

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE IMPORTACIÓN
DE MATERIA PRIMA**

CASO: EMPRESA APRODIN

ALISON DANIELA CAISAPANTA MOSQUERA

DIRECTOR:

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTEIBLE LOCAL
Y GLOBAL**

QUITO, DICIEMBRE 2022

Director:

Lectores:

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios por guiar mis pasos, cuidarme, darme fortaleza a lo largo de la carrera y estar presente en mi vida. A mis padres Álvaro y Carolina porque ellos siempre estuvieron brindándome su apoyo y consejos incondicionalmente velando un siempre por mi bienestar, por hacer de mí una mejor persona forjado con principios y valores por fomentar en mi la superación siempre.

Mil gracias.

Con mucho amor.

Alison

AGRADECIMIENTO

La culminación de este trabajo merece expresar profundo agradecimiento a cada una de las personas que con una palabra de aliento supieron estar conmigo en la culminación del trabajo y durante toda mi carrera universitaria, mi agradecimiento va principalmente a mis padres que creyeron en mí y en mis capacidades por brindarme todo su amor y esfuerzo, a José que siempre ha estado para mí de uno u otra forma, apoyándome a pesar de todo desde el primer momento.

A cada uno de mis profesores quienes han impartido sus conocimientos para formarme como profesional. A mi tutor por su paciencia y orientación en el presente trabajo.

Alison

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivos de investigación	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.	3
1.3 Relevancia de estudio.....	3
1.4 Diseño metodológico	3
1.4.1 Tipo de estudio.....	3
1.4.2 Métodos de investigación.	3
1.4.3 Técnicas de investigación.	4
1.4.4 Recolección de Datos.....	4
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
2.1 Marco teórico	5
2.2 Marco conceptual	5
2.3 Descripción de la empresa	6
2.3.1 Antecedentes de la empresa.	6
2.3.2 Misión de la empresa	7
2.3.3 Visión de la empresa.....	7
2.3.4 Líneas de producto.....	7
2.3.5 Estructura organizacional de la empresa.	9
2.4 Gestión de procesos (formatos).....	10
2.4.1 Teoría de procesos.	10
2.4.2 Mapa de procesos.....	10
2.4.3 Proceso de importaciones	13
2.4.4 Importancia de mejora en los procesos de gestión de importaciones.	13
3. RESULTADOS	15
3.1 Resultados de entrevista.....	15

3.2	Resultados del análisis documental.....	17
3.3	Análisis de la situación del proceso de importaciones.....	18
3.3.1	Descripción del proceso actual de importación	18
3.4	Identificación de las necesidades en proceso de importación	20
3.4.1	Herramientas de análisis	20
3.4.2	Expectativas del proceso de importación.....	23
3.5	Análisis del valor agregado del proceso.....	25
3.5.1	Análisis de los 5 Porqué.....	27
3.5.2	Análisis de la Matriz 5W +H	30
3.6	Identificación de oportunidades de mejora	30
4.	PROPUESTA.....	32
4.1	Propuesta de plan de mejora del proceso de importación	32
4.1.1	Rediseño del proceso de importación en la empresa Aprodin.....	32
4.1.2	Indicadores de gestión	40
	CONCLUSIONES	43
	RECOMENDACIONES.....	45
	BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Herramienta de los 5 ¿por qué?	28
Tabla 2. Matriz 5W+H	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Importaciones	6
Figura 2. Productos más vendidos en el año 2020.....	8
Figura 3. Productos más vendidos en el año 2021.....	8
Figura 4. Estructura organizativa de la empresa.....	9
Figura 5. Mapa de procesos.	10
Figura 6. Ciclo de los procesos.....	12
Figura 7. Indicadores de eficiencia y eficacia.	12
Figura 8. Método sistemático de mejora de procesos.....	14
Figura 9. Caracterización de procesos	17
Figura 10. Simbología utilizada en los diagramas de flujo	21
Figura 11. Flujograma del proceso de importación actual	22
Figura 12. Alternativas obtenidas de la lluvia de ideas	24
Figura 13. Análisis AVA	26
Figura 14. Diagrama propuesto	34
Figura 15. Diagrama propuesto parte	¡Error! Marcador no definido.
Figura 16. ERP de Axos Visio.....	36
Figura 17. Análisis del valor agregado	39

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación del proceso de importación de la empresa Aprodin CIA. LTDA. Ha sido llevado a cabo con el objetivo de detectar sus debilidades y fortalezas, las mismas que fueron puestas en visión con el propósito de plantear mejoras en los diferentes puntos del proceso (personal, proveedores en el extranjero, procesos de embarque y nacionalización). Después de esa evaluación de inconvenientes se procedió a alzar propuestas concretas para el mejoramiento que le servirán al gerente para determinar falencias en la gestión de importación, para que sumaran a una segunda iniciativa que comprenda una mejora de los procesos de importaciones de la compañía estudiada, que busca como iniciativa central en regresar el control del proceso al delegado del mismo, así como, además tiene el fin de brindarle las herramientas elementales para esa optimización como lo es la sistematización. Adicional, con ciertos supuestos e información de la compañía, se levanta un sistema de revisión de procesos para controlar cada uno de los pasos que tiene la gestión y note los resultados positivos de su aplicabilidad.

ABSTRACT

The investigation of the import process of Aprodin CIA. LTDA. It has been carried out with the objective of detecting its weaknesses and strengths, the same that were put in vision with the purpose of proposing improvements in the different points of the process (personnel, suppliers abroad, and processes of shipment and nationalization). After this evaluation of inconveniences, we proceeded to raise concrete proposals for improvement that will serve the manager to determine shortcomings in its import management, to add to a second initiative that includes a complete improvement of the import processes of the company surveyed, which seeks as a central initiative to return control of the process to the delegate of the same, as well as, also aims to provide the basic tools for such optimization as systematization. Additionally, with certain assumptions and information from the company, a process review system is raised to control each of the steps of the management and note the positive results of its applicability.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente enfrentan grandes desafíos, en virtud de las distintas incidencias de factores internos o externos que intervienen en su funcionamiento. Independientemente de la actividad que realicen, las empresas deben contar con estrategias y procesos que permitan enfrentar con éxito los desafíos. La globalización y la dinámica empresarial en el mundo, conlleva a que las gestiones empresariales hagan uso adecuado de los recursos de los que disponen y orienten sus estrategias para lograr ser competitivas.

Las empresas que se dedican a las actividades de importación, deben atender a lineamientos y normativas que regulan su funcionamiento desde el ámbito legal, pero a nivel interno deben contar con métodos y procesos claros que les permita minimizar costos y aumentar la rentabilidad. La importación de materias primas es una de las fases más importantes del ciclo de producción de una empresa, por tanto, se requiere disponer de estas en el momento oportuno. Es el principio y el final del proceso completo de gestión de la cadena de suministro; la importación es una tarea importante que las empresas deben llevar a cabo porque incluso está vinculado a la calidad de sus productos, bien sea para venta de la misma empresa o cuando participa como intermediario en la importación de productos. El éxito del proceso de importación depende de muchos factores, como la fiabilidad, la disponibilidad y la puntualidad de las importaciones entre otros.

Cuando no se dispone de métodos en el control de los costos, en los procesos de importación y adquisición de los productos y se desconocen las afectaciones que puede tener un mal funcionamiento interno, pueden generarse resultados económicos no esperados por la gerencia.

En este contexto, se presenta a través de este trabajo de investigación, una alternativa de solución a la empresa Aprodin Cía. Ltda. que actualmente está presentando dificultades en los procesos de importación que finalmente afectan el servicio ofrecido y la competitividad de la misma.

1.1 Planteamiento del problema

Aprodin Cía. Ltda. Es una empresa ecuatoriana que nace en el año 1997, dedicada a la importación y comercialización de productos auxiliares para la industria, textil, cosmética, química en general ampliando su portafolio cada vez más. La empresa fue constituida a raíz de una asociación de ex empleados de la multinacional HOECHST-Alemania. En la actualidad la empresa cuenta con dos sucursales, en Quito (Matriz) y en Guayaquil como sucursal, Aprodin Cia Ltda. Cuenta con veinte y tres colaboradores que ayudan al desarrollo y crecimiento continuo.

La empresa objeto de estudio presenta dificultades que afectan su funcionamiento, factores del entorno interno y externo han incidido en el éxito de sus operaciones. No se cuenta con un proceso de importación que sea del conocimiento de todas las áreas y departamentos que intervienen en dicho proceso. No se han revisado procedimientos ni existe un lineamiento claro que deba llevarse a cabo para lograr dar respuestas a las solicitudes de forma oportuna y con productos de calidad.

Los altos costos que generan los procesos de importación no son analizados; el personal que se encarga de gestionar algunos procesos relacionados con la importación tiene bajo su responsabilidad otras actividades que no les permite dar una respuesta eficaz a las solicitudes. Esto incide de manera negativa en los resultados de gestión, pues se generan atrasos y la insatisfacción de los clientes. No se ha realizado una división de las funciones en las áreas involucradas, lo que además genera desmotivación en el personal al verse recargado de actividades que impiden la productividad.

La situación de pandemia que se ha vivido los últimos tres años, ha conllevado a aumentar la debilidad en los procesos, pues no se cuenta con capacitación al personal, ni se han asignado de manera clara los objetivos que debe alcanzar cada área en el proceso de importación.

Los procesos de importación no han sido eficaces, por tanto, no se emplean acciones para minimizar para aumentar la competitividad y reducir los costes, todo lo cual repercute en el funcionamiento general. Tampoco se hace un seguimiento a los distintos proveedores de materias primas, incurriendo en dificultades de gestión.

En este contexto, se busca brindar una alternativa de solución a la empresa que permita mejorar los procesos, fortalecer la responsabilidad y participación e cada área en el proceso, además de optimizar las funciones de cada trabajador.

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general.

- Analizar y proponer una mejora al proceso de importación de materia prima de la empresa Aprodin.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Analizar el proceso actual de importaciones, basándose en la gestión por procesos para la empresa Aprodin.
- Identificar las necesidades del proceso de importación en la empresa Aprodin.
- Proponer un proceso mejorado para de importación en la empresa Aprodin

1.3 Relevancia de estudio

En la actualidad Aprodin Cía. Ltda. maneja un proceso de importación facultada a otras áreas de la empresa que no están debidamente preparadas para cumplir dicha función, en el presente trabajo de investigación se estudiará el proceso de importación que desarrolla la empresa con el fin de identificar oportunidades de mejora que reduzcan la problemática descrita.

En la empresa Aprodin Cía. Ltda. se han presentado varias situaciones de demora por falta de un correcto proceso de importaciones, provocando que la entrega de materia prima no llegue en el tiempo indicado a los diferentes clientes y proveedores, ocasionando demoras en la elaboración de sus principales productos de los aliados de la empresa, por lo que es necesario que se implemente de manera oportuna un correcto control del proceso de importaciones, este cambio ayudará a la organización a mejorar sus resultados y relaciones con los clientes.

1.4 Diseño metodológico

1.4.1 Tipo de estudio.

Se usará un estudio de carácter descriptivo que permitirá diferenciar los procesos que se establecen y se describen en fuentes académicas para una vez así ponerlos en práctica estudiando la situación de la empresa y poder mejorarlos y proponer un plan de ejecución.

1.4.2 Métodos de investigación.

El presente trabajo tiene como método de investigación con carácter exploratorio cualitativo, que va a describir y observar los diferentes procesos que se emplea en la empresa por otro lado los que están fundamentados con bases teóricas en diferentes fuentes académicas para una vez así tener un diagnóstico de los procesos que se está

manejando en la empresa. Se realizará la revisión de documentos y bibliografías para responder las preguntas de investigación,

1.4.3 Técnicas de investigación.

La revisión documental, se utiliza para desarrollar el estudio y generar una mayor comprensión de las teorías, conceptos y definiciones relacionados. Explicó Cuesta (2012) que la revisión documental se puede definir como una estrategia en la que se observa y reflexiona continuamente acerca de contribuciones teóricas y empíricas, manejando distintos tipos de documentos.

1.4.4 Recolección de Datos.

Se usarán datos secundarios para el análisis e interpretación de los datos ya investigados previamente por distintos autores, como son tesis, monografías, libros, documentos académicos, páginas web académicas, y todo el material que será citado previamente su lectura.

