



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Título del Tema:

“Propuesta de mejora para el proceso de importaciones y optimización de recursos operativos. Caso Optimoda”

Línea de Investigación

Emprendimiento y desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación

Examen Complexivo

Carrera

Ingeniería en Administración de Empresas Énfasis Negocios
Internacionales

Título a obtener

Ingeniero en Administración de Empresas con Énfasis en Negocios
Internacionales

AUTOR:

Michael Jesús Barahona Cabanilla

TUTOR:

Mg. Adrián Nixon Moreno Silva
Guayaquil-Ecuador

2019

Agradecimientos

En principio al origen de mi existencia a Dios en creador de todo, por ese soplo de vida al fruto de amor de mis padres, permitiéndome formar parte de este mundo maravilloso donde disfruto plenamente cada amanecer, atardecer y anochecer.

A mis padres por cultivar en mí todos los valores morales y éticos que hoy poseo, por inculcarme ese ahínco por los estudios y la perseverancia necesaria para realizar de manera correcta cada labor encomendada.

A mi familia, mi esposa e hijos que sin su paciencia y tolerancia, no hubiera podido continuar mis estudios

A mis mentores que día a día con su sabiduría cimentaron las bases necesarias con sus conocimientos impartidos, hoy son mis herramientas para mi crecimiento profesional y personal.

A mis amigos por ser el escape a todo el cansancio y estrés, porque al apoyarnos mutuamente en los momentos de estudio.

Michael Jesús Barahona Cabanilla

Resumen

El presente trabajo se basa en el análisis del proceso de importación y optimización de recursos operativos de la empresa Optimoda S.A de la ciudad de Guayaquil. La investigación se justifica porque se puede observar como la incorrecta aplicación de los procesos de importación ha conllevado a que se generen pérdidas económicas en la empresa debido a retrasos y mala facturación de la mercadería a importar, por lo que se propone un manejar un packing list para evitar inconsistencias y devoluciones de la mercadería por la mala facturación de las compras realizadas en el extranjero. Se llevará a cabo el análisis de fundamentos teóricos relacionado al proceso de importaciones, se analizarán datos referentes a la compañía con el afán de mejorar el proceso de importaciones y optimizar recursos operativos. Finalmente se presentará un plan de mejora para aumentar la eficiencia en la administración de recursos operativos y procesos de importación.

Abstract

This work is based on the analysis of the import process and optimization of operating resources of the company Optimoda SA of the city of Guayaquil. The investigation is justified because it can be observed how the incorrect application of the import processes has led to the generation of economic losses in the company due to delays and poor invoicing of the merchandise to be imported, so it is proposed to handle a packing list to avoid inconsistencies and returns of merchandise due to poor billing of purchases made abroad. The theoretical basis analysis related to the import process will be carried out, data referring to the company will be analyzed in order to improve the import process and optimize operational resources. Finally, an improvement plan will be presented to increase efficiency in the administration of operational resources and import processes.

Contenido

1 Introducción	6
Planteamiento del Problema	7
Objetivo General.....	8
Objetivos específicos.....	8
Justificación.....	8
Novedad o Aspecto innovador	9
Variables de la Investigación.....	9
2 Marco Teórico	10
2.1 Comercio exterior	10
2.2 Importaciones.....	10
2.3 Aranceles	10
2.4 Aduana	11
2.5 tramitología aduanera	11
2.6 Sistema ECUAPASS.....	12
2.7 Gastos Operativos.....	12
2.8 Conceptos básicos de mejora de procesos	12
2.8.1 Proceso de desaduanización de mercancía (SENAE).....	14
2.8.2 Mejora de procesos	15
2.8.3 Importancia en la mejora de los procesos.....	16
2.8.4 Pasos para mejorar los procesos	16
3 Marco Metodológico	16
3.1 Tipo de investigación	17
3.2 Población y muestra.....	18
3.3 Comportamiento y definición de las principales variables	19
VARIABLES	¡Error! Marcador no definido.
DEFINICIÓN	¡Error! Marcador no definido.
INDICADORES.....	¡Error! Marcador no definido.
MÉTODOS TÉCNICOS.....	¡Error! Marcador no definido.
Fuente: Elaborado por el autor	20
3.4 Técnicas de investigación	20
4 Diagnóstico	20

4.1 Antecedentes	20
4.2 Breve Reseña de la empresa	21
Fuente: Elaborado por el autor	22
4.3 Situación del mercado	22
4.3.1 La competencia	22
4.4 Mercado objetivo	23
4.5 Situación actual del proceso de importaciones de la empresa Optimoda SA	23
4.6 Descripción del proceso actual de importaciones de la compañía Optimoda S.A.	24
5 Análisis e interpretación de la entrevista a la Gerente General de Optimoda S.A.	25
6 Resultado de las encuestas	28
7 Propuesta de proceso de mejora para el departamento de importaciones	37
Fuente: Elaborado por el autor	39
Fuente: Elaborado por el autor	40
8 Conclusiones	41
8.1 recomendaciones	42
9 Bibliografía	42
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

1 Introducción

Para (Ekos, 2017), accionar la palabra emprender y llevar adelante un negocio no es tarea sencilla, así es como Ecuador ocupa la posición 114 de 190 en el ranking global *doing business* del Banco Mundial, 166 en el indicador de apertura de un negocio, 101 para obtención de un crédito y 137 para pago de impuestos.

A una PYME se la puede definir de distintas maneras, pero la Revista Ekos utiliza dentro de sus análisis el nivel de ingresos de las entidades, de esta manera, se consideran pequeñas a las compañías con ingresos comprendidos entre 100.000 y 1.000.000 anuales mientras que las medianas son aquellas que registran valores entre USD 1.000.000 Y 10.000.000; acorde a esta clasificación, los valores analizados no son necesariamente iguales a los que manejan las fuentes oficiales para los diferentes segmentos.

El segmento de las PYMES ha debido enfrentar escenarios poco favorables, lo que se refleja en los resultados, pero existen empresas que no pierden vigor y algunas inclusive han crecido.

Optimoda abrió sus puertas en octubre de 1997 en el centro comercial Mall del Sol bajo el nombre de *Optimus* ofreciendo productos importados de primera línea para la mujer moderna, elegante y vanguardista, haciendo así su aporte de moda al país. Sin embargo, en 1998 Ecuador atravesó una de sus peores crisis económicas y políticas de la historia, limitando la inversión extranjera.

Pese a esto, Optimoda tomo el riesgo de mantenerse ofreciendo sus productos a pesar de la situación nacional, lo que valió la pena, ya que desde que se implementó la dolarización en el año 2001, Optimoda creció de manera exitosa siendo ya una franquicia nacional, contando con 21 locales distribuidos en las 5 ciudades más importantes del Ecuador (Guayaquil, Quito, Manta, Portoviejo y Machala), convirtiéndose en un ancla de gran interés en los principales centros comerciales a nivel nacional.

Es pertinente abordar este tema para mejorar los procesos de importación para su correcta utilización, agilizando los procesos operativos siguiendo con los lineamientos de emprendimiento y desarrollo empresarial para modelos de innovación de pymes.

Planteamiento del Problema

Optimoda S.A. es una empresa que comercializa productos importados para mujeres, pero durante el proceso de importación, se ha evidenciado la demora del despacho de la mercadería por factores puntuales como: mal etiquetado, cajas con códigos cambiados, factura comercial final no coincide con la proforma inicial, generando todo esto retrasos en los procesos, causando así varias pérdidas económicas a la compañía.

Según el asistente administrativo de la empresa, han tenido una serie de inconvenientes al momento de desaduanizar la mercadería que se importa en 5 países diferentes, debido, sobre todo, a inconsistencias en las facturas por lo cual el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) retiene los procesos. Esto ha provocado la generación de una partida monetaria para la compañía ya que tiene que pagar por bodegaje, retraso de flete y tiempos de entrega.

Para llegar a una situación óptima se debe involucrar a toda la empresa, tanto a personal operativo como administrativo, con la inclusión de nuevos métodos y planificando como se lo va a realizar con sistemas que ya son utilizados en otras grandes empresas de la ciudad y que han dado buenos resultados, evitando pérdida monetaria y estancamiento de procesos en la Aduana.

Los métodos que se incluirán en la compañía son de darles un seguimiento más riguroso a los procesos de importación con el manejo de información real y oportuna, con la finalidad de evitar inconsistencia y devoluciones mejorando los procesos de factura comercial, factura proforma, el packing list (descripción de la mercancía), los trámites en Aduana o las cartas de porte. Son documentos que se reciben en cada

entrega de producto, logrando tener una clasificación de la mercadería oportuna y en los tiempos establecidos.

Los resultados que se esperan obtener son: mejor clasificación de la mercadería, supresión de pagar valores altos por bodega y flete, agilidad en los procesos en la SENA y cumplir con los tiempos ya establecidos, optimizando los recursos de la compañía al ser más rentables y eficientes.

Formulación del Problema

¿Cómo se pueden mejorar los procesos de importación para optimizar los recursos en la empresa Optimoda S.A.?

Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora para el proceso de importación y optimización de recursos operativos de la empresa Optimoda SA.

Objetivos específicos

- Fundamentar los componentes teóricos y científicos en torno a los procesos de importación y optimización de recursos de la empresa.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de importación y administración de recursos operativos de la empresa OPTIMODA.
- Proponer estrategias que permitan mejorar en el proceso de importación y optimización de recursos operativos de la empresa OPTIMODA

Justificación

Para (El Universo, 2019) “las micro, pequeñas y medianas empresas tienen que evolucionar, involucrarse con la tecnología, actualizándose de manera permanente. Pero hay algunas que se quedan en el tiempo”, acota Francisco García, presidente de la Cámara de la pequeña Industria del Guayas.

La implementación de estos nuevos métodos de importación y clasificación de mercadería ayudará a la compañía a incrementar su rentabilidad y manejo administrativo implementando estos sistemas se

podrá mejorar y cumplir con los tiempos establecidos evitando retrasos y gastos operativos en aduana también reduciendo las inconsistencias que se generan diariamente en una bodega de mercadería.

Para (Chiavenato, 2011), “la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar objetivos determinados”; el autor menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser lucro o la atención de una necesidad social. Hasta la empresa más pequeña tiene que prestar atención a cuáles son las tendencias e innovarse.

Por medio de estos nuevos procesos se obtendrían mejoras de forma tal que la compañía podría expandirse hacia nuevos mercados y ser más competitiva con empresas más grandes de la ciudad de Guayaquil. “Las MIPYMES parecerían tener una participación reducida entre toda la población de empresas, pero se encuentran generando el 34.3% del empleo afiliado, según CEPAL” acota Adriana Amaya, profesora de la Espae, Escuela de Negocios de la ESPOL (El Universo, 2019).

Novedad o Aspecto innovador

La planeación es el patrón a seguir para que se inicie un correcto funcionamiento de la empresa el elemento de innovación será en incluir los nuevos procesos de importación y clasificación de mercadería como propuesta de solución en aduana optimizando y garantizando la recepción en los diferentes canales de comercialización cumpliendo con los estándares de calidad llegando a los futuros clientes.

Variables de la Investigación

Variable dependiente: Optimizar recurso de la empresa

Variable independiente: Proceso de importaciones de la empresa Optimoda s.a

2 Marco Teórico

El “Marco Teórico”, según el libro de (Sampieri, 2014) es una de las frases más importantes de un trabajo de investigación, y consiste en “desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado, existen numerosas posibilidades para elaborarlo, la cual depende de la creatividad del investigador”.

En este capítulo se presentará un plan de mejoras en el proceso de importación de la empresa OPTIMODA SA, basada en conceptos analíticos sobre la importancia del departamento de importaciones en el desarrollo de la compañía. Se detallarán conceptos y temas específicos para el estudio de la compañía, enfocándose como tema principal en el proceso de importaciones y optimización de recursos operativos.

2.1 Comercio exterior

Es aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales. (Roman, 2001).

2.2 Importaciones

Es la operación mediante la cual se somete a una mercancía extranjera a la regulación y fiscalización tributaria, para poderla después libremente destinar a una función económica de uso, producción o consumo, esta operación puede ser en distintos tipos de objetos transportables y se materializa al momento de pasar la línea aduanera (territorio aduanero) e introducirla a consumo en el interior del país. (Witker, 2011).

2.3 Aranceles

Un arancel en su uso más extendido, es un impuesto indirecto que grava los bienes que son importados a un país y que tiene dos propósitos: 1; proteger los bienes nacionales 2; servir como fuente de ingreso para el estado. Arancel además es el texto donde se encuentran relacionados todos los derechos de aduana convertidos generalmente en una ley.

Arancel también es la nomenclatura oficial de mercaderías clasificadas con la determinación de los gravámenes que deben causarse con el motivo de la importación y/o exportación (Arcila, 2006).

2.4 Aduana

El servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) es una institución pública responsable de impulsar el buen vivir de la sociedad ecuatoriana a través del control eficiente del comercio exterior, es decir, las importaciones y exportaciones y su facilitación, promoviendo un comercio justo entre los comerciantes que cumplen con las formalidades aduaneras y con los productos locales que producen bienes con el sello ecuatoriano (Telegrafo, 2019).

2.5 tramitología aduanera

En la siguiente lista se encuentran todos los trámites que se deben conseguir antes de importar. (SENAE) SENAE - Servicio Nacional de Aduana Del Ecuador. (SENAE, Desaduanización de los productos importados, 2016).

Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI)

- 1) Tu situación fiscal debe estar al corriente
- 2) Contar con la firma electrónica avanzada
- 3) Contar con los servicios de un agente aduanero o apoderado
- 4) Inscribirse en el padrón de importaciones
- 5) Realizar el encargo conferido al agente aduanero
- 6) Aprovechamientos aplicables, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transportación de la mercancía
- 7) Cumplir con las regulaciones y restricciones no arancelarias que en su caso esté sujeta la mercancía
- 8) Tener el certificado digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por el Banco central del Ecuador y security data
- 9) Registrarse en el portal de ECUAPASS
- 10) Obtener el RUC

2.6 Sistema ECUAPASS

Es el sistema aduanero ecuatoriano que permitirá a los operadores de comercio exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación (SENAE, 2018).

2.7 Gastos Operativos

Los gastos operativos son aquellos destinados a mantener un activo en su condición existente o a modificarlos para que vuelva a estar en condiciones apropiadas de trabajo. Los gastos operativos pueden dividirse en gastos administrativos (los sueldos, servicios de oficinas) financieros (intereses. Emisión de cheques) gastos hundidos (realizados antes del comienzo de las operaciones inherentes a las actividades) y gastos de representación (regalos, viajes comidas) (Gardey, 2009).

2.8 Conceptos básicos de mejora de procesos

Para plantear un plan de mejora en cuanto a procesos es importante y necesario realizar un análisis de ciertos conceptos básicos, los cuales son necesarios para entender con más claridad lo que está plasmado en este trabajo

Los procesos son probablemente el elemento más importante y más extendido de la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos, Por un lado la técnicas para gestionar y mejorar los procesos de las que se citan el método sistemático de mejora y la reingeniería ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de su uso extendido a toda la empresa. (Zaratiegui J. R., 1999).

El método sistemático de la mejora de procesos según (Zaratiegui, 1999) se lo considera como un conjunto de actividades planificadas y organizadas con el fin de llegar a un objetivo específico e identificado anteriormente, el mismo está compuesto por etapas y acciones, puede ser representado visualmente como lo indica la siguiente figura:

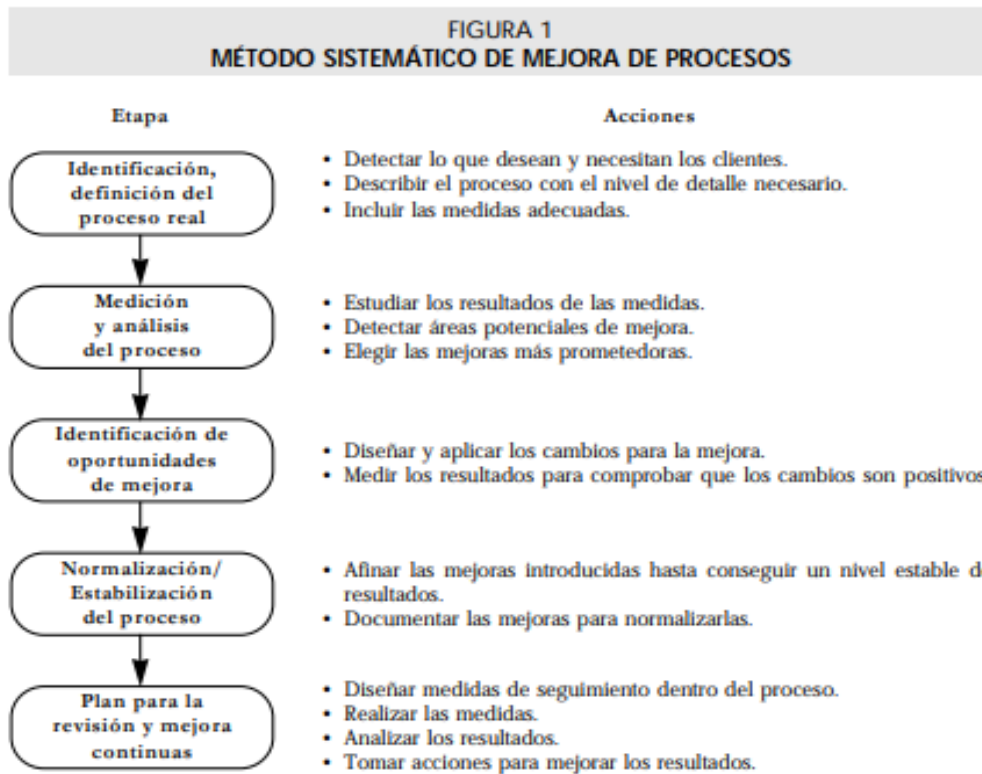


Figura N°1. Representación gráfica de un método sistemático de mejoras de procesos

2.8.1 Proceso de desaduanización de mercancía (SENAE)

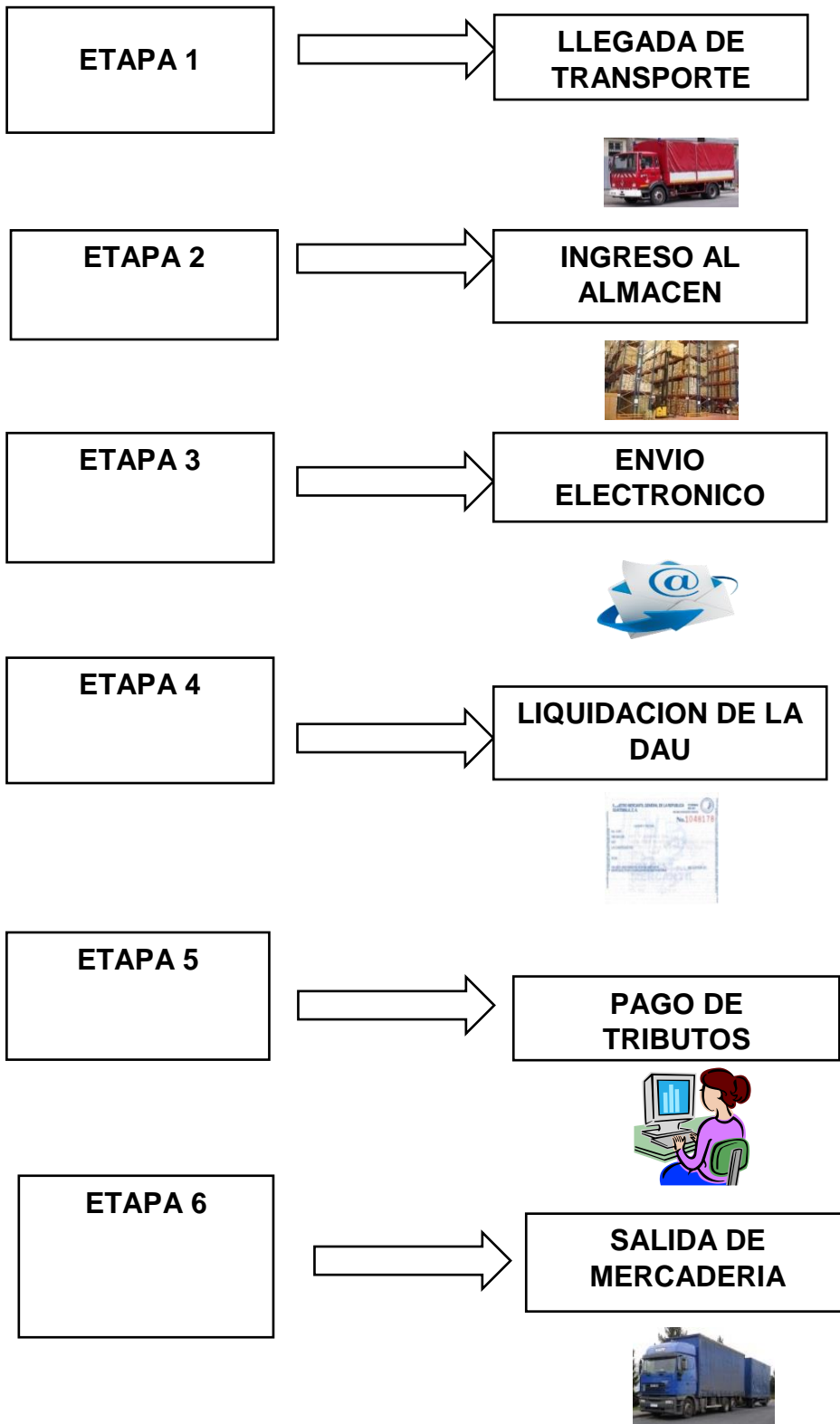


Figura N°2. Proceso de desaduanización de mercadería (SENAE, 2019).

2.8.2 Mejora de procesos

La mejora de procesos es esencial para los negocios en un clima de alta competitividad, rivalidad del mercado y una economía globalizada. La identificación de los procesos en el negocio que pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la organización a crecer y expandirse. El primer paso es la corrección de los problemas es la identificación de los procesos que pueden ser mejorados para ser más productivos y eficientes. Hoy en día estas actividades y especialidades son muy requeridas en el mercado laboral para todo tipo de industrias. (Figuerola, Mejora de procesos, Gestion de calidad, tecnicas y herramientas, 2014).

Muchas empresas revisan su forma de trabajar para reducir costos y mejorar su eficiencia. Estos sistemas que apoyan a esa rápida revisión y mejora se han convertido en prioritarios. Conforme a Gartner, las 10 primeras prioridades en las empresas, según las necesidades de optimización de recursos sin perder competitividad, son.

- Mejora de proceso de negocio
- Reducción de costos
- Mejorar el rendimiento de la organización
- Atraer y retener nuevos clientes
- Incrementar el análisis y uso de la información
- Crear nuevo productos y servicios
- Mejora de eficiencia en campañas
- Manejo eficiente de iniciativas para el cambio
- Expandir la relación actual con los clientes
- Expandir a nuevos mercados

2.8.3 Importancia en la mejora de los procesos

La alineación de las operaciones con las prioridades estratégicas, a través de la gestión de sus procesos, es un elemento clave en la búsqueda de la calidad y competitividad a largo plazo.

Algunos autores como (Davenport, Galoway, Harrington), citados en (Gómez & Ortiz, 2012) han definido el mejoramiento de procesos como:

El análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando que, durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización.

2.8.4 Pasos para mejorar los procesos

Según (Figuerola, 2014), para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora continua de Deming PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) de cuatro pasos, basada en un concepto de Walter Shewhart.

Las siglas PDCA es el acrónimo en español para:

1. PLANIFICAR
2. HACER
3. VERIFICAR
4. ACTUAR.

3 Marco Metodológico

Para el autor (Silva, 2014) el marco metodológico está compuesto: por el tipo de estudio, diseño y nivel de profundidad como se aborda el estudio, describe la población y la muestra, los instrumentos de recolección de datos así también como el plan de tabulación y análisis de la información recolectada. Por consiguiente, en este capítulo se adaptará la problemática de la investigación de manera teórica y práctica.

Método Deductivo

Este método deductivo va del general a lo específico. Consiste en obtener datos generales aceptados como verdaderos, para deducir a través del razonamiento, crear hipótesis, es decir parte de datos reales establecidas como principios generales, para luego ser aplicado en casos individuales y comprobar su validez

3.1 Tipo de investigación

(Tamayo M. , 2004) Manifiesta que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros, generalmente se combinan entre si y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación (pp. 43). Por lo tanto, los siguientes conceptos son de los diferentes tipos de investigación para efectos de estudio del trabajo de investigación.

- **Investigación descriptiva**

Nace de una investigación de tipo no experimental y se emplea para describir las variables relevantes, en este caso, la forma en como se está llevando a cabo actualmente todos los procesos de importación de la empresa y centrarse en los principales problemas que se experimentan. Para medir esto se hizo uso de entrevistas a personal clave de la empresa Optimoda S.A.

- **Investigación exploratoria**

Este tipo de investigación permite identificar las variables relevantes identificadas en la problemática por lo que se debe recolectar datos necesarios para generar las preguntas oportunas a la problemática de la empresa y proponer una hipótesis sobre el tema a explorar, brindando apoyo a la investigación descriptiva. Para esto se hizo uso de las encuestas a clientes internos actuales de la compañía.

3.2 Población y muestra

Para entender las necesidades y requerimientos de la investigación se realizarán encuestas con la siguiente población que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1 Población

POBLACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
DEPARTAMENTOS	10	20%
EMPLEADOS	100	80%

- Muestra

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N: POBLACION

n: MUESTRA

p: PROBABILIDAD A FAVOR

q: PROBABILIDAD EN CONTRA

Z: NIVEL DE CONFIANZA

E: ERROR DE MUESTRA

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 100}{0.05^2 \cdot (100 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 80$$

Con la fórmula empleada, a un nivel de confianza del 90% y con un margen de error del 5%, se obtuvo como resultado para la muestra a ser

encuestada 80 personas, que se tomará como la muestra establecida para el presente estudio.

3.3 Comportamiento y definición de las principales variables

Tabla 2 Variables e indicadores

Variable	Definición	Indicadores	Meta	Plan de acción
Procesos de Importación	Son los Procedimientos que realiza el usuario o cliente cuando lleva a cabo el ingreso legal de mercadería extranjera a territorio ecuatoriano	*decremento del número de días para desaduanizar mercadería	5 días	Desarrollar mejoras en el proceso de importaciones
Recursos Operativos	Son aquellos recursos necesarios para el funcionamiento de la compañía con su optimo uso se garantiza el correcto funcionamiento de la empresa	#Días/Recepción de mercadería	100%	Cumplir con los tiempos de entrega/ recepción de mercadería

Fuente: Elaborado por el autor

3.4 Técnicas de investigación

Con la finalidad de realizar de manera correcta y concreta esta investigación, es importante y necesario conocer las técnicas que servirán para solucionar la problemática de estudio. Las diferentes técnicas de investigación que se emplearon fueron las siguientes:

Entrevista

Se realizó una entrevista al gerente general de la empresa OPTIMODA S.A., con la finalidad de almacenar información y puntos de opinión del personal sobre los problemas de la compañía.

Encuesta

Se llevaron a cabo encuestas acerca de los tipos de procesos que se aplican en cada departamento, se realizaron 9 preguntas que brindaron datos relevantes que fueron de gran utilidad para el análisis y entendimiento de la problemática.

4 Diagnóstico

4.1 Antecedentes

Misión

Brindar al cliente lo último en moda con calidad, imagen, estilo con los mejores precios del mercado, siendo optimista con nuestro empeño y dedicación en la satisfacción al cliente.

Visión

Dirigirnos a ser la mejor tienda de moda en el país, con un enfoque social y brindar a nuestros clientes una experiencia única en calidad de servicio.

Valores

Lealtad, trabajo y esfuerzo

4.2 Breve Reseña de la empresa

Optimoda abrió sus puertas en octubre de 1997 en el centro comercial Mall del Sol bajo el nombre de *Optimus* ofreciendo productos importados de primera línea para la mujer moderna, elegante y vanguardista, haciendo así su aporte de moda al país. Sin embargo, en 1998 Ecuador atravesó una de sus peores crisis económicas y políticas de la historia, limitando la inversión extranjera.

Pese a esto, Optimoda tomó el riesgo de mantenerse ofreciendo sus productos a pesar de la situación nacional, lo que valió la pena, ya que desde que se implementó la dolarización en el año 2001, Optimoda creció de manera exitosa siendo ya una franquicia nacional, contando con 21 locales distribuidos en las 5 ciudades más importantes del Ecuador (Guayaquil, Quito, Manta, Portoviejo y Machala), convirtiéndose en un ancla de gran interés en los principales centros comerciales a nivel nacional.

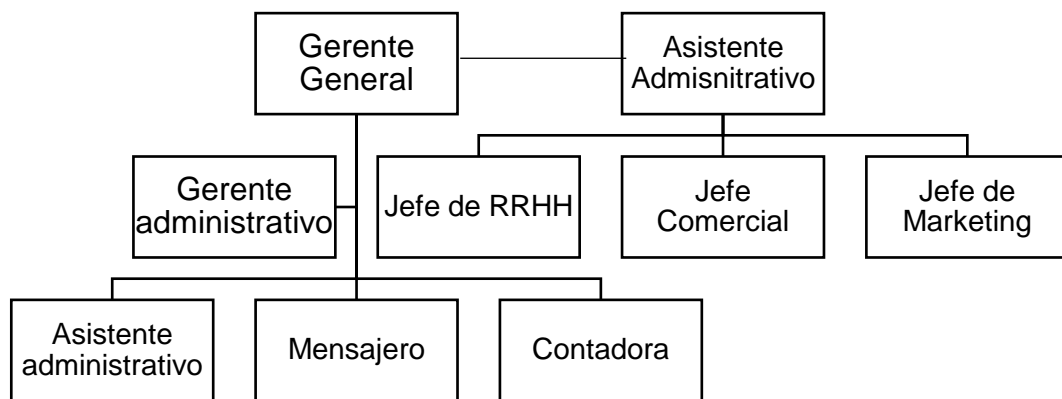
En octubre de 2011 se inauguró un nuevo local en el C.C City Mall y en la ciudad de Babahoyo, en el C.C. El Paseo. En 2018, se inauguró Optimoda Outlet en el nuevo centro comercial del terminal terrestre en Machala. En el C.C. Policentro se inauguró Optimoda Plus que ofrece tallas grandes. Finalmente, en diciembre se inauguró una nueva tienda de Optimoda en Riocentro de entre ríos en la vía a Samborondón.

Hoy en día la familia de Optimoda cuenta con más de 160 integrantes, y acepta su compromiso con el servicio, la moda y el optimismo brindándole a sus colaboradores cursos y talleres funcionales para su crecimiento espiritual, familiar y profesional. Contando con 26 tiendas a nivel nacional Optimoda maneja una línea de tendencias de moda número uno en el país con los precios más convenientes permitiéndoles el acceso a todas las mujeres que desean proyectar una imagen con estilo, fresca y elegancia.

Estructura de la empresa

La empresa OPTIMODA S.A. tiene alrededor de 160 empleados con sus respectivos departamentos los cuales tienen sus respectivas funciones designadas por el alto rango o jefe del departamento, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Figura 3 Organigrama Optimoda



Fuente: Optimoda S.A

Fuente: Elaborado por el autor

4.3 Situación del mercado

4.3.1 La competencia

“El tema de la competitividad cobra una mayor relevancia en lo referente a la determinación de cuáles son esos factores en los que se hace necesario articular el éxito empresarial, para lograr posicionarse de forma competitiva en un determinado mercado y qué hacer para sostener o mejorar esa posición que constituye un tema central en la dirección de la empresa” (Martinez, 2008).

Actualmente en el mercado de accesorios para mujeres existen un número considerable de tiendas los cuales realizan la oferta y venta de

productos similares a los de Optimoda s.a. de las cuales en Guayaquil se nombran las siguientes.

		MATRIZ DE ENTORNO COMPETITIVO				
		OPTIMODA	TATY	DEPRATI	ETA FASHION	FOREVER 21
ROPA CASUAL	16%					
ZAPATOS	26%					
BISUTERIAS	5%					
ROPA FORMAL	13%					

Figura 4 Matriz de entorno competitivo

4.4 Mercado objetivo

El mercado meta está dirigido a mujeres que realizan sus compras en los Almacenes de Optimoda S.A., por lo que mediante la observación del plan piloto se pudo determinar que las mujeres entre 18 y 25 años de edad son las que más compran, el mercado fue localizado en la ciudad de Guayaquil, en la tienda del centro comercial Mall del sol, ya que es una de las tiendas con más afluencia de personas por su ubicación y preferencia.

4.5 Situación actual del proceso de importaciones de la empresa

Optimoda SA

La empresa Optimoda posee entre sus colaboradores dos funciones importantes, como son el asistente de importaciones y Agente de aduana. Los cuales realizan su desempeño en conjunto y mantienen comunicación con los demás departamentos de la compañía, es importante detallar el

funcionamiento de cada uno de los dos colaboradores los cuales se explicarán a continuación.

El asistente de importaciones es la persona encargada de darle validez a los actuales y futuros clientes o proveedores luego que hayan sido analizados por la Gerencia, habiendo cumplido con los requisitos básicos que demanda la compañía. También está dentro de sus funciones cumplir con los procesos de importaciones, tramitar documentación según cada procedimiento, manejar proformas, cotizaciones a los diferentes proveedores y dar el seguimiento correspondiente.

A continuación, se detallará las funciones del agente de Aduana el cual es la persona habilitada para realizar y legitimar la entrada de la mercadería al país, una de las principales funciones es llevar el registro de cada una de las importaciones realizada por la empresa, ya sean estas normas tributarias, normas aduaneras, y demás transacciones.

Evidentemente existe una falta de coordinación entre el asistente de importaciones y Agente de aduana ya que al momento de la liberación de la mercadería estas presentan retrasos por falta de documentos hábiles como, por ejemplo; proformas mal realizadas, facturas cambiadas, mal etiquetado por ende estos inconvenientes ocasionan atrasos considerables y dificulta llevar a cabo el procedimiento correspondiente para el asistente de importaciones.

4.6 Descripción del proceso actual de importaciones de la compañía Optimoda S.A.

A continuación, el cuadro presentado se obtuvo en base a una entrevista con el encargado del área de importación de la empresa Optimoda S.A., la cual sirvió de apoyo para la elaboración de este trabajo de investigación.

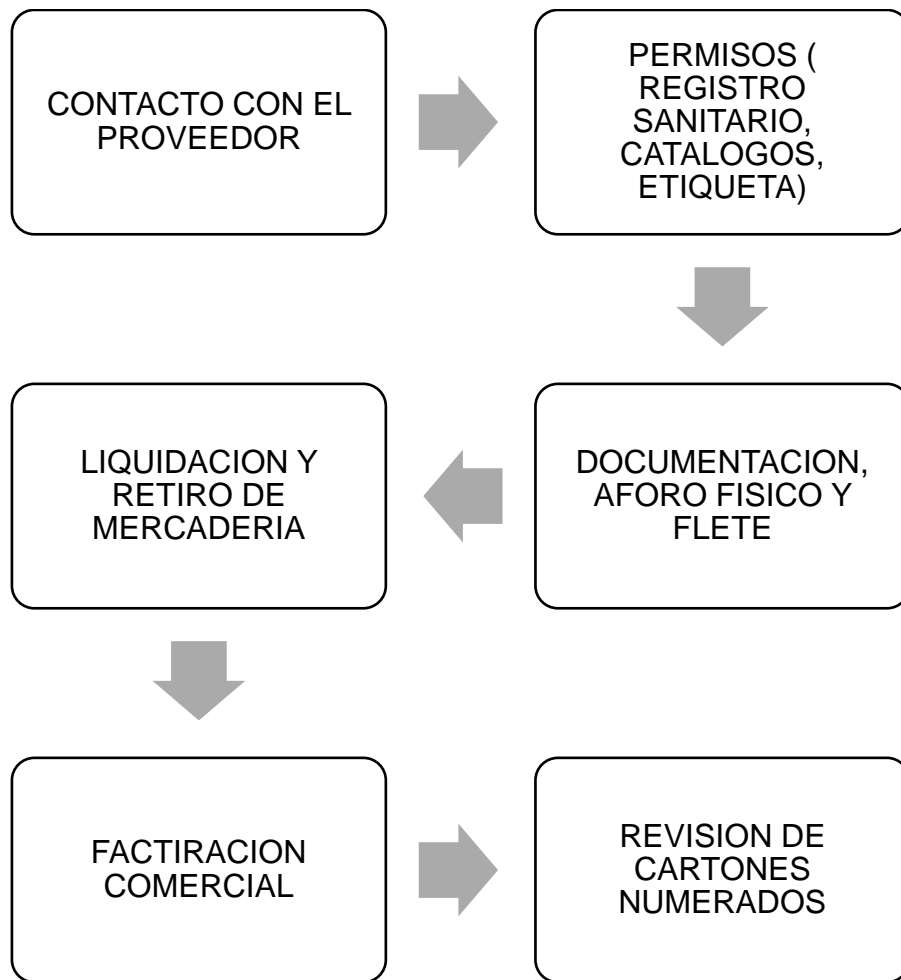


Figura 5

Fuente: Departamento de importaciones Optimoda

En el presente flujo del proceso de importaciones se detalla desde que el producto inicia el trámite de desaduanización hasta su retiro de la aduana,

Se evidencia métodos de pago, puntos de control y trámites aduaneros.

Ficha de Observación

Ficha de observación de OPTIMODA
Investigación: Propuesta de mejora para el proceso de importaciones y optimización de recursos operativos
Observador: Michael Barahona Objetivo: Definir aspectos claves para mejorar el proceso de importaciones Fecha:20/10/2019
Registro de Información
<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación mal organizada 2. Falta de planificación en el área de importaciones 3. Desconocimiento de nuevos procedimientos de importaciones(manual del importador SENAE) 4. Falta de comunicación entre agente de importaciones y agente aduanero
Elaborado por: Michael Barahona

5 Análisis e interpretación de la entrevista a la Gerente General de Optimoda S.A.

1 ¿Tiene la compañía Optimoda una dirección estratégica o planificación en su desarrollo empresarial?

No, dependiendo ciertas variaciones que puedan ocurrir en ese intervalo de tiempo, esas variaciones son externas como inestabilidad política, falta de demanda de los clientes, falta de contrataciones en el mercado mundial y nacional etc.

Análisis:

La compañía ha venido desarrollando su planificación y dirección estratégica de manera aleatoria y empírica basada en hechos cotidianos.

2 ¿existe una estructura empresarial consolidada en la compañía?

Somos un equipo comprometido con la empresa desde la parte gerencial hasta el mensajero, posee manual de funciones que son ejecutados por los empleados de la compañía.

Análisis:

Existe una estructura empresarial pero se deben mejorar y controlar el cumplimiento del manual de funciones de cada empleado.

3 ¿Con que proveedor o marca genera más rentabilidad ara la compañía?

Existen 4 frentes de importación desde USA, Argentina, Brasil y Colombia siendo la marca Viamarte caminare de Brasil con mayor demanda por parte de los clientes en prendas de vestir para damas la marca love Stich.

Análisis:

La mayor rentabilidad de la compañía es un proveedor brasileño por lo que se debería reforzar las relaciones comerciales

4 ¿Ha tenido problemas con el proceso actual de importaciones?

Siempre se presentan problemas en las importaciones, debido a los cambios en los formatos y las normativas al momento de ser presentados en la aduana, no es algo exacto.

Análisis:

Uno de los problemas frecuentes es la demora en salir la mercadería de la aduana por inconsistencias, ausencia de documentos originales lo cual retrasa y ocasiona gastos adicionales a la compañía.

5 ¿Mejoraría el área de importaciones y porque?

Si, dando facilidades legales a cada importador y exportador, y esto generaría rapidez, para llegar a la comercialización inmediata del producto que lo que el importador necesita para recuperar su capital.

Análisis:

Es importante implementar un plan de mejora en el proceso de importación con el fin de mejorar la eficiencia y crecimiento de la compañía.

6 ¿Cómo considera la relación entre el departamento de importaciones y los agentes de aduana?

La relación entre ambas partes debe ser seria, honrada y cordial, nuestra agente de aduana María Cobos se encarga que todo lo que viene dentro del container este legalizado con la finalidad que al momento de llegar a la aduana se facilite su salida, existe una falta de coordinación que han generado problemas puntuales como mal etiquetado de la mercadería, errores en la documentación original, errores en proforma que se espera se soluciones con el pasar de los días.

Análisis:

Se debe mejorar la coordinación y comunicación entre el asistente de importaciones y agente de aduana con la finalidad de evitar retrasos en la documentación y problemas en la aduana

7 ¿De qué forma ha venido desarrollando la administración de la compañía?

Se ha venido desarrollando de forma experimental tomando decisiones en momentos oportunos y situaciones momentáneas.

Como se mencionó con anterioridad es necesario implementar una planificación acorde a las necesidades de la compañía y en cada departamento.

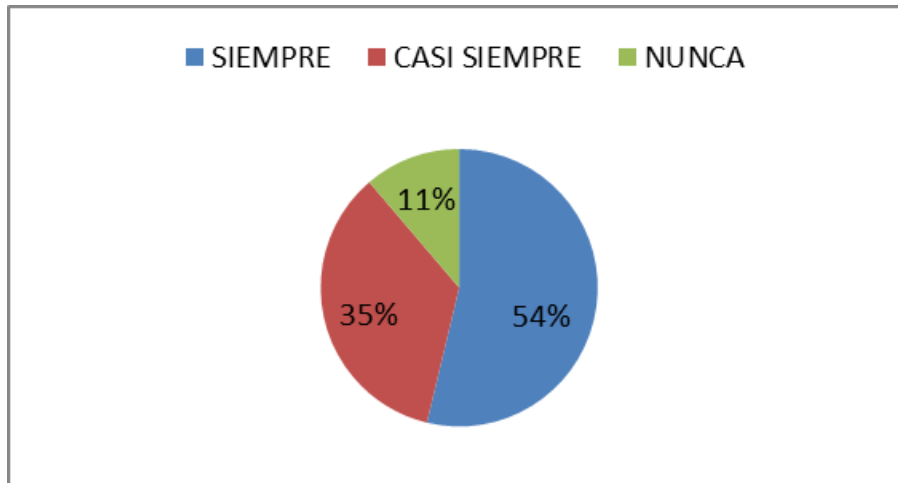
6 Resultado de las encuestas

Las presentes encuestas de desarrollaron al personal de diversas áreas de la compañía Optimoda con la finalidad de obtener criterios en base a los procesos de importación y sus diversos malestares que causan para el correcto funcionamiento de la compañía. Se puedo obtener información importante para poder plantear opiniones y recomendaciones que sustente la importancia de este proyecto.

1) ¿Cree usted que los procesos de importación son óptimos para la compañía?

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
SIEMPRE	43	53,75
CASI SIEMPRE	28	35
NUNCA	9	11,25

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

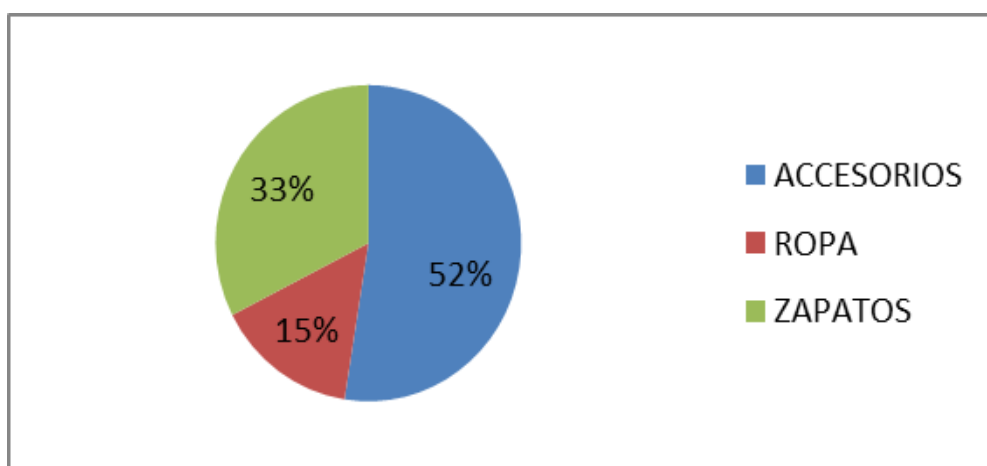
Análisis

El 54% de los encuestados consideran que los procesos de importación son óptimos, mientras que el 35% de los encuestados indican que casi siempre lo son, mientras que el 11% de los encuestados indican que nunca.

2) ¿Cuál cree usted que es el producto que más importa la compañía Optimoda?

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
ACCESORIOS	42	52,5
ROPA	12	15
ZAPATOS	26	32,5
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

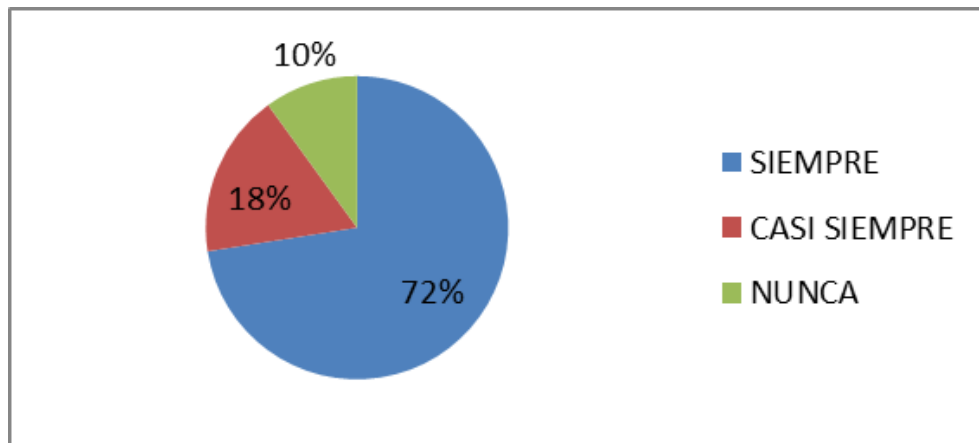
Análisis

El 52% de los encuestados consideran que el producto que más demanda tiene y se importa son los accesorios, mientras que el 33% de los encuestados indicó que consideran que los zapatos son de mayor demanda y finalmente el 15% del encuestado consideran que la línea de vestimenta tiene mayor demanda por parte de los clientes.

3) ¿Tiene la capacitación pertinente por parte de la empresa para el cargo que está ejerciendo?

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
SIEMPRE	58	72,5
CASI SIEMPRE	14	17,5
NUNCA	8	10
TOTAL	80	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

Análisis

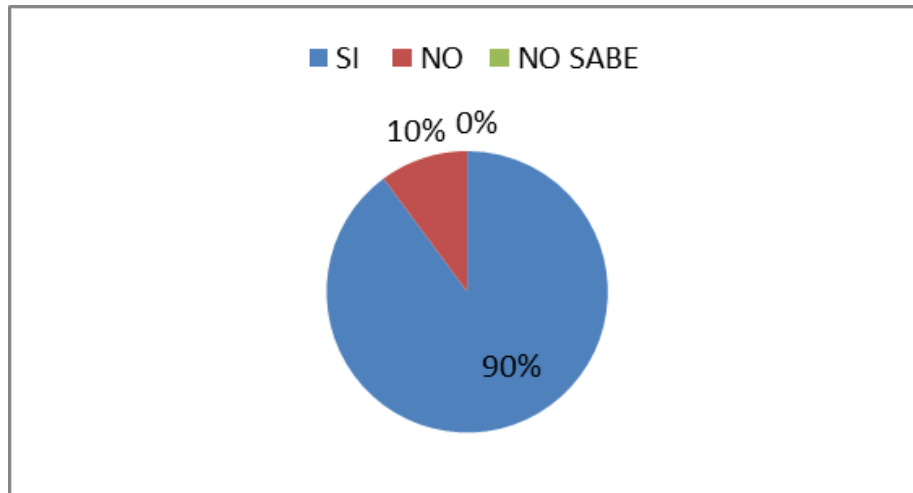
El 72% de los encuestados indican que tienen capacitación por parte de la empresa, el 18% de los encuestados indican que casi siempre tienen capacitaciones y el 10% de los encuestados indicaron que no tienen capacitaciones por parte de la empresa.

4) ¿Estaría dispuesto a asistir a capacitaciones con el fin de mejorar los procesos de la compañía?

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
-----------	------------	-----------

SI	71	90
NO	8	10
NO SABE	0	0

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

Análisis

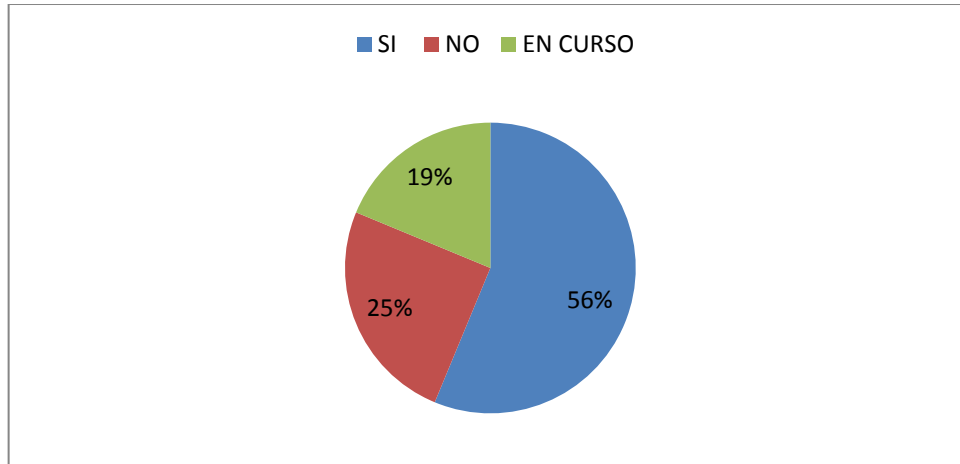
El 90% de las personas encuestadas indicaron que están dispuestos a recibir capacitaciones con el fin de mejorar su desempeño, el 10% indicaron que no tienen mucho tiempo y que se consideran capacitados para sus puestos.

5) ¿Considera usted que la desaduanización de los productos tarda mucho?

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
SI	56	70

NO	9	11
NO SABE	15	18,75

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

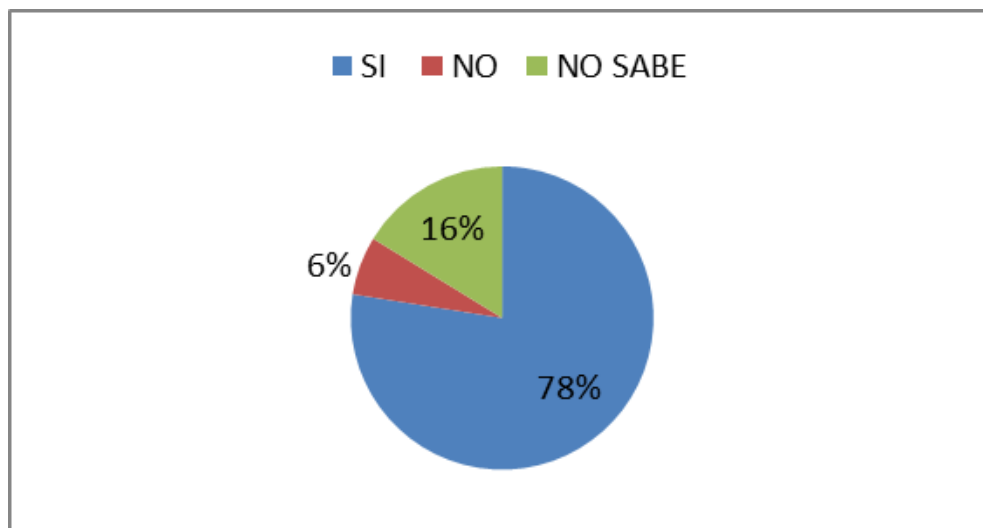
Análisis

El 70% de las personas encuestadas que la desaduanización del producto tarda mucho considera, el 11% de los encuestados indicó que no y el 19% de los encuestados indicó que no sabe.

6) ¿Existe el manejo presupuestario para el área en que se desempeña?

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
SI	62	78
NO	5	6
NO SABE	13	16,25

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

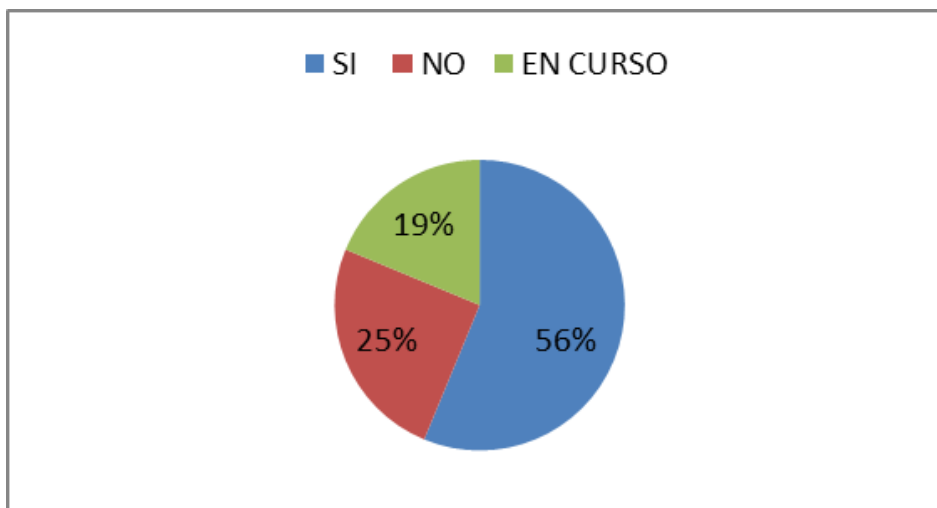
Análisis

El 78% de las personas encuestadas manifiestan que existe un manejo de presupuesto para su área, el 6% de los encuestados indicaron que no, y el 16% de los encuestados indicaron que no saben.

7) **¿Posee estudios universitarios para el área en que se desempeña?**

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
SI	45	56
NO	20	25
EN CURSO	15	18,75

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

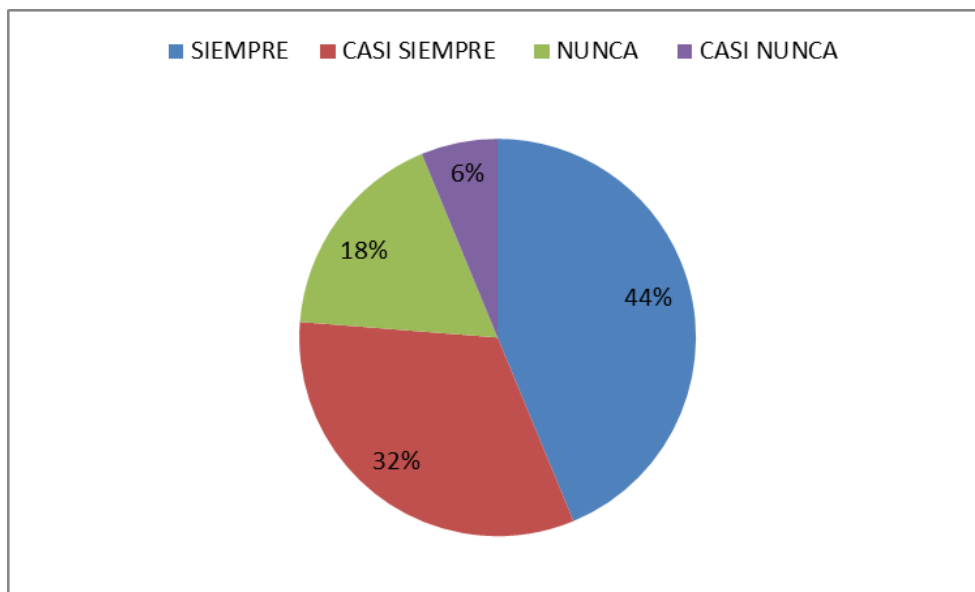
Análisis

El 56% de los encuestados indicaron que si tienen estudios universitarios, el 25% de los encuestados indican que no y el 19% de los encuestados indican que se encuentran estudiando.

8) ¿Considera que las herramientas de trabajo que tiene la compañía son buena?

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
SIEMPRE	35	44%
CASI SIEMPRE	26	33%
NUNCA	14	18%
CASI NUNCA	5	6,25%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

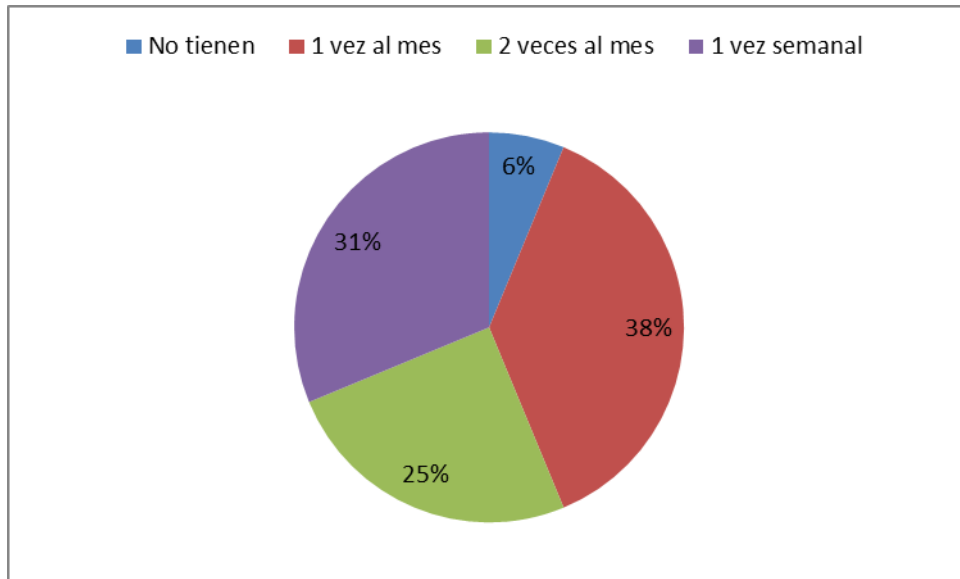
Análisis

El 44% de los encuestados consideran que las herramientas de trabajo que ofrece la empresa son buenas, el 33% de los encuestados manifestó que funcionan casi siempre y el 18% de las personas encuestadas indicaron que no funcionan y el 6% indicaron casi nunca.

9) ¿En el área que se desempeña tiene una programación establecida, con qué frecuencia se planifica?

INDICADOR	FRECUENCIA	POCENTAJE
No tienen	5	6%
1 vez al mes	30	38%
2 veces al mes	20	25%
1 vez semanal	25	31,25%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda



Fuente: Encuesta realizada a empleados de Optimoda

Análisis

El 6% de las personas encuestadas indican que no tienen una planificación, mientras que el 38% de las personas encuestadas indicaron que tienen una planificación mensual, el 25% 2 veces al mes y el 38 % una vez al mes

7 Propuesta de proceso de mejora para el departamento de importaciones

Uno de los objetivos de la práctica administrativa de la gestión por procesos es asegurar la mejora continua del desempeño de la organización, al elevar los niveles de calidad de sus procesos de negocio (Operacional, 2014)

Por medio del análisis obtenido del proceso de importación de la compañía OPTIMODA S.A. se detallan a continuación una serie de recomendaciones para su mejoramiento.

1. Realizar una planificación de actividades entorno al personal del departamento de importaciones

2. Clasificar de manera adecuada las partidas y subpartidas arancelarias de forma preliminar a la compra.
3. Realizar evaluaciones continuas a los diferentes proveedores buscando las mejores ofertas
4. Programar capacitaciones al personal de importaciones con el fin de mejora continua
5. Reforzar los medios de comunicación entre el personal de importación de la compañía y los agentes de Aduana
6. Es importante añadir al packing list un documento llamado check list (lista de chequeos) con esta lista se podrá controlar el cumplimiento de un listado de requisitos para llevar un control de manera ordenada y sistemática

Mediante el análisis a la compañía en su proceso de importaciones se pudo evidenciar una deficiente comunicación entre los proveedores y el personal de importaciones ya que mediante la entrevista con el personal se indicó que al momento de recibir la mercadería se encuentran algunas inconsistencias como mal etiquetado, ausencia de documentación original, precios sin IVA, lo que dificulta y provoca atrasos al momento de retiro de Aduana, por lo tanto es necesario seguir estas directrices con el fin de tener mejoras y eficiencia en el proceso, asimismo es importante que el personal se encuentre capacitado ya que las nuevas regularizaciones están en constante actualización.

Es importante dotar de herramientas de comunicación y seguir una estricta planificación para mitigar los problemas de falta de coordinación entre el agente de aduana y el asistente de importaciones.

Propuesta de mejora para el personal encargado del área de importaciones

Mediante estas propuestas se busca que el personal a cargo del proceso de importaciones se encuentre actualizado en conocimientos aduaneros y comunicación ya que es la persona que tiene contacto directo y frecuente con los proveedores y con el personal de aduana logrando una mayor

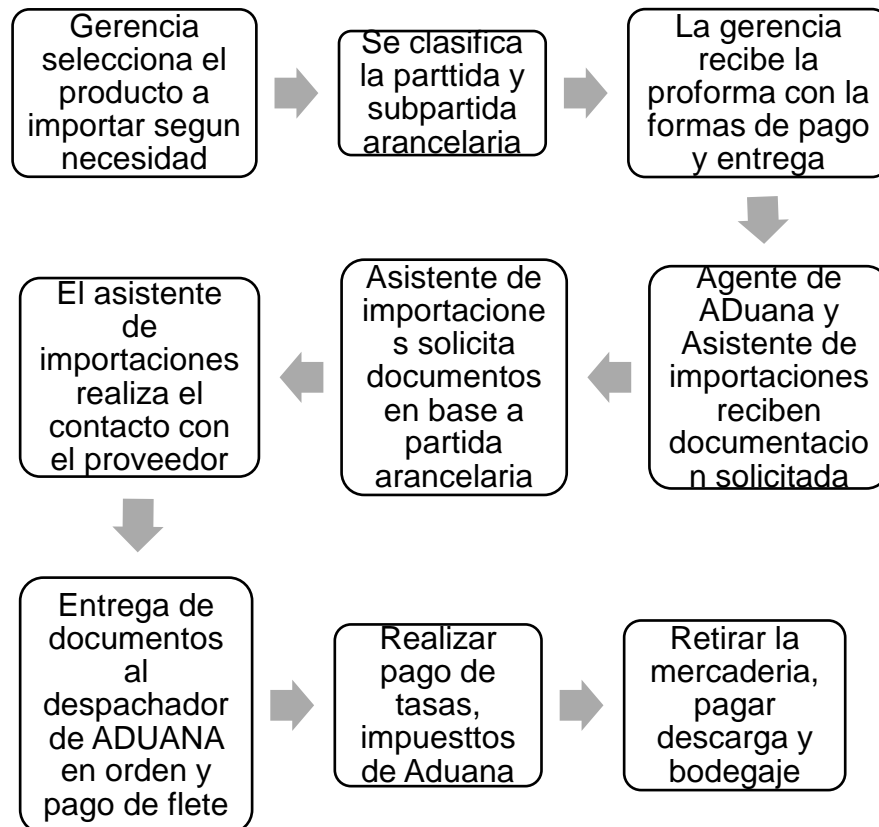
eficiencia en comunicación se podrán mitigar los problemas identificados anteriormente y mejorarlos.

Actividad	Plan de Mejora	Meta/ Resultado
Establecer un plan de capacitación para el personal de importaciones	Desarrollar un plan de capacitaciones y actualizaciones continuas.	Establecer un presupuesto anual para capacitaciones
Implementar y planificar capacitaciones en conjunto con los agentes de Aduana	Realizar visitas técnicas del agente de aduana al personal de importaciones	Implementar visitas anuales técnicas. Establecer temas a tratar en las capacitaciones con la finalidad de actualizar al personal de importaciones
Implementar mayor control en el proceso de importaciones	Desarrollar filtros de control para asegurar la información que se envía y se recibe.	Obtener filtros de control en los procesos de importación

Fuente: Elaborado por el autor

Propuesta de nuevo proceso de importaciones Optimoda SA

Mediante este nuevo proceso se espera corregir los problemas detallados en este trabajo y que esta propuesta pueda servir para que la empresa sea más eficiente.

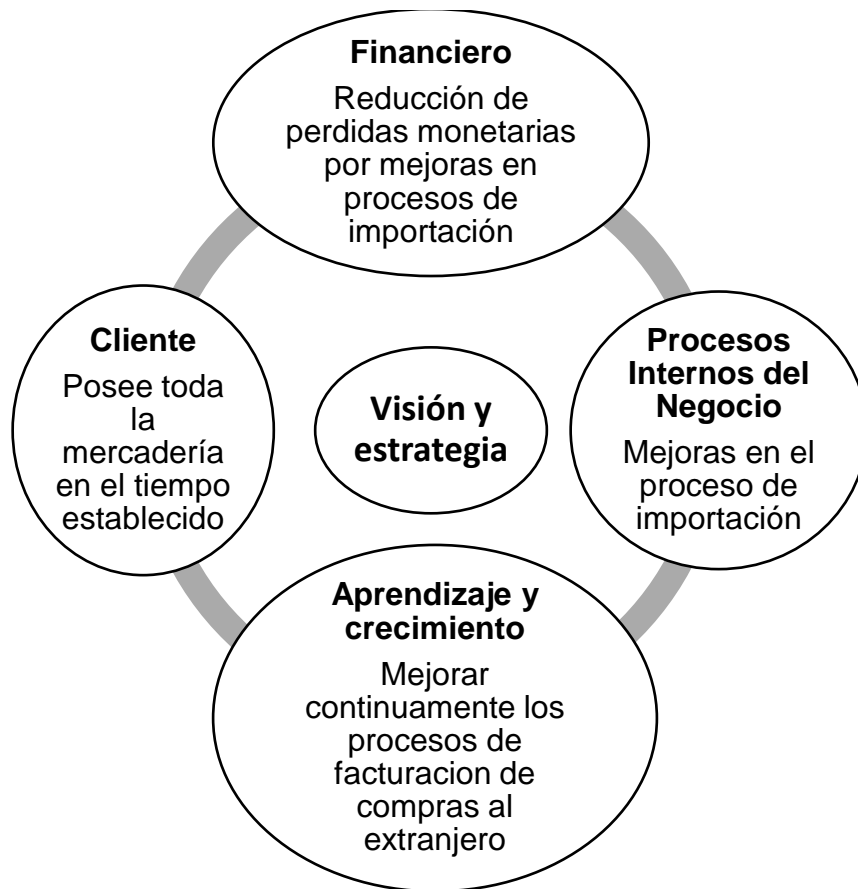


Fuente: Elaborado por el autor

Figura 6: Propuesta de proceso de importaciones Optimoda s.a.

Una de las principales propuestas de este proceso con el actual está en devolver el control del proceso de importaciones al área competente que sería el asistente de importaciones que sean ellos los encargados de dar vigilancia y seguimiento a cada uno de los principales procesos, ya que el actual control lo mantienen diversos departamentos y así esto evitara realizar doble trabajo.

Propuesta de mejora por medio del Balance Score Card



8 Conclusiones

Una vez estudiado los fundamentos teóricos y la situación actual de la compañía Optimoda se propone como estrategia desarrollar un plan de mejora para el proceso de importaciones con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos planteados.

Estudiadas las bases teóricas del proceso de importaciones en el Ecuador, es necesario implementar mejoras en el proceso de importaciones en la compañía Optimoda con el objetivo de cumplir con los tiempos y entregas correspondientes.

Según el diagnóstico realizado a la compañía Optimoda se llega a la conclusión de que se encuentra en óptimas condiciones para la

implementación de un plan de mejora para el proceso de importaciones en el área correspondiente.

8.1 recomendaciones

Analizando los aportes teóricos los cuales ayudaran a mejorar el proceso de importaciones de la compañía se recomienda diagnosticar el área de importaciones con el fin de buscar la implementación de un proceso que mejore su eficiencia.

Con el análisis realizado y con un diagnostico establecido de la compañía Optimoda evidenciando muchas falencias en el proceso de importación los cuales generan pérdidas económicas y retraso en los tiempos de entrega se recomienda desarrollar un plan con mejoras al proceso de importación que permitirán a la compañía optimizar recursos.

Habiendo establecido los parámetros correspondientes se recomienda a la empresa Optimoda ejecutar plan de acción con el fin de mejorar los procesos de importaciones siguiendo la dirección establecida.

9 Bibliografía

Arcila, C. O. (2006). Diccionario de comercio. Bogota: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2011). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.

Ekos. (Octubre de 2017). Pymes en el Ecuador. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/pymes-en-el-ecuador-no-paran-de-evolucionar>

Figuerola, N. (2014). Mejora de Procesos. Buenos Aires.

Figuerola, N. (2014). Mejora de procesos, Gestion de calidad, tecnicas y herramientas.

Gardey, J. P. (2009). Definición de gastos de operación.

- Roman, A. J. (2001). Comercio Exterior teoria y practica. Murcia: Universidad de Murcia.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGRAW-HILL.
- SENAE. (2016). Desaduanización de los productos importados. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- SENAE. (2018). Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf
- Silva. (2014). Metodologia de la Investigacion .
- Tamayo, M. T. (2007). El proceso de la Investigacion Cientifica.
- Telegrafo, E. (2019). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cartas/1/carta-del-servicio-nacional-de-aduana-del-ecuador-senae>
- Universo, E. (2019). Economia de Bolsillo. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais>
- universo, E. (27 de Junio de 2019). Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais>
- witker, J. A. (2011). Importaciones y exportaciones en mexico Derecho del comercio. Mexico: Instituto de Investigaciones Juridicas.
- Zaratiegui. (1999). Metodo Sistemático de Mejora de Procesos .
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. España: ECONOMÍA INDUSTRIAL N.º 330.

Anexos

Entrevista dirigida al gerente General de Optimoda SA

1 ¿Tiene la compañía Optimoda una dirección estratégica o planificación en su desarrollo empresarial?

2 ¿existe una estructura empresarial consolidada en la compañía?

3 ¿Con que proveedor o marca genera más rentabilidad ara la compañía?

4 ¿Ha tenido problemas con el proceso actual de importaciones?

5 ¿Mejoraría el área de importaciones y porque?

6 ¿Cómo considera la relación entre el departamento de importaciones y los agentes de aduana?

7 ¿De qué forma ha venido desarrollando la administración de la compañía?

2 Formato de check list previo a importar compañía Optimoda

CHECK LIST

INFORMACION PROVEEDOR

NOMBRE FECHA DE REVISION
RUC
DIRECCION

INFORMACION CONTACTO

NOMBRE FECHA DE EMBARQUE
TELEFONO
DIRECCION

ITEM	DOCUMENTOS	TIEMPO DE EMBARQUE	SI	NO	PARCIAL	NO APLICA	COMENTARIOS
1	DOCUMENTO1	N. DE DIAS					
2							
3							
4							

COMENTARIOS: