

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**MANUAL DE PROCESOS DE IMPORTACIONES
PARA LA EMPRESA MAN FERROSTAAL**

ANA CRISTINA PEKER COCIOS

DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA

CODIRECTOR: ING. MERCY CORONEL

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE DEL 2010

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su apoyo incondicional en todos los proyectos de mi vida, a mi hermana por darme ánimos para la elaboración de esta tesis, a mi esposo por aguantar todo mi estrés durante los meses de preparación de este proyecto.

A mi director y codirector por su comprensión, ayuda y dedicación, por su profesionalismo y paciencia, por ser mis guías durante este difícil tramo antes de graduarse.

Agradezco también a la empresa Man Ferrostaal por permitirme realizar este proyecto con su amable y desinteresada ayuda.

Ana Cristina Peker Cocíos

DEDICATORIA

Para mis padres, hermana y esposo.

Ana Cristina Peker Cocíos

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

ANA CRISTINA PEKER COCIOS

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Manual de Procesos para la Importación de la empresa “Man Ferrostaal”, ha sido desarrollada con 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 autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, Septiembre de 2010

Ana Cristina Peker Cocíos

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, Ana Cristina Peker Cocíos, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual del Manual de Procesos de Importación para la empresa “Man Ferrostaal”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre de 2010

Ana Cristina Peker Cocíos

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Armando Mora e Ing. Mercy Coronel

CERTIFICAN

Que la tesis titulada Manual de Procesos de Importación para la empresa “Man Ferrostaal”, realizada por la señora Ana Cristina Peker Cocíos, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento de procesos que se desarrolla en el área de importaciones de la empresa “Man Ferrostaal”, así como por la capacidad investigativa demostrado por la autora, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat pdf. Autorizan a nombre de la autora, señora Ana Cristina Peker Cocíos para que se entregue al Ing. Alvaro Carrillo, Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Septiembre del 2010

**ING. ARMANDO MORA
DIRECTOR**

**ING. MERCY CORONEL
CODIRECTORA**

INDICE TEMATICO

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	IV
CERTIFICADO DEL DIRECTOR Y CODIRECTOR	V
INTRODUCCIÓN	X

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la empresa	1
1.1.1 Principales productos que brinda	4
1.1.2 Misión y Visión	6
1.1.3 Organigrama estructural	6
1.1.4 Departamento de Importaciones	7
1.2 La problemática en la empresa	8
1.2.1 Diagrama Causa-Efecto	9
1.3 Marco Teórico	9
1.3.1 Teoría de Procesos	9
1.3.2 Importaciones, Imprenta	11
1.4 Marco Conceptual	23

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ÁREA DE IMPORTACIONES

2.1 Análisis externo	
2.1.1 El Macroambiente	26
2.1.1.1 Factor político legal	26
2.1.1.2 Factor económico	29
2.1.1.3 Factor social	36
2.1.1.4 Factor tecnológico	38
2.1.1.5 Factor geográfico	39
2.1.2 El Microambiente	39
2.1.2.1 Los clientes	39
2.1.2.2 Los proveedores	44
2.1.2.3 La competencia	45
2.2 Análisis interno	
2.2.1 Capacidad de gestión administrativa: planificación,	

organización, dirección y control	47
2.2.2 Capacidad de gestión financiera	52
2.2.3 Capacidad tecnológica	53
2.2.4 Capacidad de importaciones	54
2.2.5 Capacidad de almacenamiento	56
2.2.6 Capacidad de comercialización	57
2.2.7 Capacidad de talento humano	59
2.3 Matrices	
2.3.2 Matriz de Impacto Externo	61
2.3.3 Matriz de Impacto Interno	62
2.3.4 Matriz de Aprovechabilidad	63
2.3.5 Matriz de Vulnerabilidad	64
2.3.6 Hoja de trabajo FODA	65
2.3.7 Matriz de Estrategia FODA	66
2.4 Síntesis de Estrategia FODA	
2.5 Direccionamiento estratégico del área de importaciones	67
2.5.2 Principios y Valores	68
2.5.3 Misión del área de importaciones	74
2.5.4 Visión de la empresa	75
2.5.5 Objetivos	
2.5.5.1 Objetivo general del área de importaciones	75
2.5.5.2 Objetivos específicos del área de importaciones	76
2.5.6 Políticas del área de importaciones	76
2.6 Plan Operativo	77
2.7 Mapa estratégico	79

CAPÍTULO III

3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1 Cadena de valor del Proceso de Importación	80
3.2 Inventario de los subprocesos de importación	83
3.3 Análisis de los subprocesos de importación	83
3.4 Matriz de análisis resumida	102

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DEL MANUAL DE IMPORTACIONES

4.1 Desarrollo del manual de procesos de importaciones	103
4.1.1 Cadena de valor de importaciones mejorada	104
4.1.2 Flujo dinámico de los subprocesos	109
4.1.3 Hoja de mejoramiento	117
4.1.4 Beneficio esperado	126
4.1.5 Mapa de procesos	127
4.1.6 Perfil del puesto	132

4.1.7 Programa de implantación	137
--------------------------------	-----

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	138
5.2 Recomendaciones	141

ANEXOS	146
---------------	------------

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Distribución de Ventas 2008	3
Gráfico 1.2 Volumen de Ventas 2008	3
Gráfico 1.3 Organigrama Estructural	7
Gráfico 1.4 Diagrama Causa – Efecto	9
Gráfico 2.1 Recaudación de Impuestos del SRI – 2008	28
Gráfico 2.2 Registro de la inflación – 2008	30
Gráfico 2.3 Producto Interno Bruto – 2008	31
Gráfico 2.4 Crecimiento económico 2001-2008	33
Gráfico 2.5 Balanza Comercial 2007 vs. 2008	35
Gráfico 2.6 Distribución de Productos	41
Gráfico 2.7 Market Share 2009	46
Gráfico 3.1 Formato de análisis de los subproceso de importaciones	84
Gráfico 3.2 Simbología del análisis del subproceso de importaciones	84
Gráfico 4.1 Cadena de valor de importaciones mejorada	104
Gráfico 4.2 Mapa de procesos seleccionados	128

INDICE DE FOTOS

Fotos 1.1 Man Ferrostaal en Ecuador	1
Fotos 1.2 Impresoras planas, rotativas comerciales para periódico	4
Fotos 1.3 Impresoras planas para formatos pequeños y medianos	4
Fotos 1.4 Sistema pre-prensa	5
Fotos 1.5 Sistema de expedición	5
Fotos 1.6 Plegadoras y encoladoras	5
Fotos 1.7 Impresoras de etiquetas y troqueladoras	5
Fotos 1.8 Guillotinas y guillotinas trilaterales	6
Fotos 1.9 Imprenta Offset	20
Fotos 1.10 Imprenta Flexográfica	22

