

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



MEJORA DE PROCESOS DEL AREA DE IMPORTACIONES

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

JUAN CARLOS CRUZ SINCHE

LIMA-PERU

2006

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza y la sabiduría

A mis padres y mis hermanos, por su apoyo y comprensión

AGRADECIMIENTO

A Dios, por iluminar mi vida día a día.

A mi madre Rosa y mi padre José, por su sacrificio y dedicación por brindarme una excelente educación y sólidos valores.

A mi hermano Miguel Angel, por guiarme desde el cielo.

A mis hermanos José Luis y Gabby, por su apoyo incondicional.

A mi Universidad, por inculcarme sólidos conocimientos y haber pasado en ella maravillosos años de mi vida.

A los docentes de mi querida facultad, por su abnegada labor y esfuerzo en brindarme una excelente enseñanza impartida a lo largo de mi carrera.

INDICE

Descriptores Temáticos	6
Resumen Ejecutivo	7
Introducción	9
I. Antecedentes	11
1.1. Diagnóstico Estratégico	11
1.1.1. Antecedentes de la empresa	11
1.1.2. Misión	12
1.1.3. Análisis FODA-área de importaciones	13
1.2. Diagnóstico Funcional	16
1.2.1. Servicios	16
1.2.2. Clientes	16
1.2.3. Proveedores	16
1.2.4. Procesos	18
1.2.5. Organización de la empresa	23
II. Marco Teórico	27
2.1. Mejora continua basada en procesos	27
2.2. La cadena de valor y su implicancia en la mejora de procesos .	34
III. Proceso de Toma de Decisiones	37
3.1. Planteamiento del Problema	37
3.2. Alternativas de Solución	39
3.3. Metodología de Solución	41
3.4. Toma de Decisiones	44
3.5. Estrategias Adoptadas	44

IV. Desarrollo de la Propuesta	45
4.1. Identificar y definir los problemas principales	45
4.2. Planificación de las actividades a ejecutar.....	47
4.4. Implementación de Soluciones	47
4.5. Evaluación y estandarización de los cambios	48
V. Evaluación de Resultados	49
VI. Conclusiones y Recomendaciones	50
6.1. Conclusiones	50
6.2. Recomendaciones	52
Bibliografía	53
Anexos	
Anexo 1- Recepción y Asignación de Requerimiento (Actual y Propuesto)	
Anexo 2- Pago de Tributos Aduaneros (Actual)	
Anexo 3- Pago de Tributos Aduaneros (Propuesto)	
Anexo 4- Carga de Costos de Importación (Actual y Propuesto)	

DESCRIPTORES TEMATICOS

En el presente informe de Ingeniería Industrial se desarrollaran los siguientes temas:

-Importación de Bienes

-Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

-Gestión de Procesos

-Cadena de Valor

-Herramientas de calidad

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa brinda el servicio de gestionar la importación de materiales al grupo de empresas al cual pertenece.

El área de importaciones recibe los requerimientos de importación (Ordenes de Compra Extranjera - O/C) de los planificadores de cada empresa-cliente para gestionar la importación de bienes de procedencia extranjera integrando los procesos de supervisión en origen, transporte internacional, desaduanaje y transporte local hasta su entrega en los almacenes del cliente, a través de una asociación estratégica con Proveedores Logísticos.

A pesar de la infraestructura y elementos de control-gestión usados por el área de Importaciones presenta puntos débiles que se reflejan en el exceso de tiempo en la recepción y entrega de requerimientos de importación(O/C) al proveedor logístico, pago de Tributos a Aduanas y carga de datos de costos de importación a la O/C, afectando negativamente en la satisfacción de los clientes.

Ante esto se hace necesario elaborar e implementar mejoras en el proceso de importaciones, determinar debilidades de la gestión de importaciones, planificar e implementar medidas correctivas, automatizando y eliminando actividades/tareas que no agregan valor, apoyándonos con el uso de las

tecnologías de información (TI) y el uso de las herramientas y técnicas de mejora continua de procesos.

Claro esta en coordinación con la gerencia de Logística y área de Importaciones como áreas operativas y las gerencias de Sistemas como área de soporte, con el objetivo de reducir los tiempos de entrega, los costos y mejorar la calidad del servicio al cliente.

INTRODUCCION

El objetivo del presente informe es mejorar cada uno de los sub-procesos con el fin de optimizar los tiempos de entrega de materiales, la calidad del servicio, la reducción de los costos etc que involucra la gestión de importaciones.

Para ello se uso el modelo de la cadena de valor de Michael Porter y el método de la gestión de procesos, identificando las actividades principales donde se presentan los problemas y que agregan valor, haciendo uso de las diferentes técnicas y herramientas de mejora continua de procesos comenzando con el levantamiento de la información, análisis, diseño, implementación y monitoreo de las alternativas de solución encontrados al problema que enfrenta la Gestión de Importaciones.

Se encontraron problemas de lentitud de los procesos de importaciones, uso excesivo de recursos (papeles, horas hombres) , reprocesos, desorden, descoordinación, falta de información que generan la demora en cada etapa de la gestión de la importación, encontrándose como la mejor alternativa de solución el rediseño de los sub-procesos, dándole mayor valor agregado y

automatizando el proceso haciendo uso de las tecnologías de información (TI).

Reflejándose en un mejor nivel de servicio de importación, en términos de costos, calidad y tiempos de entrega de bienes al cliente.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. Diagnóstico Estratégico

1.1.1. Antecedentes de la Empresa

La empresa forma parte de un grupo empresarial del rubro comercial, al cual brinda el soporte de operaciones, concentrándose las demás empresas en actividades centrales de su negocio (core business).

La empresa ofrece a las empresas líderes del mercado la oportunidad de rentabilizar sus operaciones y optimizar su negocio a través de la tercerización de sus áreas administrativas.

La empresa ofrece un amplio catálogo de servicios integrados a las empresas que quieran externalizar actividad administrativa o de soporte a la gestión, no vinculada directamente al negocio, de cara a reducir costes operativos y mejorar la eficiencia de su negocio. Estos servicios pueden englobarse en las siguientes grandes líneas de actividad:

- Servicios de Recursos Humanos
- Servicios de Gestión Inmobiliaria
- Servicios de Seguridad

- Servicios de Recaudación y Cobranza
- Servicios de Consultoría y Sistemas
- **Servicios de Gestión Logística**
- Servicios de Contabilidad y Tesorería

1.1.2. Misión

Prestar servicios integrales para satisfacer las necesidades de los clientes, liberándolos de gestiones ajenas a su actividad, alcanzando los acuerdos de nivel de servicio, con precios competitivos, actuando de forma profesional y eficiente.

El servicio de gestión logística brinda los servicios de planeamiento de compras, **importaciones**, control de calidad, control de inventarios, almacenamiento y distribución.

El servicio de gestión logística concentra gran parte de las actividades de la cadena de valor (logística de entrada y de salida)

En el presente informe nos enfocaremos en la gestión de importaciones, la mejora continua del proceso de importación como parte de la logística de entrada, a fin de optimizar los tiempos de entrega, mejorar la calidad del servicio, reducir los costos y por ende la satisfacción del cliente.

El área de importaciones trabaja en constante coordinación y comunicación con el planificador-cliente y el proveedor logístico, iniciándose la gestión de Importaciones con la recepción del requerimiento de importación -orden de compra de importación (O/C)

del planificador-cliente, luego esta se entrega al proveedor logístico para el recojo en origen del bien, transporte internacional del material hasta Aduanas del Callao y culminar con el desaduanaje (nacionalización del bien) y transporte local al almacén del cliente.

