



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MAPEO DE PROCESOS OPERATIVOS
EN LA EMPRESA CECI IMPORTACIONES, PARA OPTIMIZAR SU GESTIÓN
ADMINISTRATIVA”

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN
MARKETING

Línea de Investigación: MEJORA DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA

Autor: DAVID ISRAEL CAMACHO PEDROZA

Director: ING. MIGUEL TORRES

Ambato – Ecuador

Abril 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****HOJA DE APROBACIÓN**

Tema: “IMPLEMENTACION DE UN MAPEO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA CECI IMPORTACIONES, PARA OPTIMIZAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA”

Línea de Investigación: MEJORA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Autor:

DAVID ISRAEL CAMACHO PEDROZA

Miguel Torres, Ing.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

F. _____

Eliecer ERAZO, Ing.
CALIFICADOR

F. _____

Amparito Pérez, Ing.
CALIFICADOR

F. _____

Jorge Núñez, Ing.
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

F. _____

Hugo Altamirano Villarroel, Ab.
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR
PUCESA

F. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, David Israel Camacho Pedroza portador de la cédula de ciudadanía No. 180310838-8 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

David Israel Camacho Pedroza

CI: 180310838-8

AGRADECIMIENTO

Durante mi trayecto como estudiante, varias han sido las personas que dedicaron su tiempo y atención a la culminación de mi carrera universitaria.

De manera especial y sincera expreso mis agradecimientos a los docentes de la Escuela de Administración de Empresas, quienes día a día me brindaron la oportunidad de aprender de ellos.

A todos quienes forman parte de CECI IMPORTACIONES, reconozco su interés y colaboración. Fueron vitales para la conclusión del actual trabajo investigativo.

Muchas gracias.

DEDICATORIA

Al ser divino y omnipotente “Dios”; quien me regala vida y sabiduría para levantarme diariamente a enfrentar un mundo incierto lleno de adversidades. “Mi guía y mi luz”.

A mis padres; Jorge y Cecilia, sus esfuerzos y sacrificios durante estos 24 años en mi formación personal y profesional, no solo les hace merecedores a una dedicatoria, sino a mi entrega diaria en la busca del éxito, camino que a partir de hoy empiezo a recorrerlo.

A mis hermanos; Jorge, Santiago y Pablo, quienes son pilares fundamentales en mi vida y me permiten aprender de ellos diariamente.

A ti amor, tu apoyo y tus consejos aclaran la visión en las perspectivas de mi vida, llegando a convertirme en el complemento de ella.

RESUMEN

En Ecuador, el comercio se ha convertido en una de las principales actividades económicas para la población nacional, incluso ella representa el 15% de nuestro Producto Interno Bruto, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador.

Dada la importancia y competitividad del comercio en nuestro país, nos encontramos en la obligación de mejorar continuamente para sobresalir en el entorno comercial nacional. CECI IMPORTACIONES, empresa dedicada a la importación de bisutería y accesorios para el cabello, implementó flujos de procesos operativos, con la finalidad de mejorar su gestión administrativa.

La metodología usada para el levantamiento de información en CECI IMPORTACIONES, se basó en el enfoque cualitativo y cuantitativo. Los instrumentos empleados para dicho proceso fueron encuestas y fichas de observación aplicadas a clientes internos y externos; finalmente, el análisis e interpretación de los datos obtenidos arrojó como resultado la necesidad de implementar un mapa de procesos en las actividades comerciales de la empresa para mejorar su administración y transmitir mayores beneficios a sus clientes. Para el diseño e implementación del mapa de procesos se determinaron las actividades que generan valor agregado hacia los clientes. En base a esto se desarrollaron flujogramas que facilitan la coordinación y organización en el interior de la empresa. Dicha implementación ha generado cambios que sin duda alguna convierten a CECI IMPORTACIONES en una empresa competitiva, lo cual se ve reflejado en la rentabilidad del negocio y en el nivel de satisfacción del cliente.

ABSTRACT

In Ecuador, commerce has become one of the main economic activities for the population. It is even considered to be the 15% of the gross domestic product, according to statistics from Banco Central del Ecuador.

Due to the importance and competitiveness of commerce in our country, we are obliged to improve continuously in order to be outstanding in the national commercial environment. CECI IMPORTACIONES, an Enterprise dedicated to the import of jewelry and hair accessories, implemented operational process flows in order to improve its management.

The methodology used to gather information in CECI IMPORTACIONES was based on the qualitative and quantitative approach. The instruments used in this process were surveys and observation sheets, applied to internal and external customers; finally, the analysis and interpretation of the data found showed us the need to implement a map of business processes in the enterprise in order to improve its management and transmit greater benefits to the customers. For the design and implementation of the map of processes, the activities which generate added- values to the clients were determined. Based on this, flow charts were developed to facilitate the coordination and organization within the enterprise. Such an implementation has led to changes that undoubtedly make CECI IMPORTACIONES a competitive business which is reflected in profitability and customer satisfaction.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.	4
1.2.1.1. Macro.....	4
1.2.1.2. Meso.	5
1.2.1.3. Micro.	5
1.2.2. Análisis Crítico.	5
1.2.3. Prognosis.....	9
1.2.4. Formulación de problema	9
1.2.5. Interrogantes.	10
1.2.6. Delimitación del objetivo de la investigación.....	10
1.2.7. Delimitación del problema.....	10
1.2.7.1. Delimitación Espacial.....	11
1.2.7.2. Delimitación Temporal.....	11
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos.	12
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.	13

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	14
2.2. Fundamentación Filosófica.	16
2.3. Fundamentación Legal.	17
2.4. Fundamentación Teórica.	37
2.4.1. Administración.....	37

2.4.1.1.	Funciones Administrativas.....	37
2.4.1.2.	Niveles y habilidades administrativos.....	38
2.4.2.	Gestión.....	39
2.4.2.1.	Ciclos de la gestión.....	39
2.4.3.	Gestión Administrativa.....	40
2.4.3.1.	Indicadores de Gestión.....	41
2.4.3.2.	Tipos de indicadores de gestión.....	42
2.4.4.	Administración por procesos.....	43
2.4.5.	Gestión por procesos.....	44
2.4.6.	Procesos.....	45
2.4.6.1.	Definición Proceso.....	45
2.4.6.2.	Características de los procesos.....	47
2.4.6.3.	Componentes de un proceso.....	48
2.4.6.4.	Dueño de proceso.....	50
2.4.6.5.	Responsable de los procesos.....	50
2.4.6.6.	Ejecutor.....	51
2.4.6.7.	Clasificación de los procesos.....	51
2.4.6.8.	Clases de representaciones de los procesos.....	53
2.4.6.9.	Representación gráfica de los procesos.....	54
2.4.7.	Simbología para diagramar.....	58
2.4.8.	Reglas para Diagramar.....	59
2.4.9.	Mejoramiento Continuo.....	61
2.4.9.1.	Competitividad.....	61
2.4.9.2.	Ventaja Competitiva.....	62
2.4.10.	La cadena de Valor.....	63
2.4.11.	Mapeo de Procesos.....	64
2.4.11.1.	Definición Mapeo de Procesos.....	66
2.4.11.2.	Ventajas del mapeo de procesos.....	66
2.4.11.3.	Pasos para realizar un mapeo de procesos.....	67

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1.	Enfoque de la investigación	68
3.1.1.	Enfoque cuali-cuantitativo.....	68
3.2.	Modalidad de la investigación.	69
3.2.1.	Bibliográfica.	69
3.2.2.	De campo.	70
3.3.	Tipo de Investigación.....	70
3.3.1.	Exploratoria	70
3.3.2.	Descriptiva	70
3.4.	Población y muestra.	71
3.4.1.	Población	71
3.4.2.	Muestra	71
3.5.	Plan de recolección de información.	72
3.5.1.	Encuesta.....	73
3.5.1.1.	Guía para elaborar el cuestionario.....	73
3.5.2.	Observación directa.	75
3.6.	Procesamiento y análisis de información.....	75
3.7.	Análisis e interpretación de resultados.....	76

CAPITULO IV

4. LA PROPUESTA

4.1.	Tema.....	96
4.2.	Datos informativos.....	96
4.3.	Antecedentes de la propuesta.....	96
4.4.	Justificación.....	97
4.5.	Objetivos	98
4.5.1.	Objetivo General.....	98
4.5.2.	Objetivos Específicos.	98
4.6.	Levantamiento de información actual.....	99
4.6.1.	Antecedentes de la Empresa.	99

4.6.2.	Misión	100
4.6.3.	Visión.....	100
4.6.4.	Valores Corporativos	100
4.6.5.	Organigrama	101
4.6.6.	Análisis FODA	103
4.6.7.	Identificación y levantamiento de procesos.....	104
4.6.8.	Construcción de la cadena de valor	104
4.6.9.	Pasos para identificar los procesos.	106
4.6.10.	Levantamiento de procesos.....	106
4.6.11.	Diagrama de flujo.	107
4.6.12.	Reglas para diagramar.	107
4.6.13.	Simbología para la diagramación.	110
4.6.14.	Diagrama de flujo de CECI IMPORTACIONES.....	111
4.7.	Mapeo de Procesos.....	112
4.7.1.	Inventario de Procesos.....	113
4.7.2.	Mapa de procesos de CECI IMPORTACIONES.	114
4.7.4.	Implementación Mapa de procesos en CECI IMPORTACIONES.	168
4.7.4.1.	Objetivo de implementación.	168
4.7.4.2.	Fases de Implementación.	168
4.7.4.3.	Cronograma de Implantación	170
4.7.5.	Rendimiento de la implementación.	172
4.7.5.1.	Indicadores de Gestión.	172
4.7.5.2.	Cálculo e interpretación.....	173

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones.	177
5.2.	Recomendaciones.....	178
	BIBLIOGRAFIA.....	179
	ANEXOS.....	180

GRÁFICOS

Gráfico No. 01. Árbol de Problemas.	7
Gráfico No. 02. Fases de la Administración por procesos.	44
Gráfico No. 03. Sistematización de un proceso.	47
Gráfico No. 04. Niveles de los Procesos.	52
Gráfico No. 05. Cadena de Valor	64
Gráfico No. 06. Mapa de Procesos	65
Gráfico No. 07. Nivel de Satisfacción.	76
Gráfico No. 08. Información Oportuna.	78
Gráfico No. 09. Conocimiento plan de acción trabajadores	80
Gráfico No. 10 Nivel de Organización y eficiencia.	82
Gráfico No. 11. Existencia de flujos de información	84
Gráfico No. 12. Distribución Interna Adecuada	86
Gráfico No. 13. Inconvenientes de entrega.	88
Gráfico No. 14. Cantidad y Calidad adecuada.....	90
Gráfico No. 15. Implementación Mapa de Procesos.....	92
Gráfico No. 16. Organigrama Estructural CECI IMPORTACIONES	101
Gráfico No. 17. Cadena de Valor CECI IMPORTACIONES.	105
Gráfico No. 18. Mapa de Procesos CECI IMPORTACIONES..	114
Gráfico No. 19. Cronograma de Implementación del Mapa de Procesos... ..	171

CUADROS

Cuadro No. 01. Análisis FODA CECI IMPORTACIONES	103
Cuadro No. 02. Simbología para diagramar.	110
Cuadro No. 03. Caracterización del Proceso Juntos hacia la Meta.....	116
Cuadro No. 04. Descripción de Actividades del Proceso Juntos hacia la Meta.	117
Cuadro No. 05. Análisis del Valor Agregado del Proceso Juntos hacia la Meta.	119
Cuadro No. 06. Caracterización del Proceso Alcanza tu Propósito.	120
Cuadro No. 07. Descripción de Actividades Proceso Alcanza tu Propósito	121
Cuadro No. 08. Análisis del Valor Agregado Proceso Alcanza tu Propósito	123
Cuadro No. 09. Caracterización del Proceso Requerimientos	124

Cuadro No. 10. Descripción de Actividades Proceso Requerimientos.	125
Cuadro No. 11. Análisis del Valor Agregado Proceso Requerimientos	127
Cuadro No. 12. Caracterización del Proceso Desaduanización	128
Cuadro No. 13. Descripción de Actividades del Proceso Desaduanización	129
Cuadro No. 14. Análisis del Valor Agregado Proceso Desaduanización.	131
Cuadro No. 15. Caracterización del Proceso Recepción y Almacenamiento	132
Cuadro No. 16. Descripción de Actividades Proceso Recepción y Almacenamiento...	133
Cuadro No. 17. Análisis del Valor Agregado Proceso Recepción y Almacenamiento	135
Cuadro No. 18. Caracterización del Proceso Quejas y Reclamos	136
Cuadro No. 19. Descripción de Actividades del Proceso Quejas y Reclamos.	137
Cuadro No. 20. Análisis del Valor Agregado Proceso Quejas y Reclamos.	139
Cuadro No. 21. Caracterización del Proceso Facturación y Despacho.	140
Cuadro No. 22. Descripción de Actividades del Proceso Facturación y Despacho. ...	141
Cuadro No. 23. Análisis del Valor Agregado Proceso Facturación y Despacho. .	143
Cuadro No. 24. Caracterización del Proceso Gestión Ventas..	144
Cuadro No. 25. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Ventas.	145
Cuadro No. 26. Análisis del Valor Agregado Proceso Gestión Ventas.	147
Cuadro No. 27. Caracterización del Proceso Gestión Clientes.	148
Cuadro No. 28. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Clientes	149
Cuadro No. 29. Análisis del Valor Agregado del Proceso Gestión Clientes.	151
Cuadro No.30. Caracterización del Proceso Gestión Contratar Personal.	152
Cuadro No. 31. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Contratar Personal .	153
Cuadro No. 32. Caracterización del Proceso Gestión Contratar Personal.	155
Cuadro No. 33. Caracterización del Proceso Gestión Políticas de Precios.	156
Cuadro No. 34. Descripción de Actividades Proceso Gestión Políticas de Precios.	157
Cuadro No. 35. Análisis del Valor Agregado Proceso Gestión Políticas de Precios	159
Cuadro No. 36. Caracterización del Proceso Gestión Cuentas por Pagar.	160
Cuadro No. 37. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Cuentas por Pagar...	161
Cuadro No. 38. Análisis del Calor Agregado Proceso Gestión Cuentas por Pagar.	162
Cuadro No. 39. Caracterización del Proceso Cuentas por Cobrar.	164
Cuadro No. 40. Descripción de Actividades del Proceso Cuentas por Cobrar.	165
Cuadro No. 41. Análisis del Valor Agregado Proceso Cuentas por Cobrar	167

TABLAS

Tabla No. 01. Simbología para diagramar.	58
Tabla No. 02. Nivel de Satisfacción.	76
Tabla No. 03. Información Oportuna.	78
Tabla No. 04. Conocimiento plan de acción trabajadores.	80
Tabla No. 05. Nivel de Organización y Eficiencia	82
Tabla No. 06. Existencia de flujos de información	84
Tabla No. 07. Distribución Interna Adecuada.	86
Tabla No. 08. Inconvenientes de entrega.	88
Tabla No. 09. Cantidad y Calidad adecuada	90
Tabla No. 10. Implementación Mapa de Procesos.	92
Tabla No. 11. Referencias Organigrama Estructural CECI IMPORTACIONES..	102

FLUJOGRAMAS

Flujograma No. 01. Flujograma CECI IMPORTACIONES.. . . .	111
Flujograma No. 02. Flujograma Proceso Juntos hacia la Meta.. . . .	118
Flujograma No. 03. Flujograma del Proceso Alcanza tu Propósito.	122
Flujograma No. 04. Flujograma del Proceso Requerimientos.	126
Flujograma No. 05. Flujograma del Proceso Desaduanización	130
Flujograma No. 06. Flujograma Proceso Recepción y Almacenamiento	134
Flujograma No. 07. Flujograma del Proceso Quejas y Reclamos.	138
Flujograma No. 08. Flujograma del Proceso Facturación y Despacho.	142
Flujograma No. 09. Flujograma del Proceso Gestión Ventas.	146
Flujograma No. 10. Flujograma del Proceso Gestión Clientes	150
Flujograma No. 11. Flujograma del Proceso Gestión Contratar Personal	154
Flujograma No. 12. Flujograma del Proceso Gestión Políticas de Precios	158
Flujograma No. 13. Flujograma del Proceso Gestión Cuentas por Pagar	162
Flujograma No. 14. Flujograma del Proceso Cuentas por Cobrar	166

INTRODUCCIÓN

CECI IMPORTACIONES, empresa dedicada a la importación y comercialización de bisutería y accesorios para el cabello, requiere mejorar su gestión administrativa - operativa para satisfacer oportuna y eficientemente las necesidades de sus clientes. En el medio empresarial existen diversas herramientas técnicas que optimizan la gestión en las organizaciones y permiten visualizar las relaciones interdepartamentales desde un enfoque sistémico y global. En el sentido de incrementar la efectividad del trabajo en CECI IMPORTACIONES; la implementación de un mapa de procesos permitirá direccionar el flujo de operaciones en la empresa y priorizar la visión del cliente sobre las actividades organizacionales.

La investigación se estructuró en cinco capítulos que indican el proceso de cambio e implementación.

En el Capítulo I a través del diagrama de causa y efecto se identifica la problemática existente en la empresa. Esta establece que la ausencia de herramientas de gestión impide operar adecuadamente a CECI IMPORTACIONES.

El Capítulo II hace referencia a las fundamentaciones: legal, filosófica y teórica que respaldan la estructura de la investigación.

El Capítulo III establece la metodología que se utilizó en la investigación. El enfoque del estudio fue cuali-cuantitativo; esto permitió relacionar las variables asociadas al significado del problema para determinar el fenómeno y conducirnos a la solución de

los cuestionamientos. La modalidad de la investigación fue bibliográfica y de campo, mientras que el tipo de investigación desarrollado fue exploratorio y descriptivo. El análisis e interpretación de los resultados obtenidos se establecieron a través del levantamiento de información primaria.

El Capítulo IV detalla la propuesta. Esta establece la mejora administrativa-operativa de CECI IMPORTACIONES a través de la implementación de un mapa de procesos conjuntamente con indicadores de gestión.

El Capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones de la investigación, este destaca que CECI IMPORTACIONES opera con un 82% de efectividad.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema.

“IMPLEMENTACION DE UN MAPEO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA CECI IMPORTACIONES, PARA OPTIMIZAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA”

1.2. Planteamiento del Problema.

CECI IMPORTACIONES, empresa que se encuentra vinculada en el sector comercial, surge en el año de 1993 como persona natural obligada a llevar contabilidad con domicilio en Guayaquil, inicialmente la empresa se dedicaba a la importación y comercialización de artículos para velaciones y decorado de nichos mortuorios, sin embargo en 1996 decide cambiar su línea de productos. Actualmente, CECI IMPORTACIONES, ubicada en la Juan Benigno Vela 09-24 y Castillo (Ambato-Ecuador), mantiene como actividad económica la importación y comercialización de bisutería y accesorios para el cabello en el mercado nacional.

El segmento de mercado en el cual la empresa está enfocada comprende el sector femenino que atraviesa las edades de 12 hasta 60 años. El mercado de bisutería y accesorios para el cabello es sumamente competido, debido a que en el sector no

presenta barreras de entrada para nuevos competidores, sin embargo existen siete empresas posicionadas que se encuentran domiciliadas en Quito y Guayaquil que representan un riesgo para CECI IMPORTACIONES en la administración de cartera de clientes y en los márgenes de utilidad.

En sus actividades operativas, CECI IMPORTACIONES funciona empíricamente, razón que la hace vulnerable frente a sus competidores. En el actual proceso de investigación se indicaran las debilidades operativas y carencias administrativas de la empresa con el fin de examinar sus causas y plantear mejoras con miras a posicionar a la empresa en el mercado nacional y garantizar la satisfacción de sus clientes internos y externos.

1.2.1. Contextualización.

1.2.1.1. Macro

En el Ecuador, el comercio al por mayor y menor es en una de las principales fuentes de empleo que ha adoptado la población nacional como medio de supervivencia, incluso esta clase de actividad económica representa el 15% de nuestro Producto Interno Bruto, según cifras del Banco Central del Ecuador.

En el primer trimestre del 2011, las empresas comerciales en el país, aumentaron sus niveles de facturación en 4.7% y el 89% de las mismas afirmaron que sus niveles de inventarios son normales, según el estudio realizado por las Cámara de Comercio. No cabe duda que el sector comercial es uno de los más competitivos en el Ecuador,

razón que nos obliga a mejorar continuamente la gestión en la Administración de las Empresas.

1.2.1.2. Meso.

Tungurahua es el principal mercado en el que opera CECI IMPORTACIONES, en él se han identificado 19 micro organizaciones comerciales encargados de la distribución al por mayor y menor de bisutería y accesorios para el cabello.

El 75% de las micro-organizaciones afirman el poder comercial de la provincia a nivel nacional y la consideran atractiva para invertir en ella, sin embargo sus representantes reconocen la ausencia de herramientas para mejorar la gestión en sus operaciones.

1.2.1.3. Micro.

CECI IMPORTACIONES comercializa bisutería y accesorios para el cabello en la zona centro del país, su funcionamiento es empírico debido a que sus procesos no se encuentran establecidos de manera explícita, causa suficiente para que sus colaboradores presenten deficiencias en las comunicaciones al interior de la empresa.

1.2.2. Análisis Crítico.

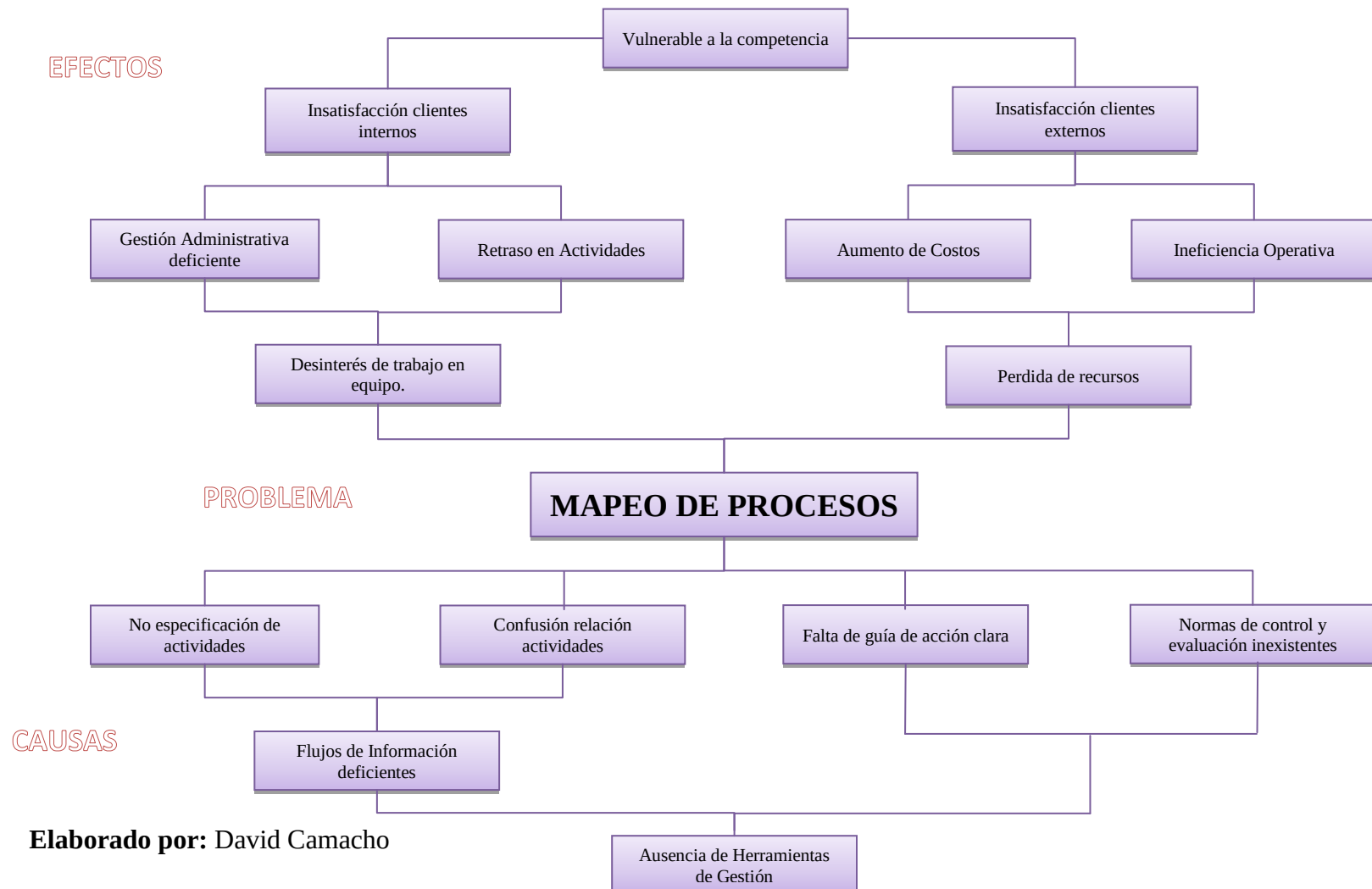
La competitividad en las empresas, no solo se debe a estrategias formuladas para desafiar al entorno, sino también a procesos eficaces y óptimos utilizados como

herramienta de gestión e indispensables para mantener una visión global de la empresa.

CECI IMPORTACIONES, empresa sin mayores precedentes en herramientas de gestión, comercializa sus productos sin considerar mejoramientos internos que le permitan elevar el grado de satisfacción de sus clientes.

Para determinar el problema del estudio, se realizó un análisis a través del árbol de problemas.

Gráfico No. 01. Árbol de Problemas.



La ausencia de herramientas de gestión en CECI IMPORTACIONES se ha identificado como la principal problemática en el estudio, esta se determinó a través del árbol de problemas.

Las causas que se establecieron a través del estudio manifiestan confusiones en los flujos de información interna de la empresa que dificultan la comprensión en la relación y especificación de actividades en los ciclos operativos, generando desinterés del trabajo en equipo que a su vez este provoca retrasos en las actividades y deficiente gestión en el manejo administrativo.

En CECI IMPORTACIONES, la ausencia de herramientas de gestión advierte medidas de control y evaluación inexistentes que conjuntamente con guías de acción críticas en sus colaboradores se traducen en pérdidas de recursos con efectos negativos hacia sus clientes externos, debido al incremento de sus costos y errores que se traducen en ineficiencias operativas.

El conjunto de debilidades que presenta la empresa la hace vulnerable ante la competencia, además mantiene parcialmente satisfechos a sus clientes internos y externos, razón que compromete la estabilidad de la organización.

1.2.3. Prognosis

La supervivencia y crecimiento de las entidades se limitan por la cantidad de herramientas administrativas empleadas durante su ciclo operativo, la ausencia de estas en las organizaciones ocasionan descoordinación en sus actividades, principalmente por la falta de comunicación que existe de actividad a actividad.

En CECI IMPORTACIONES la no implementación de un mapeo de proceso como herramienta de gestión puede generar molestias en los clientes internos y externos, principalmente por procesos no estandarizados que conllevan a pérdidas de recursos y de tiempo.

Con el paso del tiempo, la situación actual de la empresa llegara a un punto más crítico si no se implementa un mapa de procesos, la eficiencia no es la única razón para implementar dicha herramienta de gestión; optimizar recursos, coordinar e inspeccionar puntos de control, cumplir objetivos y elevar la satisfacción de clientes internos y externos son propósitos de esta herramienta, sin embargo no siempre se pueden cumplir debido a que un mapeo de procesos realizado inadecuadamente puede automatizar y modelar errores que incrementan la inestabilidad de la organización.

