

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA**

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
INTERNOS EN IMPORTACIONES Y MANEJO DE
PROVEEDORES INTERNACIONALES PARA LA
IMPORTADORA DE INSUMOS PETROLEROS RAM OILTOOLS
CIA. LTDA.”**

JOHANA PEÑAHERRERA

DIRECTOR: MGTR. FABIAN CUEVA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, JULIO 2018

DIRECTOR:

Mgr. Fabian Cueva Brito

INFORMANTES:

MBA. Mariano Merchán Fossati

MBA. Paulina Cadena Vinueza

DEDICATORIA

En primer lugar este trabajo de titulación se lo dedico a Dios por ser mi guía y fortaleza durante el camino recorrido. A mis padres por apoyarme y darme ánimo para no rendirme a la mitad del camino. A mi abuelita querida por darme un ejemplo de vida y de entrega a Dios, siempre estarás en mi corazón.

Carina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque en cada momento de mi vida me demuestra su gran amor, misericordia y apoyo incondicional. A mi madre por ser un ejemplo de mujer y de madre, por ser mi apoyo, amiga incondicional y un recordatorio continuo de que Dios me ama. A mi padre por todo su esfuerzo y amor incondicional, por ser mi amigo, cómplice y consejero. A mi hermanita por llenar mi vida de alegría y hacerme reír con sus ocurrencias. A toda mi familia por todo el cariño y apoyo. A mi novio por su apoyo y amor incondicional. A mi director por su paciencia, ayuda permanente y por compartir sus conocimientos conmigo

Carina

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	3
1.1 Historia.....	3
1.1.1 Misión... ..	3
1.1.2 Visión.... ..	4
1.2 Giro del negocio.....	4
1.2.1 Línea de productos.....	4
1.3 Ubicación	12
1.4 Clientes.....	12
1.5 Proveedores	13
1.5.1 Distribuciones.....	14
1.6 Competidores y productos sustitutos	14
1.7 Análisis estructural de la industria	15
1.7.1 Organigrama.....	16
1.7.1.1Gerencia General.....	17
1.7.1.2Departamento Contable.....	17
1.7.1.3Departamento Administrativo.....	18
1.7.1.4Departamento Operativo	18
1.7.1.5Departamento de Ventas.....	19
1.8 Análisis externo	19
1.8.1 Factores políticos	19
1.8.2 Factores económicos.....	20
1.8.3 Factores sociales.....	22
1.8.4 Factores tecnológicos.....	23
2. MARCO CONCEPTUAL	24
2.1 Procesos.....	24
2.1.1 Enfoque en procesos	24
2.2 Mapeo de procesos	26
2.2.1 Tipo de procesos	27
2.3 Análisis de valor agregado	28
2.3.1 Herramientas de diagramación	28
2.4 Manual de Procesos	30
2.4.1 Concepto.....	30

2.4.2	Tipos de Manuales	30
2.4.3	Indicadores de Gestión	31
3.	DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	33
3.1	Situación Actual	33
3.2	Evaluación de Valor Agregado	34
3.2.1	Análisis de procesos actuales.....	34
3.2.1.1	Proceso de Requerimiento	34
3.2.1.2	Proceso de Importación	36
3.2.1.3	Proceso de Gestión de Proveedores Internacionales, Evaluación y Archivo	38
3.3	Evaluación de Valor Agregado	39
3.4	Análisis de debilidades y oportunidades de mejora	41
3.5	Propuesta de mejora de procesos	44
3.5.1	Proceso de Requerimiento.....	45
3.5.2	Proceso de Importación.....	46
3.6	Manual de Procesos	50
3.7	Flujograma de Operaciones	71
3.7.1	Flujograma – Proceso Requerimientos	72
3.7.2	Proceso de Importación.....	74
3.7.3	Flujograma Proceso de Gestión de Proveedores Internacionales	80
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
4.1	Conclusiones	81
4.2	Recomendaciones	82
	Bibliografía	83
	Anexos	86

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad una de las operaciones que más se realizan en territorio ecuatoriano es la importación de materiales, insumos y productos terminados de diferentes partes del mundo, debido a esta iniciativa se requiere tener en claro los lineamientos a seguir en un proceso de importación así como también el manejo de proveedores internacionales, que representan un factor clave dentro de una organización que se dedica a la actividad de importación.

Para poder establecer un proceso es necesario realizar un análisis tanto externo como interno de la industria, para de esta manera poder identificar las debilidades y oportunidades de mejora. El análisis deber ser hecho con el debido cuidado ya que la inobservancia de un solo punto podría invalidar el levantamiento de un proceso. El levantamiento de un proceso requiere estudios que validen los indicadores aplicados.

La propuesta de un manual de procedimientos para la importadora Ram Oiltools Cia. Ltda. permitirá obtener un conocimiento de primera mano del estudio que se debe realizar previo el levantamiento de procesos, las propuestas de mejora y el desarrollo de un manual de procesos. Debido a que la actividad medular de Ram Oiltools es la importación de repuestos de maquinaria utilizada en el sector petrolero, esta necesita tener claro los pasos a seguir cada vez que recibe un requerimiento por parte de un cliente.

En el presente trabajo de investigación se identificó los factores que influyen directamente en los procesos de requerimiento, importación y gestión de proveedores internacionales así como también el valor agregado de cada proceso para que en consecuencia se obtengan resultados que estén directamente relacionados con el objetivo misional de la organización.

Los resultados de la aplicación de procesos propuestos, según la investigación realizada, fue positiva, ya que con estos se ofrece mayor valor agregado a los usuarios.

INTRODUCCIÓN

La importadora RAM OILTOOLS CIA. LTDA., ubicada en el sector financiero de la ciudad de Quito y que viene desarrollando sus actividades desde febrero del año 2013, está especializada en proveer equipos, herramientas y servicio técnico para el mercado petrolero ecuatoriano de manera eficiente y comprometida con las necesidades del mercado. Su objetivo es ofrecer la mejor opción a empresas petroleras que están en búsqueda de repuestos, equipos, y servicios de la mejor calidad disponibles, que son proporcionados por proveedores internacionales, para así satisfacer las necesidades más exigentes de sus clientes en el sector de perforación, workover y producción petrolera a nivel nacional.

La empresa al estar un tiempo demasiado corto en el mercado, no ha centrado sus esfuerzos y recursos para formalizar sus procesos internos. La carencia de un manual de procedimientos ha ocasionado que el desarrollo de las actividades sea de forma empírica.

Las actividades que se han venido realizando, han permitido que la empresa se mantenga en el mercado con bajo pero constante crecimiento, gracias a la experiencia del dueño y fundador, a pesar de las complicaciones inherentes de la industria petrolera y del mercado ecuatoriano.

Los problemas que derivan de la falta de estos manuales han limitado la eficacia y eficiencia de los procesos, la inobservancia de leyes, se incurre en reprocesos, incremento de tiempos de espera, falta de organización estructural de funciones, uso inadecuado de recursos y por ende no existen parámetros que permitan a la organización lidiar con las contingencias.

A pesar de que existen varios problemas a tratar, dentro de esta investigación se hará hincapié en el proceso de importaciones y manejo de proveedores internacionales ya que la descripción de estos procesos es esencial y crítica en la empresa. La falta de un manual de procesos en estas áreas origina demoras en las entregas, falta de comunicación con proveedores, errores en ordenes de compra y entrega, condiciones de pago, reposición de

productos con fallas de fábrica, certificación de productos, falta de requerimientos nacionales e internacionales, falta de comunicación con consolidadoras, retención de mercancía en aduana por falta de descripciones en español de los productos y por consiguiente se originan problemas con el cliente por el incumplimiento en la entrega.

El objetivo principal de este trabajo es proponer el diseño de un manual de procedimientos de los procesos para importaciones y manejo de proveedores internacionales. Adicional a esto se establecieron los siguientes objetivos específicos.

1. Determinar la situación actual de la empresa en su contexto empresarial.
2. Identificar los procesos misionales y de gestión relacionados con las importaciones y el manejo de proveedores internacionales de la empresa RAM OILTOOLS CIA. LTDA.
3. Determinar el impacto económico, administrativo y con proveedores internacionales que tendría la empresa al implementar un manual de procedimientos internos para el desarrollo del proceso de importación y manejo de proveedores internacionales.
4. Diseñar flujogramas de los procesos de importación y manejo de proveedores internacionales de forma precisa para evitar la confusión en la interpretación de su contenido.
5. Elaborar los manuales de procedimientos y su contenido en bases a las necesidades de la empresa y a su campo de aplicación.

El presente proyecto se lleva a cabo en base a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, así como en datos obtenidos por la observación directa dentro de la organización.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1.1 Historia

Ram Oiltools, es una importadora de insumos petroleros que fue fundada en el año 2013 por Jorge Villasmil, quien fungiría desde ese momento como presidente de la empresa, con la finalidad de complementar el servicio ofrecido por el grupo de empresas Ramde desde el año de 1997.

El grupo de Ramde está conformado por las empresas Ramde International, Inc (Houston, Texas), Ramde de Colombia S.A.S (Bogotá, Colombia), Ramde Solids Control S.A.S (Bogotá, Colombia), que son empresas especializadas en proveer equipos, herramientas, repuestos y servicio técnico para el mercado petrolero latinoamericano y colombiano. (RamOiltools, 2013)

1.1.1 Misión

Ram Oiltools tiene como misión ofrecer la mejor opción a empresas petroleras que están en búsqueda de repuestos, equipos y servicios de la mejor calidad disponibles; satisfaciendo las necesidades más exigentes de sus clientes en el sector de perforación, workover y producción petrolera a nivel nacional.

Ofrecer servicios personalizados a los requerimientos de cada cliente y mantener un impecable record de puntualidad en entregas y la solución de situaciones de emergencia en el menor tiempo posible. Para llevar a cabo su misión cuenta con personal altamente calificado que tiene como principal meta la total y completa satisfacción de sus clientes, mantener excelentes relaciones comerciales con sus proveedores y siempre utilizarán métodos de calidad mundial que resalten sus principios de ética y responsabilidad social para poder garantizar de esta manera la mejor experiencia posible y asegurarles su permanencia y competitividad en el mercado. (RamOiltools, 2013)

1.1.2 Visión

La empresa Ram Oiltools desde su fundación ha buscado convertirse en una empresa cada vez más sólida, competitiva y eficiente, en constante búsqueda de excelencia operacional cumpliendo con todos los estándares requeridos en las ramas de seguridad, ambiente y calidad. Ser reconocidos en el mercado nacional como líder en el ámbito de la procura de equipos, herramientas y servicios destinados a la industria petrolera y expandir su presencia a diversas regiones de Sur América. (RamOiltools, 2013)

1.2 Giro del negocio

Ram Oiltools fue creada para atender las necesidades del mercado petrolero ecuatoriano de manera más eficiente siendo distribuidor de equipos y repuestos principalmente en las áreas de perforación, workover y producción, ofreciendo productos de excelente calidad, respuestas inmediatas y asesoría técnica inigualable, ya que al tener alianzas con fábricas mundialmente reconocidas, le es posible satisfacer las necesidades más exigentes de sus clientes en las diferentes áreas del sector petrolero a nivel nacional además estas alianzas le permiten ofrecer servicios personalizados a los requerimientos de cada cliente y mantener un record impecable de puntualidad en entregas y la solución de emergencias en el menor tiempo posible.

1.2.1 Línea de productos

Ram Oiltools, tiene una línea de productos diversa con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Estas son:

a) Consumibles para Bombas de Lodo / Mud Pumps Replacement Parts (Figura 1)

- Consumibles / Expendables
 - Liners
 - Pistons

- Piston Rubbers
 - Valves & Inserts
 - Springs
 - Seals, Piston Rods
 - Sub Rods
 - Extension Rods

- Partes del Módulo de Fluido / Fluid End Parts x
 - Modules
 - Cylinder Heads
 - Threaded Rings
 - Valve Guides
 - Plugs
 - Pony Rods
 - Clamps
 - Wear Plates
 - Seat Pullers



Figura 1: Consumibles para bomba de lodo

Fuente: (RamOiltools, 2013)

b) Herramientas Hidráulicas / Hydraulic Tools (Figura 2)

- Casing Tong
- Tubing Tong

- Sucker Rod Tong
- Kellyspinner
- Drill Pipe Tongs



Figura 2: Herramientas hidráulicas

Fuente: (RamOiltools, 2013)

c) BOP'S y sus partes / Blowout Preventor and Parts (Figura 3)

- Anular y Doble RAM
- Repuestos
 - Packing Units
 - Seal Kits
 - Ram Parts (Ram Rubbers, Top Seals)
 - Repair Kits



Figura 3: BOP'S y sus partes

Fuente: (RamOiltools, 2013)

d) Sistemas de Control de BOP / BOP Control Systems (Figura 4)

- Acumuladores Completos / Complete Accumulators

- Repuestos / Replacement Parts
 - 4-Way Valves
 - Bottles
 - Bladders
 - Triplex Pumps
 - Guages
 - Control Valves
 - Pressure Switches
 - Steel Hoses
 - Bop Test Units



Figura 4: Sistema de control de BOP
 Fuente: (RamOiltools, 2013)

e) Válvulas / Valves (Figura 5)

- Drill Pipe Float Valves
 - Baker Style
 - Mashburn Machine, Inc Style
- Válvulas de Compuerta / Gate Valves
 - Oteco Style
 - Demco Style
 - Shear Relief Valves
 - Reset Relief Valves
 - Lo-Torq Plug Valves
- Válvulas para la Sarta de Perforación
 - Impide Reventones / Inside BOP

- Lower Kelly Valve
- Upper Kelly Valve
- Safety Valve
- Dart Subs



Figura 5: Válvulas

Fuente: (RamOiltools, 2013)

f) Herramientas para Suabeo / Swabbing Tools (Figura 6)

- Swap Cups
- Knuckle Joints
- Wireline Oilsaver
 - Oilsaver Rubber
- Sinker Bars
- Strippers
 - Stripper Rubbers
- Releasing Attachment
- Star Pump
- Wireline Tools
- Packers
 - Replacements Cups



Figura 6: Herramientas para suabeo

Fuente: (RamOiltools, 2013)

g) Insertos para Herramientas de Manejo / Inserts for Handling Tools (Figura 7)

- Insertos para las siguientes Herramientas de Manejo:
 - Drill Pipe Slips
 - Drill Collar Slips
 - Casing Slips
 - Spiders
 - Manual Tongs
 - Hydraulic Tongs
 - Casing Tongs
 - Drill Pipe Tongs
 - Slip Type Elevators
 - Pipe Spinners



Figura 7: Insertos para herramientas de manejo

Fuente: (RamOiltools, 2013)

h) Partes para Bombas Centrífugas / Centrifugal Pump Parts (Figura 8)

- Housing
- Impeller
- Mechanical Seal
- Shaft
- Outboard Bearing
- Inboard Bearing
- Stuffing Box
- Wear Plate
- Gaskets
- Orings
- Packings



Figura 8: Partes para bombas centrífugas

Fuente: (RamOiltools, 2013)

i) Equipos / Equipment (Figura 9)

- Complete Rig Packages
- Mud Pumps
- Swivels
- Traveling Blocks
- Rotary Table



Figura 9: Equipos

Fuente: (RamOiltools, 2013)

j) Tubulares / Tubular Goods (Figura 10)

- Drill Pipe (All Grades and Conecctions)
 - New
 - Premium
- RDC Drill Collars
 - Spiral
 - Slick
- Kelly
 - Hexagonal
 - Square
- Casing (All Grades and Connections)
- Tubing (All Grades and Connections)



Figura 10: Tubulares

Fuente: (RamOiltools, 2013)

1.3 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito en la Avenida de los Shyris en el sector del Quicentro Norte; su ubicación representa una ventaja competitiva ya que se encuentra en el mismo sector que sus principales clientes. Al ser una importadora de maquinaria y repuestos de peso considerable no cuenta con un inventario en stock lo que le permite llevar a cabo sus funciones en una oficina de pequeñas dimensiones y poco personal, lo que se ha convertido en otra de sus ventajas ya que sus costos por arriendo y mano de obra son mínimos.

1.4 Clientes

Ram Oiltools a pesar de que cuenta con un número reducido de clientes, como se muestra en la tabla 1, estos son de gran importancia debido a que son empresas multinacionales que han venido realizando actividades petroleras en el Ecuador durante varios años. Su cartera de clientes cuenta con organizaciones tanto privadas como estatales, lo que le ha permitido estar a la vanguardia de nuevas oportunidades en cualquiera de estos dos sectores.

Los clientes de Ram Oiltools han demostrado lealtad y compromiso con la empresa ya que se han visto favorecidos por la calidad y exclusividad con la que sus necesidades han sido atendidas. Si bien es cierto sus clientes no han ido en aumento el volumen de sus ventas ha ido incrementando con el pasar de los años lo que ha permitido concluir que sus clientes han aumentado la cantidad de sus pedidos ya sea en cantidad o en tipo de productos.