1.1.3. Análisis FODA – Área de Importaciones

Analizaremos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que actualmente presenta el área de Importaciones.

1.1.3.1. Fortalezas

- Excelente conocimiento de la Importación de bienes del rubro de las telecomunicaciones (manejo, días de transito desde origen, aranceles, embarques etc).
- Uso de tecnología informática de 1ra generación, contando con la infraestructura tecnológica que garantiza la capacidad en el almacenamiento de información, que puede adaptarse a cualquier sistema empleado por el cliente, a fin de poder interconectarse con otras áreas relacionadas (Contabilidad Facturación) en la administración de materiales.
- El área de importaciones cuenta con un representante del proveedor logístico en sus instalaciones, para realizar coordinaciones, entregas de documentos e información relacionada al embarque de bienes.

- Capacidad de negociación con el proveedor logístico en la importación de grandes volúmenes de compra del grupo de empresas, permitiendo mejores negociaciones en precio, calidad, tiempos de entrega y condiciones de pago.
- Profesionales con una alta especialización en la gestión de importaciones de materiales y conocimiento de las leyes aduaneras.
- Trabaja en sociedad con 3 grandes proveedores logísticos internacionales como EXEL, SLI y P&S que brindan el servicio operativo de recepción en origen, transporte internacional, desaduanaje y almacenamiento local.
- Tiene un fuerte respaldo económico del grupo empresarial ante cualquier eventualidad o percance sucedido.

1.1.3.2. Debilidades

- Existencia de procesos internos y externos que no agregan valor u optimizan la logística de entrada.
- Procedimientos administrativos poco normalizados y alineados con respecto a los principales procesos operativos del área de importaciones.
- El sistema del área de Importaciones no posee un modulo de control y seguimiento del bien importado se

realiza manualmente a través de la página web del proveedor logístico en el link de seguimiento (Tracking) en algunos casos y otros el proveedor logístico envía por email información de los embarques.

- Baja capacitación o conocimiento del manejo del sistema, limita la utilización de este.
- Cultura organizacional poco orientada al cliente.
- Altos costos en planilla podrían dificultar el tener tarifas competitivas.

1.1.3.3. Oportunidades

- Alta capacidad para ofrecer sus servicios de gestión de importaciones a empresas no relacionadas al grupo, que actualmente posean el área de importaciones integrada a la empresa y/o aquellas cuyo giro de negocio requiera alto nivel de calidad y garantía en su aprovisionamiento de bienes importados.(elementos de alta tecnología, frágiles etc).
- Ofrecer el servicio de exportación a empresas del medio como grandes, medianas y pequeñas, apoyado por la experiencia y el conocimiento de los proveedores logísticos a precios competitivos en el mercado.

1.1.3.4. Amenazas

- Especialización en el rubro de las telecomunicaciones podría causar en un inicio deficiencias en los servicios de

importación para empresas que manejan rubros diferentes.

- Concentración de sus labores en empresas del grupo como clientes cautivos, afecta la orientación al servicio.

1.2. Diagnóstico Funcional

Nos enfocaremos en el área de importaciones.

1.2.1. Servicios

El servicio que se brinda es la de importaciones de bienes de procedencia extranjera.

1.2.2. Clientes

La empresa permite que sus clientes concentren sus esfuerzos en las actividades que les generan mayor valor.

Los clientes de la empresa son empresas del grupo empresarial al cual pertenece.

1.2.3. Proveedores

Los proveedores logísticos (Operadores Logísticos) que realizan el servicio logístico internacional son:

1. P&S
2. SLI
3. EXEL

Razones para contar con nosotros

Las principales razones que llevan a las empresas a tomar la decisión de tercerizar la gestión de importaciones son las siguientes:

- Reducir costos operativos y convertir los fijos en variables.
- Orientar el potencial, el conocimiento y el esfuerzo de sus profesionales y directivos a proyectos más estratégicos.
- Minimizar los costes de las nuevas tecnologías y eliminar inversiones en sistemas y en actualización de versiones.
- Mayor agilidad de ejecución y rápido apoyo para ejecutar cambios organizativos.
- Mejorar y automatizar los procesos.
- Dar transparencia a las actividades de soporte y a sus costes asociados, evitando que se diluyan en la cuenta de resultados.
- Recibir servicios con un nivel de calidad acordado y medido permanentemente de forma objetiva.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente interno.

1.2.4. Procesos

Los principales procesos identificados en la gestión de Importaciones de bienes son los siguientes:

1. Recepción y asignación de requerimientos de importación.
2. Seguimiento y control de operaciones de transporte internacional.
3. Seguimiento a la gestión de aduanas y transporte local del bien importado.

1. Recepción y asignación de Requerimientos de Importación.

a. Recepción y verificación de requerimientos de importación

Se reciben los requerimientos de importación de materiales del planificador del área de Planeamiento y Control de Inventarios debiéndose remitir la orden de compra y el formato de operaciones de comercio exterior (FOCE). Luego, se registran los datos en una base de datos de seguimiento. En base a la información indicada en el FOCE, la supervisión de importaciones determina la imposición tributaria aduanera de la compra.

b. Asignación de requerimiento a analista y proveedor logístico

Se asignan los requerimientos de importación a cada analista, en función a los proveedores de materiales que tienen asignados a su cuenta, entregando además al proveedor logístico la documentación recibida anteriormente, según la cuota adjudicada en mesa de compras.

2. Seguimiento y control de operaciones de transporte internacional.

a. Seguimiento de plazos de entrega

El proveedor logístico y el Analista (según Incoterm) realizan el seguimiento y las coordinaciones con el proveedor en origen para la entrega del bien.

b. Verificación de pre-alerta

Verificación de los datos enviados por el proveedor logístico una vez que partió de origen el bien, contenidos en el pre-alerta (documentos como Factura, Guia, Parking List etc) del bien contra los datos contenidos en la O/C y FOCE.

c. Gestión de certificado de homologación

Verificación de la vigencia del certificado de homologación en la página Web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), en caso de no tener vigencia, el proveedor del bien (si posee representante local) o en su defecto el usuario importador gestiona ante el Ministerio de

Transportes y Comunicaciones (MTC) el certificado de homologación para los bienes importados que tengan acceso a la Red Pública.

d. Gestión del permiso de internamiento

Se gestiona ante MTC el permiso de internamiento para los bienes que tengan acceso a la Red Pública.

e. Seguimiento al transporte internacional

Seguimiento a las operaciones del proveedor logístico .

3. Seguimiento a la Gestión de Aduanas y transporte local del bien importado.

a. Seguimiento a las gestiones aduaneras

Revisión de la declaración de aduanas previo a la numeración, a fin de evitar contingencias tributarias.

b. Gestión de pago de derechos aduaneros

Gestión del pago de derechos aduaneros (impuestos, arancel etc)

c. Carga de datos de costos de importación al sistema

Carga a la O/C los costos generados por la gestión de importación del bien, luego se contabiliza el stock en el Sistema.

d. Gestión de pago a proveedores de bienes

Validación de los datos de la Factura Comercial del proveedor del bien, ingresados por Ventanilla Única contra

la Factura consignada tanto en el Pre-Alerta del embarque como la presentada a Aduanas, con el fin de evitar contingencias tributarias.

e. Gestión de pago al proveedor logístico

Verificación de la factura de los servicios del proveedor logístico, a fin de determinar la correcta aplicación del preciarlo, aplicación de penalidad y entrega de documentación sustentatoria. Luego de la verificación, dicha documentación se remite a la gerencia logística del cliente, para los fines de conformación de factura.

f. Gestión de transporte local (desde la aduana hasta los almacenes logísticos del cliente)

Es el servicio de transporte local contratado por el proveedor logístico, el cual se efectúa desde la aduana hacia los almacenes logísticos del cliente, transportando los bienes procedentes del exterior.

A continuación se presenta el diagrama de la gestión de importación de bienes(Figura 1)

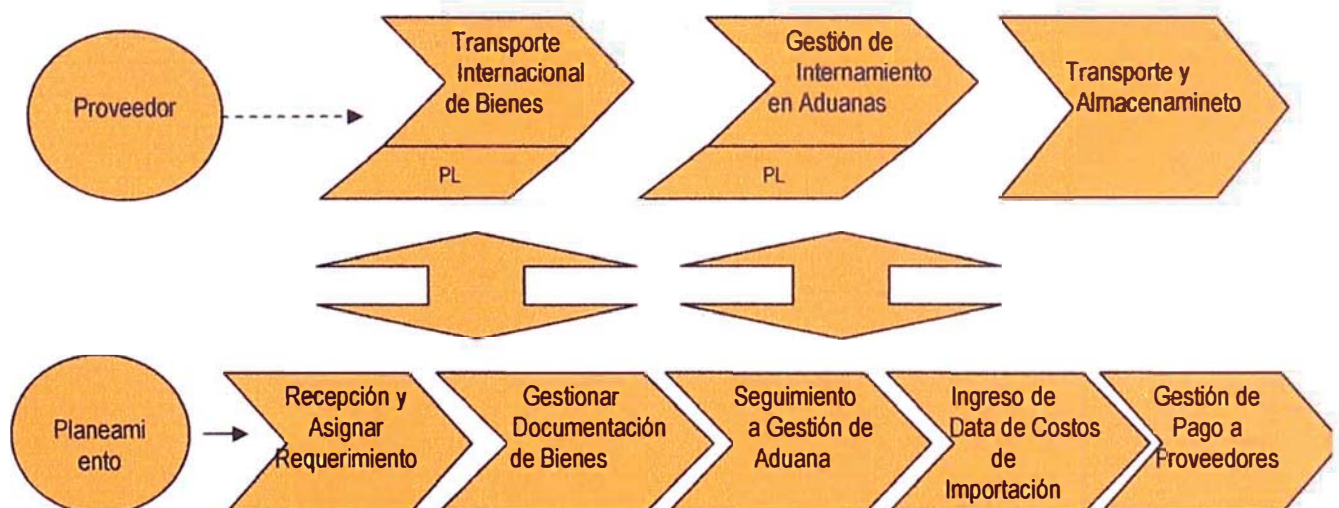
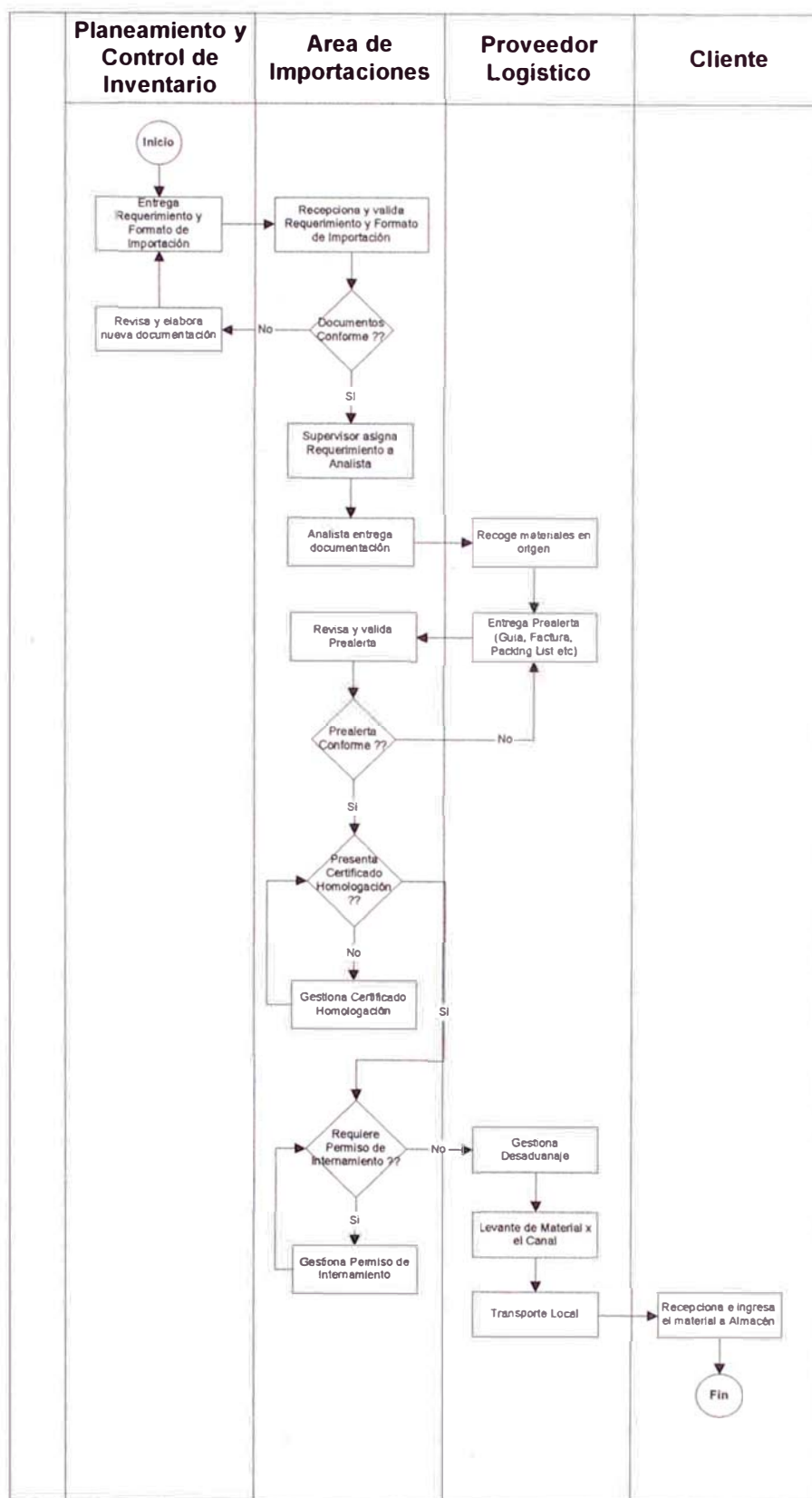


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA GESTION DE IMPORTACION



2. Organización de la Empresa

La Empresa esta organizada por:

1. Gerencia General

Se toman las decisiones para los nuevos proyectos, mejoras, implementaciones, presupuesto, etc

2. Gerencia de Planeamiento y Control (Staff)

Se encarga de planificar y controlar el presupuesto asignado a cada Gerencia, a través de la herramienta como el balance scord card.

3. Gerencia de Logística

Se encarga del aprovisionamiento de materiales, almacenamiento y su distribución oportuna a los puntos de destino, haciendo uso de la infraestructura, las Tecnologías de Información (TI) y coordinaciones con los proveedores y clientes.

4. Gerencia de Contabilidad

Proveer de servicios de contabilidad y asesoría contable y tributaria en forma eficiente y oportuna que contribuya a la generación de valor a los clientes, permitiéndoles contar con la información financiera necesaria para la toma de decisiones.

5. Gerencia de SSGG e Inmobiliaria

Satisfacer todas las necesidades en el aspecto inmobiliario, concentrando todas las compras o prestaciones para lograr

un alto poder de negociación y optimizando los recursos inmobiliarios.