1.2.4. Formulación de problema

El mapeo de procesos optimiza la eficiencia y recursos en la gestión de la empresa

1.2.5. Interrogantes.

- ¿La correcta utilización de flujos de información, mejora la gestión en la empresa?
- ¿El control administrativo como herramienta, suministra ventajas competitivas a CECI IMPORTACIONES?
- ¿La evaluación y medición de procesos, favorece a la satisfacción de los clientes internos y externos?

1.2.6. Delimitación del objetivo de la investigación.

Investigar y elaborar un Mapeo de Procesos para la empresa CECI IMPORTACIONES, ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, con la finalidad de optimizar su gestión administrativa.

1.2.7. Delimitación del problema

Campo: Administración.

Área: Administración de Procesos.

Aspecto: Mapeo de Procesos.

1.2.7.1.Delimitación Espacial.

El trabajo de investigación se lo realizará en la empresa CECI IMPORTACIONES, ubicada en Ecuador, en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato. CECI IMPORTACIONES está domiciliada en las calles Juan Benigno Vela 09-24 y Castillo.

1.2.7.2.Delimitación Temporal.

El actual proyecto de investigación se lo realizará en el periodo comprendido ente Junio 2011 – Diciembre 2011.

1.3. Justificación.

El agregar valor a un bien o servicio, facilitar el trabajo en equipo, crear calidad y optimizar recursos son consecuencia que acarrea la implementación de herramientas de gestión y control.

A medida que transcurre el tiempo la mayoría de empresas desean mejorar la calidad de sus productos o servicios en busca de ventajas competitivas que les diferencie de la competencia con la finalidad de alcanzar el estado de fidelización con sus clientes, quienes son la razón de subsistencia de toda empresa sin importar la actividad económica a la que esté ligada.

El diagrama de procesos, es utilizado por las empresas para facilitar la actividad empresarial y optimizar recursos tangibles e intangibles, sin embargo si se desea que una empresa crezca de forma realista, constante y controlada se debe estructurar adecuadamente sus procesos. Por otro lado el control es el factor de trascendencia para lograr el éxito en toda organización, si bien es cierto el control no nos garantiza que la organización optimice su rentabilidad, sin embargo la ausencia de éste asevera la pérdida de recursos, eficiencia, responsabilidad y calidad en las empresas.

El principal beneficiario con el desarrollo de la investigación es CECI IMPORTACIONES. La aplicación de la investigación suministra a la empresa fortalezas para enfrentar a sus competidores y ofrece una visión global de la entidad mejorando su calidad operativa. Entre sus beneficiarios directos se enfatizan sus proveedores y clientes, debido a que la implementación del mapeo de procesos optimiza la gestión administrativa de la entidad.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

- Implementar flujos de procesos operativos en la empresa CECI IMPORTACIONES, para optimizar su gestión administrativa.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de CECI IMPORTACIONES.
- Establecer procesos factibles a implementar en CECI IMPORTACIONES.
- Diseñar flujos de procesos operativos y medidas de control en CECI IMPORTACIONES.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.

Como referentes investigativos de la empresa se ha establecido lo siguiente para el presente estudio:

- ✓ La elaboración del proyecto “IMPLEMENTACION DE UN MAPEO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA CECI IMPORTACIONES, PARA OPTIMIZAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA”, se ha basado en la necesidad de incrementar la capacidad operativa de la empresa con la finalidad de manejar eficientemente sus procesos y recursos.
- ✓ Desde la creación de CECI IMPORTACIONES hasta la actualidad, no se reflejan estudios previos relacionados al tema, sin embargo tiene información veraz y objetiva que facilitó obtener los resultados esperados.

Como referentes investigativos teóricos se ha establecido el siguiente estudio:

De la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, para la obtención del título de Ingeniera Comercial con énfasis en Productividad en el año 2010, de la Ing. Gabriela Carota Sánchez Izurieta, presenta el tema: GESTION DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA PROHICO & CIA, DE LA CIUDAD DE AMBATO, quien llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se determina que en la empresa no se encuentran correctamente definidos los procesos en el área de comercialización.
- ✓ Se establece que en la empresa no dispone de un análisis sistemático de los procesos como de las funciones del personal, lo cual incide en el servicio y la satisfacción de los clientes.
- ✓ Existe ineficiencia en la comercialización de productos de la empresa debido a la inexistencia de un diseño de procesos.

De la Universidad Técnica de Ambato, de la facultad de Ciencias Administrativas, para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas en el año 2004, de la Ing. Lorena Judith Jácome Chiluisa, presenta el tema; GESTION ESTRATEGICA DE PROCEOS PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA PRODUCCION EN LA EMPRESA FLORICOLA ENCHANTED ROSES S.A. EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, quien llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ Según las encuestas establecidas, se concluye que la mayoría del personal está de acuerdo en que se establezca personas responsables en los procesos de producción para evitar el desperdicio de recursos en la empresa.
- ✓ Según los resultados de las encuestas aplicadas, se puede concluir que en la empresa existen procesos críticos que influyen en los procesos de producción y el rendimiento del personal.

2.2. Fundamentación Filosófica.

El conocimiento marca la diferencia en el proceso de acercamiento al mundo en la vida de cada ser humano, mientras la ciencia nos permite descubrir las normas y leyes a las cuales está sometido, dándole sentido a su entorno y a lo que sucede.

La investigación es un ejercicio del pensamiento humano que implica la descripción de aquella porción de la realidad que es objeto de estudio y de la explicación de las causas que determinan las particularidades de su desarrollo. Por tal motivo para emprender la labor investigativa partiremos de determinadas proposiciones filosóficas que faciliten la justa comprensión de la tarea que se ejecuta.

El presente estudio enseña a la humanidad que la coordinación y organización en cualquier etapa de la vida es fundamental para abrir nuevos campos destinados a mejorar en el futuro. El proyecto se desenvuelve en un escenario natural que refleja el

comportamiento humano, concediéndonos la facilidad de moldearlo con la objetivo de concientizar a las personas que a través de la sofisticación y conocimiento podemos generar un cambio. Por otro lado la investigación se enfoca en la fundamentación crítica propositiva porque busca los hechos que determinan el factor de comportamiento de un ente en la realidad que advierte encontrar una solución.

2.3. Fundamentación Legal.

La Republica del Ecuador a través de su código de comercio establece quienes están facultados para ejercer el comercio como su actividad económica.

CODIGO DE COMERCIO

TITULO PRELIMINAR

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 2.- Se Consideraran comerciantes las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y, que teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con capital en giro, propio y ajeno.

Art. 3.- Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1. La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas y permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas.
2. Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, cafés y otros establecimientos semejantes.

CECI IMPORTACIONES, está sujeta al cumplimiento de diversas normativas legales para su funcionamiento.

LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

Capítulo I

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyentes.- Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

Se entiende como personas naturales a aquellas personas nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN

TRIBUTARIO INTERNO

Capítulo V

DE LA CONTABILIDAD

Art. 37.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 dólares americanos o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 dólares americanos o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000 dólares americanos. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

Art. 41.- Emisión de Comprobantes de Venta.- Los sujetos pasivos “personas naturales” deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de su valor y de los contratos celebrados.

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aun cuando dichas transferencias o prestaciones se realicen a título gratuito, no se encuentren sujetas a tributos o estén sometidas a tarifa cero por ciento del IVA, independientemente de las condiciones de pago.

No obstante, las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, deberán emitir comprobantes de venta cuando sus transacciones excedan del valor establecido en el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.

Sin embargo, en transacciones de menor valor, las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, a petición del adquirente del bien o servicio, están obligadas a emitir y entregar comprobantes de venta.

CECI importaciones, al ejercer el comercio a través de la importación de bienes como su principal actividad económica, debe cumplir con las disposiciones establecidas en el código orgánico de la producción, comercio e inversiones de la Republica del Ecuador, en el que se establecen; fases de desaduanización y nacionalización de mercancía extranjera, medidas arancelarias - tributarias y sanciones aduaneras.

**CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES
DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**

LIBRO IV

**DEL COMERCIO EXTERIOR, SUS ÓRGANOS
DE CONTROL E INSTRUMENTOS**

TÍTULO II

De las Medidas Arancelarias y no Arancelarias para regular el Comercio Exterior

Capítulo I

Medidas Arancelarias al Comercio Exterior

Art. 76.- Forma de expresión.- Las tarifas arancelarias se podrán expresar en mecanismos tales como: términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía (advalórem), en términos monetarios por unidad de medida (específicos), o como una combinación de ambos (mixtos).

Se reconocerán también otras modalidades que se acuerden en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador.

Art. 77.- Modalidades de aranceles.- Los aranceles podrán adoptarse bajo distintas modalidades técnicas, tales como:

- a.** Aranceles fijos, cuando se establezca una tarifa única para una sub-partida de la nomenclatura aduanera y de comercio exterior; o,
- b.** Contingentes arancelarios, cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías importadas o exportadas, y una tarifa diferente a las importaciones o exportaciones que excedan dicho monto.

Capítulo III

Certificación de origen de mercancías

Art. 84.- Normas de Origen.- Se entenderá por normas de origen los parámetros técnicos establecidos con el objeto de determinar el territorio aduanero o región de origen de un producto. El origen de la mercancía podrá ser nacional, si se considera un solo país, o regional, si se considera a más de un país.

Las mercancías podrán estar sujetas al cumplimiento de normas de origen para efectos de beneficiarse de preferencias arancelarias, contingentes, regímenes especiales aduaneros, y para otras medidas comerciales específicas donde se requiera determinar el origen de un producto.

Art. 85.- Certificación de Origen.- Corresponderá a la unidad gubernamental que se designe en el reglamento a este Código, regular y administrar la certificación de origen de las mercancías nacionales. La administración de la certificación podrá efectuarse de manera directa o a través de entidades habilitadas para el efecto, públicas o privadas; y la autoridad competente podrá actuar de oficio o a petición de parte interesada, nacional o extranjera, en la investigación de dudas sobre el origen de un producto exportado desde Ecuador.

Art. 86.- Verificación de origen.- La autoridad aduanera nacional será la encargada de realizar la vigilancia y verificación del cumplimiento de las reglas de origen de las mercancías de importación, cuando se trate de productos de origen extranjero, independientemente del régimen aduanero al que se importan. Para el efecto, podrá hacer uso de todas las atribuciones que la ley y los convenios internacionales le confiere para el control de las mercancías importadas, incluyendo la verificación en fábrica de los procesos de producción de los bienes importados al país.

LIBRO V

DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA Y DE LA FACILITACIÓN

ADUANERA

TÍTULO II

De la Facilitación Aduanera para el Comercio De lo Sustantivo Aduanero

Capítulo II

De la Obligación Tributaria Aduanera

Art. 107.- Obligación Tributaria Aduanera.- La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.

Art. 108.- Tributos al Comercio Exterior.- Los tributos al comercio exterior son:

a. Los derechos arancelarios;

- b. Los impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias, cuyos hechos generadores guarden relación con el ingreso o salida de mercancías; y,
- c. Las tasas por servicios aduaneros.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador mediante resolución creará o suprimirá las tasas por servicios aduaneros, fijará sus tarifas y regulará su cobro.

Los recargos arancelarios y demás gravámenes económicos que se apliquen por concepto de medidas de defensa comercial o de similar naturaleza, no podrán ser considerados como tributos en los términos que establece el presente Código, y por lo tanto no se regirán por los principios del Derecho Tributario.

Art. 109.- Hecho Generador de la Obligación Tributaria Aduanera.- El Hecho Generador de la obligación tributaria aduanera es el ingreso de mercancías extranjeras o la salida de mercancías del territorio aduanero bajo el control de la autoridad aduanera competente.

Sin perjuicio de lo expuesto, no nace la obligación tributaria aduanera, aunque sí se sujetan al control aduanero, las mercancías que atraviesen el territorio aduanero nacional realizando un tránsito aduanero internacional al amparo de la normativa aplicable a cada caso, o las que ingresen al territorio aduanero como parte de una operación de tráfico internacional de mercancías, con destino a un territorio extranjero, incluido el régimen de transbordo. Tampoco nace la obligación tributaria aduanera, aunque sí la obligación

de someterse al control aduanero, respecto de las mercancías que arriben forzosamente, salvo que la persona que tenga el derecho de disponer sobre dichas mercancías exprese mediante la respectiva declaración aduanera su intención de ingresarlas al territorio aduanero nacional.

Art. 110.- Base imponible.- La base imponible de los derechos arancelarios es el valor en aduana de las mercancías importadas. El valor en aduana de las mercancías será el valor de transacción de las mismas más los costos del transporte y seguro, determinado según lo establezcan las disposiciones que rijan la valoración aduanera. El costo del seguro formará parte del valor en aduana pero la póliza de seguro no será documento obligatorio de soporte exigible a la declaración aduanera.

Cuando la base imponible de los derechos arancelarios no pueda determinarse, conforme al valor de transacción de las mercancías importadas, se determinará de acuerdo a los métodos secundarios de valoración previstos en las normas que regulen el valor en aduana de mercancías.

Para el cálculo de la base imponible, los valores expresados en moneda extranjera, serán convertidos a la moneda de uso legal, al tipo de cambio vigente a la fecha de la presentación de la declaración aduanera.

Art. 111.- Sujetos de la Obligación Tributaria Aduanera.- Son sujetos de la obligación tributaria: el sujeto activo y el sujeto pasivo:

a. Sujeto activo de la obligación tributaria aduanera es el Estado, por intermedio del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

b. Sujeto pasivo de la obligación tributaria aduanera es quien debe satisfacer el respectivo tributo en calidad de contribuyente o responsable.

La persona natural o jurídica que realice exportaciones o importaciones deberá registrarse en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, conforme las disposiciones que expida para el efecto la Directora o el Director General.

En las importaciones, el contribuyente es el propietario o consignatario de las mercancías; y, en las exportaciones, el contribuyente es el consignante.

Art. 113.- Exigibilidad de la Obligación Tributaria Aduanera.- La obligación tributaria aduanera es exigible:

a. En la liquidación y en la declaración sustitutiva de importación o exportación, desde el día en que se autoriza el pago.

b. En las tasas, desde la petición del servicio.

c. En los demás casos desde el día hábil siguiente al de la notificación de la liquidación complementaria, rectificación de tributos o acto administrativo correspondiente.

Art. 114.- Extinción de la Obligación Tributaria.- La obligación tributaria aduanera se extingue por:

a. Pago;

- b.** Compensación;
- c.** Prescripción;
- d.** Aceptación del abandono expreso;
- e.** Declaratoria del abandono definitivo de las mercancías;
- f.** Pérdida o destrucción total de las mercancías; y,
- g.** Decomiso administrativo o judicial de las mercancías.

Capítulo V

De la Declaración Aduanera

Art. 138.- De la declaración aduanera.- La declaración aduanera será presentada conforme los procedimientos establecidos por la Directora o el Director General.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podrá autorizar el desaduanamiento directo de las mercancías en los casos previstos en el reglamento a este Código, previo cumplimiento de los requisitos en él establecidos, y de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En estos casos la declaración aduanera se podrá presentar luego del levante de las mercancías en la forma que establezca el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Se exceptúa de la presentación de la declaración aduanera a las importaciones y exportaciones calificadas como material bélico, realizadas exclusivamente por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podrá establecer, reglamentar y eliminar, las declaraciones aduaneras simplificadas, cuando así lo requieran las condiciones del comercio, para cuya aplicación se podrán reducir o modificar formalidades, para dar una mayor agilidad.

Art. 139.- Del Despacho y sus Modalidades.- Despacho es el procedimiento administrativo al cual deben someterse las mercancías que ingresan o salen del país, dicho proceso inicia con la presentación de la DAU (Declaración Aduanera Única) y culmina con el levante. Sus modalidades y formalidades serán las establecidas en el reglamento al presente Código.

El sistema de perfiles de riesgo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador determinará las modalidades de despacho aplicable a cada declaración, conforme a las disposiciones que dicte para su aplicación la Directora o el Director General, a base de la normativa internacional.

En los casos de mercancías que se transporten bajo el régimen particular de correos rápidos o courier, su declaración y despacho se regirá conforme el reglamento que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador establezca para el efecto.

Art. 140.- Aforo.- Es el acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación electrónica, física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía.

TITULO III

De las Sanciones a las Infracciones Aduaneras

Capítulo I

Normas Generales

Art. 175.- Infracción aduanera.- Son infracciones aduaneras los delitos, contravenciones y faltas reglamentarias previstas en el presente Código.

Para la configuración del delito se requiere la existencia de dolo, para las contravenciones y faltas reglamentarias se sancionarán por la simple trasgresión a la norma.

Capítulo II

De los Delitos Aduaneros

Art. 177.- Contrabando.- Será sancionada con prisión de dos a cinco años, multa de hasta tres veces el valor en aduana de las mercancías objeto del delito y la incautación definitiva de las mismas, la persona que, para evadir el control y vigilancia aduanera sobre mercancías cuya cuantía sea superior a diez salarios básicos unificados del trabajador en general, realice cualquiera de los siguientes actos:

- a.** Ingrese o extraiga clandestinamente mercancías del territorio aduanero;
- b.** La movilización de mercancías extranjeras dentro de zona secundaria sin el documento que acredite la legal tenencia de las mismas, siempre y cuando no pueda justificarse el origen lícito de dichas mercancías dentro de las 72 horas posteriores al descubrimiento, salvo prueba en contrario;
- c.** Cargue o descargue de un medio de transporte sin ninguna autorización de mercancías no manifestadas, siempre que se realice sin el control de las autoridades competentes;
- d.** Interne al territorio nacional mercancías de una Zona Especial de Desarrollo Económico, o sujeta a un régimen especial, sin el cumplimiento de los requisitos establecidos en este Código y su reglamento;
- e.** Desembarque, descargue o lance en tierra, mar o en otro medio de transporte, mercancías extranjeras antes de someterse al control aduanero, salvo los casos de arribo forzoso (arribo equívoco); y,

f. Oculte por cualquier mecanismo mercancías extranjeras en naves, aeronaves, vehículos de transporte o unidades de carga, sin que se hayan sometido al control de las autoridades aduaneras.

Art. 178.- Defraudación aduanera.- Será sancionado con prisión de 2 a 5 años y multa de hasta diez veces el valor de los tributos que se pretendió evadir, la persona que perjudique a la administración aduanera en la recaudación de tributos, sobre mercancías cuya cuantía sea superior a ciento cincuenta salarios básicos unificados del trabajador general y, siempre que éstas deban satisfacer tributos al comercio exterior, a través de cualquiera de los siguientes actos:

- a.** Importe o exporte mercancías con documentos falsos o adulterados para cambiar el valor, calidad, cantidad, peso, especie, antigüedad, origen u otras características como marcas, códigos, series, modelos; en el presente caso el ejercicio de la acción penal no dependerá de cuestiones prejudiciales cuya decisión competa al fuero civil;
- b.** Simule una operación de comercio exterior con la finalidad de obtener un incentivo o beneficio económico, total o parcialmente, o de cualquier otra índole;
- c.** No declare la cantidad correcta de mercancías;
- d.** Oculte dentro de mercancías declaradas otras mercancías sujetas a declaración;
- e.** Obtenga indebidamente liberación o reducción de tributos al comercio exterior en mercancías que según la ley no cumplen con los requisitos para gozar de tales beneficios;

- f. Venda, transfiera o use indebidamente mercancías importadas al amparo de regímenes especiales, o con exoneración total o parcial, sin la debida autorización; y,
- g. Viole o retire sellos, candados u otras seguridades colocadas en los medios de transporte, unidades de carga, recintos o locales habilitados como depósitos temporales, siempre que se determine faltante total o parcial de las mercancías.

Capítulo III

De las Contravenciones

Art. 190.- Contravenciones.- Son contravenciones aduaneras, las siguientes:

- a. Permitir el ingreso de personas a las zonas primarias aduaneras, sin cumplir con lo establecido en el reglamento aprobado por la Directora o el Director General;
- b. Transmitir electrónicamente en forma tardía, total o parcial, el manifiesto de carga por parte del conductor del medio de transporte;
- c. Entrega fuera del tiempo establecido por la administración aduanera de las mercancías obligadas a descargar;
- d. Entregar información calificada como confidencial por las autoridades respectivas, por parte de los servidores públicos de la administración aduanera, sin perjuicio de las demás sanciones administrativas a que haya lugar;
- e. No entregar el listado de pasajeros a la administración aduanera, por parte del transportista, hasta antes del arribo o de salida del medio de transporte;

- f.** Cuando el transportista no entregue a la administración aduanera mercancías contenidas en los manifiestos de carga, salvo que hubiere sido autorizado por la administración aduanera, caso en el cual la mercancía deberá entregarse en el distrito efectivo de arribo, quedando sujeto el transportista a la sanción respectiva si incumpliere con la entrega;
- g.** Obstaculizar o impedir acciones de control aduanero, ya sea por actos tendientes a entorpecer la actividad del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador o por negarse a colaborar con las investigaciones que se realicen;
- h.** Incumplir con los plazos del trasbordo o reembarques, por parte del propietario, consignante, consignatario o transportista;
- i.** No presentar los documentos de acompañamiento conjuntamente con la declaración aduanera, si corresponde conforme a la modalidad de despacho asignada a la declaración, por parte del propietario, consignante o consignatario; salvo los casos en que los documentos sean susceptibles de respaldarse en una garantía;
- j.** Incumplir los plazos de los regímenes especiales, por parte del propietario, consignante o consignatario;
- k.** La sobrevaloración o subvaloración de las mercancías cuando se establezca en un proceso de control posterior. La existencia de mercancías no declaradas cuando se determine en el acto de aforo. Siempre que estos hechos no se encuentren sancionados conforme los artículos precedentes;
- l.** Permitir el ingreso de mercancías a los depósitos temporales sin los documentos que justifiquen su almacenamiento; o,

m. No entregar por parte de los responsables de los depósitos temporales el inventario de las bodegas cuando sean requeridos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Art. 192.- Sanción por no entrega de información.- Quienes no entreguen la información requerida por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, serán sancionados por la servidora o el servidor a cargo de las direcciones distritales con la clausura del establecimiento en el cual ejerce sus actividades económicas, sanción que será levantada cuando la información requerida sea entregada.

Si una persona, estando sancionada conforme el inciso anterior no entrega la información solicitada, en un plazo de treinta días, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador solicitará al Juez de Garantías Penales que a modo de acto urgente disponga la entrega de la información solicitada a el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador; el Juez, en el plazo de 48 horas ordenará la entrega de la información con el auxilio de la fuerza pública, copia de toda la información será remitida a la Fiscalía para que se inicien las investigaciones a que hubiere lugar.

Capítulo IV

De las Faltas Reglamentarias

Art. 193.- Faltas Reglamentarias.- Constituyen faltas reglamentarias:

- a.** El error por parte del transportista en la transmisión electrónica de datos del manifiesto de carga que no sean susceptibles de corrección conforme el reglamento al presente Código;
- b.** La transmisión electrónica tardía del manifiesto de carga, por parte del Agente de Carga Internacional, Consolidador o Desconsolidador de Carga, excepto en el caso que dicha transmisión se realice por el envío tardío por parte del transportista efectivo;
- c.** El error por parte del Agente de Aduanas, del importador o del exportador en su caso, en la transmisión electrónica de los datos que constan en la declaración aduanera que no sean de aquellos que se pueden corregir conforme las disposiciones del reglamento al presente Código;
- d.** El incumplimiento de las disposiciones establecidas en el reglamento de este Título o a los reglamentos que expida la Directora o el Director del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, que hayan sido previamente publicadas en el Registro Oficial, siempre que no constituya una infracción de mayor gravedad.
- e.** El incumplimiento o inobservancia de cualquier estipulación contractual, cuya sanción no esté prevista en el respectivo contrato.

2.4. Fundamentación Teórica.

2.4.1. Administración.

“Proceso de estructurar y utilizar recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales.

- a. Administración es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.
- b. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos.
- c. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas.
- d. Administración implica llevar a cabo las actividades en un entorno organizacional.”

(HIT, Michael A. Administración. Novena edición. Editorial Pearson. México. 2006. Pág.8)

2.4.1.1. Funciones Administrativas.

“Las funciones de la Administración engloban a la organización en su totalidad, se puede advertir que el proceso conlleva a distintas etapas como un conjunto de funciones diferenciadas y vinculadas como una secuencia continua e ininterrumpida.

1. **Planeación.** Incluye definir metas, establecer estrategias, y elaborar planes para coordinar actividades.
2. **Organización.** Incluye determinar que tareas serán llevadas a cabo, como se realizarán, quién las ejecutará, como están agrupadas, quién depende de quién, y donde se tomarán las decisiones.
3. **Dirección.** Incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal de comunicación más eficaz y resolver los conflictos que se presenten.
4. **Control.** Proceso de vigilar el desempeño, compararlo contra las metas, y corregir todas las desviaciones importantes”.

(ROBBINS, DeCenzo. Fundamentos de Administración. Sexta edición. Editorial Pearson. México. 2009. Pág. 7-8.)

2.4.1.2. Niveles y habilidades administrativos

“Según Fayol existen tres tipos de habilidades básicas en el campo de la administración.

- a. **La habilidad técnica.** Es la destreza para utilizar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.
- b. **La habilidad humanista.** Es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos sean personas o grupos.

- c. **La habilidad conceptual.** Habilidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización”.

1 (STONER, James. Administración. Sexta edición. Editorial Pearson. México. 1996. Pág. 19.)

La administración es la coordinación de actividades de trabajo, mediante la planificación, organización, dirección y control, de modo que las tareas se realicen de manera eficiente y eficaz. La importancia de la administración en las organizaciones radica en la combinación del esfuerzo de los miembros en el cumplimiento del objetivo común.

2.4.2. Gestión.

“Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que una persona de manera individual no podría alcanzar, asumiendo la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

2.4.2.1.Ciclos de la gestión.

- ✓ **La gestión como disciplina.** Implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio.

- ✓ **La gestión por procesos.** Es la vía para lograr la plena satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir con sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción.
- ✓ **La gestión y las personas.** La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto”.

<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

2.4.3. Gestión Administrativa.

Comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlos a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan, la gestión administrativa además de planificar, organizar, dirigir y controlar comprende entre otros puntos; recopilar y analizar información para resolver problemas, planear y organizar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar finanzas.

El correcto gestionamiento administrativo conlleva a alcanzar objetivos en un ambiente de competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en los objetivos determinados, conseguir y asignar recursos orientadas hacia áreas y problemas específicos con la finalidad de coordinar de manera unificada e integrada a la empresa

2.4.3.1. Indicadores de Gestión.

“Comparación de datos cuantitativos o cualitativos frente algún nivel de referencia que expresan el desempeño de un proceso.

Los indicadores de gestión permiten relacionar datos originados en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización para interpretar rápidamente aspectos críticos y de importancia en la misma, a través de los indicadores podemos tomar medidas para introducir cambios y evaluar sus consecuencias cuando sus variables sobrepasan los límites establecidos. Los indicadores pueden ser medidas, números, porcentajes, opiniones, o percepciones que señalen situaciones específicas.

Los indicadores de gestión tienen como objetivos:

- Identificar y tomar decisiones sobre problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.

- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

(PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial McGRAW-HIL. Colombia. 2002. Capítulo III.)

2.4.3.2. Tipos de indicadores de gestión.

Temporales. Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto; al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes. Son indicadores que asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos. Este indicador debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

(MORA, Luis Aníbal. Indicadores de la Gestión Logística. Segunda Edición. Editorial Ecoe. Colombia. 2008. Capítulo I.)

