



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**TÍTULO: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL
ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA**

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR
EL GRADO DE:

INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

AUTOR:

MAURICIO ANDRES RIVADENEIRA LAZ

TUTOR:

ECON. SEBASTIAN CÁRDENAS ZAMBRANO

SAMBORONDÓN, MAYO, 2017

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre Shirley Laz Vera por todo el esfuerzo entregado para la culminación de esta etapa de mi vida y por haberse convertido en uno de los pilares más importante y que junto a sus consejos llegaron a convertir la persona que soy ahora.

A mi hermano y a mi padre por el aporte que entregaron en esta etapa de mi vida y por estar pendientes a prestar la ayuda que solicitaba.

A mi esposa Yessenia Quiroz por su amor, apoyo y comprensión la cual me inspira cada día a seguir adelante buscando lo mejor para mí.

A mis profesores los cuales me guiaron por el camino correcto en estos años de estudios, a mi tutor al Econ. Sebastián Cárdenas Zambrano, por transmitir sus conocimientos, apoyo, orientación, por su profesionalismo en la culminación de este trabajo de titulación.

Al Ing. Com. Carlos Avilés Villón, por abrirme las puertas de su empresa, y aportar en la ayuda necesaria para la culminación de mi trabajo.

A mis compañeros y amigos con los cuales he compartido muchas experiencias en esta etapa de mi vida.

A Dios por darme la sabiduría necesaria y la fuerza para culminar este proceso de mi vida profesional y por siempre protegerme ante las adversidades que se presentaron las cuales gracias a él las pude superar.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Propuesta de un sistema de gestión de procesos para el área de importaciones de Travilsa

Mauricio A. Rivadeneira Laz

Ingeniero en Ciencias Empresariales

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

mrivadeneira@uees.edu.ec

Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

Edificio F, Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón

Resumen

La empresa Travil S.A. ofrece servicios de trámites aduaneros, la misma que empezó como una empresa familiar hace 40 años, ha crecido exponencialmente en la última década.

El objetivo general de este artículo académico es proponer un sistema de gestión de procesos en el área de importaciones de la empresa Travilsa, ubicada en la ciudad en Guayaquil para la optimización general de los trámites aduaneros. Los objetivos específicos será la identificación de las debilidades que actualmente afronta la empresa en el área de importaciones, la necesidad de la reducción del tiempo de los trámites de importación y la disminución de costos operativos provocados por el mal manejo de los procesos que la empresa tiene actualmente, y ejecutar la propuesta a corto plazo.

Antepuesto al desarrollo de la propuesta, fue necesario examinar de manera exhaustiva los procedimientos y sistemas de trabajo que se ha aplicado en el área de importaciones. Desarrollando un estudio a las labores desempeñadas por los empleados del área de importaciones.

La propuesta planteada para la empresa TRAVILSA, no solo será aprovechada para la mejora continua de la empresa, sino que será una ventaja competitiva que fortalecerá la relación laboral con sus clientes.

Palabras claves: Fidelización de clientes, importaciones, comercio, proceso de gestión, manual de procedimientos, administración del tiempo

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Abstract

The company TRAVILSA. Offers customs clearance services, which began as a family business 40 years ago, has grown exponentially in the last decade.

The general objective of this academic article is to propose a process management system in the area of imports of the company TRAVILSA, located in the city of Guayaquil for the general optimization of customs procedures. The specific objectives will be to identify the weaknesses currently facing the company in the area of imports, the need to reduce the time of import procedures and the reduction of operating costs caused by the mismanagement of the processes that the company has. Currently, the implementation run the short-term proposal.

Ahead of the development of the proposal, it was necessary to thoroughly examine the procedures and working systems that were being applied in the area of imports. Developing a study on the work performed by employees in the area of imports.

The proposal proposed for the company TRAVILSA, will not only be used for continuous improvement of the company, but will be a competitive advantage that will strengthen the working relationship with its customers.

Key words: Customer loyalty, imports, trade, management process, procedures manual, time management

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Introducción

En Ecuador el comercio exterior es una de las bases fundamentales para la economía del país, tanto de importaciones como exportaciones, que se realizan en las empresas a nivel nacional, las mismas contribuyen en el desarrollo de la matriz productiva del país. El proceso de comercio exterior es controlado por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).

Las empresas deciden delegar los procesos de desaduanización, subcontratando los servicios de comercio exterior, como los que ofrece, Travilsa, en un mercado tan competitivo los clientes siempre se inclinan por obtener un servicio de calidad a bajo costo. La ventaja competitiva que predomina este servicio es el tiempo, el cual se ha convertido en una debilidad de la empresa Travilsa.

La compañía ha obtenido un crecimiento del personal, servicios y especialmente de la cartera de clientes desde el 2011 por encima de lo esperado, a pesar de esto, no ha procurado contar con un sistema organizado de funciones de cada cargo, lo que ha provocado demoras en el proceso de desaduanización de mercancías, originando un declive de clientes desde el 2014 hasta la actualidad.

Según Fernández “El crecimiento de los organismos y mecanismos dedicados a presionar y controlar el sistema lleva a una situación de descoordinación general, con la paradoja de estar todos cumpliendo los objetivos fijados, pero no necesariamente logrando la misión de negocio” (Fernandez, 2003, pág. 14).

La propuesta de creación de un sistema de procesos de gestión para el área de importaciones se basa en los problemas identificados en la empresa, la idea principal de esta propuesta es la reestructuración del departamento de importaciones de la empresa TRAVILSA para la optimización de los procesos de importaciones.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Se realizará un estudio en la empresa Travilsa, se buscará examinar la principal debilidad del retraso en los procesos de nacionalización, causados por varios factores que actualmente son debilidades que la empresa tiene, con una gestión del proceso se busca que los procedimientos actuales se optimicen y otorgarle un valor agregado al cliente final.

“El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora” (Velasco, 2010, pág. 14).

Actualmente el sistema aduanero del Ecuador ha tenido muchos avances con respecto a la modernización de los procesos de comercio exterior, por la alta competitividad que tienen los mercados internacionales, los avances tecnológicos han tenido como resultado que la práctica de los trámites aduaneros sea más sencilla en la actualidad, sin embargo, para la empresa Travilsa estos cambios no han tenido los resultados esperados.

Los procesos de trabajo que aplica la empresa Travilsa no han variado mucho desde que la empresa se fundó, solo se han adaptado en los procesos básicos exigidos por el Servicio de Aduana del Ecuador (SENAE), la administración de Travilsa manejada desde sus inicios como una empresa familiar, no ha podido visualizar ni comprender que los procesos de mejora continua son usados como una ventaja estratégica y esta falta de visión es lo que actualmente tiene a la empresa sin desarrollarse y dejándola poco competitiva contra su competencia en el mercado de trámites aduaneros.

Como empresa familiar aún tienen la creencia que los procesos actuales que los llevaron a fortalecer la empresa son los mejores por eso crearon una resistencia al cambio “En el mundo de las empresas el cambio es una constante” (Accerto, 2014, pág. 34).

La estructura actual que tiene el sistema en sus procesos para los trámites de importación son los siguientes:

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

- Recepción de documentos
- Revisión de documentos únicamente cuando llega la carga
- Trámite de algún permiso de importación (si es necesario)
- Ingreso al sistema ECUAPASS

Los procesos actuales no son tan eficientes con respecto a los cambios en las normativas de aduana ya que al no tener una preparación y revisión previa a la llegada de las mercancías genera problemas para el trámite de las mismas.

En el siguiente mapa se puede resumir cuales son las falencias y problemas que afectan a la empresa TRAVILA:

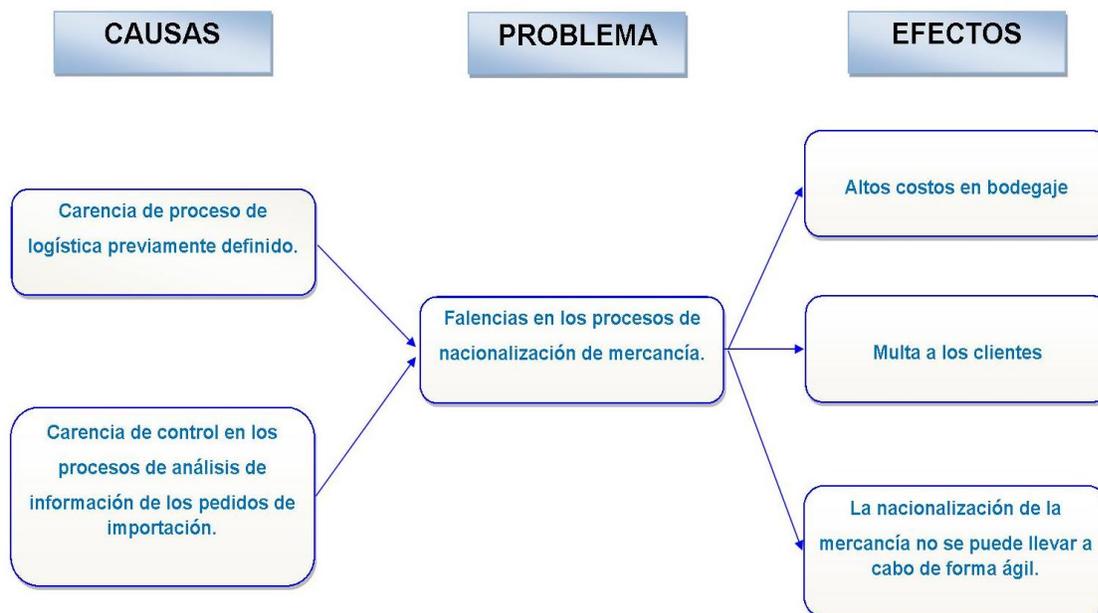


Figura 1. Mapa falencias de TRAVILSA.

Si Travilisa quiere seguir siendo una empresa competitiva en el mercado que se desarrolla deberá realizar cambios en su sistema de trabajo en el área de importaciones “No son el tamaño ni la solidez técnica ni la capacidad financiera los factores que pueden predecir la supervivencia

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

de una empresa, sino la capacidad que tenga de innovar y de adaptarse a los cambios” (Accerto, 2014, pág. 48).

Los importadores que contratan los servicios de empresas de trámites aduaneros requieren que los trámites de desaduanización sean realizados con el menor tiempo posible ya que en su gran mayoría sus ingresos dependen de dichos productos importados.

Según estos argumentos, la problemática repetitiva que afecta al área de importaciones en sus procesos, puede influir en la satisfacción actual de sus clientes actuales con respecto al servicio prestado, de tal forma que, si la empresa no ejecuta una solución en su sistema de procesos, se le dificultará solucionar los problemas ya existentes, dando como resultado la pérdida gradual de su cartera de clientes.

Actualmente las empresas que realizan trámites aduaneros, desarrollan grandes estrategias para poder atraer a los clientes, entre ellas están la competitiva por precio, servicios agregados y calidad de servicio prestado, en el mercado de servicios de comercio exterior la competitividad se mide por precio y servicio, dando gran prioridad al servicio.

La necesidad de una optimización de los procesos que actualmente tienen las empresas que brindan servicios en trámites aduaneros y comercio exterior, va en beneficio a la estrategia del negocio; el área de importaciones debe ser prioridad en Travilsa, ya que actualmente tiene procedimientos de trabajos desactualizados y que no son realizados de manera formal, esto causa retrasos en los trámites aduaneros. Según Torres “Es necesario contar con un manual que formaliza las tareas de trabajo, consolida el liderazgo, permite uso productivo de las tecnologías, soportan el crecimiento de la empresa brindando estabilidad y solidez” (torres, 2015, pág. 25).

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

La misión de Travilisa es dar servicios de calidad y su visión es ser la empresas más competitiva del mercado, y trabaja en comprometer a que todo su personal aplique esto constantemente.

Desde el 2011 la empresa ha crecido en un 15%, pero en el 2014 se vio afectada por una poca continuidad de sus clientes, posiblemente causada por el manejo del tiempo en la empresa. “El indicador estadístico que define la proporción de clientes satisfechos de una empresa es el Índice de Fidelización, que se calcula a través de la relación de intersección de tres variables: Satisfacción General, Recomendaría y Regresaría” (Serrantes & Crespo, 2013). Se plantea la mejora de los procesos del área de importación, para que se incorpore al plan estratégico de negocio de la empresa y en beneficio a la fidelización de sus clientes.

El pilar diferenciador que tiene Travilisa, es el seguimiento de los clientes, pero este seguimiento solo se da cuando el ausentismo del mismo es visto a un largo plazo. Debido a que se ha evidenciado que cuando un cliente no realiza ningún tipo de trámite durante seis meses, le realizan un seguimiento vía telefónica, en la cual se descubre que el desistimiento del servicio.

	Frec. Abs	Frec. Acu. Abs.	Frec. Rel.	Frec. Acu. Rel.
costos altos	8	8	27%	27%
Retraso en los tramites aduaneros	15	23	50%	77%
situación económica del pais	7	30	23%	100%
otros	0	30	0%	100%
Total	30		100%	

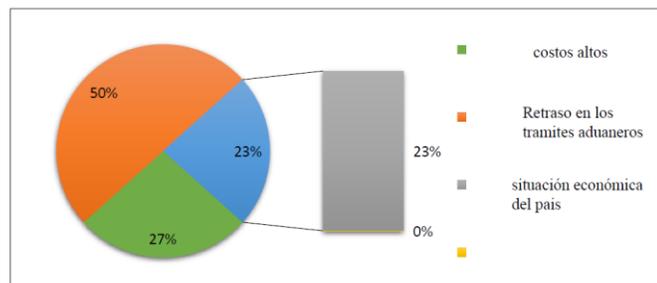


Figura 2. Diagrama estadístico del seguimiento realizado a los clientes que dejan de contratar el servicio de Travilisa (TRAVILSA, 2017).