6. Gerencia de RRHH

Ofrecer los servicios relacionados a un dpto. de RRHH a cada una de las empresas del grupo como las que se refieren a la gestión de nóminas y administración del personal.

7. Gerencia de Sistemas

Brindar servicios de tecnología y provisión de soluciones en procesos de negocios y sistemas.

8. Gerencia de Organización

Realizar la consultaría en apoyo a las certificaciones de ISO, definir y poner en marcha desarrollo de negocios con procesos e-business.

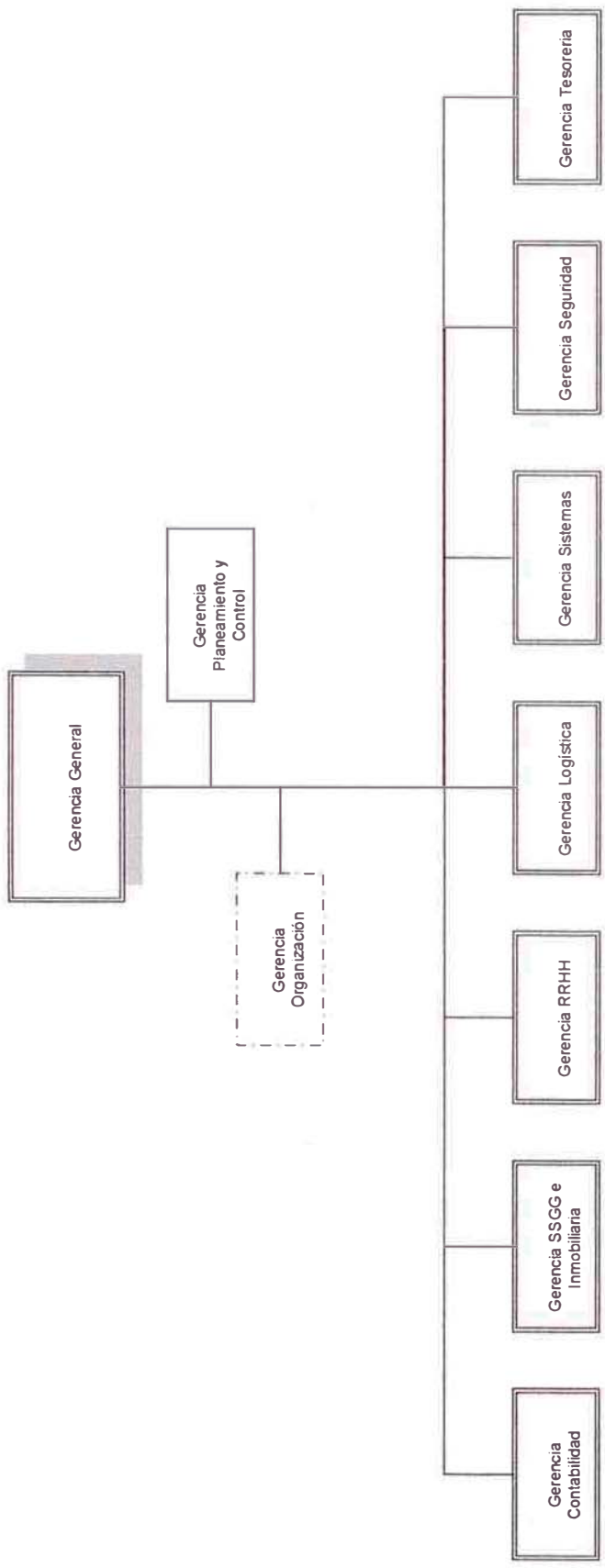
9. Gerencia de Seguridad

Brindar servicios en seguridad integral orientada a la creación, asesoría y supervisión de desarrollo de prevención en seguridad de acuerdo a las necesidades y particularidades de cada empresa.

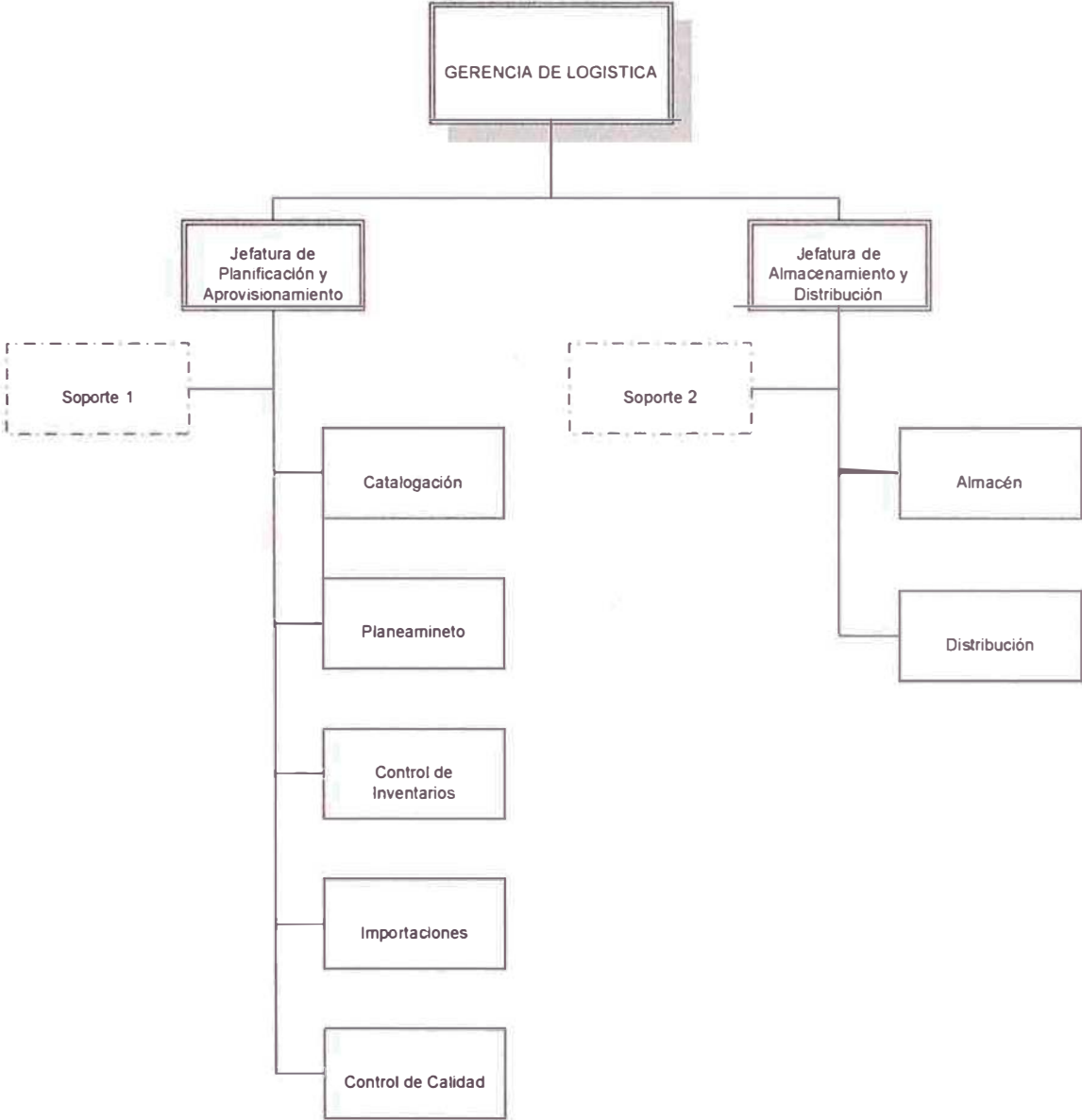
10. Gerencia de Tesorería

Cubrir todos los temas relacionados al manejo financiero de las empresas del grupo para un buen control financiero.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA GERENCIA DE LOGISTICA



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Mejora Continua basada en la Gestión de Procesos

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La ***Gestión de Procesos*** percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los ***procesos clave***, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su **satisfacción**. Determina qué procesos necesitan ser

mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Qué es un Proceso?