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, su continuo monitoreo permite identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Actualmente nuestras empresas tienen grandes

vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y de distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una causa para que los cuellos de botella se presenten en la cadena logística, perjudicando ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

2.4.4. Administración por procesos.

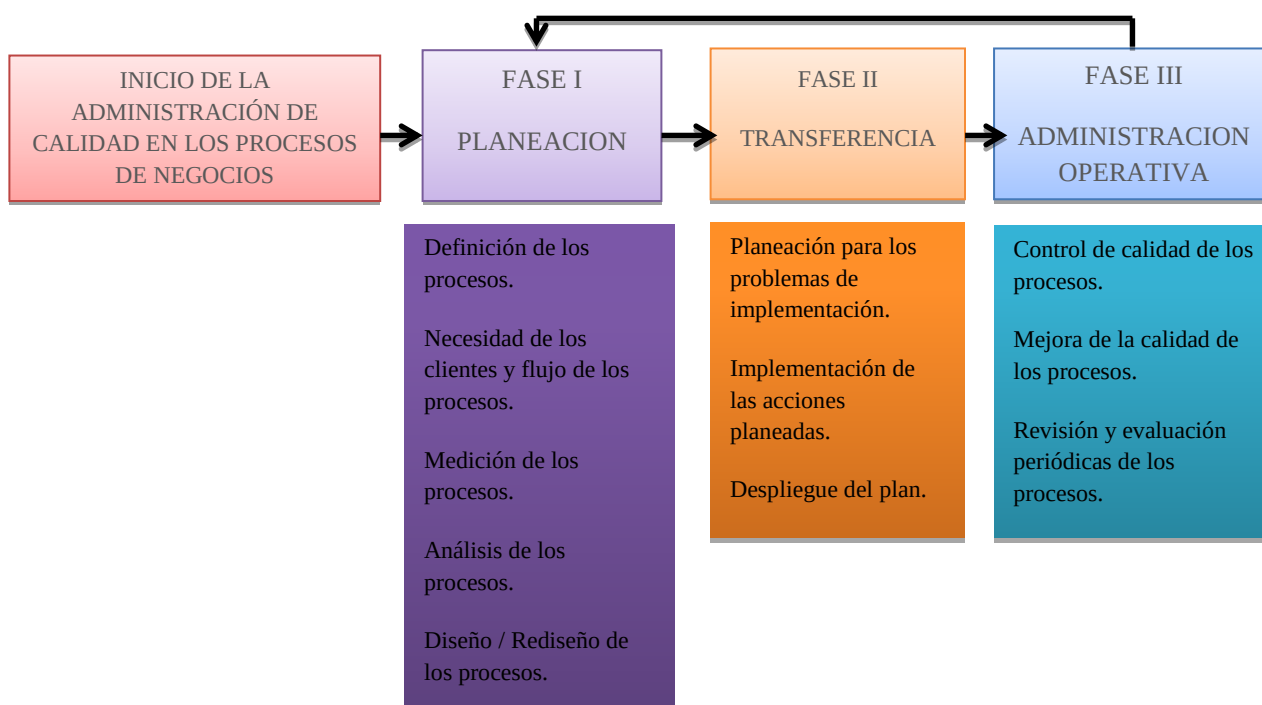
“Metodología que permite planear, controlar y mejorar los procesos primarios de una organización mediante la colaboración de equipos permanentes de procesos.

Las características distintivas de la administración por procesos son:

- Énfasis en las necesidades de los clientes en lugar de las necesidades funcionales.
- Enfoque en unos cuantos procesos interdisciplinarios claves.
- Dueños de procesos responsables de todos los aspectos del proceso.
- Equipos permanentes de procesos interdisciplinarios responsables de operar el proceso.

La Administración por procesos reemplaza a la organización jerárquica vertical con una visión horizontal de la organización. Bajo la administración de procesos, las funciones tienen amplias interacciones entre sí, lo cual lleva a un entendimiento saludable de las interdependencias entre las funciones. En la Gráfico No. 2 se muestra una hoja de ruta para la administración de procesos.”

Gráfico No. 02. Fases de la Administración por procesos.



Fuente:(GRYNA, Frank M. Método Juran análisis y planeación de la calidad. Quinta edición. Editorial McGraw Hill. México 2007.Pág.196)

Elaborado por: David Camacho

2.4.5. Gestión por procesos.

Para B. Roure (1997, p.42). La gestión por Procesos Printed Industria Gráfica. 1997. Barcelona. “La gestión por procesos es un elemento clave en la gestión de las organizaciones transformadoras. La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interaccionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.”

La gestión por procesos permite diferenciar a las organizaciones, genera valor agregado hacia los clientes y permite visualizar a las entidades como un todo a manera de sistema, es decir cómo funciona cada uno de sus procesos y la relación que guarda respecto al cumplimiento de objetivos.

2.4.6. Procesos.

Las organizaciones que son competitivas no solo cuentan con planes y estrategias, además sus procesos deben ser flexibles y estar claramente identificados para satisfacer las nuevas exigencias del mercado.

Los procesos describen la forma en que fluye el trabajo a través de la organización. Estos se representan de tal manera que permitan conservar el conocimiento de la empresa, toda vez que constituyen la base para la mejora y entrenamiento de las personas responsables de realizar una determinada actividad, con miras a asegurar la satisfacción del cliente final.

Una empresa es tan eficaz como sus varios procesos la componen.

2.4.6.1. Definición Proceso.

“Conjunto de actividades que convierte las entradas en salidas o resultados. Un proceso puede ser, simplemente, varios pasos en un área de manufactura o servicios”.

Se define a un proceso primario como “conjunto de actividades interdisciplinarios que son esenciales para la satisfacción de los clientes externos y para lograr la misión de la organización. Estas actividades integran a las personas, materiales, energía equipo e información.”

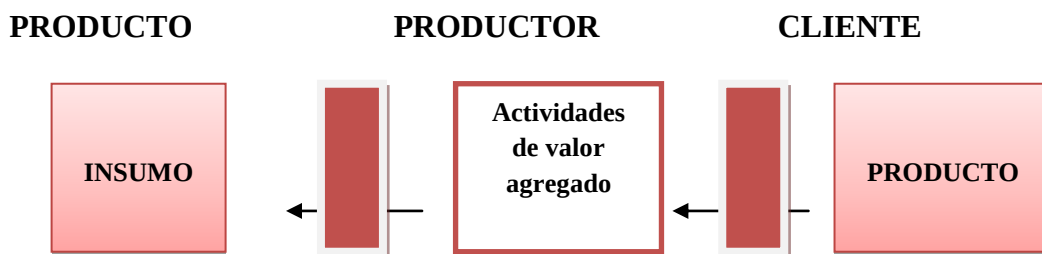
(GRYNA, Frank. M. Método Juran análisis y planeación de la calidad. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2007. Pág. 195.)

Según la organización mundial de la Salud un proceso es; “Conjunto de actividades de trabajo interrelacionados que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados”

Según Harrington (1994) proceso es; “Actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”

Según mi opinión, desde un punto de vista sistemático un proceso está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas, es decir que tendrá elementos de entrada, actividades de transformación cuyo resultado es un producto y deberá tener retroalimentación que permita mejorar.

Gráfico No. 03. Sistematización de un proceso.



Fuente: AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007. Cap. I.

Elaborado por: David Camacho

Personalmente defino a un proceso; como el conjunto de actividades secuenciales interrelacionadas entre sí, en la que intervienen recursos humanos, económicos, materiales, tangibles e intangibles, con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor final.

Toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el cliente.

2.4.6.2. Características de los procesos.

“Los procesos deben poseer cuatro características esenciales en su diseño y operatividad.

1. Deben tener inicio y fin.
2. Requieren contar con el talento humano.

3. Su diseño debe definir, la manera en la que se va a ejecutar, y la manera de evaluación y control.
4. Deben poseer secuencia, orden y racionalización entre los procesos.

2.4.6.3.Componentes de un proceso.

- a. **Objetivo.** Representa el propósito del proceso, que se pretende lograr con él, relacionado directamente con el producto.
- b. **Responsable.** Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- c. **Alcance.** Determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y el fin del proceso como, es decir hace referencia a la primera y última actividad. También puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo.
- d. **Insumos.** Todo lo que se requiere como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de recursos. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.

- e. Productos.** Todo lo que entrega un proceso a un cliente interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este, puede ser tangible para un bien material o intangible cuando se trata de un servicio. También se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o información requerida para el uso del producto.
- f. Recursos.** Todo aquello que permita transformar los insumos en productos, como la mano de obra, maquinaria, medios logísticos o tecnología.
- g. Duración.** Representa el tiempo comprendido desde la actividad identificada como inicio hasta la actividad identificada como fin. Se conoce usualmente como el “Tiempo Ciclo”.
- h. Capacidad.** Constituye lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.
- i. Controles.** Para que el proceso pueda tener lugar se requieren vistos buenos o controles con el fin de no entorpecer el flujo expedito del proceso.

2.4.6.4.Dueño de proceso.

Responsable de la ejecución y verificación del cumplimiento de los objetivos del proceso que le han sido asignado; debe conocer con claridad el alcance y los límites de su proceso, para coordinar las actividades de los responsables y miembros de equipo, para asegurar la satisfacción del cliente final y de los clientes internos.

Funciones que debe cumplir el dueño de proceso.

- ✓ Determinar los objetivos que permitan mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso.
- ✓ Garantizar que las metas del proceso se cumplan.
- ✓ Definir los alcances del proceso.
- ✓ Definir los subprocesos y responsables.
- ✓ Identificar y ejecutar los cambios requeridos por la empresa.

2.4.6.5.Responsable de los procesos.

Ejerce las funciones delegadas por el dueño del proceso. No puede modificar el proceso. Su obligación es hacer seguimiento y facilitar el logro en el cumplimiento de los objetivos, hace mediciones de los indicadores y evalúa las tendencias; ante una variación debe actuar proactivamente y activar las acciones correctivas y preventivas que se requieran, de común acuerdo con el dueño del proceso.

2.4.6.6.Ejecutor.

Es toda persona que realiza actividades en los procesos. Su responsabilidad es conocer muy bien el proceso y los procesos con los que interactúa, teniendo siempre como referencia el cliente final. Debe trabajar permanentemente para lograr el objetivo determinado para el proceso. No actúa en un solo proceso, es posible que lo haga en varios.”

(AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007. Capítulo 2.)

2.4.6.7.Clasificación de los procesos.

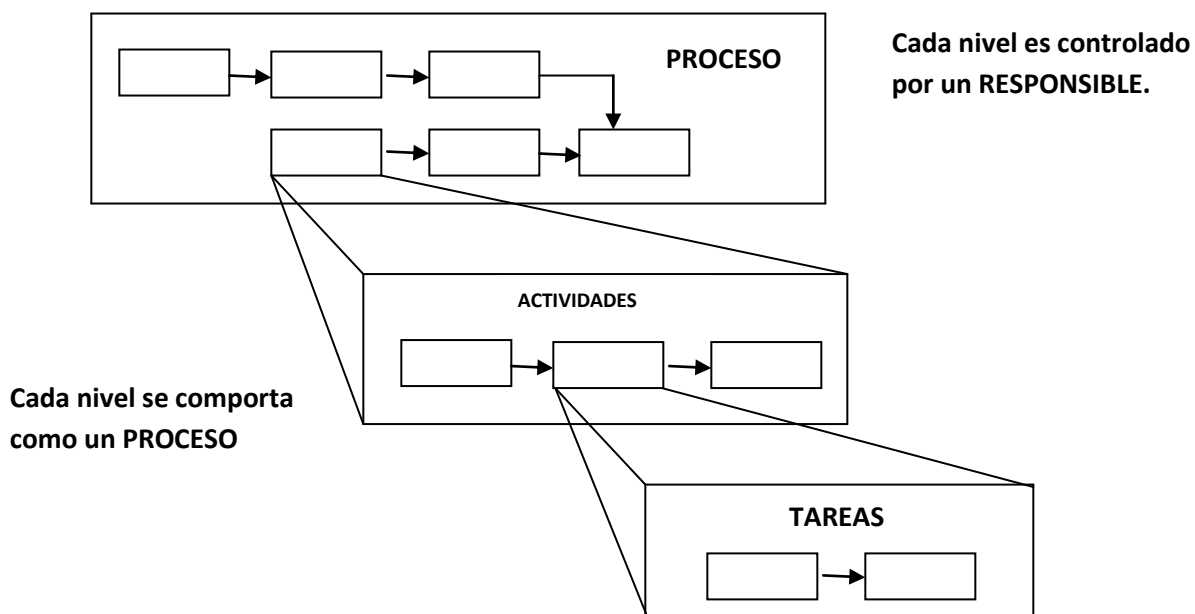
Hernando Marino (2001, p.40) Administración de operaciones. Octava edición Editorial Mc Graw Hill indica que; “Una vez que se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación, esta se puede hacer desagregando cada proceso principal en subprocesos, utilizando el procedimiento de cascada de la siguiente manera:

- ✓ **Procesos Organizacionales y Funcionales de los procesos.-** Los procesos funcionales son subprocesos organizacionales. Establecen una visión integral del trabajo realizado a lo ancho de toda la estructura organizacional, desde que se tiene la idea de desarrollar un producto hasta que se le entrega al cliente y se le brinda el servicio post-venta.
- ✓ **Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.-** Los procesos gerenciales brindan dirección a toda la organización. Estos procesos son responsabilidad de

la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los procesos operativos son las actividades que realiza la empresa para agregar valor al producto o servicio que se entrega al cliente final, mientras que los procesos de apoyo se asocian con la infraestructura de la organización.”

AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007. “Los procesos se clasifican dependiendo del alcance en cuatro niveles: Macroprocesos, procesos, actividades y tareas.

Gráfico No. 04. Niveles de los Procesos.



Fuente: AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007.

Elaborado por: David Camacho

- ✓ **Macroproceso.-** Conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a satisfacer los requerimientos de los consumidores y de la entidad para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ **Proceso.-** Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.
- ✓ **Actividades.-** Conjunto de tareas que deben realizarse para llevar a cabo proceso.
- ✓ **Tareas.** Conjunto de acciones en que se descompone una actividad.”

2.4.6.8. Clases de representaciones de los procesos.

- a. **“Diagramas de flujo.** Son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que se quiere expresar para dar a conocer las actividades. Existen varios tipos.
- b. **Diagrama enriquecido.** Permite presentar la idea del proceso mediante la utilización de figuras. Es la representación gráfica de las actividades desarrolladas e identificadas, además, cuando sea posible, las distancias por recorrer y las frecuencias del recorrido. Por no tener restricciones en la simbología, se puede apoyar en todo tipo de recursos o de ideogramas y es de libre imaginación.

- c. **Diagrama de la cadena de valor.** Es la representación macro, primer o segundo nivel de desagregación de los procesos en la organización. Sirve para presentar en forma simple la secuencia o interacción de diferentes procesos. Para su diagramación se utiliza el rectángulo o la flecha ancha, con el fin de describir brevemente la acción dentro de un símbolo.
- d. **Diagramación estándar.** Permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el final, de una manera general. Para su construcción se utilizan símbolos estándares que permiten ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo. Ejemplos “ver 2.4.7. Tabla No. 01. Simbología para diagramar”.
- e. **Diagrama funcional.** Es la mejor forma de diagramar un proceso, porque además del flujo del proceso, contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad. Diagramar de esta forma permite a todos los miembros del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en qué parte actúa cada uno, permite identificar quienes son clientes internos y puede determinar el porqué de la actividad y cómo hacerlo de mejor manera”.

(AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007. Capítulo 2.)

2.4.6.9. Representación gráfica de los procesos.

- a. **“Flujograma.** Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas, y palabras similares. Permite conocer y

comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas.

Ventajas del flujograma.

1. Facilita ejecutar los trabajos.
2. Describe los diferentes pasos del proceso.
3. Impide improvisaciones.
4. Permite visualizar todos los procesos.
5. Identifica las debilidades y fortalezas del proceso.
6. Permite un equilibrio de las cargas laborales.
7. Genera un sentido de responsabilidad.
8. Establece los límites del proceso.
9. Plantea la diferencia de lo que se hace contra lo que debería hacerse.
10. Genera calidad y productividad.

b. Diseño de flujogramas.

1. Emplear el mínimo de símbolos, para simplificar el flujograma.
2. Utilizar una sola hoja con el fin de facilitar el manejo.
3. El tamaño de los símbolos debe ser uniforme.
4. Las líneas de unión se representan por líneas rectas.
5. El texto dentro del símbolo debe ser breve.

c. Tipos de flujograma

1. **Flujograma pictórico.** Refleja el flujo del proceso en forma gráfica simple, mediante dibujos que muestran los diferentes elementos del proceso, está dirigido a público general, no hay elementos de índole técnico.
2. **Flujograma de bloques.** Es una forma sencilla de diseñar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del proceso. Al lado de cada bloque se coloca el nombre del encargado de la actividad.
3. **Flujograma Vertical.** En este caso el flujograma se desarrolla de arriba hacia abajo utilizando la simbología ya anotada o simplemente los bloques, los textos se pueden anotar en los mismos símbolos.
4. **Flujograma horizontal.** El diagrama de estos procesos se hace en sentido horizontal. No se recomienda cuando el proceso tiene demasiados pasos, pues se complicaría su lectura y comprensión. Se puede hacer por bloques o con la simbología conocida.
5. **Flujograma geográfico.** El diagrama de flujo de un plano geográfico o físico, muestra el movimiento de los clientes en la organización, a través de una serie de pasos secuenciales. Este tipo de flujogramas permite observar los desplazamientos del cliente en la institución, ahorrándole tiempo y simplificando

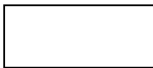
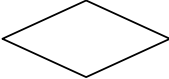
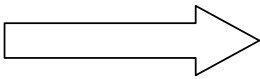
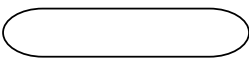
los trámites. Es muy importante este tipo de diagramas para analizar patrones de tráfico y descongestionar áreas que generan una mala imagen institucional”.

6. Flujograma analítico de proceso. Este tipo de diagrama se utiliza para identificar, de forma secuencial, las actividades componentes de un proceso y establecerle a cada una de ellas la identificación del tipo de operación clasificándolo en cinco símbolos. Operación, transporte, demora, inspección y almacenamiento; igualmente la cantidad de veces que se ejecuta la actividad, el tiempo requerido y las distancias recorridas. Este tipo de diagrama es muy utilizado para identificar mejora de procesos, por tanto, se establece el diagrama antes y después de la mejora, haciendo énfasis en la cantidad de actividades resumidas y particularmente el tiempo ciclo. También se le llama diagrama cinco ceros, porque trata de llevar al mínimo las cantidades de cada tipo de actividad

(AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007. Pág. 21.)

2.4.7. Simbología para diagramar.

Tabla No. 01. Simbología para diagramar.

SIMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Operación	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indica el proceso o actividad que se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o el fin de una actividad.
	Conector	Indica el transado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre y el lugar de 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 donde va.

Fuente: (AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007)

Elaborado por: David Camacho

2.4.8. Reglas para Diagramar

I. Título.

- ✓ “Establece los diagramas con el título del proceso.
- ✓ Escribir el nombre del proceso o actividad que se esté diagramando.

II. Contenido.

- ✓ Los símbolos de actividad, inspección, almacenamiento, o transporte solo pueden tener una salida, solo en decisión dos salidas (SI o NO) o documento más de una salida dependiendo de las copias del documento.
- ✓ Antes de la primera actividad pueden indicarse insumos que entran sin numeración.
- ✓ En el interior de cada símbolo se describe la actividad o la acción de forma precisa y concisa, no se debe utilizar abreviaturas confusas.
- ✓ Las salidas SI después de una decisión debe indicar la ruta principal e ir siempre hacia abajo o a la derecha dependiendo de la orientación del diagrama, los NO son vías alternas.
- ✓ Todo proceso debe alcanzar el fin de algún modo. Solo se admiten rutas inconclusas cuando se traslada a otro proceso externo , conector y este debe identificar el código o nombre del proceso al que se dirige.

- ✓ Siempre se debe indicar el sentido de flujo con la flecha y estas no deben superponerse, si es necesario, identificar el cruce con semicírculo.

III. Numeración.

- ✓ Los símbolos deben numerarse en forma consecutiva a excepción del inicio, fin o insumos; la numeración es ascendente a través de la ruta principal, luego se secuencia a través de las rutas alternas o ramificaciones con el número de origen.
- ✓ Los símbolos deben conservar un tamaño igual o proporcional en cada diagrama de flujo.

IV. Presentación.

- ✓ Los procesos deben mostrar equilibrio, recuerde que el hecho de diagramar debe impactar y explicar con claridad el proceso.
- ✓ Si se observa que está demasiado recargado, agrupe algunas tareas en actividad y diagrame en más niveles.
- ✓ El inicio y el fin siempre van hacer en los extremos”.

(AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007)

2.4.9. Mejoramiento Continuo.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como “Conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.”

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, “La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer para ser competitivas en el largo tiempo.

2.4.9.1.Competitividad.

Porter (1990). “Capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”. Como señala Porter (1990), el concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.

Sharples y Milhan (1990) “Competitividad es la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la

misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados”.

Mathews, (2009) “Competitividad se define como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores”.

La competitividad se establece como la capacidad y el conjunto de habilidades que tiene una empresa para convertir sus entradas en bienes o servicios requeridos por un mercado específico, utilizando eficientemente sus recursos, y entregando el producto en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes a precios menores o iguales que los demás oferentes, siempre que justifique el precio de oportunidad.

2.4.9.2.Ventaja Competitiva.

Superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor de distinción. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales pueden adoptar la forma de aptitudes de la organización: esta hace algo que las otras no pueden hacer o lo hace mejor que las demás. Por ejemplo, Dell adquirió una ventaja competitiva por su capacidad de crear un canal directo de ventas muy sensible a los clientes.

2.4.10. La cadena de Valor.

“Secuencia e interrelación que presentan los diferentes procesos de la organización, en busca de la satisfacción del cliente, expresada en la propuesta de valor y por tanto, le da sentido a esta; refleja lo que es importante para el cliente y lo que él está dispuesto a pagar.

Para la construcción de la cadena de valor se deben diferenciar cuales son los procesos estratégicos o primarios, también conocidos como misionales que le dan una manera lógica y secuencial, busca lograr la satisfacción del cliente final, generando valor para este y contribución para la organización.

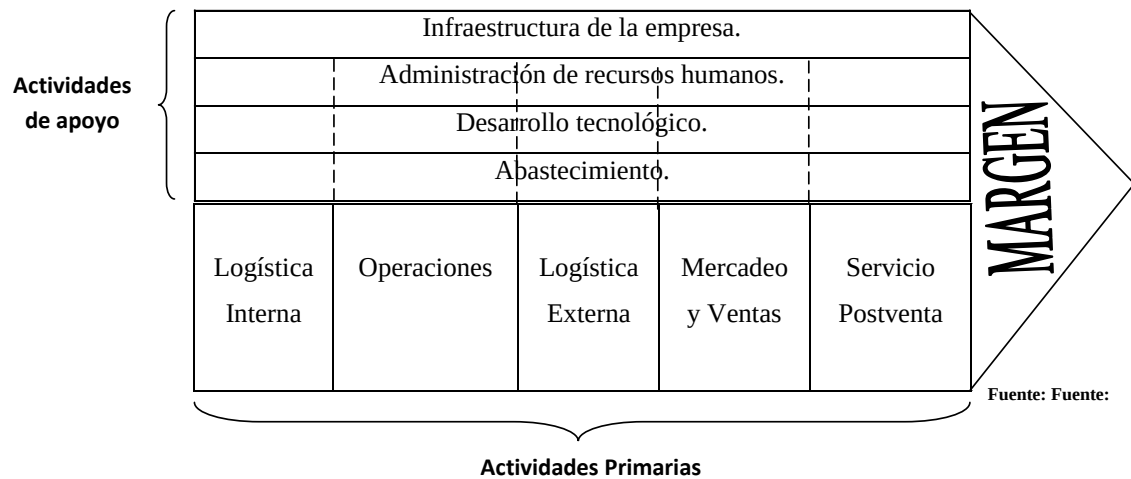
Estos procesos deben complementarse con los secundarios o procesos de apoyo que son aquellos que la organización requiere para lograr el cumplimiento de los procesos primarios. Todos estos deben estar interrelacionados, según lo determina el enfoque sistémico para lograr el objetivo”. (Michael Porter, 1988, p.55)

Según Porter: La cadena de valor debe contener al menos los siguientes tipos de procesos;

Procesos primarios. Conformados por logística interna, operación, logística externa, infraestructura organizacional, administración de los recursos humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

Procesos secundarios. Conformados por la infraestructura de la organización, actividades que prestan apoyo a la empresa, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología, abastecimiento.

Gráfico No. 05. Cadena de Valor



Fuente: (AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Editorial Icontec. Colombia 2007)

Elaborado por: David Camacho

2.4.11. Mapeo de Procesos.

HARRINGTON, James. Mejoramiento de Procesos de la empresa. Bogotá 1994.

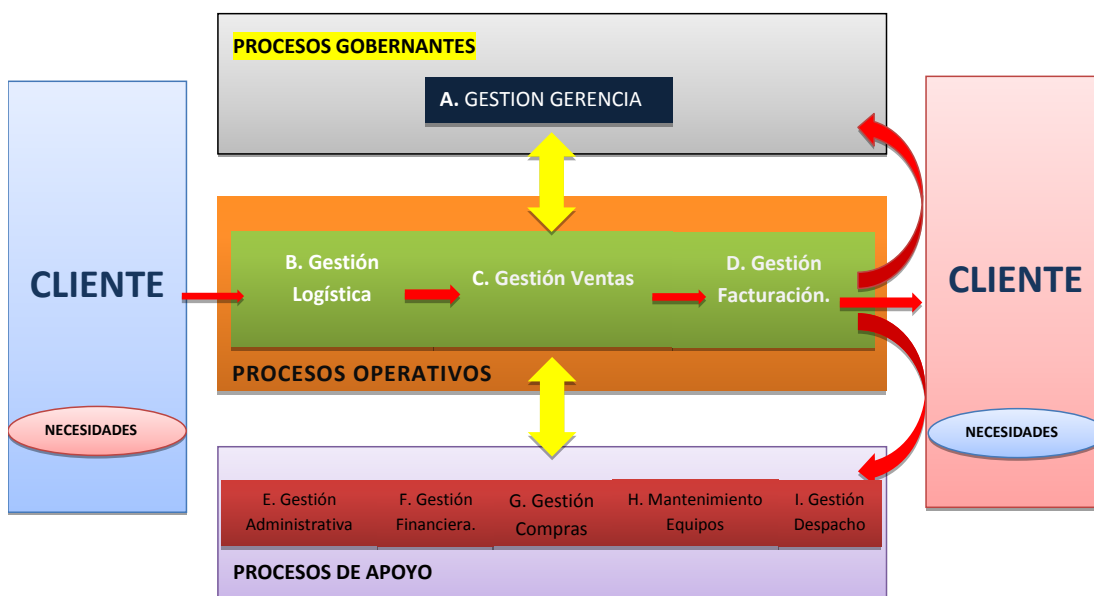
Menciona que el mapeo de procesos es: “Herramienta que permite representar claramente el conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos.”

“Para la construcción del mapa de procesos se debe realizar un inventario de procesos, entre ellos procesos gobernantes, procesos operativos y procesos de apoyo.

- **Procesos Gobernantes.** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización. Están en relación muy directa con la misión y visión de la empresa.
- **Procesos Operativos.** Son procesos que permite entregar el producto o servicio al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.
- **Procesos de Apoyo.** Son procesos que apoyan los procesos productivos, normalmente se encuentran en una función y sus clientes son internos.”