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

El principal beneficio esperado que tenga la empresa Travilsa con la propuesta de un sistema de proceso de gestión será la disminución de los tiempos de los trámites aduaneros realizados por el área de importaciones, favoreciendo a la carga laboral del personal, logrando mantener los niveles de satisfacción de sus colaboradores y recuperando los clientes perdidos en los últimos años.

La empresa Travilsa debe tomar en cuenta que la mejora continua debe ser su aliado estratégico, para así no competir por los precios en el mercado sino que ser favorecida por la calidad de su servicio “La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales e ideas” (Ucin, 2009, pág. 85).

La investigación tiene como objeto de estudio realizar una propuesta de un sistema de gestión para la empresa, detectando las falencias y trabajar en estas para disminuir las debilidades que existan en el departamento de importaciones. Una vez obtenida esta información se obtendrán pautas para guiar la investigación.

El sujeto de estudio del trabajo de titulación serán las actividades que se manejan en el área de importaciones en la actualidad, mediante la investigación interna que se realizará analizando la correlación que existen entre los procesos actuales y las debilidades existente en la empresa.

El espacio donde se realizará la investigación, serán en las oficinas de la empresa Travilsa, donde se estudiará a las personas que conforman este departamento de importaciones.

Fundamentación teórica

Agencias de trámites aduaneros

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

El requisito principal para realizar importaciones en Ecuador, es registrarse como importador y contratar los servicios de un agente de aduana afianzado. El SENA E es la institución que fiscaliza a los agentes de aduana dando las autorizaciones previas para realizar esta función, se entiende como agente de aduana a la persona que realiza una declaración aduanera de importación o de exportación firmándola y presentándola a las autoridades reguladores del ámbito.

La mayoría de las empresas importadoras por motivos de logística y de costos contratan los servicios de agencias de trámites aduaneros las cuales prestan los servicios fundamentales para poder importar mercaderías, y realizan todo los trámites que son requeridos por las autoridades competentes.

Importación

La importación es el modo de cómo se trae las mercaderías de un país de origen a otro de destino según la SENA E “Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN al que se haya sido declarado” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011) . En el último semestre la balanza comercial registra un incremento de las importaciones, lo que da a entender que la mayoría de las empresas en el país son importadoras.

Actualmente para poder importar se requiere ciertos requisitos, el principal es “la asesoría y el servicio de un Agente acreditado por el SENA E” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011), en nuestro medio existen muchas empresas que prestan el servicio de trámites aduaneros que va desde la logística de embarcación de las mercaderías hasta la desaduanización de las mismas en el puerto de destino.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Para la desaduanización de las mercaderías es necesario realizar procedimientos y trámites aduaneros del cual el departamento de importaciones de la empresa estudiada se hace cargo del mismo, encargándose de toda la logística correspondiente.

Logística

La logística corresponde a la integración de todos los procesos necesarios para cumplir con el objetivo.

El proceso logístico se compone de una serie de fases o etapas que acontecen en cadena y depende, por una parte, de la naturaleza del propio producto y, por otra, de la actividad principal de las empresas que intervienen; es decir, en función si es industrial, comercial o de servicio (Serrano, 2013).

Según el autor “La logística empresarial es una actividad que tiene como finalidad satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando productos y servicios en el momento, lugar y cantidad que los solicita, y todo ello al mínimo coste” (Serrano, 2013, pág. 2), la palabra logística siempre se la relacionó directamente con las mercaderías y distribución, pero llevado al ámbito empresarial. “La logística, en el terreno empresarial, debe garantizar el diseño y la dirección de los flujos, de materiales y de información y financieros, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales” (Serrano, 2013, pág. 3).

Antecedentes históricos

Las ideas sobre la administración se originan históricamente en tiempos de la revolución industrial pero en el siglo XVIII Adam Smith tenía como fundamentos que con la división correcta del trabajo se aumenta la productividad y las riquezas de una nación u organización.

Desde este punto histórico aparecieron ciertas técnicas y pensamientos que ayudarían al progreso de las estructuras de las empresas como una evolución empresarial, de manera conjunta

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

estas nuevas visiones de pensamiento fueron desarrollándose y cambiando según las necesidades de las organizaciones ya en la época de los 90 los sistemas de gestión por proceso aparecen ya dentro de las estrategias de las empresas para la mejora de sus gestiones.

Procesos

Para conseguir que la logística de una empresa tenga éxito se debe tener procesos establecidos los cuales aseguren la calidad del trabajo a realizar, por concepto de proceso es “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados” (Velasco, 2010, pág. 53).

Los procesos en una empresa siempre existen ya que toda actividad se la realiza mediante un proceso, “Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo” (Velasco, 2010, pág. 54).

La diferencia es que en ciertas empresas no se encuentra establecidos de manera formal y se realizan de manera informal sin llevar un proceso adecuado por este motivo no se cumple con los objetivos deseados, adicionalmente se establece que al no tener procesos establecidos no hay un control de cómo se está realizando el trabajo, “Es frecuente encontrar, tanto en las empresas como en las actividades cotidianas, que el control se ejerce de manera inconsciente o por lo menos de forma no estructurada ni planificada” (Fernandez, 2003, pág. 65).

La forma en que trabaja un proceso es la evolución de entradas de información en salidas a través del manejo de recursos, actuando dinámicamente promovidos por el logro de resultados dentro de una organización (Ortega & Aguilar, 2011), los procesos se encarga de depurar la información que se tenga y convertirla en una resultado esperado para la organización.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Dependiendo el tipo de industria los procesos son diferentes y cuando no existe el control o procesos establecidos muchas veces ocurren tareas repetitivas que extiende el tiempo en terminar una tarea que ocasionan retrasos que los mismos incurren en costos adicionales tanto para la empresa que brinda el servicio como la que lo recibe.

La adecuada aplicación de procesos establecidos, puede llevar a las empresas a conseguir el éxito del cumplimiento de sus objetivos, la mejor forma de tener procesos establecidos o formalizados que favorezcan para el desarrollo de la empresa es la de identificar los procesos, hay que tomar en consideración que todos los procesos que se realiza para conseguir un objetivo son importantes, pero la clasificación de los procesos dirán cual tiene más influencia e impacto sobre la consecución de este objetivos, este impacto puede ser en el nivel de satisfacción del cliente o en el costo del servicio prestado.

Los procesos pueden clasificarse o dividirse en 3 clases, según el modelo europeo de excelencia, las mismas toma su relevancia dependiendo el tipo de negocio o empresa, se puede dividir o clasificar los procesos como la empresa o se requiera de manera estandarizadas son tres las divisiones.

La división de procesos estratégicos, son los que permite formar el objetivo, en el caso de una empresa que presta servicios de comercio exterior y enfocándose en el área de importaciones como el caso de TRAVILSA se puede definir que el proceso estratégico es la capacidad de conocimiento de la persona , para así solucionar cualquier duda o inconveniente que tenga el cliente con el trámite aduanero que se esté realizando, “Procesos estratégicos: son aquellos relacionados con la dirección y el largo plazo, y son fundamentalmente procesos de planificación y otros ligados a factores clase” (Sanchez & Castro, 2005, pág. 71).

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

La división de procesos operativos o también llamados los procesos claves son los que están involucrados de manera directa con el producto final, en este caso se refiere de una empresa de servicio como TRAVILSA, se refiere a los procesos operativos del servicio prestado, para una empresa de comercio exterior la parte operativa involucra la infraestructura que esta tiene para prestar el servicio, combinados con el personal que labora en la empresa, en el área de importaciones de la empresa TRAVILSA los procesos operativos son el software que tiene la empresa para realizar la nacionalización de los pedidos, así como los equipos de cómputo y de telecomunicación, que se combina con la el conocimiento del personal del área de importaciones. “Procesos operativos: son aquellos vinculados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio” (Sanchez & Castro, 2005, pág. 71).

Los procesos de apoyo es todo elemento o función que ayuda para la consecución de los objetivos deseados, para TRAVILSA el proceso de apoyo es el conocimiento del personal externo que se encuentra en el puerto marítimo o en las navieras que agilitan los trámites que corresponden con entidades externa a la empresa “procesos de apoyo: son los que dan soporte a los procesos operativos” (Sanchez & Castro, 2005, pág. 71).

La forma más fácil y eficiente para poder identificar los diferentes tipos de procesos en una organización y de manera muy ordenada es realizando un mapa de los mismos permite describir la correlación entre los diferentes procesos realizados a esto se lo llama un mapa de procesos que comúnmente se lo toma en forma de un diagrama, se entiende como un mapa de proceso “Un mapa de proceso se define como una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados” (Martinez & Navarro, 2014, pág. 30), su importancia también radica en la interacción que existen con todos los agentes o personas involucradas para poder terminar el objetivo deseado “El mapa de procesos impulsa a la

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupo de interés” (Martinez & Navarro, 2014, pág. 31) , ya identificando a todos los involucrados en el proceso para la obtención de los objetivos es fácil solucionar problemas de última hora y así establecer una cultura de mejora continua, según el autor entiende como conclusión que un mapa de proceso es “Un mapa de proceso es una técnica que permite representar en un mismo gráfico todos los procesos de una organización” (Martinez & Navarro, 2014, pág. 31).

Los beneficios que una organización obtiene mediante un mapa de procesos formalizado y bien estructurado se destacarían los siguientes:

- Conseguir que sean comunicados con facilidad
- Obtener un manual práctico para la correcta ejecución
- Saber quiénes deben de ejecutar cada proceso
- Establecer límites entre cada proceso y las responsabilidades de cada ejecutor
- Identificar las necesidades de capacitación de los ejecutores de los procesos
- Facilitar la mejora continua de los procesos
- Tener un mejor control dentro del departamento (costos y tiempos)
- Detectar falencias con facilidad

Gestión

Se conoce por gestión a el ejercicio que deriva la administración de algo, también lo relaciona con organizar, ordenar y dirigir situaciones que se muestren en nuestro entorno, a nivel de empresa habla de una gestión empresarial está siempre buscara conseguir los objetivos deseados por la empresa, pero siempre buscando la forma de mejorar la consecución de estos objetivos.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

La gestión a nivel de empresa tiene mucha relación con la misión y visión de la misma, es como un elemento clave de la gestión ya que sin una misión y visión clara la empresa no está orientada cual es el objetivo claro que desea conseguir “Se han considerado elementos esenciales de gestión aquellos que su falta impide que se pueda establecer una alineación coherente entre lo que la empresa hace y lo que la empresa quiere ser” (Segura, 2005, pág. 6).

La misión en el caso de la empresa TRAVILSA se relaciona por la satisfacción hacia el cliente en pocas palabras la calidad del servicio prestado “La Misión expone que necesidad social se está satisfaciendo a través de la oferta de producto o servicios adecuados” (Segura, 2005, pág. 6)

“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estratégicas, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia, y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección” (David, 2003, pág. 59).

“Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa” (David, 2003, pág. 59).

La visión como concepto general es donde la empresa se quiere ver posicionada a un futuro en el caso de TRAVILSA seria ser una de las empresas líderes en el mercado que se desarrolla “La visión de una organización es una imagen de los que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser” (Matilla, 2009, pág. 75).

Proceso de gestión

Los procesos de gestión tienen una directa correlación con la eficiencia y eficacia del servicio brindado al cliente, su correcta aplicación se mide con las satisfacciones del cliente y con el aumento de los ingresos de la compañía reduciendo tiempos de entrega y costos generados por la mala administración de los procesos que la compañía maneja. “La gestión por procesos,

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

posibilita a la empresa identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado” (Martinez & Navarro, 2014, pág. 34).

La ejecución de los procesos de gestión se los puede tomar como una estratégica de mejora continua para atracción de clientes nuevos para la empresa “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar y hacer más productivos los procesos para lograr la confianza del cliente” (Carrasco, 2011, pág. 9).

Como objetivo principal de los procesos de gestión es la de brindar el valor agregado al cliente, en el caso de la empresa TRAVILSA es realizar los trámites aduaneros en el menor tiempo posible “El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente” (Carrasco, 2011, pág. 9).

Fases para la implementación del proceso de gestión

Como todo proceso nuevo su implementación tiene diferentes fases las cuales sirven para el correcto acoplamiento del proceso de gestión en la organización, las fases con las que se trabajara son cuatro las mismas comprende en:

- Incorporación de los procesos de gestión
- Delineación del mapa de los procesos
- La mejora y la remodelación de los procesos con su formalización
- El control de los procesos y su respectiva mejora continua
- Según él un autor la forma de llevar los ciclos “Es una forma secuencial para cada proceso. Haciendo la consideración de que no se trabaja con todos los procesos a la

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

vez, sino que cada uno tiene diferentes niveles de avance” (Carrasco, 2011, pág. 18), con esto se quiere decir que cada ciclo tiene su etapa y la continuidad de uno depende de la terminación del que la antepone.

Un complemento necesario para la implementación de un proceso de gestión en una empresa es la predisposición del personal que labora ya que ellos se encargan de la correcta ejecución de los procesos mediante su gestión, “La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier dominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (Chiavenato, 2002, pág. 15).

La primera Fase se habla de la incorporación de los procesos de gestión, aquí se analiza al equipo de trabajo y se designa en el área que se trabajara en el caso de la empresa TRAVILSA será en el área de importaciones, se prestara atención a la tecnología que tendrá la empresa para analizar si la misma se deberá actualizar.

“Crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización” (Carrasco, 2011, pág. 20).

Todo cambio en ocasiones genera resistencia al mismo como primer paso para este ciclo se debe identificar al personal y los procesos que actualmente se llevan que en ciertas ocasiones no son procesos si no procedimientos, una vez identificados se debe tomar los siguientes en consideración los siguientes puntos:

- Alinear al personal con el plan que se quiere implementar
- Indicar los factores a mejorar con la implementación del plan
- Identificar cuáles son las falencias de la empresa desde el punto de vista del cliente

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

- Determinar las pautas a aplicar
- Promover el compromiso de los trabajadores hacia al plan

Una vez ya teniendo la fase uno se pasará a la fase 2 que es el diseño del mapa de procesos aquí se plasmará los procesos que se están realizando actualmente, esto ayudará a poder organizar los procesos con la gestión que se realizará y alinearlos a la misión y visión de la empresa. “Un objetivo deseable es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que capitalicen el conocimiento de la organización y que respondan a una lógica actualizada que se transformen en estándares internos efectivamente utilizados” (Carrasco, 2011, pág. 22).

La fase dos que consiste en el diseño del mapa de procesos, se pasa a la siguiente fase que es la tercera, consiste en la revisión del mapa de procesos para la mejora del mismo, adaptándolo a las necesidades de la empresa organizando los procesos y definiendo quienes son las personas dentro de la empresa que ejecutaran cada proceso. La mejora de los procesos es plantear y aplicar soluciones que mejoren los procesos y que su aplicación tenga el alcance esperado (Carrasco, 2011, pág. 25), siempre es adecuado realizar reuniones con las personas dueñas del proceso o que ejecutan el proceso dentro de la organización para revisar las mejoras que se deben aplicar o a su obtener la opinión de las mismas y así trabajar en conjunto como un equipo de trabajo.

Ya se señalado cuáles son las mejores que se deben aplicar, se rediseñará el mapa de procesos aplicando las mejoras correspondientes, ya rediseñado el mapa de proceso hay que realizar la respectiva presentación formal del sistema de procesos pro gestión que se implementara, dicha presentación se la debe presentar como forma de inducción a las personas del área, y después realizar una presentación global a toda la organización asegurando que el compromiso de todos los involucrados en él procesos y explicando al alcance que se espera

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

llegar con la ejecución de la gestión por proceso, “debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización” (Carrasco, 2011, pág. 26).

En la última fase, la cuarta, trata del control y mejora del sistema implementado, como toda nueva implementación se debe realizar el seguimiento adecuado para que los mismos se estén aplicando y ejecutando de la forma adecuada, para poder asegurarse del cumplimiento de los objetivos planteados, se debe verificarlo y compararlo con el entorno a las metas y su cumplimiento (Angel, 1999).

Adicional se debes tener en cuenta que, en un mundo competitivo, se debe adaptar nuestra estrategia para poder competir en el mercado, en especial en el mundo del comercio exterior donde los trámites están en constante cambio se debe adaptar los procesos a estos cambios y así no afectar a la calidad del servicio o producto prestado, por eso necesario la mejora continua de los procesos y aplicar un plan para la ejecución de esta mejora continua según el autor se refiere a “la delineación y la práctica de cómo el proceso continuará en perfeccionamiento para la respectiva adaptación a la realidad” (Carrasco, 2011, pág. 27).

El control se puede llevar de diferentes maneras lo más común es que cuando son organizaciones grandes el control es ejecutado por el área de auditoria y cuando son empresas pequeñas o medianas el control es ejercido por el jefe de área o administrador del negocio (Comisión de contabilidad de gestión de accid, 2010), esto indica que para diseñar un plan de control es necesario medir la capacidad de la empresa en relación a su tamaño y su presupuesto.

Una vez que se termine la implementación del sistema la empresa es la que se debe asegurar que el ciclo de vida sea el adecuado para la consecución de los objetivos deseado, “La personas que integran la dirección de organización deben de facilitar la realización de los

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

procesos y en consecuencia el logro de los imperativos estratégicos” (Hurtado, Velez, & De los rios, 2008, pág. 54).

Cumpliendo estas fases de implementación del proceso de gestión y una vez que el mismo este estandarizado en la empresa. Las mismas fases se las convierten a ciclos de trabajo ya que las empresas tienen tendencias a crecer y a evolucionar, cuando las organizaciones crecen incrementan su cartera de clientes y carga de trabajo aumenta incluso los servicios prestado lo que obliga a las organizaciones a cambiar sus visión, misión y objetivos para adaptarlos a su nuevo ritmo de trabajo y poder satisfacer las necesidades del cliente final.

Diferencias de un sistema tradicional contra un sistema por procesos de gestión

Una de las razones por las cuales las organizaciones fracasan son las formas obsoletas de los procesos de gestión, ya que la mayoría de las organizaciones especialmente las cuales son familiares es que no actualizan sus sistemas administrativos, existen varias diferencias entre lo tradicional.

SISTEMA TRADICIONALES DE PROCESOS	SISTEMAS ACTUALES DE PROCESOS
Poca competitividad	Alta competitividad
Procesos estables	Procesos cambiantes
Organizaciones verticales	Mix de organizaciones verticales y horizontales
La alta dirección es la prioridad	Cliente interno y externo son la prioridad
Poca comunicación departamental	Interacción profunda entre departamentos
Producción a bajo costo	Vincula la misión y visión con los procesos
Poca capacitación	Benchmarking sistemático
La distribución homogénea de autoridad	Diseño de la organización en función al valor agregado

Metodología

Para la realizar la investigación en la empresa TRAVILSA se procedió a puntualizar el método de investigación, en este caso la técnica aplicada fue la investigación descriptiva este

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

método se lo utiliza cuando se quiere saber quién, donde, cuando y el porqué de la situación del objeto de estudio (Mohammad, 2010).

La investigación nos permitirá saber cuáles son las falencias que afronta el área de importaciones de la empresa TRAVILSA y cuáles son sus efectos directos en la situación actual de la empresa, la información será proporcionada por las personas que trabajan en el área de importaciones la misma que se la tomara como unidad de análisis, la cual está conformada por 5 trabajadores y adicional nos ayudaran los directivos de la empresa, La información recaudada será analizada y correlacionada con la propuesta que se plantea, los resultados del estudio se plasmaran en cuadros estadísticos y la información otorgada por la administración será representada en gráficos estadísticos.

La investigación tendrá como dimensión las falencias que actualmente afronta el área de importaciones las mismas se relacionará con los conceptos presentados en la propuesta. Los instrumentos de la investigación serán entrevistas realizadas al personal y observación de campo dentro del área de importaciones.

Gestión de datos

Las preguntas que se realizarán en la entrevista a los trabajadores del área de importación de la empresa TRAVILSA serán;

- ¿Usted conoce cuál es el cargo que tiene usted en el área de importación?
- ¿Usted conoce Cuáles son las funciones específicas que usted realiza en el área?
- Según su percepción cómo se desarrollan los actuales procesos de trabajo del área de importaciones
- ¿Los procesos actuales satisfacen los objetivos del departamento de importaciones?
- ¿Existen falencias en el área de importaciones y cuáles son?

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Resultados

Se realizó entrevista al personal de labora en la empresa TRAVILSA específicamente en el área de importaciones las cuales se obtuvo los siguientes resultados.

¿Usted conoce cuál es el cargo que tiene usted en el área de importación?	
Si	20%
No	80%

Tabla # 1: reconocimiento de puesto

¿Usted conoce cuáles son las funciones específicas que usted realiza en el área?	
Si	40%
No	60%

Tabla # 2: Reconocimiento de tareas

• Según su percepción ¿cómo se desarrollan los actuales procesos de trabajo del área de importaciones?	
Persona	Respuesta
Trabajador 1	Desordenada
Trabajador 2	Con poca comunicación
Trabajador 3	Lenta
Trabajador 4	Desordenada
Trabajador 5	Descoordinada

Tabla # 3: Características de tareas

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

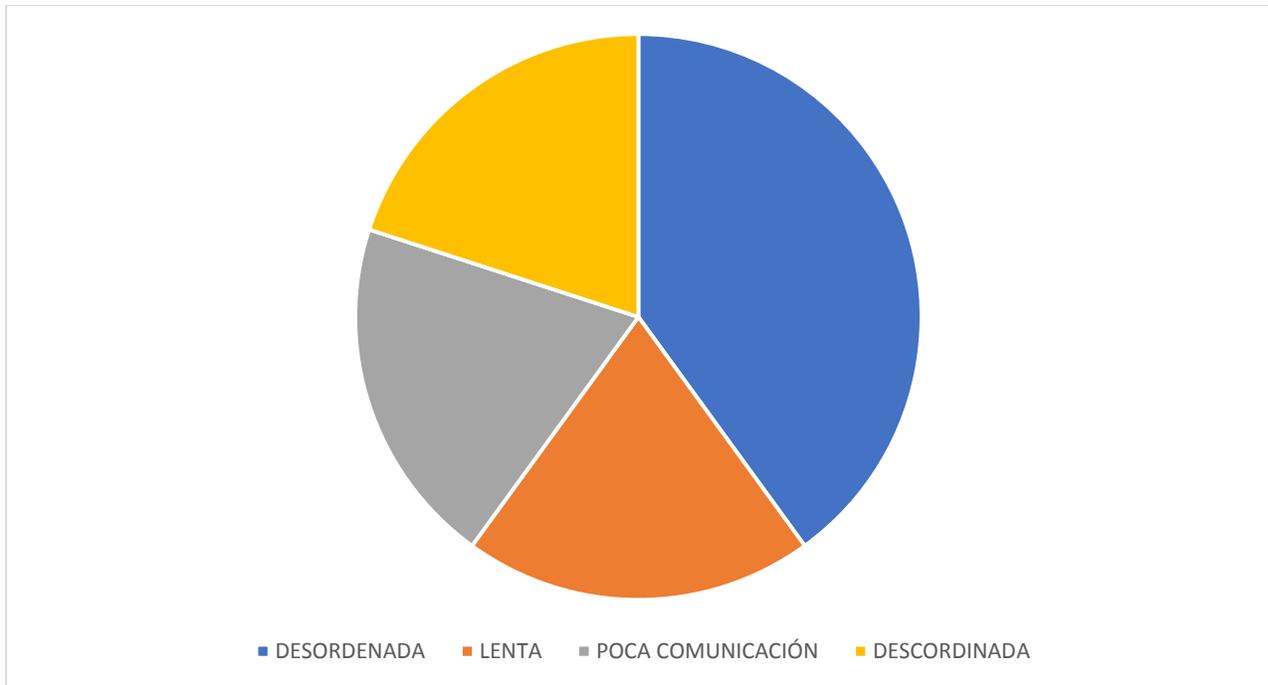


Figura 3. Diagrama de características de tareas, resultado de encuesta.

• ¿Los procesos actuales satisfacen los objetivos del departamento de importaciones?	
Si	20%
No	80%

Tabla # 4 Satisfacción de cliente interno.

¿Existen falencias en el área de importaciones?	
Si	80%
Tal vez	20%

Tabla # 5 Falencias.

¿Cuáles son las falencias del área de importaciones?		
Falta de control en el proceso	2	40%
Información no actualizada	1	20%
Actividades repetitivas	1	20%
No ha establecido una cadena de valor	1	20%

Tabla # 6 Identificación de falencias.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Los directivos de la empresa también nos indicaron información estadística de la empresa, la información otorgada fue sobre la evolución de la cartera de clientes en los últimos 6 años los cuales reflejan los siguientes datos:

ESTADÍSTICOS DE CLIENTES 2011 - 2017							
TIPO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
IMPORTADORES	45	52	60	57	54	51	48
EXPORTADORES	8	9	11	12	14	16	19

Tabla # 7 Cartera de clientes.

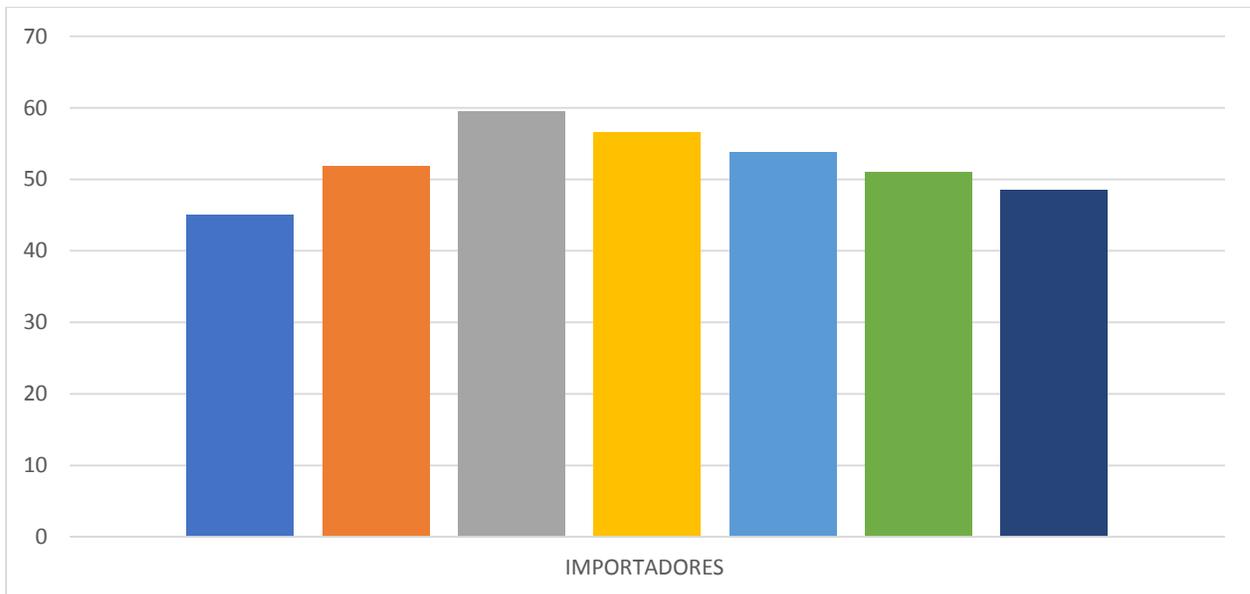


Figura 4. Gráfico de cantidad de clientes de TRAVILSA.