Por otro lado, también se usará la entrevista como fuente primaria de recolección de información para saber del proceso actual de la empresa en cuanto a procesos de importación y como lo maneja la persona que se encuentra a cargo del manejo del proceso de del mismo en cuanto al giro de negocio de materia prima

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

La gestión por procesos es una base operativa fundamental en una empresa, se puede decir que son secuencias ordenadas de actividades que lleva la empresa cuyo objetivo es mejorar la productividad con el fin de lograr ser eficiente y eficaz satisfaciendo las necesidades del cliente. (Zarategui, 1999)

Para la mejora de los procesos Kaoru Ishikawa demuestra que su modelo expandido por todo el mundo y basado en procesos ya sea con la determinante de un problema a la posible mejora, funciona identificando sus causas, donde se puede cualificar el nivel de mejora que se espera tener o a su vez que ya se alcanzó donde se demuestre mejoras apreciables en los procesos descritos. (Zarategui, 1999)

Para realizar los procesos mejorados el siguiente paso es realizar comparaciones de los procesos que actualmente funcionan en la empresa versus los procesos que fueron planificados en un principio o la aplicación de un ciclo de mejora al proceso establecido o buenas prácticas de la industria. Estos procesos que fueron planificados deben estar bien determinados y reflexionados. Según (Alvarez, 2017) dice que existen dos vertientes para la planificación de proceso, una global y otra individual: nos dice que la global abarca todos los procesos de la organización estableciendo su relación entre sí y su secuencia, por lo general se usa el mapa de procesos para este tipo de vertiente. (Harrington, 1993) Por otro lado, tenemos a la individual, que es un detonante mucho más específico de cada uno de los procesos, para ello existen herramientas para establecer la información necesaria para la operación eficaz como lo es los flujogramas, fichas de proceso o procedimientos. (Alvarez, 2017)

Y por último al haber identificado las necesidades de los procesos, pasmos a proponer un proceso mejorado con la evaluación de los resultados obtenidos podemos decir que con este mejoramiento es para desarrollar cambios positivos que va a permitir a la empresa ser eficiente en sus procesos y ser eficaz en los recibimientos de la materia prima.

2.2 Marco conceptual

Procesos: “un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.” (Angel Maldonado, 2012)

Gestión de procesos: “Pretende la adecuada estructuración y funcionamiento de estos mediante la aplicación del ciclo de mejora continua” (Alvarez, 2017)

Procedimientos tipo flujo: “La parte principal del procedimiento es un flujograma o diagrama de flujo, complementado por campos de información como entradas y salidas, registros generados, notas aclaratorias, etc.” “Los procedimientos tipo flujo son muy interesantes por su facilidad de comprensión y posibilidades de uso” (Alvarez, 2017)

Plan de mejora: “El plan de mejora es implementado para lograr progresivamente un alto nivel de calidad y excelencia organizacional, lo que conlleva a resultados satisfactorios. La clave al ejecutar un plan de mejora es establecer una relación adecuada entre los procesos y el personal para que exista una sinergia que desencadene un constante progreso” (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017)

2.3 Descripción de la empresa

En el presente apartado se hace una descripción de la empresa, su actividad principal y aspectos que la caracterizan vinculadas al plan estratégico.

2.3.1 Antecedentes de la empresa.

En 1997 la empresa Aprodin Cía. Ltda. inició su actividad operativa luego de la unificación de las empresas Clariant y Hoeschst a nivel mundial, también inició con productos auxiliares para el área textil como pinturas, luego empezaron a producir detergentes y cosméticos, luego ceras, parafinas, perfumes, plásticos, siliconas, pigmentos, aditivos y ahora la línea de alimentos, asimismo hoy en día la organización abarca todos dichos sectores, cubriendo parte importante del mercado en las diversas industrias; en la zona de ceras son uno de los primeros dentro de la nación.

Esto les ha permitido crecer en el mercado ya que pueden manejar diferentes industrias y se han diversificado sin depender de la industria al diversificar su clientela y ser proveedores de industrias más grandes.

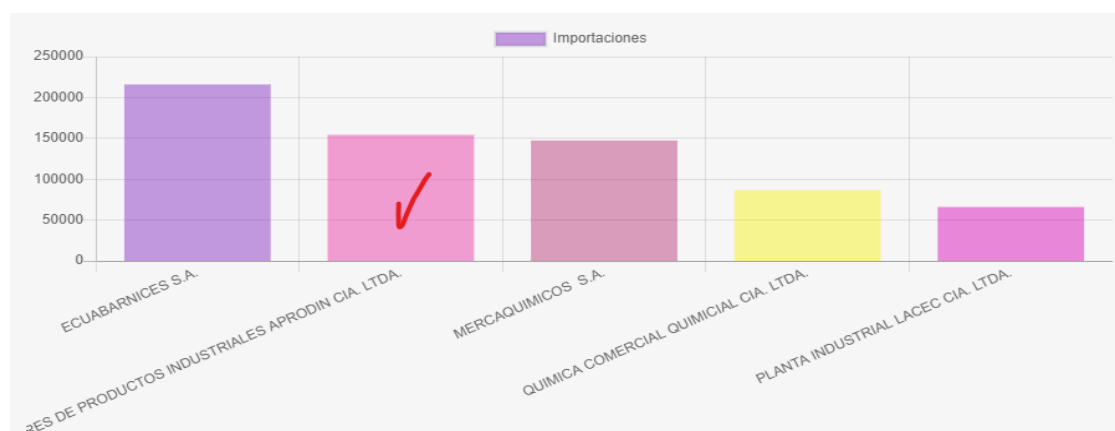


Figura 1. Importaciones

Fuente: Pudeleco

2.3.2 Misión de la empresa

“Representar y distribuir productos químicos industriales de alta calidad, los mismos que son elaborados bajo normas y estándares internacionales por compañías líderes a nivel mundial y nacional, para poder brindar un servicio eficiente, oportuno y confiable” (Aprodin, 2022)

La empresa cuenta con materia prima de calidad gracias a sus importaciones traídas desde diferentes partes de todo el mundo, siendo negociante con países potenciales en materia prima y ofreciendo un servicio eficiente a sus clientes

2.3.3 Visión de la empresa

“Ser distinguidos y reconocidos como un proveedor responsable, confiable, profesional que no solo se limita a vender, sino más bien siempre está preocupado para ayudar al cliente a comprar lo que realmente necesita y así poder entregar siempre productos de calidad con excelente servicio” (Aprodin, 2022)

Aprodin brinda un servicio personalizado para los clientes dependiendo sus necesidades, cuenta con un análisis post venta para verificar que el producto comprado rinda de acuerdo a las necesidades del consumidor.

2.3.4 Líneas de producto

Aprodin Cía. Ltda es una empresa que ofrece una amplia gama de productos, con los cuales ha logrado cubrir gran parte del mercado de las pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Quito y alrededores; Tiene quince líneas de productos y dentro de cada una de ellas hay su líneas de productos, al igual que la empresa tiene alrededor de 1.332 ítems de productos (Aprodin, 2022).

En general los 10 productos más vendidos en el año 2020 son:

- Laurel Ether Sulfato De Sodio 70%,
- Cocoamide Dea, Pyrrolidinyl
- Diaminopyrimidine Oxide (Minoxidil),
- Brb Emulsion De Silicona 60%,
- Colanyl Amarillo 5gx-Br, Repoly 196,
- Tylose Hs 100.000 Yp2, Hitex R016,
- Clorito De Sodio 80% Uso Industrial,
- Hecellose B50k.

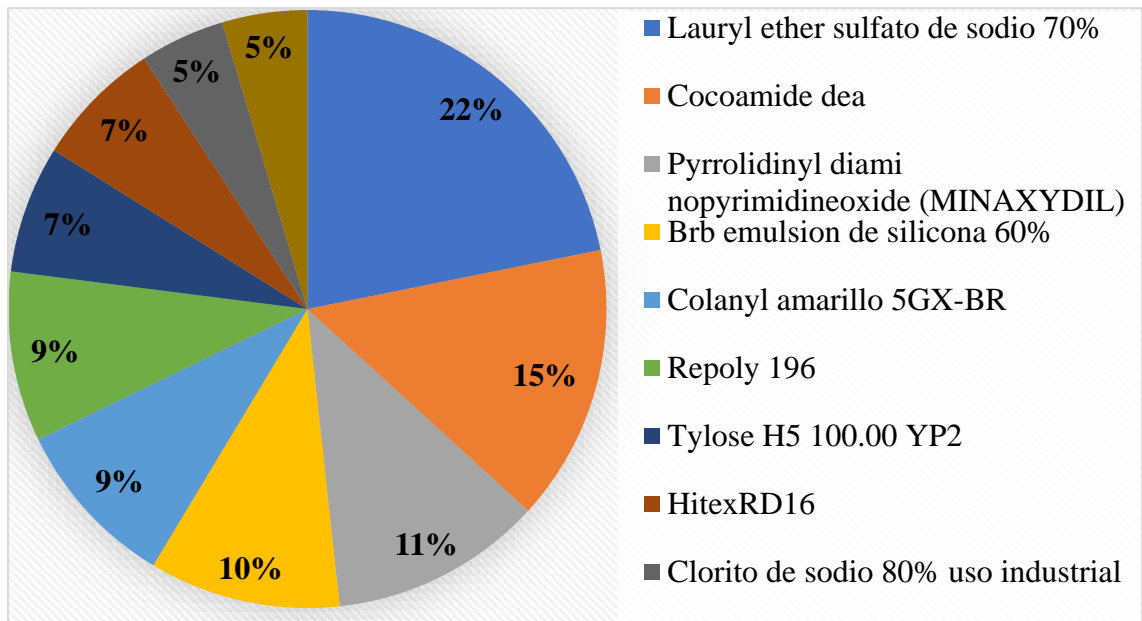


Figura 2. Productos más vendidos en el año 2020

Fuente: Gerencia empresa Aprodin

Para las últimas ventas registradas en el año 2021 los 10 productos más comercializados son: Brb Emulsion De Silicona 60%, Lauryl Ether Sulfato De Sodio 70%, Hitex R016, Colanyl Amarillo 5gx, Cocoamide Dea, Colanyl Rojo Fgr, Tylose Hs 100.000 Yp2, Vaselina Solida, Remild Sci 65, Fongrabac Ig.

En la Figura 3, se muestran los productos más vendidos en el año 2021.

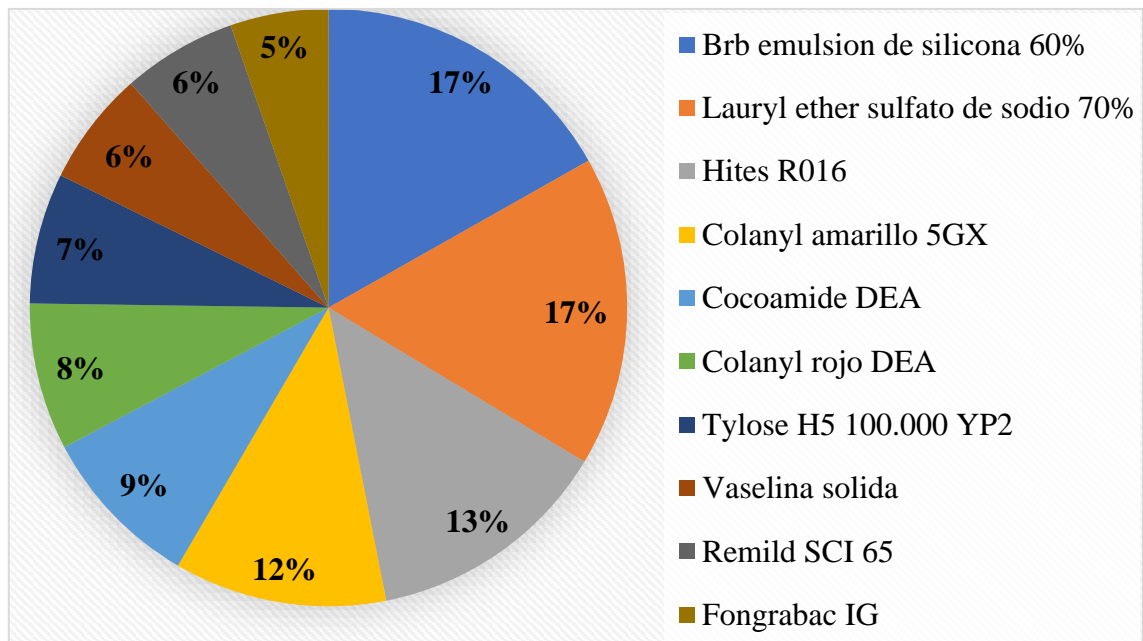


Figura 3. Productos más vendidos en el año 2021.

Fuente: Gerencia empresa Aprodin

2.3.5 Estructura organizacional de la empresa.

La compañía cuenta con 4 subdivisiones de la industria de alimentos, área de ventas tanto en Quito como en Guayaquil, el área administrativa de contabilidad y lo que es la jefatura en logística. Dentro de cada una de ellas se encuentran distribuidas las diferentes actividades que necesita le empresa para su giro de negocio.

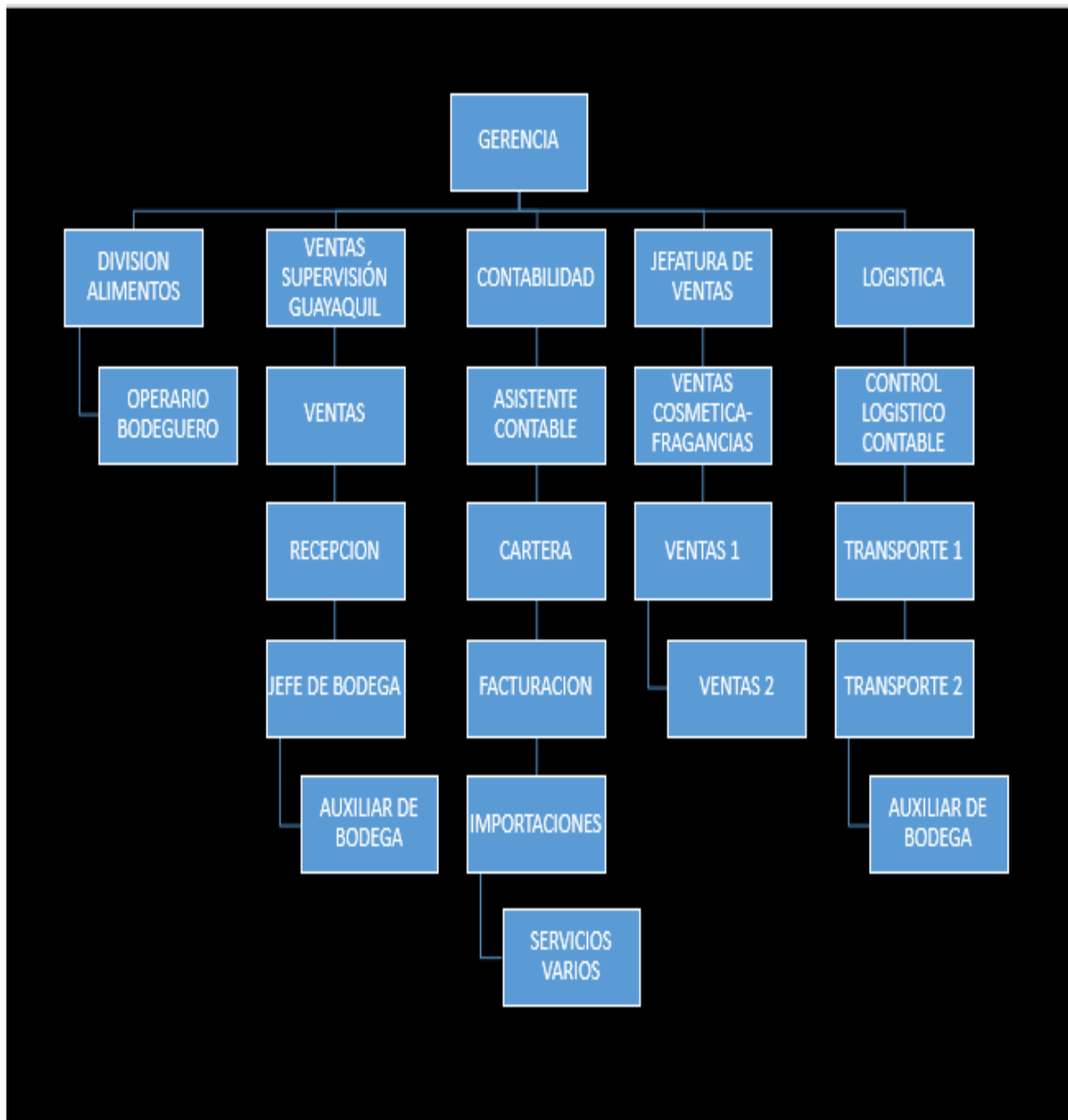


Figura 4. Estructura organizativa de la empresa.

Fuente: Gerencia empresa Aprodin

2.4 Gestión de procesos (formatos)

2.4.1 Teoría de procesos.

Es un conjunto de actividades para que una vez seguidos el esquema se obtenga un producto o un resultado. Los procesos es una forma en que la empresa puede lograr sus objetivos, cuando esto se realiza de manera rutinaria sería más confiable, de esta manera definimos como le gestión de procesos un proceso continuo de actividades que emplean personas donde se encuentran detalladas para así satisfacer a los clientes, También, un conjunto de profesiones diseñadas para agregar valor a un insumo para lograr un producto y un producto que satisfaga simultáneamente las necesidades del comprador. Por consiguiente, la organización está consciente de las necesidades de sus consumidores y para ello labora por medio de un sistema interrelacionado que hace viable la administración de los procesos establecidos.

2.4.2 Mapa de procesos

A continuación, se detalla los procesos de gestión que se identificó en la empresa Aprodin.

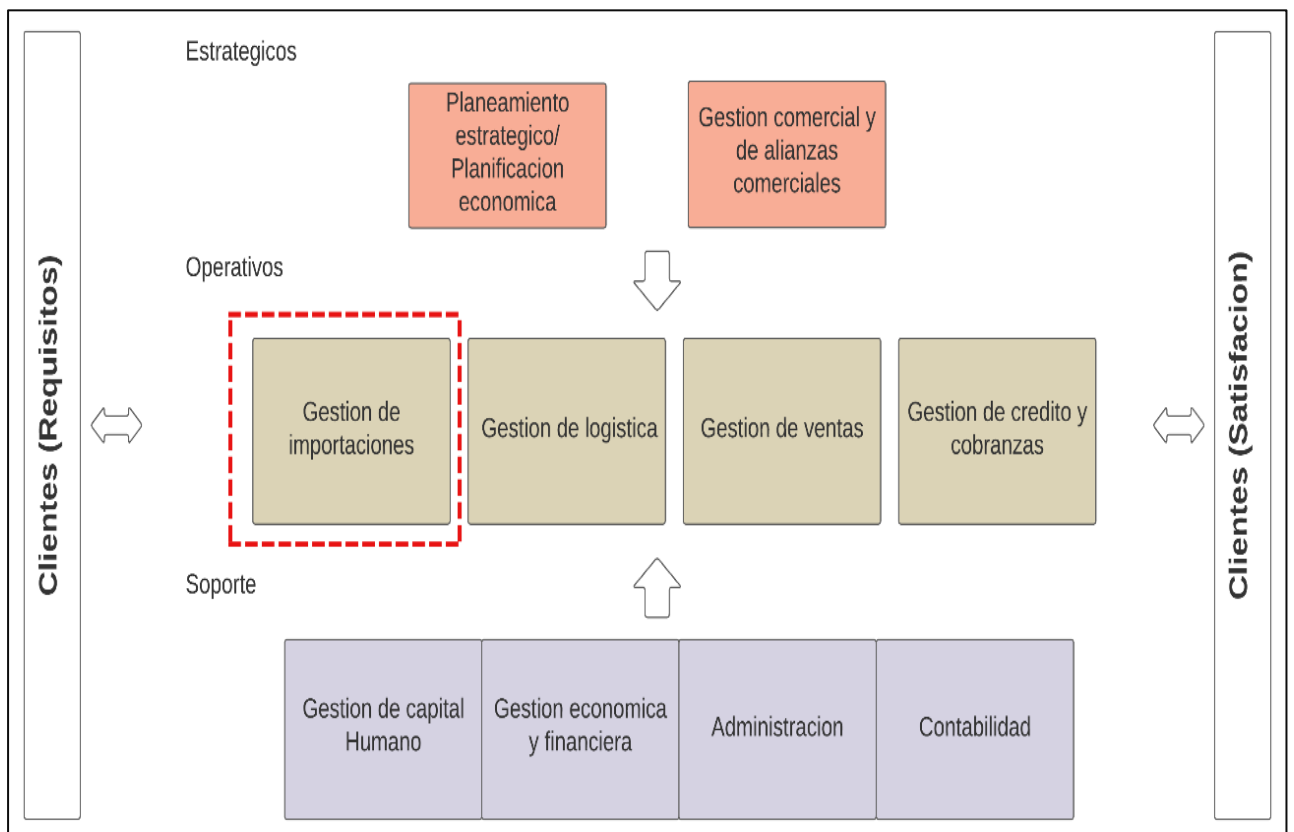


Figura 5. Mapa de procesos.

- **Planeamiento estratégico/económica:**
El planeamiento estratégico de Aprodin empieza para establecer que se va a llevar a cabo durante el año para alcanzar las metas establecidas. La empresa al principio del año crea un presupuesto para las importaciones y gastos que pueden involucrar
- **Gestión comercial/ de alianzas comerciales:**
El proceso se establece para al final cumplir con su objetivo de satisfacer al cliente y posicionamiento en el mercado. Esta gestión permite la distribución y recepción por parte de los proveedores de distintas partes del mundo.
- **Gestión de importaciones:**
Es la gestión que vincula a todas las áreas en la empresa ya que el giro del negocio se basa en este tipo de gestión: Esta gestión también se encarga de los procedimientos que requiere la aduana para poder nacionalizar el material.
- **Gestión de logística:**
Hace referencia a la llegada de la materia prima, como la distribución de la misma a los clientes.
- **Gestión de ventas:**
Se centra en desarrollar vínculos con el cliente para coordinar los despachos respectivos y alcanzar los objetivos comerciales.
- **Gestión de crédito y cobranzas:**
Es quien mantiene y regula los flujos financieros de la empresa para alcanzar una liquidez.
- **Gestión de capital Humano:**
El capital Humano es importante dentro de Aprodin ya que es la productividad que los trabajadores tiene en la empresa.
- **Gestión económica y financiera:**
Está relacionada con la contabilidad ya que trata de controlar todas las operaciones manteniendo la competitividad de la compañía.
- **Administración:**
Es una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio es económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización
- **Contabilidad:** La empresa basa sus funciones en el registro de esta aérea para examinar los costos e ingresos.

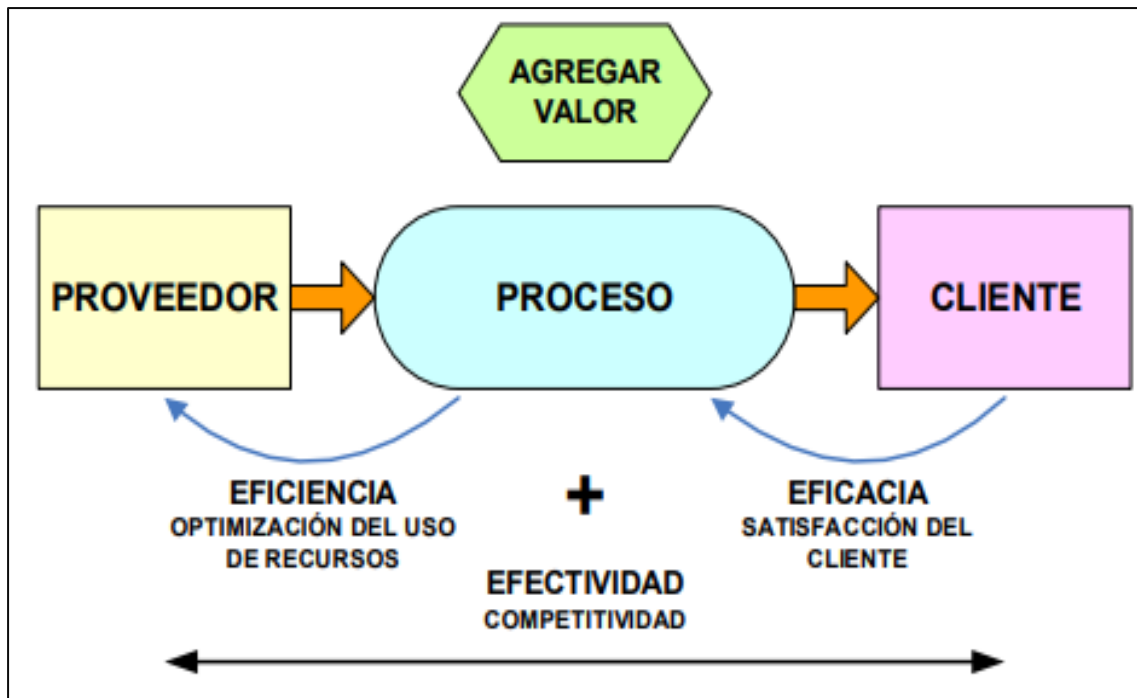


Figura 6. Ciclo de los procesos.

Fuente: Proaño et al. (2017)

Para que la administración de la empresa sea empleada debe hacerse constantes análisis y evaluaciones del proceso establecidos. El análisis del proceso debe ser observado a través de los objetivos de la empresa para una vez así llegar al propósito siendo eficaz y eficiente. Para poder analizar el grado de eficiencia y eficacia de los procesos se consideran los siguientes indicadores:

Los indicadores de gestión también se consideran un elemento importante para conocer los resultados en el funcionamiento de la organización. En la Figura 7 se detallan algunos indicadores de importancia para la gerencia de la empresa Aprodin.

$$\text{eficacia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$$

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$$

$$\text{productividad} = \text{eficacia} \times \text{eficiencia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{recursos empleados}}$$

Figura 7. Indicadores de eficiencia y eficacia.

Fuente: Proaño et al. (2017)

Para un mejor entendimiento los conceptos de eficacia y eficiencia son términos relacionados, pero no son iguales, mientras que la eficacia es la realización de las labores determinados en el tiempo señalado y el impacto que pueda tener generando los labores. La eficiencia es realizar los mismos labores, pero con los menores recursos que se pueda utilizar y justificando los costes en la actividad

2.4.3 Proceso de importaciones

La importación es el ingreso de mercadería extranjera al país, cumpliendo reglas y obligaciones aduaneras dependiendo del país y de los regímenes de importación predeterminado.