(SANGUESA, Marta. DUENAS Ricardo. Teoría y práctica de la calidad. Editorial Thomson. Madrid-España 2006. Pag. 41-42)

Gráfico No. 06. Mapa de Procesos



Elaborado por: David Camacho

Fuente: CECI IMPORTACIONES

2.4.11.1. Definición Mapeo de Procesos.

“Metodología que permite elaborar una representación gráfica de un proceso mostrando las secuencias de tareas que se ejecutan.

Un mapeo de procesos nos permite:

- a. Obtener una visión sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- b. Obtener un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- c. Comprender como varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones actividades.

2.4.11.2. Ventajas del mapeo de procesos.

- a. Muestra una visión global de la empresa.
- b. Muestra las relaciones funciones de cada actividad en la empresa.
- c. Facilita la explicación del proceso.
- d. Reduce las fallas en la integración de procesos.
- e. Permite identificar los procedimientos que se requiere documentar.
- f. Ayuda a estandarizar los proceso
- g. Incrementa la productividad y logro de resultados esperados de los procesos.

2.4.11.3. Pasos para realizar un mapeo de procesos.

- a. Identificar quienes son los dueños del proceso, clientes y proveedores.
- b. Plantear el objetivo a alcanzar.
- c. Identificar cuáles son los elementos de entrada al proceso.
- d. Asignar el responsable y ejecutor de los procesos.
- e. Determinar cuáles son los resultados de salida del proceso.
- f. Evaluar, medir y visualizar su funcionamiento.
- g. Visualizar que el proceso sea claro y comprensible.
- h. Evidenciar la satisfacción del cliente.”

<http://www.slideshare.net/Willy256/mapeo-de-procesos-1052895>

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

Conjunto de métodos en una investigación científica, vincula al sujeto con el objeto de estudio. En el presente trabajo de investigación se usaron métodos y técnicas necesarios para obtener informaciones primaria y secundaria necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

3.1. Enfoque de la investigación

3.1.1. Enfoque cuali-cuantitativo.

El enfoque cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento, mientras que el enfoque cuantitativo es inductivo, explora, describe y luego genera perspectivas generales.

La aplicación de los enfoques cuantitativo y cualitativo nos permitió relacionar las variables asociadas al significado del problema para determinar el fenómeno y conducirnos a la solución de los cuestionamientos, a través de la observación en

ambientes naturales donde los participantes se comportan en la vida cotidiana y las variables no están con el propósito de controlarse ni de manipularse.

3.2. Modalidad de la investigación.

Para la ejecución de éste trabajo, se aplicará la investigación científica ya que esta permite observar los hechos, descarta los que no son útiles. Este tipo de investigación es claro, preciso, verificable y metódico.

En el desarrollo de la presente investigación utilizará las siguientes modalidades:

- ✓ Bibliográfica
- ✓ De Campo

3.2.1. Bibliográfica.

En el desarrollo de la investigación el contexto bibliográfico se utilizó para respaldar el marco científico del estudio, por medio de información secundaria sustentada en libros y folletos relacionados con las variables de estudio.

3.2.2. De campo.

El proceso de investigación requiere información que no se ha establecido bajo ningún parámetros, lo que conlleva al estudio de campo para poder sensibilizarse con el comportamiento de las variables, lo que nos condujo al lugar de los hechos para el levantamiento de información primaria.

3.3. Tipo de Investigación.

3.3.1. Exploratoria

Los antecedentes en el marco de la indagación reflejan ausencia de estudios previos al significado del problema en la empresa, razonablemente la escasa información nos conlleva a realizar una investigación de tipo exploratoria con el ánimo de familiarizarnos con los fenómenos desconocidos en el proceso de estudio. El estudio exploratorio nos permitió identificar los procesos existentes aunque no establecidos y medir su incidencia en la gestión de la empresa.

3.3.2. Descriptiva

Desde el punto de vista científico describir es recolectar datos. El estudio descriptivo se utilizó en la recolección de información de manera independiente y conjunta sobre ausencia de procesos en la empresa. Este nos permitió describir eventos, características y

propiedades a partir de la inasistencia de los mismos, es decir cómo se muestra este fenómeno y las principales consecuencias que genera este en el funcionamiento de la empresa.

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer en una investigación. Guillermo Romero y otros (1994:108)

La población es el conjunto de elementos hacia los cuales se refiere la investigación. En el presente estudio la población se enfoca a los 59 clientes actuales, quienes fueron tomados de la base de datos de CECI IMPORTACIONES.

El total de la población a considerarse para el presente estudio es de 59 personas.

3.4.2. Muestra

En el presente estudio el cálculo de la muestra se omitirá. La población objeto de estudio es demasiado reducida por lo que realizar muestreo no sería lo aconsejable.

En lugar del muestreo la técnica que se empleó es el censo, esta técnica para efectos de estudio abarca la totalidad de clientes internos y externos de la empresa, es decir un universo de 59 personas.

3.5. Plan de recolección de información.

Conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar reelaborar y transmitir datos. Es también un sistema de principios y normas que auxilian para aplicar los métodos, pero realizan un valor distinto. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traducen en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de resultados. Valderrama S (2000, p.191)

Técnicas para el levantamiento de la información.

Para el levantamiento de información en el proceso investigativo se utilizaron instrumentos que nos permitan obtener información primaria, dada la importancia en la calidad de la información, las técnicas consideradas son;

3.5.1. Encuesta.

Técnica de recolección más utilizada; como instrumento utiliza la elaboración de un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información primaria de las personas. Este estudio utilizará la encuesta por la precisión de la información referente al problema y además por la facilidad y confiabilidad que emite este instrumento a las personas consideradas en el estudio.

3.5.1.1. Guía para elaborar el cuestionario.

Dada la importancia del cuestionario en un proceso de investigación científica, a continuación se presenta una guía general de aspectos que deben tenerse en cuenta en la elaboración de un cuestionario.

- a. Tener claro el problema a investigar, objetivos y preguntas de la investigación que va a realizarse.
- b. Conocer las características de la población, se deben considerar las características socio culturales.
- c. En caso de no existir un cuestionario previo, para elaborar el propio, es necesario comenzar por determinar el formato de preguntas y respuestas que conformaran el cuestionario.
- d. Preguntas de tipo abierto. Estas preguntas permiten al encuestado contestar en sus propias palabras.

- e. Preguntas de tipo cerrado. Preguntas que piden al encuestado que escoja la respuesta de una lista de opciones. Las preguntas cerradas se dividen en;

Dicotómicas. Preguntas de respuestas de SI o NO.

Preguntas de opinión múltiple. Proporcionan información limitada, y se le pide al entrevistado que exprese su opinión.
- f. Las preguntas deben ser claras y comprensibles para los encuestados.
- g. Se deben evitar preguntas tendenciosas.
- h. Se deben realizar preguntas específicas para cada una de las variables que se va a medir.
- i. Establecer el flujo y estructura del cuestionario. El cuestionario debe iniciar con información referente a las características socio-demográficas y económicas que permitan clasificar a los encuestados.
- j. Iniciar con preguntas sencillas e interesantes.
- k. Formular primero preguntas de tipo general.
- l. Formular las preguntas que se consideren difíciles en la parte intermedia.
- m. Clasificar las preguntas afines a temas o subtemas.
- n. Hacer la evaluación previa del cuestionario. El objetivo primario de la prueba es corroborar que el cuestionario posee los criterios de confiabilidad y de validez.
- o. Elaborar el cuestionario definitivo.

3.5.2. Observación directa.

En el campo de las ciencias administrativas, la observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse debido a que obtiene información directa y confiable siempre que se haga un proceso sistematizado. Esta técnica específicamente se la utilizará para evaluar el trabajo de las personas en condiciones normales y recolectar información acerca del desempeño funcional de la organización en sus actividades operativas.

3.6. Procesamiento y análisis de información.

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante la revisión y consustanciación, clasificación y tabulación de datos.

- ✓ Revisión y consustanciación de la información. Consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, el objetivo de este paso es ajustar los datos primarios.
- ✓ Clasificación de información. Es una etapa básica en el tratamiento de datos, se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente.
- ✓ Codificación y tabulación. Etapa en la cual se forma un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos pueden ser tabulados.
- ✓ La información será procesada a través de Microsoft Excel.

3.7. Análisis e interpretación de resultados.

Pregunta No. 1

¿Piensa usted que el servicio brindado por la empresa es satisfactorio?

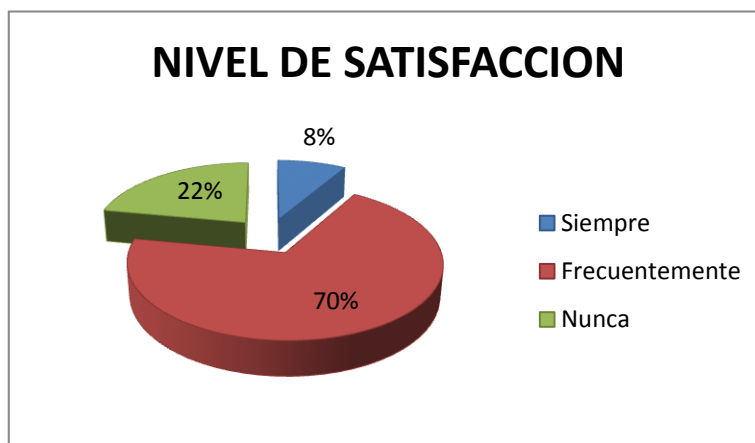
Tabla No. 02. Nivel de Satisfacción.

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	5	8.47
Frecuentemente	41	69.49
Nunca	13	22.03
TOTAL	59	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 07. Nivel de Satisfacción.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

En base a las encuestas realizadas, el 70% de las personas manifiestan que con frecuencia la empresa brinda un servicio satisfactorio, mientras que el 22% refleja insatisfacción en la atención brindada por la empresa, y tan solo el 5% de los clientes aseguran están contentos con el servicio brindado por la empresa.

Los resultados obtenidos permiten conocer que el nivel de satisfacción que otorga la empresa es regular, esto se debe a que CECI IMPORTACIONES puede cumplir con eficiencia algunas de sus actividades, mientras que descuida el cumplimiento de otras.

Pregunta No. 2

2. ¿Considera usted que existe información oportuna en el direccionamiento para la adquisición de mercadería?

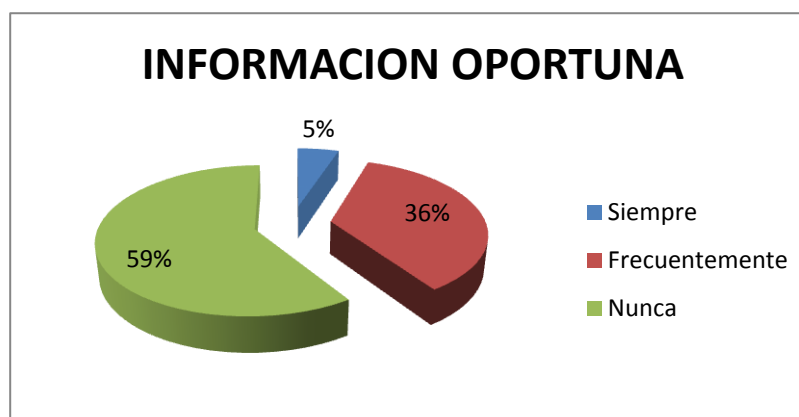
Tabla No. 03. Información Oportuna.

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	3	5.08
Frecuentemente	21	35.59
Nunca	35	59.32
TOTAL	59	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 08. Información Oportuna.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos el 59% de los encuestados aseguran que no existe información oportuna en el direccionamiento de clientes para adquirir mercadería, mientras que el 36% indica que a menudo existe información oportuna y apenas el 5% de las personas certifica que conoce los pasos a seguir para adquirir mercadería.

Estos resultados se deben a que la administración de CECI IMPORTACIONES no ha establecido ningún proceso a seguir para clientes o si lo existe no lo ha comunicado adecuadamente.

Pregunta No. 3

3. ¿Piensa usted que el personal que labora en la empresa tiene claro su plan de acción?

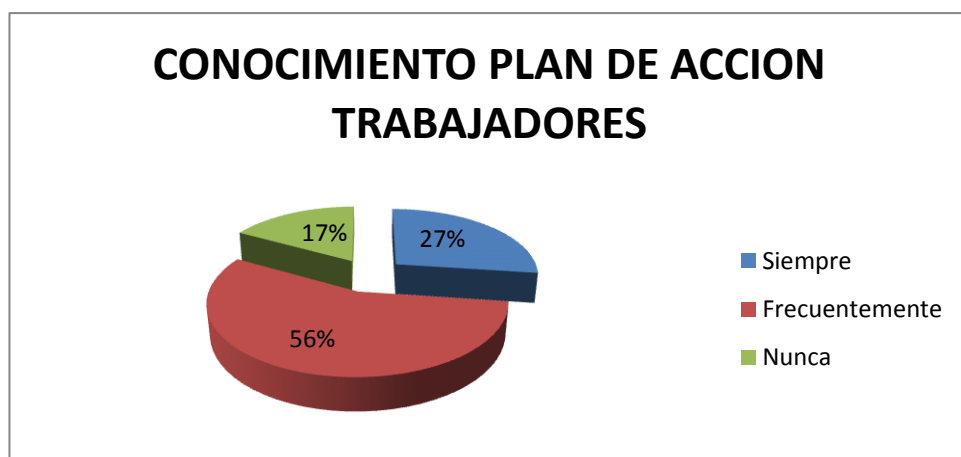
Tabla No. 04. Conocimiento plan de acción trabajadores.

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	16	27.12
Frecuentemente	33	55.93
Nunca	10	16.95
TOTAL	59	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 09. Conocimiento plan de acción trabajadores.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

Con los datos recolectados se demuestra que el 56% de los encuestados afirma que los trabajadores con regularidad conocen sus funciones, por otro lado el 27% indica que los trabajadores siempre saben lo que deben hacer, mientras que el 17% ha notado confusión en los empleados cuando desarrollan sus actividades.

Un grupo considerable de los encuestados expone que los trabajadores en la empresa conocen sus funciones, sin embargo existen confusiones cuando las llevan a cabo, esto se debe a que en CECI IMPORTACIONES no existe un organigrama funcional que establezca claramente las funciones de cada empleado.

Pregunta No. 4

4. ¿El nivel de organización y coordinación en el funcionamiento de la empresa es eficiente?

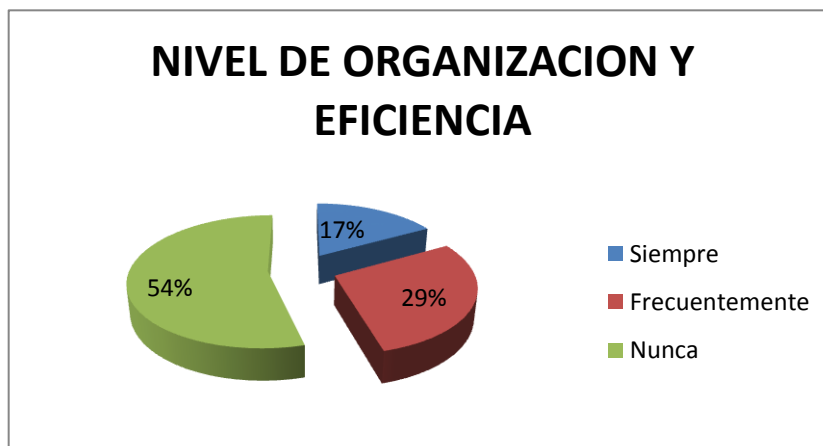
Tabla No. 05. Nivel de Organización y Eficiencia.

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	10	16.95
Frecuentemente	17	28.81
Nunca	32	54.24
TOTAL	59	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 10 Nivel de Organización y eficiencia.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

Una vez que se ha levantado información se establece que el 54% de los encuestados afirma que la entidad carece de niveles de organización y eficiencia, seguidos del 29% y 17% que indican que la empresa se maneja de manera organizada.

Podemos suponer que estos resultados se deben a que en CECI IMPORTACIONES no se ha establecido un mapa de procesos que indique la secuencia de actividades y la relación que existe entre ellas con el objetivo elevar el nivel de organización en la empresa y la satisfacción del consumidor final.

Pregunta No. 5

5. ¿Considera usted que en el interior de la empresa existen flujos de información?

Tabla No. 06. Existencia de flujos de información.

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Si	22	37.29
No	37	62.71
TOTAL	59	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 11. Existencia de flujos de información.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

El 63% de las personas encuestadas asevera que no existen flujos de información en el interior de la empresa que facilite sus operaciones, mientras que el 37% indica lo contrario.

La obtención de estos resultados nos lleva a concluir que la inexistencia de flujos de información se debe a la falta de gestión administrativa con la que actualmente CECI IMPORTACIONES cumple sus labores cotidianas.

Pregunta No. 6

6. ¿Considera usted que la distribución interna de la empresa es la indicada?

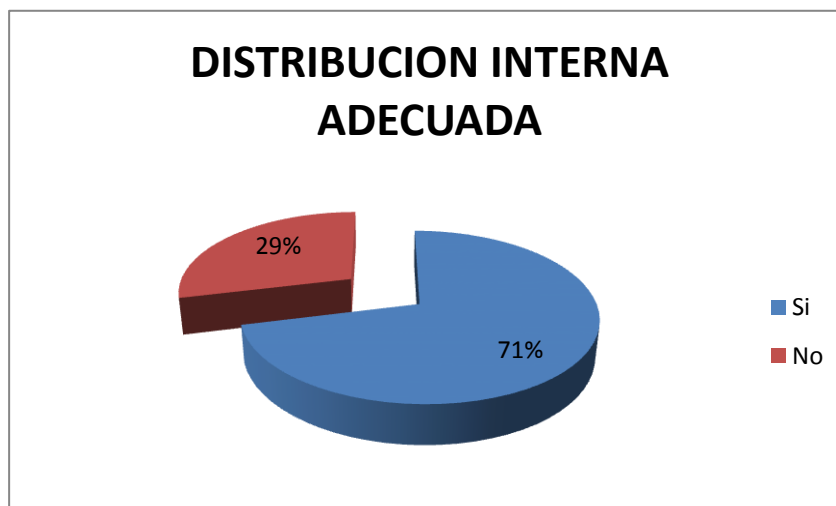
Tabla No. 07. Distribución Interna Adecuada.

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Si	42	71.19
No	17	28.81
TOTAL	59	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 12. Distribución Interna Adecuada.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

Del total de las personas encuestadas, el 71% considera adecuada la distribución interna de empresa, mientras que el 29% asegura que la distribución interna actual no es la indicada.

Personalmente supongo que estos resultados se deben a que CECI IMPORTACIONES a través de sus años de trayectoria ha logrado establecer estratégicamente la ubicación de sus productos y mobiliario, sin embargo no se deben escatimar los esfuerzos por mejorar.

Pregunta No. 7

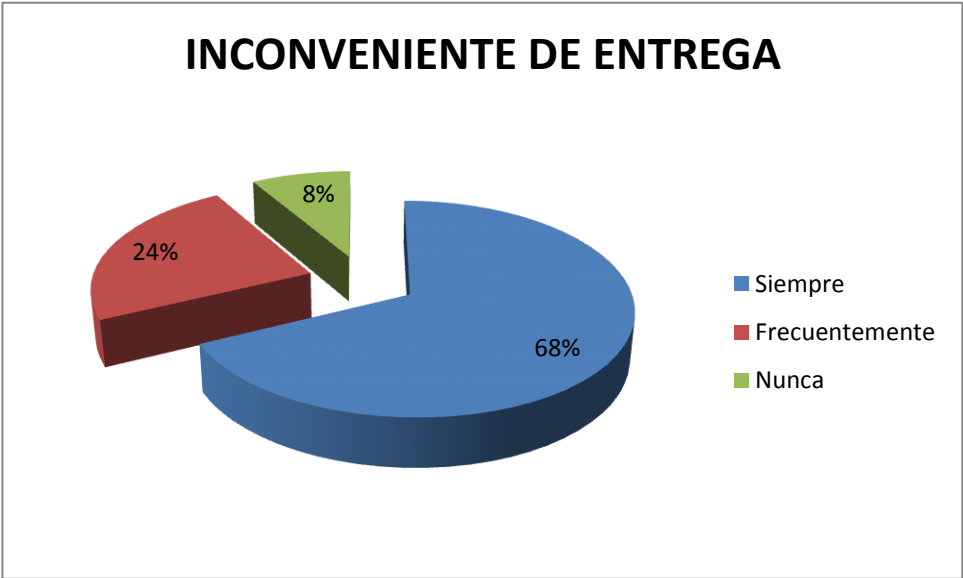
7. ¿La empresa cumple con la entrega de mercadería en los tiempos pactados?

Tabla No. 08. Inconvenientes de entrega

RESPUESTA	FRECUENCIA (PERSONAS)	PORCENTAJE %
Siempre	40	67.80
Frecuentemente	14	23.73
Nunca	5	8.47
TOTAL	59	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 13. Inconvenientes de entrega.



Fuente: La encuesta
Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

Para el 68% de encuestados la empresa cumple satisfactoriamente con el tiempo de entrega de mercadería, sin embargo el 8% manifiesta que siempre existe inconvenientes en el plazo de entrega de lo adquirido.

Podemos suponer que los resultados obtenidos se deben a que en el despacho CECI IMPORTACIONES dispone de solo un medio vehicular para transportar la mercancía hacia los clientes, en ocasiones este medio de transporte se satura obligando a la empresa a entregar la mercancía en diferentes turnos.

Pregunta No. 8

8. ¿La mercadería que usted recibe de la empresa llega en la cantidad y calidad adecuada?

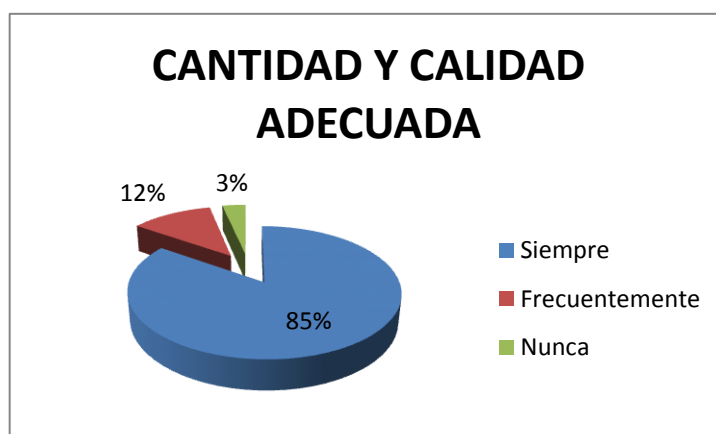
Tabla No. 09. Cantidad y Calidad adecuada.

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Siempre	50	84.75
Frecuentemente	7	11.86
Nunca	2	3.39
TOTAL	59	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 14. Cantidad y Calidad adecuada.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

Una vez realizadas las encuestas se determinó que la empresa en un 85% entrega la mercancía en cantidad y calidad adecuada, apenas el 15% indica su inconformidad en la recepción de mercadería.

Podemos suponer que la inconformidad existente por parte de los clientes, se debe a que en ocasiones, en la etapa de facturación se generan cuellos de botella que obligan a los trabajadores a omitir ciertos puntos de control en el empaque y despacho de mercancía.

Pregunta No. 9

9. ¿Considera usted que implementar una guía de acción para clientes internos y externos mejoraría la gestión administrativa-operativa de la empresa?

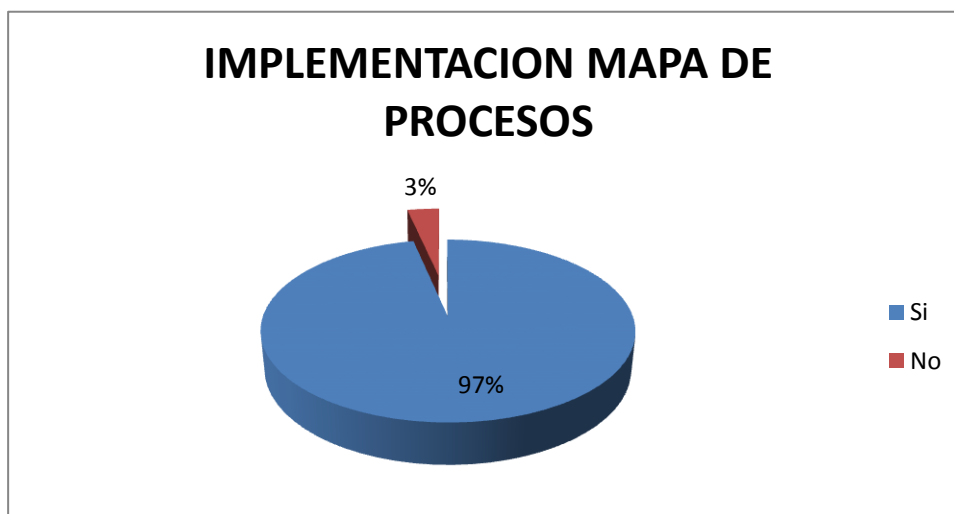
Tabla No. 10. Implementación Mapa de Procesos.

<i>RESPUESTA</i>	<i>FRECUENCIA (PERSONAS)</i>	<i>PORCENTAJE %</i>
Si	57	96.61
No	2	3.39
<i>TOTAL</i>	59	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Gráfico No. 15. Implementación Mapa de Procesos.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: David Camacho

Análisis e interpretación:

De los clientes de CECI IMPORTACIONES, el 97% considera que la implementación de una guía de acción para clientes internos y externos mejorará su gestión administrativa y operativa, apenas el 3% indica lo contrario. Esto nos da la pauta que desarrollar un mapa de procesos que determine un plan conjunto de acción en la empresa permitirá orientar a clientes internos y externos hacia la coordinación, organización y trabajo conjunto en el interior de la empresa.

3.8. Conclusiones y Recomendaciones.

3.8.1. Conclusiones.

- ✓ En la empresa no existe ningún tipo de direccionamiento explícito hacia sus clientes, lo que incide en la calidad del servicio y nivel de satisfacción.
- ✓ En el interior de la empresa no se han definido claramente los planes de acción, lo que conlleva a la confusión de procesos empíricos y flujos de información.
- ✓ CECI IMPORTACIONES cumple con sus clientes en los plazos de entrega y cantidades entregadas, sin embargo la organización y coordinación dentro en su interior no es aceptable debido a la falta de gestión administrativa.

3.8.2. Recomendaciones.

- ✓ Establecer y comunicar en forma clara las actividades de cada uno de los trabajadores con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio al cliente.
- ✓ Determinar las actividades de la empresa a fin de estructurar sus procesos Administrativos – Operativos, para optimizar su gestión.

- ✓ Diseñar un mapa de procesos en CECI IMPORTACIONES que propicie una visión global de la empresa y establezca guías de acción claras para colaboradores y clientes.

CAPITULO IV

4. LA PROPUESTA

4.1. Tema.

“IMPLEMENTACION DE UN MAPEO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA CECI IMPORTACIONES, PARA OPTIMIZAR SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA”

4.2. Datos informativos.

- **Empresa:** CECI IMPORTACIONES.
- **Actividad:** Comercialización de bisutería y accesorios para el cabello.
- **Ubicación:** La Matriz – Ambato – Ecuador.
- **Dirección:** Juan Benigno Vela 09-24 y Castillo.

4.3. Antecedentes de la propuesta.

Luego de una larga trayectoria en el mercado nacional, CECI IMPORTACIONES ha manejado sus operaciones de manera cotidiana. Hace un año implementó un sistema

para controlar sus inventarios y facilitar su proceso de facturación, siendo esta la única innovación de la empresa en los últimos años. En sus operaciones no se ha establecido ningún plan de gestión de procesos, lo que ha limitado a la empresa en su eficiencia y coordinación de actividades.