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más **inputs** (entradas) los transforma, generando un **output** (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un **sistema de procesos**, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda

desde una de las distintas estrategias propias de la **gestión de procesos**.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de **actividades** que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la **organización funcional** no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de las salidas (outputs) de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

Características de la Gestión de Procesos

Tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la gestión de procesos:

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costes.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir los plazos de entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad. Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. Así, podemos aproximar las siguientes:

- A. **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente, los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.
- B. **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en

términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

- C. **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de **propietario del proceso**. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo. El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.
- D. **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- E. **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.

F. **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

G. **Reducción de burocracia.**

H. **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.**

Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

I. **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso

Rediseño y Mejora de Procesos

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tenga a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la mejora de los procesos, primero, el responsable del área debe de saber que mejorar.

Por lo que quisiéramos establecer una secuencia de de pasos para la Mejora:

1. Definir el problema sobre los objetivos e indicadores establecidos.
2. Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
3. Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es el más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada luego del análisis.
4. Determinar los planes de acción, e implementar la mejora.
5. Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios a través de un monitoreo constante.

El informe de sustentación tiene como objetivo desarrollar la mejora de proceso del área de Importaciones, haciendo uso del modelo de la cadena de valor y la gestión de procesos.

2.2. La cadena de valor y su implicancia en la mejora de procesos

El modelo de la cadena de valor destaca las actividades específicas del negocio en las que se pueden evaluar y aplicar óptimamente estrategias competitivas de la forma más eficaz posible, añadiendo un margen de valor a los productos y servicios de la compañía sobretodo mejorando su posición competitiva.

La mejora continua implica entender y trabajar en la cadena de valor:

- Proveedores
- Empresa
- Clientes

- Trabajadores

y directamente en los procesos que configuran esta cadena sumando las diferentes iniciativas de mejora de procesos.

En la cadena de valor se debe de identificar las actividades primarias, actividades de apoyo o soporte.

1. Las actividades primarias están conformadas por:

a. *Logística de Entrada*, conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.

b. *Operaciones*, conformada por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).

c. *Logística de salida*. está conformada por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).

d. *Comercialización y ventas*. lo conforman las actividades involucradas en el diseño y desarrollo de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).

e. *Servicio*. lo conforma aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

2. Las actividades de apoyo están conformadas por:

- a. *Compras*, conformadas por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b. *Tecnología*, conformada por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c. *Recursos Humanos*, conformada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d. *Infraestructura*, conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

El uso de las herramientas de mejora deben de ser seleccionadas de acuerdo al problema analizado y en la etapa del proceso de mejora en el cual nos encontremos.

La herramienta para definir el problema podemos hablar de la Tormenta de Ideas, para el análisis podemos hablar del Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto etc dependiendo la etapa en la que nos encontremos

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. Planteamiento del Problema

Actualmente el área de importaciones con los controles existentes, el personal especializado que cuenta y la tecnología empleada presenta problemas que se reflejan en la demora al entregar los bienes importados al cliente.

Dentro de la gestión de importaciones se presentan diversos problemas que se resumen por falta información, personal y rediseño de procesos .

INFORMACION -PROCESOS

- Demora en la entrega y asignación de requerimiento de importación a analista y a proveedor logístico.
- Requerimiento entregado por cliente presenta errores de datos (especificaciones técnicas, marca de material etc)
- No existe información actualizada del embarque del material.
- Descoordinación con los proveedores y clientes Internos, para el inicio y culminación de sus servicios etc.

PERSONAL - PROCESOS

- Uso excesivo de recursos (HH de personal, dinero, papeles, fax etc) en actividades que no agregan valor, si no gasto.
- Demora en pago de tributos a aduanas.
- Demora en ingreso de data de costos de importación de la O/C del bien al sistema (cargar a cuenta de existencias).

3.2. Alternativas de Solución

Con la finalidad de reducir los problemas de información, procesos y los plazos de tiempo excedidos de importación tenemos 2 alternativas posibles:

Alternativa 1: Contratar personal especializado de importaciones, manteniendo los procesos y procedimientos actuales.

El contratar personal especializado en importaciones agilizará cada una de las actividades que involucra la gestión de importaciones, como la recepción, validación y asignación de requerimiento de importación, seguimiento, coordinación con los proveedores, ingreso de data de costos de material de la O/C etc a la vez de asignar equitativamente la cantidad de requerimientos a los analistas de importaciones.

Alternativa 2: Aplicar una mejora de procesos a aquellas actividades que infieren en la calidad del servicio al cliente en cuestión de tiempo, para ello se va a identificar los problemas, implementar soluciones y ajustes de las mismas mediante la automatización de los procesos, haciendo uso de tecnologías de información, la capacitación del personal etc.

Cuadro: Comparación de alternativas de solución según el uso de los recursos

Recursos	Alternativa A: Contratar personal especializado	Alternativa B: Implementar mejora de procesos
INFORMACION	La recepción y asignación del requerimiento será realizado por un Analista.	La recepción y asignación de requerimientos se dará por email.
	La validación del contenido de los requerimientos se realizará en el día por un Analista.	La validación será al inicio con una revisión al 100 %, luego será muestral incidiendo en los que mas se equivocan.
	Coordinación en línea de los Analistas con los Proveedores.	Proveedor obtendrá Portal Web de seguimientos actualizados por Embarques.
PERSONAL	Repartición equitativa de requerimientos del proveedor del material asignado al Analista.	Reducción en tiempo de actividades del personal en seguimiento y control de embarques.
	Mejor calidad de vida del personal saliendo a sus horas.	Mayor tiempo en actividades de coordinación y mejoras del área.
		Capacitación del personal de las mejoras Implementadas.
COSTOS	Costos elevados de personal contra la satisfacción del cliente.	Reducción del uso de recursos en actividades de la gestión de importaciones.
	Costos mínimos de inversión al inicio.	Costos mínimos de inversión a largo plazo.
TIEMPO	Entrega oportuna de materiales al cliente.	Entrega oportuna de materiales al cliente.
		Reducción del tiempo de carga de data de costos de Importación de la O/C.
		Reducción del tiempo de pago de tributos a Aduanas.

3.3. Metodología de Solución

La metodología a usar para la elección de la solución del problema será mediante la evaluación económica comparativa entre las alternativas anteriormente mencionadas.

Para dichos análisis se estimaron los costos de inversión, mantenimiento y el costo operativo de cada una de ellas para ser comparado frente a los beneficios económicos (tangibles e intangibles) que se van a obtener.

Los valores por cada actividad de inversión o beneficio son tomados para un horizonte de 5 años, se analizara el VAN (Valor Actual Neto) de cada alternativa de solución.