Para eso se estable el proceso de importación con los próximos pasos:

- Buscar proveedores
- Pedir cotización del producto que hace falta.
- Obtener documentación para habilitar la importación
- Conceptualizar compra con el abastecedor como: Incoterms a utilizar, fecha de envío, maneras de pago, características de las mercaderías, etc.
- Gestionar la logística.
- Recibir documentos originales.
- Comenzar tramite en aduanas con el mánager aduanero.
- Aprobar control aduanero por parte del servicio nacional del Ecuador.
- Retirar mercadería.
- Mover las mercaderías hasta su destino final.

2.4.4 Importancia de mejora en los procesos de gestión de importaciones.

Como lo formula Kauro Ishikawa, en su procedimiento sistemático o científico de optimización de procesos, en el diagrama 1 se plantea los periodos de este procedimiento para la detección de un problema o para una probabilidad de optimización basada en el perfeccionamiento o resoluciones con los aspectos más particulares. Como se puede interpretar el diagrama se necesita comprobar varias elecciones que fueron tomadas.

En una organización es fundamental la revisión sucesiva de los procesos siguiendo este procedimiento para una vez analizada el caso empiece un progreso a lo cual conocemos como una optimización de los procesos, que es nada más que el cambio en la manera de operar ya fundada de la compañía, para aguardar mejoras críticas en los procesos y como consecuencia un rendimiento mejorado de la organización. Como procedimiento es

fundamental anotar los probables cambios que conviene llevarlas a cabo basándonos en el diagrama 1 (Zarategui, 1999)

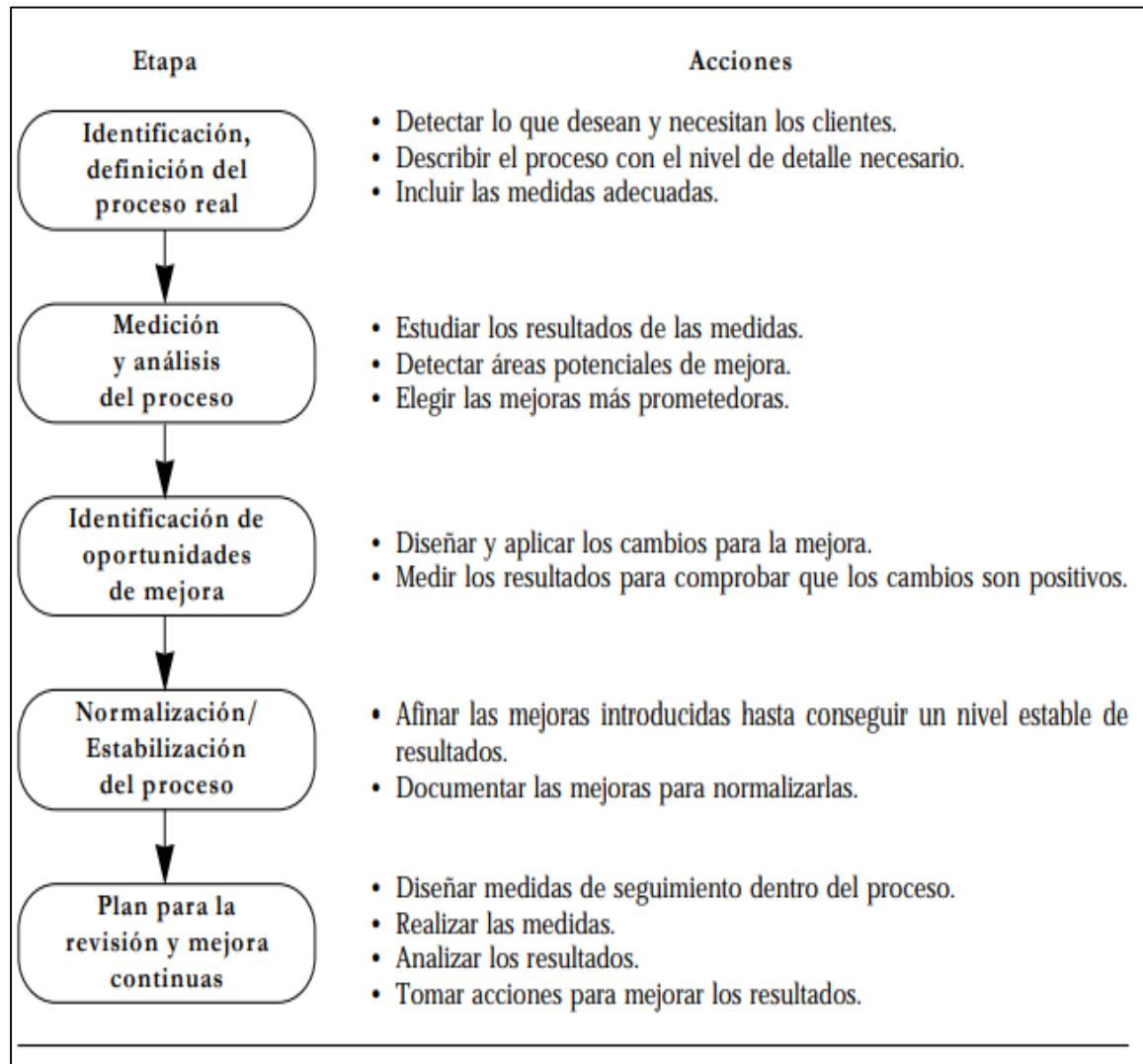


Figura 8. Método sistemático de mejora de procesos.

Fuente: Zarategui, (1999)

Para identificar los problemas de la gestión de procesos de importaciones, se realizó una entrevista para tener una directriz mucho más amplia de los procesos que mantiene en la actualidad la empresa.

3. RESULTADOS

En este apartado se dan a conocer los resultados que se obtuvieron a través de las técnicas de recolección utilizadas como la entrevista y la revisión documental.

3.1 Resultados de entrevista

Para identificar los problemas de la gestión de procesos de importación, se realizó una breve entrevista para poder tener una directriz mucho más amplia de los procesos que posee la empresa.

El objetivo principal de la entrevista fue validar la problemática que presenta actualmente a empresa, con respecto a las falencias en los procesos de importación que inciden en los resultados y la gestión de dichos procesos.

La entrevista estuvo dirigida al personal de contabilidad, en total dos personas que se encargan de realizar las gestiones pertinentes a los procesos de importación. Para efectos de esta investigación se identificarán como Entrevistado 1 y Entrevistado 2, a solicitud de los entrevistados.

Una primera interrogante se enfocó en conocer lo siguiente: ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos para llevar a cabo las gestiones de importación?

Entrevistado 1: “No, actualmente en la empresa no se cuenta con manuales de procedimientos que ayuden a determinar las actividades que se deben realizar en los procesos de importación”

Entrevistado 2: “Hasta donde tengo entendido, no se dispone de manuales, los procesos que se realizan se han hecho de la misma manera durante varios años”.

La segunda interrogante se enfocó en conocer: ¿Cómo inicia el proceso de importación actualmente?

Entrevistado 1: “El proceso para iniciar las gestiones de importación inician cuando los clientes confirman el pedido de la materia prima que se va a importar”

Entrevistado 2: “Cada proceso inicia previa confirmación que haga el cliente de los pedidos, y bajo autorización del jefe de área, por lo tanto, no puede gestionarse nada hasta la confirmación de lo requerido”.

La tercera interrogante planteó: ¿La empresa ha tenido pérdidas de ventas por falencias en los procesos de importación?

Entrevistado 1: “Si, cuando se generan atrasos en los procesos los clientes manifiestan su descontento, se han dado contados casos en los que han acudido a otra empresa cuando aún se está gestionando el pedido”

Entrevistado 2: “si se han dado algunas pérdidas en las ventas, más que todo cuando se tardan mucho en recibir la materia prima y los procesos atrasan estas gestiones”.

La cuarta interrogante enunció: Para determinar cuándo se debe comprar mercadería ¿la empresa cuenta con un procedimiento previo para ver el stock?

Entrevistado 1: “Si existen algunos productos en stock, pero no se lleva un control estricto que permita conocer exactamente las cantidades disponibles”

Entrevistado 2: “No se cuenta con controles para conocer el stock antes de comprar mercadería”.

A través de la quinta interrogante se buscó conocer lo siguiente: ¿Existen demoras en el área de importaciones que afecten el funcionamiento de la empresa?

Entrevistado 1: “Si, actualmente se generan atrasos bien sea por factores internos o externos, pero que finalmente inciden de manera negativa en los procesos y los resultados, en especial cuando la materia prima se requiere de urgencia”

Entrevistado 2: “si existen demoras, se buscado la manera de evitar en la mayor medida posible los atrasos a las solicitudes de los clientes, pero no se ha logrado concretar acciones que sean efectivas en el proceso. Algunas veces depende del agente aduanero”.

La sexta interrogante se planteó de la siguiente manera: ¿Cuáles son las cosas que encuentra más difíciles en el proceso actual y que cosa piensa que se puede ser cambiado o mejorado?

Entrevistado 1: “Actualmente existen dificultades con el despacho de los proveedores debido a la falta de materia prima a nivel mundial, adicionalmente existen problemas logísticos con las navieras.

Entrevistado 2: “Considero que para satisfacer las necesidades de los clientes y optimizar los costos financieros de la empresa, es necesario mejorar y optimizar el inventario junto con el tiempo de llegada de los materiales”.

3.2 Resultados del análisis documental

En la Figura 9 se presenta la caracterización del proceso actual de la gestión de importación de la empresa, que permite describir el proceso que se viene realizando, el propósito es contar con un punto de partida para la identificación las deficiencias en el proceso actual.

Asesores y proveedores de productos industriales Aprodin. Cia Ltda			Caracterización de procesos			
Nombre del proceso	Gestión de importaciones		Responsable	Soledad Mayorga		
Objetivo del proceso	Garantizar un óptimo desarrollo en la llegada y ejecución en los procesos de importación, aprovechando los recursos disponibles para cumplir con las metas establecida de la empresa		Alcance	La presente caracterización se lo realizara a las personas que están vinculadas con la gestión de importaciones		
Entradas	Proveedor	Actividad		Responsable	Salidas	Clientes
Orden de importación	Proceso de planificación estratégica de importación	P	Recibir y planificar el orden de importación con el proveedor	Gerente general junto a logística y área de importaciones	Determinar el producto a importar	Proceso de importación
Proforma comercial	Proceso de importación	H	Evaluar al proveedor y confirmar pedido	Gerente general y área de importaciones	Stock de producto y precio	Proceso de importación
Recibimiento de documentos	Proceso de importación	V	Verificación de datos y costos de importación correctos	Área de importaciones y contabilidad	Documentación correcta	Proceso de importación
Orden de ingreso y salida	Proceso de importación	A	Contactar con el agente aduanero para documentación y nacionalización	Agente aduanero y área de importación	Nacionalización de mercadería	Trasporte
Traslado de mercadería	Transporte	A	Retiro de mercadería y planificación de destino	Agente aduanero y área de importación	Recibimiento de mercadería en bodegas	Proceso de importación
Recibimiento de material en bodega	Proceso de importación final	V	Verificación de material en buen estado y cantidades requeridas	Logística y área de importación	Material listo para su distribución	Proceso de importación
Requerimiento de producto	Agentes Vendedores	A	Venta anticipada de mercadería antes de su llegada para agilizar el proceso de venta	Ventas y área de importaciones	Venta de material	Proceso de importación/venta
Lista de precios	Gestión administrativa y costos	A	Verificar ganancias de ventas con costos bajos y precio de venta al público competitivo	Ventas, área de importaciones y contabilidad	Recibimiento de material por parte del cliente	Proceso de importación/venta

Figura 9. Caracterización de procesos

3.3 Análisis de la situación del proceso de importaciones

3.3.1 Descripción del proceso actual de importación

Aprodin Cía. Ltda. importa sus productos, de materia prima la desde diferentes partes del mundo, de países como Chile, Brasil, Colombia, Alemania, China, USA, otros. Actualmente se deben cumplir con los siguientes requerimientos:

- Exploración del Mercado
- Revisión de Stock
- Contratación
- Nota de Pedido
- Permisi3n Previas
- Embarque
- Llegada aduana
- Trámite de desaduanización.
- Pago aranceles
- Carga de Aduana

A pesar de la descripción, las personas que están relacionas con el proceso de importaciones no mantienen un esquema estructurado del proceso como tal que se lo detalla y no se lo pone en práctica lo mencionado. De acuerdo al reporte otorgado por parte del área de logística es decir el stock local que mantiene la empresa tanto en la sucursal de Quito y en la sucursal de Guayaquil, es donde inicia el proceso de importación con las cotizaciones de los productos que están por terminarse.

El gerente general junto al equipo de ventas es quien da el visto para empezar el proceso de importación con una previa revisión del reporte enviado desde logística.