4.4. Justificación.

Luego de haber realizado el levantamiento de información, se ha distinguido la inconformidad de los clientes en ciertos parámetros importantes para el funcionamiento de CECI IMPORTACIONES. Estos se relacionan con la logística de la empresa, que puede mejorar con el planteamiento de directrices en un plan de acción para clientes y trabajadores.

Al momento CECI IMPORTACIONES funciona con normalidad, sin embargo se presentan cuellos de botella ocasionados por clientes cuando estos concurren en grandes cantidades. Varias de sus actividades requieren corregir la coordinación y flujos de información entre sí para emitir guías en direccionamiento entre clientes y trabajadores.

El mapeo de procesos es una herramienta que nos permite representar claramente el conjunto de procesos de una organización y mejorar su productividad y coordinación entre las actividades de una empresa, también traza los pasos a seguir en la administración de sus clientes.

A demás de las causas descritas anteriormente CECI IMPORTACIONES requiere la implementación de un mapeo de procesos en la necesidad de mejorar sus operaciones y servicio al cliente con miras a optimizar su tiempo de atención.

4.5. Objetivos

4.5.1. Objetivo General

- Diseñar e implementar flujogramas operativos en CECI IMPORTACIONES, para optimizar su gestión Administrativa.

4.5.2. Objetivos Específicos.

- Realizar el levantamiento de información en CECI IMPORTACIONES.
- Seleccionar los procesos factibles a implementar en CECI IMPORTACIONES.
- Construir mapa de procesos en CECI IMPORTACIONES.
- Implementar los flujogramas del mapeo de procesos en CECI IMPORTACIONES.

4.6. Levantamiento de información actual.

4.6.1. Antecedentes de la Empresa.

CECI IMPORTACIONES, empresa que se encuentra vinculada en el sector comercial, surge en el año de 1993 como persona natural obligada a llevar contabilidad con domicilio en Guayaquil, inicialmente la empresa se dedicaba a la importación y comercialización de artículos para velaciones y decorado de nichos mortuorios, sin embargo en 1996 decide cambiar su línea de productos.

Actualmente, CECI IMPORTACIONES opera en la ciudad de Ambato, tiene como actividad económica la importación y comercialización de bisutería y accesorios para el cabello en el mercado nacional.

El producto comercializado por la empresa es importado directamente de dos países a la que nuestra economía se encuentra vinculada, como EE.UU y China.

El segmento de mercado en el cual la empresa está enfocada comprende el sector femenino que atraviesa la edad de 12 hasta 60 años, sin embargo no descuida el segmento que no se encuentra entre estas edades.

4.6.2. Misión

Novedades CECI, centra sus esfuerzos en proveer bisutería y accesorios para el cabello a la población femenina, con artículos confiables y duraderos, a través de canales de distribución directos con altos niveles de personalización en atención al cliente

4.6.3. Visión

En cinco años ser el principal distribuidor de bisutería y accesorios de cabello en la zona centro del país.

4.6.4. Valores Corporativos

- **Honestidad.** Opera de manera ética y transparente, velando por el interés colectivo tanto de quienes conforman la empresa como de sus clientes, proveedores y la sociedad en general.
- **Responsabilidad.** Actuar en forma diligente, cumpliendo sus compromisos con eficiencia y calidad, responsabilizándose por sus acciones y omisiones.
- **Trabajo en Equipo.** La empresa mediante el liderazgo y motivación orienta a sus miembros a trabajar juntos para alcanzar una visión común.

- **Profesionalismo.** Trabajar con excelencia y efectividad con la finalidad de alcanzar objetivos superadores.

4.6.5. Organigrama

Gráfico que muestra, la división de funciones de la empresa con los distintos órganos y departamentos que la componen y las relaciones jerárquicas que mantienen entre ellos

Gráfico No. 16. Organigrama Estructural CECI IMPORTACIONES.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

Tabla No. 11. Referencias Organigrama Estructural CECI IMPORTACIONES.

REFERENCIAS		
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
Sra. Lilian Bonilla Arias	Sra. Rosa Cecilia Pedroza Arias	Febrero 23, 2005

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

4.6.6. Análisis FODA

Cuadro No. 01. Análisis FODA CECI IMPORTACIONES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Experiencia en la comercialización de productos en el mercado nacional. • Posicionamiento en el mercado. • Precios Competitivos. • Variedad de productos. • Diferenciación del producto. • Ubicación estratégica.	• Mercados en desarrollo (China). • Nuevos segmentos de mercados. • Alianza estratégica con proveedores. • Tratados de libre comercio. • Facilidad crediticia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Tercerización. • Personal poco calificado. • Escasas herramientas técnicas. • Ausencia de mapa de procesos. • Flujos de información deficientes. • Descoordinación en actividades. • Desperdicio de recursos.	• Políticas cambiantes a las disposiciones de importación. • Barreras comerciales crecientes. • Crecimiento industrial del sector. • Competencia agresiva. • Delincuencia

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

4.6.7. Identificación y levantamiento de procesos.

En esta sección se realiza la identificación y levantamiento de procesos en CECI IMPORTACIONES para representar la forma en que la empresa entrega el producto a sus clientes.

En CECI IMPORTACIONES los procesos existentes no están identificados ni establecidos, cada trabajador de la empresa se centra en el cumplimiento de las tareas asignadas según disposiciones recibidas, no se enfocan en el resultado final como un todo sin importar si el cliente está conforme con la calidad del servicio recibido.

4.6.8. Construcción de la cadena de valor

La cadena de valor es la representación macro. Desagrega en niveles primarios y secundarios los procesos de la organización. Sirve para representar en forma simple la secuencia o interacción de diferentes procesos.

Gráfico No. 17. Cadena de Valor CECI IMPORTACIONES.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

En el análisis de la cadena de valor de la empresa identificamos que las actividades que generan valor a los clientes se relacionan directamente con actividades netamente operativas, sin embargo la última actividad “LOGISTICA INTERNA” es la que puede medir el grado de satisfacción en el cliente.

4.6.9. Pasos para identificar los procesos.

Para identificar los procesos en CECI IMPORTACIONES se realizaron las siguientes actividades.

- a. Realizar una lista las actividades cotidianas que se desarrollan en la empresa.
- b. Agrupar en procesos las actividades.
- c. Tomar como referencia la lista de procesos afines al sector al cual pertenece la empresa.
- d. Verificar que la totalidad de las actividades estén incluidas en los procesos enlistados.
- e. Definir los límites del proceso.
- f. Definir quiénes son los clientes y responsables del proceso.
- g. Elaboración del diagrama del flujo actual.

4.6.10. Levantamiento de procesos.

Entre las técnicas más utilizadas para el levantamiento de procesos están el mapa de procesos y los diagramas de flujos. El diagrama de flujo fue utilizado en CECI IMPORTACIONES para describir los procesos existentes aunque no establecidos.

4.6.11. Diagrama de flujo.

Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas, y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas.

Este tipo de diagrama es muy utilizado para identificar mejora de procesos, por tanto, se establece el diagrama antes y después de la mejora.

4.6.12. Reglas para diagramar.

a. Título.

- ✓ Establecer en los diagramas el título del proceso.
- ✓ Escribir el nombre del proceso o actividad que se esté diagramando.
- ✓ Establecer el dueño del proceso. Responsable de la ejecución y verificación del cumplimiento de los objetivos del proceso que le han sido asignados.

b. Contenido.

- ✓ Los símbolos de actividad, inspección, almacenamiento, o transporte solo pueden tener una salida, solo en decisión dos salidas o documento, pueden tener más de una salida.

- ✓ Antes de la primera actividad pueden indicarse insumos que entran sin numeración.
- ✓ En cada símbolo se describe la actividad o la acción de forma precisa y concisa, no se debe utilizar abreviaturas confusas.
- ✓ Las salidas SI después de una decisión debe indicar la ruta principal e ir siempre hacia abajo o a la derecha dependiendo de la orientación del diagrama, los NO son vías alternas.
- ✓ Todo proceso debe alcanzar el fin de algún modo. Solo se admiten rutas inconclusas cuando se traslada un proceso a otro proceso externo a través de un conector.
- ✓ Siempre se debe indicar el sentido de flujo con la flecha y estas no deben superponerse, si es necesario identificar el cruce con semicírculo.

c. Numeración.

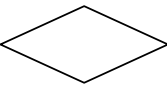
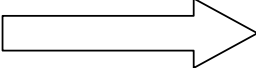
- ✓ Los símbolos deben numerarse en forma consecutiva a excepción del inicio, fin o insumos; la numeración es ascendente a través de la ruta principal, luego se secuencia a través de las rutas alternas o ramificaciones con el número de origen.
- ✓ Los símbolos deben conservar un tamaño igual o proporcional en cada diagrama de flujo.

d. **Presentación.**

- ✓ Los procesos deben mostrar equilibrio, recuerde que el hecho de diagramar debe impactar y explicar con claridad el proceso.
- ✓ Si se observa que está demasiado recargado, agrupe algunas tareas en actividad y diagrame en más niveles.
- ✓ El inicio y el fin siempre van hacer en los extremos.

4.6.13. Simbología para la diagramación.

Cuadro No. 02. Simbología para diagramar.

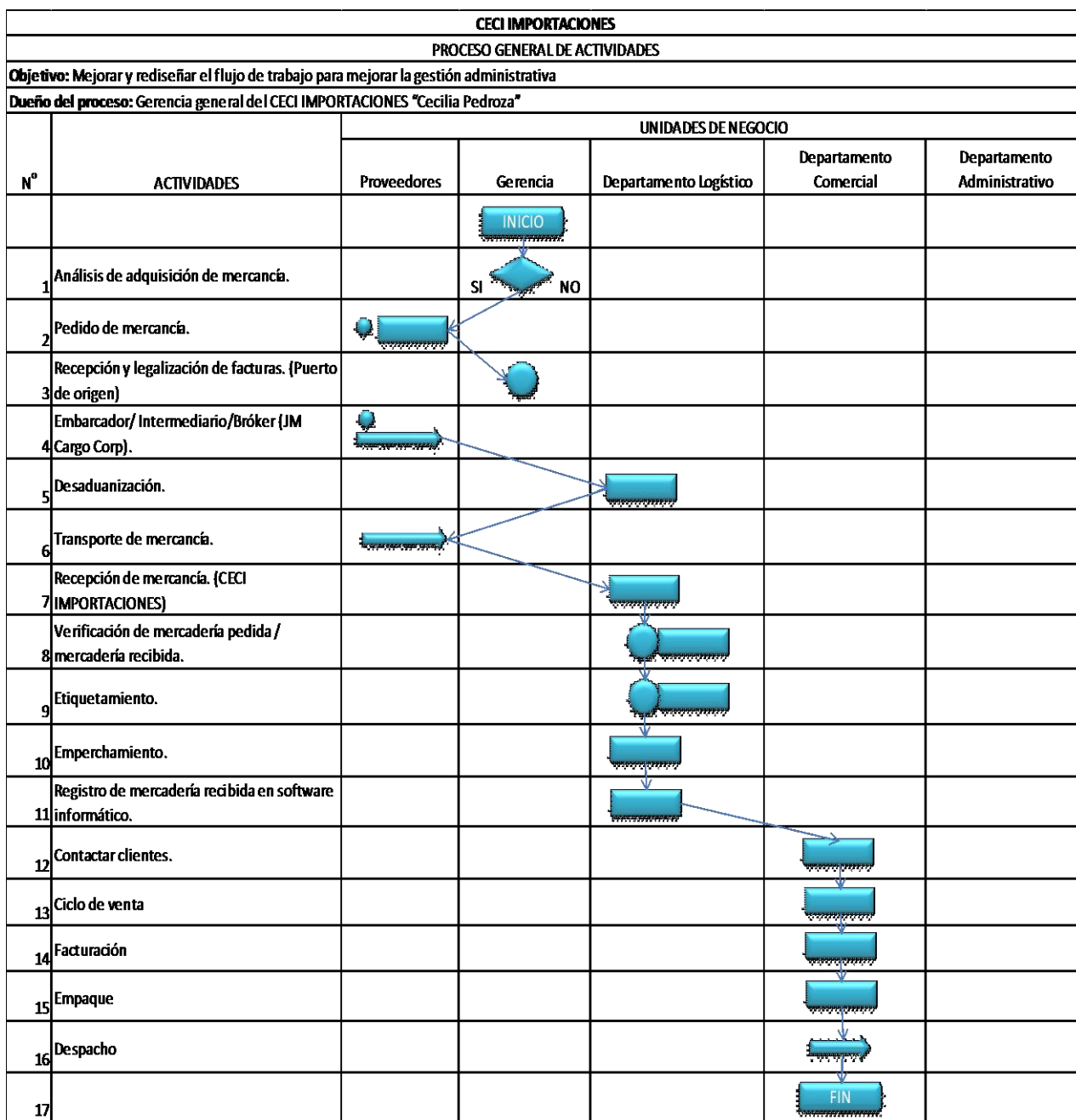
SIMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Operación	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indica el proceso o actividad que se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o el fin de un proceso.
	Conector	Indica el transado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre y el lugar de 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 donde va.

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

4.6.14. Diagrama de flujo de CECI IMPORTACIONES.

Flujograma No. 01. Flujograma CECI IMPORTACIONES.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

4.7. Mapeo de Procesos.

En las organizaciones existen varios procesos que deben ser identificados y gestionados correctamente. El mapa de procesos como se explicó anteriormente es una herramienta que permite representar claramente el conjunto de procesos de una organización y la relación que existe entre ellos.

Para la construcción del mapa de procesos se realizó un inventario de procesos, entre ellos tenemos: procesos gobernantes, procesos operativos y procesos de apoyo.

- **Procesos Gobernantes.** Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización. Están en relación muy directa con la misión y visión de la empresa.
- **Procesos Operativos.** Son procesos que permite entregar el producto o servicio al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.
- **Procesos de Apoyo.** Son procesos que apoyan los procesos productivos, normalmente se encuentran en una función y sus clientes son internos.

4.7.1. Inventario de Procesos.

GOBERNANTES.

A. Gestión Gerencia.

A1. Juntos hacia la meta.

A2. Alcanza tu propósito.

PRODUCTIVOS.

B. Gestión Compras.

B1. Requerimientos.

B2. Desaduanización.

C. Gestión Logística.

C1. Recepción y almacenamiento mercancía.

C2. Quejas y Reclamos.

C3. Facturación y despacho.

D. Gestión de Ventas.

APOYO

E. Gestión Administrativa

E1. Gestión cartera de clientes.

E2. Contratar personal.

F. Gestión Financiera

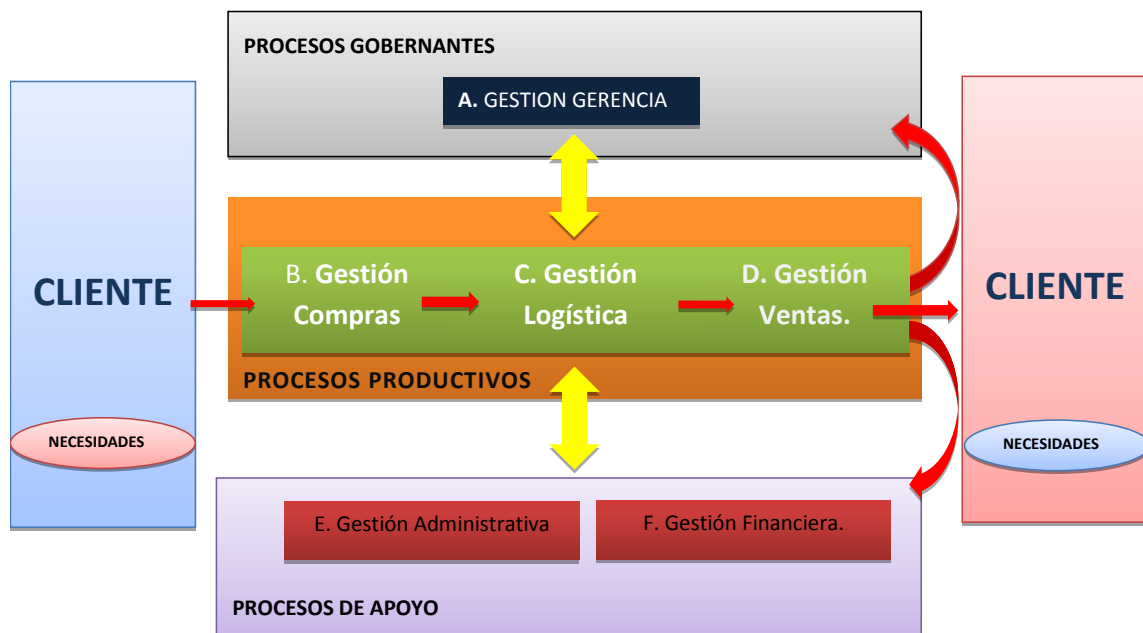
F1. Establecer políticas de precios.

F2. Gestión cuentas por pagar.

F3. Gestión cuentas por cobrar.

4.7.2. Mapa de procesos de CECI IMPORTACIONES.

Gráfico No. 18. Mapa de Procesos CECI IMPORTACIONES.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

4.7.3. Diseño de procesos.

Los procesos en la empresa CECI IMPORTACIONES se diseñaron a través de diagramas de flujos, esta herramienta se la seleccionó por su facilidad en la lectura e interpretación.

A continuación se detalla la caracterización, descripción y representación gráfica de cada uno de los procesos expuestos anteriormente en el de mapa de procesos.

Proceso: Gestión Gerencia. (A)

Subproceso: Juntos hacia la meta. (A1)

Cuadro No. 03. Caracterización del Proceso Juntos hacia la Meta.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
PROCESO GESTIÓN GERENCIA. A.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Juntos hacia la meta			CODIFICACIÓN: A1.	
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General CECI IMPORTACIONES			EDICIÓN: 001	
ALCANCE DEL PROCESO: Establecer los parámetros a cumplir en los departamentos de CECI IMPORTACIONES.			FECHA: 11/2011	
RECURSOS				
FÍSICOS: Infraestructura para la evaluación.			RR.HH: Personal para evaluación. Gerente General	
TÉCNICOS: Parámetros de evaluación.				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
Reportes históricos (MICRO XISTEM) MICRO XISTEM: Sistema informático que registra las transacciones comerciales de la empresa y controla la existencia de inventarios.		Obtener información actual e histórica, revisar y analizar la información, emitir conclusiones sobre la información estudiada, establecer los nuevos parámetros a cumplir en el ciclo de ventas.		Alcanza el propósito A2.
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Información histórica.		Establecer parámetros de cumplimiento		Metas a alcanzar
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
PROCESO GESTIÓN GERENCIA. A.		Marco legal; Normas Financieras y Administrativas.		Reportes actuales (MICRO XISTEM)

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

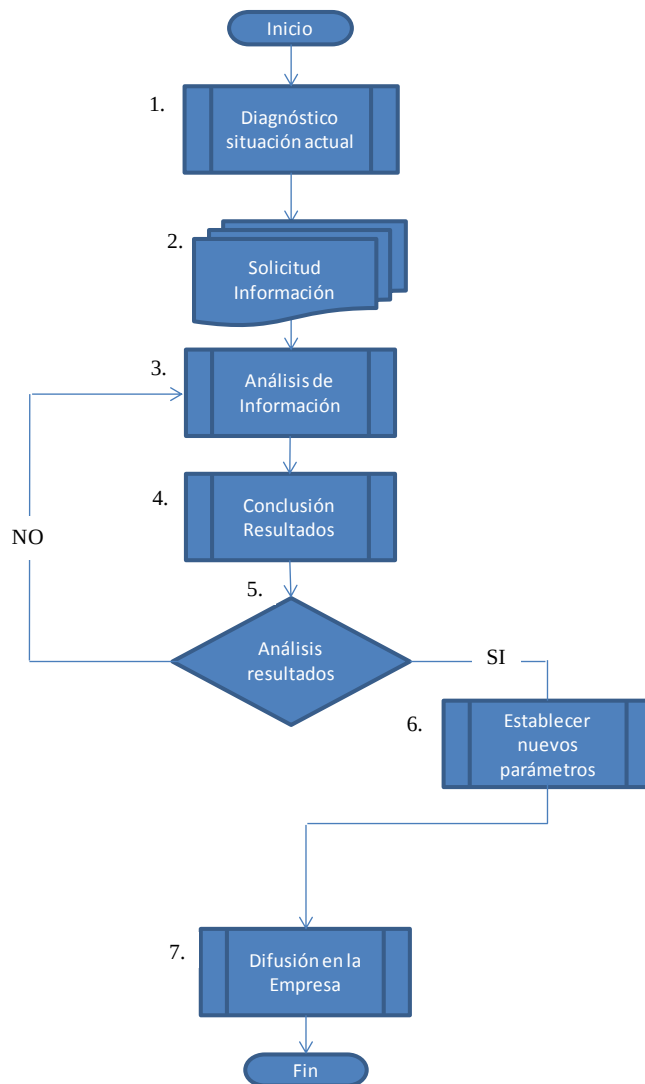
Cuadro No. 04. Descripción de Actividades del Proceso Juntos hacia la Meta.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Gerencia.(A)				
SUBPROCESO: Juntos hacia la meta.(A1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Diagnóstico situación actual.	Gerencia General	Analizar las condiciones actuales de la empresa, con la finalidad de establecer información real para plantear nuevos parámetros de cumplimiento	
2	Solicitar información histórica.	Departamento Comercial / Administrativo	Solicitar información base a departamentos encargados en función de los nuevos parámetros a establecerse.	Reportes (MICRO XISTEM)
3	Análisis de información recibida.	Gerencia General	Evaluar la información obtenida en función de los resultados históricos y condiciones actuales de la empresa.	
4	Concluir resultados obtenidos.	Gerencia General	Establecer resultados.	
5	Analizar resultados obtenidos.	Gerencia General	Evaluar posibilidades de cumplimiento de resultados obtenidos.	
6	Establecer parámetros a cumplir.	Gerencia General	Fijar resultados definitivos.	
7	Difusión	Gerencia General	Comunicar a departamentos internos sus metas a cumplir.	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.**Elaborado por:** David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 02. Flujograma Proceso Juntos hacia la Meta.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 05. Análisis del Valor Agregado del Proceso Juntos hacia la Meta.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO										
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Gerencia					CODIFICACIÓN: A1.		EDICIÓN: 001			
NOMBRE DEL SUB PROCESOPROCESO: Juntos hacia la meta										
							Fecha:	DIA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA				OBSERVACIONES		
1	Diagnóstico situación actual.		✓			*				
2	Solicitar información histórica.		✓		*					
3	Análisis de información recibida.		✓			*				
4	Concluir resultados obtenidos.		✓			*				
5	Analizar resultados obtenidos.		✓				*			
6	Establecer parámetros a cumplir.		✓			*				
7	Difusión		✓			*				

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Gerencia. (A)

Subproceso: Alcanza tu propósito. (A2)

Cuadro No. 06. Caracterización del Proceso Alcanza tu Propósito.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
PROCESO GESTIÓN GERENCIA. A.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Alcanza tu propósito		CODIFICACIÓN: A2.		EDICIÓN: 002
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente General CECI IMPORTACIONES				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Evaluar los parámetros establecidos en los departamentos de CECI IMPORTACIONES.				
RECURSOS				
FÍSICOS: Infraestructura		RR.HH: Personal para evaluación. Gerente General		
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
Departamentos internos de CECI IMPORTACIONES		Solicitar los resultados obtenidos a los departamentos internos de CECI IMPORTACIONES, proceder con el análisis de información solicitada, resumir y evaluar os resultados obtenidos en beneficio de la empresa.		Personal de CECI IMPORTACIONES
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Resultados Obtenidos		Medir el desempeño por departamento		Conclusiones / Información base para el próximo ciclo de venta.
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
PROCESO GESTIÓN GERENCIA. A.		Normas Administrativas.		Archivos Gerencia

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 07. Descripción de Actividades Proceso Alcanza tu Propósito.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Gerencia.(A)				
SUBPROCESO: Alcanza tu propósito.(A2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Solicitar resultados obtenidos	Departamentos Internos	Solicitar a los departamentos internos los resultados obtenidos en el ciclo de venta.	
2	Analizarlos resultados obtenidos.	Gerencia General	Relacionar los resultados con sus posibles causas.	
3	Resumen de resultados obtenidos	Gerencia General	Elaborar un reporte de ciclo de ventas, en el que se establezcan los resultados obtenidos frente a los parámetros establecidos.	
4	Evaluar los resultados obtenidos.	Gerencia General	Se determina si los resultados han sido o no alcanzados	

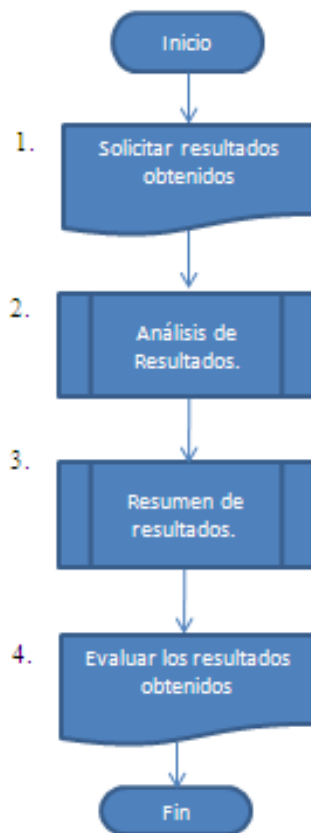
Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprovado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 03. Flujograma del Proceso Alcanza tu Propósito.