Adicional los trabajadores del área de importaciones nombraron las causales de la pérdida de clientes, según su perspectiva son las siguientes:

- Poco seguimiento al cliente
- Demora en los procesos aduaneros de importación
- Costo alto generados por situaciones del servicio prestado

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

El departamento de importación actualmente realiza los siguientes procedimientos para realizar el trámite de desaduanización de mercaderías:

- Recepción de documentos
- Esperada de llegada de las mercaderías
- Revisión de los documentos
- Verificación de partidas arancelarias
- Tramitar permiso de mercaderías si fuera el caso
- Ingresar los documentos al sistema ECUAPASS
- contactar a las navieras para el pago de los fletes internacionales

Según la información obtenida por la empresa TAVILSA hace cuatro años el tiempo máximo de nacionalización de las mercaderías era de 3 días, y esto hacia que la empresa se destaque por la agilidad con la que realizaba los trámites aduaneros, según lo expuesto el Gerente General de la Empresa (Medina, 2017) Pero en los últimos año el tiempo de los trámites ha aumentado llegando a un máximo de 7 días laborables.

Análisis de resultados

Según los resultados de la investigación actualmente el área de importaciones de la empresa TRAVILSA afronta diversas falencias o debilidades, la cual provoca demoras en los trámites aduaneros generando costos adicionales, dando a lugar a la poca satisfacción de los clientes con el servicio prestado, todo esto tiene como consecuencia la pérdida gradual de un 15% aproximadamente de la cartera de clientes en los últimos 3 años.

La principal causal identificada para la demora de los trámites aduaneros de desaduanización de mercaderías son que los procedimientos que se aplican actualmente se los hace de forma desordenada y no siguiendo algún proceso, los procesos aduaneros siempre están

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

entrelazados entre sí, y en la compañía TRAVILSA los procedimientos actuales se los realizan de forma descoordinada provocando que en el departamento se realicen tareas repetitivas aumentando el tiempo de terminación del trámite de desaduanización de la importación, muchos de los clientes que maneja TRAVILSA imprimen materia prima para la producción, la demora en los trámites aduaneros provoca que estos clientes detengan su producción causando malestar con la empresa TRAVILSA.

Otra de las debilidades encontradas en el área de importaciones de la empresa TRAVILSA es que las personas que integran el área no tienen un nombre específico de cargo y tampoco tienen tareas asignadas, en pocas palabras todos hacen de todo, esto también provoca que se repitan las tareas y adicionalmente provoca errores al realizar la declaración aduanera de importación.

Es evidente que la mejora continua no se aplica en el área de importación de la empresa TRAVILSA debido al poco seguimiento de los procesos que se realizan actualmente, esto conlleva a que muchas veces se trabaje con información desactualizada, creando insatisfacción en el cliente cuando realiza alguna consulta sobre el servicio prestado, y no cumpliendo con las expectativas deseadas.

Según el análisis de las falencias y debilidades que afronta el área de importaciones la compañía deberá rediseñar el sistema con el que se está trabajando actualmente ya que es la principal causa de la baja de rendimiento que tiene el área provocando la pérdida de cartera y competitividad contra la competencia en el mercado que se desenvuelve la empresa.

Propuesta

Debido a las debilidades encontradas en el área de importaciones de la empresa se propone un Sistema de procesos de gestión, con el objetivo de implementar una solución para las

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

debilidades que actualmente tiene la empresa y que a futuro convertirla en una de las empresas líderes en el mercado, con los datos recaudados sobre los procesos que se realiza en el área se realizaría, el mapa de procesos propuestos sería el siguientes:

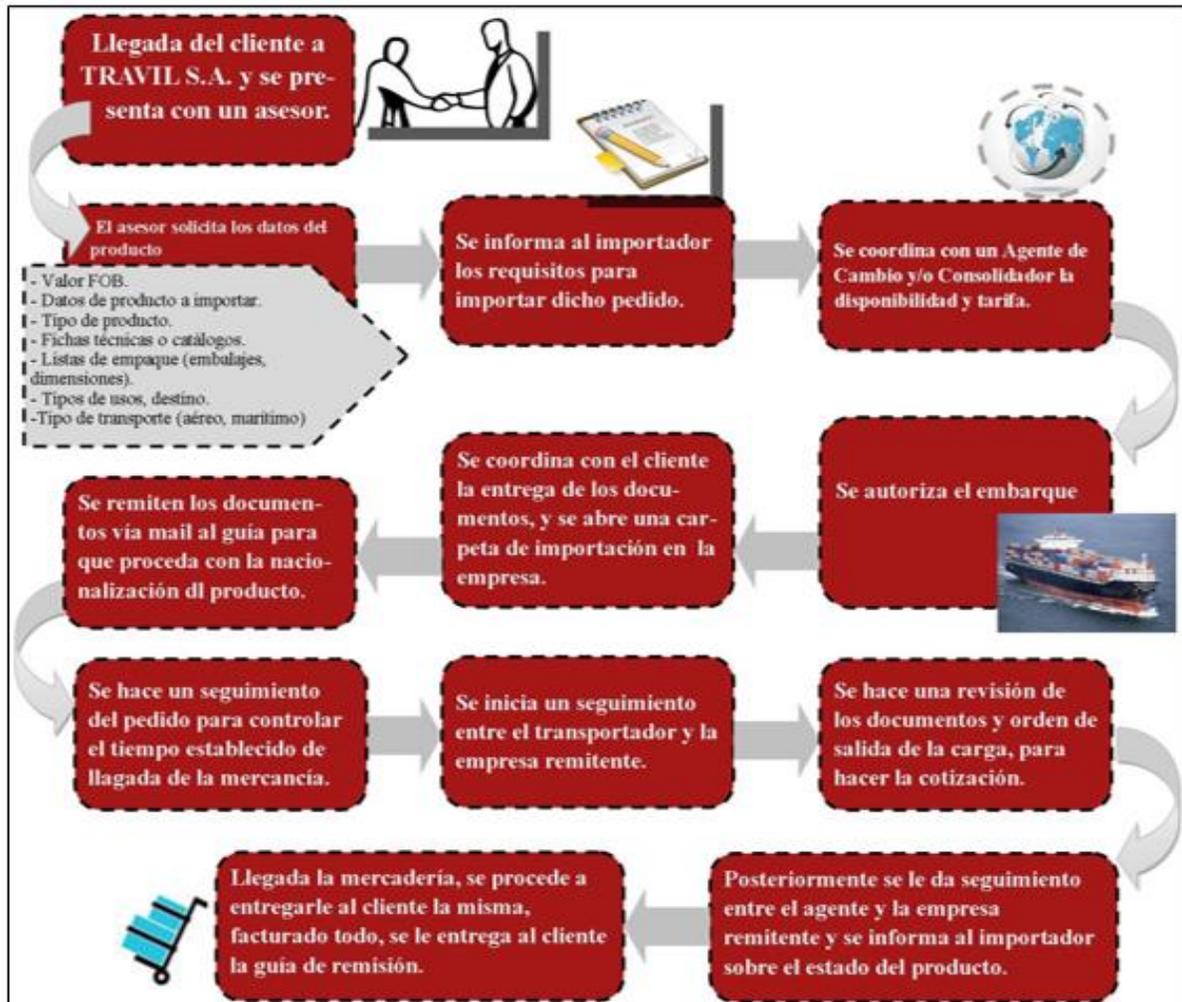


Figura 5. Mapa del sistema de proceso de gestión propuesto.

El mapa propuesto se basará en 3 fundamentos esenciales que la empresa necesita para convertirse en líder del mercado en servicios de trámites de aduana los cuales son:

- Servicio al cliente

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

- Seguimiento al cliente
- Eficiencia y eficacia del servicio brindado

Conclusiones

Con la investigación realizada se pudo afirmar que los procesos actuales que realiza el área de importaciones de la empresa TRAVILSA son desorganizados y pocos estructurados, que las persona que los ejecutan no tienen la suficiente información sobre el cargo que desempeñan.

Con esta afirmación se revela que las principales debilidades de la empresa son, la demora en los trámites aduaneros causados por la desorganización de los procesos y las tareas repetitivas realizadas, todo esto causando la perdida de cartera de clientes de la empresa.

De igual forma se confirmó que la directiva actual de la empresa no está conforme con el rendimiento obtenido por el área, por lo tanto, la necesidad de buscar soluciones inmediatas antes sus debilidades expuestas.

La empresa debe mejorar actualmente el tiempo en que se realizan los trámites aduaneros, la forma más óptima de reducirlos es mejorando la parte más crítica de los procesos que actualmente ejerce la compañía, que es la revisión de los documentos previo al arribo de la importación ya que es el proceso que actualmente impide alcanzar los objetivos deseados el cual es la reducción de tiempos en los despachos aduaneros.

La perspectiva de los clientes con referente a una cadena de valor es la del seguimiento constantes a sus trámites aduaneros, para el área de importaciones esta cadena de valor debería ser el seguimiento del trámite aduanero desde la entrega de la información por parte del importador, hasta la salida de la carga del puerto marítimo de destino, esto permitirá juntar todos los esfuerzos a tareas específicas que ayuden a las satisfacciones del cliente final.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

Para una entrega adecuada de una cadena de valor en medida que la empresa tenga un crecimiento de sus carteras de cliente se deberá implementar más recurso humano así mismo ir evaluando el uso de herramientas tecnológicas que contribuyan a la satisfacción de los objetivos deseados.

Debido a esta problemática como recomendación se propone el sistema de gestión de procesos para la empresa TRAVILSA la cual dará soluciones inmediatas a la situación que actualmente enfrenta y así ayudara a aumentar la cartera de cliente y satisfacer las expectativas que la directiva tiene.

La propuesta del sistema de los procesos de gestión, para su aplicación se requiere diversas fases las cuales se deberán ir desarrollando conjuntamente con las personas que trabajan en el área, una vez aplicado el sistema se debería dar seguimiento al mismo y aplicar un sistema de mejora continua, como recomendación adicional el personal del área debería recibir capacitaciones las cuales facilitarían la adaptación a nuevos procesos que se generen en un futuro.

Para comprobar que el sistema planteado obtenga los resultados deseado se debería aplicar en cuentas de satisfacción del servicio prestado, con esto el cliente podrá expresar las falencias o su conformidad con la calidad del servicio, adicional debería contar con un sistema estadístico el cual revele datos sobre los tiempos en que se terminan los trámites aduaneros, con esto se obtendrá la información suficiente para aplicar cambios que ayuden a la mejora continua del sistema.

El sistema propuesto a un largo plazo también beneficiaría a la empresa en la consigna de certificaciones de calidad como la ISO 9001 entre otras, siempre y cuando la aplicación del sistema se realice con satisfacción.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Serrantes, A. E., & Crespo, A. C. (2013). Las percepciones del cliente, una brújula en el mejoramiento continuo. *Revista Técnica de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A*, 64.
- Accerto. (2014). *Gestión del cambio y de la incertidumbre*. Barcelona: Grupo Planeta Spain.
- Angel, H. S. (Agosto de 1999). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe Web Site: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago: Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. MÉXICO: MC GRAW HILL.
- Comisión de contabilidad de gestión de accid. (2010). *Manual de control de gestión*. Barcelona: Profit Editorial.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Fernandez, M. A. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Hurtado, F. A., Velez, R. B., & De los rios, J. V. (2008). *Sistema de Gestión Integral, una sola Gestión, un solo Equipo*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Martinez, A. M., & Navarro, C. J. (2014). *Gestión por procesos de Negocio*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista .
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Medina, C. A. (14 de marzo de 2017). Msc. (M. Rivadeneira, Entrevistador)
- Mohammad, N. (2010). Metodología de la investigación. *Metodología de la investigación*. Mexico df, Mexico: Editorial Limusa.
- Ortega, O. A., & Aguilar, I. M. (2011). *Guía de Buenas Prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas*. Malaga: Acompañy S.C.S S.A.
- Sanchez, M. F., & Castro, G. J. (2005). *CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA*. MADRID: FUNDACION CONFEMETAL.
- Segura, F. O. (2005). *Sistema de Gestión*. Madrid: Diaz Santos .
- Serrano, J. E. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: EDICIONES PARANINFO.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec>

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE TRAVILSA

torres, M. A. (2015). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: PANORAMA EDITORIAL.

TRAVILSA. (10 de enero de 2017). Estadística del desestimiento de los clientes. Guayaquil.

Ucin, J. G. (2009). *Responsabilidad social competitividad y casos de buenas practicas en pymes*. Madrid: Universidad de Deusto San Sebastian.

Velasco, J. A. (2010). *Gestion por procesos*. MADRID: ESIC EDITORIAL.