EVALUACION ECONOMICA ALTERNATIVA 1

Tipo de Inversión	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudios de Proyecto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de Mitto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PCs	-5,250.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo Operativo	-7,000.00	-7,000.00	-7,000.00	-8,000.00	-8,000.00	-8,000.00
TOTAL	-12,250.00	-7,000.00	-7,000.00	-8,000.00	-8,000.00	-8,000.00
						-50,250.00

Beneficios	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Viáticos no otorgados (Por Horas Extras)	0.00	8,640.00	8,640.00	11,520.00	11,520.00	14,400.00
Capacitación no brindada a nuevo Personal	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Entrega y asignación de Requerimiento oportuno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tiempo de Aprovisionamiento Menor	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Satisfacción del Cliente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejor calidad de vida del personal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	3,000.00	8,640.00	8,640.00	11,520.00	11,520.00	14,400.00
						57,720.00

TOTALES	-9,250.00	1,640.00	1,640.00	3,520.00	3,520.00	6,400.00	7,470.00
----------------	------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

VAN S/. = S/.2,916.01
 TIR = 15%
 TMAR considerada = 10%

EVALUACION ECONOMICA ALTERNATIVA 2

Tipo de Inversión	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudios de Proyecto	-13,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de Mito	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00
PCs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo Operativo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	-14,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00

Beneficios	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima e Insumos recuperados	0.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Horas Hombre recuperadas	0.00	3,950.00	3,950.00	3,950.00	3,950.00	3,950.00
Tiempo de Aprovisionamiento menor	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Satisfacción del cliente y mejor calidad de vida del personal	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.00	9,950.00	9,950.00	9,950.00	9,950.00	9,950.00

TOTALES	-14,800.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00
----------------	-------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

VAN S/. = S/. 16,094.91

TIR = 47%

TMAR considerada = 10%

3.4. Toma de Decisiones

De las evaluaciones económicas realizadas, observamos que el VAN 2 > VAN 1 , por lo que se concluye que implementar una mejora de procesos de importaciones durante un horizonte de 5 años es la mejor alternativa de solución para reducir los reprocesos, optimizar los recursos, minimizar los tiempos de cada una de las actividades y sobre todo mejorar el servicio al cliente.

3.5. Estrategias adoptadas

La estrategia a seguir para la solución a los problemas planteados:

- a. Identificar y definir los problemas principales
- b. Planificación de las actividades a realizar
- c. Implementación de Soluciones
- d. Evaluación y estandarización de los cambios

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1. Identificar y definir los problemas principales

Demora en la recepción y asignación de requerimientos a analista y el proveedor logístico.

El tiempo que toma cada una de las actividades en el problema planteado se visualiza en el Anexo 1(Actual), se elaboró un cuadro con el % en tiempo para una mejor comprensión del problema.

Item	Responsable	Actividad	Tiempo (Horas)	% Horas
1	Planeamiento	Genera Requerimiento, coordina firma del documento y entrega.	3	4%
2	Importaciones	Registra Requerimiento en Base de datos (Excel), luego fotocopia y entrega 2 copias a Supervisor de Importaciones	48	61%
3	Importaciones	Sup. Importaciones revisa Requerimiento, luego es asignado a Analista de acuerdo al consolidado de Requerimientos	24	30%
4	Importaciones	Analista entrega copia de Requerimiento a Proveedor Logístico y 1 copia archiva para su seguimiento.	4	5%

Del cuadro se observa que el Item 2 y 3 son los que más tiempo consumen dentro del subproceso de recepción y asignación.

Consumo de Recursos

Uno de los recursos excesivos es del fotocopiado de los requerimientos, se elaboró un detalle del gasto que involucra el fotocopiado.

Descripción del gasto	Total
Nº Pag X Requerimiento	50 pag.
Total de Requerimientos X Año	1,200
Total Paginas X Año	60,000
Costo (S/.) de Fotocopiado x Pag.	S/. 0..10
Costo Anual (S/.) de Fotocopiado	S/. 6,000
Costo Mensual (S/.) de Fotocopiado	S/. 500

Demora en pago de tributos a aduanas

La demora en el pago de tributos genera demora en la salida del bien en Aduanas de acuerdo al canal asignado (canal verde, naranja o rojo).

Los tiempos que implica cada una de las actividades por el pago de tributos se visualizan en el Anexo 2 (Actual)

Demora en ingreso de data de costos de importación de la O/C

El ingresar la data de los costos de importación de cada uno de los materiales que conforman la O/C toma un tiempo considerable dentro de las funciones del Analista.

Los tiempos que implica cada una de las actividades por el ingreso de los costos de importación de cada uno de los materiales se visualizan en el Anexo 4(Actual).

4.2. Planificación de las actividades a ejecutar

En coordinación con la Gerencia de Logística las actividades serán coordinadas e integradas con la Gerencia de Sistemas.

Las actividades de planificación, coordinación, levantamiento de información e implementación de mejora de procesos operativos e informáticos se desarrollaran en 22 semanas.

Item	Actividad	Responsable	Duración
1	Conformación del equipo de Mejora de Procesos	Gerencia de Logística	1 Semana
2	Distribución de responsabilidad	Responsable de Equipo	1 Semana
3	Capacitación a equipo	Responsable de Equipo	2 Semanas
4	Levantamiento de información	Responsable de Equipo	6 Semanas
5	Análisis	Equipo de Mejora	3 Semanas
6	Desarrollo de soluciones y formulación de propuestas	Equipo de Mejora	6 Semanas
7	Aprobación de propuestas	Gerencia de Logística	1 Semana
8	Monitoreo y estandarización de cambios	Equipo de Mejora	2 Semanas

4.3. Implementación de Soluciones

1. Implementación de mejoras informáticas

Se desarrollo el aplicativo envío de requerimiento de importación por email, diseñado para enviar cada uno de los requerimientos de importación generados por el planificador-cliente, envío al analista y al proveedor logístico, permitiendo agilizar el envío de los requerimientos y

minimizando el uso de recursos. Los tiempos en cada actividad se visualizan en el Anexo 1(Propuesto).

Se desarrollo el aplicativo de carga masiva de datos de costos de importación de cada embarque realizado, consolidando cada uno de los costos de importación por el total de bienes del embarque, esto permitiría reducir el tiempo de ingreso de los costos. Los tiempos de cada actividad se visualizan en el Anexo 4 (Propuesto).

2. Implementación de pago electrónico de tributos aduaneros

En coordinación con la Aduanas y un Banco local se implemento el pago electrónico de los tributos aduaneros vía la página Web de Aduana (ADUANET) por cada embarque realizado. Esto permitirá agilizar la emisión del cheque por parte del responsable del área y así mismo la salida del bien importado de Aduanas por el canal asignado (verde, naranja y rojo).

Los tiempos de las actividades se visualizan en el Anexo 3 (Propuesto)

4.4. Evaluación y estandarización de los cambios

Como parte de la mejora de procesos se monitoreara cada una de las actividades del proceso de gestión de importación usando indicadores de gestión de los subprocesos que agregan valor en la satisfacción le cliente.

CAPITULO V

EVALUACION DE RESULTADOS

Los resultados se podrán visualizar en los indicadores de satisfacción del cliente como

1. El tiempo de :

Recepción y asignación de requerimiento de O/C.

Pago de tributos aduaneros.

Carga de data de costos de importación.

Entrega del bien al cliente según el Punto de Origen.