FLUJOGRAMA ALCANZA TU PROPOSITO



Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 08. Análisis del Valor Agregado Proceso Alcanza tu Propósito.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO								
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Gerencia					CODIFICACIÓN: A2.		EDICIÓN: 002	
NOMBRE DEL SUB PROCESO: Alcanza tu propósito.					Fecha:		DÍA	MES
							AÑO	
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA				OBSERVACIONES
1	Solicitar resultados obtenidos.		✓		*			
2	Analizar resultados obtenidos.		✓			*		
3	Resumen de resultados obtenidos		✓			*		
	Evaluar los resultados obtenidos.		✓		*			

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Compras. (B)

Subproceso: Requerimientos. (B1)

Cuadro No. 09. Caracterización del Proceso Requerimientos.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
PROCESO GESTIÓN COMPRAS. B.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Requerimientos			CODIFICACIÓN: B1.	EDICIÓN: 003
PROPIETARIO DEL PROCESO: Lilian Bonilla			FECHA: 11/2011	
ALCANCE DEL PROCESO: Realizar el pedido y compra de mercancía.				
RECURSOS				
MONETARIOS: USD		RR.HH: Personal para la compra.		
TÉCNICOS: Reporte de requerimiento de mercancía				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
Cartera de proveedores de CECI IMPORTACIONES		Establecer necesidad de compra, enviar reporte y aprobarlo por la gerencia general, revisar la cartera de proveedores, visitar proveedores, realizar la compra, recibir documentos que sustenten la compra, inicio de trámites de importación.		Gestión cuentas por pagar F2.
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Mercancía		Adquirir la mercancía necesaria para los ciclos de venta de la empresa		Mercancía inventariada y emperchada
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
PROCESO GESTIÓN COMPRAS. B.		Marco Legal Ecuatoriano: CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES.		Órdenes de Compra / Facturas

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

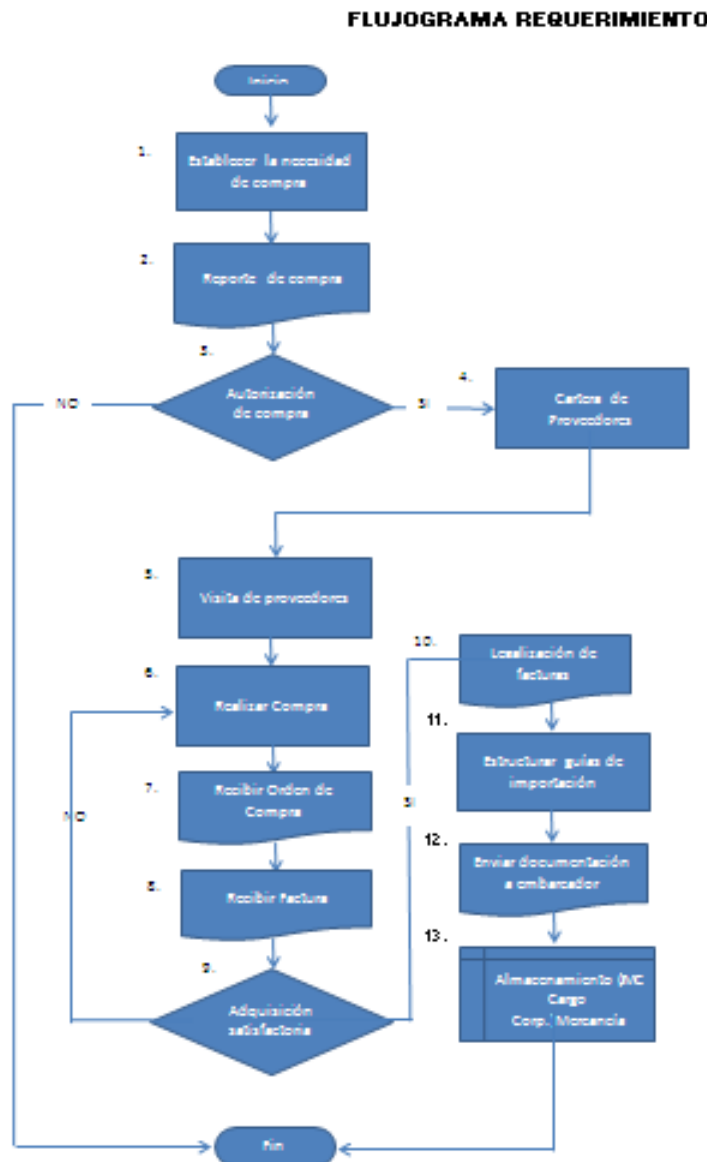
Cuadro No. 10. Descripción de Actividades Proceso Requerimientos.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Compra.(B)				
SUBPROCESO: Requerimientos.(B1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Establecer la necesidad de compra.	Departamento Comercial	Constatar los inventarios físicos de CECI IMPORTACIONES y establecer productos no disponibles y demandados por los clientes.	Documento de Reporte
2	Enviar reporte.	Departamento Comercial	Informar a la gerencia general las necesidades de compra.	
3	Autorización de compra.	Gerencia General	Evaluar las condiciones actuales en base al nuevo ciclo de venta.	
4	Cartera de Proveedores.	Departamento Comercial	Determinar los proveedores para la adquisición de mercancía establecida.	
5	Visita a proveedores.	Departamento Comercial / Gerencia General	Evaluar la disponibilidad de producto de cada proveedor.	
6	Realizar la compra.	Departamento Comercial / Gerencia General	Adquirir productos establecidos.	Orden de Compra / Factura
7	Recibir orden de compra.	Departamento Comercial	Disponer del listado de productos adquiridos para efectos de seguimientos.	
8	Recibir factura.	Departamento Comercial	Disponer del listado definitivo de los productos adquiridos y el valor concurrido.	
9	Adquisición Satisfactoria	Departamento Comercial	Verificar requerimiento vs producto adquirido.	
10	Legalización de facturas	Departamento Comercial	Cumplir con las normas establecidas por el estado Ecuatoriano.	
11	Estructurar guías de importación	Departamento Comercial	Estructurar las guías de importación por proveedor, producto y monto.	
12	Enviar documentación a embarcador	Departamento Comercial	Reunir la documentación exigida por el estado Ecuatoriano, dejar copias de respaldo en el embarcador en caso de control aduanero.	
13	Almacenamiento (JMC Cargo Corp.)	Departamento Comercial	Almacenar mercancía adquirida en EE.UU. Para su despacho al estado Ecuatoriano.	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.**Elaborado por:** David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 04. Flujograma del Proceso Requerimientos.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 11. Análisis del Valor Agregado Proceso Requerimientos.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Compras					CODIFICACIÓN: B1			EDICIÓN: 003	
NOMBRE DEL SUB PROCESOPROCESO: Requerimiento									
Fecha:							DIA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA					OBSERVACIONES
1	Establecer la necesidad de compra	✓				*			
2	Enviar reporte.		✓		*				
3	Autorización de compra.		✓				*		
4	Cartera de Proveedores.		✓			*			
5	Visita a proveedores.		✓			*			
6	Realizar la compra.	✓				*			
7	Recibir orden de compra.		✓		*				
8	Recibir factura.		✓		*				
9	Adquisición Satisfactoria	✓					*		
10	Legalización de facturas.		✓			*			
11	Estructurar guías de importación		✓			*			
12	Enviar documentación a embarcador.		✓		*				
13	Almacenamiento (JMC Cargo Corp.)		✓					*	

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Compras. (B)

Subproceso: Desaduanización. (B2)

Cuadro No. 12. Caracterización del Proceso Desaduanización.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN COMPRAS. B.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Desaduanización		CODIFICACIÓN: B2		EDICIÓN: 004
PROPIETARIO DEL PROCESO: Amparito Bonilla				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Realizar trámites para desaduanizar producto.				
RECURSOS				
TÉCNICOS: Reporte requerimiento mercancía		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
Agente afianzado (PUEBLEX)		Enviar autorización para retiro de guía, realizar pago a proveedores, iniciar trámites de desaduanización, verificar valores antes de pago a proveedor, realizar y enviar documentación necesaria para desaduanización, esperar resultados de aforo, en caso de ser necesario remitir la información solicitada, recibir el DAU.C y realizar el pago para retirar mercancía de bodegas de aduana.		Cuentas por pagar (F2) Recepción y almacenamiento (C1).
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Mercancía Extranjera		Cumplir con la normativa legal del estado Ecuatoriano en la desaduanización de mercancías.		Mercancía Nacionalizada
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN COMPRAS. B.		Marco legal Ecuatoriano: CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES.		DAU (Declaración Aduanera Única)
Fuente: CECI IMPORTACIONES. Elaborado por: David Camacho.			CECI IMPORTACIONES	
			DISTRIBUCIÓN: CECI IMPORTACIONES	
			Elaborado por: David Camacho	
			Fecha: Noviembre, 2011.	
			Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011				
Aprobado por: Eliecer Erazo				
Fecha: Abril, 2012				
				

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

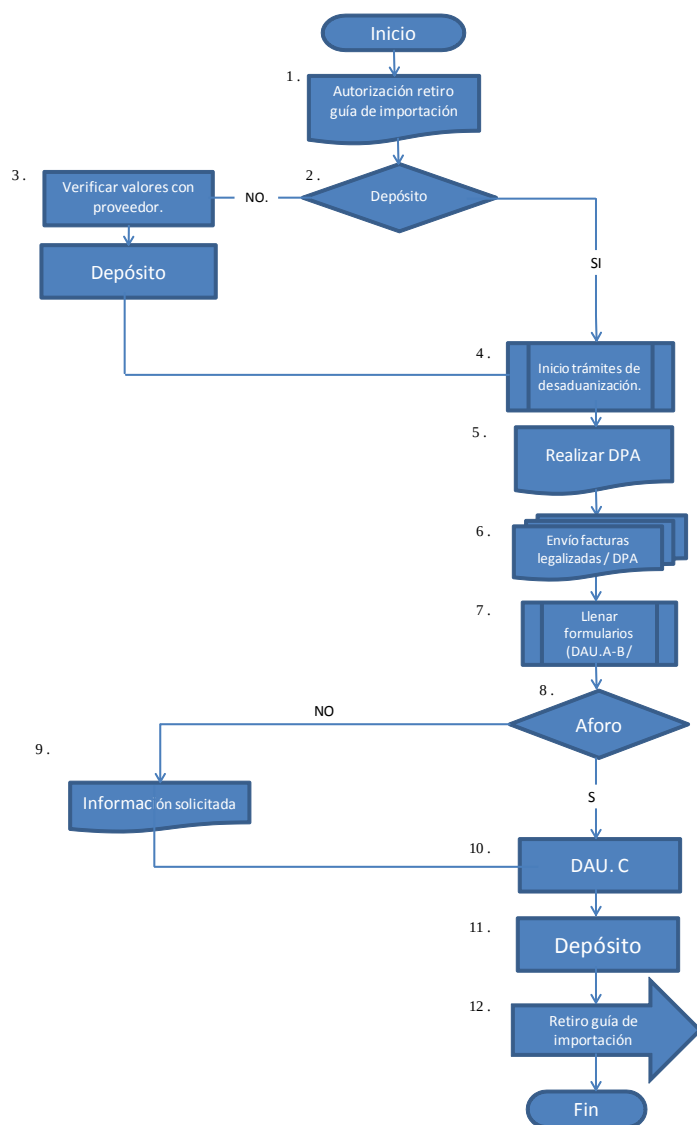
Cuadro No. 13. Descripción de Actividades del Proceso Desaduanización.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Compra.(B)				
SUBPROCESO: Desaduanización.(B2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Enviar autorización de retiro de guía de importación a PUEBLEX.	Gerencia General	Redactar y enviar carta de autorización para retirar la guía de importación de bodegas de aduana.	PUEBLEX. (Agente Afianzado)
2	Depósito	Departamento Administrativo	Constatar valores a cancelar con proveedor y realizar pago, para retirar guía de importación.	
3	Inicio trámites de desaduanización.	Departamento Comercial	Clasificar y ordenar la documentación para el inicio del trámite de desaduanización.	
4	Verificar valores con proveedor	Departamento Comercial	En caso de no estar de acuerdo con el valor de factura, revisar la negociación.	
5	Realizar DPA	Departamento Comercial	Preparar el documento de clasificación de partidas arancelarias requerido por PUEBLEX	DPA. (Diferenciación de partidas arancelarias)
6	Envío facturas legalizadas / DPA	Departamento Comercial	Enviar a PUEBLEX la documentación para el ingreso al sistema de la CAE.	
7	Llenar formularios (DAU.A-B / DAD)	Departamento Comercial	Indicar la información solicitada por la CAE para seguir con el trámite de desaduanización.	DAU. (Declaración Aduanera Única). DAD. (Declaración Andina de Valores)
8	Aforo	CAE	Verificación de mercancía / facturas enviadas.	Comisión Aduanera Ecuatoriana
9	Remitir documentación solicitada	Departamento Comercial	En caso de irregularidades en el aforo, la CAE solicita información de puerto de origen.	
10	DAU.C	CAE	Recibir la liquidación aduanera para el pago.	DAU.C (Declaración Aduanera Única)
11	Depósito liquidación (DAU.C)	Departamento Administrativo	Constatar valores a cancelar y realizar el pago.	
12	Retiro guía de importación	Departamento Comercial	Transporte de mercancía a bodega de CECI IMPORTACIONES.	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.**Elaborado por:** David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 05. Flujograma del Proceso Desaduanización.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 14. Análisis del Valor Agregado Proceso Desaduanización.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO											
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Compras						CODIFICACIÓN: B2.		EDICIÓN: 004			
NOMBRE DEL SUB PROCESOPROCESO: Desaduanización						Fecha:		DÍA	MES	AÑO	
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA							OBSERVACIONES
1	Enviar autorización de retiro de guía de importación a PUEBLEX.		✓			*					
2	Depósito		✓						*		
3	Inicio trámites de desaduanización.		✓				*				
4	Verificar valores con proveedor		✓					*			
5	Realizar DPA		✓			*					
6	Envío facturas legalizadas / DPA		✓		*						
7	Llenar formularios (DAU.A-B / DAD)		✓					*			
8	Aforo		✓						*		
9	Remitir documentación solicitada		✓			*					
10	DAU.C		✓				*				
11	Depósito liquidación (DAU.C)		✓				*				
12	Retiro guía de importación		✓							*	

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Logística. (C)

Subproceso: Recepción y Almacenamiento. (C2)

Cuadro No. 15. Caracterización del Proceso Recepción y Almacenamiento.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN LOGÍSTICA. C.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Recepción y almacenamiento.		CODIFICACIÓN: C1		EDICIÓN: 005
PROPIETARIO DEL PROCESO: Lilian Bonilla				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Recibir el producto nacionalizado, registrarlo y almacenarlo.				
RECURSOS				
FÍSICOS: Infraestructura CECI IMPORTACIONES		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
TÉCNICOS: MICRO XISTEM				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
PUEBLEX		Reacomodar stock, recibir guía de remisión, desembarcar y verificar mercancía, en caso de ser necesario elaborar reportes de faltantes de mercancía, clasificar y desempacar mercancía, en caso de existir faltantes elaborar reporte, separar mercancía a etiquetar, etiquetar, registrar y emperchar mercancía.		D. Gestión de Ventas.
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Guía de importación (Cajas)		Facilitar la compra a clientes y verificar mercancía adquirida.		Mercancía registrada
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN LOGÍSTICA. C.		Normas Administrativas		MICRO XISTEM

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 16. Descripción de Actividades del Proceso Recepción y Almacenamiento.

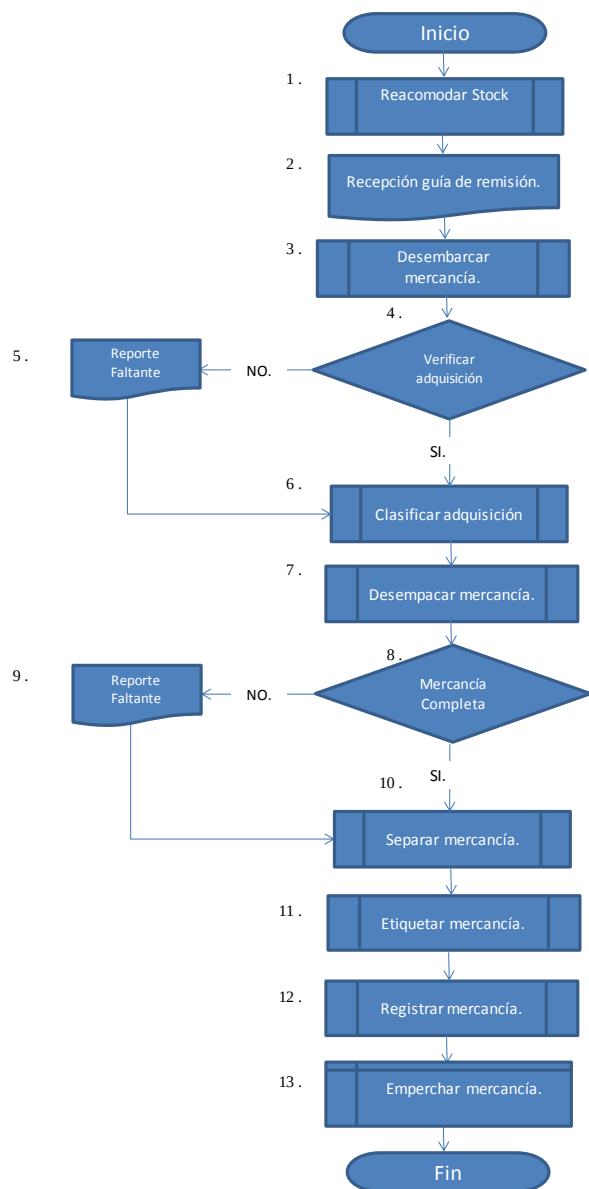
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Logística.(C)				
SUBPROCESO: Recepción y almacenamiento.(C1)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Reacomodar stock.	Departamento Logístico	Agrupar mercancía y aumentar la disponibilidad de espacio.	
2	Recepción guía de remisión.	Departamento Logístico	Recibir documento de verificación	
3	Desembarcar mercancía.	Departamento Logístico	Trasladar la mercancía del transporte hacia la bodega de CECI IMPORTACIONES	
4	Verificar adquisición	Departamento Logístico	Cotejar lo adquirido vs guía de remisión.	Cajas
5	Reporte faltantes.	Departamento Logístico	Elaborar un resumen de faltante para reclamos.	Cajas
6	Clasificar adquisición.	Departamento Logístico	Separar adquisición por proveedores.	Cajas
7	Desempacar mercancía .	Departamento Logístico	Sacar el producto de las cajas y verificar su compra.	Unidades
8	Mercancía Completa.	Departamento Logístico	Establecer si la mercancía esta completa	Decisión
9	Reporte faltantes.	Departamento Logístico	Elaborar un resumen de faltante para reclamos.	Unidades
10	Separar mercancía a etiquetar	Departamento Logístico	Clasificar producto que requiere código para su venta.	
11	Etiquetar mercancía.	Departamento Logístico	Codificar productos seleccionados.	Se etiqueta a los productos que se vende por unidad y a los productos los cuales carecen de precio estándar.
12	Registrar mercancía.	Departamento Logístico	Ingreso del producto al sistema de Ventas y Reportes .	MICRO XISTEM
13	Emperchar mercancía.	Departamento Logístico	Ubicar producto en espacios disponibles.	Actividad 1.

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 06. Flujograma Proceso Recepción y Almacenamiento.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 17. Análisis del Valor Agregado Proceso Recepción y Almacenamiento.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO													
NOMBRE D EL PROCESO: Gestión Logística.(C)						CODIFICACIÓN: C1.				EDICIÓN: 005			
NOMBRE DEL SUB PROCESOPROCESO: Recepción y almacenamiento. (C1)										Fecha:	DIA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA				OBSERVACIONES					
1	Reacomodar stock.			✓		*							
2	Recepción guía de remisión.		✓		*								
3	Desembarcar mercancía.		✓			*							
4	Verificar adquisición		✓				*						
5	Reporte faltantes.		✓		*								
6	Clasificar adquisición.		✓			*							
7	Desempacar mercancía .		✓			*							
8	Mercancía Completa.		✓				*						
9	Reporte faltantes.		✓		*								
10	Separar mercancía a etiquetar	✓				*							
11	Etiquetar mercancía.	✓				*							
12	Registrar mercancía.		✓			*							
13	Emperchar mercancía.	✓				*							

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Logística. (C)

Subproceso: Quejas y reclamos. (C2)

Cuadro No. 18. Caracterización del Proceso Quejas y Reclamos.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN LOGÍSTICA. C.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Quejas y reclamos		CODIFICACIÓN: C2		EDICIÓN: 006
PROPIETARIO DEL PROCESO: Lilian Bonilla				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Atender quejas y reclamos de clientes.				
RECURSOS				
FÍSICOS: Infraestructura CECI IMPORTACIONES		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
TÉCNICOS: MICRO XISTEM				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
Quejas, reclamos		Recibir queja o reclamo, determinar el tipo de queja o reclamo, analizar, proceder a la autorización en caso de ser una queja o reclamo inmediato, retiro - reposición de mercancía.		Soluciones
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Clientes.		Mejorar el servicio de CECI IMPORTACIONES hacia sus clientes.		Clientes conformes
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN LOGÍSTICA. C.		Políticas administrativas de CECI IMPORTACIONES		MICRO XISTEM

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 19. Descripción de Actividades del Proceso Quejas y Reclamos.

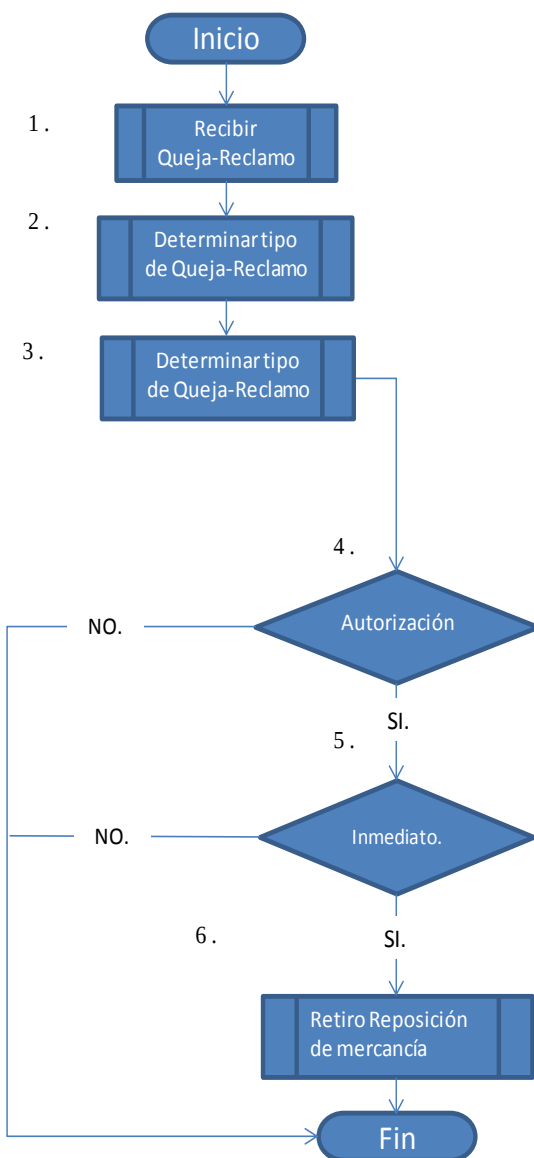
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Logística.(C)				
SUBPROCESO: Quejas y reclamos.(C2)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Recibir queja - reclamo.	Departamento Comercial	Receptar posibles quejas - reclamos del cliente.	
2	Determinar tipo de queja - reclamo.	Departamento Comercial	Establecer si la queja o reclamo del cliente es por producto o servicio.	
3	Análisis.	Departamento Comercial	Determinar si la queja-reclamo establece relación con la empresa.	
4	Autorización.	Gerencia General	Gerencia general remite el permiso para proceder con el proceso de queja-reclamo	
5	Inmediato.	Departamento Comercial	Determinar si la queja-reclamo corresponde al ciclo de venta anterior.	
6	Retiro - Reposición de mercancía.	Departamento Comercial	Dar solución a los reclamos-quejas del cliente.	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 07. Flujograma del Proceso Quejas y Reclamos.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 20. Análisis del Valor Agregado Proceso Quejas y Reclamos.**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

NOMBRE D EL PROCESO: Gestión Logística.(C)					CODIFICACIÓN: C2.			EDICIÓN: 006		
NOMBRE DEL SUB PROCESOPROCESO: Quejas y reclamos. (C2)										
								DÍA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA				OBSERVACIONES		
1	Recibir queja - reclamo.	✓				*				
2	Determinar tipo de queja - reclamo.	✓				*				
3	Análisis.	✓				*				
4	Autorización.	✓					*			
5	Inmediato.	✓					*			
6	Retiro - Reposición de mercancía.	✓				*				

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.**Elaborado por:** David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprovado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Logística. (C)

Subproceso: Facturación y despacho. (C3)

Cuadro No. 21. Caracterización del Proceso Facturación y Despacho.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN LOGÍSTICA. C.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Facturación y despacho.		CODIFICACIÓN: C3		EDICIÓN: 007
PROPIETARIO DEL PROCESO: Lilian Bonilla				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Clasificar, facturar y despachar.				
RECURSOS				
FÍSICOS: Infraestructura CECI IMPORTACIONES		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
TÉCNICOS: MICRO XISTEM				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
C1. Recepción y almacenamiento.		Tomar la mercancía de cestillo del cliente, clasificar-contar y registrar la salida de la mercancía, imprimir pre-factura y verificar si esta correcto, en caso de no estarlo se procede al recuento de mercancía y ratificar pre-factura, empaclar productos cotejando con lo registrado en pre-factura, embale de mercancía seleccionada, en caso de que la mercancía vaya fuera de la ciudad se debe imprimir guía de remisión y factura, caso contrario solo factura y entregar la mercancía y documentación si el cliente desea llevarse de inmediato su adquisición, si el cliente necesita el servicio de despacho, la mercancía se debe embarcar en el transporte para su entrega personalizada.		F3. Gestión cuentas por cobrar.
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Mercancía Seleccionada		Facturar y despachar la mercancía seleccionada por el cliente.		Mercancía despachada.
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN LOGÍSTICA. C.		Normas administrativas		MICRO XISTEM

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

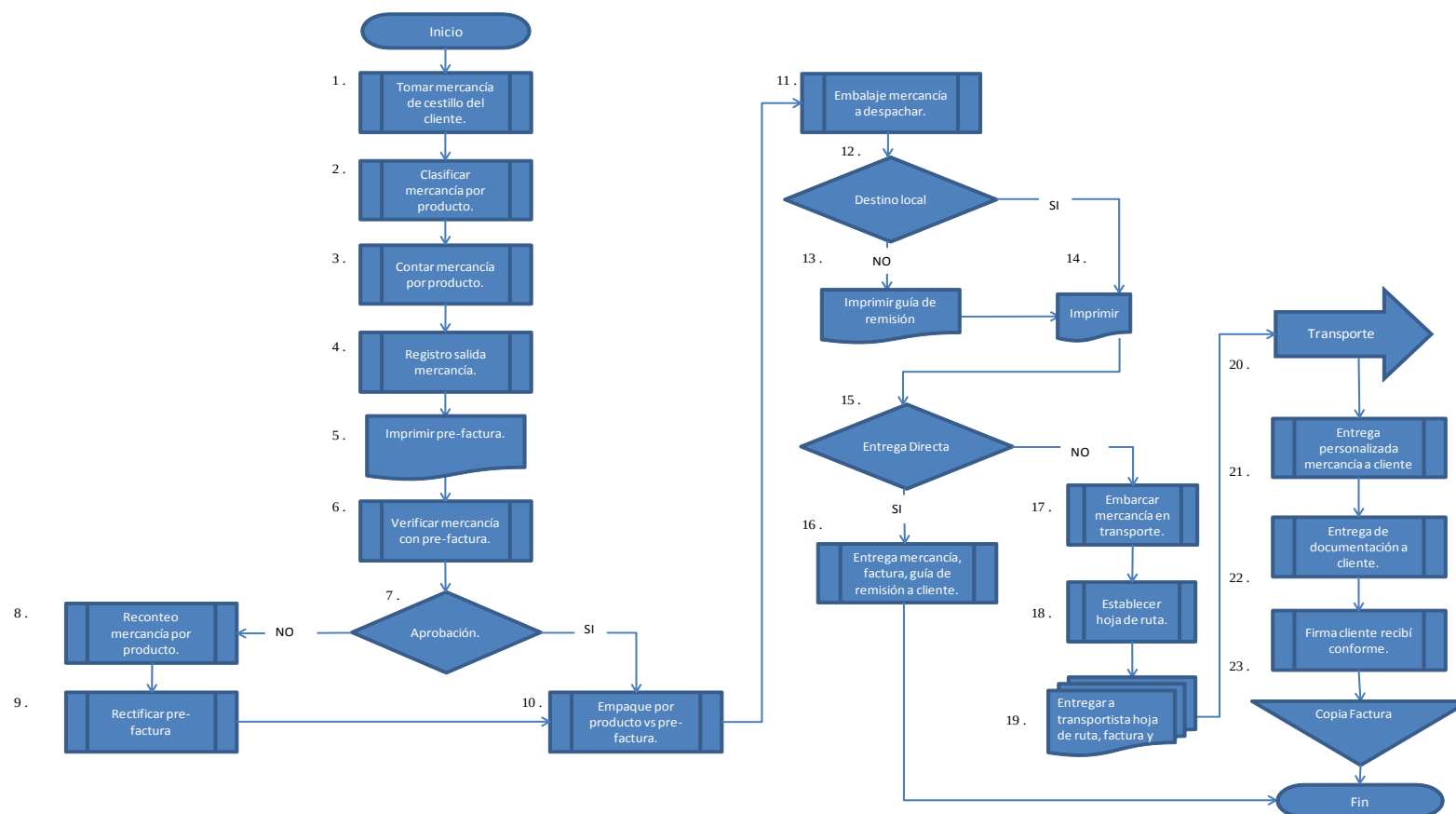
Cuadro No. 22. Descripción de Actividades del Proceso Facturación y Despacho.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Logística.(C)				
SUBPROCESO: Facturación y despacho.(C3)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Tomar mercancía de cestillo del cliente.	Departamento Logístico.	Tomar el cestillo del cliente y sacar la mercancía seleccionada.	
2	Clasificar mercancía por producto.	Departamento Logístico.	Clasificar la mercancía en función de producto y precio.	
3	Contar mercancía por producto.	Departamento Logístico.	Conteo por docenas / unidades	
4	Registro salida mercancía.	Departamento Logístico.	Descargar del sistema de venta el pedido del cliente	MICRO XISTEM
5	Imprimir pre-factura.	Departamento Logístico.	Imprimir del sistema de venta la pre-factura	
6	Verificar mercancía con pre-factura.	Departamento Logístico.	Cotejar que este correcto mercancía seleccionada con base en la pre-factura.	
7	Aprobación.	Departamento Logístico.	Cantidades correctas del producto.	
8	Reconteo mercancía por producto.	Departamento Logístico.	Volver a contar la mercancía y determinar error.	
9	Rectificar pre-factura.	Departamento Logístico.	Volver a imprimir pre-factura correcta.	
10	Empaque por producto vs pre-factura.	Departamento Logístico.	Empacar la mercancía seleccionada por el cliente una ves que se haya registrado.	
11	Embalaje mercancía a despachar.	Departamento Logístico.	Sellar cajas para despachar a sus destinos.	
12	Destino local-nacional	Departamento Logístico.	Clasificar mercancía por destino local-nacional.	
13	Imprimir guía de remisión.	Departamento Logístico.	Realizar impresión del sistema de venta de la empresa.	
14	Imprimir factura.	Departamento Logístico.		
15	Entrega directa.	Departamento Logístico.	Entrega de mercancía a cliente.	
16	Entrega mercancía, factura, guía de remisión a cliente.	Departamento Logístico.	Entregar al cliente la documentación que sustente la transacción comercial con la empresa.	
17	Embarcar mercancía en transporte.	Departamento Logístico.	Embarcar mercancía en el transporte para su despacho.	
18	Establecer hoja de ruta.	Departamento Logístico.	Elaborar ruta de entrega de mercancía	
19	Entregar a transportista hoja de ruta, factura y guía de remisión.	Departamento Logístico.	Entregar la documentación a la persona que sale de ruta.	
20	Transporte	Departamento Logístico.	Entrega a domicilio de mercancía.	
21	Entrega personalizada mercancía a cliente	Departamento Logístico.	Entregar al cliente la mercancía contada y cotejada con factura	
22	Entrega de documentación a cliente.	Departamento Logístico.	Entregar al cliente la documentación que sustente la transacción comercial con la empresa.	
23	Firma cliente recibí conforme.	Departamento Logístico.	Aceptación de lo adquirido por el cliente	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 08. Flujograma del Proceso Facturación y Despacho.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 23. Análisis del Valor Agregado Proceso Facturación y Despacho.

NOMBRE D EL PROCESO: Gestión Logística.(C)					CODIFICACIÓN: C3.				EDICIÓN: 007			
NOMBRE DEL SUB PROCESOPROCESO: Facturación y despacho .(C3)												
									Fecha	DIA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA							OBSERVACIONES	
1	Tomar mercancía de cestillo del cliente.	✓					*					
2	Clasificar mercancía por producto.	✓					*					
3	Contar mercancía por producto.	✓					*					
4	Registro salida mercancía.	✓					*					
5	Imprimir pre-factura.	✓		*								
6	Verificar mercancía con pre-factura.	✓					*					
7	Aprobación.	✓						*				
8	Reconteo mercancía por producto.	✓					*					
9	Ratificar pre-factura.	✓					*					
10	Empaque por producto vs pre-factura.	✓					*					
11	Embalaje mercancía a despachar.	✓					*					
12	Destino local-nacional.	✓						*				
13	Imprimir guía de remisión.	✓		*								
14	Imprimir factura.	✓		*								
15	Entrega directa.	✓					*					
16	Entrega mercancía, factura, guía de remisión a cliente.	✓					*					
17	Embarcar mercancía en transporte.	✓					*					
18	Establecer hoja de ruta.	✓					*					
19	Entregar a transportista hoja de ruta, factura y guía de remisión.	✓			*							
20	Transporte.	✓							*			
21	Entrega personalizada mercancía a cliente.	✓					*					
22	Entrega de documentación a cliente.	✓					*					
23	Entrega de documentación a cliente.	✓					*					
24	Firma cliente recibí conforme.	✓			*							

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Ventas. (D)**Cuadro No. 24. Caracterización del Proceso Gestión Ventas.**

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN VENTAS. D.				
PROPIETARIO DEL PROCESO: Dany Arias			CODIFICACIÓN: D	EDICIÓN: 008
ALCANCE DEL PROCESO: Recibir al cliente y cubrir sus expectativas.				FECHA: 11/2011
RECURSOS				
FÍSICOS: Infraestructura CECI IMPORTACIONES		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
TÉCNICOS: Capacitación clientes.				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
MICRO XISTEM		Revisar listado de clientes, seleccionar clientes, informar sobre disponibilidad de mercancía a clientes, fijar orden de venta de clientes, provisionar a vendedores de producto y realizar orden de emisión de factura, recibir cliente, atención personalizada, acumular mercancía seleccionada, emitir orden de factura, en caso de pedidos adicionales se procederá a revisar stock para poder emitir orden de factura.		C3. Facturación y despacho.
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Clientes		Cumplir los requerimientos del cliente.		Ventas
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN VENTAS. D.		Normas administrativas		MICRO XISTEM

Fuente: CECI IMPORTACIONES.**Elaborado por:** David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 25. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Ventas.

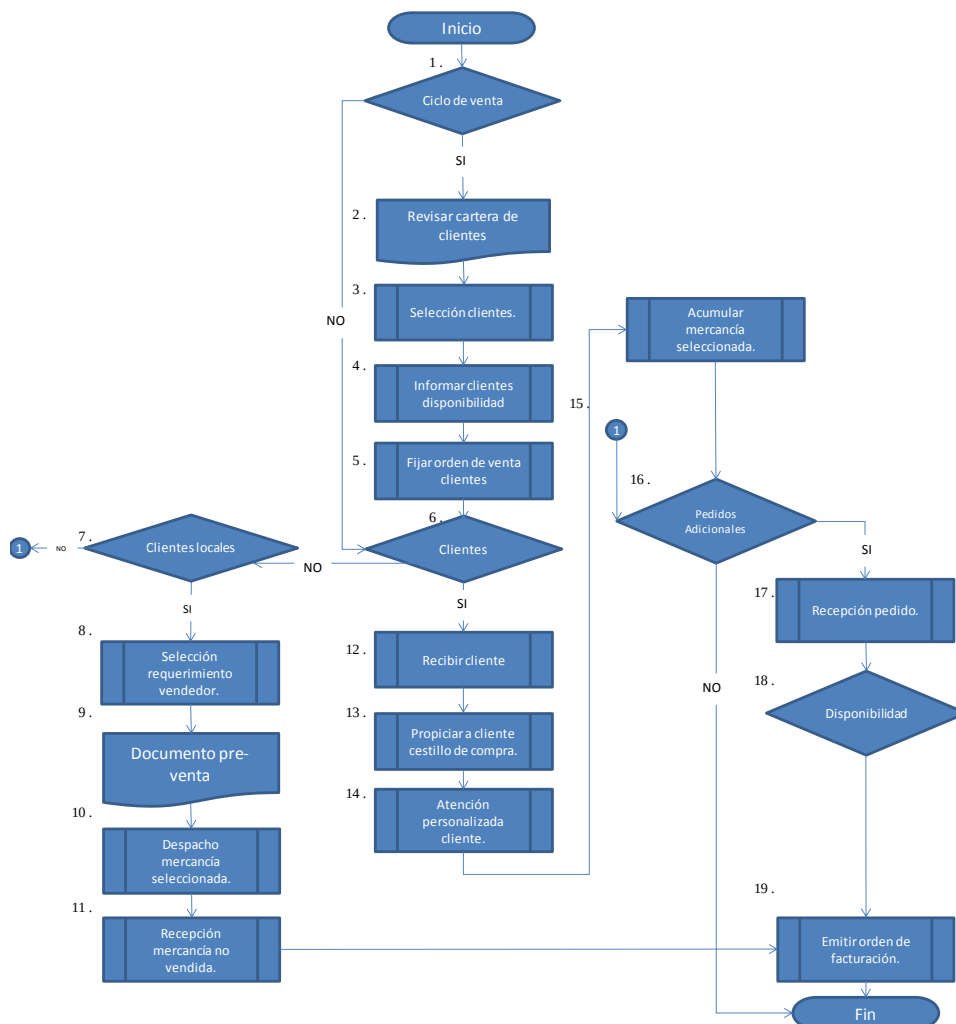
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Ventas.(D)				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Ciclo de venta.		Inicio de ventas CECI IMPORTACIONES	
2	Revisar listado de clientes.	Departamento Comercial	Revisar cartera de clientes de CECI IMPORTACIONES	MICRO XISTEM
3	Selección clientes.	Departamento Comercial	Determinar los clientes potenciales en base a reportes financieros.	
4	Informar a clientes disponibilidad mercancía.	Departamento Comercial	Comunicarse con clientes e informar la disponibilidad de mercancía.	
5	Fijar orden de venta clientes.	Departamento Comercial	Establecer el orden de visita de clientes en base a su capacidad de compra.	
6	Clientes locales.	Departamento Comercial	Decisión	
7	Vendedores.	Departamento Comercial	Canales de distribución alternativos.	
8	Selección requerimiento vendedor.	Departamento Comercial	Escoger producto que va a despacharse a consignación del vendedor	
9	Emitir documento pre-venta.	Departamento Comercial	Registrar la mercancía que va a salir de la empresa.	
10	Despacho mercancía seleccionada.	Departamento Comercial	Envío de vendedor a realizar su recorrido	
11	Recepción mercancía no vendida.	Departamento Comercial	Inventariar la mercancía que no fue vendida	
12	Recibir cliente.	Departamento Comercial		
13	Propiciar a cliente cestillo de compra.	Departamento Comercial	Proveer a cliente el cestillo de compras donde pueda almacenar sus compras parciales.	
14	Atención personalizada cliente.	Departamento Comercial	Indicar y asesorar a clientes sobre producto - tendencias y moda.	
15	Acumular mercancía seleccionada.	Departamento Comercial	Deposita mercancía seleccionada en cestillo de cliente.	
16	Pedidos Adicionales	Departamento Comercial	Requerimientos adicionales por parte de clientes.	
17	Recepción pedido.	Departamento Comercial	Recepción de requerimientos adicionales	
18	Disponibilidad.	Departamento Comercial	Verificar en inventario disponibilidad	
19	Emitir orden de facturación.	Departamento Comercial	Orden para facturar	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 09. Flujograma del Proceso Gestión Ventas.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 26. Análisis del Valor Agregado Proceso Gestión Ventas.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

NOMBRE D EL PROCESO: Gestión Ventas.(D)					CODIFICACIÓN: D.			EDICIÓN: 008			
Fecha: DIA MES AÑO											
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA				OBSERVACIONES			
1	Ciclo de venta.		✓				*				
2	Revisar listado de clientes.	✓				*					
3	Selección clientes.	✓				*					
4	Informar a clientes disponibilidad mercancía.	✓				*					
5	Fijar orden de venta clientes.	✓				*					
6	Clientes locales.	✓					*				
7	Vendedor.	✓				*					
8	Selección requerimiento vendedor.	✓				*					
9	Emitir documento pre-venta.	✓				*					
10	Despacho mercancía seleccionada.	✓				*					
11	Recepción mercancía no vendida.	✓				*					
12	Recibir cliente.	✓				*					
13	Propiciar a cliente cestillo de compra	✓				*					
14	Atención personalizada cliente.	✓				*					
15	Acumular mercancía seleccionada.	✓				*					
16	Pedidos Adicionales	✓					*				
17	Recepción pedido.	✓				*					
18	Disponibilidad.	✓					*				
19	Emitir orden de facturación.		✓			*					

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Administrativa. (E)

Subproceso: Gestión Clientes. (E1)

Cuadro No. 27. Caracterización del Proceso Gestión Clientes.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN ADMINISTRATIVA. E.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión clientes		CODIFICACIÓN: E1.		EDICIÓN: 009
PROPIETARIO DEL PROCESO: Lilian Bonilla				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Evaluar el comportamiento de los clientes, desde la apertura de su cuenta hasta la ultima transacción comercial				
RECURSOS				
MONETARIOS: USD		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
TÉCNICOS: Reporte de requerimiento de mercancía				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
Mercado Nacional		Determinar si existen clientes actuales, en caso de existirlo aperturar cuenta a clientes, solicitar información, receptar información, si el cliente es aceptado se debe abrir el expediente e informar sobre disposiciones para la venta, analizar la aptitud de venta para realizar la venta.		D. GESTIÓN VENTAS.
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Personas		Educar y desarrollar clientes confiables que impulsen el desarrollo de CECI IMPORTACIONES.		Clientes
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA. E.		Normas Administrativas		MICRO XISTEM

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCIÓN: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 28. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Clientes.

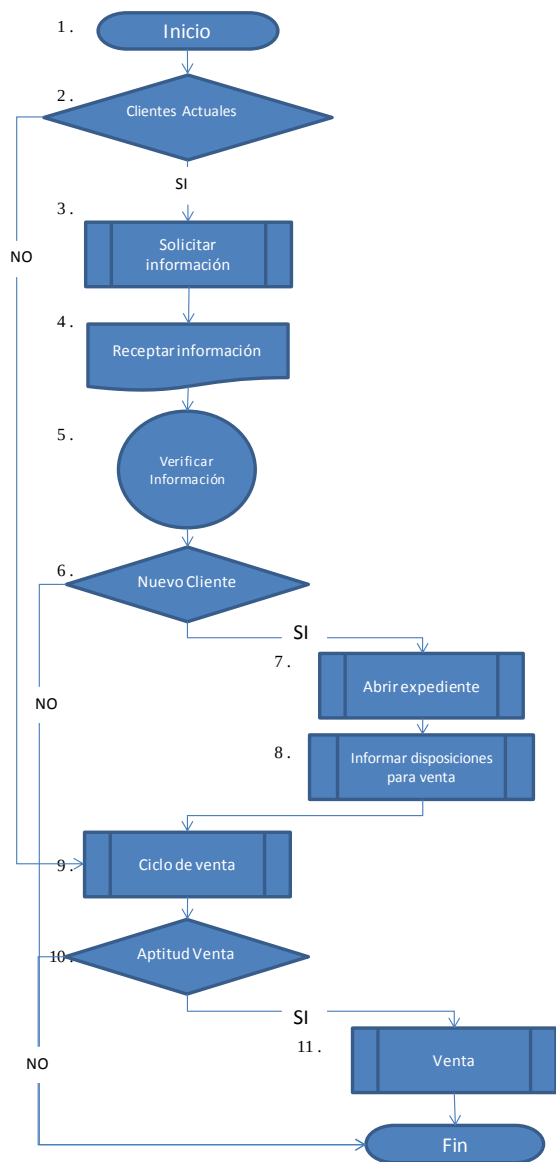
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Administrativa.(E.)				
SUBPROCESO: E1. Gestión Clientes.				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Clientes Actuales	Departamento Comercial	Determinar si el cliente es nuevo.	
2	Aperturar cuenta clientes.	Departamento Comercial	Este procedimiento se aplica a posibles clientes de CECI IMPORTACIONES	
3	Solicitar información	Departamento Comercial	Pedir al cliente información que brinde seguridad a la empresa.	
4	Receptar información solicitada	Departamento Comercial	Obtener información de posibles clientes.	
5	Verificar información	Departamento Comercial	Asegurarse de que la información presentada por el clientes sea verdadera	
6	Nuevo cliente	Departamento Comercial	Decidir la aptitud para formar parte de clientes de la empresa.	
7	Abrir expediente	Departamento Comercial	Crear identificación a cliente en la empresa.	
8	Informar disposiciones para la venta	Departamento Comercial	Discutir con los clientes las disposiciones que debe cumplir para adquirir producto.	
9	Ventas	Departamento Comercial	Seleccionar clientes para el ciclo de venta.	
10	Análisis aptitud venta	Departamento Comercial	Se analiza el historial crediticio del cliente y cuentas por cobrar.	
11	Venta	Departamento Comercial	Cliente potencial para el consumo.	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 10. Flujograma del Proceso Gestión Clientes.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 29. Análisis del Valor Agregado del Proceso Gestión Clientes.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO										
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Administrativa					CODIFICACIÓN: E1.			EDICIÓN: 009		
NOMBRE DEL SUB PROCESO: Gestión Clientes					Fecha:			DIA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA						OBSERVACIONES
1	Cientes Actuales		✓					*		
2	Aperturar cuenta clientes.		✓			*				
3	Solicitar información		✓			*				
4	Receptar información solicitada		✓		*					
5	Verificar información		✓				*			
6	Nuevo cliente		✓					*		
7	Abrir expediente		✓			*				
8	Informar disposiciones para la venta		✓			*				
9	Ciclo de Ventas		✓			*				
10	Análisis aptitud venta		✓					*		
11	Venta		✓			*				

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Administrativa. (E)

Subproceso: Gestión contratar personal. (E2)

Cuadro No.30. Caracterización del Proceso Gestión Contratar Personal.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN ADMINISTRATIVA. E.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión contratar personal		CODIFICACIÓN: E2.		EDICIÓN: 010
PROPIETARIO DEL PROCESO: Amparito Bonilla				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Recibir características de vacante y seleccionar personal indicado.				
RECURSOS				
FISICOS: Infraestructura de CECI IMPORTACIONES		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
TÉCNICOS: Técnicas de selección				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
Procesos de CECI IMPORTACIONES, aspirantes al cargo.		Recibir características del puesto vacante, elaborar y publicar anuncio para reclutamiento, receptar hojas de vida, revisar si cumple el perfil, en caso de que cumpla con el perfil entrevistar a los seleccionados, caso contrario archivar sus carpetas, entrevistar candidatos, aplicar test a los clasificados, almacenar carpetas de no clasificados, elaborar contratación, realizar inducción, almacenar a contratado en base de datos.		Procesos de CECI IMPORTACIONES
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Hoja de Vida		Satisfacer las necesidades del personal en las áreas de la empresa.		Contrato de personal
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA. E.		Código de trabajo. Marco Legal Ecuatoriano		Archivo CECI IMPORTACIONES

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 31. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Contratar Personal.

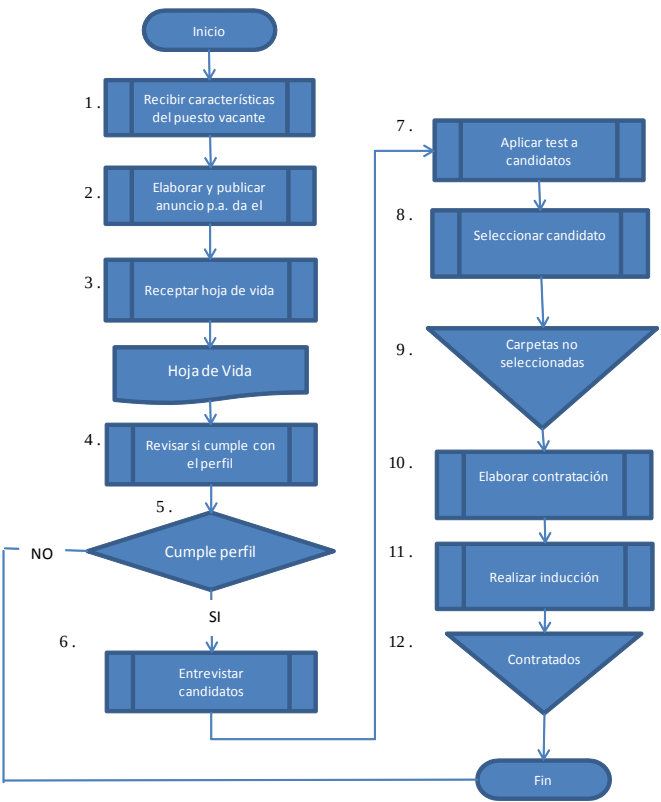
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Administrativa.(E.)				
SUBPROCESO: E2. Gestión CONTRATAR PERSONAL				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Recibir característica del puesto vacante	Departamento Administrativo	Recibe la característica de contratar personal para una determinada área de la empresa.	
2	Elaborar y publicar anuncio para reclutamiento	Departamento Administrativo	Elaborar el anuncio y colocar en sitios estratégicos	
3	Receptar hojas de vida	Departamento Administrativo	Recibir todas las hojas de vida de todos los aspirantes a la vacante	
4	Revisar si cumple con el perfil	Departamento Administrativo	Revisa cada una de las hojas de vida, para verificar si cumple con el perfil.	
5	Cumple perfil	Departamento Administrativo	Escoge clasificados	
	Archivo	Departamento Administrativo	Archivar hojas de vida de quienes no hayan salido favorecidos.	
6	Entrevistar candidatos	Departamento Administrativo	Entrevista a cada uno de los clasificados para identificar al más idóneo para el cargo.	
7	Aplicar test clasificados	Departamento Administrativo	Lleva a una sala a los aspirantes para que desarrollen el test	
8	Seleccionar candidato	Departamento Administrativo	Se selecciona el candidato elegido por la Gerencia General y Jefe de área	
9	Almacenar carpetas no elegidas	Departamento Administrativo	Guarda las carpetas no seleccionadas.	
10	Elaborar contratación	Departamento Administrativo	Elabora contrato y posteriormente firman las partes interesadas.	
11	Realizar inducción	Departamento Administrativo	Se realiza una pequeña inducción que estará a cargo del jefe de área.	
12	Almacenar a contratado en base de datos	Departamento Administrativo	Almacena los datos del contratado en la base de datos de la empresa.	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 11. Flujograma del Proceso Gestión Contratar Personal.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 32. Caracterización del Proceso Gestión Contratar Personal.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Administrativa					CODIFICACIÓN: E2.			EDICIÓN: 010	
NOMBRE DEL SUB PROCESOPROCESO: Contratar personal									
Fecha:							DÍA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA					OBSERVACIONES
1	Recibir características del puesto vacante		✓			*			
2	Elaborar y publicar anuncio para reclutamiento		✓			*			
3	Receptar hojas de vida		✓			*			
4	Revisar si cumple con el perfil		✓			*			
5	Cumple perfil		✓					*	
6	Archivo		✓				*		
7	Entrevistar candidatos		✓			*			
8	Aplicar test clasificados		✓			*			
9	Seleccionar candidato		✓			*			
10	Almacenar carpetas no elegidas		✓				*		
11	Elaborar contratación		✓			*			
12	Realizar inducción		✓			*			
13	Almacenar perfil del contratado en base de datos		✓				*		

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Financiera. (F)

Subproceso: Gestión políticas de precios. (F1)

Cuadro No. 33. Caracterización del Proceso Gestión Políticas de Precios.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN FINANCIERA. F.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión política de precios			CODIFICACIÓN: F1.	EDICIÓN: 011
PROPIETARIO DEL PROCESO: Fernando Arias				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Obtener documentación (facturas- costos) y establecer precios.				
RECURSOS				
FISICOS: Infraestructura de CECI IMPORTACIONES			RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES	
TÉCNICOS: MICRO XISTEM, EXCEL				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
B1. Requerimiento		Requerir información necesaria, receptar documentación, clasificar y verificar documentación, realizar análisis en archivo de Excel, obtener precios parciales, comprobación de precios, analiza el beneficio económico, solicitar aprobación, en caso de ser necesario realizar regulaciones y enviar reporte de precios al departamento comercial (Facturación y Despacho)		C3. Facturación y despacho.
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Facturas proveedor		Establecer precios adecuados en pos de los intereses económicos de la empresa.		Precio productos
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN FINANCIERA. F.		Normas Financieras		Facturas, Archivos de Excel

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

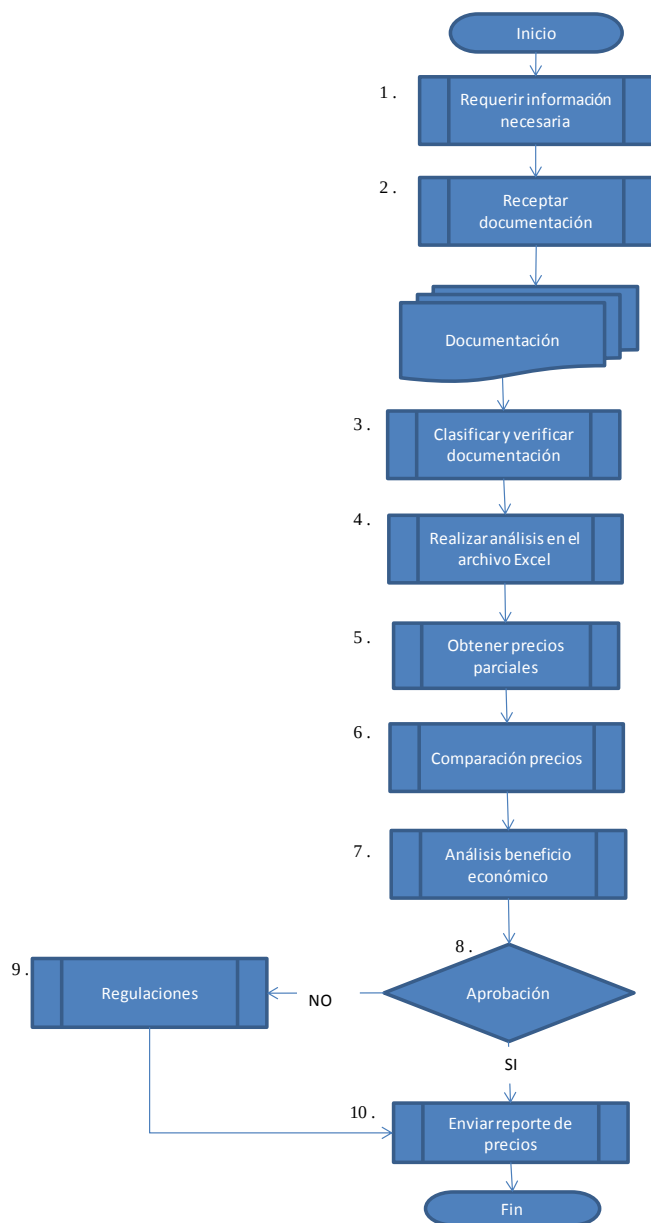
Cuadro No. 34. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Políticas de Precios.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
PROCESO: Gestión Financiera.(F.)					
SUBPROCESO: F2. Gestión Política de precios.					
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	Observaciones.
1	Requerir información necesaria	Departamento Comercial	Solicita información relacionada a costos y gastos incurridos en el ciclo de importación.	Fernando Arias	
2	Receptar documentación	Departamento Comercial	Obtiene la información requerida.	Fernando Arias	
	Documentación	Departamento Comercial	Facturas proveedor	Fernando Arias	
3	Clasificar y verificar documentación	Departamento Comercial	Clasifica y valida información relacionada a costos y gastos	Fernando Arias	
4	Realizar análisis en el archivo Excel	Departamento Comercial	Ingresa la información a sistema desarrollado en Excel que devuelve precios parciales.	Fernando Arias	EXCEL, archivo desarrollado por la empresa.
5	Obtener precios parciales	Departamento Comercial	Sugiere nuevos precios para lo productos.	Fernando Arias	
6	Comparación precios	Departamento Comercial	Verifica precios del mercado y anteriores para su aprobación.	Fernando Arias	
7	Análisis beneficio económico	Departamento Comercial	Califica los réditos económicos para la empresa.	Fernando Arias	
8	Aprobación	Departamento Comercial	Aprueba los nuevos precios	Fernando Arias	
9	Regulaciones	Departamento Comercial	En caso de no ser aprobados los nuevos precios, realiza regulaciones en base a el mercado, precios anteriores y metas a cumplir.	Fernando Arias	
10	Enviar reporte de precios	Departamento Comercial	Envía los nuevos precios al departamento encargado de registrarlo	Fernando Arias	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.**Elaborado por:** David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprovado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 12. Flujograma del Proceso Gestión Políticas de Precios.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 35. Análisis del Valor Agregado Proceso Gestión Políticas de Precios.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Financiera				CODIFICACIÓN: FI.			EDICIÓN: 011		
NOMBRE DEL SUB PROCESO: Gestión Política de precios									
Fecha:							DÍA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA					OBSERVACIONES
1	Solicitar información necesaria		✓			*			
2	Receptar documentación		✓			*			
	Documentación				*				
3	Clasificar y verificar documentación		✓			*			
4	Realizar análisis en el archivo Excel		✓			*			
5	Obtener precios parciales		✓			*			
6	Comparación precios		✓			*			
7	Análisis beneficio económico		✓			*			
8	Aprobación		✓					*	
9	Regulaciones		✓			*			
10	Enviar reporte de precios		✓			*			