A su vez se procede a la negociación de precios con los proveedores extranjeros contratación de transporte externo dependiendo de los términos acordados al momento de la negociación y se menciona al final del convenio lo que se va a traer a qué precio y la cantidad para que logística haga su respectivo registro.

Una vez registrado se comunican con el agente de aduanas para la tramitación de la importación en el servicio nacional de aduanas del Ecuador (OEA, 2016).

Asimismo, se procede con el pago de tributos para su liberación y coordinación del transporte para que así llegada la mercadería empieza la venta de los productos al por mayor

Se mencionan a continuación algunas falencias en el proceso que se lleva actualmente:

- El personal encargado no cuenta con una estructura de procedimientos o procesos normados que orienten las funciones en las actividades de importación, existe varias actividades para una sola persona, sin embargo, se siguen los procesos que por años ha manejado la misma persona en el área de contabilidad.
- El gerente general junto al equipo de ventas es quien da el visto para empezar el proceso de importación con una previa revisión del reporte enviado desde logística sobre determinadas necesidades de mercancía.
- Después de obtenerse la aprobación, se procede a la negociación de precios con los proveedores extranjeros, contratación de transporte externo dependiendo de los términos acordados al momento de la negociación, y se menciona al final del convenio lo que se va a importar con sus características en precio, cantidad, especificaciones técnicas, entre otros, para que logística haga su respectivo registro.
- Una vez registrado se comunican con el agente de aduanas para la tramitación de la importación en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (OEA, 2016).
- Asimismo, se procede con el pago de tributos para su liberación y coordinación del transporte para que así llegada la mercadería empieza la venta de los productos al por mayor.

Los principales problemas detectados son:

- La falta de procedimientos claros para todas las áreas que intervienen en las compras e importaciones.
- El gerente interviene en el proceso, lo que da indicios de la falta de delegación de responsabilidades, en virtud de las múltiples funciones que debe atender la gerencia.
- Se delega la gestión en personal del área de contabilidad el cual cumple otras funciones, afectando el cumplimiento de todo lo que se le asigna.
- No se lleva un control de los tiempos en los procesos.
- No se da respuesta oportuna a los clientes lo que disminuye la confianza y afecta la imagen de la empresa.
- No se ha capacitado al personal en temas de trámites en la importación, aduana, compra de materiales o productos, lo que genera atrasos.
- No se cuenta con manuales de procedimientos.

- No se han empleado indicadores para medir la eficiencia y eficacia en los procesos.

3.4 Identificación de las necesidades en proceso de importación

Para identificar de manera adecuada las necesidades en el proceso de importación, es importante acudir a herramientas de análisis que permitan conocer de manera más detallada la situación actual de la empresa.

3.4.1 Herramientas de análisis

Las herramientas de análisis son todas aquellas que ayudan a tener un mayor control de los procesos y hacer más eficiente el trabajo de manera continua, brindando métricas que sean de provecho para una adecuada toma de decisiones.

La gestión de procesos es elemental para lograr el éxito de un negocio o empresa y ser competitivos en el mercado, atendiendo a la constante innovación y contar con los datos que permitan analizar y recabar información rápidamente de manera confiable y precisa. Partiendo de las necesidades detectadas se considera oportuno utilizar el diagrama de flujo como herramienta gráfica que puede ser muy útil para análisis del proceso.

3.4.1.1 Diagrama de Flujo

Esta herramienta sirve como representación gráfica de todas las actividades realizadas para mejorar los procesos organizacionales e industriales. De igual manera, lo logra a través de símbolos con un significado definido que representan el flujo de ejecución conectado por flechas desde el principio hasta el final de una tarea. Para la realización de este diagrama es necesario describir los símbolos a utilizar, cada uno de ellos describen como va el proceso para poder llegar a un óptimo desarrollo y mantener un control adecuado y ordenado del proceso descrito. A su vez podemos ver en qué parte del proceso es donde puede haber falencias para poder mejorarlos o eliminarlos en caso de que no sean necesarios.






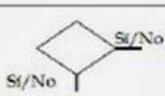



Simbología ANSI		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Figura 10. Simbología utilizada en los diagramas de flujo

Una vez definida los símbolos a interpretar se procede a la elaboración del diagrama de flujo del proceso de importación que mantiene en la actualidad la empresa Aprodin se puede visualizar en el grafico 11, de tal manera que este será el precedente de los factores que requieren un progreso y que detiene a la empresa para la eficiencia. Una vez definida

los símbolos a interpretar se procede a la elaboración del diagrama de flujo del proceso de importación que en la actualidad maneja la empresa Aprodin.

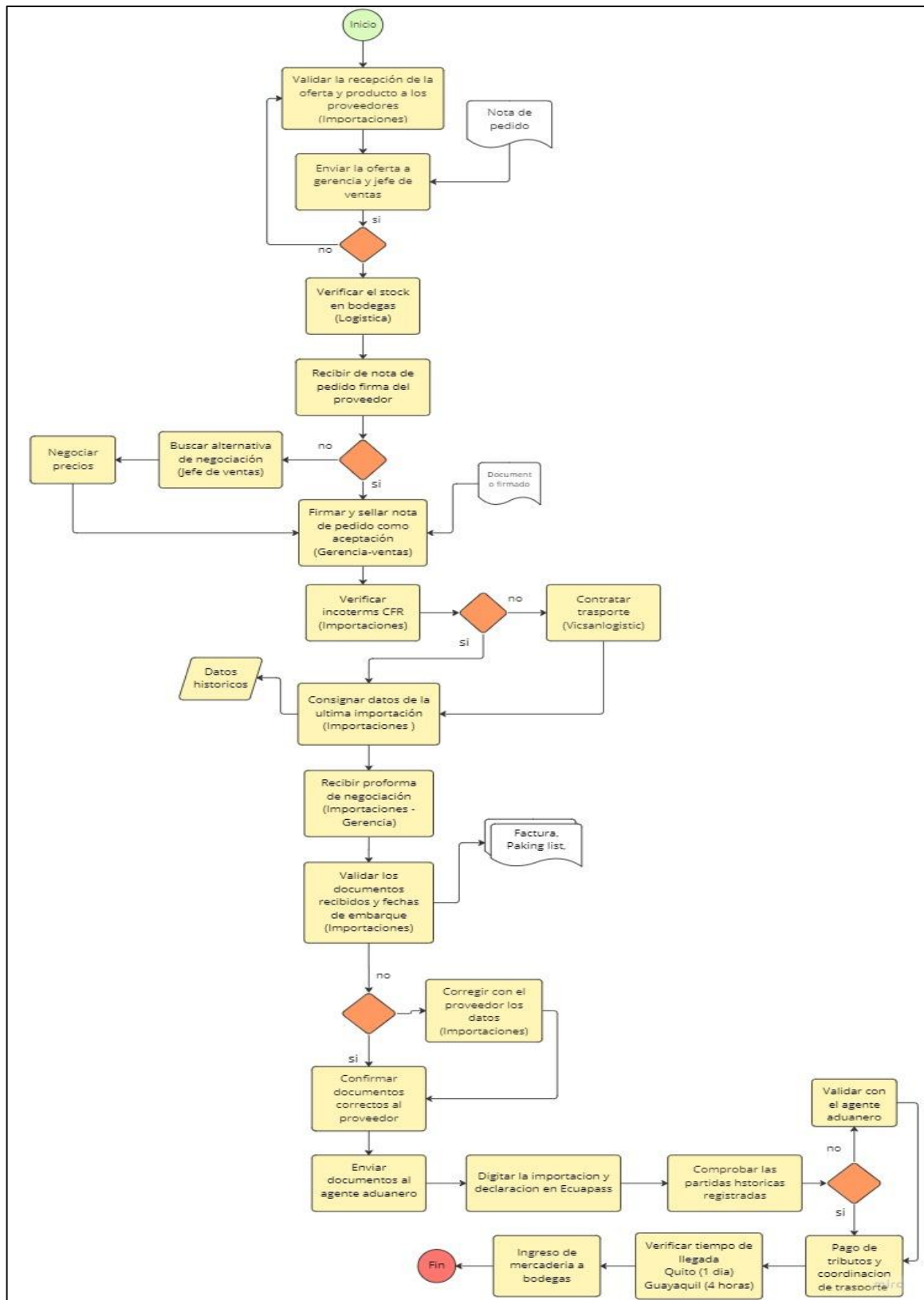


Figura 11. Flujograma del proceso de importación actual

3.4.2 Expectativas del proceso de importación

Se llevó a cabo una actividad para determinar a través de la lluvia de ideas, las distintas opiniones o expectativas del personal que interviene en el proceso de importación, y validar la problemática descrita. Se dieron los siguientes pasos:

1. Descripción del problema: El coordinador explicó con claridad y exactitud el problema principal y objeto de la actividad al equipo, destacando sus primordiales puntos e impactos, además debió poner en claro dudas de los participantes.
2. Detectar las razones: Los participantes de manera escrita, contribuyeron indicando las razones o causas raíz asociadas a los puntos primordiales del problema. Esto se desarrolló de manera organizada y con una colaboración balanceada donde todos los miembros del equipo emitieron sus ideas.
3. Se agruparon razones parecidas o semejantes y se organizaron de manera que se pudiesen clasificar y localizar con más facilidad, las debilidades en el proceso.
4. Al finalizar la participación de cada uno, se llegó a un acuerdo de posibles soluciones que conllevarán a la mejora del proceso de importación. Estas se detallan en la Figura 12.

De acuerdo a la participación de los empleados en la lluvia de ideas, se pudieron identificar las siguientes causas que afectan el proceso de importación:

- Demoras en el proceso
- Altos costos en asuntos aduaneros y de permisos
- Retrasos en la entrega a los clientes
- Falta de comunicación entre las áreas intervinientes.
- Se debe esperar que la gerencia conozca sobre el pedido de los clientes.
- El personal no ha recibido capacitación.
- No se cuenta con personal dedicado exclusivamente a gestionar el proceso de importación, sino que éste realiza distintas actividades.
- No se delegan responsabilidades de manera escrita en cada etapa del proceso.
- No están definidas las fases ni se cuenta con manuales de procedimientos.

Los participantes, opinaron sobre las alternativas de solución o expectativas de mejoras en el proceso de importación, lo cual se detalla en la Figura 2.

Participante 1 (Gerente General)	Participante 2 (Encargada de importaciones)	Participante 3 (Jefe de Logística)	Participante 4 (Ventas)	Participante 5 (Auxiliar de bodega)	Participante 6 (Contabilidad)
Costos bajos	Estimación de llegada irreal	Buena Comunicación	Sistematizar el proceso	Tiempos de llegada exactos	Un proceso rápido
Desaduanización rápida	No hay políticas de seguimiento de procesos	Mayor precisión del tiempo	Proceso ágil	Manejo de mercadería fácil	Buena comunicación
Información eficaz	Tiempo de espera largo y lento	Fácil descarga	Proceso direccionado	Tecnología para la importación	Documentos rápidos para el registro
Tiempos precisos	Mercadería a tiempo programado	Enbalaje correcto	Acceso a toda la información	Deposito temporal para la mercadería	Facturas a tiempo para costos internos
Simplificación del proceso	Proceso legislativo corto	Asignación de tareas	Evaluador de proveedores	Transporte adecuado	Manejo de cuenta de importaciones con anexos

Figura 12. Alternativas obtenidas de la lluvia de ideas

Se obtuvieron las siguientes expectativas en la mejora del proceso de importación:

Sin mudas en los embarques

- Bajos riesgos de importación
- Bajos costos operativos y de distribución
- Sin pérdida de tiempo

- Aprovechar los recursos materiales que posee la empresa
- Suficiente stock para abastecer todos los requerimientos de los clientes
- Transporte hasta bodegas seguro y eficiente.
- Asignación de tareas de cada trabajador para una buena comunicación

3.5 Análisis del valor agregado del proceso

La evaluación del valor agregado pertenece a los principios primordiales de la innovación de las empresas, esta herramienta posibilita apreciar las actividades que son repetitivas que pueden ser modificadas, agruparlas, que se pueden cambiar su secuencia o que no aportan al funcionamiento, y /o que deben ser eliminadas del proceso. Este instrumento es necesario para el día a día de trabajo, debido a que su metodología arroja resultados que permitan al gerente o encargado del proceso tomar la toma de decisiones sobre los procesos que tienen que ser cambiados, incluidos o eliminados con el objeto de conseguir un mejoramiento de dicho proceso y alcanzar la satisfacción del cliente que en este sentido es eficaz la empresa cuando el consumidor nota el valor agregado que posee la compañía y toma en cuenta al momento de su compra.

Para el cálculo del valor agregado, se usa un algoritmo matemático que ayuda a reconocer el porcentaje de intervención de todas las actividades que conlleva realizar los procesos; para esto se aplica una matriz para detallar las actividades de la gestión de importaciones que nos permitirá identificar dichas actividades que son repetitivas, que se duplican, que no son necesarias, así como aquellas que no son de mayor relevancia para el cliente:

- VA: Actividades que generar valor agregado a la tarea.
- INS: Inspección o supervisión de la actividad.
- ARC: Archivo
- MOV: Movimiento, transporte o traslado.
- ESP: Espera, actividades que implican intervalos de espera.
- TIEMPO: Es la duración que se toma en la ejecución de cada actividad sin tomar en cuenta los tiempos muertos
- TIEMPO MUERTO: Tiempo improductivo producido por diversos cambios que se presentan en cada actividad si es el caso.
- MEDIO: Acción donde se describe de qué manera se realiza la actividad.
- ACCION: Se describe si es que la actividad detallada puede ser; eliminado, combinado, cambiar la secuencia, simplificar o puede ser modificada de otra manera.

En el estudio de cada proceso, se solicitará el involucramiento de todos los trabajadores que están involucrados con la gestión de importaciones, con el fin de dar una retroalimentación y recabar nuevos conocimientos que apoyen a conseguir los datos más acertados y una mejora notable, en la práctica se levantará la información de tiempos que se usa en la importación si es que hay tiempos que pueden ser eliminados o agrupados con otros, si las actividades pueden ser innovadas, si dichas acciones son eficientes y aportan significativamente a la empresa. En el proceso de observación de todos dichos se registrarán los tiempos mínimos y máximos que son usados para hacer las ocupaciones respectivas. De la misma forma que se señaló, se inicia con la investigación del valor agregado aplicado a la gestión que permanecen incluidas en el proceso de importaciones de la compañía, además, con la técnica de la caracterización del proceso, que se empleada anteriormente, ayuda a establecer cuál es la raíz de un defecto o problema por medio de preguntas y contestaciones. En la siguiente Figura 13 se presenta el análisis de valor agregado de los procesos de importación de la empresa de estudio.

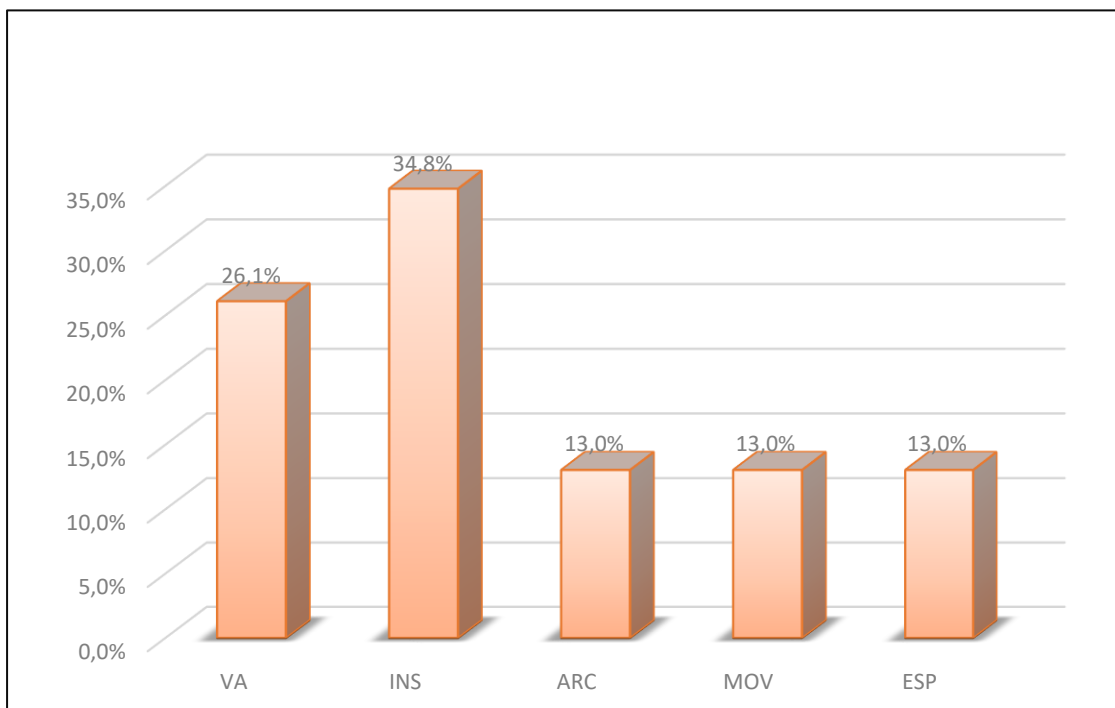


Figura 13. Análisis AVA

De manera general, se puede interpretar que la mayoría de las actividades que se realizan en el proceso gestión de importaciones requieren ser analizadas en detalle para poder asignar las responsabilidades de manera coherente con las funciones que ejerce el personal. También se determina la necesidad de mejorar el proceso porque no están definidos de manera formal, las acciones para que no se generen atrasos o inconvenientes en los pedidos de los clientes.

Se realiza un análisis a profundidad para poder las actividades que no generan valor agregado, y poder hacer más énfasis en ellos, como es la reducción de tiempos, mejoras y agrupaciones de actividades.

Podemos decir que también las actividades necesitan bastante de inspección ya sea de comprobación y análisis de datos que pertenecen a la gestión de importaciones.

3.5.1 Análisis de los 5 Porqué

Para el impacto, se emplea la herramienta de los 5 ¿Por qué? La mencionada técnica ha sido propuesta por Sakichi Toyota y ha sido empleada en Toyota Motor Corporation para la evolución de los procedimientos de construcción. (coronel, 2015)

La herramienta permitirá conocer las causas que generan los problemas anteriormente mencionado, examinando las funciones que realiza el gerente general y el encargado de importaciones. Los hallazgos y las posibles causas de un problema como lo es la carga de actividades a una persona.

Para su análisis se lo realiza al gerente general ya que es el tomador de todas las decisiones dentro de la organización y se deben considerar los siguientes lineamientos:

Registrar cada una de las razones que contribuyen identificarlas en la lluvia de ideas e identificar el impacto en cada una de las columnas cuestiones analizando una causa por idea

Determine las razones que contribuyen y desechar los improbables. Si la causa es confirmada se introducirá un (✓) en la hoja, vaya al siguiente análisis; o si la causa no es confirmada se introducirá una (X) en la hoja, para el estudio de este motivo.

La causa de cada uno se alcanza al finalizar el diagrama, puede manifestarse la situación en que se pueden ser modificadas o a su vez no se puede cambiarla del todo.

Tabla 1. Herramienta de los 5 ¿por qué?

Problema enfocado	¿Por qué? 1	Si/no	¿Por qué? 2	Si/no	¿Por qué? 3	Si/no	¿Por qué? 4	Si/no	¿Por qué? 5	Si/no
Actividades que generar valor agregado a la tarea (VA)	Porque los tiempos de entrega son irreales	<input checked="" type="checkbox"/> Si	Porque las actividades manuales no sirven para seguimiento y control	<input checked="" type="checkbox"/> Si	Porque carece de personal que realice el seguimiento y control	Si				<input checked="" type="checkbox"/> No
Movimiento, transporte o traslado (MOV)	Porque carece de planes de capacitación	<input checked="" type="checkbox"/> Si	Porque las personas responsables son nuevas	Si						<input checked="" type="checkbox"/> No

Archivo (ARC)	Porque el registro contable es manual	Si	<input checked="" type="checkbox"/> No
Inspección o supervisión de la actividad (ISP)	Porque hay retardo en el proceso de importación	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
	Porque amerita el seguimiento de más de un proveedor	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
	Porque las fechas de pagos son en diferentes plazos	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
	Porque depende del número de pedidos	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
	Porque va en función de la demanda de los productos importados	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
Espera, actividades que implican intervalos de espera (ESP)	Porque carece de procedimientos estandarizados	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
	Porque carece de la priorización de los procesos contables	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
	Porque carece de un responsable en específico para el seguimiento del proceso de importación	<input checked="" type="checkbox"/> Si	No
	Porque depende de los insumos requeridos	Si	<input checked="" type="checkbox"/> No

3.5.2 Análisis de la Matriz 5W +H

El documento de la herramienta 5W+H es un acrónimo basado en las primeras letras de 5 palabras en inglés: What (Qué) define lo cual desea hacerse. A eso que se quiere asignar esfuerzo y dinero en el proyecto a hacer, Who (Quién) define quién o quiénes van a comenzar y operar el proyecto, When (Cuándo) define la era de inicio del proyecto, Where (Dónde) define el lugar de donde se desea obtener del proyecto, Why (Porqué) define lo que se quiere hacer obtener en el proyecto, para finalmente definir el cómo (How). A continuación, se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz 5W+H

What	Why	When	Where	Who	How
¿Qué mejora se requiere?	¿Por qué se realiza la mejora?	¿Cuándo se realiza la mejora?	¿Dónde se realiza la mejora?	¿Quién va a realizar la mejora?	¿cómo se realiza la mejora?
Inspección o supervisión de la actividad (ISP)	Porque hay retardo en el proceso de importación	A partir del momento en que se toma la decisión	En área de contabilidad	Jefe de contabilidad	Elaborando un rediseño de los procesos determinando los más adecuados para generar resultados de eficacia y eficiencia que contribuyan en la satisfacción del cliente y la gestión empresarial

Se hizo la matriz 5W+1H para ayudar a implantar de una manera más eficaz las actividades que se han realizado en el proyecto de optimización, paralelamente se procedió al respectivo seguimiento de las ocupaciones, por ende, este permitió sacar conclusiones y sugerencias que se detallan al finalizar el trabajo y que le sirve al gerente de la empresa como un componente base para mejorar la conducta organizacional.

3.6 Identificación de oportunidades de mejora

Teniendo en cuenta lo complejo que puede llegar a ser un proceso de importación en Ecuador, para la empresa Aprodin es muy importante mantenerse actualizados frente a los procesos que estos mismos desarrollan en su día, las principales falencias que se pueden identificar dentro del entorno administrativo de esta empresa, no se encuentran como afectaciones al proceso de importación como tal. Pero como dentro del proceso de

importación en general, se llevan a cabo procesos administrativos empresariales, con el fin de estructurar un proceso exitoso y que pueda desarrollarse sin ningún riesgo posible para la empresa o sus mismos clientes. El gerente general menciona los principales puntos que se debe hacer hincapié en cada una de las importaciones que se realiza, se puede decir que para la una buena práctica de la gestión son los siguientes puntos:

- Definición por escrito del proceso de importación para su siguiente control y optimización.
- Involucrar y socializar la información con todo el personal que está vinculado al proceso de importación.
- Brindar capacitación y actualización en tema de importaciones a todo el personal que interviene en el proceso.
- Delegar responsabilidades para descentralizar las funciones.
- Gestionar la creación de un departamento dedicado exclusivamente a gestionar los procesos de importación.
- Entre otras.

4. PROPUESTA

4.1 Propuesta de plan de mejora del proceso de importación

Desde el estudio postulado en los anteriores subcapítulos, para lograr plantear una propuesta de mejora en el proceso de gestión de importaciones, se necesita tomar en cuenta los instrumentos que se usaron como las más correctas para la solución del problema. Se logró conocer las falencias en el proceso y las necesidades para minimizar las debilidades detectadas.

Con las herramientas expuestas, puede desarrollar evaluaciones que le permitan:

Realizar mejoras sistemáticas, optimizar recursos, consolidar o eliminar actividades. Esto le permite generar procesos eficientes, ahorrar tiempo, cambiar procesos y tener una estructura de calidad. es decir, todos estos cambios se reflejarán simplificación en los procesos y ahorro de tiempo.

En función de la información recolectada, se presentan la siguiente alternativa de solución:

4.1.1 Rediseño del proceso de importación en la empresa Aprodin.

El objetivo del rediseño de los procesos es primordialmente relacionado con la resolución de inconvenientes específicos hasta poder conseguir La optimización con la intención de obtener beneficios visibles y contundentes de forma instantánea.

Con este fin se busca un rediseño destinado a impactar tanto en la satisfacción del cliente como en la eficiencia y efectividad de la empresa. Se busca principalmente una mejora significativa en la gestión de importaciones para evitar demoras en la tramitación y tiempos desperdiciados.

Con el rediseño del proceso se agrupa actividades que con llevan bastante tiempo en realizarlas mediante la sistematización del proceso y con ayuda de soportes técnicos para las importaciones, se hace un análisis de las actividades que cada uno de las personas involucradas en la gestión sin tener sobre carga de trabajo, y que sea la tarea más adecuada para su perfil.

4.1.1.1 Sistematización del proceso

Para proponer una sistematización de procesos es bueno tener en claro que los procedimientos para el cumplimiento de los trámites, operaciones u obligaciones aduaneras, así como para la aplicación de los diferentes regímenes aduaneros, deberán llevarse a cabo mediante el uso de los servicios informáticos electrónicos.

Los servicios informáticos electrónicos que se siguen en la actualidad en la empresa están desactualizados en comparación a la legislación vigente, por lo que recomendamos acogerse a los estándares internacionalmente aceptados para el desarrollo y facilitación de dichas operaciones. Realizando una revisión entre las diferentes opciones disponibles en el mercado, se define como propuesta el software Cargo Produce.

