



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

Evaluación de la eficiencia de los procesos de gestión del departamento operativo de empresa dedicada al agenciamiento de aduanas

AUTORA:

Kelly Bastidas Miñan

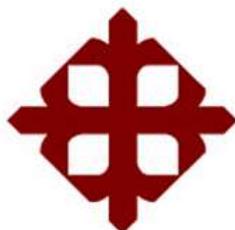
Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

Eco. Glenda Mariana, Gutiérrez Candela, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe, Kelly Carolina Bastidas Miñan, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Eco. Glenda Mariana, Gutiérrez Candela, Mgs.

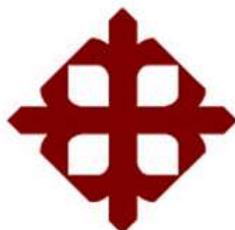
REVISORA

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Eco. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, 21 de octubre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Kelly Carolina Bastidas Miñan

DECLARO QUE:

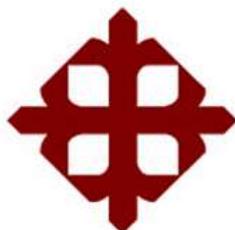
El Proyecto de Investigación: **Evaluación de la eficiencia de los procesos de gestión del departamento operativo de empresa dedicada al agenciamiento de aduanas**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 21 de octubre del 2019

LA AUTORA

Kelly Carolina Bastidas Miñan



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS XVIII
PROMOCIÓN**

AUTORIZACIÓN

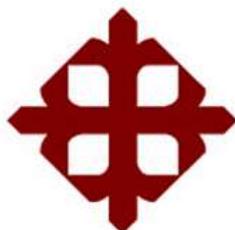
Yo, Kelly Carolina Bastidas Miñan

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de la Maestría en Administración de Empresas** titulada: Evaluación de la eficiencia de los procesos de gestión del departamento operativo de empresa dedicada al agenciamiento de aduanas, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 21 de octubre del 2019

LA AUTORA

Kelly Carolina Bastidas Miñan



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

INFORME DE URKUND

URKUND

Documento	TESIS KELLY BASTIDAS 6 OCT.docx (D56585243)
Presentado	2019-10-06 18:00 (-05:00)
Presentado por	kellysagi86@hotmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	TESIS KELLY BASTIDAS MIÑAN - MAE XVIII Mostrar el mensaje completo

3% de estas 48 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

URKUND interface footer icons: bar chart, zoom, quote, speech bubble, up arrow, left arrow, right arrow.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me ha guiado, sostenido y colocado a las personas indicadas en mi vida para enfrentar cualquier obstáculo con fortaleza y sabiduría.

A mi familia, que con su amor y motivación incondicional han apoyado cada una de mis decisiones aun cuando implicó sacrificar su tiempo conmigo.

A mi tutora y a la universidad por compartir sus conocimientos para hacer posible no sólo la entrega de este documento sino el haber alcanzado una de mis metas más importantes en mi carrera profesional.

KELLY CAROLINA BASTIDAS MIÑAN

DEDICATORIA

Mi Ángel,
Quien me sonrío desde el cielo.

KELLY CAROLINA BASTIDAS MIÑAN

Índice General

Resumen	XII
Abstract	XIII
Introducción.....	2
Antecedentes	5
Planteamiento del problema	7
Formulación del Problema.....	10
Justificación	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	12
Preguntas de Investigación	12
Capítulo I: Fundamentación Teórica	13
Estrategia Empresarial.....	16
Proceso	17
Clasificación de los procesos	23
Mejoramiento de la Calidad	24
Marco Conceptual	30
Capítulo II: Marco Referencial.....	35
Situación Actual del Agente de Aduanas	37
Análisis PEST	44
Análisis FODA	49
El SENA y Estándares	50
Marco Legal	52
Capítulo III: Metodología	55
Resultados	60
Capítulo IV: Propuesta	63
Análisis eficiencia de procesos de gestión	63

Paso 1: Planificar.....	65
Paso 2: Hacer.....	66
Reestructuración e inicio del proceso de cambio e inicio de gestión.....	70
Beneficios de Optimizar Procesos.....	79
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	83
Referencias.....	85
Apéndices.....	90
Apéndice A. Formato Encuesta: Audit Perception.....	90
Apéndice B. Procedimiento Inicio de Trámite.....	92
Apéndice C. Procedimiento Transmisión Electrónica.....	94
Apéndice D. Matriz de Errores.....	97
Apéndice E. Procedimiento Inicio de Trámite Aduanero.....	98
Apéndice F. Procedimiento Transmisión Electrónica.....	100

Índice de Tablas

Tabla 1 Evolución de Teorías de Procesos	13
Tabla 2 Indicadores de desempeño	27
Tabla 3 Etapas del SENA E	51
Tabla 4 Resumen metodología a utilizar en el presente estudio	56
Tabla 5 Formato para Medición de Actividades Etapa 2	57
Tabla 6 Formato Matriz de Errores por proceso	58
Tabla 7 Formato matriz de errores por persona	59
Tabla 8 Formato matriz de errores por proceso	59
Tabla 9 Resumen Medición de Actividades Etapa 2	58
Tabla 10 Resumen Matriz de Errores por actividad	60
Tabla 11 Resumen Matriz de Errores por persona	60
Tabla 12 Resultados Audit Perception	61
Tabla 13 Resumen de resultados obtenidos de la metodología aplicada	62
Tabla 14 Caso del negocio: Paso 1 – Planificar	65
Tabla 15 Estableciendo el Problema: Paso 2 - Hacer	67
Tabla 16 Propuesta: Tiempos por Actividades Etapa 2	74
Tabla 17 Propuesta: Definir Rol del Equipo	77
Tabla 18 Propuesta: Definir Rol del Equipo - Actividades	78
Tabla 19 Propuesta: Definir Rol del Equipo – Cronograma	78

Índice de Figuras

Figura 1. Operadores de Comercio Exterior	5
Figura 2. Etapas del SENAE.....	6
Figura 3. Resumen tiempos de nacionalización de Agente de Aduana	7
Figura 4. Identificación de problema	8
Figura 5. Diagrama de Ishikawa	10
Figura 6. Resumen Gestión por Procesos.....	15
Figura 7. Pasos para mejorar un proceso.....	21
Figura 8. Rol del Agente de Aduanas en la Cadena Logística	38
Figura 9. Participación sectores del Agente de Aduanas	41
Figura 10. Estructura Agente de Aduanas.....	43
Figura 11. Cantidad de trámites versus Crecimiento de trámites.....	44
Figura 12. Balanza Comercial Totales	44
Figura 13. Balanza Comercial Desglosado	45
Figura 14. Cronología Saldos de la Balanza Comercial.....	47
Figura 15. Mapa de Proceso levantado de acuerdo a la observación directa	56
Figura 16. Flujograma Tiempo Promedio de Nacionalización	59
Figura 17. Metodología Kaizen.....	64
Figura 18. Análisis Diagrama de Ishikawa para Propuesta Final (parte 1/2).....	69
Figura 19. Análisis Diagrama de Ishikawa para Propuesta Final (parte 2/2).....	70
Figura 20. Propuesta de Tiempos en Etapa 2	73
Figura 21. Propuesta Hoja de Apertura	75
Figura 22. Propuesta Check de Revisión de Documentos	76
Figura 23. Propuesta Check de Transmisión.....	77

Resumen

El presente desarrollo tiene como objetivo principal evaluar la eficiencia de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones a través de un estudio para viabilizar el diseño de un Modelo de Gestión por procesos. Este análisis se realizará mediante un estudio descriptivo y explicativo donde se plantea inicialmente la revisión de las bases teóricas y metodológicas para elegir la que más se adecúe y sea aplicable al proceso actual del agente afianzado. Por lo antes expuesto y con la ayuda de diferentes técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, se han recolectado datos que permiten Mapear los Procesos del departamento operativo, levantar una Matriz con la recurrencia de los errores operativos y conocer la percepción del servicio brindado a través de una Encuesta dirigida a los clientes externos.

Estas técnicas traen como resultado el poder identificar qué tan eficientes son los procesos de la Etapa 2, si existen o no cuellos de botella que afectan los tiempos de nacionalización y la gestión no solo del cliente externo sino también del interno. Información que permitirá proponer un Modelo de Gestión en base al método Kaizen, donde se aterrizan los pasos 1 y 2 para el presente proyecto, considerando que no solo se busca identificar de forma clara y precisa las responsabilidades de cada uno de los involucrados dentro del proceso, sino también implementar controles necesarios como procedimientos e indicadores para evaluar la eficiencia de dichos procesos.

Palabras claves: Gestión, Procesos, Eficiencia, Tiempo, Modelo, Optimización

Abstract

The development aims to evaluate the efficiency of the management processes of the operation's department through a study to make it more flexible the design of a process management model. This analysis will be done through a descriptive and explanatory study, where the revision of the theoretical and methodological bases to choose the adequate methodology that may be applicable to the current process of the entrenched agent. Therefore, with the help of different qualitative and quantitative techniques, data have been collected to get a definition of a Map's Processes of the operational department, raise a Matrix with the recurrence of operational errors and know the perception of the service provided to external customers through a Survey aimed.

These techniques result in the identification of how efficient the Processes of Stage 2 are, whether or not there are bottlenecks that affect the nationalization times and the management not only of the external client but also of the internal. Information that will allow to propose a Management Model based on the Kaizen method, where steps 1 and 2 are landed for the present project, considering that it is not only sought to identify clearly and accurately the responsibilities of each of those involved within necessary controls such as procedures and indicators to assess the efficiency of such processes.

Key words: Management, processes, efficiency, time, model and optimization

Introducción

El presente análisis tiene como objetivo principal evaluar la eficiencia de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones mismos que afectan los tiempos de nacionalización de las mercancías de su cartera de clientes. Este análisis, se realizará a través de un estudio descriptivo que permitirá viabilizar el diseño de un Modelo de Gestión para procesos que optimicen recursos, así como eliminar un porcentaje valorable de las quejas recibidas por parte de los clientes en cuanto al servicio brindado.

Es importante indicar que, la metodología que conlleva a las empresas a analizar sus procesos, debe considerarse como uno de los pilares básicos para cualquier sistema de gestión. Hoy en día las empresas y organizaciones son eficientes en la medida en que gobiernan adecuadamente sus procesos de tareas. La idea es definir un modelo que no sólo identifique de forma clara y precisa las responsabilidades de cada uno de los involucrados dentro del proceso, sino también que permita implementar controles necesarios para evaluar dicha eficiencia, en este caso, se analizará de forma exhaustiva los procesos de gestión realizados por el departamento operativo del agente aduanas.

Este análisis, permite además el desarrollo de estrategias y planes que a la vez servirán para el fortalecimiento de la economía en el Ecuador, que desde el año 2010, con el planteamiento de establecer un sistema económico social, solidario y sostenible (Plan Nacional de Desarrollo, 2017) con miras de fortalecer procesos económicos internos y externos, se generaron cambios impredecibles e importantes que afectaron directamente a las importaciones del país. Bienes como vehículos, prendas de vestir, calzado, licores, celulares, cosméticos, entre otros, ahora son

sujetos a restricciones, cupos, normas de calidad y diversas medidas de control arancelario, obligando a la cadena logística de los importadores y exportadores a tomar decisiones que les permita mantenerse dentro del mercado sin sufrir afectaciones. Es así que las empresas dedicadas al Agenciamiento de Aduanas debido a su relación directa con los importadores, exportadores y el Estado, buscan mantener su estabilidad generando ventajas competitivas no sólo a base de tecnología sino reemplazando su enfoque tradicional a uno altamente competitivo donde todos desarrollan y conocen los procesos de gestión para competir de manera constructiva por brindar un servicio de calidad.

Este documento se ha estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se describirá el estudio del Marco Teórico, donde se obtendrá una idea más clara del concepto de lo que es El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), su importancia, agentes que intervienen, así como la gestión por procesos, además de explicar conceptos fundamentales que son necesarios para un mejor entendimiento del presente estudio.

El segundo capítulo se refiere al Marco Referencial, donde se analizarán los principales procesos de gestión que existen a nivel internacional y nacional, logrando de esta manera identificar la situación actual del agente afianzado frente a estos procesos y las posibles causas que generan demora en los procesos de gestión en cuanto a los tiempos de nacionalización de cargas de los clientes desarrollados en el Departamento de Operaciones.

El tercer capítulo comprende la Metodología, donde se explica los pasos que se realizarán para este estudio, los métodos y procedimiento que deberá ser aplicada en los procesos de nacionalización de las mercancías para finalmente en el último

capítulo, plantear el diseño de un Modelo de Gestión que permita la optimización de recursos operativos del agente afianzado, en esta propuesta se muestran los beneficios que la compañía conseguirá con este modelo, así como también las conclusiones y recomendaciones finales que se obtuvieron de esta investigación.

Antecedentes

La empresa dedicada al agenciamiento de Aduanas, es un Operador de Comercio Exterior (OCE) que inicia sus actividades hace más de 40 años. Desde sus inicios, ha ofrecido un servicio integral enfocado en Comercio Exterior y Logística, su principal objetivo es disminuir riesgos dentro de los servicios brindados a lo largo de la cadena logística por lo que ofrece soluciones de trazabilidad en conjunto con otros diferentes OCE, que intervienen a lo largo de la cadena logística:



Figura 1. Operadores de Comercio Exterior

Todos los OCE trabajan en conjunto con el SENA E que es empresa estatal orientada al quehacer no solo nacional sino también internacional como

controladores y facilitadores del Comercio Exterior contribuyendo al desarrollo económico y la sostenibilidad fiscal (SENAE, 2019). En aras de cumplir con una visión institucional de ser reconocidos a nivel nacional e internacional y en su búsqueda por ser referentes de ética, comercio justo y gestión transparente, el SENAE ha establecido etapas de eficiencia y resultados, con la finalidad de mejorar los tiempos de gestión de los OCE que intervienen en la cadena logística y la nacionalización de cargas; para una mejor explicación se han realizado las siguientes figuras:



Figura 2. Etapas del SENAE

Por tal motivo y conforme registros del SENAE, el agente aduanero del presente proyecto, refleja los siguientes tiempos promedio (en días) por etapa en el proceso de nacionalización de mercancías según Oficio Nro. SENAE-DCP-2018-0737-OF que se resume de la siguiente manera:

2017							
	LLEGADA BUQUE VS INGRESO ALMACÉN	INGRESO ALMACÉN VS TRANSMISIÓN	TRANSMISIÓN VS PAGO LIQUIDACIÓN	PAGO LIQUIDACIÓN VS CIERRE AFORO	CIERRE AFORO VS DESPACHO	RESUMEN	
OBJETIVO SENAE	0,72	2,18	0,66	1,00	2,00	3,84	5,84
AÑO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5	PROMEDIO ETAPA 2 - 4	PROMEDIO ETAPA 2 - 5
ENERO	1,66	7,08	0,59	0,38	2,27	8,05	10,32
FEBRERO	0,61	5,31	0,48	0,34	2,19	6,13	8,32
MARZO	0,72	4,26	0,57	0,58	2,55	5,41	7,96
ABRIL	0,63	3,44	0,34	0,40	2,25	4,18	6,43
MAYO	0,53	1,95	0,34	0,13	0,92	2,42	3,34
JUNIO	0,56	2,02	0,29	0,16	0,96	2,47	3,43
JULIO	0,57	1,63	0,26	0,16	0,85	2,05	2,90
AGOSTO	0,58	1,73	0,32	0,12	1,00	2,17	3,17
SEPTIEMBRE	0,52	1,56	0,33	0,20	1,00	2,09	3,09
OCTUBRE	0,58	1,78	0,30	0,17	1,12	2,25	3,37
NOVIEMBRE	0,65	1,84	0,37	0,21	1,15	2,42	3,57
DICIEMBRE	0,62	1,73	0,35	0,21	1,16	2,29	3,45
TOTALES	0,69	2,86	0,38	0,26	1,45	3,49	4,95

Figura 3. Resumen tiempos de nacionalización de Agente de Aduana

DCP-2018-0737-OF

Planteamiento del problema

Dentro de lo denominado Comercio Exterior, la nacionalización de mercancías engloba todas las etapas detalladas en la *Figura 3*, mismas que de alguna manera los agentes de aduanas en aras de ofrecer un mayor alcance de servicio para los importadores, pueden hacerse cargo de la coordinación y seguimiento de todas estas etapas. Sin embargo, para el presente estudio, el enfoque será en la Etapa 2, debido a que es en donde los agentes de aduana tienen mayor inherencia, esta Etapa inicia con la recepción de los documentos de la importación por parte de los clientes, su revisión documental, digitación, solicitud de aprobación y transmisión al sistema de la Aduana – Ecuapass para la obtención del refrendo y finalmente la liquidación de tributos a cancelar.

Tras la primera alerta recibida a través de los resultados del SENAE en el año 2017 resumido en la *Figura 3*, se ha podido evidenciar que el promedio anual correspondiente a la Etapa 2, refleja alrededor de tres días aproximadamente como

tiempos de nacionalización. La empresa también recibió una segunda alerta, una queja formal de un cliente indicando que existe demora en los tiempos de nacionalización de sus cargas. Es por esto que, para una mejor explicación, se ha desarrollado la *Figura 4*, donde se muestra un flujograma con el tiempo promedio actual del agente de aduanas, dando como resultado un tiempo estipulado por debajo de lo que inicialmente se calculaba, es importante indicar que el objetivo planteado por el SENA es de dos días aproximadamente para esta Etapa.

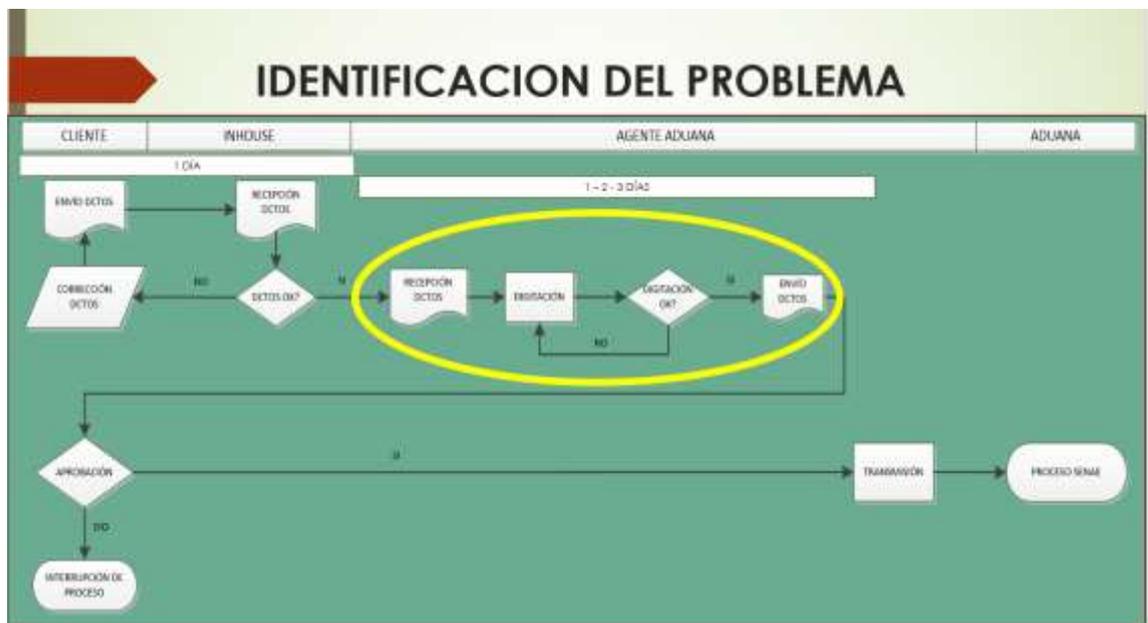


Figura 4. Identificación de problema

Con el fin de visualizar y explicar de mejor manera las causas que ocasionan la demora en el proceso actual de gestión del Departamento de Operaciones, se ha utilizado el diagrama de Ishikawa que explica las quejas desde seis diferentes sub-causas que son: método, máquina, medida, medio ambiente, material y mano de obra; y, se ha podido diferenciar:

Método: el desconocimiento del personal hacia los procesos actuales sumados a errores de digitación. De igual manera no se realizan auditorías ni socializaciones para verificar el cumplimiento de los procesos definidos.

Máquina y Material: los digitadores cuentan con equipos de computación lentos debido a los procesadores de software antiguos y el uso de un Microsoft que no está en concordancia con la memoria del PC.

Medida: pese a que existen indicadores genéricos utilizados actualmente para medir la eficiencia; no son conocidos, no se cumplen o no están ajustados de acuerdo a la necesidad del cliente ni del sector al que pertenecen.

Medio Ambiente: El clima laboral en la organización no es el más adecuado, debido a que se generan tensiones entre el personal por los resultados que se obtienen.

Mano de obra: Procesos de contratación, selección, comunicación y capacitación no contemplan procesos técnicos adecuados para lograr la eficiencia.

Todos estos aspectos han enfrentado al agente afianzado con el incremento de los tiempos de nacionalización de las mercancías de los clientes durante el año 2017, actividad a cargo del Departamento de Operaciones. Lo que ha incidido en el cumplimiento de los más altos niveles de eficiencia definidos como objetivos de la organización, el problema descrito está enfocado en un proceso que se presenta de forma ineficiente, por ésta razón es el inicio de una preocupación sustancial por parte de la Dirección de Gestión del agente afianzado.

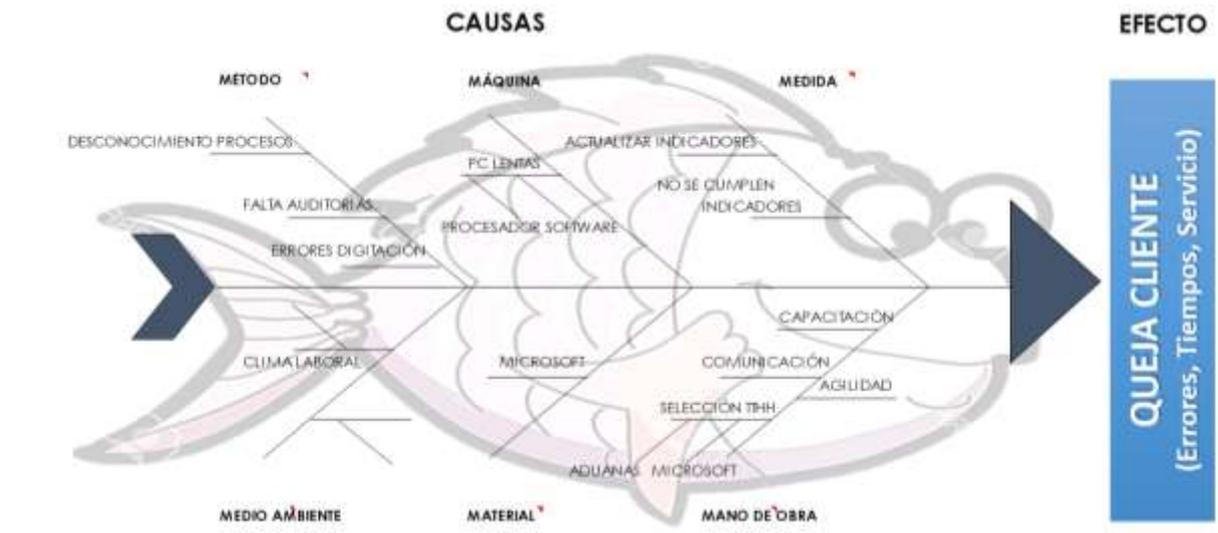


Figura 5. Diagrama de Ishikawa

Formulación del Problema

¿Son eficientes los procesos de gestión del Departamento Operativo del agente aduanas?