Tabla 1: Clientes – Ventas

CLIENTE	PORCENTAJE DE VENTAS
SCHLUMBERGER	13%
TUSCANY PERF	47%
GEOPETA	6%
FAST DRILLING	4%
NABORS	13%
HALLIBURTON	15%
MISSION PETROLEUM	2%

Fuente: (RamOiltools, Información Interna, 2018)

1.5 Proveedores

Los proveedores de la empresa son todos originarios de Estados Unidos de Norteamérica por lo que sus productos tienen la calidad requerida por los clientes, además de esto la relación que los proveedores han tenido a través del tiempo con el grupo Ramde ha favorecido a Ram Oiltools convirtiéndose en una ventaja más dentro del sector petrolero ya que esto permite que los tiempos de despacho, arribo al país y entrega al cliente se reduzca en gran manera.

Ram Oiltools tiene una gran variedad de proveedores esto es debido a que son productores de las partes y repuestos de una sola línea, como se puede observar en la tabla 2, lo que no permite que un proceso tenga como proveedor a una sola empresa, convirtiéndose en una desventaja debido a que el tiempo de entrega de un proveedor no es la misma que el de otro, teniendo como consecuencia una demora en el inicio del proceso.

Tabla 2: Proveedores - Productos

PRINCIPALES PROVEEDORES	PRODUCTOS
OTECO	BOP Products
OIL NATION INC	Inserts
DERRICK	Screens
MCCOY	Swap Cups

Fuente: (RamOiltools, Información Interna, 2018)

1.5.1 Distribuciones

Además de los principales proveedores que tiene Ram Oiltools, ha conseguido ser principal distribuidor de empresas como las que se detallan a continuación:

- a) Texas Products Well Service Division, Inc.
- b) Mashburn Machine & Fabrication.
- c) Derrick
- d) Townsend Well Control Inc.
- e) McCoy.
- f) Oteco.

Esto debido a la trayectoria del grupo RAMDE durante años en varios países, esta relación ha beneficiado a Ram Oiltools en gran manera.

1.6 Competidores y productos sustitutos

Al hablar de competidores, Ram Oiltools se enfrenta a una situación en la que sus mismos clientes pueden convertirse en sus competidores ya que al ser empresas multinacionales, la mayoría con sedes en los Estados Unidos, en algunas ocasiones cuando el costo de la maquinaria es demasiado elevado las empresas prefieren realizar el proceso de importación por cuenta propia evitando así los desembolsos por servicios de terceros. Esta

actividad sólo puede salir a la luz mediante la utilización de programas informáticos especiales ya que es considerado como transgresión de la ley el hecho de que un agente desaduanizador proporcione información confidencial.

Por otra parte los productos sustitutos en el Ecuador aún no se consideran una amenaza potencial, debido a que no cuentan con la calidad requerida por el cliente pero por otra parte son utilizados cuando se deben tomar medidas de emergencia, tomando en cuenta que un proceso de importación puede durar entre 12 y 25 días dependiendo del fabricante y el proceso realizado en aduana.

1.7 Análisis estructural de la industria

De acuerdo con sus estatutos Ram Oiltools Importadora Cia. Ltda. está constituida por los siguientes órganos: Junta General de Accionistas y Administración.

La Junta General de Accionistas está conformada actualmente por Juan Villasmil y Jorge Villasmil como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Junta General de Accionistas

Cédula	Apellidos y Nombres Completos	Nacionalidad
1710669829	VILLASMIL D'EMPAIRE JUAN IGNACIO	ECUADOR
4532095	VILLASMIL DÁVILA JORGE ANTONIO	VENEZUELA

Fuente: (RamOiltools, Información Interna, 2018)

Dentro de las principales atribuciones de la Junta General se encuentran:

- a) Nombrar al Presidente y Gerente General.
- b) Aprobar los reglamentos internos que se dicten, ordenar su publicación y vigencia.
- c) Acordar exclusión de socios.
- d) Disponer cuando hubiere lugar acciones legales correspondientes en contra de los funcionarios de la empresa.

- e) Resolver sobre el aumento o disminución del capital.
- f) Decidir sobre la prórroga de plazo de duración de la compañía.
- g) Decidir acerca del nombramiento de administradores y comisarios de la compañía.

1.7.1 Organigrama

El organigrama de la compañía Ram Oiltools Importadora, como se muestra en el figura 11, tiene información de los departamentos que la conforman, es decir este contiene niveles de autoridad determinados.

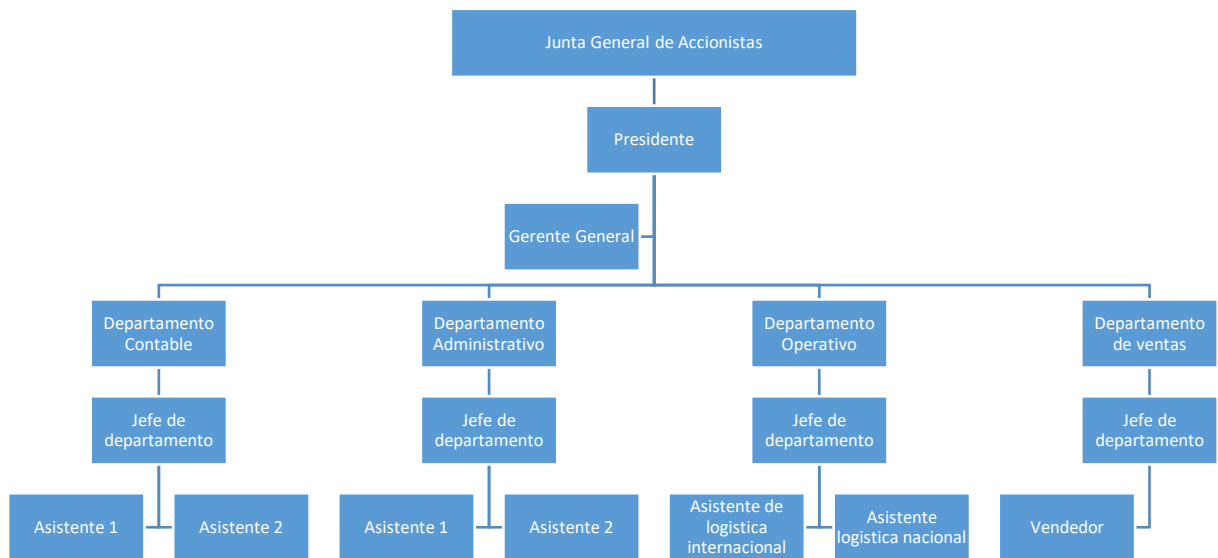


Figura 11: Organigrama Ram Oiltools
Fuente: (RamOiltools, Información Interna, 2018)

Una vez que se ha presentado gráficamente el organigrama de la empresa Ram Oiltools, se procede a realizar un análisis breve de los niveles de la organización, excluyendo a la Junta General de Accionistas que fue analizada en el punto anterior, es así que se tiene:

1.7.1.1 Gerencia General

La gerencia general, es la unidad encargada de la representación de la organización tanto a nivel interno como externo así como de los resultados de la entidad. Dentro de sus principales actividades se encuentran:

1. Ser el representante legal de la compañía
2. Crear un plan estratégico anual.
3. Ser custodio de los libros y actas de accionistas.
4. Citar a juntas para revisión de resultados.
5. Presentar informes semestrales y anuales a la Junta General de Accionistas.

1.7.1.2 Departamento Contable

El departamento contable, es la unidad encargada de llevar un registro sistemático de todas las actividades realizadas por la compañía con el fin de tener un control completo y permanente del movimiento monetario, además de que es el encargado del cumplimiento municipal y tributario.

Dentro de las actividades que realiza se puede mencionar:

1. Llevar un correcto registro de las operaciones diarias
2. Realizar análisis de cuentas
3. Realizar conciliaciones bancarias

4. Realizar declaraciones y conciliaciones tributarias
5. Presentar balances mensuales y anuales

1.7.1.3 Departamento Administrativo

El departamento administrativo es el encargado de programar los recursos humanos y financieros es así que entre las actividades que realiza esta unidad se encuentran:

1. Contratar y evaluar al personal.
2. Realizar el presupuesto de materiales e insumos
3. Realizar el proceso de compras para abastecimiento
4. Hacer llegar los instructivos a los empleados
5. Gestionar capacitaciones de forma continua

1.7.1.4 Departamento Operativo

Esta unidad, es considerada la columna vertebral de Ram Oiltools ya que debido a las actividades que se llevan a cabo aquí, importaciones, se da origen a los demás departamentos; sin mencionar que es el encargado de realizar la gestión y análisis de los proveedores internacionales. Este departamento medular será explicado de una forma más detenida en el desarrollo del proyecto, sin embargo, se presentará a breves rasgos las actividades principales de este departamento:

1. Solicitar cotizaciones
2. Recibir y analizar órdenes de compra
3. Enviar órdenes de compra
4. Realizar procesos de importación
5. Realizar evaluación y acreditación de proveedores

1.7.1.5 Departamento de Ventas

El departamento de ventas es el encargado de la planificación y desarrollo de las actividades que se dan en esta unidad que son netamente las ventas que por ende representan los ingresos principales de la organización. Dentro de esta unidad se realizan operaciones como:

1. Realizar cotizaciones
2. Evaluar y acreditar clientes
3. Recibir órdenes de compra
4. Emitir facturas
5. Realizar guías de remisión

1.8 Análisis externo

Para realizar un análisis externo de la Importadora Ram Oiltools se utilizó un análisis PEST, que permite identificar los factores del entorno general que van a afectar a la empresa (Martínez, 2005), estos factores pueden ser políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Dicho estudio permitió arrojar los siguientes resultados:

1.8.1 Factores políticos

Debido al incremento de las importaciones en el Ecuador, se tomaron medidas políticas como las salvaguardias y aranceles que son impuestos que buscan frenar de alguna manera esta actividad, sin embargo, a pesar de esto las importaciones durante el año 2017 se incrementaron. Las salvaguardias fueron adoptadas en el año 2015 debido a un resultado desfavorable de la balanza de pagos, para posteriormente extender su vigencia hasta junio del 2017 debido a la existencia de un déficit en la balanza comercial. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018)

Al hablar de los aranceles se puede decir que son una medida política que permite ampliar el presupuesto del Estado para financiar obras y proyectos que están a cargo del Gobierno Nacional, es así que la recaudación por aranceles hasta Junio del 2017 ascendió a los \$397 millones que significó 19% más que el año anterior. (Aduana del Ecuador, 2018)



Figura 12: Incremento Recaudaciones por Importaciones

Fuente: (Aduana del Ecuador, 2018)

Al hacer el análisis de los factores políticos, se puede concluir que Ram Oiltools en este ámbito se vería afectado de una forma negativa, ya que las políticas en cuanto a importaciones son muy cambiantes y están ligadas directamente a la situación económica del país por lo que no se tiene un conocimiento certero para realizar predicciones hacia el futuro.

1.8.2 Factores económicos

Al hablar de factores económicos, se debe analizar tanto el sector de hidrocarburos como el de comercio exterior (importaciones) ya que esto permitirá realizar un correcto estudio del campo.

En la figura 13 se puede observar que las importaciones en el territorio ecuatoriano no han tenido un comportamiento homogéneo a través de los años, es más durante los años

2015 y 2016 existió una variación negativa lo que implicó una reducción en el monto anual de importaciones, sin embargo, en el año 2017 este sector de la economía tuvo una recuperación sin precedentes, pasando de una variación de -24 puntos a una de 22,4 puntos positivos.

AÑO	IMPORTACIONES	VARIACIÓN
2011	23.088.117,0	19,8
2012	24.181.569,7	4,7
2013	25.763.812,4	6,5
2014	26.421.483,8	2,6
2015	20.446.797,9	-22,6
2016	15.545.157,4	-24
2017	19.031.324,2	22,4

Figura 13: Importaciones anuales (Miles de USD)

Fuente: (Banco Central, 2018)

Continuando con el análisis de importaciones en el territorio ecuatoriano, durante el año 2017 esta actividad generó pensamientos y comentarios tanto positivos como negativos ya que mientras unos pensaban que el incremento de las importaciones eran un riesgo para el país porque se pondría en riesgo el sector productivo y por ende los ingresos de muchos ecuatorianos, otros como Daniel Legarda, presidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores, lo veían como algo positivo porque se pensaba que el incremento en las importaciones iba de la mano con la recuperación económica. (Telégrafo, 2018)

Sin tener en cuenta el comportamiento de la población ecuatoriana frente a las importaciones, se puede observar que este es un campo en el que todavía existe una apertura para el crecimiento económico, generando de esta forma ingresos tanto para la industria como para el Estado, esto sin mencionar que la calidad de muchos de los productos importados, superan la requerida por sus usuarios, permitiendo de esta forma que los recursos que estaban destinados para dichos productos ahora sean destinados para otras mejoras dentro de distintas industrias.

A su vez se debe tomar en cuenta el sector de hidrocarburos en el Ecuador ya que este es netamente el segmento de clientes al que se dirige Ram Oiltools, este tiene gran impacto sobre las actividades de la industria esto se debe a que mientras más producción de crudo exista, mayor va a ser el requerimiento de insumos para la maquinaria utilizada para perforación en el campo petrolero, que es lo que sucedió en el año 2017 como se puede observar en la figura 14 tomada de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, estos insumos en su gran mayoría son fabricados en Estados Unidos de Norteamérica, lo que indica que este sector aún sin quererlo va a necesitar recurrir a las importaciones para cumplir con su gestión.



Figura 14: Producción fiscalizada de petróleo 2017

Fuente: (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, 2018)

Una vez realizado el análisis económico se puede concluir que este factor va a afectar de forma positiva a la industria, aun teniendo en cuenta las regulaciones políticas que existen en la actualidad.

1.8.3 Factores sociales

Cuando se realiza un análisis de los factores sociales alrededor de las importaciones y el sector de hidrocarburos, se puede observar que las personas aún tienen el pensamiento de que las cosas importadas son de mejor calidad que las que se producen en el Ecuador, si es que se producen; haciendo referencia al sector al que está dirigido Ram Oiltools no existen suficientes productos sustitutos ya que no se ha incentivado la creación de

industrias que puedan surtir de repuestos a los campos petroleros y los repuestos sustitutos que existen que son de producción nacional tienen un tiempo de vida muy corto, lo que implica un incremento en la salida de dinero predestinado para la compra de los mismos.

Es por este motivo que los factores sociales aún tienen un efecto positivo en la industria de las importaciones, lo que permite realizar una planificación con visión hacia el futuro.

1.8.4 Factores tecnológicos

En cuanto a los factores tecnológicos el país cuenta con un sistema diseñado por el servicio de Aduana del Ecuador llamado ECUAPAS, que comenzó sus operaciones en el 2012 permitiendo a los Operadores de Comercio Exterior (OCE), realizar declaraciones aduaneras de una forma eficaz y eficiente, reduciendo el uso de papel, y permitiendo hacer un seguimiento a todo el proceso, de esta forma también se asegura el control aduanero y las operaciones de comercio ya que debido a esta plataforma el operador está obligado a ingresar en el sistema todo lo que entra y sale del país.

Este factor afecta de forma positiva a Ram Oiltools debido a que gracias al mismo se puede realizar todas las operaciones de una forma más rápida y precisa; además de que en la actualidad el pago de liquidaciones aduaneras se puede realizar por medio de tarjetas de crédito, lo que minimiza mucho más el tiempo que se toma en realizar un proceso.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Procesos

Dentro de una organización es importante tener claro la secuencia con la que se deben realizar las actividades en cada departamento, es decir un proceso es una guía para actuar, en términos técnicos según (Fernandez, 2014) “es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”, sin embargo para otros autores como (Chase, 2012) un proceso se puede definir como la transformación de insumos en productos o servicios que le proporcionen a la empresa ingresos superiores al costo de los insumos de esta forma Chase y Fernández se alinean de manera casi perfecta con el pensamiento de (Riverola, 1997) quien reafirma el pensamiento de que un proceso es el conjunto de actividades que partiendo de varios inputs con los que cuenta la empresa se transforman en un servicio que será entregado por la misma.

Al mencionar actividades repetitivas se habla de una sistematización, es decir no existen acciones por separado que llegan a un mismo fin, en un proceso todas las acciones están conectadas y cuentan con una entrada (input) que será la que justifique el inicio sistemático de un proceso que deberá contar con los recursos necesarios para la obtención de un buen resultado desde el primer intento, sistemas de medición que le permitan al usuario expresar sus sentimientos en cuanto al proceso llevado a cabo y con una salida (output) que no necesariamente es un bien es decir tangible sino que en varias ocasiones suele ser un servicio; el conjunto de todos estos factores dará como resultado una gestión de calidad.

2.1.1 Enfoque en procesos

Para cumplir con políticas de calidad según la ISO 9001, una vez que se ha entendido el concepto de proceso se debe tener en cuenta que estos aportan valor a la organización y

que deben estar a la par con los objetivos, alcance y grado de complejidad del establecimiento; por lo que nace el enfoque basado en procesos cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y eficacia de una organización para alcanzar objetivos previamente establecidos e incrementar la satisfacción del cliente.