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Mercado 2008	34
Tabla 2.2	Atención brindada según los clientes	42
Tabla 2.3	Calidad de los productos según los clientes	42
Tabla 2.4	Precio de los productos según los clientes	42
Tabla 2.5	Forma de pago que gustarían los clientes	43
Tabla 2.6	Servicio de asistencia técnica según los clientes	43
Tabla 2.7	Atención de los pedidos según el proveedor	44
Tabla 2.8	Forma de cobro según el proveedor	44
Tabla 2.9	Garantía que ofrece según el proveedor	45
Tabla 2.10	Conocimiento de Principios y Valores por parte del personal	47
Tabla 2.11	Conocimiento de Misión y Visión por parte del personal	48
Tabla 2.12	Conocimiento de los objetivos, políticas y estrategias de la empresa	48
Tabla 2.13	Conocimiento del Organigrama por parte del personal	49
Tabla 2.14	Aplicación de las funciones según el contrato de trabajo	49
Tabla 2.15	Conocimiento de los manuales de procesos por parte del personal	49
Tabla 2.16	Consideración del espacio físico por parte del personal	50
Tabla 2.17	Liderazgo de los superiores según el personal	50
Tabla 2.18	Comunicación con los superiores según el personal	51
Tabla 2.19	Motivación recibida según el personal	51
Tabla 2.20	Nivel de supervisión según el personal	51
Tabla 2.21	Frecuencia de control de actividad según el personal	52
Tabla 2.22	Presupuesto de la empresa según el personal	52
Tabla 2.23	Pago de las obligaciones de la empresa según el personal	53
Tabla 2.24	Ingresos de la empresa según el personal	53
Tabla 2.25	Capacidad de los equipos y sistemas informática según personal	53
Tabla 2.26	Mantenimiento de los equipos y sistemas informática según personal	54
Tabla 2.27	Planificación de importaciones según el personal	54
Tabla 2.28	Asignación de responsabilidades en importaciones según el personal	55
Tabla 2.29	Conocimiento de manuales de importaciones según el personal	55
Tabla 2.30	Tramitación de permisos de importación según el personal	55
Tabla 2.31	Capacidad de almacenamiento según el personal	56
Tabla 2.32	Registro de ingreso y egreso de mercadería según el personal	56
Tabla 2.33	Conocimiento del plan de ventas por parte del personal	57
Tabla 2.34	Publicidad de los productos según el personal	57
Tabla 2.35	Calidad de los productos según el personal	58
Tabla 2.36	Calidad de la asistencia técnica según el personal	58
Tabla 2.37	Precio de los productos según el personal	59
Tabla 2.38	Programas de capacitación según el personal	59
Tabla 2.39	Aplicación de la capacitación en el puesto de trabajo según personal	59
Tabla 2.40	Calidad del ambiente laboral según el personal	60
Tabla 2.41	Calidad de la remuneración según el personal	60

INTRODUCCION

En la competitiva y acelerada economía que viven las empresas del mundo en la actualidad, es necesario y urgente el crear estrategias y medidas para un eficaz y eficiente desenvolvimiento de los negocios. Por ello la administración por procesos en la actualidad juega un papel importante a la hora de crear estrategias para impulsar proyectos para afrontar las exigencias del mercado y de la competitividad.

Las importaciones manejadas dentro de una empresa es una de las tareas más difíciles, ya que al/los encargado/s de dicha actividad no solamente le bastará con el conocimiento de procedimientos aduaneros, sino también el estar pendiente de las nuevas legislaciones en materia de comercio exterior, que lamentablemente en nuestro país cambian continuamente.

El apasionante mundo de las importaciones permite a sus encargados el estar pendiente de diversos asuntos a la vez, su ambiente interno y externo, ambiente político, social y legal; lo cual deja entrever que la elaboración de un Manual es sumamente desafiante al tener que considerar tantas fases en los procedimientos.

La empresa Man Ferrostaal se ha desempeñado en el mercado ecuatoriano desde el año 1951, cuando se constituyó en Ecuador. Su operación es comercial y consiste en la venta y representación de maquinaria para imprenta, por lo que su área crítica constituye las importaciones.

Durante todo este tiempo Man Ferrostaal ha funcionado sin la implementación de un Manual de Procesos para importaciones, lo cual no ha permitido optimizar los recursos y de igual manera llevar el desarrollo del negocio de una forma ordenada evitando así contratiempos, mal entendidos y muchas veces conflictos internos.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado agrupando su contenido en seis diferentes capítulos:

Capítulo I: Contiene las generalidades de la empresa, los productos que ofrece, su misión, visión, la identificación de problemas internos y finalmente el marco teórico y marco conceptual para ayudar a comprender la naturaleza del negocio.

Capítulo II: Comprende un análisis de la situación de la empresa relacionando sus factores externos, internos, determinando así el FODA con el fin de establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades, disminuyendo y/o eliminando las debilidades y amenazas.

Capítulo III: Abarca un análisis de procesos, en donde se realiza un inventario de los procesos y subprocesos, se realiza una selección y estudio para así identificar los problemas.

Capítulo IV: Contiene la propuesta del manual de procedimientos que permitirá tener un mejor control por parte de la gerencia y del mismo departamento por ende mayores réditos internos y mejor imagen ante el cliente final.

Capítulo V: Se determinan las conclusiones y recomendaciones para que la investigación desarrollada contribuya a un mejor desenvolvimiento de la empresa y de su departamento de importaciones.