2. Reducción de costos

3. Recursos (Personal, papeles)

Indicador	Formula	Unidad	Valor Objetivo
Tiempo Medio de Atención de Importación y Exportación (embarques Aéreos)	$\frac{\text{Tiempo medio de embarques Aéreos}:(\text{tot. Días Útiles Labor. Transporte Aéreo})}{(\text{Puntos Embarques Aéreos Tarifa})}$	Días útiles	10
Tiempo Medio de Atención de Importación y Exportación (embarques Marítimos)	$\frac{\text{Tiempo medio de embarques Marit.}:(\text{tot. Días Útiles Labor. Transporte Marit.})}{(\text{Puntos Embarques Marit. Tarifa})}$	Días útiles	34

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El uso de la gestión de procesos y la mejora continua, sólo se puede realizar con el compromiso y dedicación de los empleados y los altos ejecutivos a fin de darle la seriedad y valor para el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Con el empleo de las herramientas de mejora continua se logra la identificación exacta de los problemas críticos que se presenta dentro del proceso de la Gestión de Importación a fin de satisfacer al cliente y optimizar los recursos.
- Es importante conocer las ventajas que ofrece cada una de las herramientas de mejora continua y trabajarlos en equipos con los integrantes de las diferentes áreas, al trabajar en equipo se logra diversas orientaciones de análisis, soluciones etc del problema lo que hace mas enriquecedor el resultado.
-

- Una vez aplicado las medidas correctivas en la gestión de Importaciones se puede concluir que una excelente gestión de Importaciones depende en gran medida de las personas, el uso de las Herramientas y las Tecnologías de Información.
- La alternativa propuesta es la más viable para optimizar los costos, recursos, tiempo etc. y por ende satisfacer al cliente con la entrega de sus bienes importados.
- El uso de las Tecnologías de Información es un gran soporte para la mejora continua de los procesos, permite automatizar y simplificar cada uno de los procesos en tiempo, costo y calidad del servicio.

6.2 RECOMENDACIONES

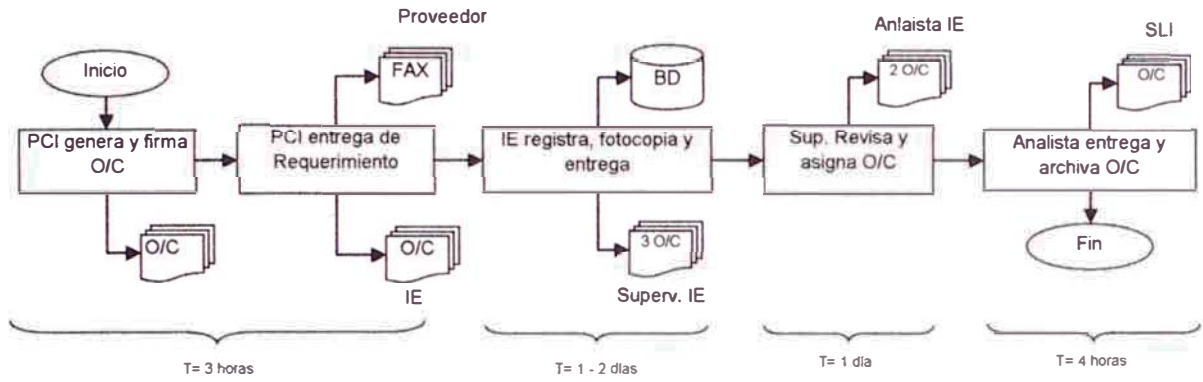
- Capacitar a los empleados en el uso de la Tecnología Informática de Gestión de Importaciones a fin de familiarizarse y conocer las ventajas que puede ofrecer y ser una herramienta de apoyo.
- Fomentar en los empleados la orientación del Servicio al Cliente mediante charlas, seminarios que refuercen la Cultura Organizacional de la Empresa, mejorando el nivel de Servicio.
- Coordinar con los Proveedores Logísticos la implementación de un módulo mejorado de control y seguimiento de bienes importados a fin de tener la información on-line y esta sea de fácil acceso para el cliente.
- Capacitar al personal en la Gestión de Importaciones de bienes de diferentes rubros tomando esto como una ventaja competitiva para la búsqueda de clientes externos.
- El equipo responsable de la mejora de la Gestión de Importaciones debe incidir de manera permanente en la Mejora Implementada e incluso en la evaluación de la misma a fin de darle los ajustes o modificaciones necesarias para el cumplimiento del objetivo.

BIBLIOGRAFIA

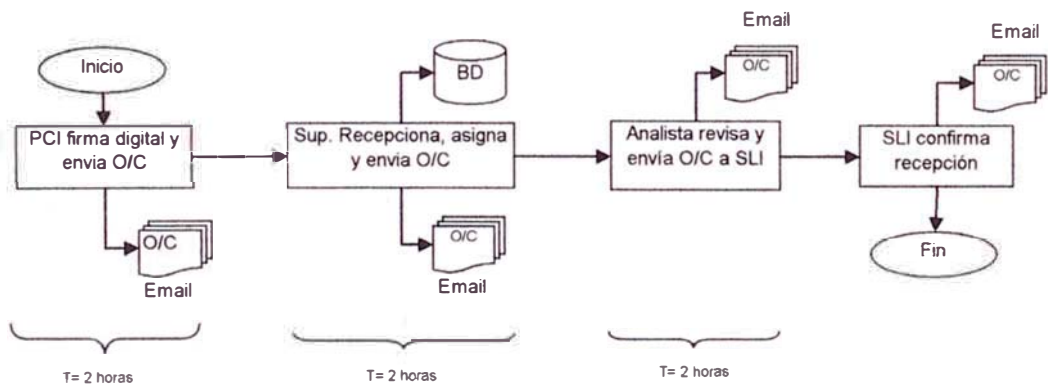
1. Dr. H. J. Harrington.
Mejoramiento de los Procesos de la Empresa
Editorial McGRAW-Hill . 2 da Edición
2. Richard Y. Chang.
Mejora Continua de Procesos
Editorial Granica, Buenos Aires 2000
3. Kenneth y Laudm, Jane.
Sistema de Información Gerencial 6ta edición.
Editorial Pearson 2002
4. Chose Aquileno.
Administración de Producción.
Editorial McGRAW-Hil 2002

ANEXO 1

RECEPCION Y ASIGNACIÓN DE REQUERIMIENTO (ACTUAL)

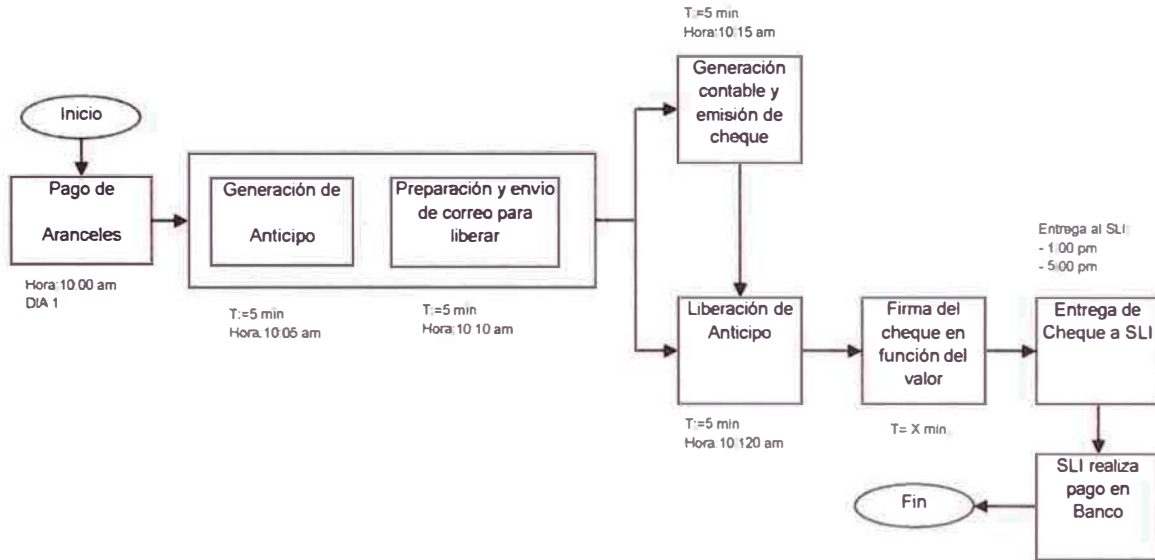


RECEPCION Y ASIGNACIÓN DE REQUERIMIENTO (PROPUESTO)

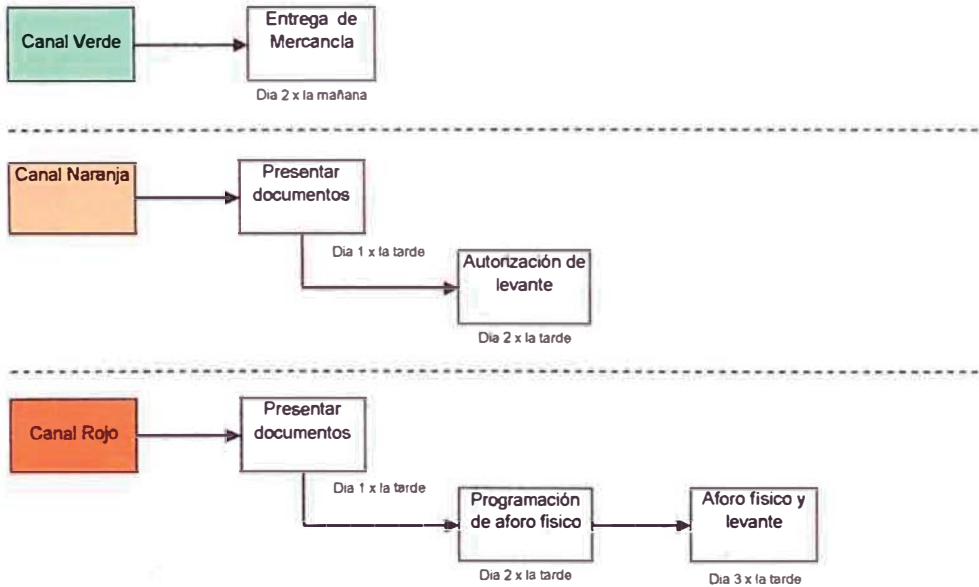


ANEXO 2

PAGO DE TRIBUTOS ADUANEROS (ACTUAL)

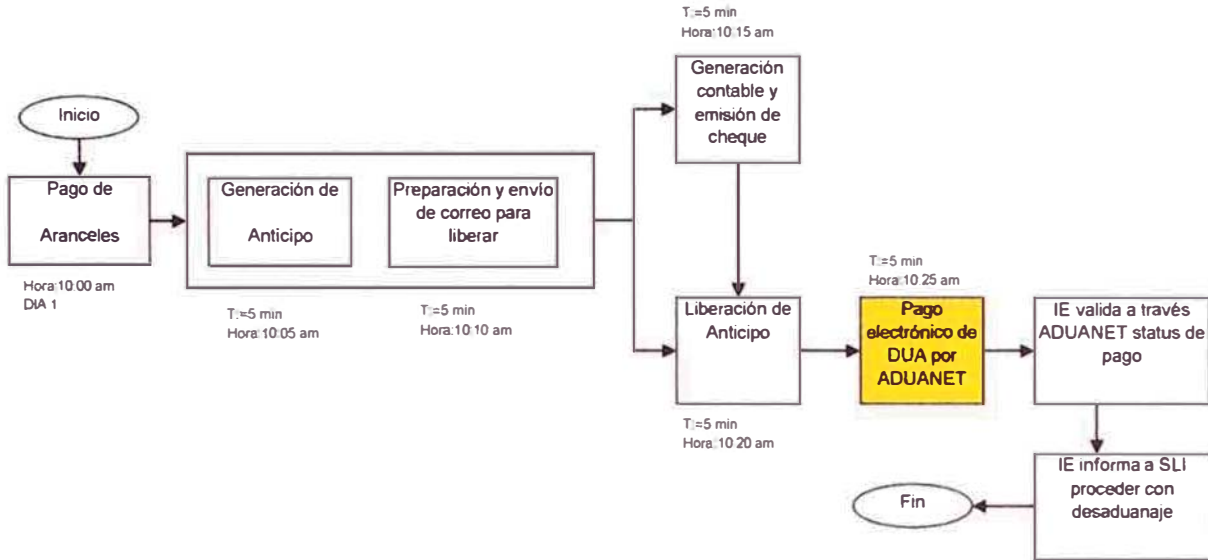


Tiempos actuales: Controles Aduaneros según control

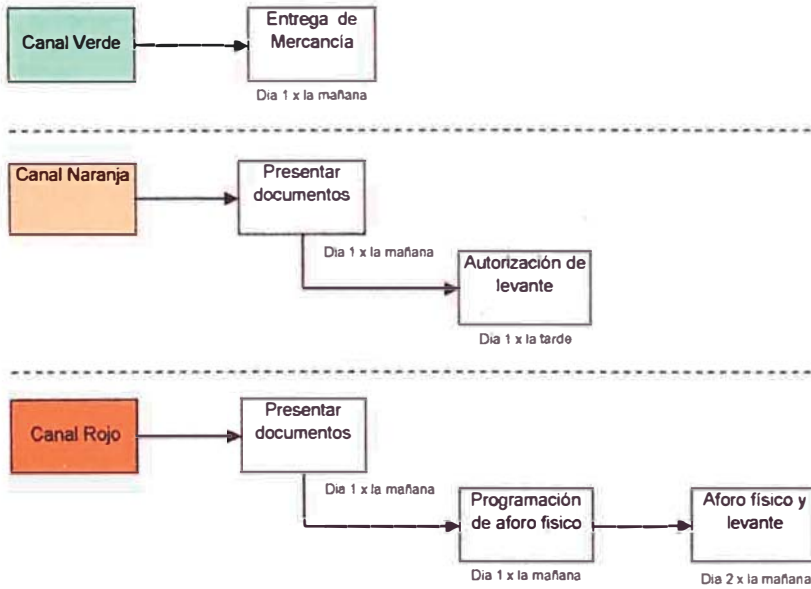


ANEXO 3

PAGO DE TRIBUTOS ADUANEROS (PROPUESTO)

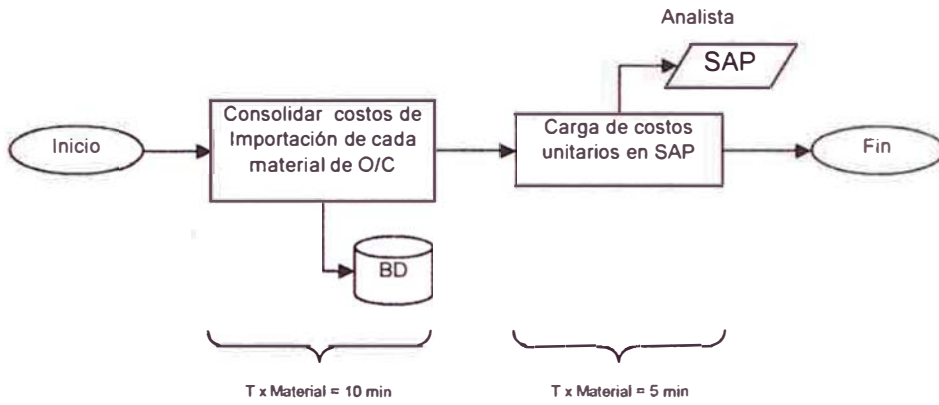


Tiempos posibles: Controles Aduaneros según control



ANEXO 4

CARGA DE COSTOS DE IMPORTACION (ACTUAL)



CARGA DE COSTOS DE IMPORTACION (PROPUESTO)