El enfoque basado en procesos según (Fernandez, 2014) conlleva a un sinnúmero de beneficios entre los cuales se puede mencionar:

- Ayuda a localizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos
- Aporta confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- Ofrece transparencia en las operaciones de la organización.
- Proporciona mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- Facilita oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Otro tema importante que se toma en cuenta en el enfoque en procesos es la calidad que en este caso es aplicable porque se busca satisfacer al cliente a través de un sistema efectivo que permita la mejora continua de los procesos y la prevención de una no conformidad. (Senlle, 2001)

Para tener un sistema de calidad dentro de la organización es necesario tener en cuenta varios conceptos entre ellos se puede considerar como los más importantes el cumplimiento de requisitos, los requisitos legales y la definición de un método de trabajo en donde el cumplimiento de los requisitos estará netamente dirigido a los clientes en donde este proceso servirá como punto de partida para tener un sistema de calidad, por otra parte los requisitos legales estarán enfocados en lo que está permitido hacer sin afectar el cumplimiento de los servicios y por último la definición de un método de trabajo se refiere sin duda a que todos los procesos de la empresa se deben realizar siempre de la misma manera para de esta forma evitar resultados inesperados. (Senlle, 2001)

En conclusión se puede decir que el enfoque en procesos no finaliza hasta que el cliente perciba el valor.

2.2 Mapeo de procesos

Todas las empresas tienen como principal objetivo incrementar sus utilidades alcanzando sus objetivos y para que esto se logre se requiere de una óptima utilización de recursos; por lo que se hace necesario mapear o diagramar los procesos de tal manera que cualquier persona que ingrese a la organización sea capaz de leer, interpretar e incluso llevar a cabo dicho proceso. (Tobón, 2007)

De esta manera se mejora el sistema de gestión de calidad y como resultado colateral se obtienen mejores ingresos, mayor satisfacción del cliente, reducción de gastos y sobre todo se optimiza el uso de capital de trabajo.

Para llevar a cabo el mapeo de un proceso es necesario que una persona que sepa realizarlo sea la responsable de dicha actividad, ya que de esta manera se tendrá un pleno conocimiento de las actividades, los insumos, los productos e incluso si existe una mejor manera de llevar a cabo una u otra actividad, es de gran importancia que el mapeo de un proceso se desarrolle con varios puntos de vista y una combinación de habilidades, aptitudes y actitudes, de esta manera se enriquece el proceso. (Chase, 2012)

Existen diferentes tipos de herramientas para realizar el mapeo de procesos y estos pueden ser diagramas o mapas; mismos que se deben utilizar según la metodología de la investigación, teniendo esto en cuenta a continuación se describirán los principales:

Diagrama de relaciones: Este diagrama permite analizar las causas complejas que están relacionadas con un problema. (Fernandez, 2014)

Diagrama interdisciplinario: Permite relacionar los conocimientos teórico – prácticos que dan como resultado el entendimiento del flujo de la organización. (Fernandez, 2014)

Diagrama de flujo: Representa gráficamente un proceso en el que están relacionadas las actividades. (Fernandez, 2014)

Diagrama SIPOC: Permite visualizar de manera sencilla el proceso y las partes que están implicadas en el mismo: Proveedores, recursos, procesos, producto, cliente. Esta herramienta en especial permite medir la calidad de lo que ingresa en el proceso así como la calidad de cada tarea independiente o de su relación con las otras. (Tobón, 2007)

Mapa de procesos convencional: Al realizar este tipo de mapa se toma en cuenta la clasificación clásica de los procesos, ubicando los estratégicos en la parte superior, los operativos en la mitad y los auxiliares en la parte inferior. (Tobón, 2007)

Mapa de procesos formal: Suele ser utilizado en organizaciones certificadas con ISO 9001 debido a que los procesos existentes se ordenan y colocan en forma espacial y lógica que esté alineada con los principios de la norma. (Tobón, 2007)

2.2.1 Tipo de procesos

Teniendo en cuenta la información antes presentada y con el antecedente de que Ram Oiltools no es una empresa certificada con ISO 9001, se definirá los tipos de procesos que maneja la empresa con el fin de obtener resultados óptimos y reales.

Procesos operativos: Son procesos que empiezan y terminan con el cliente, es decir se combinan recursos para proporcionar el servicio según las especificaciones del cliente y de esta manera obtener valor añadido; estos son los responsables de alcanzar los objetivos de la organización. (Fernandez, 2014, pág. 101)

Procesos de apoyo: Estos son los encargados de proporcionar los recursos necesarios para responder con exactitud y calidad a los requisitos del cliente, en este caso se observa a la gestión de proveedores como un proceso de apoyo ya que aunque no es un recurso que se pueda controlar internamente son de gran valor para la empresa. (Fernandez, 2014)

Procesos de gestión: Conocidos también como procesos de control, ya que son los encargados de proporcionar información para la toma de decisiones preventivas o la elaboración de planes de mejora. (Chase, 2012)

2.3 Análisis de valor agregado


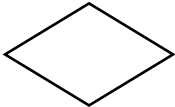
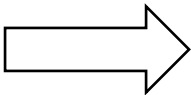



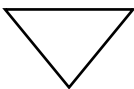

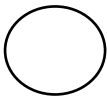


Para realizar un análisis de valor agregado dentro de un proceso se necesita de una herramienta de normalización de procesos.

2.3.1 Herramientas de diagramación

La herramienta esencial que permite analizar el valor de las actividades de cada proceso son los diagramas de flujo que son representaciones gráficas que se apoyan en símbolos claros que son acompañados de una descripción breve. (Tobón, 2007)

Para realizar un diagrama se debe tener en cuenta los símbolos que van a ser utilizados al llevar a cabo este trabajo, los símbolos deben ir acompañados de significado y de la instrucción que se debe seguir al observar este símbolo, un ejemplo de esto se puede observar en la tabla 5.

Tabla 5: Herramientas de Diagramación

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Operación, actividad.	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica el traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido del flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión electrónica de datos.	Indicar a dónde va.

Fuente: Símbolos para diagramar (Tobón, 2007)

2.4 Manual de Procesos

2.4.1 Concepto

Si bien es cierto, en todas las organizaciones es importante tener una guía que permita realizar operaciones sin la generación de inconvenientes que retrasen las actividades diarias de la misma. Por tal motivo (Torres, 2006) indica que cada vez en el mundo de los negocios se hace necesaria la creación de manuales que formalicen los sistemas de trabajo y la tecnología utilizada con el fin de que las organizaciones se conviertan en líderes y por ende obtengan una posición competitiva en el mercado, todo esto a través de un buen análisis y aplicación de indicadores de gestión.

2.4.2 Tipos de Manuales

Debido a que los manuales son utilizados para fines específicos, no todos tienen la misma composición, ni responden a las mismas incógnitas, por lo que según (WordPress, 2018) existen seis tipos de manuales aplicables a la gestión administrativa; estos son:

- De Organización.- En este manual se ven reflejadas las unidades de gestión por las que está conformada una organización, pueden tener dos enfoques el primero general que especifica la estructura orgánica de la ya mencionada, y un segundo enfoque específico que permite observar las actividades y los responsables de cada unidad.

- De Políticas.- Este manual permite observar la forma en la que se debe proceder y las limitaciones que existen, este también cuenta con un enfoque general que se refiere a toda la industria mientras que el específico sólo se refiere a una unidad.

- De Procedimientos.- El manual de procesos o procedimientos es en el que se va a poner mayor énfasis debido a que se relaciona directamente con el tema de investigación del presente proyecto. Es así que se puede decir que un manual de procesos es aquel que describe de forma lógica, secuencial y detallada todas las actividades de una organización, especificando la actividad, el responsable, el qué, el cómo, el cuándo y el dónde se debe llevar a cabo la actividad.

- Del Especialista.- El manual para especialistas está dirigido a un grupo de personas que realizan la misma actividad ya que contiene las directrices para llevar a cabo la misma.

- Del Empleado.- Este manual permite que el empleado pueda conocer a la empresa con su estructura, políticas y procesos de manera general.

- De Propósitos múltiples.- Este puede reemplazar cualquiera de los anteriores en el caso de que la empresa lo necesite solamente para un área específica.

2.4.3 Indicadores de Gestión

Según (Salgueiro, 2001), los indicadores de gestión son muy necesarios en la gestión administrativa ya que gracias a estos se puede realizar una medición de los procesos y de esta forma mejorarlos si es que existiera alguna falencia. Lastimosamente por el hecho de que los indicadores de gestión nacieron alrededor de los años 80 y 90, sus técnicas para realizar una medición pueden ser obsoletas debido a que pueden estar basados en datos históricos que no han sido actualizados, que no están relacionados entre sí y hasta pueden no estar tomando en cuenta aspectos intangibles que son de vital importancia.

Una medición correcta no solo contribuye a una buena gestión empresarial sino también a un control óptimo y a la satisfacción de los clientes. Esta se puede lograr a través de la aplicación de métodos de medición como son los ratios, consumo de recursos, presupuestos, encuestas, etc.

Los ratios son muy utilizados cuando se quiere hacer una comparación en unidades monetarias como por ejemplo el número de clientes satisfechos en relación al número total de clientes.

En cuanto al consumo de recursos se recomienda hacer un análisis de seis elementos: personal, dinero, materiales, máquinas, métodos y administración, esto acompañado del factor tiempo permitirá tener claro cuál es la productividad real de una operación, es así que se puede tomar como ejemplo el tiempo que se toma en realizar una operación de manera repetitiva.

Otro indicador de gestión puede ser los presupuestos, se debe tomar en cuenta que un presupuesto por si sólo se convierte en un indicador, ya que al relacionar lo presupuestado con lo real se obtendrá la eficacia del proceso.

Por último pero no por eso menos importante se encuentran las encuestas, estas permiten conocer los intangibles de una empresa que en este caso se puede considerar la satisfacción del cliente.

3. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

3.1 Situación Actual

Debido a que la empresa Ram Oiltools no cuenta con procedimientos establecidos en el momento de la investigación realizada se procede a realizar un análisis de las actividades que realiza el departamento operativo.



Figura 15: Departamento Operativo

Fuente: (RamOiltools, Información Interna, 2018)

El departamento operativo como se puede observar en la figura 15 y como se había mencionado en capítulos anteriores es el encargado de las actividades que persiguen la misión de la empresa, es por este motivo que se realizará un análisis extenso de todas las actividades que se llevan a cabo en esta unidad y los responsables de las mismas.

El departamento operativo según las actividades que realiza se encuentra dividido en tres secciones como se muestra en la Figura 16:

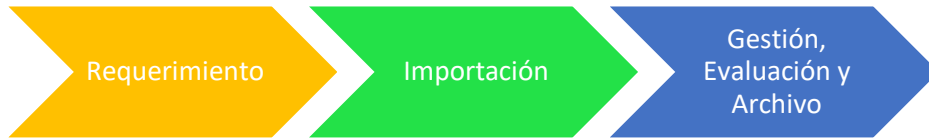


Figura 16: Actividades Departamento Operativo

Fuente: (RamOiltools, Información Interna, 2018)

3.2 Evaluación de Valor Agregado

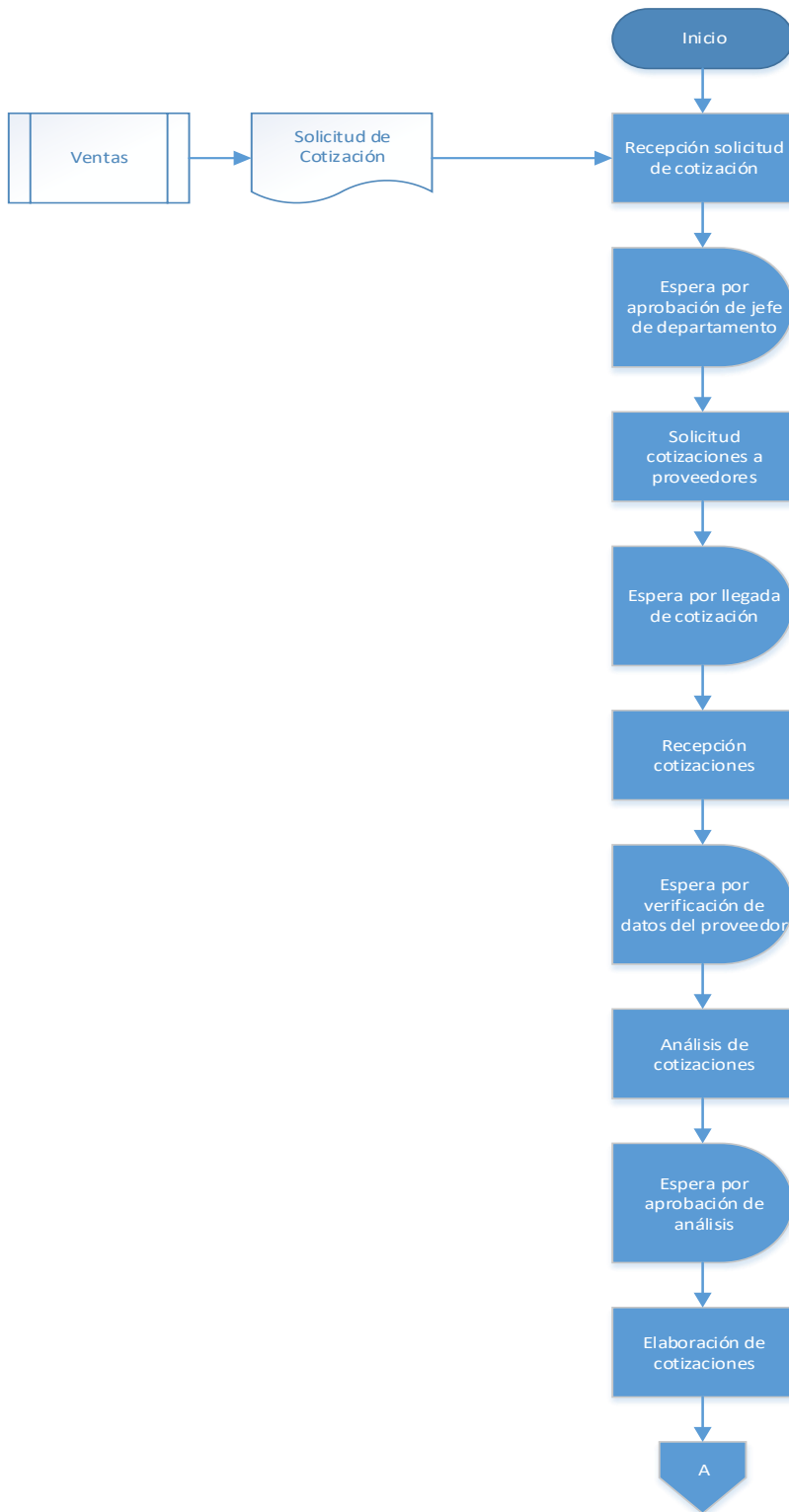
Una vez que se han identificado las actividades que se realizan en este departamento se procede a realizar una evaluación de valor agregado, que permitirá observar los procesos actuales, identificar las oportunidades de mejora y hacer una propuesta de mejora de procesos.

3.2.1 Análisis de procesos actuales

Si bien es cierto, Ram Oiltools no cuenta con procesos establecidos por escrito, sin embargo el personal a cargo de las actividades del departamento operativo ha ido siguiendo lineamientos de manera repetitiva y empírica que le ha permitido a la compañía seguir operando aunque no de una manera eficiente.

3.2.1.1 Proceso de Requerimiento

Al observar el proceso de requerimiento que se lleva a cabo en el departamento operativo en la actualidad, en la figura 16, se reconocen una gran variedad de falencias detalladas más adelante en la tabla 8.



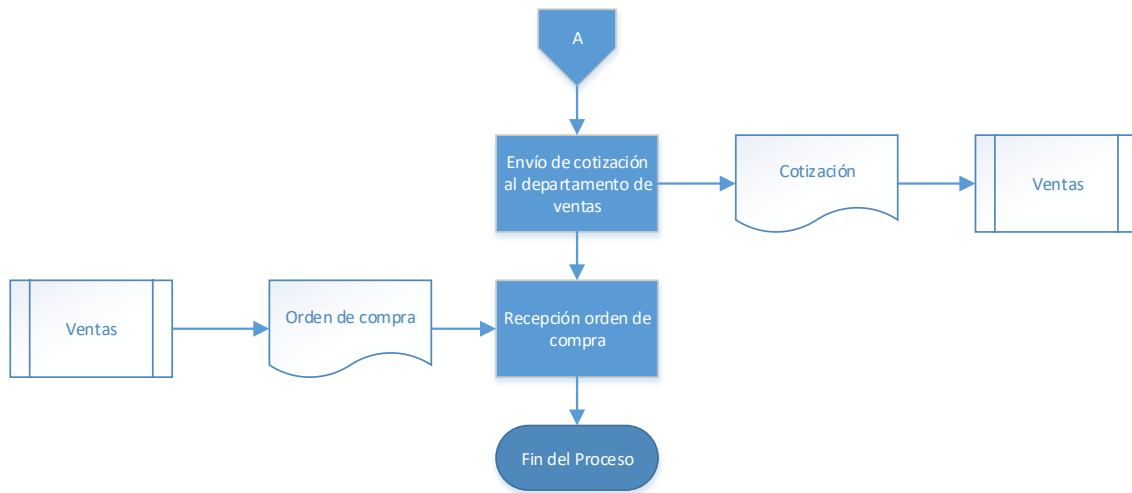
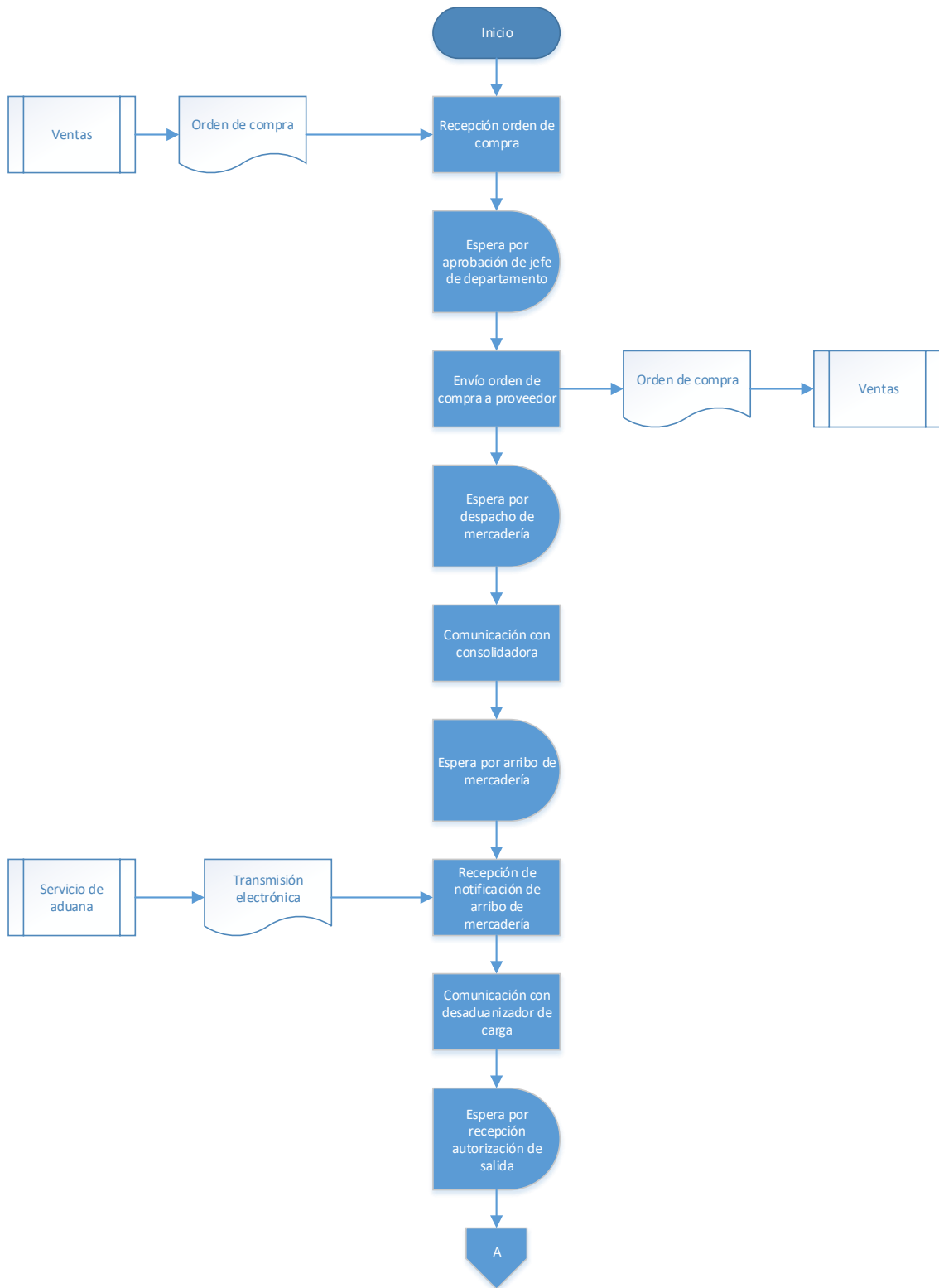


Figura 16: Proceso Actual - Requerimiento

Fuente: Análisis Interno Realizado

3.2.1.2 Proceso de Importación

En la observación del proceso de importación, a través de la figura 17, se encontraron irregularidades que ocasionan demoras y por ende fallas y re-procesos dentro del departamento operativo mismas que serán presentadas más adelante en la tabla 9.



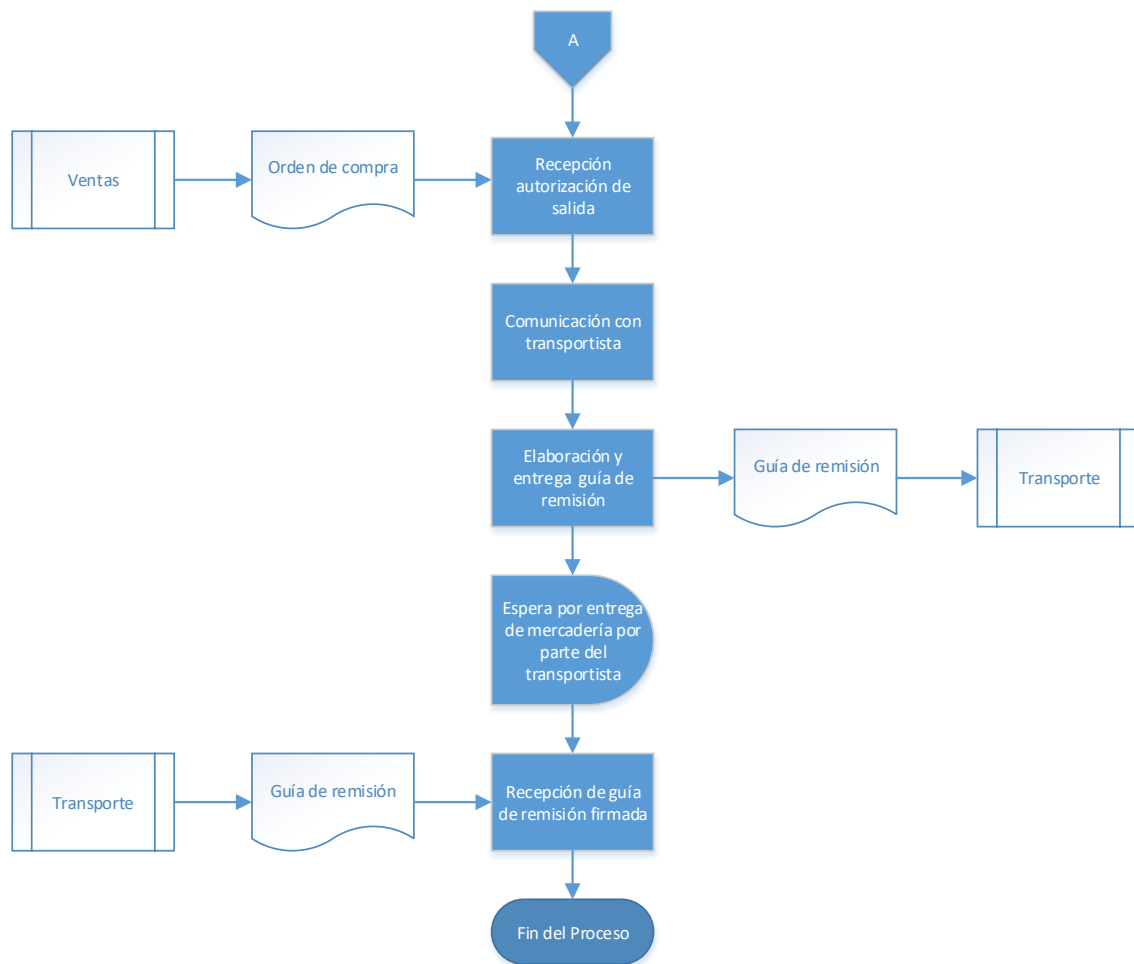


Figura 17: Proceso Actual Importación

Fuente: Análisis Interno Realizado

3.2.1.3 Proceso de Gestión de Proveedores Internacionales, Evaluación y Archivo

El proceso de gestión de proveedores al ser observado en la figura 18, arrojó resultados negativos acerca de los lineamientos que se siguen durante su desarrollo, estos serán presentados más adelante en la tabla 10.

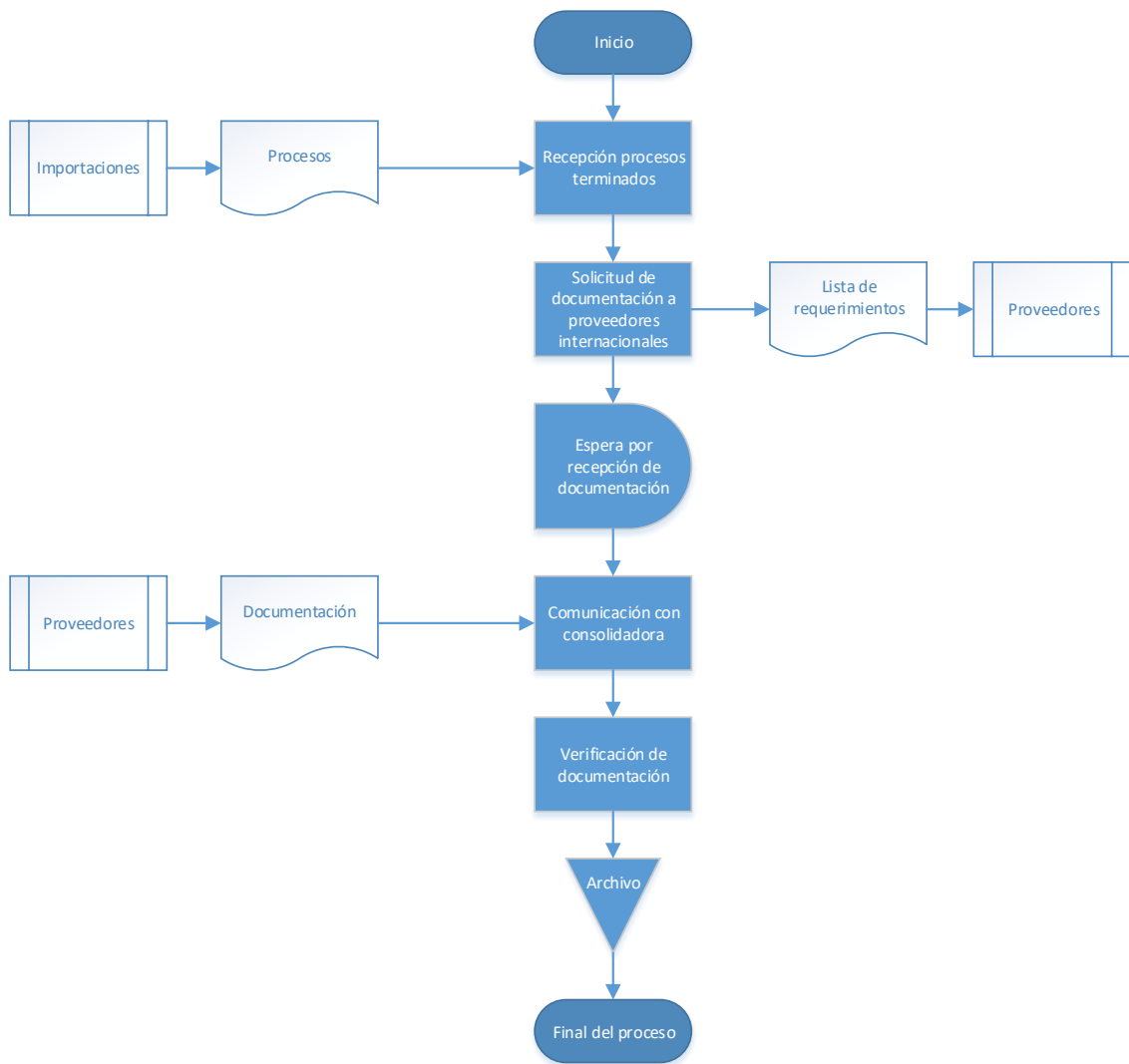


Figura 18: Proceso Actual Gestión Proveedores Internacionales

Fuente: Análisis Interno Realizado

3.3 Evaluación de Valor Agregado

Ram Oiltools al ser una empresa de servicios utiliza el tiempo y el número de actividades como herramienta de cálculo y evaluación de valor agregado de sus procesos, en base a los procesos actuales se procede a realizar la evaluación correspondiente de cada proceso en la tabla 6.

Tabla 6: Evaluación de actividades que agregan valor

Proceso Evaluado	Número de Actividades Evaluadas	Número de Actividades que agregan valor	Número de actividades que no agregan valor
Requerimiento	11	4 (36%)	7 (64%)
Importación	14	5 (36%)	9 (64%)
Gestión de proveedores internacionales, Evaluación y Archivo	6	4 (67%)	2 (33%)
Total	31	13 (42%)	18 (58%)

Fuente: Análisis Interno Realizado

La evaluación realizada (anexo 1) a las actividades de los procesos según la tabla 6, arroja resultados inquietantes, en especial en las actividades medulares de la organización, las actividades que agregan valor representan tan sólo un 36% del total de las actividades evaluadas en los procesos de requerimiento e importación, esto da la pauta de que un proceso no se ha realizado con el debido estudio; sin embargo no se puede confiar en un solo resultado pues como se puede observar las actividades que agregan valor en el proceso de gestión de proveedores internacionales, evaluación y archivo representan un 67%, cifra que aparentemente esta dentro de los límites aceptables, pero tomando en cuenta el análisis de los procesos actuales realizado durante el desarrollo del proyecto este es un proceso que tiene muchas falencias.

Tabla 7: Evaluación de tiempo con valor agregado

Proceso Evaluado	Tiempo del Proceso (horas)	Valor Agregado del tiempo (horas)	Relación Valor agregado de tiempo / Tiempo del Proceso
Requerimiento	44.84	4.34	9.68
Importación	282.48	17.65	6,25
Gestión de proveedores internacionales, Evaluación y Archivo	18.19	8.31	45.70
Total	345.51	30,30	8.77

Fuente: Análisis Interno Realizado

Una vez realizada la evaluación de valor agregado en base al tiempo (anexo 2), en la tabla 7, se concluye que los procesos se deberían realizar en el tiempo de valor agregado encontrado, sin embargo la espera en los procesos no es considerada como actividad que genere valor por lo que el tiempo de proceso por lo general no va a estar alineado con el valor agregado del tiempo.

3.4 Análisis de debilidades y oportunidades de mejora

Una vez que se ha realizado la observación y evaluación de los procesos actuales se procede a hacer un análisis que saque a flote las debilidades y oportunidades de mejora dentro de la organización, estos resultados se verán plasmados en las tablas 8, 9 y 10.

Tabla 8: Debilidades – Oportunidades Proceso Requerimiento

Proceso	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Requerimiento	<p>-No existen formatos pre-establecidos que sirvan como evidencia del proceso.</p> <p>-Parte de las demoras se deben a un proceso burocrático dentro de la organización.</p> <p>-Las demoras no relacionadas con el proceso burocrático se relacionan con la falta de control y seguimiento del proceso.</p> <p>-No existe asignación de responsables de las actividades.</p> <p>-No se aplica indicadores de gestión para medir los resultados de los procesos.</p>	<p>-Establecer formatos para evidencia del proceso.</p> <p>-Eliminar las demoras que son controladas por la entidad.</p> <p>- Eliminar las demoras que son controladas por la entidad.</p> <p>-Asignar responsables de procesos para evitar demoras.</p> <p>-Aplicar indicadores que permitan medir los resultados de los procesos.</p>

Fuente: Análisis Interno Realizado

Tabla 9: Debilidades – Oportunidades Proceso Importación

Proceso	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Importación	<p>-Falta de control en las actividades realizadas por terceros.</p> <p>-No existe documentación pre-establecida que facilite el análisis arancelario.</p> <p>-No existen formatos pre-establecidos que cumplan con los lineamientos requeridos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.</p> <p>-No existe un documento que certifique la responsabilidad del transportista.</p> <p>-Existen demoras por falta de seguimiento del proceso.</p>	<p>-Establecer lineamientos de control.</p> <p>-Establecer documentación para evitar demoras en la clasificación arancelaria.</p> <p>-Establecer documentos estándar que cumplan con los lineamientos requeridos por SENA E.</p> <p>-Establecer documentos que certifiquen la responsabilidad del transportista.</p> <p>-Eliminar demoras</p>

Fuente: Análisis Interno Realizado

Tabla 10: Debilidades – Oportunidades Proceso de Gestión de Proveedores Internacionales, Evaluación y Archivo

Proceso	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Gestión de Proveedores Internacionales, Evaluación y Archivo.	<ul style="list-style-type: none"> -No existe una diferenciación entre gestión, evaluación y archivo. -No existe formato pre-establecidos para evaluación de los proveedores internacionales. -No hay un tratamiento correcto de la información. -Falta de actualización continua de la base de datos. -No hay un cierre correcto de importaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer dos procesos, uno por gestión y otro por evaluación y archivo. -Establecer formatos que permiten establecer el grado de compromiso por parte de proveedores. -Establecer lineamientos para el tratamiento de información. - Establecer directrices para actualización de base de datos y cierre de importaciones.