Por lo que es mejor detallar todos los procesos mediante un diagrama de flujo que revisaremos a continuación:

Diagrama de flujo

Usando las herramientas de análisis expuestas anteriormente se puede desarrollar una evaluación que posibilita hacer mejoras sistemáticas, optimizar los recursos, e integrar o remover ocupaciones, lo que dejará que se generen procesos de calidad, reducción de tiempos muertos y de periodo, y generación de procesos de calidad. En síntesis, todos dichos cambios se reflejarán en la simplificación de procesos y reducción de tiempos.

Utilizando los recursos mejorados y con la herramienta Visio, se ha desarrollado un flujograma más detallado, que presenta una mejora en la gestión de las importaciones, el mismo se muestra a continuación.

Se dio a notar en la charla con gerencia de algunas actividades del flujo que se manejaba, que tenían mucha repetición o que podían ser simplificados en una sola actividad para evitar contratiempos y agilizar el proceso.

La disminución de errores en los procesos de importación de la compañía se reflejará en un ahorro de tiempo y una óptima gestión de distribución de actividades a realizar, para ello se debe implementar las medidas propuestas en los subprocesos que fueron analizados de importaciones, falencias más comunes dentro del proceso y tiempos muertos de la gestión. La aplicación de la propuesta de mejora en los subprocesos permitirá llevar un manejo adecuado de stocks e inventario y mantendrá a la empresa en un estándar de eficacia.

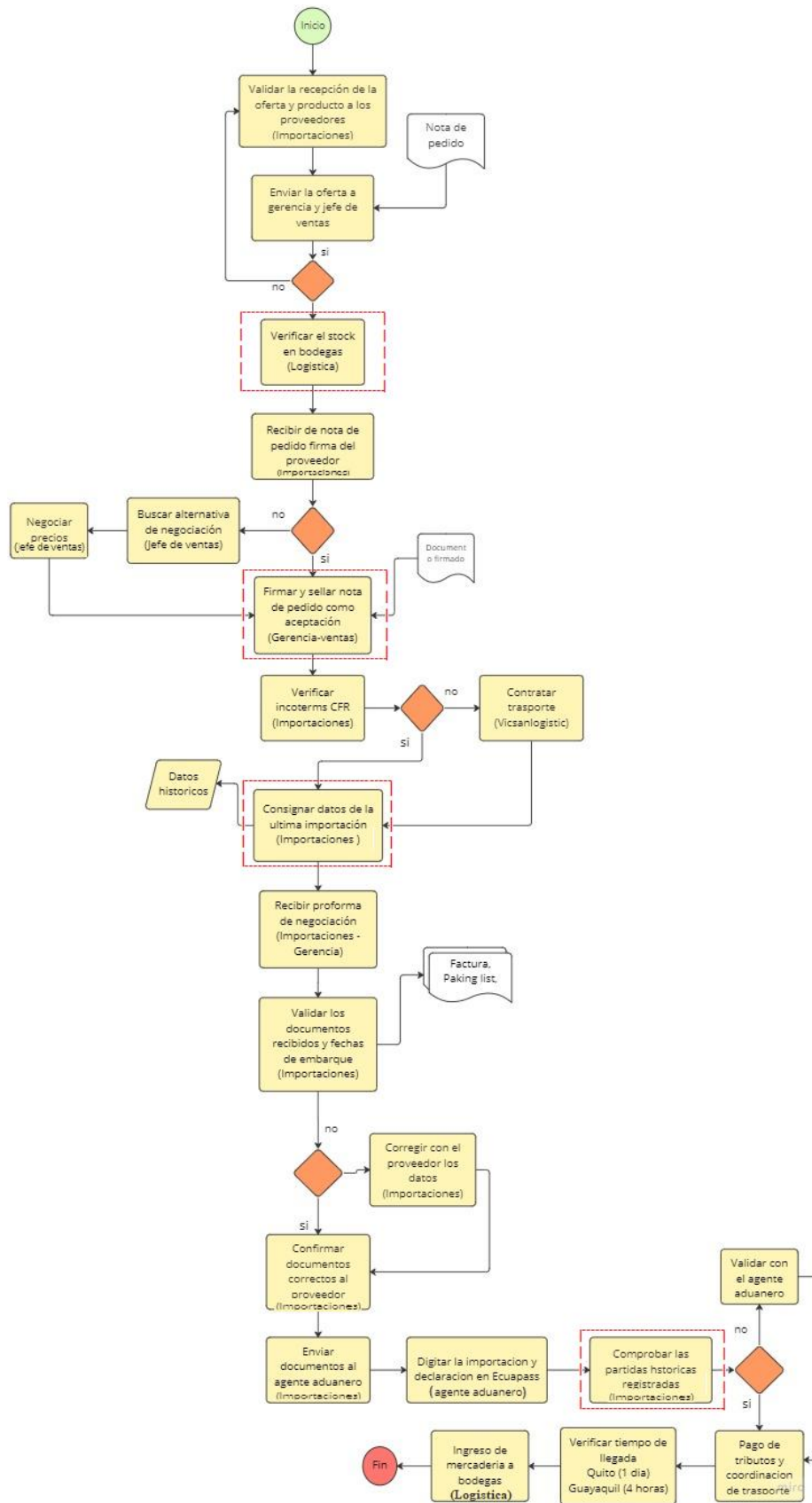


Figura 14. Diagrama propuesto

Se hace énfasis en las actividades señaladas que realizando una agrupación de actividades estas serian mucho mas simples de realizarlas y no demorarían tanto tiempo como lo hace. La verificación de stock se lo realiza mediante el sistema y nos señala una brecha cuando esta por terminar el stock en bodega, Con la confirmación de la orden mediante correo directamente del encargado de importaciones quedaría constancia de la aceptación del pedido agilizando el proceso de orden. Las partidas históricas quedarían grabadas en cada uno de los ítems realizando una sistematización de la actividad.

4.1.1.2 Software para la gestión contable

La administración de importaciones expide normas y establece los parámetros técnicos y procedimientos que regulan la emisión, transferencia, digitalización, uso y control de la información, en relación con tales operaciones Aprodin detecto la necesidad de realizar una actualización de dichos procesos más acorde a las nuevas tecnología, dado que la información de los servicios informáticos electrónicos deberá estar soportada por medios documentales, sean magnéticos o electrónicos para cumplir con alguna exigencia futura. Como se describe el análisis del valor agregado, la gestión de importaciones mantiene muchas actividades de carácter manual o mixta. Para poder reducir los tiempos empleados y agrupar las actividades que conllevan tiempo y no sistematizadas, a continuación, se presenta a manera de propuesta las características del software Cargo produce.

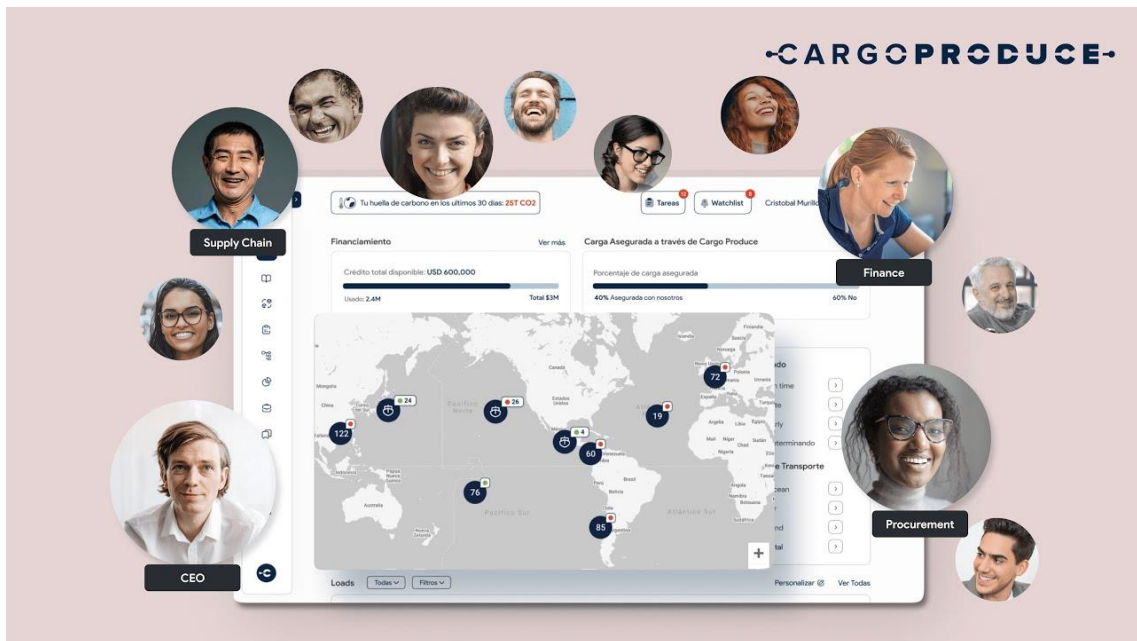


Figura 15. Cargo produce

Fuente: Tomada de Cargo produce (2022)

- Información actualizada de embarques y detalles de las actividades que hace el vapor.
- Detalles de la cadena de suministros internacional
- Información detallada interna como costos, códigos, Precio de venta, etc.
- Actualización constante de las órdenes de compra ya actualización para que los clientes puedan ver el estado de la mercadería.

- Liquidaciones internas con los pagos y gastos generados de la importación
- Proceso direccionado simple y documentada
- plataforma de aprobación de documentos

Con este sistema aparte de complementar otras áreas que son indispensables en una empresa. Lo que busca principalmente en la gestión de importaciones es agrupar información detallada de los productos que comercializa la empresa, como lo es los costos que genera la importación y generar un precio para la empresa y detallar cual sería el margen de ganancia que Aprodin puede generar por importar dicho producto. La persona de importaciones también es la encargada de revisar el reporte que genera el sistema del stock local y cuando llegaría la siguiente importación para revisar si es que es necesario realizar una nueva compra al proveedor.

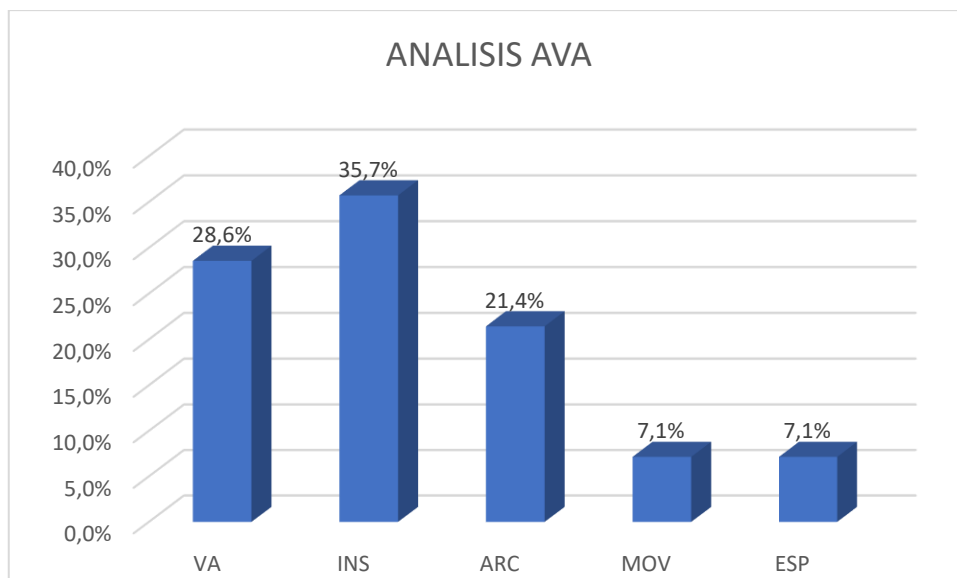
Con el sistema contable es mucho más ágil manejar el tema financiero ya que se pueden realizar las respectivas retenciones de gastos a la naviera, acelerando el proceso enviando ya directamente a cuentas de la naviera que está encargada de la importación

4.1.1.3 Análisis del valor agregado

En cuanto a las actividades que agregan valor al negocio, resultan necesarias para la realización de cada proceso.

En definitiva, hay actividades que no crean valor para el cliente ni para el negocio. Por esta razón, la actividad consume tiempo, dinero y esfuerzo innecesarios y debe descartarse. Las actividades a describir se denominan procesos y subprocesos.

Es una técnica en el cual se crea un escenario para todos los procesos de la empresa, nos ayuda a entender de manera individual cada uno de estos y la cooperación para agregar valor al cliente. El valor es el cambio que se sufre la materia prima y un impacto positivo. En los resultados podemos observar cuales son las actividades que nos dan un valor y las que no como, por ejemplo: la gestión logística, los recursos que intervienen, el tiempo, etc.



Como podemos observar con el después del análisis de valor agregado se puede decir que las actividades de archivo que es necesario de manera manual revisar datos relevantes de la importación, disminuyo. Las actividades que generan valor aumentaron y fueron agrupadas para poder disminuir el tiempo destinado a dicha actividad, solamente la persona encargada esta destinada a inspeccionar las actividades, pero de manera digital, tanto costo, partidas, liquidaciones y demás ítems que son mejoradas gracias a la implementación del software mencionado anteriormente.