Justificación

La presente investigación permitirá definir si los procesos de gestión del Departamento de Operaciones del agente de aduanas son eficientes o no al momento de la nacionalización de las mercancías de los clientes; en tal sentido, se determinarán también los efectos de optimizar los procesos y los beneficios que estas acciones aportarían en la gestión de la organización para poder definir la viabilidad de implementar un Modelo de Gestión por procesos que permita reducir los tiempos de la Etapa 2 a ocho horas, siendo esta disminución la meta final de esta investigación y que le dará a la empresa una ventaja competitiva. Actualmente, los elementos teóricos y metodológicos existentes no son aprovechados eficientemente

en la gestión de nacionalización y la ineficiencia de los procesos definidos para esta actividad causa que se genere demora en los mismos.

El diseño de un Modelo de Gestión para la nacionalización de las mercancías, Etapa 2, aportará en la gestión eficiente y evaluación del mismo. El presente trabajo se justifica debido a que está relacionado con la línea de investigación de la Maestría correspondiente al análisis de los indicadores de gestión, específicamente interviniendo en el Departamento de Operaciones. El proceso se inicia con el análisis de nacionalización, después de realizar una observación a los pasos establecidos y a la documentación que se requiere, se pudo palpar que durante el año 2017 se incrementaron los tiempos, generando como consecuencia quejas de los clientes y una disminución de la demanda de los servicios que ofrece la empresa.

A través de la revisión de las bases teóricas y metodológicas se realizará una comparación de los procesos de gestión para adaptar los tiempos estándar a un modelo que mejore no sólo la imagen de la empresa frente a sus clientes externos, sino también beneficiar al cliente interno con procesos óptimos y al sector público con estadísticas de una Aduana ágil, objetivos que van de la mano también con las responsabilidades entregadas dentro de la empresa como Directora de Gestión y Control del agente afianzado.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la eficiencia de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones a través de un estudio para viabilizar el diseño de un Modelo de Gestión por procesos.

Objetivos Específicos

- Describir las principales bases teóricas y metodológicas referentes a la gestión por procesos.
- Analizar la situación actual de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones.
- Aplicar una nueva metodología para evaluar la eficiencia en los procesos de gestión del departamento operativo.
- Diseñar un Modelo de gestión para la nacionalización de mercancías y optimización de recursos operativos del Agente de Aduana.

Preguntas de Investigación

Después de este planteamiento surge la motivación plantearse las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué teorías y metodologías existen en evaluación y gestión de procesos para la gestión del Departamento de Operaciones?
2. ¿Cuál es la situación actual de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones?
3. ¿Qué metodología es la más idónea para evaluar la eficiencia en los procesos de gestión del Departamento Operativo del agente de aduanas?
4. ¿Cuáles son los beneficios de diseñar un Modelo de Gestión para la nacionalización de mercancías y optimización de recursos operativos del agente afianzado?

Capítulo I

Fundamentación Teórica

En el presente capítulo se analizarán las principales teorías sobre procesos de gestión y su eficiencia, cabe señalar que los procesos son parte de un concepto más amplio en el desarrollo de la administración, como es el enfoque de la calidad total, y tiene su base en la contribución que han realizado los autores que analizaron el funcionamiento de las organizaciones buscando siempre su eficiencia para dar respuesta a las necesidades del cliente.

En tal sentido y, buscando una secuencia histórica; se puede resumir una pequeña cronología donde se demuestra la evolución de teorías y la importancia de los procesos en una empresa:

Tabla 1

Evolución de Teorías de Procesos

Año	Autor	Descripción
1418	Andrea Barbarigo	Formas de organizar
1800	James Watt Matthew Boulton	El procedimiento de operación estándar, especificaciones de trabajo, incentivos, tiempo estándar y uso de la auditoría
1820	James Mili	El estudio de los movimientos en el trabajo
1832	Charles Babbage	División del trabajo, los estudios de tiempo y movimiento así como los principios básicos de computación
1900	Frederyc W. Taylor	Administración científica, sistemas de incentivos, coordinación laboral y gerencial, organización funcional, sistema de costos, estudios de métodos, estudios de tiempo y movimiento
1901	Henry L. Gant	La organización del trabajo, gráficas de Gant y responsabilidad gerencial del entrenamiento
1927	Elton Mayo	La importancia de los equipos informales y los grupos de trabajo
1947	Norbert Wiener	El énfasis en los análisis de sistemas y sobre la teoría de la información
1950	Edwards Deming	Las herramientas estadísticas y filosofía de la mejora continua
	Henry Fayol	Primera teoría completa sobre la administración, funciones y principios de la administración

1956	Ludwig Von Bertalany	La teoría general de los sistemas
1960	Kauro Ishikahua	Crea el control total de calidad Total Quality Management (TQM)
	Peter Druker	La administración por resultados
	Deming	Actualiza su propuesta para la mejora continua de procesos, control estadístico y filosofía de la calidad.
1970	Joseph Juran	Propone la trilogía para lograr la calidad total
1985	Kauro Ishikawa	Aporta impulsando de forma permanente el mejoramiento de la calidad en el Japón
	Michael Porter	Plantea el pensamiento estratégico en los negocios
	Robert Chapman	La reingeniería
1990	Morris	Aporta en la reingeniería de las organizaciones
	David Norton y Robert Kaplan	Definen el cuadro de mando integral como un modelo dentro de la administración estratégica
2000	Davenport Thomas	Plantea la administración del conocimiento
2010	Munch	Plantea el efecto de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones en su eficacia, eficiencia y los efectos sociales resultantes

Bajo el contexto histórico antes señalado, cuando se hace referencia a calidad necesariamente hablamos de sistemas, procesos, control, evaluación y los autores son Edwards Deming, Ludwig Von Bertalany, Kauro Ishikawa, Joseph Juran y en años más recientes Kaplan y Norton. En la investigación que se plantea, se ha observado un problema en el cumplimiento de los procesos en el Departamento de Operaciones en la empresa que presta servicios de desaduanización de mercaderías, en tal sentido, el objetivo es que una vez definidos los aspectos que inciden en la calidad del servicio al cliente, plantear el ajuste de tales procesos y mantener los procesos de satisfacción al cliente de manera que estos hagan sostenible a la organización en el tiempo con los niveles de rentabilidad adecuados.

Los aspectos teóricos que se han considerado resaltar, son aquellos vinculados a la gestión por procesos y que son transversales a los esquemas de gestión de la calidad, según la *Figura 6*, definida jerárquicamente, partimos desde la estrategia que permitirá definir la estructura organizativa mediante procesos establecidos y que dará paso a contar con un sistema de gestión en el que se construye la productividad observada en los niveles de eficiencia, la eficacia por la orientación al cliente, y en la base la flexibilidad que se expresa a través de la organización.

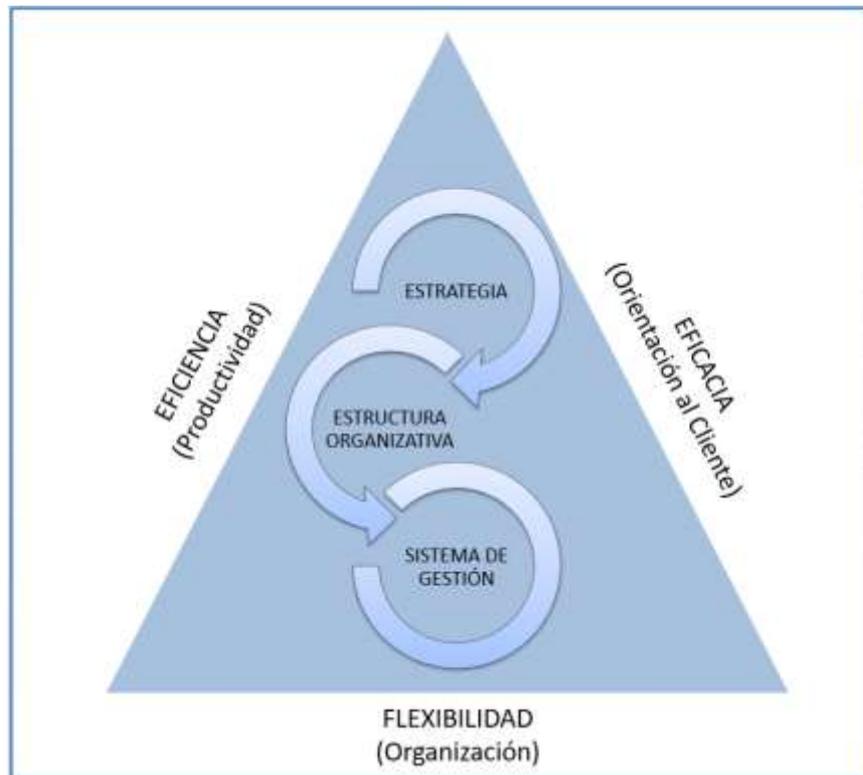


Figura 6. Resumen Gestión por Procesos

Es necesario destacar que entre los principios de gestión de calidad que son ocho, tres están relacionados directamente con procesos, estos son: el

enfoque a procesos, el enfoque a la gestión y la mejora continua. Bajo esta referencia se señala que, en el arranque del proceso, se realizará un análisis FODA y PEST para contextualizar a la organización interna y externamente, en consecuencia, se logrará definir los factores críticos de éxito y la definición de los propósitos, ambos análisis se encontrarán en el capítulo II de este estudio.

Para el presente capítulo, será necesario conceptualizar algunas teorías:

Estrategia Empresarial

Es la manera en la que la empresa o institución, conforme con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos con la finalidad de asegurar el logro de los mismos. Por tanto, se puede decir que la estrategia es la búsqueda de un plan de acción para crear y mantener ventajas competitivas (Fernández, 2018).

Según Thompson & Strickland (2008) una estrategia debe ser proactiva o deliberada, es decir que debe contener elementos ideados y ejecutados conforme a lo planeado y, a la vez ser reactiva o emergente, donde considere los nuevos elementos que surgen conforme cambien las condiciones. La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen, o si lo hacen, hacerlo mejor que ellos y finalmente hacer lo que en teoría se considera hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

De acuerdo a Merton (2002) y Robbins & Coulter (2005) Como parte de una estrategia, es necesario contar con una Estructura Organizativa que diseñe la estructura organizacional, es decir la descripción de puestos en las empresas alineadas a los objetivos empresariales, estableciendo métodos para que las

actividades se desempeñen eficientemente, respetando jerarquías y responsabilidades, armonizando recursos y delimitando funciones. Se deberá tomar en cuenta la filosofía organizacional como lo son la misión, visión, valores y estrategias de la empresa.

Otro factor importante es el Sistema de Gestión dentro de la empresa, es decir que una estructura organizativa, sus procedimientos, procesos y recursos deben ser los necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos (Chueque, 2000).

Sin embargo, según Bahrami (1992) una empresa debe tener como base la Flexibilidad de tener la capacidad de adaptarse a cambios internos y externo para poder responder eficazmente a un entorno donde existe la competencia y que es necesario lograr un mayor compromiso de los empleados aun cuando se cuenta con un sistema con estructuras organizativas maleables.

Proceso

Según Rojas & Aguilar (2018) es el conjunto de pasos encaminados para lograr los máximos resultados, mismos que reúnen las etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Conociendo que una Actividad, es la suma de tareas normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento función (Chueque, 2000).

Por otro lado Pérez (2004) afirmó que, el proceso no es solo un conjunto de actividades, sino que están mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, generando elementos de entrada en resultados o salidas que agreguen valor a clientes, un ejemplo, la satisfacción del cliente. Mariño (2001) definió a los procesos como una secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman productos con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente.

Por otro lado, Bravo (2013), aseguró que proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente, es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Pérez (2004) señaló que los procesos han existido desde siempre y que es la forma más natural de organizar un trabajo siempre y cuando se determinen sus límites asignando responsabilidades; y, se identifiquen sus elementos y factores con el fin de determinar sus interacciones para que exista una gestión. La **Gestión** viene de gestar o dar a luz y está por sobre administrar u operar, es una labor creativa, reflexiva y cuestionadora que emplea los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización. El principal aporte de la gestión de procesos comienza por la representación del hacer mediante modelos que toda persona comprenda. De esta forma el conocimiento de la organización ya no es patrimonio solo de algunas personas que lo tienen en su cerebro, sino que pasa a ser un activo de la organización: visible, cuantificable y perfectible. Además, cumple con las obligaciones de hacer realmente control de gestión, auditoría y análisis de riesgos, entre otros beneficios.

Bravo (2013) presentó por su parte una visión integral de cambio en la organización, logrando unir los conceptos de sistema, gestión y procesos. La Gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de Procedimientos interrelacionados mediante vínculos causa - efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los Procedimientos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general (Domingo, 2018).

Un Procedimiento está vinculado a un método o a una manera de ejecutar algo, de seguir cierto pasos predefinidos con el fin de desarrollar o ejecutar alguna actividad (Gardey & Pérez, 2012). Es la forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse (Chueque, 2000).

De acuerdo al Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), la gestión por procesos genera que las organizaciones actúen de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés (Club Excelencia en Gestión, 2018).

Harrington (1993) planteó que, Mejorar un Proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Mientras que Auliso, Miles, &

Quintillán (2018) sostiene que el mejoramiento de procesos se lo deberá escoger prestando atención a los problemas actuales o a los problemas potenciales que se puedan evidenciar como:

- Problemas de clientes externos.
- Problemas de clientes internos.
- Proceso con costos elevados.
- Proceso con tiempos de ciclo prolongado.
- Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Pérdidas de mercados.
- Existencia de peleas o malas comunicaciones interfuncionales.
- Visualización de mejoras al realizar la representación del proceso.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

Cuando se han determinado los procesos que presentan problemas, se plantean los pasos para lograr el mejoramiento como lo plantea la figura:

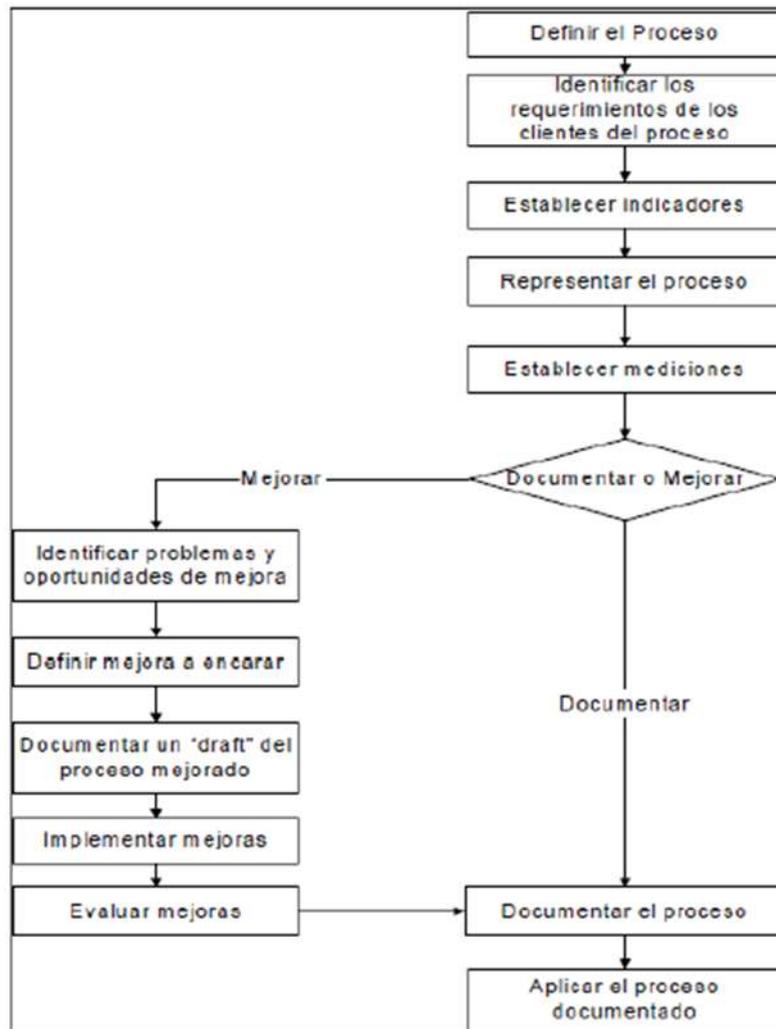


Figura 7. Pasos para mejorar un proceso

Tomado de: Auliso, Miles, & Quintillán (2018)

El Modelamiento Visual de Procesos, según Friedman (2007) aseguró que, es la nueva propuesta de la teoría de modelos que permitirá la participación de todas las personas de la organización, resaltó además que la nueva economía no se basa sólo en la información, el conocimiento o en la tecnología, sino también en la experiencia y en la creatividad. La nueva competencia central es la creatividad, entendida como la tarea del cerebro derecho que las empresas están incorporando

para generar un crecimiento de alto nivel. Es por esto que, para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización, se utilizan solo tres modelos: mapa de procesos, flujograma de información y lista de tareas, teniendo como características: es permanente en la organización, en todo momento esta actualizado, y de acuerdo a Bravo (2013) los modelos se construyen en forma participativa y los modelos son simples y entendibles por todas las personas de la organización.

Los Mapas de Proceso, son un instrumento de gestión que provee una visión de conjunto, holística o de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización (Bravo , 2013). Los Flujogramas de Información (FI), describe un proceso y busca que con una mirada se recuerde cómo es el proceso. Por último, una Lista de Tareas, que son los pasos a seguir dentro de una actividad y de un proceso. (Bravo , 2013).

Los Procesos de Gestión según Betancourt & Sánchez (2015), cada uno de los miembros de una empresa desarrolla procesos dentro de su área para el funcionamiento de una empresa. El control de esta gestión individual debe pensarse como una medición y análisis para construir un mecanismo de evaluación.

De esta manera dicha evaluación orientará la misión de la empresa hacia mejorar sus procesos para satisfacer las expectativas de sus clientes y no solo en aspectos estructurales o de funcionalidad. Grandes organizaciones se han orientado en esta dirección y el análisis de la individualización de los procesos ha traído mejoras al enfoque empresarial de las gestiones (Mallar, 2010). Se sistematizan los

procesos y se logra un nivel de integración en la gestión que aumentará la eficiencia y la eficacia de los procesos (Cabrera, Medina, León, & Nuñez, 2015).

Clasificación de los procesos

Es conveniente clasificar los procesos, considerando su impacto y la influencia, por ejemplo, en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, entre otros. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave y de Apoyo. Se define como Procesos Estratégicos aquellos que definen la estrategia e intervienen en la visión y objetivos de la organización a través de estudios de mercado o de evaluación de la satisfacción de los clientes o de una evaluación de sistemas. (Domingo, 2018).

Los Procesos Clave son los que añaden valor al cliente, es decir que inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción de los clientes. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos y/o afecten su productividad y por ende a la rentabilidad para la empresa. Es importante connotar que los procesos clave intervienen en la misión, pero eso no los obliga a estar ligados a la visión de la organización. Finalmente, los Procesos de Apoyo son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, no intervienen en la visión ni en la misión de la organización. Y están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión (Domingo, 2018):

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo.

Mejoramiento de la Calidad

El Doctor Edwards Deming es el creador de este método y lo puso en práctica en Japón, se compone de catorce pasos que son los siguientes (Munch, 2010).:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. En lugar de que el objetivo primordial de una empresa sean las utilidades, hacer dinero, su finalidad debe ser permanecer en el mercado y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación y el constante mejoramiento.

2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos. Es necesario olvidar la tolerancia frente a un trabajo deficiente y un mal servicio.

3. Eliminar prácticas de inspección masiva. Normalmente, las organizaciones inspeccionan un producto cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. La calidad no se logra mediante la inspección, sino con el mejoramiento del proceso.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras eligen al proveedor que ofrezca el precio más bajo; lo que conduce a la adquisición de materiales de baja calidad. Deberían en cambio, buscar la mejor calidad.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. La gerencia está obligada a buscar continuamente la manera de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad siempre.

6. Ofrecer capacitación en el trabajo en todos los niveles. Concuera con Ishikawa en que la calidad empieza con educación y termina con educación.

7. Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo. El trabajo de un supervisor no es decirle al personal qué hacer o castigarlo, sino orientarlo. Proporcionar ayuda por medio de métodos para hacer mejor su trabajo.

8. Impulsar las comunicaciones y la productividad. La pérdida económica producida por el temor es impresionante. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura mediante la comunicación y retroinformación continuas.

9. Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff. La única manera de incrementar la calidad es mediante un sistema integral donde participe toda la empresa.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y los carteles. Éstos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo; piden aumentar la productividad, pero no enseñan cómo hacerlo. Deming propone que para mejorar la calidad se requiere capacitación más que carteles motivacionales.

11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad. La capacitación en el uso de herramientas estadísticas para mejorar la calidad es indispensable.

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Con mucha frecuencia la actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Entrenamiento en todos los niveles para el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14. Tomar medidas para lograr la transformación. La gerencia deberá adoptar un compromiso permanente con la calidad. Se requiere un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para lograr la calidad. Se requiere el compromiso de todos los niveles de la organización (Munch, 2010).

La Normalización, es instaurar criterios de calidad estándar para productos y procedimientos, de allí se ha consolidado como una necesidad en las sociedades actuales. Estas sociedades no viven aisladas las unas de las otras, sino que están cada vez más interconectadas. Por lo tanto, resulta imprescindible la adopción de normas comunes que rijan sus relaciones sociales, políticas y comerciales. En este sentido, destaca la relevancia de las autoridades de certificación nacionales e internacionales, en definitiva las entidades que acreditan que las normas de homologación acordadas para mejorar los bienes y servicios se cumplen fielmente (Cerem-Ecuador, 2018).

Un ejemplo de certificación son las Normas ISO 9000, que son un conjunto de normas, cuyo objetivo es asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Con ello, una empresa establece un conjunto de acciones planificadas y sistematizadas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que el bien que produce o servicio que presta satisface los requisitos de calidad. Estas normas constituyen un complemento al resto de herramientas de gestión de la calidad total, ya que suponen un punto de partida, que es incluso necesario, para la implantación de una cultura de calidad (Bruque & Moyano, 2011).

De acuerdo a la norma ISO-9001-2015 Indicador son requisitos para sistemas de gestión de calidad, define como que el indicador es un soporte de

información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados. Es por esto que se pueden utilizar herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores (Kaplan & Norton, 2000).

Otra forma es a través de establecer Indicadores de desempeño, que son utilizados para monitorear el ejercicio y los factores de éxito de los procesos o actividades de una organización, se alinean a los objetivos, estrategias y pueden ser operados por etapas para medir el progreso de dichos procesos, permitiendo identificar oportunidades de mejora como por ejemplo el planteamiento de futuras inversiones en tecnología, dichos indicadores se dividen en: de eficiencia, de eficacia y de productividad definidos conforme el giro de negocio de la organización (Bonney, 2005).

Tabla 2
Indicadores de desempeño

Eficiencia	Eficacia	Productividad
La capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir o lograr un efecto determinado o el cumplimiento de un objetivo determinado	La Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, incluyendo la eficiencia y factores del entorno, con el fin de lograr los objetivos	Se define como la relación entre eficacia y eficiencia. Pueden darse los siguientes escenarios: a) eficaces pero ineficientes, se cumple con

minimizando el empleo de recursos y costos. (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017)	planteados por una organización, se refiere al cumplimiento de los objetivos y al grado de satisfacción de los clientes. (RAE, 2001)	los objetivos trazados pero el gasto de recursos es excesivo; b) eficaces y eficientes, es el escenario ideal, se cumple con los objetivos y el gasto de recursos es mínimo, y c) ineficaces e ineficientes, no se cumplen los objetivos propuestos y el gasto es excesivo. (Asociación de Corrugadores del Caribe, 2018)
---	--	---

Estos indicadores de desempeño, permiten además analizar la Calidad, que en un sentido coloquial es “hacer bien las cosas a la primera”; un ejemplo, estar siempre muy atento a las necesidades del clientes, sus quejas o muestras de insatisfacción y que todas las actividades realizadas para llevar el servicio, mejoren continuamente en su eficiencia y eficacia con una Dirección capaz de dirigir y controlar a través de su liderazgo en un sistema de gestión de calidad. Por este motivo, para el enfoque de calidad, los clientes pueden ser externos, es decir los consumidores del producto; e internos, las personas y departamentos que integran la empresa. Las tres metodologías básicas de calidad: TQM, en español Control Total de Calidad (CTC) cuyo creador es Kaoru Ishikawa, Mejora Continua propuesta por el doctor Edwards Deming y finalmente Cero defectos creada por Philip Crosby (Munch, 2010).

Para efectos del presente proyecto, se explicará la segunda metodología, Mejora Continua, el término procede de la palabra japonesa Kaizen que significa “hacer las pequeñas cosas mejor” y es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la gestión de la calidad total. Las organizaciones requieren un enfoque hacia la mejora continua de todas sus actividades y procesos con el fin de lograr la excelencia en la gestión (Bruque & Moyano, 2011). El Ministerio de Fomento de España (2005) definió a la mejora continua como un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

Sin embargo, existen otras maneras de mejorar procesos, uno de ellos es la Reingeniería, que implica cambios radicales y se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada lo existente (Ministerio-de-Fomento-España, 2005) pero es necesario conocer y tener en claro los Macroprocesos, que son aquellos procesos que agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, por lo que resulta fundamental definir correctamente los objetivos, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos organizacionales (USAID-CEAMSO, 2018); además de los Factores Críticos de Éxito, que son las acciones críticas para el éxito de una organización. Con ellos se pretende identificar los resultados que, de no conseguirse, pueden poner en peligro el éxito del negocio. Ayudan a distinguir entre lo que es conveniente y lo que es un requisito esencial, con el objetivo de establecer prioridades (Ministerio-de-Fomento-España, 2005).

Modelo de Gestión, se refiere a un esquema o marco de referencia para la toma de decisiones dentro de la organización. Es la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones, pueden ser aplicados en cualquier tipo de empresa o entidad sea privada como pública y se puede definir como el conjunto de actividades que deben realizarse para mejorar y con ello obtener el cambio requerido; por ejemplo, en la concepción del personal que es una de las principales causas en el rendimiento de su trabajo. (Martínez, 2013).

Según De Zuani & Laborda (2004) en su libro Fundamentos de la Gestión Empresarial afirmaron que:

“Un Modelo de gestión institucional, está constituido por el sistema de relaciones formales, planificadas, que enlaza y articula los elementos estructurales, gracias a los cuales se facilita la circulación de las ordenes necesarias, que fluya el trabajo y la información; y, que se realicen eficaz y eficientemente las tareas.”

Marco Conceptual

En este estudio es importante considerar el significado de palabras claves relacionadas al comercio exterior, que sirvan como elementos que guían el conocimiento, en adelante se presentan diversos conceptos para definir una mejor comprensión al presente estudio.

Comercio exterior, se define a la compra o venta de bienes y servicios que se realiza fuera de las fronteras geográficas de un país, satisfaciendo la demanda de los consumidores. Existen dos formas básicas de Comercio Exterior: Importación, ingresar mercancías extranjeras al territorio aduanero o país, cumpliendo todas las

formalidades y obligaciones aduaneras. Exportación, es la salida de mercancías bajo libre circulación. (Comercio Exterior, 2019)

Ecuapass, es el sistema aduanero ecuatoriano que permite a los OCE poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación. Su principal objetivo está alineado a la misión y visión de la Aduana, ser un sistema transparente y eficiente, que asegure el control aduanero y que sea una herramienta que facilite el comercio seguro. (SENAE, 2019).

Territorio Aduanero, es el territorio nacional en el cual se aplican las disposiciones del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) y comprende las zonas primaria y secundaria. Zona Primaria, constituida por el área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras terrestres; así como otros lugares que fijare la administración aduanera, en los cuales se efectúen operaciones de carga, descarga y movilización de mercancías procedentes del exterior o con destino a él; y, Zona Secundaria, Que comprende la parte restante del territorio ecuatoriano incluidas las aguas territoriales y espacio aéreo (Asamblea Nacional, 2010).

Operador de Comercio Exterior (OCE), es toda aquella persona natural o jurídica, nacional o extranjera que interviene en el tráfico de mercancías, medios de transporte y personas sometidas al control aduanero. (Asamblea Nacional, 2010)

Operador de Transporte, es la persona jurídica constituida como tal que actúa dentro del territorio aduanero ecuatoriano, en representación de compañías navieras, aerocomerciales, ferroviarias, terrestres, u otras, o de un operador de transporte multimodal que operen en el país, y en tal virtud son responsables ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por las operaciones que le son propias.

Los Medios de Transporte, son la unidad mediante el cual se movilizan las mercancías, es decir, el avión para las cargas aéreas, el barco para las marítimas, el camión para las terrestres. (Asamblea Nacional, 2010).

Manifiesto de Carga (MRN), es un documento electrónico que contiene información respecto del medio de transporte, número de bultos, peso e identificación genérica de la mercancía que comprende la carga, que debe presentar todo transportista internacional o su operador de transporte a la entrada o salida del país a la aduana (Asamblea Nacional, 2011).

Depósito Temporal, son los almacenes autorizados por la Aduana y destinados para que las mercancías puedan ser cargadas o descargadas del medio de transporte o a su vez almacenadas por el lapso de tiempo en el que los importadores realizan el levante de mercancías; ejemplo, Contecon, Inarpi, Naportec, Fertisa, entre otros. (Enciclopedia jurídica, 2018).

Distritos, zona primara donde arriban las cargas y desde donde son nacionalizadas a través de un refrendo.

Declaración Aduanera, es el formulario electrónico requerido por Aduana que contiene la información del declarante, del importador o consignatario de la carga, del medio de transporte, el manifiesto de carga, de la carga y su valor, además de los documentos de acompañamiento, de soporte y la auto liquidación de tributos al comercio exterior. Una vez transmitida la declaración, para importaciones se genera la Declaración Aduanera de Importación o DAI, y para exportaciones se genera la Declaración Aduanera de Exportación, DAE. (Asamblea Nacional, 2010).

Documentos de acompañamiento, son aquellos documentos que deben ser adjuntos a la declaración de aduana como obligatorios o licencias que al ser de

control previo, deben ser tramitados antes del embarque de las mercancías en origen y presentados en conjunto con la declaración aduanera; y los Documentos de Soporte, son aquellos que se constituirán como la base de la información de la declaración aduanera y que deberán reposar en el archivo del importador o del agente de aduana, estos documentos son: Documento de Transporte, Factura Comercial, Póliza de seguro, Certificado de Origen. (Asamblea Nacional, 2011).

Clasificación Arancelaria, es la identificación o codificación numérica de una mercancía en base a un sistema armonizado de descripción y codificación dictado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) con un total de diez dígitos llamados subpartida arancelaria. (Asamblea Nacional, 2010).

Carga, todo bien que pueda ser objeto de transporte. Mercancía, es cualquier bien mueble que puede ser objeto de transferencia y que es susceptible de compra y venta, a la vez ser clasificado en el Arancel Nacional de Importaciones (Pérez & Merino, 2018).

Autoridad Aduanera, es el Órgano de la administración pública competente, facilitadora del comercio exterior o Sujeto Activo, para aplicar la legislación aduanera y recaudador de los tributos al comercio exterior, ejerce el control y la potestad aduanera, y que presta por sí mismo o mediante concesión los servicios aduaneros contemplados en el COPCI (Asamblea Nacional, 2011).

Refrendo, es la combinación numérica que individualiza e identifica una declaración aduanera, haciendo de esta manera que con este número se confirme la aprobación o validación por parte de la autoridad aduanera (Soria, 2018).

Canales de Aforo, una vez cancelados los tributos se habilitará el tipo de revisión realizado por el SENAE: Automático, Documental, Físico Intrusivo o Automático no Intrusivo. (Asamblea Nacional, 2010).

Cierre de Aforo o Salida Autorizada, es el estado de la declaración una vez que ha culminado y cumplido con todas las formalidades aduaneras como lo es pago de una liquidación de tributos, y a partir de ese momento, el dueño de la mercancía podrá realizar el levante de las mismas. Levante o Retiro de Mercancías, que es el acto por el cual la Autoridad Aduanera autoriza al declarante o importador a disponer de las mercancías para su despacho una vez cumplidas las formalidades aduaneras, es decir, de acuerdo a los fines previstos en el régimen aduanero autorizado, es decir, la salida de la mercancía de zona primaria (Enciclopedia jurídica, 2018).

Capítulo II

Marco Referencial

En el siguiente capítulo se explicarán referentes sobre diferentes procesos de gestión a nivel mundial y como un referente directo en el Ecuador, al SENA; de igual manera, se detallará la situación actual del agente afianzado.

Según Moreno (2008) mencionó que la gestión aduanera en el Puerto del Callao – Perú es un instrumento de facilitación del comercio, analiza la complejidad de los procesos aduaneros regionales y concluye que se reconoce que el comercio internacional tiene en sus costumbres, prácticas comerciales y financieras, requisitos administrativos, infraestructura y agentes; los cuales están sujetos a leyes reglamentos que implican interacciones entre los diferentes ministerios, organismos y representantes del sector privado, dichas disposiciones la mayoría de las veces generan obstáculos que limitan el libre flujo de mercancías en el comercio internacional. En este mismo trabajo señala que la gestión en la Aduana marítima ha hecho acopio relativamente de algunas de las mejores prácticas aduaneras a nivel global para lograr parcialmente una transformación, alcanzando algunas mejoras en la calidad de los servicios, traduciéndose todo ello en una disminución del tiempo y costos de las operaciones del despacho aduanero.

Sin lugar a dudas, uno de los indicadores de eficiencia más representativos en esta gestión es el incremento de la recaudación. Así mismo señala que el indicador lo constituye haber puesto a disposición de los usuarios de los servicios de Aduanas las herramientas tecnológicas, un portal interactivo las 24 horas, los siete días de la semana, ofreciendo servicios virtuales para realizar los trámites,

teniendo la opción de acceder vía Web a los servicios de declaración y pago de los derechos e impuestos a través de los bancos comerciales.

Sánchez (2014, p.85) en su tesis “El Proceso de Desaduanización de la Mercancía Importada y su Incidencia en la Rotación del Stock de Inventarios en la compañía GIAHAN del Ecuador Compañía Limitada del Cantón Ambato por el período 2012”, concluye el tiempo de repuesta que mantiene el proceso de desaduanización es ineficiente, debido a varias causas como el proceso burocrático, uso ineficiente de la tecnología, y las políticas gubernamentales, se considera relevante para esta investigación porque puede ser uno de los elementos que aporta en la demora que acusa el agente afianzado.

Sarabia (2013, p.60) en su tesis denominada “Propuesta de análisis, diseño y desarrollo de un modelo para mejorar la administración de la empresa worldmedical en base a gestión por procesos”, concluye que se ha logrado repotenciar a la organización a través del establecimiento de procesos, en los cuales se han definido los insumos que se requieren para operar de manera clara y coordinada; obteniendo y generando los registros, controles y flujos necesarios. El impacto generado en WorldMedical concurre en la construcción de formas y caminos de actuar, que permitan entregar los productos y servicios que han sido pensados por la organización de manera adecuada para generar ganancias a la empresa y satisfacción a los clientes. A través de la identificación de actividades, la interacción de los procesos, la disponibilidad de recursos y el seguimiento de las acciones necesarias, para conquistar los resultados planificados; de este modo obtener un crecimiento estructurado como organización para alcanzar el mejoramiento de la empresa y afrontar los nuevos retos a la organización.

El tiempo de repuesta que mantiene el proceso de desaduanización es ineficiente, debido a varias causas como el proceso burocrático, uso ineficiente de la tecnología, y las políticas gubernamentales. También se señala para completar este trabajo, que, dentro de los múltiples enfoques existentes para aplicar en Administración en el campo de las organizaciones, la gestión de procesos se presenta como una herramienta apropiada que puede ser considerada como fundamental para guiar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Su aplicación genera un análisis detallado de los procesos en cualquier tipo de organizaciones, incluidas aquellas que prestan servicios que pueden modelar su forma de operación, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso y todos los conjuntos de procesos para optimizar Rendimiento a cliente interno y externo.

Finalmente señala que este enfoque propuesto permite adoptar un Sistema de Gestión de Calidad basado en requisitos de ISO 9000 o similares, lo que facilita los despliegues de políticas propuestas por la organización, a través de la identificación dentro de una estructura de procesos establecida de esas claves, procesos que son esenciales para alcanzar los objetivos. (Sarabia, 2013, p.60).

Después de analizar los casos presentados en este marco referencial, se puede concluir que hoy en día las empresas de cualquier tipo, buscan optimizar tiempos a través de la revisión de procesos y de la mejora continua constante.

Situación Actual del Agente de Aduanas

El comercio exterior obliga a que todo agente que quiera incursionar en nuevos mercados experimente un acto obligatorio como es el paso por aduana. Tanto al momento del ingreso de productos al país (importación) como a la salida de los mismos al extranjero (exportación) es de vital importancia que los

Operadores de Comercio Exterior (OCE), cumplan su rol dentro de la cadena logística, facilitando y agilizando los procesos para que estos no sean considerados como ineficientes e inseguros. Previamente a explicar la situación actual de la empresa del presente estudio, es necesario aclarar de mejor manera el rol de un agente de aduanas dentro la cadena logística y los lineamientos o estándares que debe trabajar en conjunto con el SENA.

A continuación, se enmarca el proceso de su intervención; tanto en Exportación (Aduana de Salida) como en Importaciones (Aduana de Llegada), algunos intervienen en ambas, otros sólo en una de ellas, todo dependiendo del alcance del servicio.

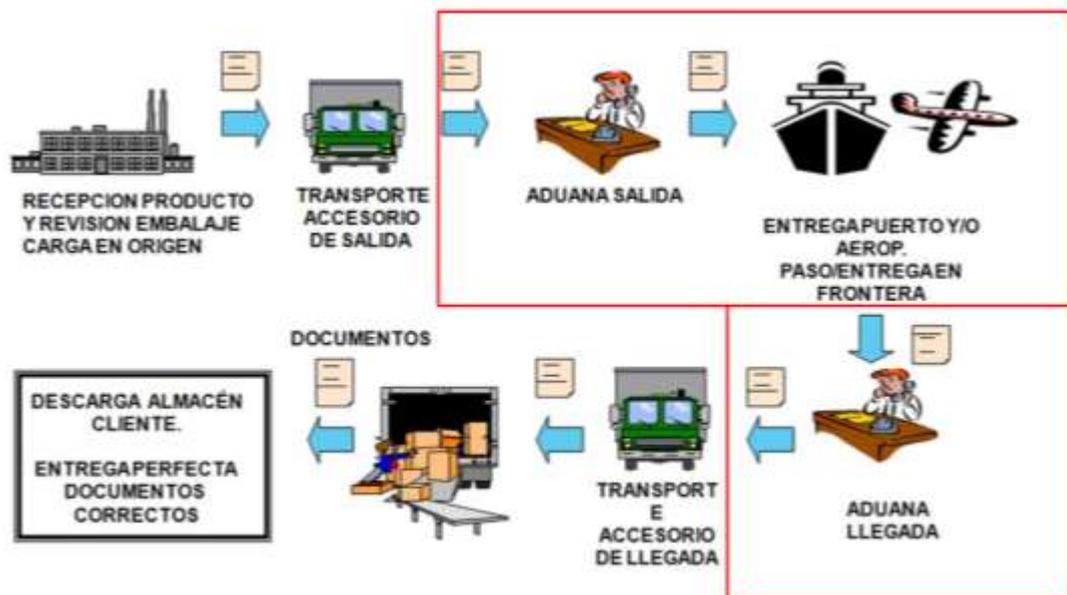


Figura 8. Rol del Agente de Aduanas en la Cadena Logística

Es una empresa familiar que cuenta con más de 40 años de experiencia en Logística, Comercio Exterior y Aduanas. Desde sus inicios, su misión ha sido brindar servicios según requerimiento de clientes, especializados y conforme las necesidades del mercado, buscar alianzas estratégicas con empresas de calidad y contar con personal capacitado con valores y profesionalismo, que permitan generar confianza y sean capaces de trabajar en equipo. A lo largo de sus actividades como agente afianzado, ha diversificado su operación lo que ha permitido brindar un servicio integral en Comercio Exterior, Logística internacional:

- Servicio Aduanas: los clientes se encargan del embarque de las mercancías y entregan la documentación completa correspondiente con el fin de que el agente de aduanas proceda con la nacionalización de la carga. Este servicio incluye la revisión de la documentación, la presentación de declaración a Aduana, el seguimiento hasta el cierre de aforo de la Aduana y en caso de que el cliente requiera, la coordinación de despacho de la carga hasta la bodega del cliente, siendo sus actividades:
 - ✓ Verificación de documentos originales previo a la transmisión de las declaraciones aduaneras.
 - ✓ Elaboración de DAV (Declaración Andina de valor).
 - ✓ Transmisión electrónica de las declaraciones aduaneras.
 - ✓ Personal capacitado de amplia experiencia para la correcta ejecución de los procesos aduaneros.
 - ✓ Información en línea de sus trámites durante todo el proceso logístico y aduanero.

- Servicio Logístico: donde previo al servicio aduanas, se realiza la coordinación y el seguimiento al embarque desde origen hasta destino, incluyendo la elaboración de los documentos necesarios para presentarse en Ecuador. Sus actividades se enlistan:
 - ✓ Pick Up de la mercancía en cualquier parte del mundo
 - ✓ Consolidación de Carga en origen
 - ✓ Coordinación de transporte internacional Aéreo. Marítimo y Terrestre
 - ✓ Agentes Fedatarios de Aduana a nivel nacional
 - ✓ Asesoría integral en comercio exterior y aduanas desde el inicio del proceso de logística acorde a los requerimientos de nuestros clientes y cumpliendo rigurosamente la legislación aduanera establecida en el territorio ecuatoriano
 - ✓ Tercerización del departamento de logística de su compañía.

La cartera de clientes es muy selectiva, trabaja con un total de 94 clientes importadores de los diferentes sectores del Ecuador como son el Automotriz, Farmacéutico, Industrial y de Consumo Masivo; siendo sus principales clientes algunas multinacionales y/o empresas con más de 15 años en el mercado ecuatoriano. El 39% del total de la cartera de clientes corresponde a importaciones del sector automotriz; el 25% a importaciones de consumo masivo como productos terminados o suntuarios; el 23% corresponde a importaciones para empresas industriales, es decir importadores de materia prima para la fabricación de diferentes productos dentro del Ecuador; y, un 13% se tratan de importaciones de medicinas.

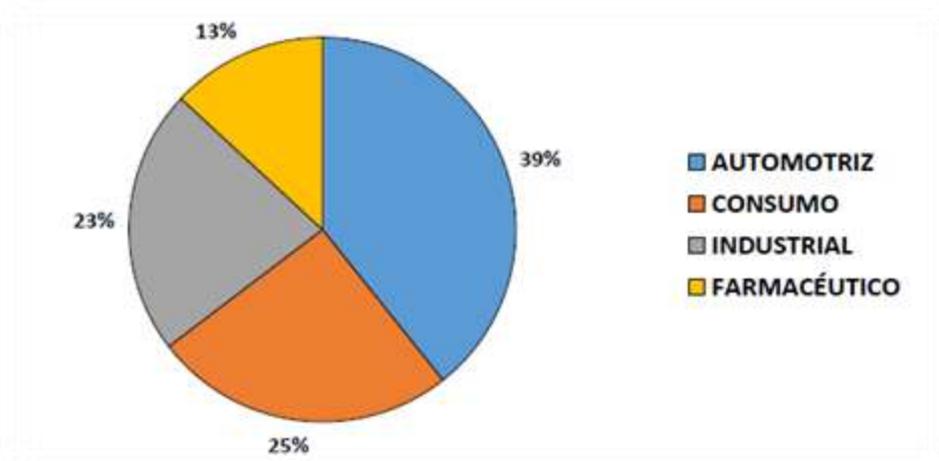


Figura 9. Participación sectores del Agente de Aduanas

Cuenta con oficinas a nivel nacional con el fin de brindar un servicio personalizado para sus clientes. Las oficinas en estas ciudades van acorde no sólo a la necesidad de sus clientes sino también a los principales distritos con los que trabaja el SENA E para el ejercicio de las funciones de la administración aduanera, llamados también Zonas Primarias del Territorio Aduanero. Por ejemplo, tienen oficinas en Guayaquil, Quito, Manta, Esmeraldas, Tulcán y Huaquillas.

La estructura, se basa en su fundador como Gerente General con tres Sub-Gerentes a cargo de los diferentes departamentos o áreas: Dirección de Operaciones donde se centran todo el seguimiento logístico y de aduanas desde el arribo de las mercancías hasta el despacho de la carga conforme el requerimiento de clientes, la Dirección Jurídica, a cargo de los problemas legales y asesorías sobre comercio exterior y aduanas; y, la Dirección de Gestión encargado de supervisar y controlar los tiempos de nacionalización en aras de buscar mejoras en los procesos operativos. Como siguiente línea, se encuentran los Jefes de

Operaciones especializadas en los diferentes sectores antes mencionados ubicados en las ciudades principales Guayaquil y Quito y están a cargo del personal operativo:

- Ejecutivos de cuenta: a cargo de la comunicación directa con los clientes, el seguimiento de trámites en Aduana y coordinación de despacho conforme lo requerido por los clientes.
- Asistentes: dan soporte a los ejecutivos en el llenado de los trámites previo a la transmisión de Aduana, elaboración de reportes, seguimiento de trámites.
- Auxiliares, Mensajeros, Recepción, Contabilidad, Sistemas, Facturación y Digitalización: es el personal a cargo de actividades varias que dan soporte a la parte operativa o de aduanas.

La estructura tiene como objetivo principal, dar un servicio más personalizado para su cartera de clientes, donde el constante monitoreo le permita identificar condiciones para la contribución del desarrollo y de calidad tanto para sus clientes externos como internos.

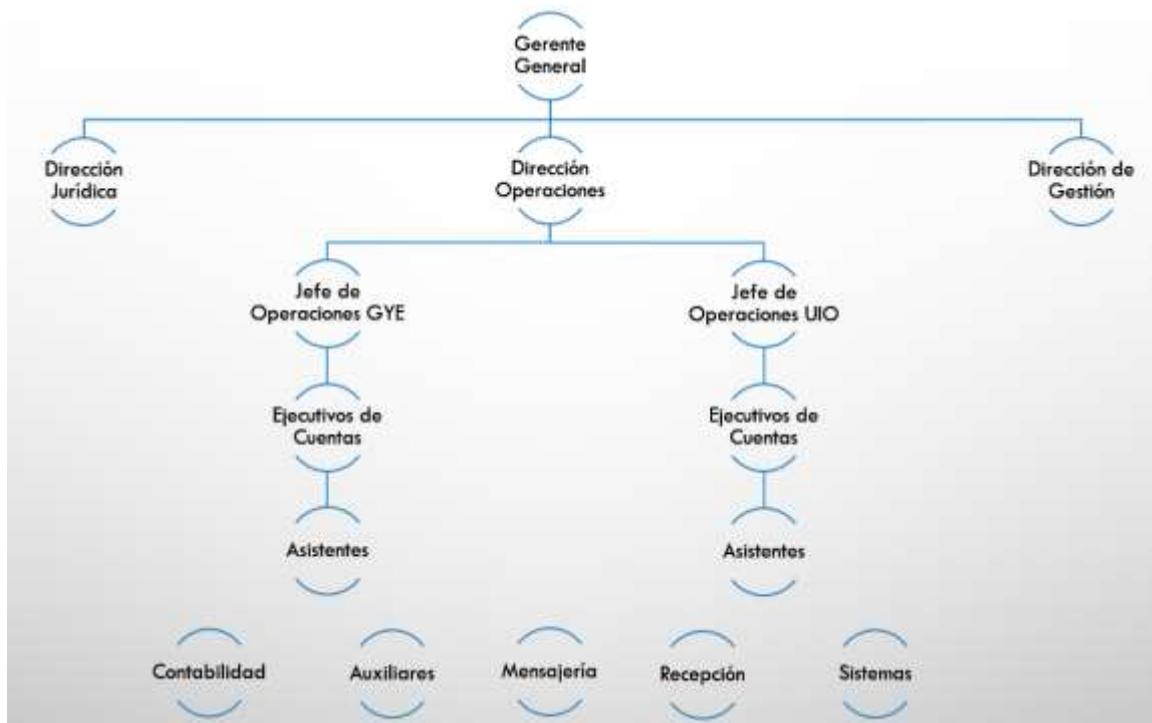


Figura 10. Estructura Agente de Aduanas

Desde el año 2011, los agentes de aduana han sufrido una serie de cambios, algunos factores externos ocasionaron que el principal negocio, como lo ha sido el Agenciamiento de Aduana, tenga una disminución considerable en ingresos. Sin embargo, pese a estos factores, la cantidad de clientes ha ido creciendo considerablemente.

A continuación, se detalla un resumen con la cantidad de trámites y de clientes de manera anual desde el 2013 hasta el 2017. Cabe mencionar que el incremento de trámites del año 2017 del 15% versus a un 4% de incremento de clientes, es debido a que ingresó el cliente fuerte en transmisiones dentro del mercado no sólo ecuatoriano sino internacional. Por motivos de confidencialidad, el listado de clientes no puede ser incluido en el presente trabajo; sin embargo, dicho listado no afecta al análisis del mismo.

PERIODO	CANTIDAD TRÁMITES	CRECIMIENTO TRÁMITES	CANTIDAD CLIENTES	CRECIMIENTO CLIENTES
2013	3275		69	
2014	3080	-6%	65	-6%
2015	3570	16%	80	23%
2016	4492	26%	90	13%
2017	5175	15%	94	4%

Figura 11. Cantidad de trámites versus Crecimiento de trámites

Análisis PEST

En función a los resultados obtenidos de la Balanza Comercial durante el período 2013 - 2016, (BANCO-CENTRAL-DEL-ECUADOR, 2013 - 2016) el



Gobierno de turno adoptó medidas progresivas de carácter político, económico, social y financiero para mejorar paulatinamente el saldo total de la Balanza Comercial.

Figura 12. Balanza Comercial Totales

Fuente: Banco Central.

BALANZA COMERCIAL (1)

Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene - Nov 2013		Ene - Nov 2014		Ene - Nov 2015		Ene - Nov 2016		Variación 2016 - 2015	
	TM	USD FOB	Absoluta	Relativa						
Exportaciones totales	26.613,2	22.578,9	28.668,8	24.062,1	29.074,9	16.992,8	29.276,5	15.210,2	-1.782,6	-10,5%
Petroleras	18.818,4	12.922,2	20.134,3	12.652,4	20.398,0	6.325,5	20.303,2	4.898,6	-1.426,9	-22,6%
No petroleras	7.794,9	9.656,7	8.534,5	11.409,7	8.676,9	10.667,2	8.973,3	10.311,6	-155,6	-3,3%
Importaciones totales	14.489,6	21.903,2	15.651,3	24.176,7	14.272,6	19.059,1	12.268,6	14.049,9	-5.009,2	-26,3%
Bienes de consumo	907,6	4.567,1	907,0	4.546,0	815,9	3.770,7	675,5	2.963,2	-807,5	-21,4%
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)	4,2	201,8	3,7	183,6	2,4	108,8	2,7	111,4	2,5	2,3%
Materias primas	7.516,2	7.282,8	7.845,1	7.387,4	6.628,8	6.380,5	6.089,5	5.129,9	-1.250,6	-19,6%
Bienes de capital	530,6	6.263,1	526,7	6.052,5	449,2	4.987,7	230,4	3.577,3	-1.410,4	-28,3%
Combustibles y Lubricantes	5.525,0	5.469,6	6.283,7	5.936,8	6.370,4	3.745,9	5.165,1	2.215,6	-1.530,3	-40,9%
Diversos	5,9	56,8	4,9	44,5	5,8	52,2	5,4	52,1	-0,1	-0,2%
Ajustes (3)		62,0		26,0		13,4		0,5		100,0%
Balanza Comercial - Total		-1.324,3		-114,6		-2.066,4		1.160,3	3.226,7	156,2%
Bal. Comercial - Petrolera		7.507,8		6.764,0		2.626,9		2.682,9	56,0	2,1%
Exportaciones petroleras		12.922,2		12.652,4		6.325,5		4.898,6	-1.426,9	-22,6%
Importaciones petroleras		5.414,3		5.888,5		3.698,7		2.215,7	-1.483,0	-40,1%
Bal. Comercial - No petrolera		-8.832,2		-6.878,6		-4.893,2		-1.522,6	3.170,6	67,6%
Exportaciones no petroleras		9.656,7		11.409,7		10.667,2		10.311,6	-355,6	-3,3%
Importaciones no petroleras		18.488,8		18.288,2		15.360,5		11.834,2	-3.526,2	-23,0%

IMPORTACIONES (1)

Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene - Nov 2013				Ene - Nov 2014				Ene - Nov 2015				Ene - Nov 2016				Variación 2016 / 2015	
	Valor		Participación		Valor		Participación		Valor		Participación		Valor		Participación		TM	USD
	TM	USD FOB	TM	FOB	TM	USD FOB	TM	FOB	TM	USD FOB	TM	FOB	TM	USD FOB	TM	USD		
Total Importaciones	14.489	21.903,2	100,0%	100,0%	15.648	24.176,7	100,0%	100,0%	14.279	19.059,1	100,0%	100,0%	12.268	14.049,9	100,0%	100,0%	-14,0%	-26,3%
Bienes de Consumo	908	4.768,9	6,2%	20,8%	987	4.728,6	6,3%	19,6%	816	3.879,5	5,7%	20,4%	675	3.074,5	5,3%	21,8%	-17,2%	-39,7%
No domiciliados	847	2.894,1	4,5%	12,2%	730	2.690,1	4,7%	10,8%	615	2.368,0	4,2%	12,4%	504	1.884,8	4,1%	13,4%	-18,0%	-31,4%
Domiciliados	236	1.500,9	1,8%	8,0%	253	1.943,9	1,6%	8,0%	198	1.462,7	1,4%	7,4%	169	1.079,4	1,4%	7,7%	-15,0%	-13,1%
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)	4	201,8	0,0%	0,8%	4	183,6	0,0%	0,8%	2	108,8	0,0%	0,6%	3	111,4	0,0%	0,8%		2,3%
Materias Primas	7.516	7.282,8	55,8%	30,5%	7.845	7.387,4	50,2%	30,6%	6.629	6.380,5	46,5%	32,5%	6.089	5.129,9	49,8%	24,5%	-8,1%	-19,0%
Para la agricultura	1.948	938,2	8,3%	4,0%	2.636	1.124,7	10,5%	4,7%	2.712	1.030,7	12,0%	5,4%	1.713	820,8	14,0%	6,0%	0,1%	-10,7%
Para la industria	4.363	5.467,7	20,1%	22,0%	4.433	3.315,3	28,3%	22,0%	4.117	4.768,8	28,1%	25,0%	3.871	3.861,7	31,6%	27,5%	4,0%	-18,0%
Materiales de construcción	1.805	814,8	7,0%	3,8%	1.776	947,1	11,4%	3,9%	780	361,0	5,3%	2,0%	306	341,4	4,1%	2,4%	-33,2%	-40,0%
Bienes de Capital	531	6.263,1	8,7%	26,2%	527	6.052,5	8,4%	25,0%	449	4.987,7	8,1%	26,2%	230	3.577,3	2,7%	25,5%	-26,4%	-28,3%
Para la agricultura	11	116,2	0,1%	0,3%	11	104,7	0,1%	0,4%	18	127,0	0,1%	0,7%	14	106,4	0,1%	0,7%	-1,4%	-11,0%
Para la industria	236	4.528,4	2,0%	18,0%	276	4.311,0	1,8%	17,8%	232	3.552,2	1,8%	18,8%	178	2.621,1	1,3%	18,7%	-23,1%	-26,2%
Equipos de transporte	219	1.613,4	1,8%	6,7%	236	1.937,0	1,5%	6,2%	228	1.398,4	1,4%	6,5%	128	853,8	1,1%	6,1%	-39,5%	-34,0%
Combustibles y Lubricantes	5.525	5.469,6	28,1%	22,8%	6.284	5.936,8	40,2%	24,6%	6.370	3.745,9	44,6%	18,7%	5.165	2.215,6	42,1%	33,8%	-18,9%	-40,9%
Diversos	6	56,8	0,04%	0,2%	4,9	44,5	0,03%	0,2%	5,8	52,2	0,04%	0,3%	5,4	52,1	0,04%	0,4%	-0,7%	-0,2%
Ajustes (3)		62,0	0,0%	0,3%		26,0	0,1%	0,1%		13,4	0,00%	0,0%		0,5	0,00%	0,0%		8,0%

Figura 13. Balanza Comercial Desglosado

Fuente: Banco Central. Recuperado de:

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755>

Para realizar el análisis Macro ambiente y tener una visión general se escogió elaborar el PEST en donde se evaluará las variables del sector Político, Económico, Social y Tecnológico.



Considerando la situación actual de Ecuador, para las empresas cuyo giro de negocio está relacionado al comercio exterior, ha sido determinante debido a que, en el Gobierno anterior, estabilizar la Balanza Comercial era el principal objetivo.

SALDOS DE LA BALANZA COMERCIAL				
AÑO	IMPACTO		SALDO	RAZONES
2013	91%		Negativo	Por las importaciones no petroleras.
2014				
2015		-1703%	Negativo	Por las importaciones no petroleras, además decrecimiento de las exportaciones petroleras producto de la baja del precio internacional del barril del petróleo.
2016		156%	Positivo	Reducción del 23% de las importaciones no petroleras y de las importaciones petroleras del 40%
2017		1,30%	Positivo	Superávit de 615,0 millones de dólares. Recuperación de valor FOB de las exportaciones petroleras y también de las no petroleras (especialmente de camarón, banano, enlatado de pescado, flores y aceite crudo de palma)
2018		2,20%	Positivo	Liderado por el consumo privado y, en menor grado, por el gasto del Gobierno y las exportaciones.

Figura 14. Cronología Saldos de la Balanza Comercial

El resultado deficitario del sector público, se estima un 4,7% de PIB para todo el 2018, contribuyó a que el acervo de deuda pública consolidada aumentará en octubre a un 31,8% del PIB y, en términos agregados, alcanzará el 45,7% del PIB. Este mayor nivel de deuda y su rápido crecimiento plantean desafíos de corto y mediano plazo para la política fiscal, dado que, de no recaudarse el monto indicado en las proyecciones, tendría que ajustarse el gasto público, lo que restaría fuerza a la demanda interna.

Por el alza de precios del petróleo y una amplia liquidez en el mercado internacional permitió colocar bonos soberanos por 5.500 millones de dólares, sosteniendo una moderada expansión del gasto público, y evitando la caída de las reservas internacionales. La expansión del crédito fue clave, ya que durante el primer semestre de 2017 el consumo final de los hogares logró aumentar un 3,8% interanual y contribuyó al crecimiento del comercio, los servicios financieros y otros servicios, a pesar de generar un incremento del 9,4% del volumen de las importaciones. Además, la baja inflación (-0,1% anual, favoreció un ligero aumento real del salario base unificado, y la disminución del desempleo contribuyeron a mantener el consumo.

La debilidad de la demanda interna y el crecimiento moderado de la liquidez redundaron en una muy baja inflación y una variación acumulada del -0,1% del índice de precios al consumidor (IPC) en octubre, influida por un descenso importante en los rubros de bebidas alcohólicas y tabaco y de prendas de vestir y calzado. En consonancia con la recuperación de las actividades agropecuarias y el comercio, el desempleo nacional disminuyó hasta el 4,1% en septiembre de 2017 (frente al 5,2% del año anterior). Esta buena noticia se produce a la vez que crece la preocupación por el aumento de la tasa de subempleo, que en el mismo período pasó del 19,4% al 20,5%. Entre enero y septiembre se produjeron pequeños incrementos interanuales del índice de salario real, que registró un mínimo de un 1,3% en mayo de 2017 y un máximo de un 2,6% en octubre de 2017.

Análisis FODA

Realizando un análisis competitivo al agente de aduanas, se pueden definir las siguientes fuerzas internas y externas:

Fortalezas (Interna)

- Reconocimiento, prestigio y experiencia en el mercado de comercio exterior ante el SENA y con los importadores en las diferentes industrias como: Sector Automotriz, sector Farma, Consumo Masivo e Industrial.
- Plataforma de acceso al sistema, control remoto en línea con usuarios permite monitorear la trazabilidad de importaciones, incluye la documentación e información hasta 5 años de antigüedad, facilitando las auditorias que realiza el SENA y las exigidas por clientes.
- La infraestructura permite mantener oficinas en todos los distritos aduaneros del país facilitando la prestación de servicios por todas las áreas de ingreso o salida de mercancía en el Ecuador.

Oportunidades (Externa)

- Expansión, mediante un servicio regional en el exterior con Colombia, Perú, México con la finalidad de captar clientes en conjunto a través de una integración comercial, operacional y de sistemas.
- Implementación de servicios a lo largo de la cadena de valor como la Agencia de carga internacional, transporte interno, almacenamiento, distribución y otros servicios no relacionados a comercio exterior.
- Brindar capacitación al personal en áreas técnicas, comerciales, mejora continua e innovación.

Debilidades (Interna)

- Inconsistencias en sistema Operativo y Contable, mismos que al no funcionar adecuadamente generan cargas operativas y no permite alcanzar las mejoras del servicio, se identifica que no existe un vínculo entre ambos sistemas.
- Dependencia de ciertos sectores como el Automotriz y Consumo Masivo, se genera un alto riesgo en caso de decisiones gubernamental restrictiva.
- Deficiencias en obtención de información a nivel gubernamental para nuestros clientes.
- Falta de especialización en conocimientos de merceología, de normativa aduanera y de regímenes especiales de importación y exportación.
- Dependencia de la Presidencia Ejecutiva para toma de decisiones de inversión.
- Falta de medición de la competencia.

Amenazas (Externa)

- Constantes cambios en la Política y legislación del Ecuador, los últimos dos gobiernos han tomado decisiones que impidan la salida de divisas (dólar), pueden tomar nuevas medidas para disminuir o restringir importaciones.
- Normativa expone la no obligatoriedad de los Agentes de Aduana.
- Competencia con precios más bajos.
- Tecnología Limitada.

El SENA E y Estándares

Al ser un ente estatal, autónomo y moderno, orientado al servicio, desempeña un rol de controlador en aras de desarrollar acciones encaminadas a la mejora continua, es considerada parte fundamental del quehacer nacional e

internacional, y conocida como facilitadores del Comercio Exterior. Su misión organizacional es la de contribuir al desarrollo económico, la sostenibilidad fiscal y promover el comercio justo en beneficio de la sociedad ecuatoriana; mediante una gestión transparente, efectiva e innovadora en el control y facilitación del comercio exterior (SENAE, 2019).

Se alinearon tiempos por etapas con el SENAE, identificando de esta manera el o los responsables de cada etapa lo que determinaba con quién canalizar las causas raíz y las soluciones (Ecuador, 2018). Las etapas identificadas son:

Tabla 3
Etapas del SENAE

Etapas	Descripción
1	A cargo de los almacenes temporales, mide el tiempo (horas/días) que le toma al almacén registrar la información de la carga en el sistema de la Aduana una vez arribada a territorio nacional, sea aérea, marítima o terrestre. El SENAE, plantea un objetivo de 17 horas 28 minutos para los almacenes, tiempo que no se considera para la gestión de los agentes de aduana.
2	Desde la publicación de la información de la carga hasta la transmisión de la declaración, los responsables son los Importadores y Agente de Aduanas. En esta etapa. Los agentes de aduana reciben los documentos por parte de los importadores y proceden con el ingreso de la información en el sistema de la Aduana y la transmisión de la declaración. El SENAE, detalla como objetivo 52 horas 32 minutos siendo el inicio de la medición para la gestión de los agentes de aduana.
3	Desde la transmisión hasta el pago de tributos, el responsable son los Importadores. El SENAE plantea un objetivo de 16 horas 24 minutos para el pago de los tributos por parte de los importadores desde la transmisión realizada por los agentes de aduana, quienes deben cumplir con este objetivo son todos los importadores dueños de las mercancías arribadas al territorio nacional.
4	Desde el pago de tributos hasta el cierre de aforo en la aduana. (Responsable Aduana). Tiempo que se mide desde la fecha y hora del pago de los tributos realizados por los importadores hasta la revisión que realiza el SENAE mediante el cierre de aforo a cada trámite. Esta medición es interna del SENAE y la

	pública de manera transparente para identificar mejoras en sus procesos internos
5	Desde el cierre de aforo en aduana hasta despacho. (Responsable Cliente – Agente de Aduanas). Una vez cerrado el aforo de las mercancías, el SENA E plantea un objetivo de 2 días con el fin de que los importadores procedan con el levante de las mercancías del almacén, tiempo que forma parte de la gestión realizada por los importadores y los agentes de aduana.

Marco Legal

El comercio exterior obliga a que todo agente que quiera incursionar en nuevos mercados experimente un acto obligatorio como es el paso por aduana. Tanto al momento del ingreso de productos al país (importación) como a la salida de los mismos al extranjero (exportación) es de vital importancia que las aduanas cumplan su rol de facilitar y agilizar los procesos para que estos no sean considerados como ineficientes y así el proceso comercial sea seguro con un porcentaje elevado de garantía en cada una de las entregas sin elevar los costos del comercio internacional.

Según el Artículo 335 de la Constitución de la República (Nacional, Constitución de la República del Ecuador, 2008) determina que El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. Determina igualmente que el Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de

monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

El artículo 336 de la Carta Fundamental (Nacional, Constitución de la República del Ecuador, 2008), impone al Estado el deber de impulsar y velar por un comercio justo debido a que es un medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que promueve la reducción de las distorsiones de la intermediación y su sustentabilidad, asegurando de esta manera la transparencia y eficiencia en los mercados, mediante el fomento de la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades.

El Artículo 304 numeral 6, de la Carta Fundamental (Nacional, Constitución de la República del Ecuador, 2008) establece que la política comercial tendrá como objetivo evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Que, en virtud de las atribuciones conferidas bajo el Decreto Ejecutivo 103, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 26, de 22 de febrero de 2007, la Secretaría Nacional de Planificación ha elaborado y puesto en marcha el Plan Nacional de Desarrollo, que considera que frente a los indicadores de migración, desempleo y pobreza es necesaria una revolución económica que conduzca a una reactivación de la producción, generación de empleo, convirtiéndonos en una sociedad de propietarios y productores que supere el sistema actual de exclusión social; frente a ello se plantea la democratización de los medios de producción como una condición necesaria para auspiciar la igualdad y la cohesión desde la

perspectiva de desarrollo territorial integral que fomente un sistema económico social y solidario.

El COPCI en su artículo 37 sobre Control aduanero indica que el control aduanero podrá efectuarse previo al ingreso de la mercancía, durante la permanencia de las mercancías en la zona primaria o con posterioridad a su salida en zona secundaria. Los procedimientos para este control son establecidos por la administración aduanera, no constituirán obstáculo para el flujo de los procesos productivos de las actividades que se desarrollen en las ZEDE. Reafirma además la labor de la aduana como facilitador de procesos. Por tanto, la logística internacional debe ser optimizada y así la ventaja competitiva de las empresas sea cada vez mayor donde cada uno de los procesos de la gestión comercial es fundamental para el intercambio de servicios y productos. (Nacional, Registro Oficial, 2010).

Capítulo III

Metodología

Para el desarrollo del presente capítulo, es necesario preguntarse: ¿Qué metodología es la más idónea para evaluar la eficiencia en los procesos de gestión del departamento operativo del agente de aduanas?

Según el objetivo del estudio, para evaluar la eficiencia de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones y viabilizar el diseño de un Modelo de Gestión, se ha escogido no solo un tipo de investigación descriptivo sino también explicativo ya que de acuerdo a lo explicado por Fideas (2005), la investigación descriptiva busca caracterizar un evento con el fin de establecer la estructura o comportamiento de un individuo o grupo frente a ese evento; de igual manera define a la investigación explicativa para buscar el porqué de los hechos recopilados mediante la descriptiva, identificando la causa (investigación post facto) y efecto (investigación experimental). Es por esto que, aplicando los tipos de investigación seleccionados, se busca, a más de establecer una descripción de la situación actual de los procesos de la empresa u obtener una imagen clara de lo sucedido en ella, se determinar las causas del por qué el agente de aduanas está nacionalizando las cargas de sus clientes en tres días aproximadamente; y, que lo reafirma una queja formal por parte de un cliente indicando demora en los tiempos de nacionalización de sus cargas.

Por lo antes expuesto, el enfoque del presente estudio es mixto: Cualitativo, con el fin de obtener información mediante observación directa al personal que forma parte del departamento operativo, un total de 30 colaboradores: 5 Jefes, 10 Ejecutivos, 15 asistentes que, a través de un mapa de procesos y la recurrencia de

errores que serán registrados a través de una matriz, se espera no solo describir y obtener una visión general de cómo está este departamento en cuanto a los procesos operativos actualmente, sino que a la vez permitirá identificar el porqué de la demora en los tiempos de nacionalización mediante las relaciones causa-efecto. Estos resultados, marcarán un antecedente para el enfoque Cuantitativo, donde por medio de una encuesta de preguntas cerradas, se solicitará a los 94 clientes de la empresa, que categoricen el servicio recibido por parte del personal operativo en una escala que va desde excelente, muy bueno, bueno, hasta regular y malo.

Para una mejor ilustración, se ha elaborado la siguiente tabla como resumen de la metodología a utilizar en este proyecto; de igual manera, se explica cómo se llevará a cabo cada una de las fuentes de información seleccionadas para así evaluar la eficiencia de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones:

Tabla 4

Resumen metodología a utilizar en el presente estudio

VARIABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS
Eficiencia de procesos operativos	Mapa de Procesos	Observación directa	Análisis de la situación actual de los procesos
	Matriz de Errores	Observación directa	Análisis de matriz y tendencia de errores
Eficiencia de servicio al cliente	Audit Percepción	Encuesta	Análisis de la calidad de servicio de la empresa

Mapa de Procesos, mediante observación directa a 30 colaboradores, se podrán conocer las actividades, tareas o pasos ejecutados por los tres cargos relacionados al Departamento de Operaciones objetos del presente estudio: asistentes, ejecutivos de cuentas y jefes de operaciones. La idea es tener en claro desde dónde inicia y termina cada una de estas actividades o tareas y con ello definir

aquellas relacionadas a la Etapa 2 con el debido tiempo que toma el realizarlas conforme el siguiente formato:

Tabla 5

Formato para Medición de Actividades Etapa 2

ACTIVIDADES ETAPA 2	RESPONSABLE	VALOR ACTUAL	UNIDAD TIEMPO
ACTIVIDAD 1	PERSONA 1	30	MIN
ACTIVIDAD 2	PERSONA 2	1	HORA

Por otra parte, dichas actividades serán clasificadas en procesos: Estratégicos, Operativos o de Apoyo, logrando así, elaborar un mapa de procesos que dibuje la operación actual del agente. Para el análisis de la información se considerará, además, el levantamiento y elaboración de procedimientos relacionados a los procesos de la Etapa 2, siendo el diseño de su estructura la siguiente: Objetivo, Alcance, Responsabilidades, Definiciones, Desarrollo, Anexos y Formatos. Estos procedimientos consentirán además establecer un flujograma que represente el tiempo promedio de nacionalización actual del agente de aduanas.

Matriz de errores, esta herramienta permitirá que los cinco jefes de operaciones observen y registren la cantidad de errores identificados en la operación de acuerdo a las actividades definidas por el agente en el proceso de aduana. El formato dependerá del giro de negocio y conforme lo que se requiera conseguir puede ser modificada. Para el actual estudio, la matriz constatará de la siguiente información: Actividad, Cliente, Recurrencia por mes detallando las reincidencias de manera semanal, Responsable y Motivo; a la vez, detallará un resumen de errores por responsable, lo que permitirá tener una clara idea de la actividad con más errores por responsable. Esta matriz de errores ayudará al Mapa de Procesos levantado

previamente, ya que se establecerán aquellos errores que están afectando los tiempos de nacionalización y que pueden estar ocasionando cuellos de botella.

Tabla 6
Formato Matriz de Errores por proceso

ACTIVIDADES	MES					RESPONSABLE	MOTIVO
	RECURRENCIA						
	1	2	3	4	TOTAL		
APERTURA TRÁMITES					0		
COMUNICACIÓN					0		
VERIFICACIÓN PREVIA					0		
RECEPCIÓN DCTOS ORIGINALES					0		
DIGITACIÓN DE TRÁMITES					0		
SENAE (OBSERVACIONES)					0		
NOVEDADES AFORO / INSPECCIÓN					0		
COORDINACIÓN DE ESPACHO					0		
FACTURACIÓN SERVICIOS					0		
DIGITALIZACIÓN					0		
FINALIZACIÓN TRÁMITES					0		
ARCHIVO ADUANA					0		
LIQUIDACIÓN CARPETAS					0		
CONTROL POSTERIOR					0		
SUMA							

Para explicarlo de una manera concisa, se han detallado supuestos errores en los meses uno, dos y tres, que al sumarse muestra la cantidad de reincidencias y su afectación en porcentaje. Conforme lo indicado y continuando con el ejemplo, la persona dos es quien más errores ha cometido, persona crítica, y se ha identificado que las actividades en donde se presentan más errores son Apertura de Trámites, Digitación De Trámites, Recepción Documentos Originales y Coordinación Despacho.

Tabla 7
Formato matriz de errores por persona

RESPONSABLE	MES 1	MES 2	MES 3	REINCIDENCIAS	% REINCIDENCIAS
PERSONA 1	1	5	4	10	16%
PERSONA 2	10	20	15	45	73%
PERSONA 3	0	1	0	1	2%
PERSONA 4	2	2	2	6	10%
	13	28	21	62	100%

Tabla 8
Formato matriz de errores por proceso

ERRORES	MES 1					MES 2					MES 3															
	RECURRENCIA				RESPONSABLE	MOTIVO				RECURRENCIA				RESPONSABLE	MOTIVO				RECURRENCIA				RESPONSABLE	MOTIVO		
APERTURA TRÁMITES	1				1	PERSONA 4	SE APERTURA TRAMITE CO DISTRITO 055 LO CORRECTO ES 019	2				2	PERSONA 1	TRAMITES APERTURADOS CON ERROR DE RAZÓN SOCIAL DE CUENTE				3	3	PERSONA 2	TRÁMITES APERTURADOS, SIN EMBARGO NO SE ELABORÓ LA CARPETA PARA INICIO DE SEGUIMIENTO					
	2				2	PERSONA 2					3	3	PERSONA 2	TRAMITES APERTURADOS CON ERROR DE RAZÓN SOCIAL DE CUENTE					0							
COMUNICACIÓN	1				1	PERSONA 1					3	3	PERSONA 2	ENVIA STATUS DE TRÁMITES A OTRO CUENTE				2	2	PERSONA 4	RECIBE QUEJA DE CUENTE Y NO INFORMA AL JEFE INMEDIATO					
VERIFICACIÓN PREVIA				1	1	PERSONA 2						0														
RECEPCIÓN DOCUMENTOS ORIGINALES	1				1	PERSONA 2	RECIBE DCTOS PARA NACIONALIZACIÓN 10 DÍAS PREVIOS AL ARRIBO DE CARGA; SIN EMBARGO, SOLICITA CORRECCIÓN A LOS MISMOS 3 DÍAS POSTERIOR AL ARRIBO DE LA CARGA	1				1	PERSONA 1	NO SE SOLICITA CARTA DE GASTOS A FOB	2				2	PERSONA 2	NO SE VALIDAN PESOS EN DCTOS RECIBIDOS					
					0						5	5	PERSONA 2	NO VALIDA CORRELACIÓN DE SUBPARTIDA EN CERTIFICADO DE ORIGEN					0							
DIGITACIÓN DE TRÁMITES	2	3			5	PERSONA 2	NO SE ASOCIA CO A ITEMS // NO SE				5	5	PERSONA 2	NO SE CRUCE DE CANTIDADES EN ITEMS	1				1	PERSONA 1	ERROR EN UNIDADES COMERCIALES					
					0							0			2	1	3	6	PERSONA 2	ERROR EN CÓDIGO LIBERATORIO TPNG // ERROR EN DIGITACIÓN DE PESOS // ERROR EN DISTRITO						
SENAE (OBSERVACIONES) NOVEDADES AFOROS / INSPECCIONES					0					1	1	PERSONA 1	NO COORDINA AFORO CON ADUANA					0								
COORDINACIÓN DE ESPACHO		1			1	PERSONA 4	SE EMITE PASE DE PUERTA CON DATOS DE TRANSPORTISTA ERRADOS				4	4	PERSONA 2	CUENTE CONFIRMA DESPACHO PARA LA PRÓXIMA SEMANA, NO LO COORDINA				1	1	PERSONA 1	NO SE EMITE NUEVO PASE DE PUERTA CONFORME SOLICITUD DE CUENTE					
FACTURACIÓN SERVICIOS					0						1	1	PERSONA 1	TRAMITE FINALIZADO SIN FACTURACIÓN DE HONORARIOS					0							
DIGITALIZACIÓN					0					1	1	PERSONA 3	TRAMITE FINALIZADO SIN RESPALDOS ELECTRÓNICOS					0								
FINALIZACIÓN DE TRÁMITES				1	1	PERSONA 2	TRAMITE FUE NACIONALIZADO EN LA PRIMERA SEMANA; SIN EMBARGO, CONTINÚA COMO PENDIENTE SIN FINALIZAR					0						3	3	PERSONA 2	TRÁMITES DEL MES 1 NO SE HAN FINALIZADO					
ARCHIVO ADUANA					0						2	2	PERSONA 4	NO SOLICITA AL CUENTE DCTOS ORIGINALES PARA ARCHIVO	1				1	PERSONA 1	NO REALIZA GESTIÓN CON CUENTE PARA ENVÍO DE DCTOS ORIGINALES					
LIQUIDACIÓN CARPETAS					0							0						1	1	PERSONA 1	NO SE REALIZA COSTEO DE IMPORTACIÓN					
CONTROL POSTERIOR					0							0						1	1	PERSONA 2	TRÁMITE CON CANAL DE AFORO AUTOMÁTICO, NO SE ADJUNTO PDF FACTURA COMERCIAL					
					13							28							21							

Audit Perception, a través de una encuesta a realizarse a 94 clientes, se recopilará información relacionada a la calidad del servicio brindado, esta fuente permitirá conocer el grado de conformidad de los clientes en cuanto a la calidad y a las gestiones realizadas por parte del Departamento Operativo. A fin de complementar de manera íntegra todos los aspectos de la investigación se ha diseñado un banco de diez preguntas de elaboración propia dadas las necesidades

particulares de la presente investigación. Conforme lo detallado en el Apéndice A, los clientes podrán calificar el desempeño de la calidad del servicio recibido por parte del Agente de Aduanas, medición que se realizará de acuerdo a la siguiente escala de Likert:

- | | | |
|--------------|------------|---------|
| a) Excelente | c) Bueno | e) Malo |
| b) Muy bueno | d) Regular | |

Resultados

Para obtener los resultados deseados se realizó el levantamiento de la información mediante las siguientes fuentes: Mapa de Procesos, Matriz de Errores y el Audit Perception. Herramientas que permiten analizar la situación actual de los procesos del Departamento Operativo, su concurrencia de errores y la calidad del servicio brindado a sus clientes. A continuación, se detallan los resultados por conforme las técnicas de recolección empleadas:

Mapa de Procesos, mediante la observación directa, se ha podido analizar que el proceso operativo se origina con el requerimiento del cliente y culmina con la satisfacción del servicio contratado. Para lograr su enfoque se han diseñado tres procesos internos: Estratégicos, Operativos y de Apoyo; y dos procesos externos, que involucran a los de soporte y para lograr el objetivo del presente desarrollo, es necesario explicar las bases con las cuales se levanta el siguiente mapa de procesos.

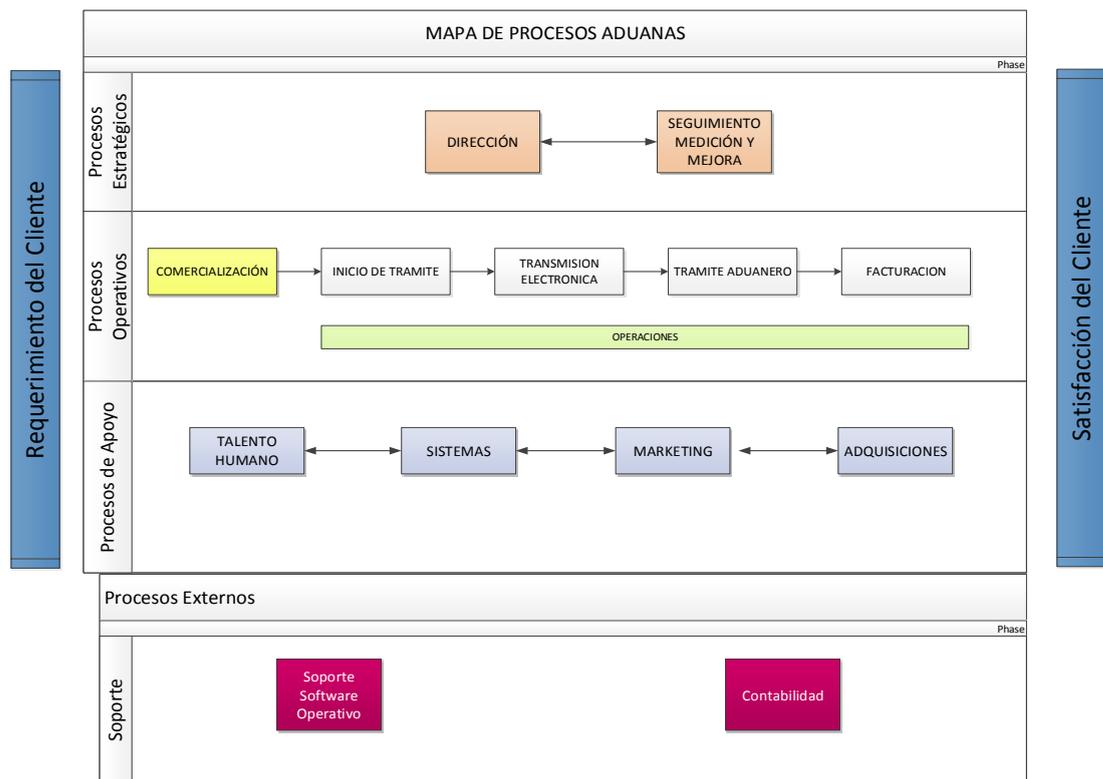


Figura 15. Mapa de Proceso levantado de acuerdo a la observación directa

Dentro de los procesos internos, los estratégicos describen a la Dirección y Mejora Continua, es decir, que son quienes estarían a cargo de las estrategias de la empresa y de garantizar un sistema de gestión y calidad para los servicios que ofrece la empresa; en los procesos operativos, se detallan aquellos que forman parte del servicio brindado como agente de aduanas, esto implica desde la comercialización del servicio que es donde se realizan las cotizaciones a posibles clientes, su aceptación como sus agentes para el inicio del trámite aduanero, la transmisión electrónica, el trámite aduanero y la facturación.

Los procesos de Apoyo, que involucra a Recursos Humanos (RRHH) que están a cargo del personal, Sistemas que dan el soporte tecnológico, Adquisiciones que analizan a los proveedores con los que trabajará la empresa, Marketing quienes

elaboran y manejan la publicidad. Finalmente, los procesos externos que brindan soporte como auditores contables y la revisión técnica del software con el que trabaja.

La Etapa 2 inicia con la **Recepción de los Documentos** por parte de los clientes y que serán requeridos para cada importación antes del arribo de la carga. Sin embargo, los clientes, en algunos casos, hacen la entrega de los mismos después del arribo de la carga, lo cual afecta directamente al indicador de la Aduana y convierte al embarque en urgente debido al atraso. Un ejemplo de ello puede ser un embarque que arribó al Ecuador el 25 de febrero del 2019 y el cliente hace la entrega de los documentos al agente de aduanas el día 28 de febrero del 2019, el indicador reflejaría hasta el momento, en tres días. Posterior a esta recepción, continúa la **Revisión de los Documentos** por parte del personal operativo del Agentes de Aduana y que la realiza en función a la normativa vigente del SENAE, en este punto, se deben verificar requisitos arancelarios o posibles restricciones por subpartida para proceder con la **Digitación** en el sistema Ecuapass para la generación y envío al cliente de una Pre-liquidación y DAI tentativas (sin refrendo) para su respectiva **Aprobación**. Una vez que el cliente revisa estos tentativos, confirma un OK al personal operativo del Agente de Aduana para su respectiva **Transmisión Definitiva** a la Aduana y finalmente obtener el **Refrendo** y la **Liquidación** de tributos a cancelar. Con el fin de detallar un paso a paso de lo antes descrito como Etapa 2, se realiza el levantamiento de dos procedimientos relacionados a esta Etapa: Inicio de Trámite Aduanero y de Transmisión Electrónica que conforme la estructura planteada, cada procedimiento cuenta con: Objetivo,

Alcance, Responsables, Definiciones, Desarrollo, Anexos y Formatos mismo que están detallados en los Apéndices B y C respectivamente.

A continuación, se ha resumido en la siguiente tabla las actividades que actualmente involucran la gestión del Cliente / Importador y el Agente de Aduana en la Etapa 2, su responsable directo, el indicador o tiempo actual que le toma al personal operativo para la ejecución de cada actividad y la unidad de medida.

Tabla 9

Resumen Medición de Actividades Etapa 2

ACTIVIDADES ETAPA 2	RESPONSABLE	VALOR ACTUAL	UNIDAD
ENTREGA DOCUMENTOS	Cliente (Importador)	3	Días
REVISIÓN DOCUMENTOS DIGITACIÓN	Agente de Aduanas	2	Días
ENVÍO PRELIQUIDACIÓN Y DAI	Cliente (Importador)	1	Día
REVISIÓN PREVIA TRANSMISIÓN	Agente de Aduanas	40	Minutos
OBTENCIÓN DE REFRENDO			

Bajo este contexto, se puede identificar claramente que existe un cuello de botella en esta etapa, no solo existe una dependencia del cliente por la recepción de documentos, sino también se depende de un personal que revise, digite, envíe documentos para revisión y aprobación del cliente para finalmente proceder con la transmisión de la DAI a la Aduana. Además, existen escenarios adicionales como:

1. ¿Qué pasa si durante la revisión de documentos, se detectan errores?
2. ¿Qué pasa si una vez corregidos los documentos, existen nuevamente errores?
3. ¿Qué pasa si durante la digitación, algún supervisor del agente detecta errores?

4. ¿Qué pasa si la Preliquidación y DAI tentativos que se envían al cliente para revisión no son aprobados inmediatamente?

De acuerdo a la información recopilada mediante observación directa, se ha procedido con la elaboración del siguiente flujograma de una importación como resumen del tiempo promedio conforme procesos actuales; además, se señala el cuello de botella identificado, así como los diferentes escenarios antes mencionados en cuatro puntos.

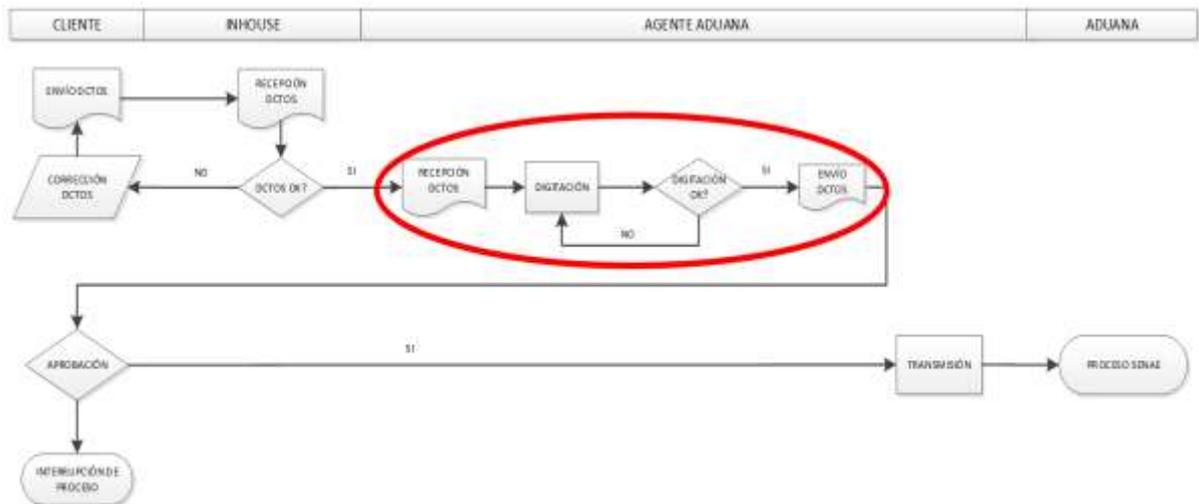


Figura 16. Flujograma Tiempo Promedio de Nacionalización

Matriz de errores, considerando el objetivo del presente proyecto, para definir la viabilidad de implementar un Modelo de Gestión por procesos que permita ser eficientes y reducir los tiempos de la Etapa 2 a ocho horas, se ha adoptado una matriz como fuente de información tras la observación directa realizada por los jefes de operaciones, quienes a su vez han asentado los errores ocasionados por el departamento operativo. Dentro de los errores levantados, se ha podido evidenciar que el 47% de todos los errores del agente se originan en la Etapa

2 conforme lo detallado en Apéndice D y que se resumen mediante las siguientes tablas:

Tabla 10
Resumen Matriz de Errores por actividad

ETAPA SENA E	ACTIVIDAD	2018	AFECCIÓN
2	APERTURA TRÁMITES	29	47%
	COMUNICACIÓN	94	
	VERIFICACIÓN PREVIA	3	
	RECEPCIÓN DOCUMENTOS ORIGINALES	38	
	DIGITACIÓN DE TRÁMITES	87	
4	SENAE (OBSERVACIONES)	10	5%
	NOVEDADES AFOROS / INSPECCIONES	14	
5	COORDINACIÓN DE ESPACHO	6	1%
INTERNOS	FACTURACIÓN SERVICIOS CAI	3	47%
	DIGITALIZACIÓN	11	
	FINALIZACIÓN DE TRÁMITES	30	
	ARCHIVO ILS	187	
	LIQUIDACIÓN CARPETAS	18	
TOTAL CANTIDAD ERRORES		530	100%

Tabla 11
Resumen Matriz de Errores por persona

RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	REINCIDENCIAS	% REINCIDENCIAS
EJECUTIVO 1	1	5	8	0	0	3	0	0	1	0	3	0	21	4%
EJECUTIVO 2	1	8	2	0	0	0	15	0	0	0	0	19	45	9%
EJECUTIVO 3	10	6	3	3	7	2	3	1	5	0	0	1	41	8%
EJECUTIVO 4	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	1	7	1%
EJECUTIVO 5	4	4	4	0	1	0	142	0	0	0	1	0	156	31%
EJECUTIVO 6	0	0	2	0	0	1	2	0	0	1	0	0	6	1%
EJECUTIVO 7	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4	1%
EJECUTIVO 8	8	4	0	1	0	10	4	0	3	0	3	7	40	8%
EJECUTIVO 9	0	0	1	0	6	2	0	0	0	0	0	1	10	2%
EJECUTIVO 10	1	0	3	13	2	0	2	2	1	1	0	0	25	5%
ASISTENTE 1	7	0	7	2	4	0	0	0	0	7	0	0	27	5%
ASISTENTE 2	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1%
ASISTENTE 3	1	0	2	0	0	0	0	0	0	3	1	1	8	2%
ASISTENTE 4	2	0	0	0	0	1	0	1	3	0	1	0	8	2%
ASISTENTE 5	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	2	0	6	1%
ASISTENTE 6	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	8	2%
ASISTENTE 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
ASISTENTE 8	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	6	1%
ASISTENTE 9	0	0	0	1	3	1	2	4	2	5	2	1	21	4%
ASISTENTE 10	0	0	0	1	0	0	5	1	1	1	0	0	9	2%
ASISTENTE 11	0	0	0	5	0	2	1	2	0	1	2	0	13	3%
ASISTENTE 12	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0%
ASISTENTE 13	2	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	3	9	2%
ASISTENTE 14	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	5	1%
ASISTENTE 15	4	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	11	19	4%
CLIENTE	0	0	0	0	1	0	0	1	0	5	1	0	8	2%
TOTAL ERRORES	44	31	38	32	26	25	179	16	20	28	22	47	508	100%

Audit Perception, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo analizar que el 75% de los clientes evalúan el servicio entre Excelente y Muy Bueno; sin embargo, es necesario analizar en la siguiente tabla que ninguna de las variables calificadas como *Excelente* superan el 45% de satisfacción; en el caso de las variables calificadas como *Muy Bueno*, sólo cuatro variables superan el 50% de satisfacción. El 18% de los clientes evalúan el servicio del agente de aduanas como Bueno, el 5% de los clientes evalúan el servicio como *Regular* y el 1% de los clientes evalúan el servicio como *Malo*.

Tabla 12
Resultados Audit Perception

PREGUNTA	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL
1 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio brindado por parte del agente de aduanas?	31%	51%	13%	5%	0%	100%
2 Califique la calidad del servicio brindado, teniendo en cuenta tiempos de respuesta, eficiencia y eficacia	20%	59%	10%	10%	0%	100%
3 ¿Cómo calificaría la información recibida vía mailing por parte del Agente de Aduana sobre actualizaciones en Comercio Exterior y Aduanas?	18%	53%	16%	8%	4%	100%
4 ¿Qué tan clara fue la información recibida por parte del Agente de Aduana sobre actualizaciones en Comercio Exterior y Aduanas?	14%	41%	33%	8%	4%	100%
5 ¿Cómo calificaría la capacidad para resolver problemas por parte del equipo?	22%	49%	22%	4%	2%	100%
6 ¿Cómo calificaría la relación y atención recibida por parte del Ejecutivo de cuenta?	43%	43%	14%	0%	0%	100%
7 ¿Cómo calificaría la información recibida por parte del Ejecutivo de cuenta sobre el estatus de sus cargas?	39%	41%	14%	6%	0%	100%
8 ¿Cómo calificaría la relación y atención recibida por parte de las Jefaturas?	27%	45%	22%	4%	2%	100%
9 ¿Cómo calificaría la relación y atención recibida por parte las Gerencias?	22%	59%	12%	4%	2%	100%
10 El tiempo de facturación por parte del agente de aduanas:	27%	45%	24%	4%	0%	100%
TOTAL	26%	49%	18%	5%	2%	100%

Conforme los resultados de cada variable, se ha resaltado en rojo todas las evaluaciones que no superaron el 45% y 50% de un servicio excelente o muy bueno

Con todos los resultados descritos anteriormente, se ha podido demostrar que realmente existen inconvenientes en los procesos del Agente de Aduana. En la descripción del Mapa de Procesos, la Matriz de errores levantada por los Jefes de

Operaciones, en el Diagrama de Ishikawa, *Figura 5*, y a través del Audit Perception levantado por la Dirección de Gestión se reconfirma el Problema descrito en este proyecto; todos estos factores justifican que el agente de Aduanas necesita implementar un Modelo de Gestión por procesos que permita reducir los tiempos de la Etapa 2 a ocho horas, determinando de este modo, los efectos de optimizar estos procesos y los beneficios que estas acciones aportan en la gestión de la organización.

Para dar una mejor explicación sobre los resultados, se ha preparado el siguiente resumen con las debidas conclusiones:

Tabla 13

Resumen de resultados obtenidos de la metodología aplicada

VARIABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS	RESULTADO
Eficiencia de procesos operativos	Mapa de Procesos	Observación directa	Análisis de la situación actual de los procesos	Etapa 2: Tres días Desde la recepción de documentos Hasta la obtención del refrendo
	Matriz de Errores	Observación directa	Análisis de matriz y tendencia de errores	47% de todos los errores se originan en la Etapa 2
Eficiencia de servicio al cliente	Audit Percepción	Encuesta	Análisis de la calidad de servicio de la empresa	26% Excelente 49% Muy Bueno 18% Bueno 5% Regular 2% Malo
Nota: Ninguna de las variables calificadas entre Excelente y Muy Bueno, superó el 45% de calidad en servicio				

Capítulo IV

Propuesta

En el presente capítulo, de acuerdo al objetivo definido en el presente estudio de evaluar la eficiencia de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones a través de un estudio para viabilizar el diseño de un Modelo de Gestión por procesos, se incluye como tal la implementación del campo de la mejora. La propuesta de solución en base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se describirá cómo se llevará a cabo la misma y cuáles son los beneficios de diseñar un Modelo de Gestión para la nacionalización de mercancías y optimización de recursos operativos y el cómo se llevarán a cabo para lograr la implementación del Modelo de Gestión, Organización y Funcionamiento.

Análisis eficiencia de procesos de gestión

Para analizar la situación actual de los procesos del Departamento de Operaciones, se ha seleccionado el método de Kaizen, debido a que busca la mejora continua como una forma de gestión, no solo requiere el compromiso sino también la participación del personal para alcanzar la eficiencia de una manera gradual, es decir que, lleva las mejoras de cada puesto de trabajo a una suma global de mejoramiento considerable. La metodología Kaizen, se seguirán pasos estratégicos para no dejar por fuera ningún aspecto importante, su implementación se divide en cuatro pasos; sin embargo, para el presente estudio y propuesta se tomará en consideración los dos primeros pasos de la metodología considerando el objetivo del proyecto detallados a continuación:



Figura 17. Metodología Kaizen

- Planear: en este primer paso se selecciona el objetivo que se someterá a la mejora conforme el presente estudio, el alcance de Investigación, su Importancia, el Impacto al reducir tiempos en Etapa 2, el ¿Cómo encaja en las iniciativas operacionales y los objetivos?, además de analizar la situación actual de la empresa.
- Hacer: en este segundo paso, se propondrá la implementación del campo de la mejora para el departamento operativo de la empresa considerando un total de 30 colaboradores (5 Jefes, 10 Ejecutivos, 15 asistente). En esta etapa se incluye la propuesta de solución y cómo se llevará a cabo.
- Verificar: una vez puesta en marcha la propuesta, como tercer paso se debe constatar que existe una relación coherente entre el objetivo inicial y el desarrollo de la mejora que se está realizando. Se comprueba que los resultados esperados se estén alcanzando. Aquí se incluye la monitorización y la verificación.

- Actuar: este cuarto paso busca que la mejora continua que se ha implementado no se estanque, para ello dependerá de las medidas correctivas que se realicen a lo largo del proceso. Para proceder a la estandarización se comprueba que los resultados alcanzados son los esperados y se plantea las opciones de seguir mejorando. Esta etapa incluye la estandarización y la búsqueda de la optimización.

Para el presente estudio se tomará en consideración los pasos 1 y 2 de la metodología considerando que los pasos 3 y 4 se logran una vez puesto en marcha.

Tabla 14

Caso del negocio: Paso 1 – Planificar

Paso 1: Planificar

Caso del negocio

Objetivo	Implementar un Modelo de Gestión por procesos que permita reducir los tiempos de la Etapa 2 a ocho horas, determinando los efectos y beneficios de optimizar los procesos de nacionalización de nacionalización de las mercancías.
Alcance de Investigación	Departamento de Operaciones del Agente Afianzado 5 Jefes, 10 Ejecutivos, 15 asistentes
Importancia	Clientes Externos: recibir un servicio de calidad con ahorro en tiempos y costos. Negocio: la optimización tiempos, satisfacción de los clientes y el cumplimiento de objetivos (visión – misión). Clientes Internos: estabilidad, mejor ambiente.

Impacto al reducir tiempos en Etapa 2	<p>Clientes Externos: genera fidelidad – confianza.</p> <p>Negocio: optimizar recursos - tiempos, ingresos estables, mejorar satisfacción de clientes, disminuir errores.</p> <p>Clientes Internos: fidelidad – confianza por procesos seguros y eficientes.</p>
¿Cómo encaja en las iniciativas operacionales y los objetivos?	Mejora continua a través de procesos eficientes que permitan reducir tiempos de nacionalización de cargas, Etapa 2.

Paso 2: Hacer

Es importante mencionar que la Metodología Kaizen, busca que todas las personas tengan consciencia de lo que ejecutan en el trabajo y no como rutina, debido a que esta rutina es lo que ocasiona errores durante la ejecución de sus actividades. Se considerará como elementos fundamentales los siguientes pasos para el inicio del diseño del Modelo de Gestión sabiendo que la meta principal es la reducción de tiempos de tres días hasta ocho horas en la Etapa 2 que va desde la recepción de los documentos de importación previo al arribo de las mercancías hasta la obtención del refrendo de Aduanas: 1) Orientación hacia el proceso antes que al resultado; 2) Poner en práctica los cambios en toda la estructura, esto involucra no solo a la Alta Dirección sino también a todo el personal y fomentar la comunicación tanto horizontal como vertical; por último, 3) El Modelo de Gestión inicia y concluye con la capacitación para todos.

Con estos tres elementos, es necesario *Hacer* que todo el personal conozca el objetivo y se establezcan los problemas teniendo en claro los elementos críticos

de calidad a mejorar y el alcance del Proyecto de desarrollo de la metodología Kaizen.

Objetivo: Implementar un Modelo de Gestión por procesos que permita reducir los tiempos de la Etapa 2 a ocho horas, determinando los efectos y beneficios de optimizar los procesos de nacionalización de nacionalización de las mercancías.

Tabla 15
Estableciendo el Problema: Paso 2 - Hacer

Estableciendo el problema

Elementos Críticos de Calidad	Servicio al cliente.
¿Qué está mal?	Tiempos de gestión, existencia de errores, asesorías erradas, todos afectando el servicio al cliente.
¿Qué tan grande es el problema?	Se pueden perder los clientes que colocaron la queja si no se reducen los tiempos de la Etapa 2 a ocho horas.
¿Cuándo y dónde ocurre el problema?	Ocurre en el departamento operativo del agente afianzado de aduanas.
¿Cuál es su impacto?	Si se pierden cliente, existirá personal de más.
¿La definición del problema es clara para todos en la organización?	No.

Alcance del Proyecto

Límites	Presupuesto
---------	-------------

¿Qué está incluido y qué no?	Capacitación por parte del Director de Gestión & Control Mejora continúa en las actividades que afectan la Etapa 2, estos son los procesos: Inicio de Trámite Aduanero y Transmisión Electrónica de Trámites Aduaneros.
Límite de tiempo para el desarrollo del Proyecto	Dos meses
Objetivo claro determinado	Si
Información relevante para identificar problemas	Resultados 2018: Audit Perception y Matriz de errores Elaboración Diagrama Ishikawa.

Parte de la información relevante para identificar problemas son los resultados del Audit Perception y de la Matriz de errores del 2018 que se han revisado en el capítulo anterior; sin embargo, es preciso añadir el Diagrama de Ishikawa *Figura 5* detallado en la página seis del presente trabajo, y que fue realizado por parte de Dirección de Gestión una vez que se recibieron las quejas de los clientes; el fin, es aterrizar desde seis diferentes perspectivas las posibles causas de las demoras presentadas en el departamento operativo y que estén afectando a la Etapa 2, de esta manera, servirá como un referente para la propuesta que se planteará en el presente capítulo.

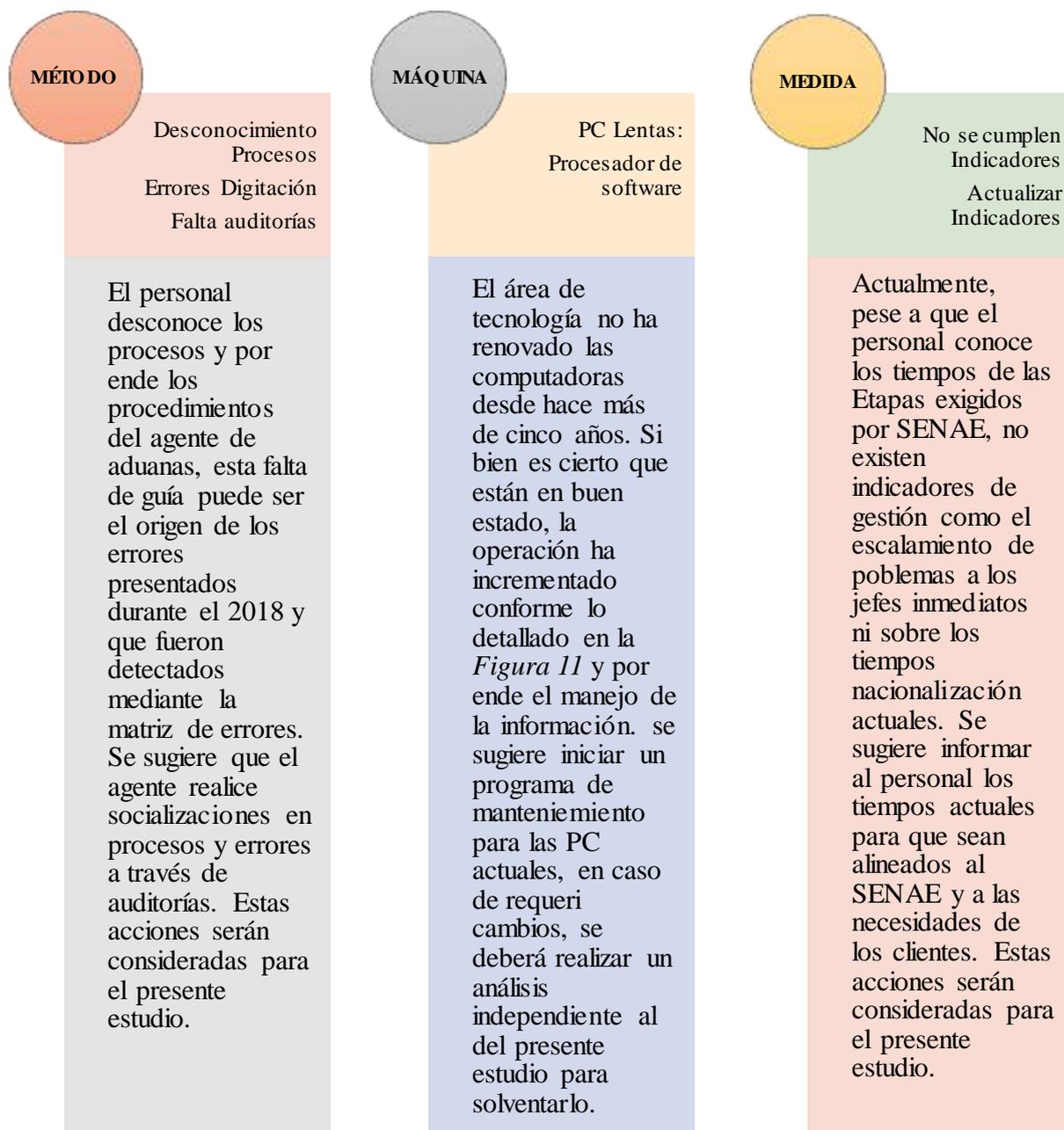


Figura 18. Análisis Diagrama de Ishikawa para Propuesta Final (parte

1/2)

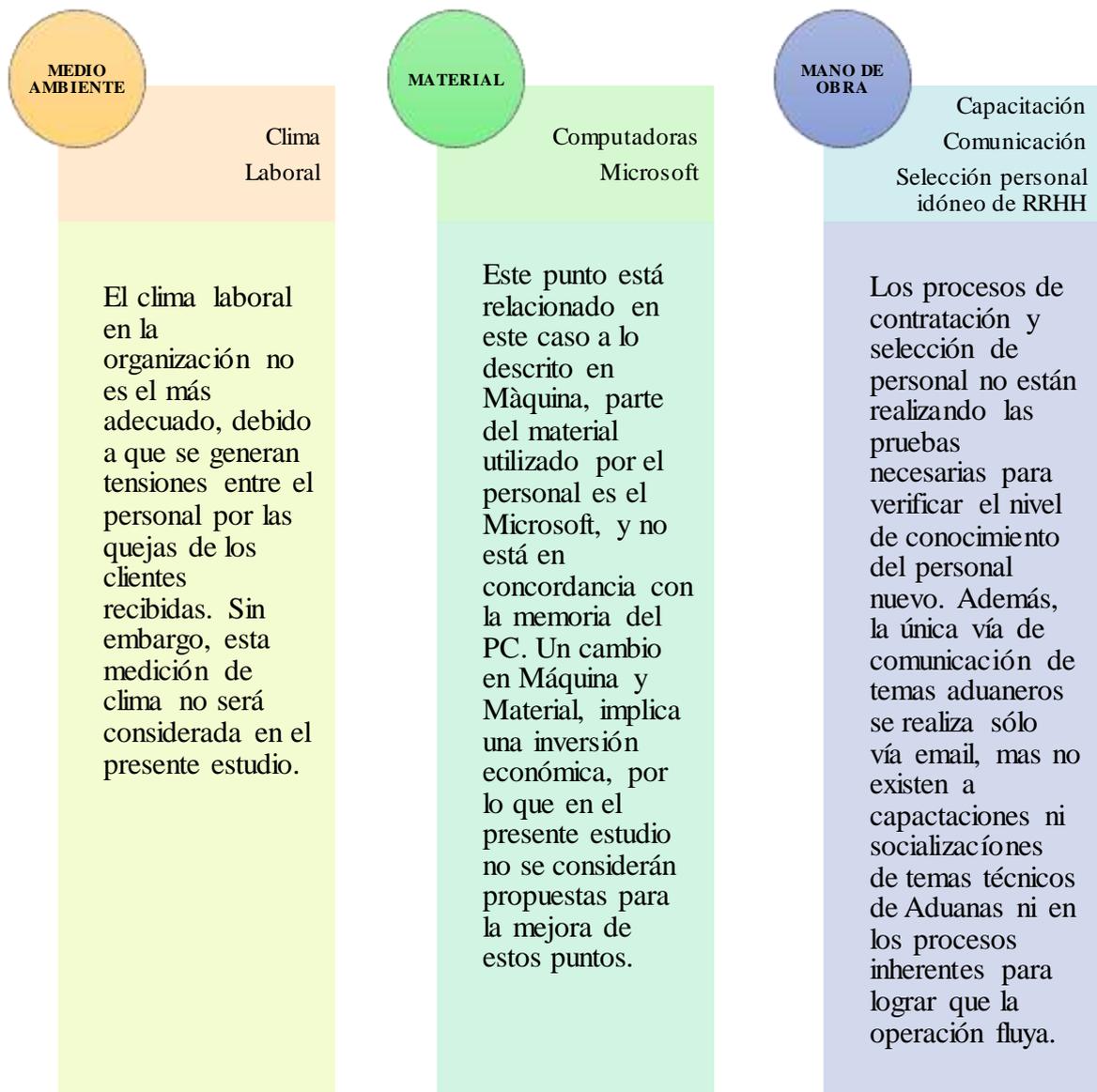


Figura 19. Análisis Diagrama de Ishikawa para Propuesta Final (parte

2/2)

Reestructuración e inicio del proceso de cambio e inicio de gestión.

El comienzo de este proceso es identificar personas que no sólo ayuden a establecer objetivos reales al momento de una planificación, sino que reflejen el

compromiso para motivar, estimular y promover el trabajo en equipo. Un personal de confianza que genere procesos de mejoramiento continuo para contribuir al desarrollo y la innovación dentro de la empresa. Esta herramienta sólo será efectiva en sentido de quién las utilice, por lo que su gestión en el comportamiento definirá su excelencia o deficiencia.

Evaluación de Mapa de Proceso, es necesario identificar las condiciones o actividades que deban mejorarse no sólo a nivel de Dirección y Jefaturas de la empresa, sino también en el equipo de trabajo, que son la parte fundamental para el inicio de un cambio, parte de estas actividades son:

La **revisión de procesos y manuales internos**, que permitirá conocer, identificar y aterrizar lo que se está ejecutando versus lo que se necesita realmente. Este paso revelará si existen o no reprocesos en la operación. Para el presente estudio, se considerarán los procedimientos de Inicio de Trámite Aduanero y el de Transmisión Electrónica de Trámites Aduaneros.

Establecer Key Performance Indicators (KPIs), los Indicadores deben establecerse en base a las diferentes variables claves que muestren y midan el cumplimiento de lo ejecutado versus los objetivos planteados. Es necesario que cada meta establecida para el logro de los objetivos sea alineada con el giro de negocio; en este caso, al Estado y a los clientes internos y externos. Es importante tener en claro que si no se mide lo que se hace no se podrá controlar y con ello no se podrá dirigir ni mejorar. Los Key Performance Indicators son mediciones cuantificables que reflejan los factores críticos de éxito de una organización y han demostrado su utilidad para el control holístico de una organización. (Jaramillo & Castro, 2016). En base a los resultados de los KPIs, permitirán detectar errores o

cuellos de botella dentro de la operación, en este caso se podrán aterrizar aún más las variables que están ocasionando las demoras en las diferentes actividades de los procesos.

Por lo antes expuesto la propuesta principal es la reestructuración de los Procedimientos relacionados a la Etapa 2, lo que permitirá primero, observar tendencias para comparar resultados del antes y después de la implementación de esta herramienta y segundo levantar información sobre la efectividad, eficiencia, eficacia y productividad de la empresa de una manera real y precisa. A continuación, se detallan los pasos a implementarse en aras de mejorar los tiempos en la Etapa 2:

1. Plantear el objetivo de la *Figura 20* para la Etapa 2, mismos que deben ser socializados al cliente interno y externo, esto implica que se deben establecer objetivos por cada actividad realizada dentro de esta etapa:
 - a. **Recepción de Documentos**, realizar visitas a los clientes con el fin de socializar la importancia de recibir los documentos previo al arribo de la carga haciéndolos partícipes de los objetivos del SENAE.
 - b. **Digitación**, involucra la revisión de documentos de manera inmediata a la recepción de los mismos, esto permitirá que, en caso de observaciones por correcciones o aclaraciones, puedan ser solventadas hasta antes del arribo de las cargas. Si, por el contrario, los documentos se encuentran correctos, pueden ser derivados para la digitación y solicitud de aprobación de tentativos Pre-Liquidación - DAI del cliente.

- c. **Aprobación**, se trata del tiempo que le toma al caliente para la revisión de la Pre-Liquidación – DAI previa Transmisión.
- d. **Transmisión**, es la obtención de refrendo una vez transmitida la declaración al SENAE arribas las mercancías. Existen casos donde esta transmisión puede realizarse de manera anticipada, esto significa que se deben realizar gestiones con la agencia de carga para contar con el MRN y transmitir la declaración unos días antes del arribo de la carga a zona primaria, este proceso de DAI Anticipada optimiza tiempos en Etapas 4 y 5 del SENAE.



Figura 20. Propuesta de Tiempos en Etapa 2

Tabla 16

Propuesta: Tiempos por Actividades Etapa 2

ACTIVIDADES ETAPA 2	RESPONSABLE	INDICADOR DE PROCESO	VALOR ACTUAL	UNIDAD
ENTREGA DOCUMENTOS	Cliente (Importador)	Recepción de Documentos	0	Horas
REVISIÓN DOCUMENTOS				
DIGITACIÓN	Agente de Aduanas	Digitación	4	Horas
ENVÍO PRELIQUIDACIÓN Y DAI				
REVISIÓN PREVIA TRANSMISIÓN	Cliente (Importador)	Aprobación DAI	2	Horas
OBTENCIÓN DE REFRENDO	Agente de Aduanas	Transmisión	2	Horas

2. Reestructurar los Procedimientos relacionados a la Etapa 2, la propuesta se encuentra en el Apéndice E y F, estos procedimientos incluyen formatos como: Hoja de Apertura, Check de Revisión de Documentos y un Check de Transmisión que pueden implementarse para reducir los errores identificados mediante los resultados de la metodología aplicada y que afectan las actividades de la Etapa 2, estos son: Apertura Trámites, Comunicación, Verificación Previa, Recepción Documentos Originales, Digitación De Trámites. A continuación, se detalla el objetivo de cada uno de estos controles, mismos que no requieren de inversión económica:

- a. **Hoja de Apertura**, el sistema actual cuenta con la opción de imprimir un resumen conforme la información ingresada en la apertura; sin embargo, el departamento operativo no conoce de procedimientos ni de las herramientas que puede utilizar para disminuir errores. Este documento pese a que se está imprimiendo

por solicitud de Aduana como identificativo para un control posterior, no se está considerando como parte de las revisiones documentales. Los datos a revisar son: nombre del cliente o importador, régimen y distrito a aplicarse para la nacionalización, una fecha estimada de arribo de la mercancía, el ejecutivo responsable del seguimiento del trámite, los campos fecha de creación de trámite y número de trámite son generados automáticamente una vez registrada la información en el sistema del agente. Existen campos de libre uso como fecha y observación o comentario que permiten colocar información relacionada al trámite de nacionalización.

Ciente:	<input type="text"/>		
Número Trámite:	<input type="text"/>	Fecha estimada de arribo (ETA):	<input type="text"/>
Fecha Creación Trámite:	<input type="text"/>	Responsable de Trámite:	<input type="text"/>
Referencia del Cliente:	<input type="text"/>	Distrito:	<input type="text"/>
Régimen Aduanero:	<input type="text"/>		
Fecha:	Observaciones / Novedades:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		

Figura 21. Propuesta Hoja de Apertura

b. **Check de Revisión de Documentos**, de acuerdo a los errores identificados durante la observación directa para el levantamiento de la matriz de errores, se ha evidenciado que el personal no conoce sobre la normativa de aduana para la revisión de los documentos previo la transmisión a Aduana. Este Check enlista tips para cumplir con esta normativa, al hacerlo obligatorio, permitirá crear una cultura preventiva. Es necesario considerar que, para que funcione, el personal debe concientizarse, a la vez que debe implementarse y cumplirse con el punto tres, realizar seguimiento a los Indicadores de éxito.

CHECK DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS		CHECK
DOCUMENTOS DE SOPORTE		
DOCUMENTO DE TRANSPORTE VS MRN	NÚMERO DE DOCUMENTO DE TRANSPORTE VS MRN	
	ALMACÉN - BODEGA DE INGRESO	
	PESO RECIBIDO EN MRN	
FACTURA VERSUS DOCUMENTO DE TRANSPORTE	PAÍS DE ORIGEN Y PROCEDENCIA	
	INFORMACIÓN DEL PRODUCTO: DESCRIPCIÓN, NOMBRE, MARCA, CARACTERÍSTICA, CANTIDADES Y SUBPARTIDA ARANCELARIA	
	PUERTO EMBARQUE Y DESEMBARQUE	
	TIPO DE CARGA: CARGA SUELTA O CONTENERIZADA, SECA O REFRIGERADA	
	PESO NETO - BRUTO - CANTIDAD DE BULTOS	
	TIPO DE CAMBIO - MONEDA (FLETE DE MRN Y DCTO TRANSPORTE)	
	FECHA DE EMBARQUE (ETD) Y FECHA DE ARRIBO (ETA)	
	NÚMERO, FECHA, FORMA DE PAGO, INCOTERM EN FACTURA (DESGLOSE DE VALORES CONFORME INCOTERM)	
	UNIDAD COMERCIAL VS CANTIDAD COMERCIAL PARA REVISIÓN DE PRECIO EN FACTURA	
	UNIDAD FÍSICA VS CANTIDAD FÍSICA	
APLICACIÓN DE SEGURO VERSUS FACTURA	DESCRIPCIÓN DE MERCANCÍA, FECHA ANTERIOR AL EMBARQUE, CUBRIR VALOR DE LA CARGA, SELLADA Y FIRMADA POR EL IMPORTADOR Y CIA DE SEGUROS	
	EN CASO DE QUE NO CUENTE CON APLICACIÓN DE SEGURO SE CALCULA EL 1%	
CERTIFICADO DE ORIGEN VERSUS FACTURA	DESCRIPCIÓN DE C/ORIGEN, FECHA IGUAL O POSTERIOR A LA FECHA DE FACTURA, DEBE COINCIDIR CANTIDAD, PESO, NÚMERO DE FACTURA Y VALOR SELLADO Y FIRMADO POR EXPORTADOR Y ENTIDAD EMISORA O FIRMADO ELECTRÓNICAMENTE (XML)	
	CAMPO OBSERVACIONES: REVISIÓN DE PARTIDAS CORRELATIVAS, DETALLE DE NÚMERO DE FACTURA Y FECHA DE FACTURACIÓN A TERCEROS	
OTROS DOCUMENTOS	OTROS DOCUMENTOS COMO CARTAS DESGLOSE CONSIDERANDO INCOTERM Y CARTAS PARA USO DE REGISTROS SANITARIOS 023, AFIP 108.	
DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO		
LICENCIAS PREVIAS VERSUS FACTURA	INFORMACIÓN DEL PRODUCTO: NOMBRE, MARCA, CARACTERÍSTICA, CANTIDADES Y PARTIDA ARANCELARIA (LICENCIAS ELECTRÓNICAS)	
	FECHAS DE EMISIÓN Y VENCIMIENTO	
	ASOCIACIÓN DE ITEMS SEGÚN SUBPARTIDA ARANCELARIA Y LICENCIA PREVIA	

Figura 22. Propuesta Check de Revisión de Documentos

- c. **Check de Transmisión**, nuevamente se detallan un check con tips de revisión previo transmisión, estos campos son los más críticos por lo que equivocarse en los mismos implica impacto económico a través de multas.

CHECK DE TRANSMISIÓN		CHECK
DIGITACIÓN DATA ENTRY		
DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN	DISTRITO Y RÉGIMEN	
	INFORMACIÓN DEL IMPORTADOR - RUC	
	TIPO DE PAGO:	
	1) GARANTIZADO	
	2) NORMAL	
	SUBPARTIDA ARANCELARIA - TNAN - RESTRICCIONES	
	CÓDIGOS LIBERATORIOS ADVALOREM	
	CÓDIGOS LIBERATORIOS IVA - ICE	
REVISAR DOCUMENTOS AÑADIDOS COMO ADJUNTOS		

Figura 23. Propuesta Check de Transmisión

3. Realizar seguimiento a los Indicadores de éxito, es decir a los objetivos planteados por cada una de las actividades de la Etapa 2 y que han sido detallados en la *Figura 20*. Es necesario definir y socializar el rol del Equipo dentro de la presente propuesta:

Tabla 17

Propuesta: Definir Rol del Equipo

RESPONSABLES	% PARTICIPACIÓN	ROL
DIRECCIÓN DE GESTIÓN	10%	AUDITOR
JEFE OPERATIVO	10%	SUPERVISOR
EJECUTIVO	40%	OPERADOR
ASISTENTE	40%	OPERADOR

Tabla 18*Propuesta: Definir Rol del Equipo - Actividades*

PRINCIPIOS DE OPERACIÓN	
REUNIONES	JEFATURAS - DIARIAS ASISTENTES Y EJECUTIVOS – SEMANALES
COMUNICACIÓN	CAPACITACIONES PRESENCIALES SEMANALES EN TEMAS ADUANEROS - EMAILS DIARIOS
DECISIÓN	DIRECCIÓN GESTIÓN
CONFLICTOS	DIRECCIÓN GESTIÓN
NORMAS	KAIZEN

4. Establecer un cronograma para el cumplimiento de los puntos anteriores, que permita conocer la actividad objetivo, la fecha en la que se iniciará con el Modelo de Gestión, su fecha de fin para una nueva evaluación y la designación del responsable que estará a cargo del mismo.

Tabla 19*Propuesta: Definir Rol del Equipo – Cronograma*

ACTIVIDAD / LOGRO	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
CAPACITACIÓN EN PROCESOS	01 - ABR	05 - ABR	DIRECCIÓN DE GESTIÓN
SOCIALIZACIÓN DE PROBLEMAS CON EL EQUIPO – REVISAR Y ANALIZAR PROPUESTAS	08 – ABR SEMANAL	ADELANTE	JEFATURAS - EQUIPO
REGISTRO MATRIZ ERRORES – ANÁLISIS REINCIDENCIAS	12 – ABR SEMANAL	ADELANTE	JEFATURAS - EQUIPO
EVALUACIÓN: INDICADORES DE ÉXITO – MATRIZ ERRORES - REINCIDENCIAS	18 – ABR SEMANAL	ADELANTE	DIRECCIÓN - JEFATURAS
ANÁLISIS NUEVOS REPROCESOS	15 – SEP MENSUAL	ADELANTE	DIRECCIÓN - JEFATURAS
AUDIT PERCEPTION	27 – MAY ANUAL	ADELANTE	DIRECCIÓN DE GESTIÓN

Beneficios de Optimizar Procesos

Una Gerencia basada en datos y hechos impulsará a identificar fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas lo que conlleva a generar alertas sin perder la dirección de la empresa. Adicionalmente le permitirá priorizar actividades destinando las mismas a corto, mediano y largo plazo, cada plan de acción se tomará con bases y no a ciegas por suposiciones o intuiciones. Dentro de los atributos de la misma son la exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia, integridad, oportunidad y control sobre los todos los procesos.

La única forma de garantizar este proceso es que la información obtenida sobre la efectividad, eficiencia, eficacia y productividad de la empresa sea constante, real y precisa. De igual manera, se podrán identificar causas raíz con el fin de tomar Planes de acción correctivos y preventivos. Adicionalmente mediante alguna matriz, se podrán cuantificar los errores y sus concurrencias por lo que toda esta visibilidad permitirá definir y evaluar a futuro, en otro estudio, un plan estratégico para la empresa replanteando la misión, visión, objetivos y metas. A pesar de que las estrategias son los medios para lograr los objetivos, también es importante aterrizarlas para restablecer los elementos del plan estratégico como son: visión, misión, filosofía y políticas; y en base a ese nuevo plan estratégico, se logrará la **Optimización de productividad**, detectando tiempos ociosos para definir oportunidades de mejora y potenciamiento de recursos. Es ineludible que parte de este tiempo sea destinado para capacitaciones que permitan que el equipo de trabajo proponga nuevas ideas de mejoras.

Después de implementar estos cambios, es necesario validar y analizar los resultados para identificar nuevamente errores y mejoras en sus procesos, tales como:

- Una mejora en el sistema operativo, punto que involucra de inversión económica, el agente de aduana cuenta con un sistema mediante el cual, a través de desarrollos, pueden implementarse validaciones automáticas. Sin embargo, el presente estudio no está dirigido a una inversión tecnológica, sino a un levantamiento de información para evaluar la eficiencia de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones para proponer el diseño de un Modelo de Gestión por procesos.
- Un error al inicio de la operación, ocasiona reprocesos en toda la Cadena Logística e inclusive del mismo personal de la empresa.
- Clientes internos pueden ser evaluados a raíz de cada error detectado, ocasionado por falta de atención o capacitación.
- Existen o no Clientes externos que entregan documentación errónea o incompleta, afectando gravemente los tiempos de nacionalización, ocasionando retrabajos a otras entidades y dentro de la misma organización.

Conclusiones

Palabras como “cambio”, son aquellas que sesgan a los Gerentes tradicionales y no permiten buscar la excelencia en un equipo de trabajo, es indispensable revisar e implementar dentro de la estructura herramientas que no teman a los cambios, sino más bien que agreguen valor al proceso de la toma de decisiones y a la optimización de recursos. El comienzo de este proceso, es identificar personas que no sólo ayuden a establecer objetivos reales al momento de una planificación, sino que reflejen el compromiso para motivar, estimular y promover el trabajo en equipo, siendo así un personal de confianza que genere procesos de mejoramiento continuo para contribuir al desarrollo y la innovación dentro de la empresa.

Evaluar la eficiencia en procesos de gestión es invertir tiempo para el ahorro de recursos a futuro a través de la optimización y puede llevar a una fidelidad tanto de los clientes externos como de los internos. Cada cambio a realizar en los procesos debe ser una mejora para la operación, en este caso, del agente de aduana y, por ende, en la Aduana en sí. Los procesos conforman el ADN de un negocio y mejorarlos de forma continua debe ser una de las premisas que, en conjunto con indicadores de gestión, deben convertirse en los signos vitales de una organización, lo que favorecerá al mejoramiento continuo para una toma de decisiones en base a datos existentes. El constante monitoreo permitirá identificar condiciones para la contribución del desarrollo y la calidad de servicio.

Temas como la administración por procesos, gestión por objetivos, ISO, entre otras normativas, son de gran ayuda actualmente; se han ido actualizando y adaptando a la realidad de las compañías de gran manera y forman parte de las

principales bases teóricas y metodológicas referentes a la gestión por proceso. La situación actual del Departamento de Operaciones, ha demostrado que sus procesos no son eficientes en cuanto existen actividades que pueden realizarse en menor tiempo del que actualmente lo realizan, un claro ejemplo es que estos tiempos están por encima de los tiempos con los que Aduana trabaja sus procesos.

Por tal motivo, la metodología aplicada en el presente estudio, descriptiva y explicativa, conllevan a no sólo conocer la situación actual mediante técnicas de recolección como el mapa de procesos, matriz de errores y una encuesta de satisfacción de clientes, sino también que permite preguntarse el por qué el agente de aduanas está nacionalizando las cargas de sus clientes en tres días aproximadamente y que como propuesta se busca diseñar un Modelo de Gestión a través del método de Kaizen, que se originó como lo opuesto a la conformidad y complacencia. Kaizen es un sistema de gestión que está orientado a la mejora continua de procesos y que busca erradicar ineficiencias o eliminar la muda basados en la productividad como objetivo final y en este caso, el diseño de un Modelo de Gestión adaptado a una empresa dedicada al agenciamiento de aduanas, mejora considerablemente los procesos administrativos del SENAE a través de varios pasos.

Recomendaciones

- ✓ Las empresas dedicadas más que nada a la prestación de servicios, deben contar con herramientas que les permitan conocer su situación actual y la calidad de servicio.
- ✓ Una vez obtenida la información a través de herramientas implementadas, es necesario establecer indicadores, en este caso como punto de partida, los indicadores referentes son los establecidos por el SENA.
- ✓ Los indicadores de gestión son también un medio no un fin, no solo se trata de cumplir objetivos sino de asegurarse de que los procesos se realicen con eficacia (resultados óptimos), eficiencia (optimización de recursos).
- ✓ Existen metodologías que pueden utilizarse para la optimización de procesos, para el presente proyecto se ha recomendado Kaizen, ya que permite establecer condiciones de orden y el mejoramiento continuo.
- ✓ El mejoramiento continuo es una actitud y debe convertirse en una forma de vida, es decir que debe ser parte de la cultura de cada uno de los miembros de la estructura. Al no ser una herramienta con resultados de la noche a la mañana, debe complementarse con Indicadores para poder revisar y comparar resultados.
- ✓ Proponer acciones correctivas al Modelo por lo menos cada dos o tres meses de haberla iniciado y como segunda instancia es ineludible complementar el modelo con otras herramientas de ayuda tecnológica, un ejemplo de ello, es el realizar investigaciones futuras para verificar si a través de algún desarrollo tecnológico se pueda sistematizar procesos e indicadores. Sin embargo, estas investigaciones pueden requerir de una fuerte inversión, tal

es el caso del ERP que, por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning, busca integrar de manera planificada todos los recursos de una empresa.

Referencias

- Asamblea Nacional. (5 de Marzo de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Capítulo II del fomento y promoción de la Industria básicas, Título II de la facilitación aduanera para el comercio, Capítulo I, aRT. 105 - 106*. Quito.
- Asamblea Nacional. (19 de Mayo de 2011). Reglamento al título de la facilitación aduanera para el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Capítulo I, Sección I, aRT. 2, literal ii)*. Quito.
- Asociación de Corrugadores del Caribe, C. y. (10 de Diciembre de 2018). Parámetro de eficiencia: Medición del desempeño mediante indicadores. ACCCSA, Edición 12. Obtenido de ACSA: https://www.corrugando.com/index.php?option=com_content&view=article&id=226:parametros-de-eficiencia-medicion-del-desempeno-mediante-indicadores&catid=22:edicion-12&Itemid=18
- Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (20 de Septiembre de 2018). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. *Revista electrónica FCE*, 4-5. Obtenido de [www.novaproject.cl/gestor/archivos/:](http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/:http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves%20para%20la%20mejora%20de%20los%20procesos%20en%20las%20organizaciones.pdf) <http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves para la mejora de los procesos en las organizaciones.pdf>
- Bahrami, H. (1992). *The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley*. California: California Management Review 34 - p. 33.
- BANCO-CENTRAL-DEL-ECUADOR. (2013 - 2016). *Balanza Comercial del Ecuador 2013 - 2016*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755>
- Betacourt, J., & Sánchez, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Retos de la Dirección*, 122-138 - p.122.
- Bonnefoy. (2005). *Indicadores de desempeño*.
- Bravo, J. (2013). *Gestión por Procesos* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- Bravo, J. (2013). *Gestión por Procesos* (Quinta ed.). Madrid: ESIC - p.27.
- Bravo, J. (2013). *Gestión Integral del Cambio*. Madrid: ESIC - p.13.
- Bruque, S., & Moyano, J. (2011). *Administración de Empresas. Un enfoque teórico práctico*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.

- Cabrera, R., Medina, H., León, A., & Nuñez, C. (2015). Tendencias internacionales y nacionales en los sistemas de gestión empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 40-46.
- Cerem-Ecuador. (15 de Diciembre de 2018). <https://www.cerem.ec/>. Obtenido de <https://www.cerem.ec/>: <https://www.cerem.ec/blog/normalizar-por-que-y-para-que>
- Chueque, M. G. (2000). *Gestion por Procesos en una Clinica*.
- Club Excelencia en Gestión. (10 de Diciembre de 2018). *Modelo EFQM*. Obtenido de Modelo EFQM: <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>
- Consejo Nacional de Planificación, C. N. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*.
- "Comercio Exterior". En: *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/comercio-exterior/> Consultado: 30 de marzo de 2019.
- Domingo, R. P. (20 de Septiembre de 2018). *Produccion, Procesos y Operaciones*. Obtenido de Consultores Sinapsys Business Solutions: www.sinap-sys.com
- Ecuador, S. N. (27 de Noviembre de 2018). *Tiempos de Nacionalización por Etapas*. Obtenido de Tiempos de Nacionalización por Etapas: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Tiempo-Nacionalizacion-por-Etapas-1-2-3.pdf>
- Enciclopedia jurídica. (10 de Diciembre de 2018). *Enciclopedia jurídica: Levante de mercancías*. Obtenido de Enciclopedia jurídica: Levante de mercancías: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/levante-de-mercanc%C3%ADas/levante-de-mercanc%C3%ADas.htm>
- Fernández, A. (2018). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Madrid: Escuela de Organizacion Industrial.
- Fideas, G. (2005). *El Poyecto de Investigación*. Episteme.
- Friedman, R. (2007). *Arte y gestion, una poetica para el gerente del tercer milenio*. Madrid: ESIC - p.17.
- Gardey, A., & Pérez, J. (2012). *Definición de Procedimiento*. Obtenido de <https://definicion.de/procedimiento/>

- Torcat, O. (20 de Octubre de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de Procesos de la Empresa*. Bogota: Mc. Graw Hill - p.121.
- Jaramillo, Z., & Castro, R. (2016). A Method Based on Patterns for Deriving Key Performance Indicators from Organizational Objectives. *Polibits*, 55-64.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Eada Gestion. Obtenido de <https://factorhuma.org>: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- Laborda, L., & De Zuani, E. (2004). *FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. BUENOS AIRES: Valleta Ediciones.
- Mallar. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de Gestión eficiente. *Visión del Futuro*.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega - p.5.
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Innovación*, 42 - 46.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructura social*. p. 275.
- Ministerio-de-Fomento-España. (18 de Mayo de 2005). <https://www.fomento.es>. Obtenido de <https://www.fomento.es>: <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosde la gestinde la Calidad.pdf>
- Moreno, P. (15 de Mayo de 2008). Tesis de Grado. *La Gestion Aduanera en el Puerto del Callao como Instrumento de Facilitacion del Comercio 1995-2006*. Lima, Lima, Peru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos - p.10.
- Munch, L. (2010). *Gestion Organizacional*. Mexico: Prentice Hall, Pearson Education.
- Nacional, A. (20 de Octubre de 2008). Constitucion de la Republica del Ecuador. *Registro Oficial*. Monte Cristi, Manabi, Ecuador: Publicaciones del Estado.
- Nacional, A. (29 de Diciembre de 2010). Registro Oficial. *Codigo Organico de la Produccion, Comercio e Inversiones*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro oficial.

- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC - p.43.
- Perez, J. A. (2004). *Gestion por Procesos*. Madrid: ESIC - p.41.
- Pérez, J., & Merino, M. (10 de Diciembre de 2018). *Definición de mercancía*.
Obtenido de Definición de mercancía: <https://definicion.de/mercancia/>
- Real Academia de España. (2001). *Eficiencia*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. 8 - p. 234.
- Rojas, & Aguilar. (15 - p.1 de Agosto de 2018). *www.academia.edu*. Obtenido de www.academia.edu:
http://www.academia.edu/17688959/Proceso_administrativo_5_definiciones
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 3-5.
- Sanchez Nuñez, L. (25 de Junio de 2014, p.85). Tesis de Grado. *El Proceso de Desaduanización de la Mercadería Importada y su Incidencia en la Rotación del Stock de Inventarios en la Compañía Giahán del Cantón Ambato 2012*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Sarabia, P. C. (10 de Octubre de 2013, p.60). Tesis de Grado. *Propuesta para el Análisis, Diseño y Desarrollo de un Modelo para Mejorar la Administración de la Empresa Worldmedical en Base a Gestión por Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.
- SENAE. (5 de OCTUBRE de 2019). *¿QUIENES SOMOS?* Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/la-institucion/>
- SENAE. (5 de marzo de 2019). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf
- SENAE. (29 de marzo de 2019). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf
- Soria, P. (10 de Diciembre de 2018). *Estructura del número de refrendo*. Obtenido de Estructura del número de refrendo:
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/estructura-del-n-mero-de-refrendo>

Thompson, P., & Strickland, G. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. México, DF.: 18a - p. 4.

USAID-CEAMSO. (20 de Diciembre de 2018). *GUIA DE GESTION POR PROCESOS*. Obtenido de <http://www.hacienda.gov.py/>: <http://www.hacienda.gov.py/normativa/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20de%20Gestion%20por%20Procesos.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Formato Encuesta: Audit Perception

La siguiente encuesta tiene como única finalidad medir la Calidad del Servicio que ofrece el Agente de Aduanas, misma que será usada exclusivamente para la elaboración de un proyecto investigativo de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

- 1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio brindado por parte del agente de aduanas?**
 - a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo

- 2. Califique la calidad del servicio brindado, teniendo en cuenta tiempos de respuesta, eficiencia y eficacia**
 - a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo

- 3. ¿Cómo calificaría la información recibida vía mailing por parte del Agente de Aduana sobre actualizaciones en Comercio Exterior y Aduanas?**
 - a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo

- 4. ¿Qué tan clara fue la información recibida por parte del Agente de Aduana sobre actualizaciones en Comercio Exterior y Aduanas?**
 - a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo

- 5. ¿Cómo calificaría la capacidad para resolver problemas por parte del equipo?**
 - a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo

- 6. ¿Cómo calificaría la relación y atención recibida por parte del Ejecutivo de Cuenta?**
- a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
- 7. ¿Cómo calificaría la información recibida por parte del Ejecutivo de cuenta sobre el estatus de sus cargas?**
- a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
- 8. ¿Cómo calificaría la relación y atención recibida por parte de las Jefaturas?**
- a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
- 9. ¿Cómo calificaría la relación y atención recibida por parte las Gerencias?**
- a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
- 10. El tiempo de facturación por parte del agente de aduanas:**
- a) Excelente
 - b) Muy Bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo

Procedimiento de Inicio de trámite Aduanero

13 de febrero de 2019



1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para creación y registros de nuevos trámites aduaneros.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la recepción de documentos y apertura de trámites aduaneros.

3. RESPONSABLES

- ✓ Jefes de Operaciones son responsables de verificar el cumplimiento de este procedimiento.
- ✓ Asistentes y Ejecutivos de Cuenta son responsables de cumplir con este procedimiento.

4. DEFINICIONES

- ✓ SYSTEM. Sistema operativo desarrollado internamente acorde las necesidades de nuestros clientes que permite verificar la trazabilidad de tramites
- ✓ Documentos Aduaneros. Documentación hábil para gestionar trámites aduaneros acorde la legislación aduanera

5. DESARROLLO

5.1 Registro de Trámite

- ✓ Se receipta la documentación por intermedio del mensajero del cliente o a su vez por envío de mail.
- ✓ Se procede con el registro de dicho documento en el sistema SYSTEM, mismo que genera un número secuencial que identifica el trámite iniciado.
- ✓ Se incluye la documentación en una carpeta, misma que se identifica al menos por el número de trámite en un sticker.
- ✓ Mediante el sistema SYSTEM se deriva el trámite a la persona responsable del manejo de trámites aduaneros para su seguimiento.

5.2 Recopilación de documentos

- ✓ El Asistente o Ejecutivo de Cuenta recibe la carpeta con el número de trámite registrado en SYSTEM para realizar el seguimiento de dicha mercancía.
- ✓ Se realiza un seguimiento al menos semanal de la mercancía misma que debe ser registrada mediante una observación en SYSTEM.
- ✓ En contacto con el cliente se recopila la documentación habilitante para gestionar el trámite aduanero.
- ✓ En la recepción de nueva documentación, se registra en SYSTEM y a su vez se revisa acorde los lineamientos legales de Aduana.
- ✓ En caso de requerir cambio de información en documentos se solicita al cliente mediante un mail y se registra en SYSTEM.

6. ANEXOS Y FORMATOS

N/A

27 de febrero de 2019

Procedimiento de Transmisión electrónica



1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos la digitación y transmisión electrónica de DAI – DAE, mediante el sistema operativo SYSTEM.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la digitación y transmisión electrónica de datos con el SENA E que permitirán gestionar un trámite de aduana.

3. RESPONSABLES

- ✓ Jefes de Operaciones son responsables de verificar el cumplimiento de este procedimiento
- ✓ Asistentes y Ejecutivos de Cuenta son responsables de cumplir con este procedimiento

4. DEFINICIONES

- ✓ **SENAE:** Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- ✓ **SYSTEM.** Sistema operativo desarrollado internamente acorde las necesidades de nuestros clientes que permite verificar la trazabilidad de tramites
- ✓ **Agencia de carga:** Persona natural o jurídica que presta servicios de transporte de carga en representación de las líneas transportadoras de carga.

- ✓ **Aduanas:** Es el servicio público encargado de velar por el cumplimiento de las normas aduaneras.
- ✓ **Almacenamiento Temporal:** Actividad de recepción y mantenimiento en custodia de una mercancía que se encuentra bajo la potestad o control aduanero.
- ✓ **Documentos Aduaneros.** Documentación hábil para gestionar trámites aduaneros acorde la legislación aduanera.
- ✓ **Manifiesto de carga:** Es el documento que contiene la relación completa de las cargas (bultos) que portea el medio de transporte.
- ✓ **Mercancías:** Son todos los bienes susceptibles de ser clasificados en la nomenclatura arancelaria del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.
- ✓ **Ecuapass:** Sistema de información integrado aplicable a todos los regímenes y operaciones aduaneras del Ecuador.
- ✓ **DAI:** Documento Aduanero de Importación.
- ✓ **DAE:** Documento Aduanero de Exportación.

5. DESARROLLO

5.1 Revisión de documentos

- ✓ Se revisa que toda la documentación este completa y de acuerdo a la información de embarque.
- ✓ Se verifica que el embarque cuente con los permisos pertinentes acorde el producto en subpartidas arancelarias con los respectivos documentos para restricciones.

5.2 Seguimiento de arribo o salida de mercancía

- ✓ Se confirma el status de la mercancía tanto con la agencia de carga o directamente con el cliente
- ✓ Una vez confirmado el status de la mercancía se procede con la identificación de manifiesto de carga en el Ecuapass. En caso de exportaciones se confirma el espacio físico en la aerolínea o buque en caso de aplicar
- ✓ Se verifica la información de manifiesto de carga con documentación original, en caso de contar con la mercancía arribada se confirma pesos, bultos y tipo de embalaje con almacenera (en caso de aplicar)

5.3 Digitalización

- ✓ El Asistente o Ejecutivo de Cuenta procede con la digitalización de documentos para cargar en el sistema.

5.4 Transmisión de datos

- ✓ Una vez recopilada y revisada toda la documentación se procede con la digitación de información en el sistema para posterior envío a ECUAPASS.
- ✓ Se recibe respuesta definitiva con número de DAI.

5.5 Impresión de documentos

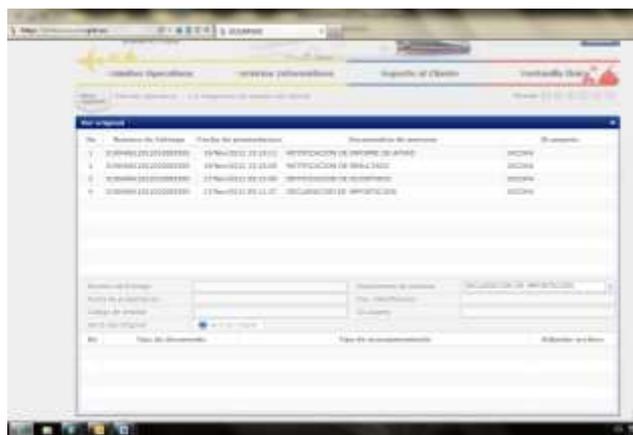
- ✓ Cuando tenemos la aceptación y se ha generado el número de declaración se procede a imprimir la DAI – DAE en el sistema.
- ✓ En el caso de importación, se procede a notificar la DAI al cliente para que proceda con el pago de liquidación.

5.6 Pago de liquidación

- ✓ Una vez el cliente confirme pago de liquidación, el Asistente o Ejecutivo de Cuenta ingresa al sistema ECUAPASS y realiza la consulta de la liquidación colocando el número de RUC del importador.

5.7 Revisión y Cierre de aforo

- ✓ Cancelada la liquidación, el funcionario de aduana procede con la revisión del trámite y cierre de aforo.



5.8 Salida de la carga

- ✓ Una vez realizado el cierre de aforo, el Asistente o Ejecutivo de Cuenta coordina con el cliente fecha y hora de retiro de mercancía.

6. ANEXOS Y FORMATOS

Procedimiento de Inicio de trámite Aduanero

01 de abril de 2019



1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para creación y registros de nuevos trámites aduaneros.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la recepción de documentos y apertura de trámites a nivel nacional.

3. RESPONSABLES

- ✓ Jefes de Operaciones son responsables de verificar el cumplimiento de este procedimiento.
- ✓ Asistentes y Ejecutivos de Cuenta son responsables de cumplir con este procedimiento.

4. DEFINICIONES

- ✓ SYSTEM. Sistema operativo desarrollado internamente acorde las necesidades de nuestros clientes que permite verificar la trazabilidad de tramites
- ✓ Documentos Aduaneros. Documentación hábil para gestionar trámites aduaneros
- ✓ acorde la legislación aduanera

5. DESARROLLO

5.1. Registro de Trámite

- ✓ Se receipta la documentación por intermedio del mensajero del cliente o vía email.
- ✓ Se procede con el registro de dicho documento en el sistema SYSTEM, mismo que genera un número secuencial que identifica el trámite iniciado.

Nota: Durante la apertura de trámite, se deberán subir los documentos recibidos por parte del cliente y un ETA tentativo de la carga.

- ✓ Se incluye la documentación en una carpeta, misma que se identifica al menos por el número de trámite en un sticker.
- ✓ Mediante el sistema SYSTEM se deriva el trámite a la persona responsable del manejo de trámites aduaneros para su seguimiento.

5.2. Recopilación de documentos

- ✓ El Asistente o Ejecutivo de Cuenta recibe la carpeta con el número de trámite registrado en SYSTEM para realizar el seguimiento de dicha mercancía.
- ✓ Se realiza un seguimiento al menos semanal de la mercancía misma que debe ser registrada mediante una observación en SYSTEM.
- ✓ En contacto con el cliente se recopila la documentación habilitante para gestionar el trámite aduanero.
- ✓ En caso de la recepción de nueva documentación, se registra esta novedad en SYSTEM y a su vez se revisa acorde los lineamientos legales de Aduana.
- ✓ En caso de requerir cambio de información en documentos se solicita al cliente mediante un mail y se registra en SYSTEM.

Nota: Se deberá registrar y confirmar mediante el sistema cualquier novedad en cuanto a la documentación completa.

1. ANEXOS Y FORMATOS

- ✓ Hoja de Apertura de Trámite

Cliente:	<input type="text"/>		
Número Trámite:	<input type="text"/>	Fecha estimada de arribo (ETA):	<input type="text"/>
Fecha Creación Trámite:	<input type="text"/>	Responsable de Trámite:	<input type="text"/>
Referencia del Cliente:	<input type="text"/>	Distrito:	<input type="text"/>
Régimen Aduanero:	<input type="text"/>		
Fecha:	Observaciones / Novedades:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		

01 de abril de 2019

Procedimiento de Transmisión electrónica



1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos la digitación y transmisión electrónica de DAI – DAE, mediante el sistema operativo SYSTEM.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para la digitación y transmisión electrónica de datos con el SENA E que permitirán gestionar un trámite de aduana.

3. RESPONSABLES

- ✓ Jefes de Operaciones son responsables de verificar el cumplimiento de este procedimiento
- ✓ Asistentes y Ejecutivos de Cuenta son responsables de cumplir con este procedimiento

4. DEFINICIONES

- ✓ **SENAE:** Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- ✓ **SYSTEM.** Sistema operativo desarrollado internamente acorde las necesidades de nuestros clientes que permite verificar la trazabilidad de tramites
- ✓ **AGENCIA DE CARGA:** Persona natural o jurídica que presta servicios de transporte de carga en representación de las líneas transportadoras de carga.
- ✓ **DEPÓSITO TEMPORAL:** Actividad de recepción y mantenimiento en custodia de una mercancía que se encuentra bajo la potestad o control aduanero.

- ✓ **DOCUMENTOS ADUANEROS:** Documentación hábil para gestionar trámites aduaneros acorde la legislación aduanera.
- ✓ **MANIFIESTO DE CARGA (MRN):** Es el documento que contiene la relación completa de las cargas (bultos) que portea el medio de transporte.
- ✓ **MERCANCÍAS:** Son todos los bienes susceptibles de ser clasificados en la nomenclatura arancelaria del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.
- ✓ **ECUAPASS:** Sistema de información integrado aplicable a todos los regímenes y operaciones aduaneras del Ecuador.
- ✓ **DAI:** Documento Aduanero de Importación.
- ✓ **DAE:** Documento Aduanero de Exportación.

5. DESARROLLO

5.1 Revisión de documentos

- ✓ Se revisa que toda la documentación este completa y de acuerdo a la información de embarque y conforme CHECK DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS, validando que previo el embarque, se encuentren los permisos de acuerdo a las restricciones por producto detallados en el arancel.

5.2 Seguimiento de arribo de mercancía para Importaciones o de salida de mercancías para Exportaciones

- ✓ Se confirma el status de la mercancía tanto con la agencia de carga o directamente con el cliente
- ✓ Una vez confirmado el status de la mercancía se procede con la identificación de manifiesto de carga en el Ecuapass. En caso de exportaciones se confirma la fecha de salida de bodega para coordinar espacios con la agencia de carga confirmada por el cliente.

5.3 Digitalización

- ✓ El Asistente o Ejecutivo de Cuenta procede con la digitalización de documentos de soporte y de acompañamiento necesarios para la declaración aduanera.

5.4 Transmisión de datos a la Aduana

- ✓ Una vez recopilada y revisada toda la documentación se procede con la digitación de información en el sistema para posterior envío a ECUAPASS.
- ✓ Previo a la transmisión se procede con la revisión del CHECK DE TRANSMISIÓN.
- ✓ Se recibe respuesta definitiva con número de DAI.

Nota: En caso de personal nuevo, cada trámite deberá ser revisado PREVIA TRANSMISIÓN por el personal antiguo y/o Jefe de Operaciones.

Nota 2: En caso de que el cliente solicite la revisión de la DAI – PRELIQUIDACIÓN previo transmisión, no se podrá transmitir hasta recibir el OK por parte de ellos.

6.4 Impresión de documentos

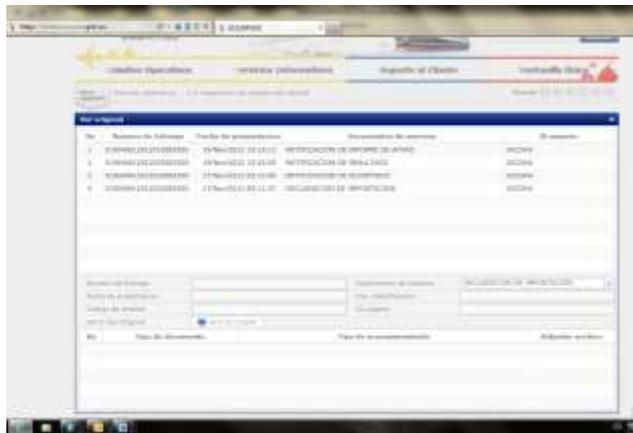
- ✓ Cuando tenemos la aceptación y se ha generado el número de declaración se procede a imprimir la DAI – DAE en el sistema.
- ✓ En el caso de importación, se procede a notificar y enviar la DAI – LIQUIDACIÓN al cliente para que proceda con el pago de liquidación.

6.5 Pago de liquidación

- ✓ Una vez el cliente confirme pago de liquidación, el Asistente o Ejecutivo de Cuenta ingresa al sistema ECUAPASS y realiza la consulta de la liquidación colocando el número de RUC del importador.

6.6 Revisión y Cierre de aforo

- ✓ Cancelada la liquidación, el funcionario de aduana procede con la revisión del trámite y cierre de aforo.



6.7 Salida de la carga

- ✓ Una vez realizado el cierre de aforo, el Asistente o Ejecutivo de Cuenta coordina con el cliente fecha y hora de retiro de mercancía.

Nota: Cada uno de los pasos detallados deberá cumplirse conforme los objetivos planteados por cada una de las actividades.

6. ANEXOS Y FORMATOS

✓ Tiempos Objetivos (Indicadores)

ACTIVIDADES ETAPA 2	RESPONSABLE	INDICADOR DE PROCESO	VALOR ACTUAL	UNIDAD
ENTREGA DOCUMENTOS	Cliente (Importador)	Recepción de Documentos	0	Horas
REVISIÓN DOCUMENTOS				
DIGITACIÓN	Agente de Aduanas	Digitación	4	Horas
ENVÍO PRELIQUIDACIÓN Y DAI				
REVISIÓN PREVIA TRANSMISIÓN	Cliente (Importador)	Aprobación DAI	2	Horas
OBTENCIÓN DE REFRENDO	Agente de Aduanas	Transmisión	2	Horas

✓ Check De Revisión De Documentos

CHECK DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS		CHECK
DOCUMENTOS DE SOPORTE		
DOCUMENTO DE TRANSPORTE VS MRN	NÚMERO DE DOCUMENTO DE TRANSPORTE VS MRN	
	ALMACÉN - BODEGA DE INGRESO	
	PESO RECIBIDO EN MRN	
FACTURA VERSUS DOCUMENTO DE TRANSPORTE	PAÍS DE ORIGEN Y PROCEDENCIA	
	INFORMACIÓN DEL PRODUCTO: DESCRIPCIÓN, NOMBRE, MARCA, CARACTERÍSTICA, CANTIDADES Y SUBPARTIDA ARANCELARIA	
	PUERTO EMBARQUE Y DESEMBARQUE	
	TIPO DE CARGA: CARGA SUELTA O CONTENERIZADA, SECA O REFRIGERADA	
	PESO NETO - BRUTO - CANTIDAD DE BULTOS	
	TIPO DE CAMBIO - MONEDA (FLETE DE MRN Y DCTO TRANSPORTE)	
	FECHA DE EMBARQUE (ETD) Y FECHA DE ARRIBO (ETA)	
	NÚMERO, FECHA, FORMA DE PAGO, INCOTERM EN FACTURA (DESGLOSE DE VALORES CONFORME INCOTERM)	
	UNIDAD COMERCIAL VS CANTIDAD COMERCIAL PARA REVISIÓN DE PRECIO EN FACTURA	
APLICACIÓN DE SEGURO VERSUS FACTURA	UNIDAD FÍSICA VS CANTIDAD FÍSICA	
	REVISAR ORDEN DE ITEMS DE FACTURA VS LISTA DE EMPAQUE	
CERTIFICADO DE ORIGEN VERSUS FACTURA	DESCRIPCIÓN DE MERCANCÍA, FECHA ANTERIOR AL EMBARQUE, CUBRIR VALOR DE LA CARGA, SELLADA Y FIRMADA POR EL IMPORTADOR Y CIA DE SEGUROS	
	EN CASO DE QUE NO CUENTE CON APLICACIÓN DE SEGURO SE CALCULA EL 1%	
OTROS DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN DE C/ORIGEN, FECHA IGUAL O POSTERIOR A LA FECHA DE FACTURA, DEBE COINCIDIR CANTIDAD, PESO, NÚMERO DE FACTURA Y VALOR SELLADO Y FIRMADO POR EXPORTADOR Y ENTIDAD EMISORA O FIRMADO ELECTRÓNICAMENTE (XML)	
	CAMPO OBSERVACIONES: REVISIÓN DE PARTIDAS CORRELATIVAS, DETALLE DE NÚMERO DE FACTURA Y FECHA DE FACTURACIÓN A TERCEROS	
LICENCIAS PREVIAS VERSUS FACTURA	OTROS DOCUMENTOS COMO CARTAS DESGLOSE CONSIDERANDO INCOTERM Y CARTAS PARA USO DE REGISTROS SANITARIOS 023, AFIP 108.	
DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO		
LICENCIAS PREVIAS VERSUS FACTURA	INFORMACIÓN DEL PRODUCTO: NOMBRE, MARCA, CARACTERÍSTICA, CANTIDADES Y PARTIDA ARANCELARIA (LICENCIAS ELECTRÓNICAS)	
	FECHAS DE EMISIÓN Y VENCIMIENTO	
	ASOCIACIÓN DE ITEMS SEGÚN SUBPARTIDA ARANCELARIA Y LICENCIA PREVIA	

✓ Check de Transmisión

CHECK DE TRANSMISIÓN		CHECK
DIGITACIÓN DATA ENTRY		
DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN	DISTRITO Y RÉGIMEN	
	INFORMACIÓN DEL IMPORTADOR - RUC	
	TIPO DE PAGO:	
	1) GARANTIZADO	
	2) NORMAL	
	SUBPARTIDA ARANCELARIA - TNAN - RESTRICCIONES	
	CÓDIGOS LIBERATORIOS ADVALOREM	
	CÓDIGOS LIBERATORIOS IVA - ICE	
REVISAR DOCUMENTOS AÑADIDOS COMO ADJUNTOS		



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



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

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Bastidas Miñan Kelly Carolina, con C.C: # 0925324105 autora del trabajo de titulación: *Evaluación de la eficiencia de los procesos de gestión del departamento operativo de empresa dedicada al agenciamiento de aduanas*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 21 de octubre de 2019

f. _____

Nombre: Bastidas Miñan Kelly Carolina

C.C: 0925324105



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación de la eficiencia de los procesos de gestión del departamento operativo de empresa dedicada al agenciamiento de aduanas.		
AUTORA (apellidos/nombres):	Bastidas Miñan Kelly Carolina		
REVISORA /TUTORA (apellidos/nombres):	Ing. Zerda Elsie Barreño, Mgs. / Eco. Gutiérrez Candela Glenda Mariana, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de octubre del 2019	No. DE PÁGINAS:	104
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Gestión, Calidad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión, Procesos, Eficiencia, Tiempo, Modelo, Optimización		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente desarrollo tiene como objetivo principal evaluar la eficiencia de los procesos de gestión del Departamento de Operaciones a través de un estudio para viabilizar el diseño de un Modelo de Gestión por procesos. Este análisis se realizará mediante un estudio descriptivo y explicativo donde se plantea inicialmente la revisión de las bases teóricas y metodológicas para elegir la que más se adecúe y sea aplicable al proceso actual del agente afianzado. Por lo antes expuesto y con la ayuda de diferentes técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, se han recolectado datos que permiten Mapear los Procesos del departamento operativo, levantar una Matriz con la recurrencia de los errores operativos y conocer la percepción del servicio brindado a través de una Encuesta dirigida a los clientes externos.</p> <p>Estas técnicas traen como resultado el poder identificar qué tan eficientes son los procesos de la Etapa 2, si existen o no cuellos de botella que afectan los tiempos de nacionalización y la gestión no solo del cliente externo sino también del interno. Información que permitirá proponer un Modelo de Gestión en base al método Kaizen, donde se aterrizan los pasos 1 y 2 para el presente proyecto, considerando que no solo se busca identificar de forma clara y precisa las responsabilidades de cada uno de los involucrados dentro del proceso, sino también implementar controles necesarios como procedimientos e indicadores para evaluar la eficiencia de dichos procesos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-988923214	E-mail: kellysagi86@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			