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Financiera. (F)

Subproceso: Gestión cuentas por pagar. (F2)

Cuadro No. 36. Caracterización del Proceso Gestión Cuentas por Pagar.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN FINANCIERA. F.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Gestión cuentas por pagar		CODIFICACIÓN: F2.		EDICIÓN: 012
PROPIETARIO DEL PROCESO: Lilian Arias				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Recibir facturas y cancelarlas.				
RECURSOS				
FISICOS: Infraestructura de CECI IMPORTACIONES		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
TÉCNICOS: MICRO XISTEM				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
C1. Recepción y almacenamiento.		Recibir facturas y órdenes de compra, ingresar facturas a sistema, pedir autorización de pago, generar orden de pago, seleccionar proveedores en el sistema, escoger factura a cancelar, generar orden de pago y contabilizar, revisar datos en documentación, emitir cheque firmar y enviar cheque.		Proveedor
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Facturas proveedor		Cancelar las obligaciones generadas por la empresa		Facturas canceladas
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN FINANCIERA. F.		Marco Legal Ecuatoriano		Factura, cheque, ordenes de pago, MICRO XISTEM

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

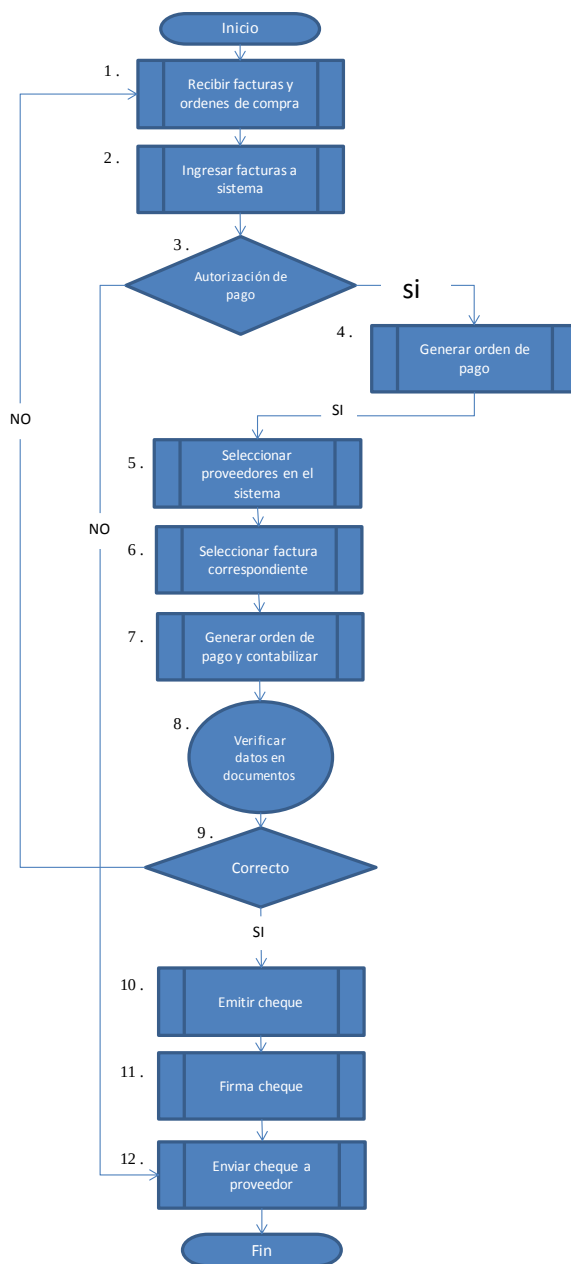
Cuadro No. 37. Descripción de Actividades del Proceso Gestión Cuentas por Pagar.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Financiera.(F.)				
SUBPROCESO: F2. Gestión cuentas por pagar.				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Recibir facturas y ordenes de compra	Departamento Financiero	Recepta la factura y orden de compra.	
2	Ingresar facturas a sistema	Departamento Financiero	Toma la factura, abre el sistema e ingresa la factura.	
3	Autorización de pago	Gerencia General	Enviar documentación para su aprobación por Gerencia General.	
4	Generar orden de pago	Gerencia General	Gerencia General emite orden de pago para que continúe el proceso	
5	Seleccionar proveedores en el sistema	Departamento Financiero	Ubica el proveedor en el sistema .	
6	seleccionar factura correspondiente	Departamento Financiero	Selecciona la factura a ser cancelada.	
7	Generar orden de pago y contabilizar	Departamento Financiero	Emite orden de pago del sistema	
8	Verificar datos en documentación	Departamento Financiero	Compara datos físicos en documentación vs datos MICRO XISTEM	
9	Correcto		Autoriza la emisión del cheque	
10	Emitir cheque	Departamento Financiero	Llenan los datos del cliente y el valor a cancelar y se genera el cheque.	
11	Firmar cheque	Departamento Financiero	Coloca la firma en el cheque para el proveedor	
12	Enviar cheque a proveedor	Departamento Financiero	Entrega el cheque al proveedor.	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.**Elaborado por:** David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 13. Flujograma del Proceso Gestión Cuentas por Pagar.



Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 38. Análisis del Calor Agregado Proceso Gestión Cuentas por Pagar.

ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Financiera					CODIFICACIÓN: F2.		EDICIÓN: 012		
NOMBRE DEL SUB PROCESO: Cuentas por pagar									
Fecha:					DIA		MES		AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA					OBSERVACIONES
1	Recibir facturas y ordenes de compra		✓			*			
2	Ingresar facturas a sistema		✓			*			
3	Autorización de pago		✓				*		
4	Generar orden de pago		✓			*			
5	Seleccionar proveedores en el sistema		✓			*			
6	Escoge factura que corresponda		✓			*			
7	Generar orden de pago y contabilizar		✓			*			
8	Verificar datos en documentación		✓				*		
9	Correcto		✓				*		
10	Emitir cheque		✓			*			
11	Firmar cheque		✓			*			
12	Enviar cheque a proveedor		✓			*			

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Proceso: Gestión Financiera. (F)

Subproceso: Gestión cuentas por cobrar. (F3)

Cuadro No. 39. Caracterización del Proceso Cuentas por Cobrar.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO				
GESTIÓN FINANCIEA. F.				
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Cuentas por cobrar.		CODIFICACIÓN: F3.		EDICIÓN: 013
PROPIETARIO DEL PROCESO: Lilia Arias				FECHA: 11/2011
ALCANCE DEL PROCESO: Revisar estados de cuenta de clientes y realizar el cobro				
RECURSOS				
FISICOS: Infraestructura de CECI IMPORTACIONES		RR.HH: Personal de CECI IMPORTACIONES		
TÉCNICOS: Métodos de cobro				
PROVEEDORES		PROCESOS		CLIENTES
C3. Facturación y despacho.		Imprimir estado de cuenta clientes, contactar clientes para coordinar cobro, tomar facturas, visitar clientes, realizar recibo de pago, recibir pago y cancelar facturas, en caso de que sea en efectivo realizar memo, realizar el ingreso de cheque y efectivo a caja, registrar pago en sistema, archivar facturas.		Clientes de CECI IMPORTACIONES
ENTRADA		OBJETIVO		SALIDA
Estado de cuenta de clientes		Cobrar facturas pendientes		Efectivo / Cheque Facturas Canceladas
CONTROLES			REGISTROS / ANEXOS	
GESTIÓN FINANCIEA. F.		Marco Legal Ecuatoriano		Facturas, menos, MICRO XISTEM

Fuente: CECI IMPORTACIONES.

Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

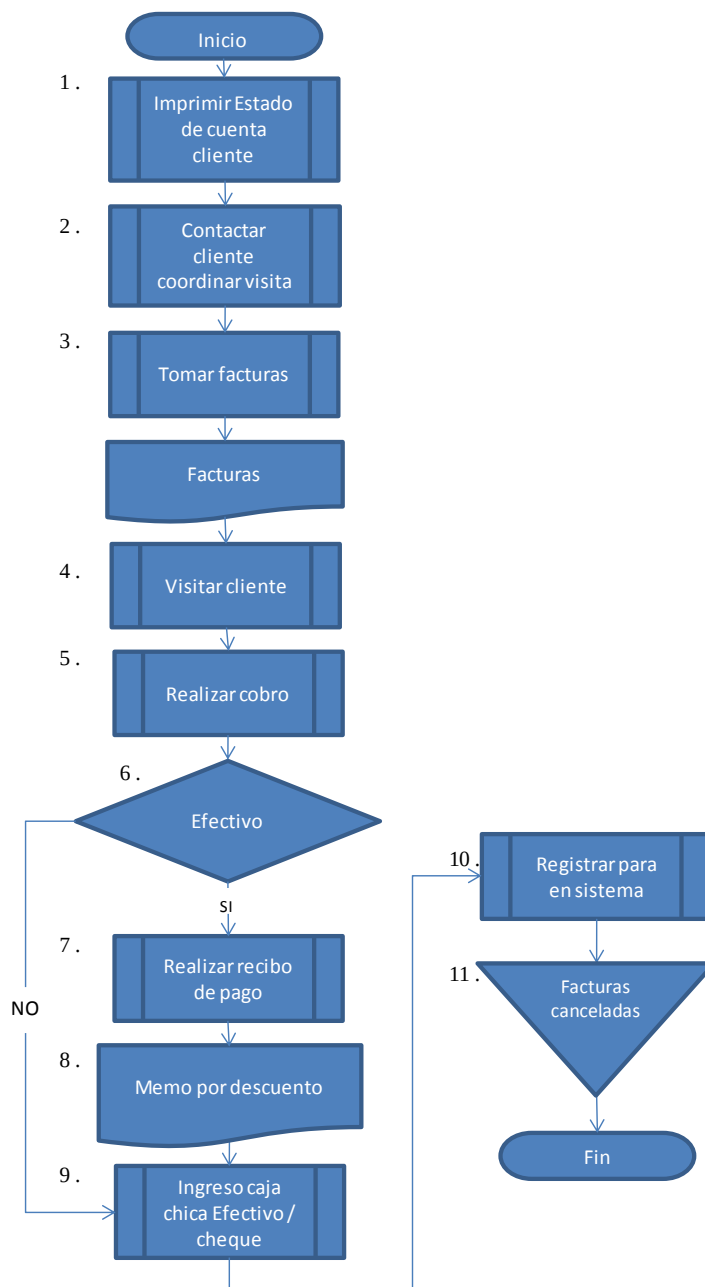
Cuadro No. 40. Descripción de Actividades del Proceso Cuentas por Cobrar

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
PROCESO: Gestión Financiera (F)				
SUBPROCESO: F3. Gestión Clientes.				
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	Observaciones.
1	Imprimir Estado de Cuenta de Clientes.	Departamento Comercial	Imprime del sistema el estado de cuenta de los clientes	
2	Contactar a cliente para coordinar cobro	Departamento Comercial	Se localiza vía telefónica al cliente, se verifica cada uno de los valores a ser cobrados y se coordina	
3	Tomar facturas	Departamento Comercial	Obtener la factura de archivos	
4	Visitar cliente	Departamento Comercial	Se dirige al lugar de trabajo del cliente el día que ha sido pactada la cita.	
5	Realizar cobro	Departamento Comercial	Toma el dinero entregado por el cliente	
6	Efectivo	Departamento Comercial	En caso de que el cliente realice el pago en efectivo, se realiza descuento.	
7	Realizar recibo de pago	Departamento Comercial	Realiza el recibo de pago en el cual consta el número de recibo, el monto del pago, la factura cancelada y el nombre de la persona responsable del cobro.	
8	Realizar memo por descuento	Departamento Comercial	Comunicar a departamento financiero el descuento correspondiente	
9	Realizar el ingreso a caja de efectivo y cheques	Departamento Comercial	Llena los datos del cliente, fecha, valor, y número de factura cancelada en el ingreso a caja.	
10	Registrar el pago en sistema	Departamento Comercial	Cancelar estados de cuenta en el sistema.	
11	Archivar facturas canceladas	Departamento Comercial	Almacenar facturas en expediente tributario.	

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Flujograma No. 14. Flujograma del Proceso Cuentas por Cobrar



Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

Cuadro No. 41. Análisis del Valor Agregado Proceso Cuentas por Cobrar

ANÁLISIS VALOR AGREGADO									
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Financiera					CODIFICACIÓN: F3.			EDICIÓN: 013	
NOMBRE DEL SUB PROCESOPROCESO: Cuentas por Cobrar									
Fecha:							DIA	MES	AÑO
No.	ACTIVIDAD	VAG	VAO	SVA			▼	◆	OBSERVACIONES
1	Imprimir Estado de Cuenta de Clientes.		✓			*			
2	Contactar a cliente para coordinar cobro		✓			*			
3	Tomar facturas		✓			*			
4	Visitar cliente		✓			*			
5	Realizar cobro		✓						
6	Efectivo		✓					*	
7	Realizar recibo de pago		✓			*			
8	Realizar memo por descuento		✓		*				
9	Realizar el ingreso a caja de efectivo y cheques		✓			*			
10	Registrar el pago en sistema		✓			*			
11	Archivar facturas canceladas		✓				*		

VAG	VALOR AGREGADO AL CLIENTE
VAO	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL
SVA	SIN VALOR

Fuente: CECI IMPORTACIONES.
Elaborado por: David Camacho.

CECI IMPORTACIONES	
DISTRIBUCION: CECI IMPORTACIONES	
Elaborado por: David Camacho	
Fecha: Noviembre, 2011.	
Revisado por: Miguel Torres	
Fecha: Diciembre, 2011	
Aprobado por: Eliecer Erazo	
Fecha: Abril, 2012	

4.7.4. Implementación Mapa de procesos en CECI IMPORTACIONES.

Una vez que se han diseñado los procesos a ser implementados en CECI IMPORTACIONES, se estableció el cronograma de actividades para su implementación, en este se especifica y describe cada una de las fases de implementación.

Para la implementación de procesos se estableció el objetivo a alcanzar y la planificación de sus fases.

4.7.4.1.Objetivo de implementación.

Poner en práctica los procesos diseñados para la comprensión y adaptación en los colaboradores de CECI IMPORTACIONES.

4.7.4.2.Fases de Implementación.

a. Introducción a la implementación de procesos.

- ✓ Esta fase expresa ideas de cambio en busca de mejorar el servicio y competitividad en el mercado nacional.
- ✓ Emite una visión general de la situación actual de la empresa.

- ✓ Explica el funcionamiento de procesos en las empresas y establece los beneficios que se obtienen con una correcta implementación.

b. Capacitación y evaluación del recurso humano en CECI IMPORTACIONES.

- ✓ Esta fase transmite conocimientos teóricos y técnicos sobre procesos aplicados al funcionamiento de las empresas.
- ✓ La planificación teórica y técnica abarcaron los siguientes temas:
 - Procesos. Generalidades, componentes, caracterización, descripción, ventajas y desventajas.
 - Diseño de procesos. Tipos de procesos, representaciones, simbología, reglas para diagramar, lectura e interpretación.
 - Impacto de los procesos en las empresas. Organización, coordinación, eficiencia, eficacia, satisfacción al cliente, optimización de recursos.
 - Talleres prácticos sobre implementación en equipos de trabajo.
 - Test de conocimientos.

c. Adaptación de Procesos en áreas de CECI IMPORTACIONES.

- ✓ Organiza a los colaboradores de CECI IMPORTACIONES según cargos y actividades laborales.
- ✓ Emite guía de procesos para su implementación en áreas específicas.

- ✓ Realiza adaptación a la caracterización de procesos y descripción de actividades.
- ✓ Ensaya ejecución de procesos en actividades cotidianas.

d. Retroalimentación general.

- ✓ Resume actividades de implementación.
- ✓ Emite respuestas a preguntas y dudas por parte de los colaboradores.

4.7.4.3.Cronograma de Implantación

La duración en los procesos de implementación en CECI IMPORTACIONES se sujetará al siguiente cronograma y fechas.



Elaborado por: David Camacho

4.7.5. Rendimiento de la implementación.

4.7.5.1.Indicadores de Gestión.

El rendimiento de la implementación se evaluó a través de indicadores de gestión, que se establecieron conjuntamente con la Gerencia General de CECI IMPORTACIONES.

El término indicador se refiere a la comparación de datos cuantitativos o cualitativos frente algún nivel de referencia que expresan el desempeño de un proceso. Los indicadores de gestión permiten relacionar datos originados en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización para interpretar rápidamente aspectos críticos y de importancia.

Indicadores a medir con implementación:

- ✓ Eficiencia almacenamiento
- ✓ Calidad en el servicio
- ✓ Calidad de facturación.
- ✓ Nivel de cumplimiento del despacho.
- ✓ Eficiencia en la Recaudación.
- ✓ Rotación de mercancía.
- ✓ Efectividad en Ventas.

4.7.5.2.Cálculo e interpretación.

a. Eficiencia de Almacenamiento.

- ✓ **Objetivo.** Determinar el porcentaje de inconsistencias de almacenamiento para su retroalimentación en proceso.

- ✓ **Indicador y Cálculo.**

$$\text{Eficiencia Almacenamiento} = \frac{\text{Proveedores almacenados exitosamente}}{\text{Cartera de Proveedores Recibida}} * 100$$

$$\text{Eficiencia Almacenamiento} = \frac{25}{27} * 100$$

$$\text{Eficiencia Almacenamiento} = 93\%$$

- ✓ **Interpretación.** De la totalidad de proveedores recibidos en el ciclo de venta Febrero 2012 -Marzo 2012, se determinó que el 93% fue almacenado exitosamente.

b. Calidad en el servicio

- ✓ **Objetivo.** Medir el grado de satisfacción del cliente respecto al servicio otorgado.

✓ **Indicador y Cálculo.**

$$\text{Calidad en el Servicio} = 1 - \frac{\text{Número de quejas y reclamos}}{\text{Número de clientes atendidos}}$$

$$\text{Calidad en el Servicio} = 1 - \frac{31}{86}$$

$$\text{Calidad en el Servicio} = 0.64$$

- ✓ **Interpretación.** En el ciclo de venta Febrero 2012 -Marzo 2012, Ceci Importaciones mantiene un nivel aceptable de satisfacción al cliente. A través del indicador concluimos que, por cada cliente atendido en la empresa el 0.64 de ellos no presenta reclamos o quejas.

c. Calidad de facturación.

- ✓ **Objetivo.** Medir el nivel de eficiencia en el proceso de facturación y despacho.

✓ **Indicador y Cálculo**

$$\text{Calidad en el Servicio} = 1 - \frac{\text{Facturas emitidas con errores.}}{\text{Total de facturas emitidas}}$$

$$\text{Calidad en el Servicio} = 1 - \frac{23}{86} * 100$$

$$\text{Calidad en el Servicio} = 73\%$$

- ✓ **Interpretación.** En el proceso de facturación, la empresa comete el 27% de errores del total de las facturas emitidas, lo que establece un nivel de efectividad del 73%

d. Nivel de cumplimiento en despacho.

- ✓ **Objetivo.** Medir el cumplimiento de pedidos solicitados en las condiciones acordadas.
- ✓ **Indicador y Cálculo.**

$$\text{Nivel de cumplimiento en el despacho} = \frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} * 100$$

$$\text{Nivel de cumplimiento en el despacho} = \frac{75}{86} * 100$$

$$\text{Nivel de cumplimiento en el despacho} = 87\%$$

- ✓ **Interpretación.** Ceci Importaciones cumple en un 87% la entrega exitosa de mercancía hacia sus clientes.

e. Eficiencia en la recaudación.

- ✓ **Objetivo.** Medir el porcentaje de recaudación y cartera vencida en el ciclo de venta vigente.

✓ **Indicador y Cálculo.**

$$\text{Eficiencia en la Recaudación} = \frac{\text{Total Recaudado}}{\text{Ventas Mensuales}}$$

$$\text{Eficiencia en la Recaudación} = \frac{\$59021.21}{\$77332.48}$$

$$\text{Eficiencia en la Recaudación} = 0.76\text{ctvs.}$$

- ✓ **Interpretación.** En el ciclo de venta Febrero 2012 -Marzo 2012, se registró que por cada dólar de venta, la empresa recupera efectivamente 0.76 ctvs.

f. Efectividad ventas.

- ✓ **Objetivo.** Medir el grado de cumplimiento de los objetivos de venta.

✓ **Indicador y Cálculo.**

$$\text{Efectividad ventas} = \frac{\text{Ventas Mensuales}}{\text{Presupuesto de Ventas}}$$

$$\text{Efectividad ventas} = \frac{\$77332.48}{\$74788.2}$$

$$\text{Efectividad ventas} = 1.03\text{ctvs.}$$

- ✓ **Interpretación.** En el ciclo de venta Febrero 2012 -Marzo 2012, la empresa supera al presupuesto de ventas establecido en un 3%, es decir por cada dólar de venta presupuestada, se vende 0.03 ctvs. más.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- CECI IMPORTACIONES, ha demostrado ser una empresa emprendedora y abierta al cambio con miras de crecimiento. La colaboración de la Dirección de la entidad en el proceso de investigación e implementación del mapa de procesos ratificó el compromiso de mejora continua que mantiene la empresa con sus clientes.
- Financieramente, CECI IMPORTACIONES refleja liquidez y solvencia económica en sus operaciones, lo que le han permitido sostenerse en el entorno empresarial. A pesar de su estructura organizacional pequeña, sus índices de facturación son altos y satisfactorios, como lo observamos cuando aplicamos los indicadores de gestión.
- Los procesos describen la forma en la que fluyen las operaciones en las entidades y fortalecen su estructura organizacional. Al concluir esta

investigación e implementación resalto que una empresa es tan eficaz como sus varios procesos la componen.

- La implementación del mapa de procesos en CECI IMPORTACIONES mejoró su gestión operativa – administrativa. Los indicadores de gestión aplicados indican que la entidad opera con un 82.67% de efectividad.
- Implementar un mapa de procesos en las organizaciones permite a la Dirección visualizar a la entidad en una forma global para incrementar la productividad y atender al cliente en forma oportuna y satisfactoria.

5.2. Recomendaciones.

- Las organizaciones dedicadas a la importación, antes de empezar sus operaciones, deben familiarizarse con el marco legal ecuatoriano, el no hacerlo puede provocar sanciones o multas que incidirán en los objetivos de la empresa.
- Antes de realizar alguna implementación en las organizaciones, se debe estudiar y analizar las necesidades de la empresa para determinar con seguridad la herramienta a implementar.

- Capacitar al personal involucrado en el proceso de cambio, pues su contribución compromete el éxito de la gestión.
- Documentar información para el diseño de procesos, así como para su implementación y cumplimiento. Estos deben tener seguimiento y retroalimentación.
- Ampliar la cartera de clientes de CECI IMPORTACIONES, pues su capacidad operativa está siendo sub-utilizada.
- Implementar herramientas de gestión Administrativas para cumplir con su filosofía empresarial que es la de satisfacción al cliente.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Colombia. Editorial Icontec, 2007.
2. GRYNA, Frank M. Método Juran análisis y planeación de la calidad. Quinta edición. México. Editorial McGraw Hill, 2007.
3. HIT, Michael A. Administración. Novena edición. México. Editorial Pearson, 2006.
4. MORA, Luis Aníbal. Indicadores de la Gestión Logística. Segunda Edición. Colombia. Editorial Ecoe, 2008.
5. PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Colombia. Editorial McGRAW-HIL, 2002.
6. ROURE. La gestión por Procesos. Barcelona. Printed Industria Gráfica, 1997.
7. ROBBINS, DeCenzo. Fundamentos de Administración. Sexta edición. México. Editorial Pearson, 2009.
8. SANGUESA, Marta. DUENAS Ricardo. Teoría y práctica de la calidad. Madrid-España. Editorial Thomson, 2006.
9. STONER, James. Administración. Sexta edición. México. Editorial Pearson, 1996.
10. <http://www.slideshare.net/Willy256/mapeo-de-procesos-1052895>
11. <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

ANEXOS

LA ENCUESTA

La información de esta encuesta es de carácter confidencial y se utilizara para el mejoramiento de CECI IMPORTACIONES.

Favor marque con una “X” en la opción que considere adecuada.

1. ¿Piensa usted que la atención brindada por la empresa es satisfactorio?

a. Siempre.....	b. Frecuentemente.....	c. Nunca.....
-----------------	------------------------	---------------

2. ¿Considera usted que existe información oportuna en el direccionamiento para la adquisición de mercadería?

a. Siempre.....	b. Frecuentemente.....	c. Nunca.....
-----------------	------------------------	---------------

3. ¿Piensa usted que el personal que labora en la empresa tiene claro su plan de acción?

a. Siempre.....	b. Frecuentemente.....	c. Nunca.....
-----------------	------------------------	---------------

4. ¿El nivel de organización y coordinación en el funcionamiento de la empresa es eficiente?

a. Siempre.....	b. Frecuentemente.....	c. Nunca.....
-----------------	------------------------	---------------

5. ¿Considera usted que en el interior de la empresa existen flujos de información?

a. Si.....	b. No.....
------------	------------

6. ¿Considera usted que la distribución interna de la empresa es la indicada?

a. Si.....	b. No.....
------------	------------

7. ¿La empresa cumple con la entrega de mercadería en los tiempos pactados?

a. Siempre.....	b. Frecuentemente.....	c. Nunca.....
-----------------	------------------------	---------------

8. ¿La mercadería que usted recibe de la empresa llega en la cantidad y calidad adecuada?

a. Siempre.....	b. Frecuentemente.....	c. Nunca.....
-----------------	------------------------	---------------

9. ¿Considera usted que implementar una guía de acción para clientes internos y externos mejoraría la gestión administrativa-operativa de la empresa?

c. Si.....	d. No.....
------------	------------

FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN LA EMPRESA CECI IMPORTACIONES

	CECI IMPORTACIONES	
	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	

PROCESO:

PERSONA:

CARGO:

ITEM	ACTIVIDAD		FRECUENCIA		OBSERVACION
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					