Hay Varias actividades que se puede comparar al inicio del análisis del valor agregado (anexo 1) y después de la mejora en el (anexo 2).

Las actividades fueron simplificadas, agrupadas y en otros casos eliminadas para el ahorro de tiempo y para poder simplificar el proceso de importaciones de Aprodin. Para esta mejora, se toma en cuenta que los procesos se realizan con la ayuda del software Cargo produce, ya que se sistematiza varios de las actividades que son detalladas en el flujo y que gracias al sistema es más fácil verificar, gestionar y tener un control mas estructurado de las importaciones

Participante 1 (Gerente General)	Participante 2 (Encargada de importaciones)	Participante 3 (Jefe de Logística)	Participante 4 (Ventas)	Participante 5 (Auxiliar de bodega)	Participante 6 (Contabilidad)
Costos bajos ✓	Estimación de llegada irreal ✗	Buena Comunicación ✓	Sistematizar el proceso ✓	Tiempos de llegada exactos ✗	Un proceso rápido ✗
Desaduani- zación rápida ✓	No hay políticas de seguimiento de procesos ✓	Mayor precisión del tiempo ✗	Proceso ágil ✗	Manejo de mercadería fácil ✓	Buena comunicación ✓
Información eficaz ✓	Tiempo de espera largo y lento ✗	Facil descarga ✓	Proceso direccionado ✓	Tecnología para la importación ✓	Documentos rápidos para el registro ✓
Tiempos precisos ✗	Mercadería a tiempo programado ✗	Enbalaje correcto ✓	Acceso a toda la información ✓	Deposito temporal para la mercadería ✗	Facturas a tiempo para costos internos ✗
Simplificación del proceso ✓	Proceso legislativo corto ✓	Asignación de tareas ✓	Evaluador de proveedores ✓	Transporte adecuado ✓	Manejo de cuenta de importaciones con anexos ✓

Figura 16. Lluvia de ideas de los procesos que pueden ser mejorados

Para poder tener las expectativas que se desea tener en el proceso de importaciones anteriormente se utilizó la herramienta de lluvia de ideas. Ahora se detalla cuales fueron las expectativas que se pueden cumplir para de acuerdo con el análisis del diagrama de flujo y del valor agregado.

Las que pueden ser mejoradas se encuentran con un visto ya que fueron agrupadas y delegadas a una sola persona encargada de las importaciones. Las que se encuentran con una X, no pueden ser modificadas ya que son factores externos que la empresa Aprodin no puede intervenir.

Con ello es importante mencionar que los aspectos que serán mejorados de las expectativas:

- Contratar una persona para el cumplimiento de la actividad de importaciones sugirió al gerente contratar una persona de importaciones que tenga conocimientos sobre el tema y esta se debe organizar de acuerdo las actividades detalladas, esto permitirá que la estructura de la organización sea mucho más centralizada en cuanto a las actividades que los empleados debe realizar
- Mantener un orden y una estructura para los involucrados. por ejemplo, delegar las actividades que se realizan tienen que realizar ya sea la persona de importaciones aceptar ofertas por parte de proveedores, realizar pagos respectivos cálculos de impuestos, coordinación con logística y realización de actividades con agilidad.
- Optimizar las horas de trabajo empleado para las importaciones; el tiempo es un factor esencial en un proceso de importaciones, por lo que se decidió mantener contacto directamente con la naviera tanto el agente aduanero como la persona de importaciones, con la finalidad de cualquiera de las dos personas se mantenga al tanto de las importaciones que están en tránsito

4.1.2 Indicadores de gestión

Las métricas pueden medir cualquier tipo de mejora. Los siguientes son posibles indicadores que pueden contribuir a los procesos analizados anteriormente:

- Costo de la mercadería importada/Total de unidades importadas= Costo unitario de importar

Este indicador sirve para saber cuáles son los costos y gastos que genera una importación después de toda su tramitación dependiendo también de los términos de negociación.

- Sumatoria de tiempos de entrega de cada pedido /total de pedidos =Tiempo promedio por pedido

Este indicador da a notar el tiempo empleado durante el proceso de importación, y cuanto se demorará para poder ser entregado.

- Control de gestión.

El indicador de control de gestión sirve para medir la competitividad de la empresa, midiendo desde diferentes perspectivas la empresa sea; macro, nivel a largo plazo y operativo. En este caso servirá para la organización de mejor manera de los procesos brindando orden y estructurando las actividades.

Para la medición del rendimiento de la empresa es también primordial calcular la eficiencia, la eficacia, y Productividad con la formulación anteriormente mencionada en la figura 7.

Es también importante mencionar que la creación de indicadores depende de las necesidades que tiene la empresa. En este caso se puede partir con ellos para poder calificar he ir avanzando en las mejoras progresivas que debe hacer la empresa, y observar si es que en verdad funcionan y se es que esa es la falencia que existe dentro del proceso de importación.

4.2 W+H plan de acción mejorado

- Debido a problemas de carga de trabajo del gerente, se recomienda contratar a un gerente de adquisiciones que tome decisiones de adquisiciones locales y se asegure de que los productos se adquieran a tiempo y de buena calidad.

- Anteriormente, las cotizaciones de adquisiciones locales las hacían los proveedores según las necesidades, pero lo hacen de manera ineficiente debido a las muchas actividades involucradas en sus responsabilidades, o eligieron proveedores, pero ahora en las nuevas propuestas, son obligatorios. Debido a que el delegado de compras puede recibir tres ofertas y tomar una decisión correcta, puede tomar una decisión sobre un mejor precio en menos tiempo que antes, reduciendo el tiempo para realizar el pedido. Crear valor empresarial.

- El Departamento de Importaciones es responsable de los pagos directos a proveedores extranjeros para agilizar las transacciones y la documentación de importación.
- Se produce liquidez con los funcionarios de aduanas con hasta 2 días de crédito para liquidar los pagos y no tenga interrupciones (las grandes cantidades se cancelan de inmediato). No hay demora para esta operación.
- Además, el departamento de importación puede utilizar la herramienta ECUAPASS (Sistema Aduanero Ecuatoriano) para manejar el proceso de restricción y control de mercancías, y teniendo en cuenta estas mejoras, también se reducen los costos de los funcionarios de aduanas. A continuación, se darán las instrucciones para usar la herramienta.

CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La definición de procesos, es una de las acciones más importantes y relevantes dentro de toda empresa con ello puede controlar procedimiento de la industria. Al realizar este paso en la empresa Aprodin, se puede mejorar su rendimiento controles propuestos de trabajo y el establecimiento de las actividades necesarias para cada uno proceso.
- En cuanto al desarrollo del análisis de valor agregado, se puede decir que esta herramienta es de gran apoyo al implementar el sistema gestión de procesos, porque permite controlar cada proceso de una manera determinada y más completa. El análisis del valor agregado tiene un propósito especial que es optimizar las actividades con posibilidades de mejora tanto internamente como externa, mejorando los procesos de manera satisfactoria en todo sentido
- Gracias al análisis de los procesos de importación realizado en la empresa Aprodin se estableció una propuesta de un plan de mejora de los procesos ya establecidos cuyo objetivo principal es ayudar al control de actividades que realiza el personal, agilizar de manera eficiente los procesos de importación con el fin de evitar retrasos, reducir la sobre carga de trabajo, incrementar un control de los embarques, optimizar tiempo en los costos que tiene la empresa.
- Los indicadores y el sistema propuestos pueden colaborar para mejorar el control de los procesos organizacionales en este caso de importación, y así verificar en qué medida las mejoras contribuyen al desarrollo de cada proceso y cada actividad detallada en los elementos descritos en los capítulos.

- Con la aplicación de esta propuesta y mediante la interacción con el gerente general y las personas involucradas en el proceso. Se consigue una mayor visión de las falencias que puede tener el proceso de importación. Con ello se puede tener un control de actividades centralizadas con optimización de tiempo y recursos. Esta propuesta de mejora de los procesos se consigue un mayor seguimiento de actividades, agilización de requerimientos y sistematización de la gestión cumpliendo los resultados esperados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Aprodin S.A. hacer uso de este material y lograr una implementación de la mejora al proceso de gestión de importación, a fin de brindar una perspectiva más detallada y amplia de las necesidades de la empresa y de los procedimientos a seguir durante una importación.
- Se plantea realizar capacitaciones al personal involucrado en el proceso de gestión de importación para que se relacione y conozcan los nuevos pasos a seguir en todo el proceso y mantener un mejor cumplimiento con las normativas vigentes en el país.
- Como parte de la investigación se sugiere seguir desarrollando investigaciones parecidas en otros procesos críticos a esta en la empresa Aprodin Cia Ltda. debido a que un mayor estudio de las diferentes áreas mejoraría plausiblemente los indicadores de gestión de la compañía en general no solo del área de importaciones, dando así un valor agregado a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Angel Maldonado, J. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Obtenido de elibro.puce: <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/51718>
- Aprodin. (14 de octubre de 2022). *Aprodin*. Obtenido de <https://aprodin.com/nosotros/>
- Axos Soluciones. (2022). *Axos Soluciones*. Obtenido de <https://www.axos.es/>
- Cuesta, U. (2012). *Planificación Estratégica y Creatividad*. Madrid, España: ESIC.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México, Graw Hill Interamericana, S.A: Editorial Mc.
- OEA, O. (2016). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Registro oficial.
- Proaño, D. (2020). *dspace.uazuay.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9646/1/15279.pdf>
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora*. Obtenido de 3C Empresa, 50-56.: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Zarategui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Madrid: ECOE.
- Attention Required! | Cloudflare. (s. f.). <https://www.gestiopolis.com/marco-teorico-gestion-por-procesos/>
- Luján García, D. (2008). Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos. Folletos Gerenciales, 12 (3), 25-39.. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED). <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/25417?page=1>
- Suárez Barraza, M. F. (2009). *El Kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*.. Editorial Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/38230?page=1>
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*.. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/53618?page=1>

Guerrero Maxi, P. F. (2011). *Definición, análisis de valor agregado y modelo de estandarización de los procesos de la joyería Cubix* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).

Garzón Arenas, J. A., Araque Hillon, L. J., & Sánchez Torres, M. D. P. (2018). Diseño e implementación de modelo sistematizado APPIMPORT para el proceso de importaciones en la compañía AT-TECNOLOGÍA SAS (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia).

Acosta, L. A. (2005). Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, 29.

Lainez, A. P. E., Andrade, D. E. V., & Jaramillo, V. H. G. (2015). Mejora de los procesos en una empresa comercializadora de artículos de ferretería usando técnicas de análisis de valor agregado y un modelo y notación de procesos de negocios. *Alternativas*, 16(3), 75-81.

- AVA después de la implementación del plan

APRODIN CIA. LTDA.																	
212	Proceso de importacion						FECHA					01					
PROCESO NIVEL 1: Método existente	Digital						VERSIÓN					TIEMPO DE CICLO	774.00 minutos				
							84557361										
Detalles del método	Responsable	Actividad					tiempo (min.)	Medio			Notas	Acción					
		V A	I N S	A R C	M O V	E S P		Manual	Digital	Mixto		Eliminar	Combinar	Cambiar la secuencia	Simplificar	Otros	
Verificación de stock en bodegas	Encargada de importaciones/Gerente general/ Jefe de ventas		x				30.00		X							Sistematizar	
Recepcion, analisis y aceptacion de oferta propuesta por proveedor	Gerente general / encargada de importaciones	x					90.00		X							Automatizar	
Recibimiento de nota de pedido por el proveedor	Logistica y Contabilidad		x				1.00		X							Automatizar	
Negociar precios	Gerente general / encargada de importaciones	x					2.00		X						X		
Consignar datos de la ultima importacion	Encargada de impotaciones				x		1.00		X							Automatizar	
Recibimiento de proforma de negociacion	Encargada de impotaciones					x	60.00		X						X		
Validacion de documentos recibidos y fechas tentativas por parte del proveedor	Encargada de impotaciones		x				130.00			X					X		
Correccion de datos de los documentos	Encargada de impotaciones				x		90.00		X							Automatizar	
Envio de documentos al agente aduanero	Agente aduanero				x		10.00			X				X			
Digitacion de la importacion en Ecuapass y comprobacion de partidas	Agente aduanero / Encargada de importaciones	x					60.00		X							Sistematizar	
Validacion de partidas con el agente aduanero	Agente aduanero / Encargada de importaciones				x		60.00		X							Sistematizar	
Pago de tributos en aduanas y coordinación de transporte	Encargada de importaciones	x					60.00		X							Sistematizar	
Verificar tiempo de llegada a bodegas	Agente aduanero / Encargada de importaciones /Logistica		x				60.00			X					x		
Ingreso de mercadería a bodegas	Logistica					x	120.00			X				x			
TOTAL							774.00										
% ACTIVIDADES		28.6%	35.7%	21.4%	7.1%	7.1%											