



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**TRABAJO PRÁCTICO DE TITULACIÓN MEDIANTE EXAMEN
COMPLEXIVO**

TEMA:

**PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN
EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR DE LA
EMPRESA RAFAEL VALDEZ AVILÉS CIA. LTDA.**

AUTOR (A):

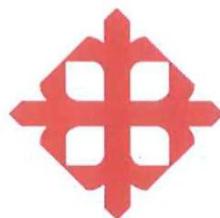
CASTRO VALDEZ JOSÉ RAFAEL

TUTOR:

ECON. GUILLERMO JORGE MORÁN LÓPEZ, BA MSc

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo práctico de titulación mediante examen complejo fue realizado en su totalidad por **Castro Valdez José Rafael**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional

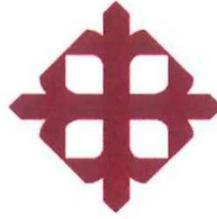
TUTOR (A)

Econ. Guillermo Jorge Morán López, BA MSc

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil dieciséis



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

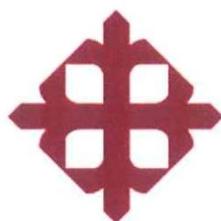
Yo, **Castro Valdez, José Rafael**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del trabajo práctico de titulación mediante examen complejo: **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil dieciséis

EL (LA) AUTOR(A):

Castro Valdez, José Rafael



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Castro Valdez, José Rafael**

DECLARO QUE:

El trabajo práctico de titulación mediante examen complejo **Plan de Mejora de los Procesos de Importación en el Departamento de Comercio Exterior de la Empresa Rafael Valdez Avilés Cia. Ltda.** Previo a la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil dieciséis

EL AUTOR (A)

Castro Valdez, José Rafael



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Castro Valdez José Rafael**, con C.C: # **0922640826** autor/a del trabajo de práctico de titulación mediante examen complejo: **Plan de Mejora de los Procesos de Importación en el Departamento de Comercio Exterior de la Empresa Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda.** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de abril del 2016

f.

Nombre: Castro Valdez José Rafael
C.C: 0922640826



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo práctico de titulación mediante examen complejo fue realizado en su totalidad por **Castro Valdez José Rafael**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional

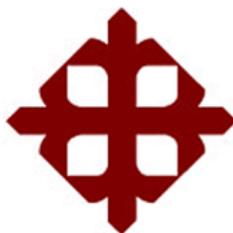
TUTOR (A)

Econ. Guillermo Jorge Morán López, BA MSc

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil dieciséis



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Castro Valdez, José Rafael**

DECLARO QUE:

El trabajo práctico de titulación mediante examen complejo **Plan de Mejora de los Procesos de Importación en el Departamento de Comercio Exterior de la Empresa Rafael Valdez Avilés Cia. Ltda.** Previo a la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil dieciséis

EL AUTOR (A)

Castro Valdez, José Rafael



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Castro Valdez, José Rafael**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del trabajo práctico de titulación mediante examen complejo: **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil dieciséis

EL (LA) AUTOR(A):

Castro Valdez, José Rafael

AGRADECIMIENTO

Gracias a toda mi familia y a todas las personas que me han apoyado y aportado en la elaboración de este proyecto. A mi mamá Carmen Valdez por siempre estar ahí cuando la he necesitado, por ayudarme económicamente para poder graduarme, a mis abuelos por ser mi inspiración. A la Fundación Rescate Animal a la que represento por dejarme ser parte de tan hermoso proyecto y hacerme sentir útil y socialmente proactivo en la vida. Gracias a la Miss Cynthia Román por guiarme y apoyarme en este trabajo con tanta paciencia y a mi compañera Melissa Ponce por darme de su valioso tiempo, por ser tan amable y por tener tanta buena voluntad en ayudarme en todo este proceso de titulación.

Gracias a mi Tía Elena Valdez por compartirme la información de su empresa y darme todo el apoyo y apertura necesaria para la correcta elaboración de este proyecto.

Gracias a la Prefectura del Guayas por permitirme hacer y trabajar en lo que más me gusta que es el desarrollo de proyectos en pro del bienestar animal y por darme los espacios necesarios para poder completar este trabajo.

Gracias a la gente que cree en mí y que me apoya incondicionalmente: Leonardo Anselmi, Viviana Vasconez, Mónica Cabrera, Valeria Nuques, Andrea González, Roberto Ribadeneira y a ti siempre E.M.B.

CASTRO VALDEZ JOSÉ RAFAEL

DEDICATORIA

Este trabajo está enteramente dedicado a todos los damnificados de la Provincia de Manabi y Esmeraldas, a todas esas personas y animales que tuve la oportunidad de ayudar y asistir en el tiempo que realizaba este mismo proyecto. Gente que aun en la desgracia tuvo tiempo de sonreír y de agradecer, gente que no tiene nada más que a ellos mismos pero que les sobra mucha esperanza de que vendrán días mejores.

Para todos ellos, la mejor de las energías siempre.

CASTRO VALDEZ JOSÉ RAFAEL

ÍNDICE GENERAL

<i>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</i>	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	1
1.2.1 MISIÓN	1
1.2.2 VISIÓN	2
1.3 CONCEPTO DEL NEGOCIO	2
<i>CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA</i>	3
2.1 SITUACIÓN DEL MERCADO	3
2.2 LA COMPETENCIA	4
2.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE IMPORTACIONES.....	7
2.4.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	7
2.4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIONES	9
2.4.3 PROCEDIMIENTOS DE DESADUANIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS IMPORTADOS.....	11

2.4.4 COSTOS ACTUALES GENERADOS POR EL DPTO. DE IMPORTACIONES ...	13
2.4.5 DISCUSIÓN.....	19
<i>CAPITULO 3: PLAN DE MEJORA</i>	21
3.1 CONCEPTOS DE MEJORA DE PROCESOS.....	21
3.1.1 CONCEPTOS RELACIONADOS AL COMERCIO EXTERIOR.....	21
3.1.2 CONCEPTOS RELACIONADOS A LA MEJORA DE PROCESOS	23
3.2. PROPUESTA DE PROCESO DE MEJORA PARA EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES.....	27
3.2.1 RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	27
3.2.2 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE PROVEEDORES.	29
3.2.3 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EMBARQUE Y NACIONALIZACIÓN.....	32
3.2.4 MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS DEL PERSONAL ENCARGADO DEL PROCESO DE IMPORTACIONES.....	35
3.2.5 DIAGRAMA DE PROCESO MEJORADO DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES.....	37
3.3. RESULTADOS FINANCIEROS ESPERADOS LUEGO DE LA MEJORA	39
<i>CONCLUSIONES</i>	49
<i>RECOMENDACIONES</i>	51
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	52

<i>ANEXOS</i>	55
ANEXO N°1: FORMATO DE ENTREVISTA ABIERTA	55
ANEXO N°2: FORMATO DE CHECK LIST PREVIO A LA IMPORTACIÓN	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Calculo del CIF (ComercioExterior.com.ec, 2012).	14
Tabla N°2. Costos por Equipo para Laboratorio Clínico (Analizador Automático para Hematología Counter-19, marca WIENER-LAB) (Comité de Comercio Exterior, 2016).	16
Tabla N°3. Costos por Insumos para Exámenes (V.d.r.l. X 250 Determinaciones, Insumo para Counter-19, marca: WIENER-LAB) (Comité de Comercio Exterior, 2016)..	18
Tabla N°4. Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al Proveedor (Primera Parte)..	30
Tabla N°5. Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al Proveedor (Segunda Parte)..	31
Tabla N°6. Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al Embarque y Nacionalización (Primera Parte).33	
Tabla N°7. Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al Embarque y Nacionalización (Segunda Parte).	34
Tabla N°8. Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al responsable interno del proceso.	36

Tabla N°9. Sueldo de empleados y gerencia de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. expresados en USD	41
Tabla N°10. Costos fijos de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. expresados en USD	42
Tabla N°11. Costos variables de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. expresados en USD	43
Tabla N°12. Flujo de Caja de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. luego de mejora de Procesos expresados en USD	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N°1. Comportamiento de Ventas de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. del período 2012-2014 (SUPERCIAS, 2016a).....	3
Figura N°2. Comparativo de Ventas de Competidores de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. de 2014 (SUPERCIAS, 2016a).....	5
Figura N°3. Comparativo de Resultados de Competidores de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. de 2014 (SUPERCIAS, 2016a).....	6
Figura N° 4 Relación Costos Vs Ingresos de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. del periodo 2012 – 2014 (SUPERCIAS, 2016a).	7
Figura N°5. Flujo Actual del Proceso de Importación.....	10
Figura N°6. Representación gráfica de un proceso (Zaratiegui, 1999).	24
Figura N°7. Proceso de desanuanización de mercancías (SENAE, 2016d). 25	
Figura N°8. Proceso de Importación de la compañía Rafael Valdez Avilés luego de mejora	38

RESUMEN

El análisis del proceso de importación de la empresa Rafael Valdez Avilés S.A. fue realizado con la finalidad de identificar sus debilidades, las mismas que fueron puestas en perspectiva con el objetivo de proponer mejoras en los diferentes inputs del proceso (personal, proveedores de servicio locales y en el extranjero, y procesos de embarque y nacionalización). Luego de dicha evaluación de problemas se procedió a levantar propuestas específicas, para que sumaran a una segunda propuesta que comprende una reingeniería completa de los procesos de importaciones de la empresa encuestada, que busca como idea central en devolver el control del proceso al encargado del mismo, así como, también tiene la intención de brindarle las herramientas necesarias para dicha mejora. Adicional, con ciertos supuestos e información de la empresa, se levanta un flujo de caja para demostrar la viabilidad financiera del mismo y los beneficios de su aplicabilidad.

Palabras Claves: Importaciones, nacionalización, mejora de procesos, reingeniería de procesos, departamento de importaciones, procesos

ABSTRACT

The analysis of the importing process of the company Rafael Valdez S.A. was conducted in order to identify their weaknesses, the same that were put in perspective with the objective of proposing improvements to the different inputs of the import process (staff, service providers the locals and foreigners, and also the processes of boarding and nationalization). After the evaluation of problems we proceeded to raise specific suggestions to join a second proposal which includes a complete reengineering of the import process of the surveyed company, seeking as a central idea to return control of the process to the people that should be in charge, and also, it intends to provide the necessary tools for the improvement of the whole import process. Furthermore, with certain assumptions and information about the company, cash flow are presented to demonstrate the financial viability of it and the benefits of its applicability.

Key words: Imports, nationalization, process improvement, process reengineering, Department of imports, processes

RÉSUMÉ

D'abord l'analyse d'entreprise importatrice Rafael Valdez a été menée afin d'identifier leurs faiblesses, avec le but de proposer des améliorations aux différents imputs comme (le personnel, les fournisseurs locaux et étranger, et les processus l'embarquement et la nationalisation). Après des évaluations des problèmes, a été nécessaire un reengineering complet du département d'importations, à la recherche de fournir les outils nécessaires à l'amélioration. En outre, compte avec les flux de trésorerie et des informations sur la société, pour démontrer la viabilité financière et les avantages de son applicabilité.

Mots-clés: Les importations, la nationalisation, l'amélioration des processus, la réingénierie des processus, Département des importations, les processus

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La compañía Rafael Valdez Avilés Cia. Ltda. es una empresa dedicada a la importación y distribución de reactivos, así como, equipos para laboratorios clínicos a nivel nacional. La empresa fue constituida el 26 de Julio de 1977 y cuenta con dos oficinas a nivel nacional, siendo su oficina matriz en Guayaquil, ubicada específicamente en Alejo Lascano entre Esmeraldas y José Mascote y su sucursal en Quito situada en Pio Valdivieso e Isla Seymour (Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda., 2016).

La marca pionera que comercializa la compañía es Wiener-Lab, la misma que por su excelente calidad permite asegurar la permanencia y fidelidad de sus clientes, además le ha permitido a la compañía obtener una trayectoria integra en sus operaciones de ventas por casi 40 años en el mercado ecuatoriano (Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda., 2016).

1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.2.1 MISIÓN

Ser una empresa líder en la distribución de reactivos químicos, equipos e insumos médicos destinados para el diagnóstico clínico en el país, ofreciendo a sus clientes productos importados que garanticen su total conformidad bajo el respaldo de estándares y niveles óptimo de calidad, manteniendo siempre una sólida relación con sus clientes enriquecida por los valores fomentados (Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda., 2016).

1.2.2 VISIÓN

Rafael Valdez Avilés C. Ltda. como una empresa sólida y consolidada en la distribución de reactivos, equipos e insumos para el diagnóstico clínico a nivel nacional se proyecta a la importación de nuevas líneas de mercados conforme al avance tecnológico en referencia al diagnóstico clínico, buscando la satisfacción total del cliente (Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda., 2016).

1.3 CONCEPTO DEL NEGOCIO

La compañía desde su constitución se centró en la importación de sustancias químicas, implementos quirúrgicos y equipos de diagnóstico clínicos para el uso en laboratorios, clínicas u hospitales. En la actualidad busca consolidarse en el mercado nacional, seguir creciendo y mantenerse a la vanguardia en los avances de procesos y tecnológicos (Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda., 2016).

CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA

2.1 SITUACIÓN DEL MERCADO

La situación económica del país es volátil y actualmente se mantiene una incertidumbre tanto en lo legal como financieramente, dentro de la cual se ve inmersa la compañía. Esta situación sumada a la competencia que se tiene en toda línea de negocio ha repercutido en una baja de las ventas, mismas que se han contraído del año 2012 al 2014 en un 29.43% pasando de \$533 mil dólares en el 2012 a \$412 mil dólares en el 2014 (SUPERCIAS, 2016a).

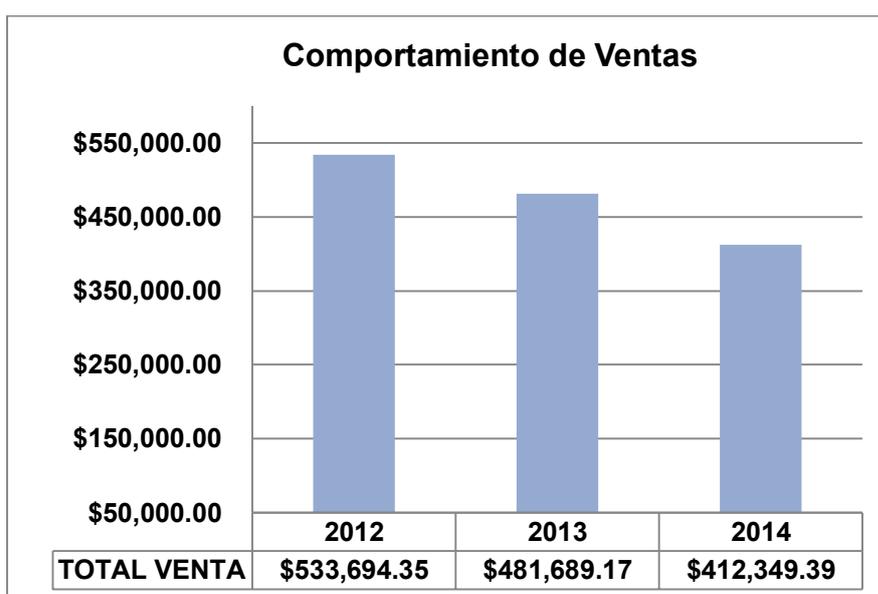


Figura N°1. Comportamiento de Ventas de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. del período 2012-2014 (SUPERCIAS, 2016a).

Esperando que para el año 2015 las ventas sean inferiores y de esta manera, la contracción de las mismas se incremente. Los resultados oficiales de la compañía aún no se encuentran disponibles debido a que las empresas

aún se encuentran realizando cierre de sus años fiscales teniendo plazo de presentación de sus resultados hasta el 30 de Abril del presente año (SUPERCIAS, 2016b).

2.2 LA COMPETENCIA

Se considera como competencia a las empresas o personas las cuales realizan la oferta y venta de un producto similar en este caso la distribución de reactivos, equipos e insumos para el diagnóstico clínico (Subgerencia Cultural del Banco de la Republica, 2015). Destacándose así en Guayaquil las siguientes empresas:

- ✓ DIDOSA Distribuidora Domínguez S.A.
- ✓ Laboratorio TECO GRAM
- ✓ IMED Instrumental Médico C.A.
- ✓ EOS ECUADOR OVERSEAS

Mientras que en la ciudad de Quito encontramos a:

- ✓ Malbo
- ✓ Importadora Schiller Cia Ltda.
- ✓ Advmedical C.A.
- ✓ Borja Espinosa Cia. Ltda.

Si se hace un comparativo de las ventas que posee la empresa con cuatro de sus competidores (dos de Guayaquil y dos de Quito) podemos resaltar que Rafael Valdez Avilés Cia. Ltda. No es la empresa líder en el mercado a nivel de ventas y se encuentra ubicada en cuarto puesto con \$412 mil dólares en venta que generó el año 2014 (SUPERCIAS, 2016a).

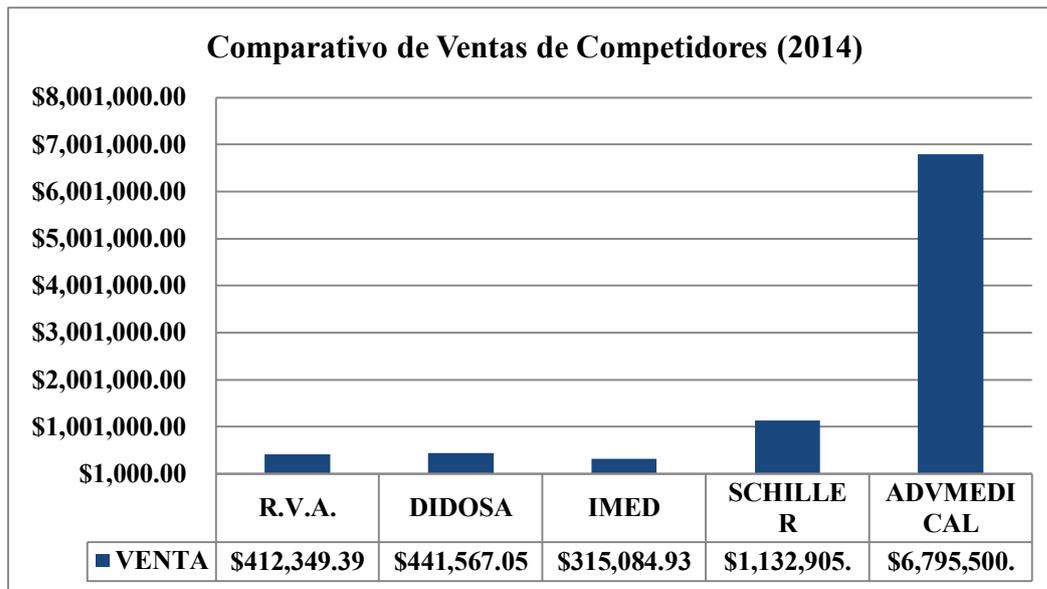


Figura N°2. Comparativo de Ventas de Competidores de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. de 2014 (SUPERCIAS, 2016a).

Mientras que si comparamos resultados en el mismo periodo, la Compañía se encuentra en el quinto puesto de los cinco puestos posibles de este ranking elaborado para medir la competitividad de la compañía.

Estos resultados llevan a pensar que el nivel de competitividad no es el adecuado, por lo que se está llevando costos y/o gastos elevados; generando una utilidad en relación a la venta del 0,62%. Algo no muy alentador ya que, con la contracción en ventas que se ha venido dando desde el año 2012 así como el incremento de costos y gastos por factores como la inflación, incrementos salariales, entre otros, terminarían en algún momento en el tiempo generando pérdidas que pueden frenarse si se realiza medidas de control que en primera instancia busquen mejorar la competitividad del negocio y así los resultados de la operación (SUPERCIAS, 2016a).

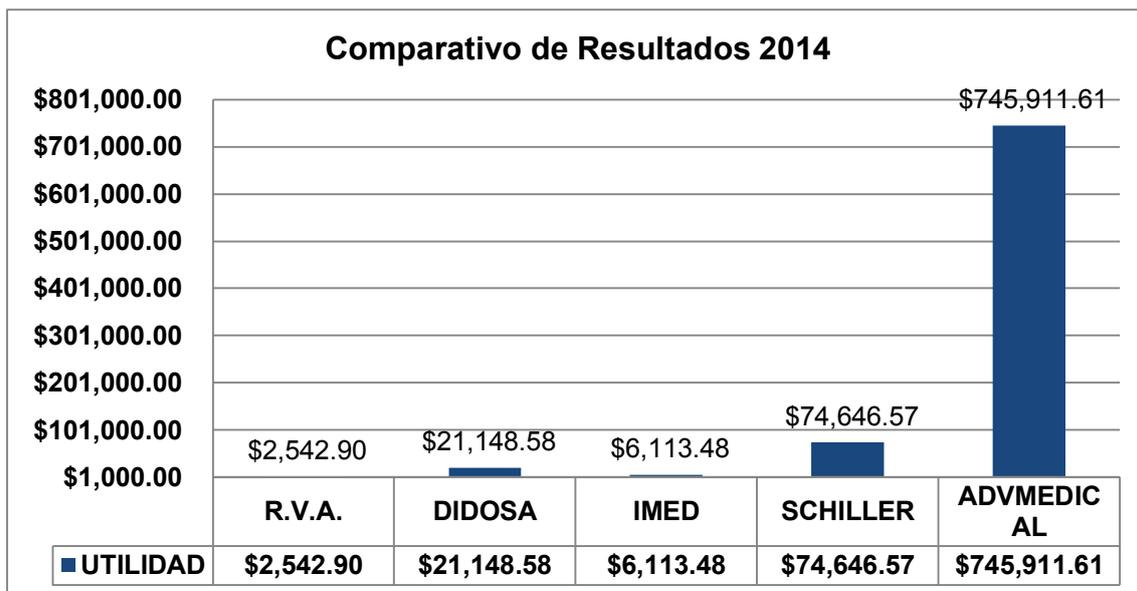


Figura N°3. Comparativo de Resultados de Competidores de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. de 2014 (SUPERCIAS, 2016a).

2.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Considerando que uno de los factores que influye significativamente en el resultado final de cada año fiscal son los costos que implica el proceso de importación, nacionalización y venta de los inventarios.

Mismos que para la compañía se encuentran por encima del 40% según se presenta en la Figura N°4 Relación Costos Vs Ingresos de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. del periodo 2012 – 2014 y que han tenido un incremento neto de 3,24% en relación a sus ventas; crea el cuestionamiento de saber si el proceso de importaciones que está llevando R.V.A. es el que optimiza tiempo, recursos y esfuerzos, proceso que será analizado y puesto a prueba en los siguientes capítulos del presente trabajo (SUPERCIAS, 2016a).

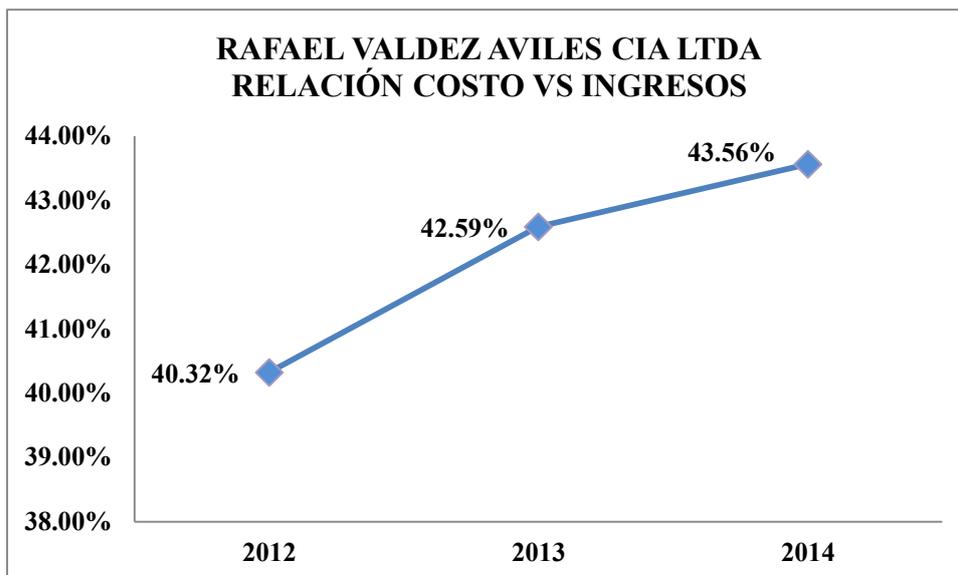


Figura N° 4 Relación Costos Vs Ingresos de Rafael Valdez Avilés C. Ltda. del periodo 2012 – 2014 (SUPERCIAS, 2016a).

Para conocer si el procedimiento de importación realizado por la compañía se está desarrollando de una manera óptima, se procederá analizar el proceso de importaciones de la presente compañía.

2.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE IMPORTACIONES

2.4.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

En el proceso de Importaciones de mercancías existen dos funciones indispensables, tales como son: Asistente de Importaciones y Agente de Aduana; los mismos que trabajan de manera conjunta y se relacionan con los demás departamentos de la empresa. Estas funciones serán detalladas en el marco del presente contenido.

Para el detalle de funciones empezaremos con el Asistente de Importaciones, este individuo es quien se encarga de la validación de actuales y potenciales proveedores luego de que los mismos sean impuestos por

Gerencial General, los mismos que deben cumplir los requisitos exigidos por la empresa; además el asistente de importaciones es quien desarrolla el proceso de la importación según los parámetros y requisiciones establecidos por la empresa, los cuales no están completamente definidos cuales son dichos parámetros.

Este asistente no sólo cumple las funciones anteriores, también debe operar los procesos de importaciones de acuerdo a las normativas establecidas del comercio internacional, las cuales no se encontraba muy al tanto durante la entrevista; tramitar los documentos asignados según los procedimientos y las normas que hayan sido establecidos en la empresa, los cuales son delimitados verbalmente por la Gerente General; debe también llevar a cabo transacciones de carácter comercial con la responsabilidad de manejar ciertos clientes realizando proformas y cotizaciones; debe realizar y ejecutar la coordinación del transporte según sea necesario, a los mismos que debe hacer el seguimiento respectivo.

Sumado a esto el Asistente de Importaciones debe estar pendiente de cualquier otro requerimiento de relacionado a la compra local de bienes y servicios de la empresa en general, llevar una copia del stock y solicitar al encargado de almacenamiento el detalle periódico de los productos existentes o faltantes.

Detalladas las funciones del Asistente de Importaciones, se procederá a indicar a continuación las funciones del Agente de Aduana, quien es el encargado de prestar sus servicios y es quien se encuentra habilitado mediante una licencia para legitimar la entrada de mercancías al país. El Agente de

Aduana cuenta con tareas generales como: levantar y llevar un libro donde se detalle cada una de las circunstancias presentadas en la empresa dentro del campo de importaciones, todo según las normas tributarias, normas aduaneras o normas comerciales según lo requiera cada caso.

El Agente de Aduana y el asistente de importaciones tienen problemas de comunicación debido a que el agente de aduana no le está dando la importancia adecuada como cliente, particularmente por el tamaño de clientes del que está conformado su cartera de clientes. Lo que produce que los procesos se extiendan más de lo esperado, lo que a su vez ocasiona un retraso en sus actividades del área de importaciones. En la mayoría de casos el retraso en sus funciones para las importaciones presenta un retraso considerable.

Adicional, al momento de realizar el proceso de liberación de la mercancía, existen retrasos por falta de documentación, ya sea olvidada o confundida o en retraso por parte del proveedor, lo que entorpece las actividades del asistente y del propio agente.

2.4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIONES

El proceso de importación que es presentado a continuación fue obtenido mediante una entrevista que se estructuró detalladamente y que fue realizada a los sujetos involucrados en el departamento de importaciones, la misma que aportó información importante para el desarrollo del presente proyecto.

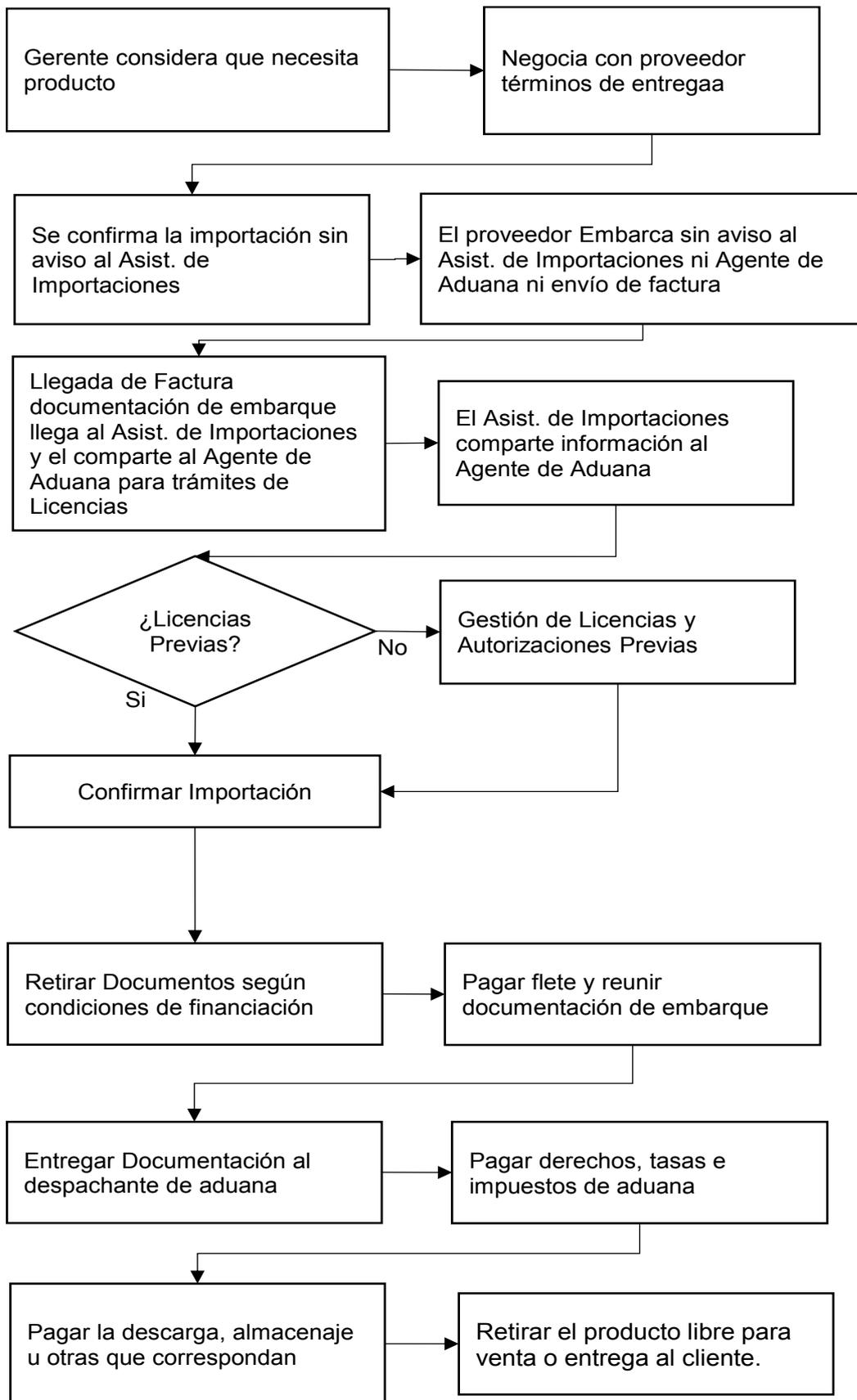


Figura N°5. Flujo Actual del Proceso de Importación

Este flujo del proceso de importación muestra desde que el producto es solicitado hasta que se hacen los trámites necesarios para sacarlo de la aduana y llevarlo al cliente. El proceso incluye detalles de formas de pago, puntos de control importantes y los puntos de interacción con el personal de aduana.

2.4.3 PROCEDIMIENTOS DE DESADUANIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS IMPORTADOS

Se denomina importación al ingreso de mercadería, productos o servicios del extranjero en un determinado país para la comercialización o utilización interna de los mismos, esta acción requiere el cumplimiento de obligaciones y formalidades que tiene la aduana según el régimen de importación que se haya declarado (SENAE, 2016a).

La Aduana es la entidad quien regula el proceso de desaduanización de mercancías o productos importados al país, y para que este proceso se desarrolle de manera eficaz y a la brevedad, es indispensable contar con la asesoría y el servicio de un agente de aduana acreditado por la SENAE (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador). De la misma forma es necesario contar con la declaración aduanera de importación (DAI), que se generará en el sistema informático de la SENAE en un plazo no superior a quince días antes de la llegada del transporte y no pasado los treinta días después del arribo. (SENAE, 2016a).

Además del Aforo y el DAI, hay documentación requerida por la aduana según las mercancías a importar, que deberán presentarse junto a la DAI: los Documentos de Acompañamiento y Documentos de Soporte; los documentos

de acompañamiento son aquellos de control anticipado o previo, estos deben tramitarse para conseguir su aprobación antes del embarque de la mercancía o producto. Estos pueden ser presentados tanto de manera física como electrónica. Esto según lo dictado por el COPCI, Libro V, artículo 72 (SENAE, 2016a).

Dicha declaración no se realiza en el tiempo establecido, en ocasiones con retraso, y otras veces en el tiempo límite, lo que perjudica ya que el Aforo Físico, las catalogaría como en estado de abandono tácito, el agente de aduana ha confundido la documentación varias veces, estos retrasos y la falta de personal capacitado en el proceso de importación es un indicio para mejorar dicha área que permita reducir el tiempo de desaduanización, trámites, costos de almacenamiento, multas, entre otras, lo que lleva a solicitar al asistente de importaciones que se lo haga llegar, según el horario suele perderse ese día por la falta de documentos, o retrasar otras actividades que estaban pendientes ya sean del asistente o del mismo agente.

Esa documentación que suele faltar, es la denominada de Soporte, son los que constituyen la base de información requerida por la DAI a cualquier régimen que se aplique para las importaciones. Estos documentos deben ser declarados exclusivamente por el Agente de Aduanas, sea física o electrónica pero deben constar los originales, que a su vez deben reposar en los archivos del agente al momento de realizar el trámite de la Declaración Aduanera. Según lo determinado por el COPCI, en su reglamento al Libro V, artículo 73; determina que estos documentos estarán bajo la responsabilidad del Agente de Aduana (SENAE, 2016a).

Estos documentos de soporte son los que certifican la transportación, e incluyen los documentos que confirmen la transacción comercial entre las partes (facturas), el certificado de origen de la mercancía, y los documentos que el SENA E u otro organismo de control del Comercio Exterior considere que sean necesarios (SENAE, 2016a).

Una vez transmitida la declaración (DAI), el sistema informático de la SENA E (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), designará un código de validación, también conocido como Refrendo y el canal de aforo que corresponda (SENAE, 2016a). Para la entrega de la mercancía se debe tener en cuenta que el proceso finaliza una vez que se hayan cancelado o pagado los valores tributarios de comercio exterior, cuando se haya comprobado estos pagos, y finalmente cuando se presenta el certificado que otorga la autoridad competente que certifica que esa mercancía ha sido liberada.

Este proceso descrito anteriormente, tiene sus bases legales en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, cuyo Registro Oficial N°351 fue dado el 29 de Diciembre del 2010 y es el que se haya vigente; también en el Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del COPCI, cuyo registro oficial N° 452, está vigente desde el 19 de mayo del 2011 (SENAE, 2016a).

2.4.4 COSTOS ACTUALES GENERADOS POR EL DPTO. DE IMPORTACIONES

Los costos de importación se constituyen por el valor original de la compra, sumado a esto todos los valores a pagar que se adicionan en el proceso de liberación de la mercancía. Los valores adicionales pueden ser de

varios tipos como: seguro, flete, impuestos de importación, transporte, gastos aduaneros, derechos de comercialización; pero además se debe considerar estos gastos directos, se debe considerar los indirectos como los administrativos que se generan por instituciones que contribuyen a la compra-venta en el país de origen (Gavelán Izaguirre, 1999).

Aunque a repaso general, los costos que genera el Departamento de Importaciones son amplios, empezaremos con la base de estos valores, pues tienen mucho que ver con el CIF de la mercancía, CIF corresponde a Cost, Insurance & Freight, lo que en español se refiera a Costo, Seguro y Flete; el CIF es la base imponible que se realiza para calcular los impuestos, y en si corresponde a la suma de los siguientes valores:

Tabla N°1

Calculo del CIF (ComercioExterior.com.ec, 2012).

Precio FOB	(Valor de la Factura) (FOB: free on board / libre a bordo)
Flete	(Valor de Transporte Internacional)
Seguro	(Valor de la prima) (2% de la suma del FOB + Flete)

TOTAL CIF

Además hay que tener presentes otros valores arancelarios a pagar, aunque podríamos decir que en conclusión las importaciones están regidas al pago de derechos de aranceles “ad-valorem”, sumado a esto valores como ICE, FODINFA, Salvaguarda, e IVA; según sea el caso. Para ello hemos de explicar a continuación los gastos de importación enfocados a la empresa, los mismos que se dividirá, por productos, es decir: una tabla para los equipos para laboratorios clínicos y otra tabla para los insumos que se utilizan para la realización de exámenes en dichos equipos.

Tabla N°2

Costos por Equipo para Laboratorio Clínico (Analizador Automático para Hematología Counter-19, marca WIENER-LAB) (Comité de Comercio Exterior, 2016).

PRODUCTO	Analizador Automático para Hematología Counter-19
PRECIO	Valor FOB
FLETE	25%
ARANCEL	0%
FODINFA	0,50%
SALVAGUARDA	0%
TRANSPORTE INTERNO	15%
GASTOS DE IMPORTACIÓN	20%
IVA	12%

Basándose en la sub-partida 30062000, la tabla N°2 presenta el Counter-19 (Contador Hematológico Automático) elaborado por Wiener Lab Group producto de importación que no paga un arancel, ni salvaguarda al ingresar al Ecuador, pero si posee un costo de transporte del 15%, el cual se estimó según la característica de este producto, la negociación del costo de transporte por lo general se establece entre el exportador y el importador por medio de Incoterm por lo que no es algo fijo y varía según la carga y la disponibilidad de recursos del importador. El porcentaje que paga por el FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) está establecido en un 0.5%, un costo de transporte interno de 15% por el peso y el tamaño de la maquina contadora de hematomas, esta también es variada según la región a la que se distribuya, para este ejemplo se determinó la llegada por buque y la distribución interna en la ciudad de Guayaquil, los gastos de importación de un 20% debido a las comisiones de los agentes de aduana, desembarque, manipulación y documentación respectiva de la desaduanización del producto y finalmente el IVA que debe de pagar el producto que es del 12% (Comité de Comercio Exterior, 2016).

Tabla N°3.

Costos por Insumos para Exámenes (V.d.r.l. X 250 Determinaciones, Insumo para Counter-19, marca: WIENER-LAB) (Comité de Comercio Exterior, 2016).

PRODUCTO	V.d.r.l. X 250 Determinaciones
PRECIO	Valor FOB
FLETE	15%
ARANCEL	0%
FODINFA	0,50%
SALVAGUARDA	0%
TRANSPORTE INTERNO	10%
GASTOS DE IMPORTACIÓN	15%
IVA	12%

Basándose en la sub-partida 9027.9000, la tabla N°3 presenta el desglose del costo para la importación del Insumo para Counter-19 (reactivo o test V.d.r.l X 250 determinaciones), un flete del 15% establecido en Incoterm entre las partes relacionadas, un valor a pagar del FODINFA de 0.5%, costo de transporte interno del 10% por contener menor peso, tamaño y sobre todo una distribución en mayor cantidad, los costos de importación se da por las comisiones de los agentes de aduana, desembarque y documentación respectiva de la desaduanización del producto y el IVA que debe de pagar que es del 12%. Cabe recalcar que los porcentajes del FODINFA, salvaguardas, IVA y arancel son datos reales, mientras que las demás variables son lo más aproximado a la realidad y estas varían dependiendo el caso (Comité de Comercio Exterior, 2016).

2.4.5 DISCUSIÓN

Uno de los principales problemas a discutir en este marco del contexto es que no se cuenta con un departamento como tal, encargado exclusivamente de las importaciones, al compartir un departamento al mismo tiempo las funciones de compras y de importaciones u otros departamentos, se generarían conflictos internos, puesto que los trámites a realizar y los procesos son de diferente naturaleza. Lo que influiría en la respuesta ineficaz de los involucrados, ya que existe la denominación pero no se cuenta con la cantidad necesaria de individuos especializados para cada área.

El Asistente de Importaciones tiene múltiples funciones lo que impediría que pueda ayudar con eficacia al Agente de Aduana cuando lo requiera, de la misma forma el Agente no cumple a cabalidad con sus funciones debido a su

poca importancia brindada al cliente, esto provocaría grandes retrasos en los procesos de desaduanización, sin contar con la posible pérdida de clientes.

Otro punto a discutir es que no existe una amplia selección de proveedores, lo que limitaría la correcta cotización, e incluso limitaría a la empresa al momento de satisfacer las necesidades de los clientes. Cabe recalcar que los proveedores son muchas veces impuestos y considerados directamente de Gerencia sin una previa consideración del servicio de importación brindado por el proveedor.

En cuanto a cotizaciones, no siempre se las realiza por lo mencionado anteriormente. Las negociaciones son realizadas por la Gerencia, y son ellos quienes confirmarían los términos de pago. El filtro de pedidos se da muy poco, lo que hace al departamento de importaciones un ejecutador reactivo, sin embargo, muchas veces, con poco tiempo de reacción para poder solucionar problemas o inconvenientes solucionados por decisiones tomadas sin la previa comunicación.

CAPITULO 3: PLAN DE MEJORA

3.1 CONCEPTOS DE MEJORA DE PROCESOS

3.1.1 CONCEPTOS RELACIONADOS AL COMERCIO EXTERIOR

A continuación se dará atención a ciertos conceptos que se consideran relevantes para el presente trabajo. Comenzando por los conceptos de Aduana, SENA, Agentes de Aduana, Desaduanización de Productos y Procesos de Embarque y de Nacionalización.

Primero se presenta el concepto de aduana, según Moyotl Hernández (2005), el cual se lo denomina como a las oficinas públicas situadas en las ciudades más importantes de un país, así como también en las fronteras y litorales con el fin de controlar, fiscalizar y controlar el ingreso y la salida de productos o mercancías, así como también el medio de transporte, la certificación del cumplimiento de las reglas y leyes aplicables que se debe cumplir en el comercio, como lo es el caso económico, seguridad nacional, fitosanitarias, salubridad, comunicación, recaudación de impuestos y otros derechos en materia de comercio exterior (Moyotl Hernández, 2005).

Para el caso del servicio nacional de aduana del Ecuador o también conocido como SENA es un ente estatal, autónomo y orientado al servicio, facilitador del proceso de comercio exterior del país, con un alto nivel técnico, profesional y especializado en constante innovación con el fin de ofrecer el mejor servicio y calidad al usuario (SENA, 2016c).

Un agente de aduana se lo denomina al profesional con conocimientos en legislación aduanera y todo lo referente al comercio exterior, cuyas habilidades lo habilitan para manejar las condiciones y requisitos establecidos por la ley de aduana y sus demás reglamentos, con el objetivo de prestar sus servicios al usuario de aduana en todo trámite, régimen aduanero, operaciones de comercio exterior en todo proceso, desde el origen hasta el despacho de mercancías, así como también todo lo referente a la documentación y plazos establecidos (Witker, 1999).

El proceso de desaduanización de productos importados detallados por portal de la SENA E establece la necesidad de una asesoría y servicio de un agente de aduana acreditado por la misma institución, posterior a este proceso se recurre a la declaración aduanera de importación también llamado DAI que será transmitido vía digital por el servicio nacional de aduana del Ecuador, con un plazo no superior a los quince días previo a la llegada del transporte y no pasado los treinta días desde el día del arribo, estos plazos deberán cumplirse, de lo contrario la mercancía estará inmersa en el abandono tácito según lo estipula el literal a) del artículo 142 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. El siguiente paso es poder tener listo los siguientes documentos y adjuntarlos a la DAI: Documentos de acompañamiento denominados de control previo, Documentos de soporte, Documento de Transporte, Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial, Certificado de Origen (cuando proceda), finalmente todo estos procesos la aduana emitirá un código y el respectivo canal de aforo que corresponda (SENAE, 2016c).

El proceso de nacionalización de productos o mercancías comprende dos puntos importantes, los impuestos internos que se efectúan a las mercancías importadas y los derechos de internación. Para poder realizar estos pasos el ente importador debe estar registrado en la aduana, todo trámite de nacionalización debe estar realizada por un agente de aduana debidamente certificado para la validación de legislación y todo el proceso tributario vigente, es por eso que en todo proceso de importación se debe contar con un agente de aduana que asesore y cumpla debidamente todo el proceso de importación (SENAE, 2016c).

Los organismos de control que intervienen en un proceso de comercio exterior son entes que por su naturaleza realizan el trabajo de controlar y vigilar según la reglamentación y leyes vigentes en el país, las mismas que son administradas por el estado. Entre estas instituciones encontramos: SRI, BCE, COMEX, CAE, Contraloría general del estado, entre otras (SENAE, 2016d).

3.1.2 CONCEPTOS RELACIONADOS A LA MEJORA DE PROCESOS

Antes de proceder a realizar el análisis de los procesos y plantear un plan de mejora, es importante poder realizar un recuento de ciertos conceptos básicos, mismos que son necesarios para tener ideas más claras de lo que se plantea en el presente trabajo.

Se define como proceso a la secuencia de enlaces interdependientes y distintos procedimientos que en cada etapa consumen uno o más recursos, estos mismo emplean tiempo, energía, máquinas y dinero, para convertir las entradas, estas pueden ser datos, materiales, piezas entre otras, en salidas que sirven como insumo para el consumo o utilización final (Zaratiegui, 1999).

El proceso según Zaratiegui (1999) se lo puede considerar como un conjunto de actividades planificadas u organizadas para conseguir un fin u objetivo previamente identificado. El mismo está compuesto por una entrada, salida y en ciertos casos una retroalimentación. El proceso puede ser representado gráficamente de la siguiente manera:

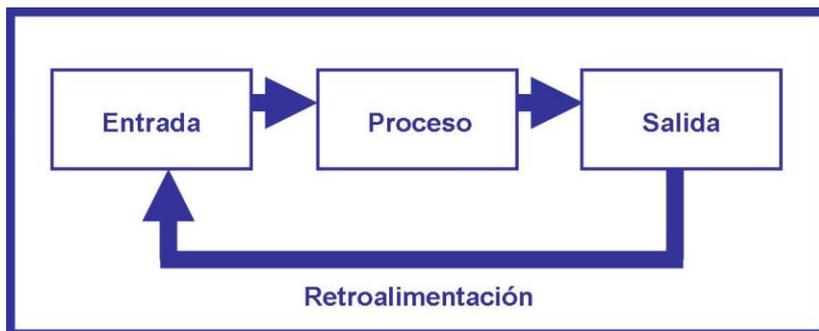


Figura N°6. Representación gráfica de un proceso (Zaratiegui, 1999).

El proceso también puede ser conceptualizado de acuerdo a sus diferentes jerarquías y sirven para el control y su correcto funcionamiento de los procesos. Su jerarquía se divide en: (1) Macro proceso, (2) proceso y (3) sub-proceso. El macro proceso se lo puede definir como un conjunto de procesos interrelacionados entre sí. El proceso fue definido anteriormente como un conjunto de actividades que se realizan de forma secuencial y lógica para conseguir elaborar productos o servicios. Finalmente, los subprocesos se los definidos como aquellos que se encuentran dentro de un proceso y su correcta identificación permite conocer posibilidades de solución a los problemas presentados (Arregui , 2015).

A continuación se detalla el proceso de desaduanización de mercancías proporcionado por la SENAE:

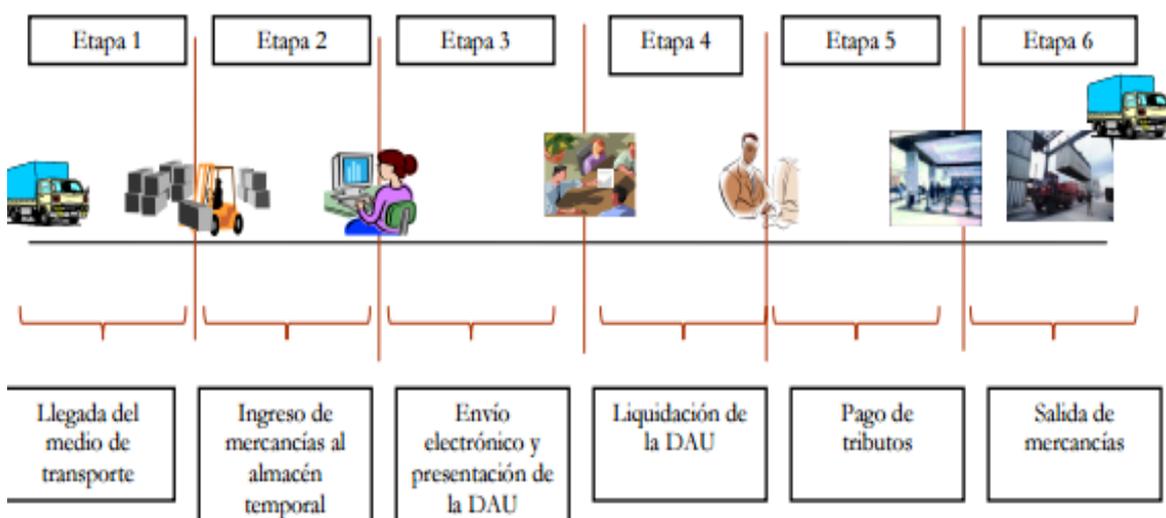


Figura N°7. Proceso de desaduanización de mercancías (SENAE, 2016d).

3.1.2.1 MEJORA DE PROCESO

La mejora de proceso significa realizar pequeños pero significativos cambios que apoyen un mejor desenvolvimiento de la empresa, considerando como principales puntos de mejora: asignación de tareas funcionales, reducción de trámites, eliminación de trabas para la obtención de un servicio ágil, etc. (Calidad PUCP , 2013).

La mejora de procesos perfecciona los procesos actuales por medio de progresos en las actividades y depura aquellas operaciones que no generan ni aportan valor al producto final. La aplicación de una mejora de proceso viene dada desde los trabajadores al implementar un proyecto hasta la aprobación de la alta gerencia para gestionar los recursos. La implantación de un proceso mejorado significa mayor compromiso y contante esfuerzo por parte de los

equipos de trabajo para generar mayores beneficios y soluciones ante un problema que se esté presentando (Membrado Martínez, 2002).

La mejora de procesos puede ser clasificadas como: (1) estructurales y (2) de Funcionamiento. La mejora de proceso de tipo estructural se establece el procedimiento de cambio en base aportaciones creativas, imaginativas y de sentido crítico. Una de las acciones más utilizadas en este tipo de mejoramiento son las que involucran la redefinición de la secuencia de las actividades planteadas inicialmente. Entre varias herramientas para la aplicación del presente método son: Encuesta a los Clientes, Análisis de Valor o la Reingeniería de Procesos (Zaratiegui, 1999).

Es importante mencionar que los procesos que tienen mayor potencial de cambio son aquellos que presentan problemas o quejas constantes de clientes externos e internos, los que generan un alto costo relativo o aquellos procesos que se conocen que existen mejores formas de realización del mismo (Calidad PUCP , 2013).

3.1.2.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS

Se denomina reingeniería de proceso al acto de conseguir una transformación radical de un proceso en un determinado tiempo sin respetar nada de lo que existe del proceso actual, este método cambia por completo el proceso inicial por medio de cambios en su secuencia, la reingeniería funciona de manera similar al de mejora de procesos al momento de requerimientos de la aprobación de la alta gerencia ante la propuesta de un equipo de trabajo en plan de desarrollo (Zaratiegui, 1999).

Se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente. Es una actuación puntual que cambia por completo el proceso. La reingeniería se aplica de arriba – abajo, surge de una propuesta de la dirección que a continuación un grupo de empleados se encarga de desarrollar (Membrado Martínez, 2002).

3.2. PROPUESTA DE PROCESO DE MEJORA PARA EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES

3.2.1 RESUMEN DE PROBLEMAS ENCONTRADOS

La mejora de procesos está orientada a mejorar las acciones actuales emprendidas por la empresa incorporando nuevas metodologías de asignación de actividades que les permita lograr hacer sus tareas de forma correcta y eficiente evitando así el re-trabajo (Torres, 2010).

Mediante el análisis realizado al proceso de importación de la compañía Rafael Avilés Valdez Cía. Ltda. se resume los siguientes puntos principales a considerar para el mejoramiento del mismo:

- Determinación de sub-partida arancelaria previa la negociación o confirmación de importación
- Definición de parámetros de calificación y evaluación continua para los proveedores internacionales y de servicios relacionados a la importación
- Definición por escrito del proceso de importación para su posterior control y mejora
- Capacitación y actualización al personal de Importaciones
- Mejora en la planificación de actividades para Personal multifunción

- Mejora de la medios y formas de comunicación entre Agente de Aduana y personal de Importaciones
- Mejora de la medios y formas de comunicación para mejorar control de documentos entre Proveedor Internacional y personal de Importaciones

La realidad de la empresa encuestada indica que existe un manejo deficiente con los proveedores y que a los mismos no se manejan calificaciones previas a la aprobación de los mismos como proveedor. Adicional no se realiza un seguimiento de su servicio y su fiabilidad como proveedor. Temas a calificar pueden estar enfocados a la medición de tiempos de respuesta, efectividad y menor porcentaje de errores o calidad

El proceso de importaciones de la empresa encuestada fue descrito y detallado en la sección anterior del presente trabajo. Sin embargo, el mismo tiene un potencial a mejorar con la finalidad de mejorar controles, velocidad y reducir re-trabajo.

El personal de importaciones de la presente empresa no cuenta actualmente con las herramientas necesarias, debido a su falta de actualización y capacitación sobre las nuevas regulaciones y reglamentos aduaneros que existieren en Ecuador. Adicional, su manejo de tareas o responsabilidades que tiene con varios departamentos son deficientes y carecen de planificación.

Los proveedores actuales, tanto de productos como de servicios, no manejan una correcta comunicación con el asistente de importaciones. Por lo tanto, es necesario revisar la relación entre ambos o la incidencia que la falta de planificación y carga laboral pueda tener. Sin embargo, el uso de varios

medios de comunicación con los proveedores se vuelve necesario así como el acercamiento de la relación.

3.2.2 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE PROVEEDORES.

Para maximizar ganancia para el cliente y la empresa se podría incorporar un proceso para la correcta evaluación de los potenciales proveedores, tanto de producto como de servicios.

Se podría implementar el siguiente esquema para la compañía:

Tabla N°4.

Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al Proveedor (Primera Parte).

Actividades	Propuesta de Mejora y seguimiento	Resultado
Calificación y Evaluación a Proveedores	Solicitar documentos actualizados del proveedor y en apoyo con las demás áreas analizar y escoger la mejor opción para como proveedor de producto y de servicio	Establecer: <ul style="list-style-type: none"> - Parámetros de selección de proveedores - Establecer peso para cada parámetro para la selección de proveedores - Calificación Mínima para selección de nuevos proveedores - Frecuencia de la evaluación de proveedores - Calificación mínima para revisión de proveedor existente

Tabla N°5.

Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al Proveedor (Segunda Parte).

Actividades	Propuesta de Mejora y seguimiento	Resultado
Establecimiento de nuevos canales y métodos de comunicación con el proveedor	Establecimiento de Calendario de reuniones con proveedores de la cual se genera un acta de acuerdos y de reuniones, así como un nivel de servicio para los tiempos de respuesta a consultas y preguntas	Creación de cuentas de skype, whatsapp u otros medios para la comunicación con proveedor
Establecimiento de niveles mínimos de servicios	Realizar una evaluación y revisión de los acuerdos actuales en donde se establezcan periodicidad de revisión, indicadores medidos, formula de medición y niveles mínimos de servicios aceptados. Todo lo anterior busca minimizar riesgos de importación	Acuerdo documentado con proveedores

3.2.3 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EMBARQUE Y NACIONALIZACIÓN.

Se debe sustituir actividades que están retrasando el proceso de importación, incorporando a este procedimiento un documento de Check List, el cual se ejemplifica en el Anexo N°2. El mismo tiene como función corroborar que el pedido y documentos asociados a la importación se hayan realizado. El documento de Check List deberá ser controlado y revisado con suficiente periodicidad y sería necesario que el personal que sea responsable del mismo se encuentre correctamente capacitado.

La siguiente tabla muestra el detalle para la implementación de la propuesta anterior:

Tabla N°6.

Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al Embarque y Nacionalización (Primera Parte)

Actividades	Propuesta de Mejora y seguimiento	Resultado
Incorporación de un documento Check List en el procedimiento de revisión para la importación	Utilización del documento Check List actualizado como medio para dar seguimiento a las órdenes de compras generadas de importación y las demás actividades que relacionadas a la misma.	Se establece: <ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia mínima de revisión de documento de Check List - Lista de Documentos a solicitar - Control de plazos establecidos para recepción de documentos - Responsable de solicitud - Responsable de revisión del cumplimiento de todo el check list
Reevaluación de proveedor actual del Servicio de Agente de Aduana	Generar Plan para búsqueda y calificación de nuevo proveedor con la intención de presentar una alternativa al proveedor actual	Generar Formato de Indicadores para medición de la satisfacción del cliente de varios departamentos hacia el nuevo y actual proveedor para revisar desempeño de ambos durante un período de 3 a 5 importaciones

Tabla N°7.

Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al Embarque y Nacionalización (Segunda Parte)

Actividades	Propuesta de Mejora y seguimiento	Resultado
Establecer responsabilidades legales previo al cierre del negocio	Generar puntos de control previo a la negociación del producto para determinar necesidades de permisos o trámites para la importación del producto	Proceso de Importaciones mejorado, en el cual se revisa los documentos necesarios para la importación previo al cierre de la negociación con proveedor internacional
Establecer mayor control en el proceso de Importaciones	Generar Puntos de control que permitan que se corrobore la igualdad y exactitud entre la información solicitada y la información recibida	Puntos de Control establecidos para diferentes sub-procesos del proceso de importación

3.2.4 MEJORAMIENTO DE LAS HABILIDADES TÉCNICAS DEL PERSONAL ENCARGADO DEL PROCESO DE IMPORTACIONES

El presente apartado busca realizar una propuesta para la mejora de las habilidades técnicas y de la legalidad de la persona encargada de proceso de importaciones y que tiene el contacto directo con el proveedor de servicio como agente de aduana, debido al desconocimiento de ciertas legislaciones que afectaban directamente el día de la empresa encuestada y la nacionalización de dichos productos. La propuesta se describe a continuación:

Tabla N°8.

Propuestas de Mejora y Seguimiento para Proceso de Importaciones relacionado al responsable interno del proceso

Actividades	Propuesta de Mejora y seguimiento	Resultado
Estableces un plan de capacitación de la empresa para el personal de importaciones	Capacitación continua para el Personal de Importaciones	Plan de Capacitación con presupuesto anual
Establecer plan en conjunto de Capacitación con Agente de Aduana	Realización de visitas técnicas por parte del proveedor del servicio para generar responsables capacitados	Establecer: - Plan de visitas técnicas anuales - Programa de temas a capacitar o revisar con posibilidad a cambio de temas y no de fechas

3.2.5 DIAGRAMA DE PROCESO MEJORADO DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES

El proceso de Importaciones de la empresa entrevistada fue levantado por medio de la descripción verbal del mismo por parte del asistente de importaciones, y aunque la documentación de dicho proceso puede ser un punto relevante para la consecución de mejorar la gestión del departamento, existen ciertos puntos que son necesarios alterar con la finalidad de elevar el rendimiento del mismo.

Las principales diferencias del siguiente proceso propuesto con el actual proceso de importaciones es que el control del proceso de importación sea encargado al asistente de importación. Debido a que el proceso de la misma se encuentra controlada por cada uno de los entes que intervienen en dicho proceso y no por el departamento que vigila y orquesta el cumplimiento de cada uno de los pasos. En otras palabras el proceso propuesto busca devolver el proceso al dueño del mismo por medio de puntos de control que permitan mantener alerta, hacer un mejor control y evitar doble trabajo.

Los principales problemas fueron identificados y detallados con anterioridad. Por lo tanto, a continuación se procede a presentar el proceso de importaciones con mejoras propuestas:

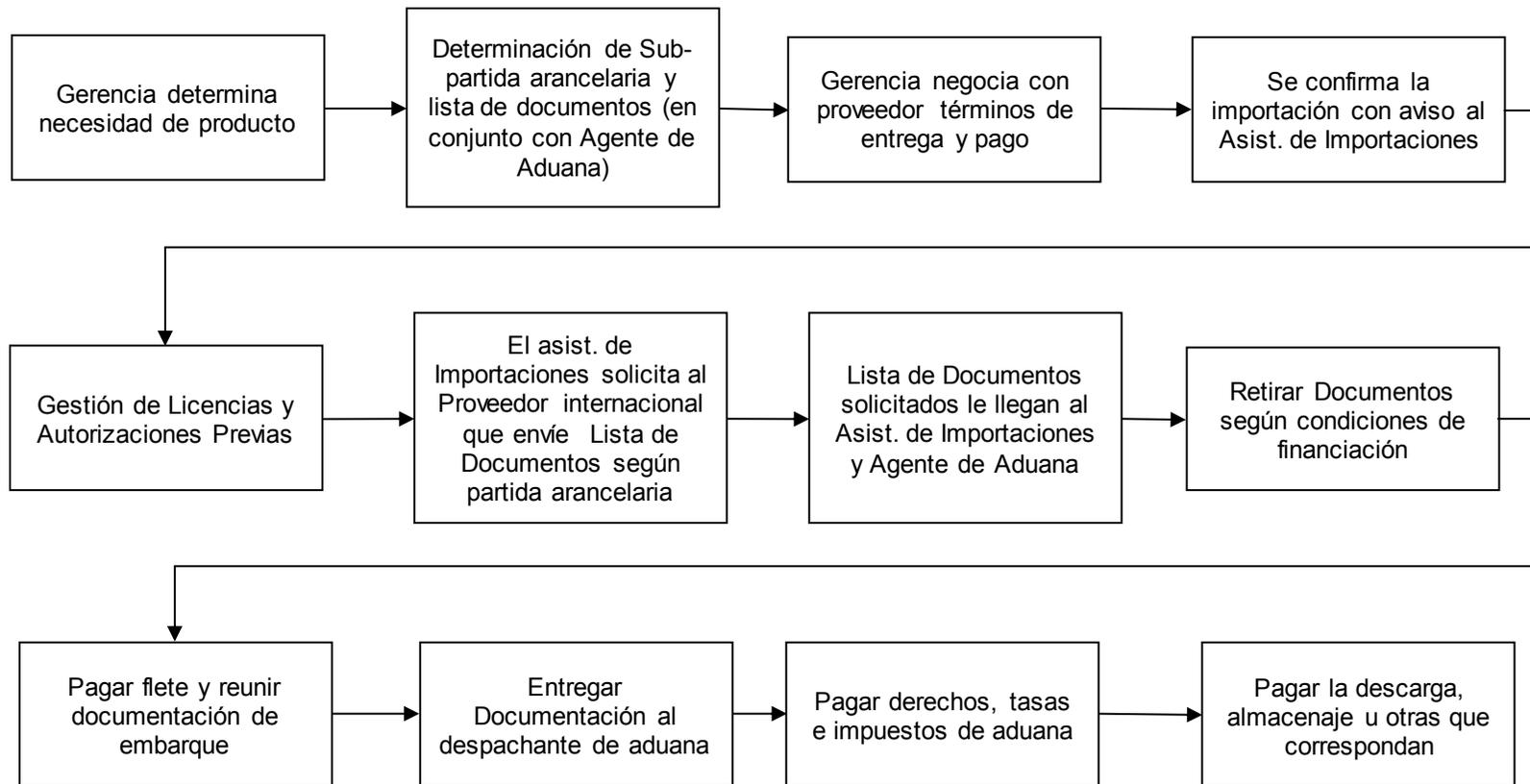


Figura N°8. Proceso de Importación de la compañía Rafael Valdez Avilés luego de mejora

El proceso propuesto anterior se suma a cada una de las propuestas de mejora en relación a calificación y evaluación de proveedores, mejora de habilidades técnicas del personal y mejora en el proceso de embarque y nacionalización.

3.3. RESULTADOS FINANCIEROS ESPERADOS LUEGO DE LA MEJORA

La presente sección del proyecto busca establecer la rentabilidad como resultado de la ejecución de la propuesta de mejora detallada anteriormente en el departamento de importación de la empresa Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda. Dichas actividades de manera resumida incluyen mejoras con el relacionamiento al proveedor (calificación y evaluación de proveedores internacionales y de servicio), incorporación de puntos de control más efectivos durante el procesos de nacionalización y embarque, así como, capacitación y actualización del personal de importaciones.

Por lo tanto, durante la presente sección se procederá a cuantificar la reducción en los costos causados por mejorar los procesos del departamento de importación y por evitar el pago de retrasos, multas, sanciones debido al personal no capacitado y deficiente servicio del agente de aduana.

Esta medidas tomadas para mejorar el proceso de importación son consideradas variables que impactan positivamente en los resultados financieros del departamento, ya sean debido al aumento de eficiencia en el proceso o una mayor rapidez de desaduanización por medio de agentes de

adunas con mayor compromiso hacia la empresa. Adicional, la mayor capacitación aunque sea un gasto inicialmente, debería dar frutos con agilización de la documentación, comunicación con el departamento de logística de la compañía y el proceso de desaduanización que le facilite a la empresa poder costear, medir y programar su nivel de stock de mejor manera.

Para poder medir la viabilidad del plan de mejora se realizó un flujo de caja, con datos obtenidos de la superintendencia de compañías, proyectando los dos siguientes años en los cuales no cuenta con datos al momento de redacción del presente proyecto. Adicional, se considera el presente panorama de incertidumbre debido al entorno interno y externo económico, así como, las posiciones políticas que tiene el Gobierno del Ecuador hacia ellas, las mismas que pueden influir en el futuro de las empresas.

A continuación se presentan datos de la empresa aproximados, de acuerdo con diferentes entrevistas y precios referenciales de mercado acerca de sueldos, activos fijos, gastos de nacionalización, etc.

Tabla N°9

Sueldo de empleados y gerencia de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. expresados en USD

Cargo	Sueldo en Dólares	
Gerencia	\$	5.000
Dpto. de importaciones	\$	3.600
Dpto. de contabilidad	\$	3.250
Dpto. Administrativo	\$	3.850
Choferes	\$	1.200
Ayudantes	\$	1.098
Jefe	\$	1.500
Total de sueldo	\$	19.498

Tabla N°10

Costos fijos de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. expresados en USD

Costos Fijos	Valores en USD	
Agua	\$	150
Luz	\$	300
Teléfono	\$	250
Total	\$	700
Gastos Generales (luz, agua. Teléfono)	\$	700
Seguridad	\$	1.500
Transporte	\$	5.000
Servicio asesoría aduanero	\$	2.000
Total Costos Fijos	\$	9.200

Tabla N°11

Costos variables de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. expresados en USD

Costos Variables	Valores en USD	
MOD	\$	19.498
MPD (Importación)	\$	80.000
Materiales e Insumos Directos	\$	250
Comisiones	\$	1.000
Total Costos Variables	\$	100.748

A continuación se procede a desarrollar un flujo de caja considerando las mejoras propuestas en las secciones anteriores y los siguientes datos:

Importación mensual	2.500,00
Crecimiento en Ventas	25%

Tabla N°12

Flujo de Caja de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. luego de mejora de Procesos expresados en USD

AÑOS	2013	2014	2015	2016
(1) TOTAL DE INGRESOS	\$ 481.689	\$ 412.349	\$ 362.580	\$ 398.838
<i>COSTOS DE VENTAS</i>				
(+) Costo CIF de Importación + Aranceles	\$ 159.360	\$ 149.090	\$ 119.772	\$ 123.380
(+) Gastos de Importación	\$ 32.640	\$ 30.537	\$ 24.532	\$ 13.709
(2) Total Costos de Importación	\$ 192.000	\$ 179.627	\$ 144.304	\$ 137.088
(1)-(2)=(3) UTILIDAD BRUTA	\$ 289.689	\$ 232.723	\$ 218.276	\$ 261.749

(4) COSTOS VARIABLES

M.O.D	\$	19.498	\$	20.473	\$	21.497	\$	22.571
Comisiones	\$	1.250	\$	1.563	\$	1.953	\$	2.441

(5) COSTOS FIJOS

Gastos Generales (luz, agua, Teléfono)	\$	700	\$	875	\$	1.094	\$	1.367
Seguridad	\$	1.500	\$	1.875	\$	2.344	\$	2.930
Transporte	\$	5.000	\$	6.250	\$	7.813	\$	9.766
Servicio Técnico	\$	2.000	\$	2.500	\$	3.125	\$	3.906
Gastos Administrativo (incluye	\$	700	\$	875	\$	1.094	\$	1.367

Capacitación)

Sueldos y Salarios	\$	11.150	\$	13.938	\$	17.422	\$	21.777
(4)+(5)=(6) TOTAL COSTOS	\$	41.798	\$	48.348	\$	56.340	\$	66.126
(3)-(6)=(7) UAll	\$	247.891	\$	184.375	\$	161.936	\$	195.623
(8) Depreciación	\$	500	\$	500	\$	500	\$	500
(7)-(8)=(9) UTILIDAD NETA	\$	247.391	\$	183.875	\$	161.436	\$	195.123
(10) Depreciación	\$	500	\$	500	\$	500	\$	500
Inversión		0						
(9)+(10) Flujo de Caja	0	\$ 247.891	\$	184.375	\$	161.936	\$	195.623

Resumiendo la estructura del flujo de caja, en la tabla anteriores se presenta el detalle de sueldos de empleados y gerencias por departamentos, así como también el personal de logística y los ayudantes, y el detalle de los costos fijos que posee una empresa de características similares a la estudiada en el presente proyecto. Dichos costos fijos incluyen gastos de servicios públicos, logísticos, asesoría y seguridad. Adicionalmente, en las tablas anteriores también se detalló los costos variables que indica la mano de obra directa, distribución, insumos, comisiones de agentes aduaneros y personal de ventas.

El flujo de caja anterior proyecta un crecimiento anual del 25% de ventas que se puede considerar como un efecto de la nueva propuesta en el departamento de importaciones que permite una reducción de costos de importación. En otras palabras el 25% podría considerarse como el efecto multiplicador de mantener stock constante (sin retrasos) y con precio más acercado a los precios de mercado.

También se puede notar que los gastos de importaciones representan para el año 2016 una proporción menor del total de costos de importación. Para el flujo de caja anterior se considera que dichos gastos actualmente están representando el 17% en promedio de los gastos de importación. Sin embargo, los mismos bajan a representar únicamente 10% en promedio de los gastos de importación. Todo lo anterior como resultado del plan de mejora.

Por lo tanto, en el flujo de caja para el año 2016 se obtuvo una proyección de \$195.623 siendo \$33.687 más de lo que obtuvo para el 2015 (\$161.935), debido a que el proceso de mejora en el departamento de importaciones tendría como resultado una reducción en los gastos gracias a un considerable aumento en la eficiencia de los procesos de importación y como resultado de la omisión en pagos de multas, retrasos y demás excedentes, que es el producto de errores en durante el proceso de importaciones.

La tasa de rentabilidad del 40% para el proyecto da como resultado el VAN de \$272.193, es decir, positivo por lo cual es un indicador que da un indicio de que la empresa generaría mayor beneficio y por lo tanto el aporte de esa rentabilidad tiene que estar por encima del VAN para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de haber levantado la información relevante del proceso de importaciones de la empresa Rafael Valdez Avilés C.Ltda. se encuentra que existen deficiencias en el mismo y que varios aspectos de dicho proceso podrían ser mejoradas.

Durante la revisión los principales problemas encontrados, los mismos se los relacionó y se los clasificó como problema con proveedores, problemas del proceso de embarque y nacionalización, problemas en las habilidades técnicas del personal y problemas de control del proceso completo.

Para los tres primeros problemas se desarrollaron propuestas concretas y fácilmente aplicables para solventar los inconvenientes. Para las deficiencias identificadas con proveedores se propuso una la calificación y evaluación constante a proveedores, el establecimiento de nuevos canales y métodos de comunicación con el proveedor, y el establecimiento de niveles mínimos de servicios para dichos proveedores.

Para contrarrestar las deficiencias en el proceso de embarque y nacionalización se propone la incorporación de un documento de Check List en el procedimiento de revisión para la importación, reevaluación de proveedor actual para mejorar el rendimiento del Servicio del Agente de Aduana, el establecimiento de responsabilidades legales por parte del

encargado de importaciones previo al cierre del negocio y el establecimiento de mayor control en el proceso de Importaciones.

Para contrarrestar las deficiencias de las habilidades técnicas del personal de importaciones se propone establecer un plan de capacitación de la empresa para el personal de importaciones y establecer un plan en conjunto de capacitación con el actual o posible nuevo Agente de Aduana.

La siguiente propuesta fue en relación a un rediseño completo del proceso de importaciones, llamado también reingeniería de procesos. El mismo tuvo como resultado un proceso que tiene mayores puntos de control y así mismo, devuelve el control al encargado de dicho proceso con la finalidad de que se haga completamente responsable del mismo.

Adicional, se construyó un análisis financiero del plan de mejora que demuestra que el mismo es viable para la empresa debido a que mejora las rentabilidades por medio de reducción de costos relacionados a la importación, así como, por medio del aumento de ventas como efecto multiplicador de contar con siempre con producto al costo menor o al del mercado.

RECOMENDACIONES

Aunque la revisión actual demuestra ser viable para las suposiciones e información brindada, la misma deberá ser revisada en detalle con la información real de la empresa, con la finalidad de validar los resultados encontrados. Por lo tanto, se recomienda que la gerencia valide la información presentada en el presente proyecto previa a su aplicación.

Adicional, se recomienda al personal de importaciones de la empresa analizada o de otras empresas con similares inconvenientes que realicen un análisis previo a la aplicación de los mismos, debido a que ciertas propuestas son aplicables en varias situaciones, otras propuestas son específicas a la circunstancias de la empresa analizada.

BIBLIOGRAFÍA

Arregui, L. (2015). *Propuesta de Mejoramiento de procesos para la importación de equipos*. Quito: Publicaciones PUCE.

Calidad PUCP., (2013). *Instituto para la Calidad*. Obtenido de Instituto para la Calidad - Los dos tipos de mejora de procesos:
<http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/los-dos-tipos-de-mejora-de-procesos-que-debes-conocer#sthash.1T6rvLHs.dpbs>

ComercioExterior.com.ec. (2012). *Instructivo General del Importador*. Obtenido de comercioexterior.com.ec:
http://www.comercioexterior.com.ec/es/sites/default/files/INSTRUCTIVO%20GENERAL%20DEL%20IMPORTADOR_0.pdf

Gavelán Izaguirre, J. (1999). *Costo de Importación: Naturaleza del Costo de Importación* (1st ed.). Lima: Revistas de Investigación de UNMSM. Retrieved from
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/5943/5139%20-%20>

Membrado Martínez, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia - Proceso de mejora, Reingeniería de procesos*, (pág. 120)

Moyotl Hernández, F. (2005). *El embargo precautorio en materia aduanera*. México: Isef.

Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda.,. (2016). *Rafael Valdez Avilés C. Ltda.. Rafaelvaldezaviles.com*. Retrieved 23 April 2016, from <http://rafaelvaldezaviles.com/index.php>

SENAE - Servicio Nacional de Aduana Del Ecuador., (2016a). *Para importar - ¿Cuáles son los Regímenes de Importación? - ¿Cómo se desaduaniza una mercancía importada?* Obtenido de SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR (SENAE) - [aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec): http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

SENAE - Servicio Nacional de Aduana Del Ecuador., (2016b). *Desaduanización de los productos importados* Retrieved from http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

SENAE - Servicio Nacional de Aduana Del Ecuador., (2016c). *SENAE. Institucionalidad, Organismo de control* Retrieved from <http://www.aduana.gob.ec/ace/intro.action>

SENAE - Servicio Nacional de Aduana Del Ecuador., (2016d). *Novedades > Boletines Aduaneros. Aduana.gob.ec*. Retrieved 23 April 2016, from http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/news_letters_view.jsp?anio=2013&codigo=92

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Subgerencia Cultural del Banco de la República*. Obtenido de Subgerencia Cultural del Banco de la República- Competencia del Mercado.

SUPERCIAS - Superintendencia de Compañías del Ecuador,. (2016a).
Consulta de Compañías potenciada por SUPERCIAS.
Supercias.gob.ec. Retrieved 23 April 2016, from
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/index.php>

SUPERCIAS - Superintendencia de Compañías del Ecuador,. (2016b).
Noticias: La Institución receptorá los estados financieros 2015 en línea.
Supercias.gob.ec. Retrieved 23 April 2016, from
<http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Witker, J. (1999). *Derecho tributario aduanero.* México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México.

World Trade Organization. (2016). OMC | *Salvaguardias - Información técnica,* definición de salvaguardias. Retrieved from
https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_info_s.htm

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial,* (330), 81-88.

ANEXOS

ANEXO N°1: FORMATO DE ENTREVISTA ABIERTA

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

NOMBRE DEL INFORMANTE: _____

CARGO DEL INFORMANTE: _____

TIEMPO QUE LABORA EN LA COMPAÑÍA: _____

1. ¿Cuál es el número de personas que laboran en el área de Importaciones? ¿Cuáles son sus cargos?
2. ¿Es necesario el conocimiento de otro idioma? ¿Cuál? ¿En qué porcentaje debe leerlo y hablarlo?
3. Habilidades necesarias para el puesto:

HABILIDADES NECESARIAS	SI	NO
Capacidad de análisis		
Capacidad en toma de decisiones		
Capacidad para solución de conflictos		
Liderazgo		
Buenas relaciones Intra-personales		

Capacidad de planeación y organización		
Administrar recursos		
Responsabilidad		
Prudencia		
Orientación a la calidad		
Trabajo bajo presión		
Trabajo en equipo		
Comunicación Oral y escrita		
Vocación de servicio y atención al cliente		
Capacidad de escuchar		
Disciplina		
Capacidad de negociación		

4. ¿Se necesita estudios Universitarios? ¿En qué especialización?
5. Breve explicación de sus funciones: Diarias, semanales, mensuales, anuales.
6. Breve explicación del proceso de importación:

- a. Nacionalidad de los proveedores
 - b. Tiempo que toma el proveedor en realizar el producción/embarque del pedido
 - c. Tiempo que demora el pedido en llegar al país
 - d. ¿Cuánto tiempo toma la presentación del DAI, en qué momento lo realizan?
 - e. ¿Cómo realizan la cancelación de los tributos, manejan la opción de pago garantizado o facilidades de pago?
 - f. Tiempo que demora la desaduanización de los productos
 - g. ¿Qué tipo de aforo realiza la aduana respecto a los productos importados?
 - h. ¿Cuáles son los agentes de aduana con los que trabajan?
 - i. Costos que cobran los agentes. Financian costos y luego solicitan reembolso
 - j. Utilizan la herramienta despacho anticipado
7. Tiempo que demoran la liquidación de la importación, una vez desaduanizado los productos.
8. ¿Cómo es el registro de las importaciones? ¿Corroboran la información con el departamento de contabilidad?
9. ¿Cuál es el manejo de los archivos por importación? Se adjunta soporte de todos los gastos realizados para la importación
10. Manejan informe de status de importaciones ¿Cada cuánto tiempo lo actualizan? ¿A quiénes se los envía?

11. Se lleva registros de Garantías entregadas quién es el departamento encargado del mismo ¿Cuánto tiempo toma la recuperación de las garantías?
12. Identifique cuáles son los principales costos que son considerados al momento de la liquidación de importaciones, es decir que costos se adicionan al valor de la factura del proveedor. Ejemplo de valoración.
13. Existe el manejo de presupuesto en el área de importaciones
14. Ciclo de compra y venta de productos así como el de la recuperación de cartera. En número de días que se tiene y da crédito.
15. Utilizan herramientas financieras como Cartas de crédito o aval bancario o solo se financian con el crédito de los proveedores o se manejan con pagos anticipados.
16. Composición del costo nacionalizado del producto:
 - a. Factura del proveedor
 - b. Impuestos
 - c. Pago de Seguro
 - d. Pago de Flete
 - e. Pago agente de aduana

ANEXO N°2: FORMATO DE CHECK LIST PREVIO A LA IMPORTACIÓN

LISTA CHECK LIST PREVIO A IMPORTACIÓN

INFORMACIÓN DE PROVEEDOR INTERNACIONAL

<p>Nombre:</p> <p>RUC:</p> <p>Dirección</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>				<p>Última Fecha de Revisión</p> <p>Próxima Fecha de Revisión</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>		

INFORMACIÓN DE PERSONA DE CONTACTO

<p>Persona de Contacto:</p> <p>E-mail:</p> <p>Teléfono:</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 60px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>				<p>Fecha de Embarque:</p> <p>Fecha de Llegada Aproximada</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 60px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>		

N° Ítem	LISTA DE DOCUMENTOS A SOLICITAR	Tiempo previo al Embarque	SI	Parcial	NO	No Aplica	Registro, Comentarios
1	Ítem N°1	N° de Días					
2	Ítem N°2						
3	Ítem N°3						
4	Ítem N°4						
N°	Ítem N°5						

Comentarios:



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de Mejora de los Procesos de Importación en el Departamento de Comercio Exterior de la Empresa Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castro Valdez José Rafael		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Guillermo Jorge Morán López, BA MSc		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Escuela de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	29/Abril/2016	No. DE PÁGINAS:	75
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio Exterior, Importaciones		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Importaciones, nacionalización, mejora de procesos, reingeniería de procesos, departamento de importaciones, procesos		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El análisis del proceso de importación de la empresa Rafael Valdez Avilés S.A. fue realizado con la finalidad de identificar sus debilidades, las mismas que fueron puestas en perspectiva con el objetivo de proponer mejoras en los diferentes inputs del proceso (personal, proveedores de servicios locales y en el extranjero, y procesos de embarque y nacionalización). Luego de dicha evaluación de problemas se procedió a levantar propuestas específicas, para que sumaran a una segunda propuesta que comprende una reingeniería completa de los procesos de importaciones de la empresa encuestada, que busca como idea central en devolver el control del proceso al encargado del mismo, así como, también tiene la intención de brindarle las herramientas necesarias para dicha mejora. Adicional, con ciertos supuestos e información de la empresa, se levanta un flujo de caja para demostrar la viabilidad financiera del mismo y los beneficios de su aplicabilidad.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2836532 / 0999526116	E-mail: joserafaecastro3@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADORA DEL PROCESO DE UTE	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-9-84228698		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Castro Valdez José Rafael**, con C.C: # **0922640826** autor/a del trabajo de práctico de titulación mediante examen complejo: **Plan de Mejora de los Procesos de Importación en el Departamento de Comercio Exterior de la Empresa Rafael Valdez Avilés Cía. Ltda.** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de abril del 2016

f. _____
Nombre: Castro Valdez José Rafael
C.C: 0922640826