Fuente: Análisis Interno Realizado

Como se pudo observar en las tablas 8, 9 y 10, para las debilidades encontradas en la observación directa de procesos existen oportunidades de mejora que permitirán que el proceso se realice de mejor manera y por ende el funcionamiento de la organización mejorará.

3.5 Propuesta de mejora de procesos

Como se mencionó en el desarrollo de la investigación es necesario que los procesos antes detallados, obtenidos de la observación directa, sean plasmados en un documento que

sirva como guía para el desarrollo sistemático de procesos en el futuro y que sea de fácil comprensión para el personal que labore en el departamento operativo.




Estos procesos al servir de guía deberán responder a los cuestionamientos que puedan surgir durante el desarrollo del proceso como por ejemplo: ¿Qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Dónde lo hace?, entre otros.

Con el fin de tener información completa para una propuesta de mejora de procesos es necesario implementar métodos de evaluación que permitan conocer la realidad de cada proceso, es así que se aplicó una evaluación de análisis general simplificado de trabajo (Anexo 3), a los encargados de cada proceso, lo que permitió tener mucho más claro el concepto de procesos que necesitan mejora.

A continuación se presenta un resumen del análisis general por procesos, junto con la propuesta mejorada.

3.5.1 Proceso de Requerimiento

Tabla 11: Resumen Análisis General – Requerimientos







SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES		ACTUAL		PROPUESTO		MEJORA	
		No.	Tiempo (minutos)	No.	Tiempo (minutos)	No.	Tiempo (minutos)
	Operación	7	260.4	10	120	-3	140.4
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	4	2430	1	1440	3	990
	Inspección	0	0	0	0	0	0
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
	Operación Combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		11	2690.4	11	1560	0	1130.4

Fuente: Análisis Interno Realizado

En la tabla 11, se puede observar que al relacionar los datos obtenidos del proceso actual con el proceso propuesto, existe una mejora en tiempo de 1130.40 minutos que expresado en términos porcentuales representaría una mejora de 38.18% misma que podrá ir incrementando en relación a la actualización y mejoras que se realizan a futuro. Esta mejora se debe a la eliminación de tiempos de espera ocasionados por procesos burocráticos dentro de la organización, además de esto se redujo el tiempo en actividades de operación proporcionando formatos y cuadros de análisis pre-diseñados para que el proceso sea desarrollado de mejor manera dando como resultado la optimización de tiempo y proporcionando una respuesta más rápida a los clientes.

3.5.2 Proceso de Importación

Tabla 12: Resumen Análisis General – Importación


SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES		ACTUAL		PROPUESTO		MEJORA	
		No.	Tiempo (minutos)	No.	Tiempo (minutos)	No.	Tiempo (minutos)
	Operación	9	1059	23	560	14	499
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	5	15890	4	11520	1	4370
	Inspección	0	0	0	0	0	0
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
	Operación Combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		14	16949	27	12080	13	4869

Fuente: Análisis Interno Realizado

En la tabla 12 se puede identificar un incremento en las actividades de operación, sin embargo también se puede observar que el tiempo utilizado en esta actividades disminuiría con la aplicación del proceso propuesto, en general se obtiene una mejora de 4869 minutos que expresados porcentualmente representan un 28.72%, este dato como se había mencionado con anterioridad puede ser mejorado en futuras actualizaciones del proceso. El resultado obtenido se debe a la eliminación de tiempos de espera relacionados con la organización y no con entidades externas a la misma; el incremento de actividades se debe a que el proceso de importación no tenía un control adecuado sobre las actividades

que eran realizadas por terceros, a pesar de eso con la debida sistematización se logra una buena optimización del tiempo que toma este proceso.







Tabla 13: Resumen Análisis General – Gestión de proveedores Internacionales

SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES		ACTUAL		PROPUESTO		MEJORA	
		No.	Tiempo (minutos)	No.	Tiempo (minutos)	No.	Tiempo (minutos)
	Operación	4	499	5	240	-1	259
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	1	492	0	0	1	492
	Inspección	0	0	1	45	-1	-45
	Almacenamiento	1	100	0	0	1	100
	Operación Combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		6	1091	6	285	0	806

Fuente: Análisis Interno Realizado

En la tabla 13, como se puede observar existe una mejora de proceso de 806 minutos lo mismo que representado porcentualmente significa una mejora del 73.87%, este dato es muy importante pues este proceso es el encargado de verificar que el proveedor cumpla con los requisitos establecidos por los clientes. Los resultados obtenidos en este análisis se deben a la eliminación del tiempo de espera, optimización de tiempo y el incremento de una actividad de inspección que pueda verificar que la información obtenida por parte de los proveedores sea correcta y certera.

Tabla 14: Resumen Análisis General – Evaluación y Archivo

SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES		ACTUAL		PROPUESTO		MEJORA	
		No.	Tiempo (minutos)	No.	Tiempo (minutos)	No.	Tiempo (minutos)
	Operación	4	499	5	120	-1	379
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	1	492	0	0	1	492
	Inspección	0	0	0	0	0	0
	Almacenamiento	1	100	1	15	0	85
	Operación Combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		6	1091	6	285	0	956

Fuente: Análisis Interno Realizado

Como se había mencionado con anterioridad una mejora de procesos dentro del departamento operativo implica la separación entre las actividades de gestión de proveedores internacionales y las correspondientes a evaluación y archivo, obteniendo como resultado favorable una mejora de 956 minutos que representan un 87.6% de mejora dentro de los procesos. Estos resultados fueron obtenidos con la eliminación de la demora en el proceso, y la optimización de tiempo en actividades operativas y archivo.

Una vez que se ha realizado el análisis de los resultados que se obtendrían al aplicar los procesos propuestos se procede a realizar en primera instancia un mapa de procesos generales mejorado, figura 19, para posteriormente continuar con la elaboración del manual de procesos y flujogramas propuestos.

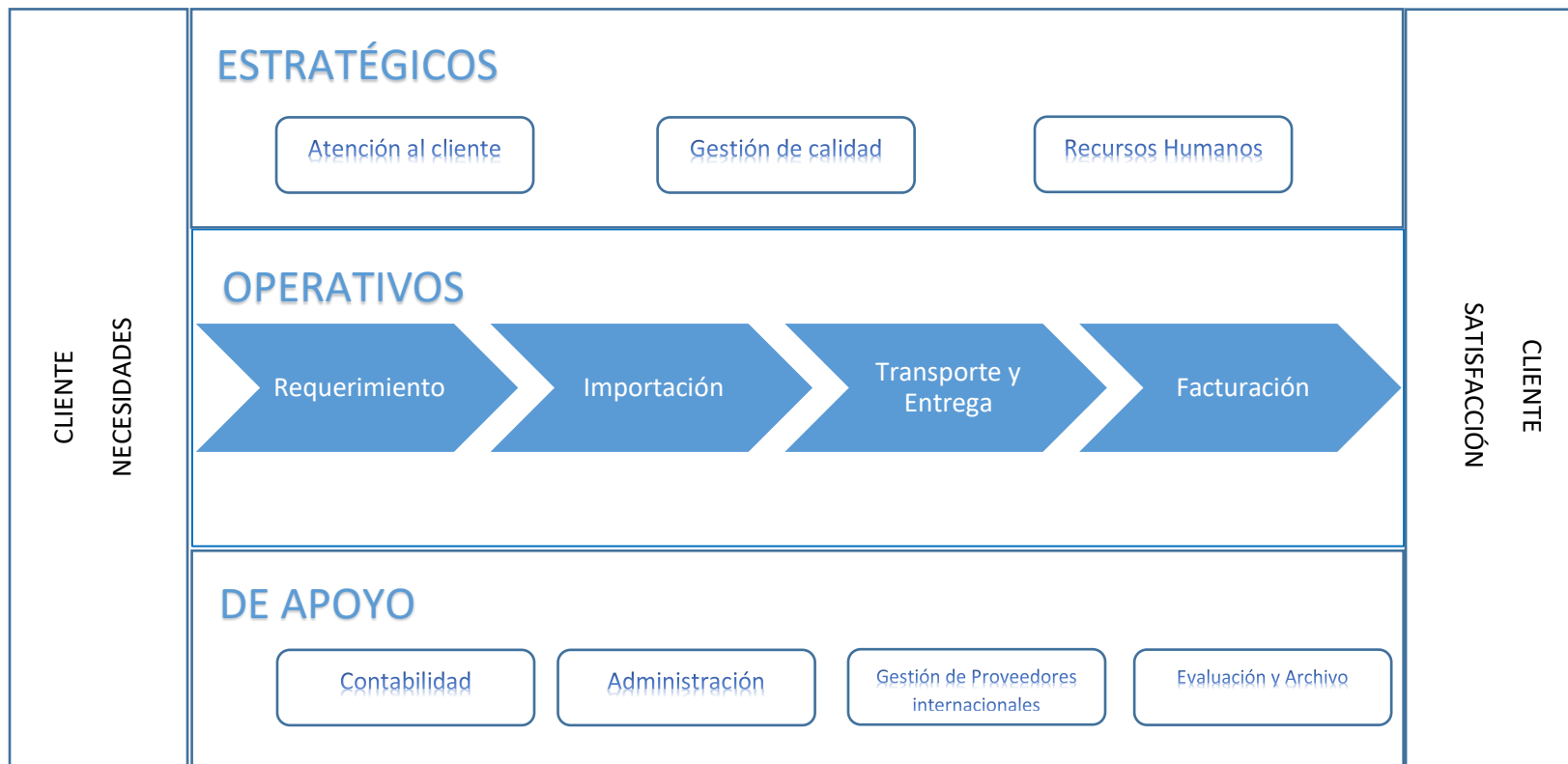


Figura 19: Mapa de Procesos Generales

Fuente: Análisis Interno Realizado

3.6 Manual de Procesos

Ya establecido el mapa de procesos generales se puede proceder al levantamiento de procesos persiguiendo la estrategia misional de la empresa Ram Oiltools. De esta forma tenemos identificados los procesos que son de importancia relevante en el departamento operativo y estos son:

- Procesos de Requerimiento
- Procesos de Importación
- Procesos de Gestión
- Proceso de Evaluación y Archivo



PROCESO DE REQUERIMIENTO

OBJETIVO	RESPONSABLE	PARTICIPAN
<p>Responder a las solicitudes de los clientes de manera eficaz y eficiente, apegándose a los requerimientos establecidos y generando un margen de utilidad aceptable para la empresa.</p>	<p>Asistente de Logística Nacional</p>	<p>Vendedor Jefe de departamento Asistente de logística nacional Asistente de logística internacional</p>
<p>ALCANCE</p>		
<p>Este proceso es aplicable a todas las solicitudes recibidas por parte de los clientes.</p>		

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

1. Orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización, así como a la mejora continua del proceso.
2. Utilizar herramientas y lineamientos que permitan atender al cliente de una manera eficaz y eficiente de tal manera que sientan el compromiso de la empresa con sus clientes.
3. El tiempo de respuesta no puede exceder las 48 horas.
4. Presentar informes y evaluaciones que permita conocer el grado de satisfacción del cliente.
5. Realizar revisiones previa programación, para que con ayuda de indicadores garantizar el cumplimiento de objetivos.



Revisión: 1
 Fecha: Julio
 Página: 1/2

Manual de Procesos

PROCESO: Requerimiento

OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer lineamientos documentados que permitan desarrollar de manera eficiente y eficaz las actividades del departamento.

DEPENDENCIA: Departamento Operativo

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
1	Recepción de solicitud por parte del departamento de ventas	Asistente de logística nacional	Solicitud de cotización en formato establecida por el cliente	Solicitud firmada por el solicitante. Copia de solicitud firmada.
2	Envío de solicitud de cotización a proveedores internacionales	Asistente de logística internacional	Solicitud de cotización en formato establecido por la entidad (Anexo 3)	Impresión mensaje electrónico enviado
3	Recepción de cotizaciones de proveedores internacionales.	Asistente de logística internacional	Cotización en formato establecido por proveedor	Impresión mensaje electrónico recibido.
4	Análisis de cotizaciones	Jefe de departamento	Cuadro análisis establecido por la empresa (Anexo 4)	Informe de análisis de cotizaciones
5	Determinación de margen de utilidad	Jefe de departamento	Cuadro análisis establecido por la empresa (Anexo 4)	Informe de análisis margen de utilidad



Revisión: 1
 Fecha: Julio
 Página: 2/2

Manual de Procesos

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
6	Elaboración de cotización	Asistente de logística nacional	Cotización en formato establecido por empresa (Anexo 6)	Cotización firmada por el jefe de departamento
7	Envío de cotización al departamento de ventas	Asistente de logística nacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico enviado
8	Recepción de envío por parte del departamento de ventas	Vendedor	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico recibido.
9	Recepción orden de compra por parte del cliente	Asistente de logística nacional	Orden de compra en formato establecido por el cliente	Orden de compra firmada por el responsable de adquisiciones
10	Aplicación de indicadores de gestión	Asistente de logística nacional	Cuadro análisis establecido por la empresa (Anexo 5)	Informe de análisis indicadores de gestión



Revisión: 1
 Fecha: Julio
 Página: 1

Indicadores de Gestión

INDICADORES DEL PROCESO DE REQUERIMIENTO

RESPONSABLE	INDICADOR	RELACIÓN	FRECUENCIA	META
Asistente de logística nacional	Eficacia en elaboración de solicitudes	(Órdenes de compra recibidas/ Cotizaciones emitidas) * 100	Mensual	85%
Asistente de logística nacional	Eficiencia en elaboración de solicitudes	(Tiempo real de respuesta / Tiempo estándar de respuesta) * 100	Mensual	95%



PROCESO DE IMPORTACIÓN

OBJETIVO	RESPONSABLE	PARTICIPAN
Realizar procesos de comercio exterior con el fin de satisfacer las necesidades identificadas y solicitadas por parte de los clientes, cumpliendo con la normativa establecida en el país.	Asistente Logística Internacional	<p>Jefe de departamento Asistente de logística nacional Asistente de logística internacional Agente desaduanizador Transportista</p>
ALCANCE		
Este proceso es aplicable a todos los procesos de importación realizados dentro de la organización.		

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

1. Orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización, así como a la mejora continua del proceso.
2. Utilizar herramientas y lineamientos que permitan llevar a cabo el proceso de manera rápida, superando las expectativas del cliente.
3. Realizar el proceso apegado a la normativa vigente en el Ecuador.
4. Evitar demoras originadas por no seguimiento del proceso.
5. Realizar revisiones previa programación, para que con ayuda de indicadores garantizar el cumplimiento de objetivos



Manual de Procesos

PROCESO: Importación
OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer lineamientos documentados que permitan desarrollar de manera eficaz y sin lugar a demoras ni equivocaciones el proceso.
DEPENDENCIA: Departamento Operativo

56

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
1	Recepción de orden de compra desde el departamento de ventas.	Asistente de logística internacional	Orden de compra en formato establecido por el cliente	Orden de compra firmada por el responsable de adquisiciones
2	Envío de orden de compra al proveedor internacional	Asistente de logística internacional	Orden de compra en formato establecido por la empresa (anexo 7)	Orden de compra firmada por el jefe de departamento
3	Tiempo de espera (4-5 días)			
4	Comunicación con el proveedor	Asistente de logística internacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico enviado
5	Pacto con el proveedor para coordinación de entrega de mercadería en la consolidadora	Asistente de logística internacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico enviado y recibido

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
6	Comunicación con la consolidadora para coordinar embarque	Asistente de logística internacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico enviado
7	Recepción de guía aérea para aprobación	Asistente de logística internacional	AWB borrador	AWB con especificaciones correctas
8	Aprobación de guía aérea	Asistente de logística internacional	AWB original	AWB original más tres copias
9	Tiempo de espera (3 Días)			
10	Recepción de transmisión por parte de la plataforma del Ecuapass del arribo de la carga	Asistente de logística internacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico recibido
11	Envío de factura comercial a agente desaduanizador	Asistente de logística nacional	Factura comercial en formato establecido por la empresa	Factura comercial con especificaciones requeridas

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
12	Confirmación por parte de agente desaduanizador de que la factura comercial cumple con las especificaciones requeridas	Asistente de logística nacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico recibido
13	Clasificación arancelaria	Asistente de logística internacional	Cuadro control subpartidas arancelarias establecido por la empresa	Informe arancelario
14	Envío de descripciones en español y sugerencias de subpartidas arancelarias al agente desaduanizador	Asistente de logística nacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico enviado
15	Confirmación de recepción por parte de agente desaduanizador	Asistente de logística nacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico recibido
16	Transmisión de datos a través de plataforma Ecuapass	Agente desaduanizador	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico recibido
17	Recepción de pre-liquidación	Asistente de logística nacional	Pre-liquidación aduanera	Pre-liquidación generada por plataforma Ecuapass

Manual de Procesos

59

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
18	Aceptación de pre-liquidación	Jefe de departamento	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico enviado
19	Transmisión de datos definitivos a través de Ecuapass	Agente desaduanizador	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico recibido
20	Tiempo de espera (12 a 24 horas)			
21	Recepción de liquidación definitiva	Asistente de logística internacional	Liquidación aduanera	Liquidación aduanera generada por Ecuapass
22	Conocimiento de tipo de aforo	Asistente de logística internacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico recibido
23	Pago de liquidación aduanera	Departamento contable	Comprobante de transacción	Comprobantes válidos
24	Transmisión de datos con información de pago	Agente desaduanizador	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico enviado

Manual de Procesos

69

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
25	Aforo físico: Representante de empresa, tiempo de espera (12 a 72 horas)	Asistente de logística internacional	Ficha técnica	Ficha técnica en español
26	Aforo documental: Autorización de salida, Tiempo de espera (12 a 24 horas)	Asistente de logística internacional	Factura comercial	
27	Recepción autorización de salida	Asistente de logística nacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico recibido
28	Elaboración guía de remisión	Asistente de logística nacional	Guía de remisión	Guía de remisión autorizada por el SRI
29	Coordinación transporte para retiro y entrega de mercadería	Asistente de logística nacional	Mensaje electrónico	Impresión mensaje electrónico enviado
30	Retiro de mercadería	Transportista	Carta recepción / entrega	Carta con firmas de transportista y asistente



Revisión: 1
Fecha: Julio
Página: 6/6

Manual de Procesos

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
31	Entrega de mercadería al cliente	Transportista	Guía de remisión	Guía de remisión firmada por el cliente y transportista
32	Aplicación indicadores de gestión	Asistente de logística internacional	Cuadro análisis establecido por la empresa	Informe de análisis



Revisión: 1
 Fecha: Julio
 Página: 1

Indicadores de Gestión

INDICADORES DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN

RESPONSABLE	INDICADOR	RELACIÓN	FRECUENCIA	META
Asistente de logística Internacional	Eficiencia en trámites de importación	$(\text{Tiempo real importación} / \text{Tiempo estimado importación}) * 100$	Trimestral	90%
Asistente de logística Internacional	Eficacia en trámites de importación	$(\text{Procesos culminados} / \text{Procesos recibidos}) * 100$	Mensual	90%



PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES

OBJETIVO	RESPONSABLE	PARTICIPAN
Realizar un análisis idóneo de los proveedores internacionales basados en las exigencias de los clientes.	Asistente de Logística Internacional	Asistente de logistica internacional Proveedores Internacionales
ALCANCE		
Aplicable a proveedores internacionales.		

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

1. Orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización, así como a la mejora continua del proceso.
2. Utilizar lineamientos que permitan evaluar y acreditar a un proveedor en base a las necesidades de los clientes
3. Realizar continuas revisiones para mantener la base de datos actualizadas
4. Tener certeza de los requerimientos en cuanto a responsabilidad social solicitada por los clientes



Revisión: 1
 Fecha: Julio
 Página: 1/2

Manual de Procesos

PROCESO: Gestión de Proveedores Internacionales

OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer lineamientos documentados que permitan evaluar de manera efectiva a los proveedores de mercadería apegándose a los requerimientos y exigencias de los clientes

DEPENDENCIA: Departamento Operativo

64

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
1	Solicitar documentación necesaria para acreditación de proveedores	Asistente Logística Internacional	Mensaje electrónico Lista de requerimientos Encuesta de conocimiento	Firma de encargado del proceso
2	Recepción de documentación de proveedores internacionales	Asistente Logística Internacional	Documentos proporcionados por el proveedor	Documentos con requerimientos necesarios
3	Verificación de documentación	Asistente Logística Internacional	Cuadro Matriz, validación de datos	Informe validación de datos



Revisión: 1
 Fecha: Julio
 Página: 2/2

Manual de Procesos

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
4	Notificación de proceso a los proveedores internacionales	Asistente Logística Internacional	Mensaje electrónico	Impresión de mensaje enviado
5	Ingreso de proveedores a la base de datos para futuros requerimientos	Asistente Logística Internacional	Comprobante de ingreso de información	Impresión de comprobante
6	Tiempo de espera (1 mes)	Asistente Logística Internacional		
7	Actualización de base de datos	Asistente Logística Internacional	Cuadro Matriz, validación de datos	Informe validación de datos



Indicadores de Gestión

INDICADORES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES

RESPONSABLE	INDICADOR	RELACIÓN	FRECUENCIA	META
Asistente de logística Internacional	Eficacia en acreditación de proveedores	(Proveedores acreditados / Proveedores analizados) * 100	Mensual	95%
Asistente de logística Internacional	Eficiencia en acreditación de proveedores	(Tiempo de verificación de documentación / Tiempo estándar) * 100	Mensual	95%



PROCESO DE EVALUACIÓN Y ARCHIVO

OBJETIVO	RESPONSABLE	PARTICIPAN
Realizar una evaluación exhaustiva para verificar el cumplimiento de requerimientos por parte de los proveedores internacionales.	Asistente de Logística Internacional	Asistente de logistica internacional Proveedores Internacionales
ALCANCE		
Aplicable a procesos de importación y proveedores internacionales.		

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

1. Orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización, así como a la mejora continua del proceso.
2. Utilizar lineamientos que permitan evaluar las actividades llevadas a cabo por parte de un proveedor durante un proceso de importación.
3. Cerrar procesos de importación
4. Realizar un correcto tratamiento de la documentación resultante de un proceso de importación.



Manual de Procesos

Revisión: 1
 Fecha: Julio
 Página: 1/2

PROCESO: Evaluación y archivo

OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer lineamientos documentados que permitan evaluar de manera efectiva a los proveedores de mercadería apegándose a los requerimientos y exigencias de los clientes

DEPENDENCIA: Departamento Operativo

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
1	Recepción de documentación del proceso de importación.	Asistente Logística Internacional	Documentos proceso importación	Firma de documentos
2	Revisión de documentación.	Asistente Logística Internacional	Matriz de revisión de documentos	Informe revisión de documentos
3	Realizar análisis y evaluación de proveedores por cada proceso de importación.	Asistente Logística Internacional	Matriz análisis y evaluación de proveedores	Impresión Matriz



Revisión: 1
Fecha: Julio
Página: 2/2

Manual de Procesos

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
4	Realizar informe con resultado de evaluación.	Asistente Logística Internacional	Plantilla informe evaluación proveedores	Informe de evaluación de proveedores
5	Cerrar importaciones	Asistente Logística Internacional	Comprobante de cierre de importaciones	Impresión comprobante
6	Archivar procesos concluidos	Asistente Logística Internacional		Código de archivo



Indicadores de Gestión

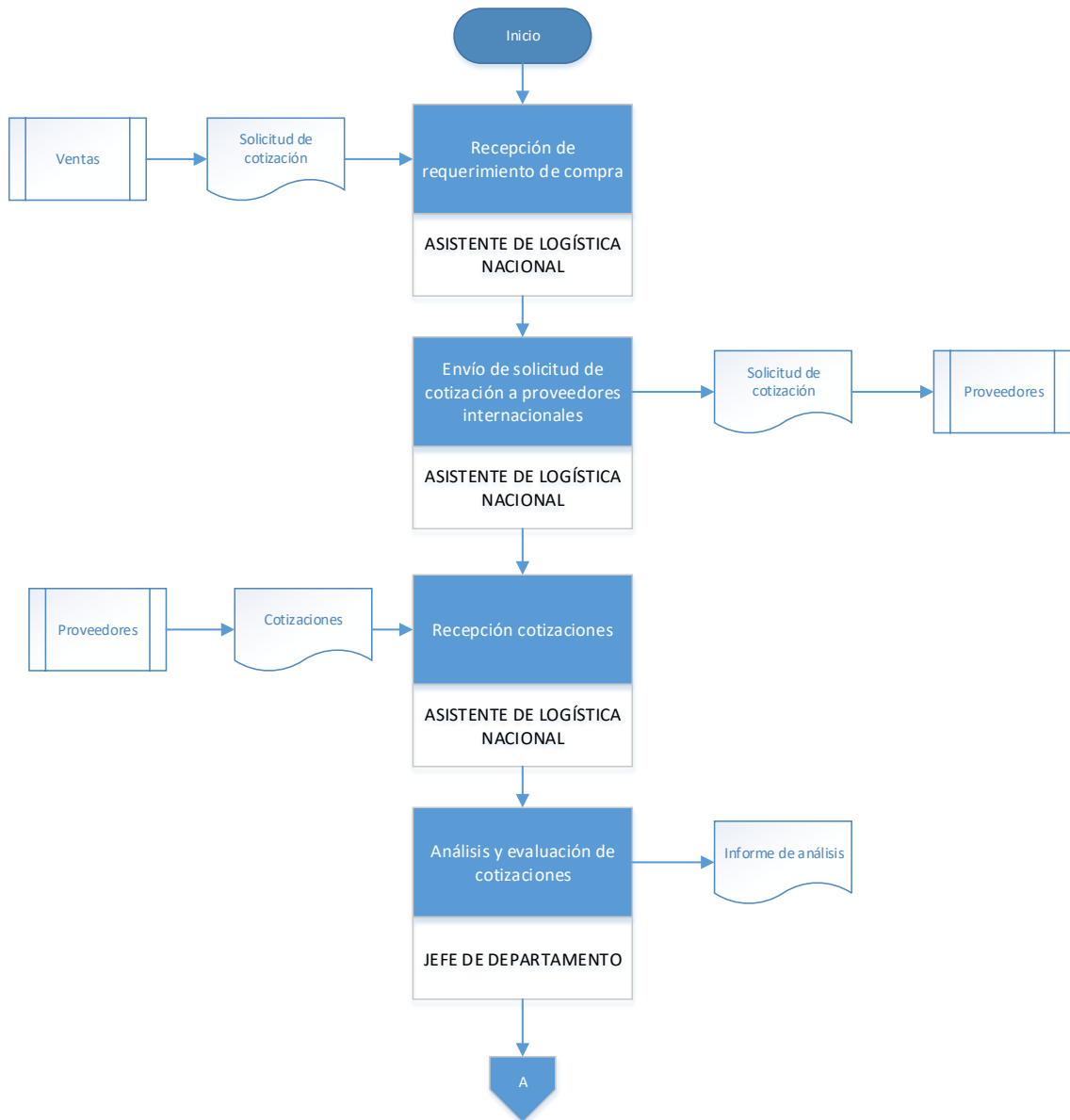
INDICADORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES Y ARCHIVO

RESPONSABLE	INDICADOR	RELACIÓN	FRECUENCIA	META
Asistente de logística Internacional	Eficacia en evaluación de proveedores	(Proveedores evaluación positiva / Proveedores evaluados) * 100	Mensual	95%
Asistente de logística Internacional	Eficiencia en evaluación de proveedores	(Tiempo de espera real / Tiempo de espera presupuestado) * 100	Mensual	95%

3.7 Flujograma de Operaciones

Una vez que se ha desarrollado el manual de procesos, con las especificaciones requeridas por la organización se procede a realizar el flujograma correspondiente a cada operación llevada a cabo por el departamento operativo, con el fin de facilitar la comprensión del funcionamiento de la unidad por usuarios tanto internos como externos.

3.7.1 Flujograma – Proceso Requerimientos



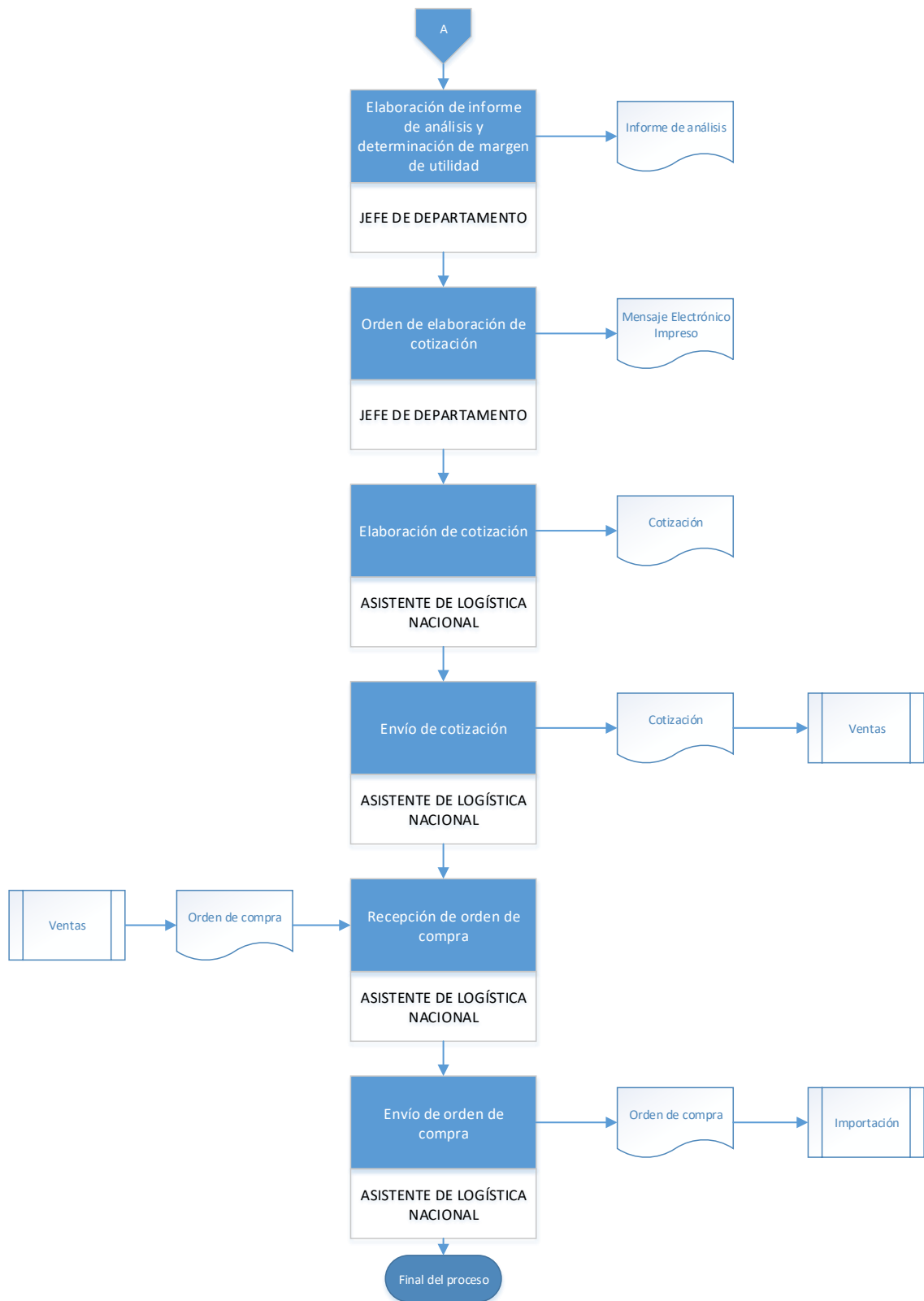
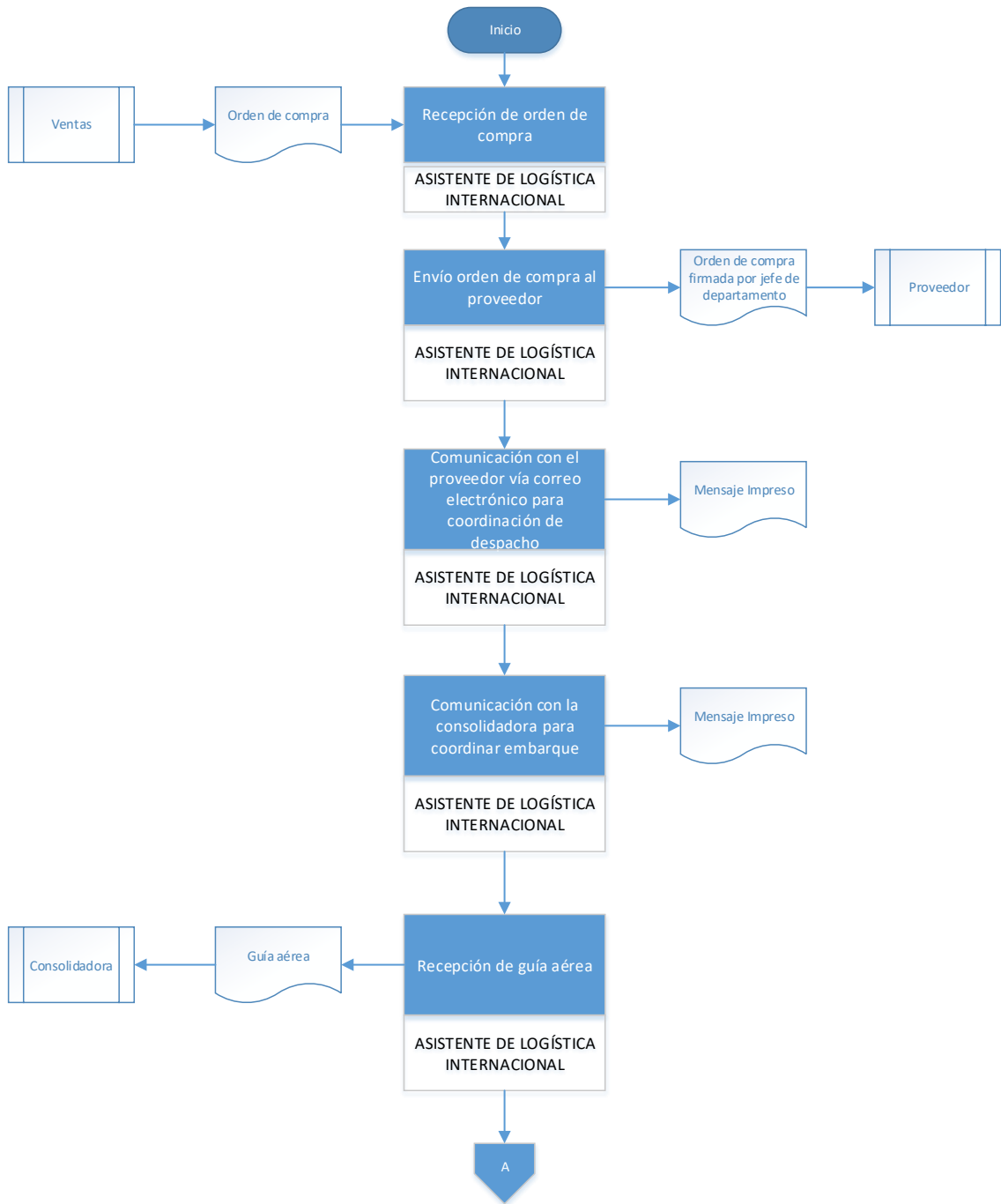
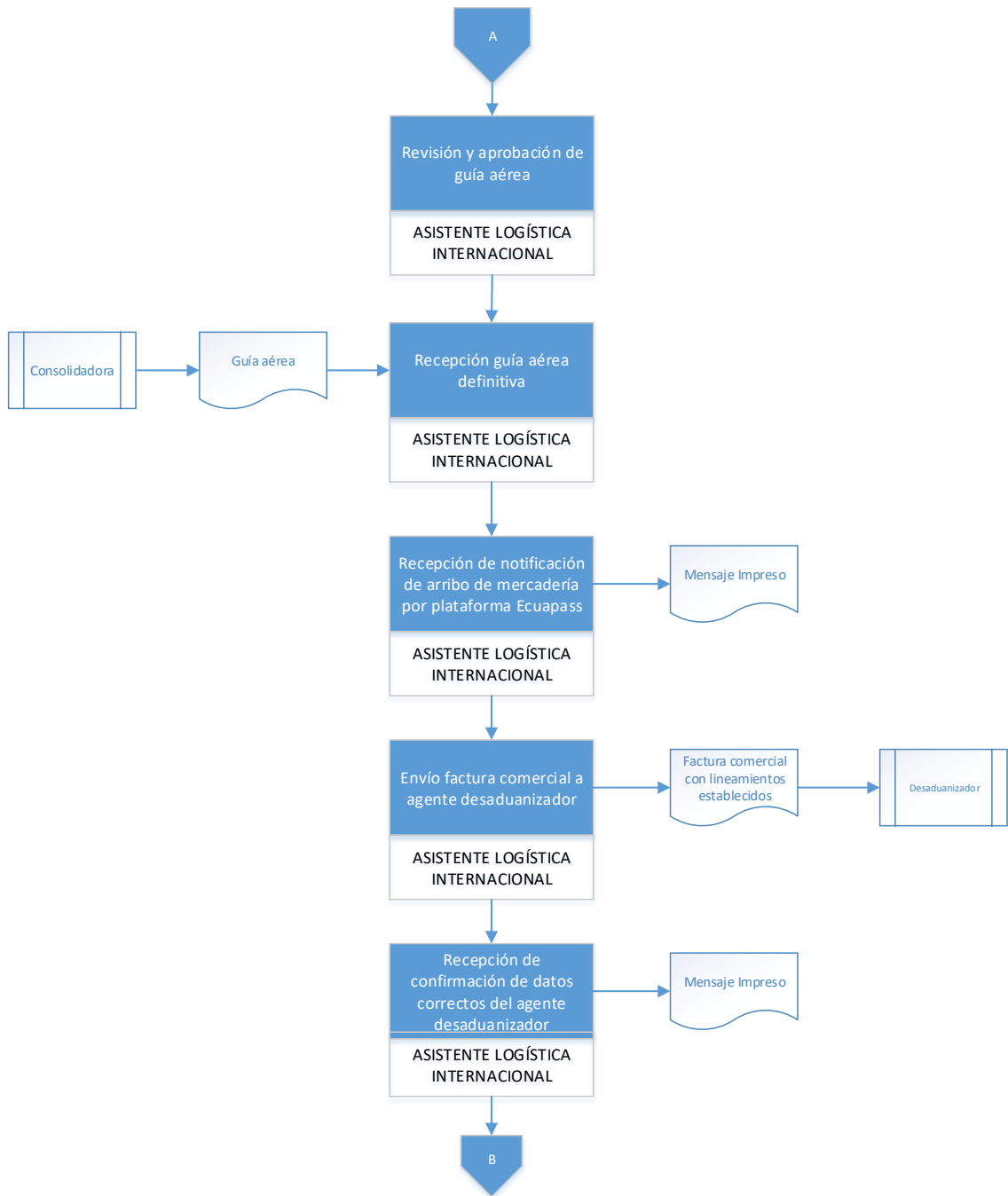
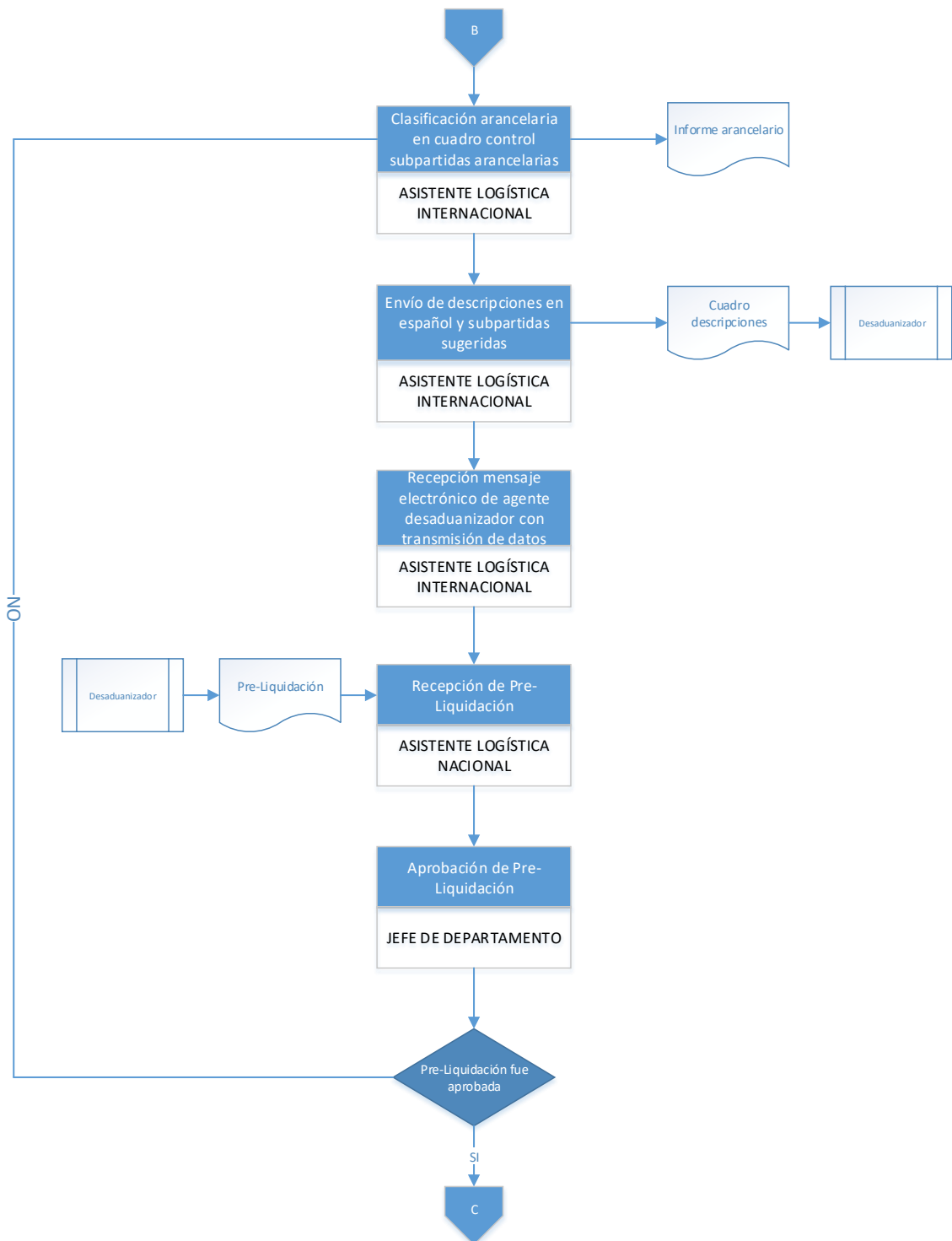


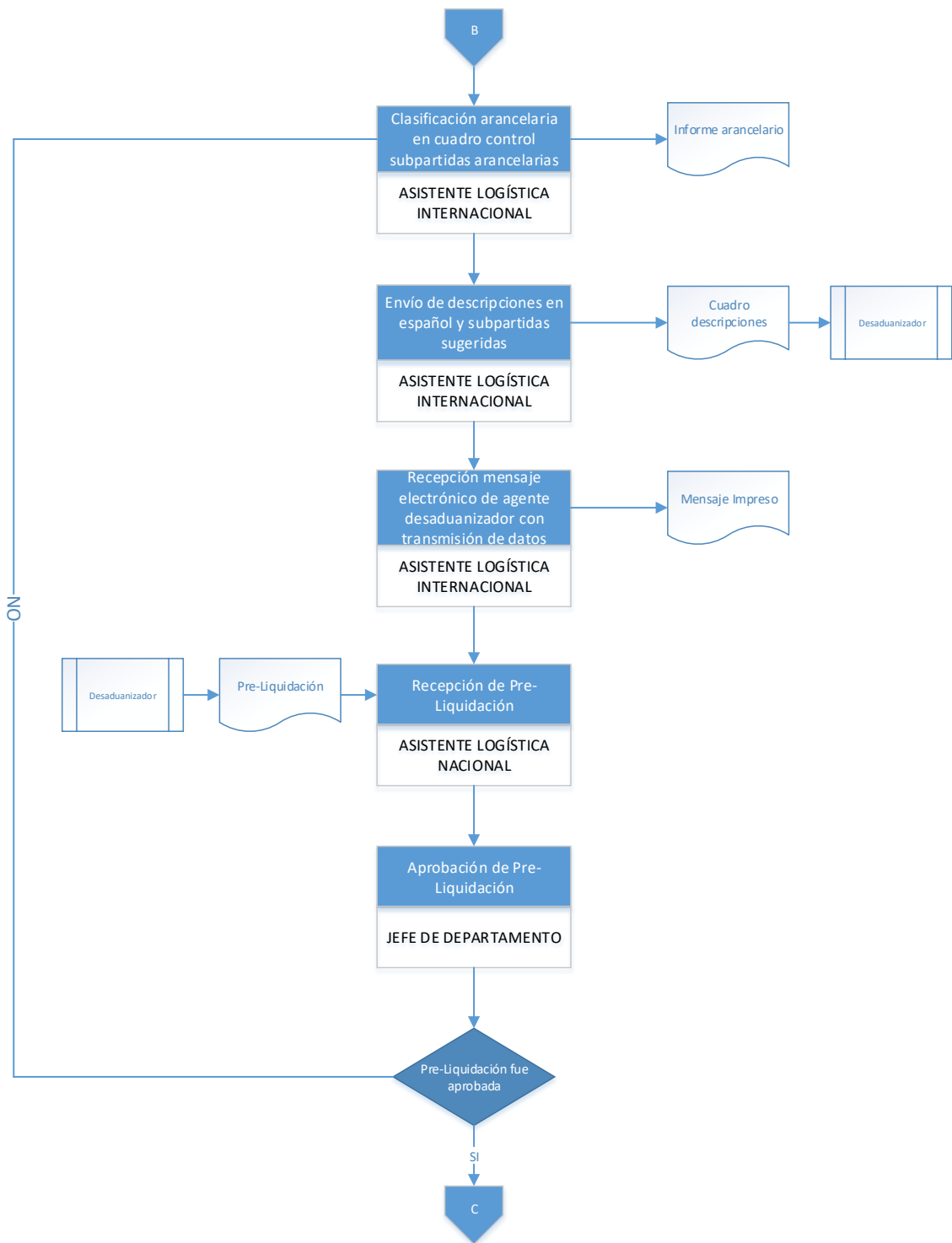
Figura 20: Flujograma Proceso de Requerimientos
Fuente: Análisis Interno Realizado

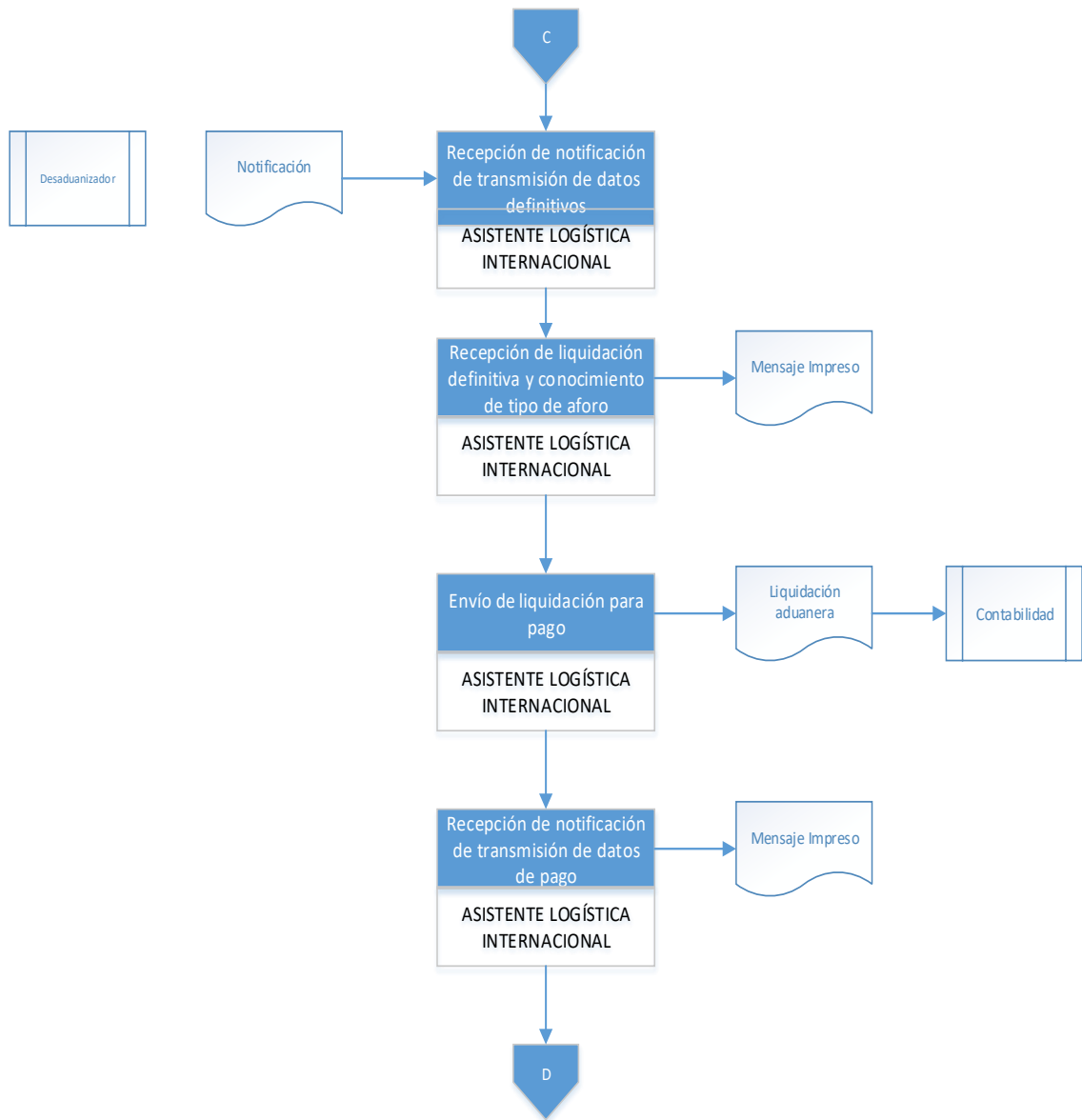
3.7.2 Proceso de Importación











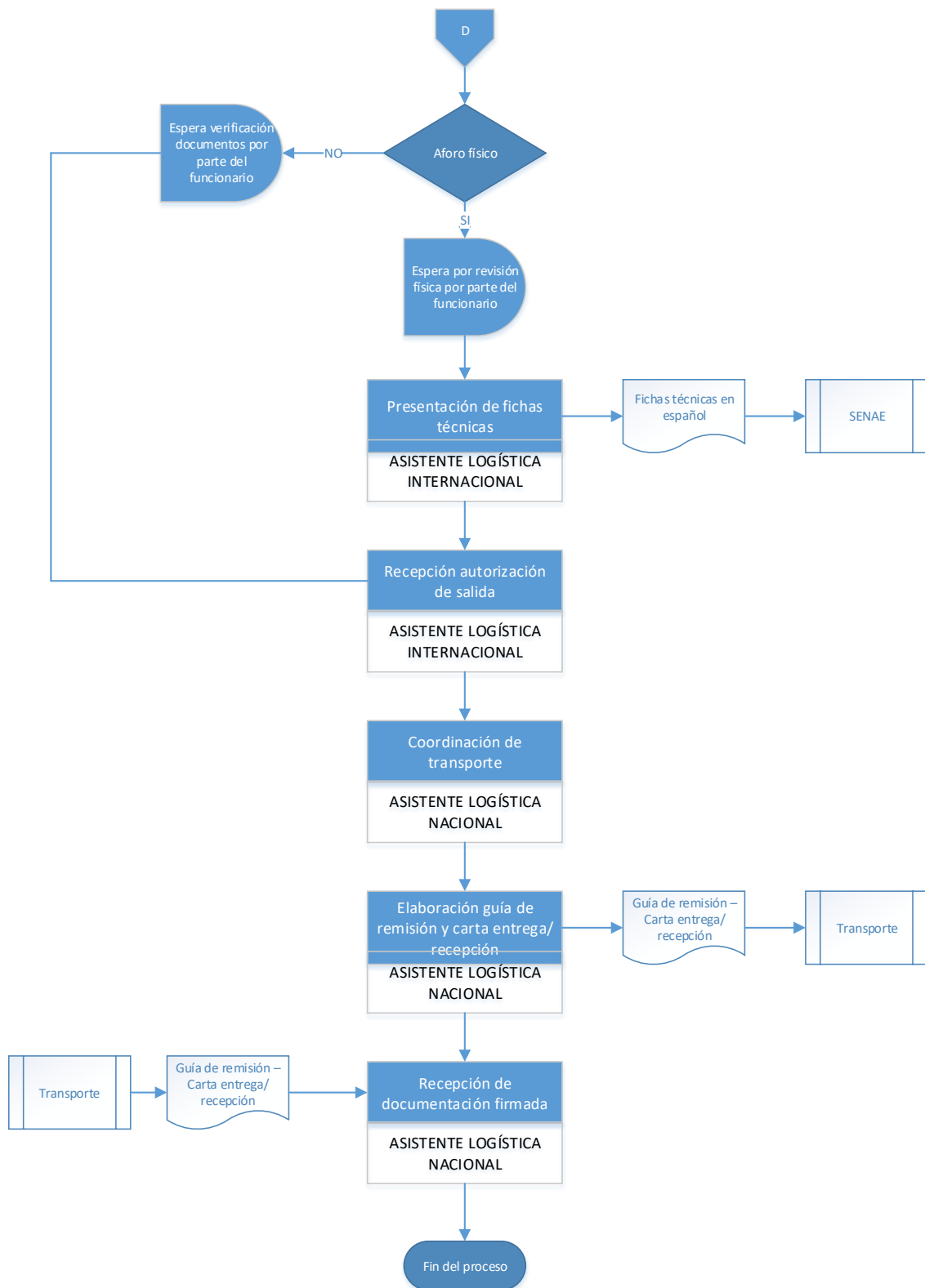


Figura 21: Flujograma Proceso de Importación

Fuente: Análisis Interno Realizado

3.7.3 Flujograma Proceso de Gestión de Proveedores Internacionales

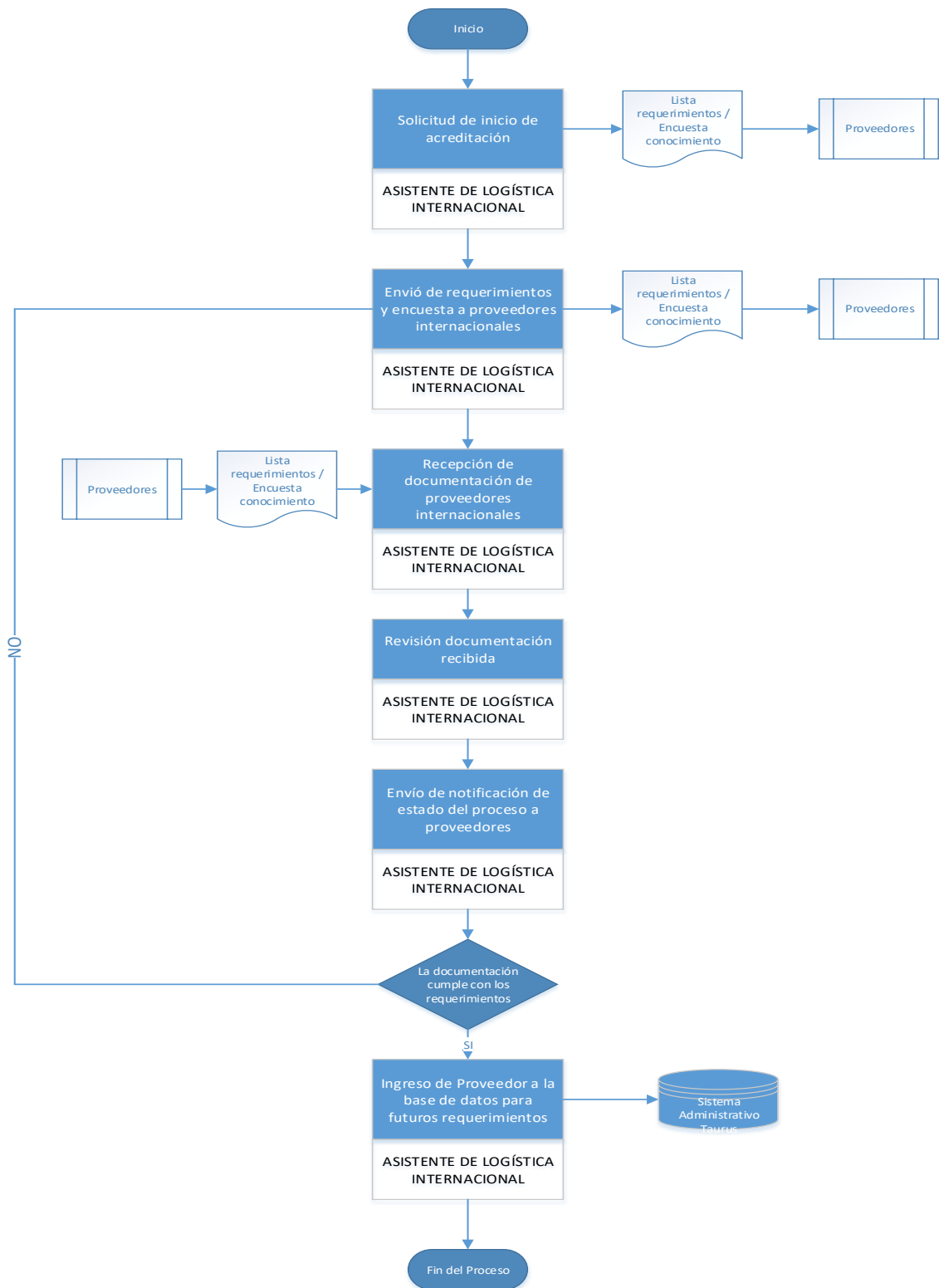


Figura 22: Proceso de Gestión de Proveedores Internacionales

Fuente: Análisis Interno Realizado

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

A niveles micro y macro se determina que la empresa se ha mantenido estable y con presencia en el mercado, sin embargo no ha logrado tener el crecimiento esperado con relación a sus competidores.

La gestión empresarial se ha visto afectada por la aplicación de aranceles debido a que Ram Oiltools importa bienes que no son exentos de este impuesto, convirtiéndose en una desventaja competitiva, que se espera sea regulada a través del tiempo.

El desarrollo de las actividades del departamento operativo se realizan empíricamente, por lo que no existe un correcto manejo ni control de las operaciones llevadas a cabo y por ende el resultado es incierto y la mayoría de veces ocasiona pérdidas y demoras. Debido a esto se ha establecido lineamientos para el desarrollo del proceso de importación.

Existen factores que no pueden ser controlados por la entidad y que se convierten en desventajas como por ejemplo la demora por parte de organizaciones nacionales e internacionales, por lo que se ha establecido lineamientos que permitan llevar a cabo el proceso de manera eficaz y eficiente.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa que tenga un correcto manejo, control y aplicación de los procesos propuestos, debido a que al ser un departamento medular es el que puede proporcionar los recursos económicos para que la empresa se mantenga en funcionamiento.

Así mismo se exhorta a que la gestión de proveedores nacionales se haga de manera adecuada, con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes sin afectar el margen de utilidad que pretende obtener la empresa.

Se debe tener en cuenta todas las variables del entorno tanto micro como macro con el propósito de no incurrir en costos y gastos que no hubieren sido contemplados.

Por último se recomienda a la organización, realizar una inversión en capacitación del recurso humano pues de esto dependerá el funcionamiento o no funcionamiento eficaz de los procesos.

Bibliografía

1. Aduana del Ecuador, S. (4 de Julio de 2018). *Aduana del Ecuador, SENA E*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/recaudacion-aduanera-registra-un-crecimiento-de-usd-198-millones/>
2. Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, A. (2 de Julio de 2018). *Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero*. Obtenido de http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/ARCH_Presentacion-RC-2017.pdf
3. Banco Central, d. E. (2 de Julio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
4. Chase, R. B. (2012). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES*. MCGRAW-HILL.
5. Fernandez, A. J. (2014). *Gestión por procesos*. ESIC.
6. Martínez, P. D. (2 de Julio de 2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Españan: Díaz de Santos. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST
7. Ministerio de Comercio Exterior, e. I. (03 de Julio de 2018). *Ministerio de Comercio Exterior, e Inversiones*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/la-eliminacion-de-las-salvaguardias-regira-desde-este-1-de-junio/>
8. RamOiltools. (11 de 2013). *RAM OILTOOLS*. Obtenido de <http://www.ram-oiltools.com>
9. RamOiltools. (2018). *Información Interna*.
10. RamOiltools. (2018). *Informe Proveedores*.
11. Riverola, J. (1997). *El diseño de procesos y la reducción del tiempo de servicio*. Barcelona: Ediciones Folio .
12. Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
13. Senlle, A. (2001). *Calidad de los servicios*. Barcelona: Ediciones Gestion .

14. Telégrafo, E. (2 de Julio de 2018). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-aumento-de-las-importaciones-apuntala-el-crecimiento-economico>
15. Tobón, L. F. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Los Autores.
16. Torres, A. M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial.
17. WordPress. (18 de Julio de 2018). *WordPress*. Obtenido de <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

ANEXOS

Anexos

Anexo 1: Actividades que agregan valor

PROCESO	ACTIVIDADES	AGREGAN VALOR	NO AGREGAN VALOR
REQUERIMIENTO	Recepción solicitud de cotización		x
	Espera por aprobación de jefe de departamento		x
	Solicitud cotizaciones a proveedor	x	
	Espera por llegada de cotización		x
	Recepción de cotizaciones		x
	Espera por verificación datos de proveedor		x
	Análisis de cotizaciones	x	
	Espera por aprobación de análisis		x
	Elaboración de cotizaciones	x	
	Envío de cotización al departamento de ventas	x	
	Recepción orden de compra		x
IMPORTACIÓN	Recepción orden de compra		x
	Espera por aprobación de jefe de departamento		x
	Envío orden de compra a proveedor	x	
	Espera por despacho de mercadería		x
	Comunicación con consolidadora	x	
	Espera por arribo de mercadería		x
	Recepción de notificación de arribo de mercadería		x
	Comunicación con desaduanizador de carga	x	
	Espera por autorización de salida		x
	Recepción autorización de salida		x
	Comunicación con transportista		x
	Elaboración y entrega de guía de remisión	x	
	Espera por entrega de mercadería por parte del transportista		x
	Recepción de guía de remisión firmada		x

PROCESO	ACTIVIDADES	AGREGAN VALOR	NO AGREGAN VALOR
GESTIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALE S, EVALUACIÓN Y ARCHIVO	Recepción procesos terminados	x	
	Solicitud de documentación	x	
	Espera por documentación		x
	Recepción documentación		x
	Verificación de documentación	x	
	Archivo	x	

Anexo 2: Tiempo de actividades con Valor Agregado

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO QUE AGREGA VALOR	TIEMPO QUE NO AGREGA VALOR
REQUERIMIENTO	Recepción solicitud de cotización		120
	Espera por aprobación de jefe de departamento		45
	Solicitud cotizaciones a proveedor	60	
	Espera por llegada de cotización		1895
	Recepción de cotizaciones		15
	Espera por verificación datos de proveedor		100
	Análisis de cotizaciones	163,4	
	Espera por aprobación de análisis		45
	Elaboración de cotizaciones	20	
	Envío de cotización al departamento de ventas	15	
	Recepción orden de compra		210

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO QUE AGREGA VALOR	TIEMPO QUE NO AGREGA VALOR
IMPORTACIÓN	Recepción orden de compra		45
	Espera por aprobación de jefe de departamento		120
	Envío orden de compra a proveedor	420	
	Espera por despacho de mercadería		7200
	Comunicación con consolidadora	180	
	Espera por arribo de mercadería		2880
	Recepción de notificación de arribo de mercadería		1440
	Comunicación con desaduanizador de carga	120	
	Espera por autorización de salida		1980
	Recepción autorización de salida		720
	Comunicación con transportista	140	
	Elaboración y entrega de guía de remisión	199	
	Espera por entrega de mercadería por parte del transportista		1440
	Recepción de guía de remisión firmada		65
	GESTIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES, EVALUACIÓN Y ARCHIVO	Recepción procesos terminados	120
Solicitud de documentación		45	
Espera por documentación			457
Recepción documentación			35
Verificación de documentación		234	
Archivo		100	

Anexo 6: Formato Cotización



Especialistas Petroleros

Calle El Espectador No. EB-13 y Av. Los Shyrfs,
Edif. El Espectador
5to Piso of 503
Quito, Ecuador
Tel: 6001192, 6004940, 0995172460

COTIZACION

Fecha	Cotización #

SOLICITUD N°

Señores :

Attn: Dept. Compras
Quito, Ecuador

Item	Cant.	P/N	Descripcion	Vir. Unitario USD\$	Valor Vir.Total USD\$
Términos de la Cotización				SUB TOTAL USDS	0.00
TIEMPO DE ENTREGA:				DSCTO.	0.00
LUGAR DE ENTREGA:				SUB TOTAL USDS	0.00
VALIDEZ :				IVA 12% USDS	0.00
OBSERVACIONES				TOTAL USDS	0.00
FORMA DE PAGO:					
ELABORADO POR:					

Anexo 7: Formato Orden de Compra



Calle El Espectador No. 88-33 y Av. Los Shyris, Edif. El Espectador
 Sto. Fco., of 503
 Quito, Ecuador
 Tels: 02081191 - 02084940 - 0995172460
 Email: gerencia@ram-oilttools.com

PURCHASE ORDER

PREPARED BY:

Especialistas Petroleros

Supplier:		Date:	
		Ref:	

TERMS:

SHIP VIA: Best Way

ITEM	QTY	PART NUMBER	DESCRIPTION	NET/EACH	EXTENSION
SUBTOTAL USD					0.00
DISCOUNT					
TOTAL					0.00

SHIP TO: