



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE GRADUACIÓN**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE :
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ORIENTACIÓN
GESTION EMPRESARIAL**

**TEMA
GESTION A LOS SERVICIOS DEL COMERCIO
EXTERIOR EN LA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN
DE MERCANCÍAS DE LA EMPRESA DE ASESORIA EN
COMERCIO EXTERIOR.**

**AUTOR
PEÑAFIEL GOMEZ EDGAR RICARDO**

**DIRECTOR DE TESIS
ING. IND. MAQUILON NICOLA RAMON**

**2001 – 2002
GUAYAQUIL – ECUADOR**

**La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestas en esta
Tesis corresponden exclusivamente al autor.**

Peñafiel Gómez Edgar Ricardo
C.I. # 0908454747

GESTION A LOS SERVICIOS DEL COMERCIO EXTERIOR EN LA IMPORTACION Y EXPORTACION DE MERCANCIAS DE LA EMPRESA ASESORIA EN COMERCIO EXTERIOR

CAPITULO I

| DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | Pag. |
|---|-------------|
| 1.1 ANTECEDENTES..... | 1 - 4 |
| 1.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA..... | 4 - 5 |
| 1.2.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DE LA EMPRESA..... | 5 - 6 |
| 1.2.1.1 OBJETIVOS GENERALES | |
| 1.2.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | |
| 1.2.2 MISION DE LA EMPRESA..... | 6 - 7 |
| 1.2.3 VISION DE LA EMPRESA..... | 7 |
| 1.2.4 POLITICAS DE LA EMPRESA..... | 8 |
| 1.3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES..... | 9 - 17 |
| 1.4 SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA..... | 17 - 18 |
| 1.5 VOLUMEN DE VENTAS..... | 18 - 19 |
| 1.6 MERCADO ACTUAL..... | 19 - 22 |
| 1.7 ANALISIS DEL ENTORNO..... | 22 - 24 |

CAPITULO II

MEDICION Y EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

| | | |
|-----|--|---------|
| 2.1 | TECNOLOGIA Y PROCESOS DE DESADUANIZACIÓN..... | 25 – 26 |
| 2.2 | INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA..... | 26 - 28 |
| 2.3 | FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA..... | 28 - 32 |
| 2.4 | FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR..... | 32 - 33 |
| 2.5 | LOGISTICA INSTITUCIONAL Y OPERACIONAL..... | 34 - 35 |
| 2.6 | EXPECTATIVAS DEL SECTOR EN EL CAMPO NACIONAL E INTERNACIONAL..... | 35 - 38 |

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE DESADUANIZACIÓN

| | | |
|-------|--|---------|
| 3.1 | REGIMENES ADUANEROS..... | 39 - 41 |
| 3.2 | IMPORTACION A CONSUMO..... | 41 - 45 |
| 3.2.1 | ELABORACION DEL DOCUMENTO UNICO DE IMPORTACIÓN..... | 45 – 48 |

| | | |
|-------|---|---------|
| 3.2.2 | PROCESOS INICIALES..... | 48 |
| 3.2.3 | PROCESOS BANCARIOS..... | 49 - 50 |
| 3.2.4 | PROCESOS EN ADUANA..... | 50 - 53 |
| 3.2.5 | OPERACIÓN EN TERMINAL PORTUARIO..... | 53 - 54 |
| 3.3 | REGIMENES ESPECIALES..... | 54 |
| 3.3.1 | ADMISION TEMPORAL..... | 54 - 57 |
| 3.3.2 | DEPOSITOS ADUANEROS..... | 57 - 68 |
| 3.4 | FUNCION DE LA ZONA PRIMARIA..... | 68 |
| 3.4.1 | DESCARGA DE LA MERCADERIA..... | 68 - 70 |
| 3.4.2 | ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍAS..... | 71 |
| 3.4.3 | OPERACIONES PRINCIPALES EN LA ENTEGA DE MERCADERIAS..... | 71 |
| 3.4.4 | DESPACHO DE MERCADERIAS..... | 72 |
| 3.4.5 | ENTREGA DEL PRODUCTO..... | 72 |
| 3.4.6 | ANALISIS DE FODA..... | 72 - 74 |

CAPITULO IV

PROCESO DE LA DESADUANIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y SUS CAUSAS.

| | |
|-----|------------------------------|
| 4.1 | PLANIFICACION Y PROGRAMACIÓN |
|-----|------------------------------|

| | | |
|-----|--|---------|
| | DE LA DESADUANIZACIÓN..... | 75 – 76 |
| 4.2 | EJECUCION Y CONTROL DE LA DESADUANIZACIÓN..... | 76 - 77 |
| 4.3 | LOS PROBLEMAS Y METODOLOGÍAS A UTILIZAR..... | 77 |
| 4.4 | CUANTIFICACION DE LOS PROBLEMAS Y SUS CAUSAS..... | 78 - 81 |
| | DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS – ISHIKAWA..... | 81 - 82 |
| | DIAGRAMA DE PARETO..... | 82 - 84 |
| 4.5 | DIAGNOSTICO..... | 84 - 86 |

CAPITULO V

DESARROLLO DE LAS SOLUCIONES

| | | |
|-------|---|---------|
| 5.1 | ALTERNATIVAS DE SOLUCION..... | 87 - 88 |
| 5.2 | CONFORMACION DEL DPTO DE CONTROL DE GESTION Y SERVICIO AL CLIENTE..... | 88 - 89 |
| 5.3 | FUNCIONES DEL DPTO DE CONTROL DE GESTION Y SERVICIO AL CLIENTE..... | 90 - 92 |
| 5.4 | CAPACITACION DEL PERSONAL..... | 93 |
| 5.4.1 | PROGRAMA DE CAPACITACION..... | 93 – 94 |

| | | |
|------|--|-----------|
| 5.5 | CAPACITACION DEL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS..... | 94 - 96 |
| 5.6 | IMPLEMENTACION Y MANTENIMIENTO DE UN SOFTWARE APROPIADO PARA EL MEDIO..... | 96 - 107 |
| 5.7 | MANTENIMIENTO DEL SISTEMA..... | 107 |
| 5.8 | REDISEÑO DE LA INFRAESTRUCTURA OFICINA Y EQUIPOS..... | 108 - 109 |
| 5.9 | PROYECCION DE VENTAS EN DOLARES PARA EL AÑO 2002 CON DATOS DEL AÑO 2001 | 109 |
| 5.10 | PROYECCION DE VENTAS POR DESPACHOS PARA EL AÑO 2002 CON DATOS DEL AÑO 2001 | 109 |

CAPITULO VI

ANÁLISIS ECONOMICO DE LAS SOLUCIONES PLANTEADAS

| | | |
|-----|--|-----------|
| 6.1 | ANALISIS COSTO - BENEFICIO DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION..... | 110 - 111 |
| 6.2 | ANALISIS DEL BENEFICIO – COSTO..... | 111 - 112 |
| 6.3 | PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 112 |

| | | |
|-----|---|-----------|
| 6.4 | RECUPERACION DE LA INVERSIÓN DEL CAPITAL Y RENTABILIDAD..... | 113 - 114 |
| 6.5 | EL RIESGO DEL MERCADO..... | 114 - 117 |

CAPITULO VII

PUESTA EN MARCHA DE LAS SOLUCIONES

| | | |
|-----|-----------------------------|-----------|
| 7.1 | PUESTA EN MARCHA..... | 118 |
| 7.2 | PROGRAMACION Y CONTROL..... | 119 |
| 7.3 | CONCLUSIONES..... | 119 - 121 |
| 7.4 | RECOMENDACIONES..... | 121 |

ANEXOS

| No | DESCRIPCIÓN | Pag. |
|-----|--|------|
| 1. | Estructura Orgánica y Funcional..... | 122 |
| 2. | Volúmenes de Ventas en Dólares 1998-2001..... | 123 |
| 3. | Volúmenes de Ventas del año 2001 en USD\$..... | 124 |
| 4. | Representación del sector en porcentajes..... | 125 |
| 5. | Equipos de la empresa Asesoría en Comercio Exterior..... | 126 |
| 6. | Factores que afectan la productividad – Año 2001..... | 127 |
| 7. | Componentes de los Costos Logísticos en Porcentajes..... | 128 |
| 8. | Flujo del Comercio Exterior..... | 129 |
| 9. | Procesos en Aduana..... | 130 |
| 10. | Operación en Terminal Portuario..... | 131 |
| 11. | Matriz del análisis interno de FODA..... | 132 |
| 12. | Plan Estratégico..... | 133 |
| 13. | Diagrama de Causas y Efectos..... | 134 |
| 14. | Diagrama de Pareto..... | 135 |
| 15. | Organigrama del Departamento de Control de Gestión y Servicio al Cliente..... | 136 |
| 16. | Implementación del Programa de la Corporación Aduanera Ecuatoriana..... | 137 |
| 17. | Requerimientos de Hardware..... | 138 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 18. | Mantenimiento del Sistema..... | 138 |
| 19. | Proyección de Ventas en Dólares para el año 2002 con datos del año 2001..... | 139 |
| 20. | Método por los Mínimos Cuadrados | 139 |
| 21. | Método Exponencial en Dólares..... | 140 |
| 22. | Proyección de Ventas por Despachos para el año 2002 con datos del año 2001..... | 141 |
| 23. | Métodos por los Mínimos Cuadrados en Despachos anuales..... | 141 |
| 24. | Método Exponencial en Despachos Anuales..... | 142 |
| 25. | Cuadro para la Evaluación del Riesgo..... | 143 |
| 26. | Diagrama de Gantt - Programación del Rediseño..... | 144 |

RESUMEN DE LA TESIS

TEMA: GESTION A LOS SERVICIOS DEL COMERCIO EXTERIOR EN LA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS DE LA EMPRESA ASESORIA EN COMERCIO EXTERIOR

AUTOR: EDGAR RICARDO PEÑAFIEL GOMEZ

El presente trabajo es analizar la tarea de la empresa de desaduanización de mercancías en la importación y exportación y como la ingeniería Industrial interviene como profesión en esta Empresa de Servicio , preparando políticas de actividades, ejerciendo el trabajo con estricta sujeción a la ley, aplicando métodos que simplifique los diversos procedimientos existente en esta tarea de despachos de aduana, llevando todos los registros informáticos y contable requerido para esta labor, ayudando y sirviendo de la mejor forma sus clientes en la agilidad de la entrega de mercancías para optimizar costos evitando pagos innecesarios o multas, actualizando toda la documentación y archivando todos los registros unificando criterios en materia de Comercio Exterior.

Entres los principales problemas podemos resumir en el retraso de fluidez del tramite, la infraestructura física, paralización constante en los tramites, documentación incompleta, comunicación entre el personal, no tener por escrito un requerimientos del Servicio que se ofrece y por no estar documentados los procesos a seguir para el servicio que ofrece la Empresa ACE.

Para este trabajo se uso una metodología basada en técnicas actuales como son los Diagrama de Pareto y Diagrama de Ishikawa, además de un análisis exhaustivo con el FODA, donde se expusieron las debilidades y oportunidades así como las fuerza y amenazas, dando un gran norte para la solución de los problemas.

Se concluye en el descontento de nuestros clientes por la demora del Despacho , que en términos generales al realizar un análisis del diagrama de Pareto e Ishikawa recomendamos estrategias para tener mayor efectividad en la entrega de nuestro servicios, así también con la implementación del nuevo sistema interconectado informático electrónico para dar vialidad al os despachos de aduana, también en la creación del departamento de Control y Servicios al Clientes y darle mayor empuje al departamento de Ventas.

PEÑAFIEL GOMEZ EDGAR RICARDO

CI # 090845474-7

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

El tratamiento del comercio exterior en nuestro país comenzó en la época de la colonia cuando llegaron los españoles a la India, para el efecto el consejo de Indias inicio la exigencia de varios impuestos entre estos los de aduanas con el objeto de dar mayor contribución en la corona Castilla.

También podemos tomar en cuenta que se decía de nobleza, es decir, dinero a cambio de favores y privilegios; exigencia de donaciones a la Corona y de préstamos a particulares a las ciudades y corporaciones; retribución en dinero de favores, privilegios y otras concesiones; libre circulación de mercancías al interior del espacio colonial, con la supresión de las aduanas internas; libre introducción de efectos europeos en América, sobre todo textiles; organización de un sistema de transporte de mercancías más moderno y eficiente, para lo cual se suprimieron las flotas de navíos, se introdujo naves de registro, más ágiles y autónomas y se mejoraron los puertos. Felipe V otorgó a Francia el derecho de introducir esclavos en América a cambio de mercancías y en 1713, a través del Tratado de Utrecht, se otorgó este derecho a Inglaterra . En 1728 se estableció la Casa de Contratación en Cádiz y se creó la Compañía de Comercio. Más tarde, Fernando V y Carlos III se mostraron también partidarios del libre comercio. En 1765 se puso fin al monopolio de Cádiz y Sevilla y se autorizó a los puertos de Barcelona, Santander, Coruña,

Málaga, Alicante, Cartagena y Gijón comerciar con América. En 1778, a través de la "Pragmática de libre Comercio", se amplió esta posibilidad a trece puertos españoles y veinte americanos. En 1797 se autorizó el comercio entre las colonias y los Estados Unidos y Francia.

La reducción del comercio de textiles y la introducción de efectos europeos al territorio de la Audiencia de Quito, afectaron directamente a los centros de producción de estos artículos conocidos como "obrajes", lo que trajo como resultado el cierre de muchos de ellos. El comercio de textiles hacia el polo minero de Potosí se liquidó, pero continuó articulado a los espacios del norte del Perú y del Virreinato de Santa Fe, lo que evitó la crisis obrajera total. La articulación con el espacio norte estuvo también en función de la producción minera de Nueva Granada. De igual forma, la producción agropecuaria de las haciendas encontró mercado para sus productos agrícolas en la Costa, cuya economía se encontraba reactivada gracias a la producción del cacao.

Sin embargo, a pesar del comercio con el norte, la cantidad de dinero que ingresaba a la Audiencia era reducida, por lo que las autoridades establecieron otros mecanismos para generar recursos, como el incremento del cobro de tributos a los indígenas. La suma de estas circunstancias: importación de mercancías, reducción de las exportaciones, reducción del comercio regional y envío a España de la masa de dinero recaudado por concepto de tributo, trajo como consecuencia inmediata la escasez de moneda en el espacio colonial Quiteño.

La libertad de comercio y la competencia que significó para las manufacturas textiles la introducción de efectos extranjeros: Los textiles de Quito eran de inferior calidad y para su producción se empleaban técnicas poco rentables, se trabajaba en telares de mano y, sobre todo, los trabajadores en los obrajes se conseguían a la fuerza a través de la mita.

También el sistema de obrajes fue objeto de transformación, cuando en 1704 se suprimió la mita como forma de trabajo en los obrajes de comunidad, se los clausuró y pasaron a mano de particulares. Este proceso generó rentas para la Corona a través del pago de licencias de funcionamiento.

Los indios forasteros no estaban sujetos al sistema de tributo. Por otra parte, el sistema de encomienda entró en un proceso paulatino de liquidación con su incorporación a la Corona. Se inició este proceso de liquidación con las encomiendas de personas no residentes en las colonias. La disminución de la propiedad indígena incidió directamente en la utilización de la fuerza de trabajo por parte de las haciendas. Sin tierras, los indios se veían precisados a vender "voluntariamente" su energía a estas unidades de producción. El mecanismo empleado para retenerla fue el endeudamiento.

La Aduana comienza con gran movimiento y es así que comienza la armonización de la compra y venta entre países, se crean los aranceles y para dar una mejor forma, se crea el trámite aduanero, para esto se especializaron personas

que ayudaron a que las importaciones y exportaciones se agilicen y sobre todo al crearse un marco legal también se aprovecho que personas profesionales en el asunto se ejerciten y se preparen en ese campo, es así como nacen los Despachadores de Aduanas, los cuales colocan su preparación humana, moral y espiritual al Servicio del Comercio Exterior.

1.2 Actividad de la Empresa

La empresa “ Asesoramiento al Comercio Exterior” tiene sus inicios el 01 de junio de 1993, desempeñando labores de despachos de Importación y Exportación del país en lo que respecta a la desaduanización de mercancías, tiene como actividad principal dar facilidad a los empresarios del país en el tramite de importación y exportación de mercancías. De acuerdo a la ley, el Agente de Aduanas es Fedatario de la Función Pública, analiza que se cumpla con todos los requisitos legales, por otro lado son los que representan a los importadores y exportadores en las formalidades que tienen que cumplir ante la Aduana, tanto para importar como para exportar. Ahora se viene una interrogante ¿Qué tiene que ver la Ingeniería Industrial en este campo?, Pues bueno mucho como ciencia técnica y direccional; la Ingeniería es aplicable a este campo ya que el espectro de trabajo es muy amplio. Al momento contamos con una cartera amplia de clientes a los cuales servimos con la mayor profesionalidad del caso, realizando labores en las Aduanas del Ecuador visto nos han otorgado toda su confianza para la tramitación de sus

documentos en esta área del Comercio Exterior, cubrimos especialmente en Guayaquil el Aeropuerto y el Puerto Marítimo

1.2.1 Objetivos Generales y Específicos de la Empresa.

1.2.1.1 Objetivos Generales.

Representar a los Exportadores e Importadores en todos los trámites para la desaduanización de sus mercaderías con la mayor agilidad y cumpliendo con los requisitos que la ley determina, debido a que son fedatarios de la Función Pública.

1.2.1.2 Objetivos Específicos.

Preparar una política de actividades, relacionadas con el asesoramiento y técnicas aduanales, asegurándose de que esta política sea conocida tanto dentro de la empresa como por sus clientes. Ejercer su actividad con estricta sujeción de la ley, aplicando métodos que simplifiquen los procedimientos de desaduanización para poder cumplir exitosamente con la cartera de clientes.

Llevar los registros informáticos y contables en especial de los despachos en Aduana en lo que se interviene y hacer llegar toda la información necesaria y requerida por los exportadores e importadores que utilizan nuestros servicios. Dar fe de los datos que consignan en las declaraciones aduaneras, determinando métodos y

políticas inmediatas para detectar cualquier desviación concerniente a alguna infracción aduanera.

Ayudar a sus clientes a solucionar cualquier problema de documentación con el objeto de evitar pagos innecesarios ocasionados por multas en el retraso de la desaduanización de la mercadería.

Actualizar toda la documentación de los registros y regulaciones emitidas por la autoridad competente. Unificar criterios en materia de comercio exterior, optimizando y racionalizando recursos humanos y técnicos tanto para la empresa como para quienes brindan estos servicios. Definir estrategias inherentes a las labores diarias orientando a que la toma de decisiones se realice de inmediato.

1.2.2 Misión de la Empresa.

La Empresa de Asesoramiento en el Comercio Exterior, como empresa de servicios , líder en el campo de facilitación, tramitación y despachos de aduanas ha determinado que tiene como misión:

Satisfacer la necesidades de nuestros clientes nacionales y extranjeros, personas que están inmiscuidas en el ámbito Aduanero proporcionando un servicio de calidad mediante la experiencia y profesionalismo de quienes hacen esta empresa. Cumplir

con los mandatos, requerimientos e instrucciones legítimas de nuestros clientes, que están estipulados por escrito, efectuándolos correctamente.

Minimizar todos los riesgos documentales como físicos, protegiendo siempre los intereses de nuestros clientes. Mantener nuestro liderazgo en todos los servicios que brindamos, conservando el lema de -El mejor servicio para nuestros buenos clientes-.

1.2.3 Visión de la Empresa.

Nuestra empresa se plantea hacia el aumento de la ventaja que le llevamos a nuestros competidores en las actividades principales que realizamos e incrementando la gama de servicios y la ampliación del área que estos abarcan mediante las siguientes acciones:

Consolidar nuestra posición de líderes en los servicios tradicionales del comercio exterior y los nuevos servicios que por el hecho de la modernización aduanera se vienen dando, y además de la asesoría que estamos brindando.

Ampliar nuestro núcleo de negocio, mediante el desarrollo de una estrategia de mercado en el área de nuevos clientes.

1.2.4 Políticas de la Empresa.

Hacer que la actividad de la empresa cuente con estrategias sólidas y claramente definidas con la cartera de clientes.

Ser minucioso con la documentación entregada por los clientes atendiendo a los requerimientos de la ley, registrando evidencias originales.

Prever regularmente soluciones inmediatas en caso de desviaciones fortuitas al sistema que distorsionen el servicio ofrecido.

Realizar comercial y operativamente apoyándose en los medios tácticos basados en una política exhaustiva del servicio brindado tanto en su valor como en comunicación.

Analizar cada una de las necesidades inherentes relacionadas con el sector contribuyendo a optimizar el servicio minimizando costos. Realizamos un plan estratégico diariamente para la actividad y lo ponemos en practica en el servicio entregado.

Ver Anexo # 1

1.3 Descripción de Funciones.

Gerente General.

Es responsable de:

Representar legalmente a la Empresa y hacer cumplir con las políticas de la misma.

Dirigir, organizar y administrar todas las áreas: Administrativas, Técnicas y Financieras de la empresa aplicando las políticas de la misma, autorizando las inversiones y gastos que sean necesarios.

Definir las directrices de la política de calidad de servicio al cliente, facilitando los medios necesarios para que estos se cumplan.

Supervisar, vigilar y administrar al personal técnico y administrativo de la empresa asignando al personal las labores diarias que se han de cumplir.

Gerente Administrativo.

Es responsable de:

Dirigir al personal administrativo y financiero en cada una de sus áreas y suplir al Gerente General cuando este no se encuentre.

Aprobar los documentos recibidos para los trámites asignados.

Mantener el archivo de registros de formación del personal en la capacitación de trámites aduaneros.

Detectar y reportar cualquier problema relacionado con los servicios ofrecidos a los clientes y presentar soluciones a través de los canales establecidos. Entregar un reporte diario al Gerente General de los trámites y funciones asignados al personal

Gerente de Operaciones.

Es responsable de:

Elaborar un plan estratégico asignando al personal técnico en cada una de las áreas requeridas.

Revisar y evaluar todos los documentos y registros para los trámites asignados. Conjuntamente con el Gerente General y Administrativo definen las acciones preventivas y correctivas para mejorar la gestión en la empresa. Controlar al personal técnico a su cargo y comprueba que los trámites y gestiones a realizarse se cumplan en los diferentes departamentos de Aduana y Terminal Portuario. Entregar

al Gerente Administrativo un reporte diario del personal a su cargo, indicando horas de trabajo y acciones realizadas.

Gerente de Ventas

Es el responsable de:

Coordina las estrategias de ventas de la empresa Asesoramiento del Comercio Exterior.

Proyecta la imagen de la empresa hacia nuestros clientes.

Mantiene la comunicación directa con la Gerencia General. Da instrucciones directas al Supervisor organizando y planificando la cartera de Clientes.

Jefe de Puerto

Es responsable de :

Llevar a cabo todos los trámites a realizarse en el Puerto Marítimo tanto en Aduana como en Autoridad Portuaria y asignar tareas al personal a su cargo.

Revisar y evaluar todos los documentos y registros a realizarse en ambas instituciones así como el transporte y continuar con el trámite respectivo.

Realizar el seguimiento de la documentación, llevando un control continuo, manteniendo el registro respectivo.

Cumplir con las instrucciones de trabajo asignados por el Gerente de Operaciones y en algunos casos por el Gerente General.

Reportar continuamente al Gerente de Operaciones los pasos que esta llevando a cabo para los trámites de documentación.

Jefe de Aeropuerto

Es responsable de :

Designar los puestos de trabajo al personal a su cargo tanto en Aduana como en zona de carga del aeropuerto.

Revisar y evaluar todos los documentos y registros a realizarse en el aeropuerto y continuar con el trámite respectivo. Realizar un seguimiento del trámite a realizarse y llevar un control continuo, manteniendo un registro periódico. Reportar al Gerente de Operaciones los pasos que esta llevando a cabo para los trámites de documentación o desaduanización de la mercadería de los clientes.

Jefe Administrativo

Es responsable de:

Controlar que el Personal cumpla con los horarios establecidos por la empresa

Los requerimientos de Compras y servicios de los diferentes Departamentos.

Controla el mantenimiento de las Instalaciones y equipos de la oficina coordina con las diferentes áreas de la compañía el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos.

Jefe Financiero

Es responsable de :

Llevar un control total de las cuentas pertinentes de la empresa manteniendo auditorias internas constantes. Verificar y registrar los costos fijos y variables obtenidos de cada uno de los servicios ofrecidos a los clientes para controlar los ingresos y egresos de la empresa. Llevar un control exhaustivo de la entrada y salida del efectivo y mantener controlada la cartera bancaria.

Presentar un reporte del manejo financiero de la empresa semanalmente al Gerente General y coordinar los egresos que puedan realizarse.

Supervisor de Ventas

Es responsable de:

Ejecuta las instrucciones organizadas y planificadas por el Gerente de Ventas

Mantiene la Imagen de nuestra empresa supervisando periódicamente a nuestros clientes.

Asistente de Aduana

Es responsable de :

Controlar e ingresar la documentación en los diferentes departamentos aduanales, gestionando que el trámite se agilite en la brevedad posible. Realizar un seguimiento de los documentos ingresados en los distritos aduanales considerando todos los pormenores inherentes al trámite.

Definir y aclarar los requisitos necesarios para el trámite correspondiente con el fin de no cometer alguna infracción que retrase el flujo del procedimiento a seguir en la desaduanización de la mercadería. Mantener una comunicación constante con su Jefe inmediato (Jefe de Puerto) con el objeto de dar soluciones a los problemas que puedan presentarse.

Asistente de Puerto

Es responsable de :

Controlar e ingresar la documentación en los diferentes departamentos portuarios y agilizar el trámite correspondiente.

Realizar un seguimiento de los documentos ingresados en los departamentos portuarios adecuándolos a las necesidades particulares de cada trámite.

Definir y aclarar los requerimientos necesarios para el trámite correspondiente actualizándose a través de los distintos registros oficiales emitidos por el órgano pertinente.

Comunicar simultáneamente las novedades a su jefe inmediato (Jefe de Puerto) con el fin de coordinar los pasos a seguir. Controlar el aforo, estiba, desestiba y transporte de la mercadería a desaduanizar.

Asistente Contable y Financiero

Es responsable de:

Registrar cada uno de los ingresos y egresos realizados por la empresa.

Llevar el control de Caja Chica, registrando cada uno de los egresos.

Llenar los datos del Documento Único de Importación (D.U.I.) y al Formulario Único de Exportación (F.U.E.) así como los oficios necesarios para realizar los despachos aduanales.

Asistente de Ventas

Es el responsable de

Cumple en coordinación con el Supervisor de Ventas las ordenes emitidas por el Gerente de Ventas.

Mantiene informado al Supervisor y Gerente de Ventas de visitas de mantenimiento a nuestros clientes para conocer sus inquietudes, clientes más exigentes

Mensajero

Es responsable de :

Entregar y despachar la documentación emitida a los clientes desde las oficinas, previa la autorización del personal administrativo.

Cuidar cada uno de los documentos entregados a él con la respectiva reserva, manteniendo la mayor confidencialidad.

Dar mantenimiento a los enseres de los distintos departamentos, cuidar y velar del buen uso de los mismos dentro del horario de oficina.

1.4 Servicios que ofrece la Empresa

La empresa “Asesoría en el Comercio Exterior”, ofrece todos los servicios relativos a las formalidades aduaneras, aplicables en su espectro, así tenemos que desde que la mercadería llega en el medio de transporte hasta su destino en la respectiva bodega de importación y de la misma manera se procede para la exportación se crea un extenso campo de aplicación de nuestros servicios.

Podemos señalar que el mayor porcentaje se dedica al despacho de mercadería de importación al consumo, desempeñando en menores proporciones los despachos de exportación y otros regímenes consecuentes al comercio exterior entre los cuales podemos nombrar:

- Importación al consumo
- Exportación al consumo
- Admisión temporal con perfeccionamiento activo
- Tránsito aduanero
- Depósitos aduaneros
- Importación temporal con reexportación hacia el mismo estado
- Exportación con perfeccionamiento pasivo
- Guías de Movilizaciones
- Garantías Aduaneras

1.5 Volumen de Ventas

El marco de cuantificación es la producción bruta del establecimiento, que se obtiene mediante la agregación de varios rubros como es la venta del Servicio, Ingresos y otros Ingresos, activos fijos de cuenta propia, aumentos de existencias de los servicios en proceso y menos los costos de los servicios vendidos.

También podemos deducir como el volumen de producción a la suma del consumo intermedio más el valor agregado como lo demostraremos en el cuadro # 1 tomando como base los años de 1998 al 2001, en los años anteriores se dio una gran recesión económica pero no se sufrió mucho a nivel de nuestra empresa, pero si se refleja el cambio en la tasa de incremento de 1998 y 1999, la convulsión económica en el país y el cambio de moneda dio lugar a que se presente un decrecimiento en las ventas del servicio y por ende menos importación, pero en los años siguientes ha existido un repunte en el campo de trabajo, notándose un crecimiento; también presentaremos la tasa de crecimiento por cada mes.

Esta producción esta sujeta a una buena calidad de servicio en todas las antes indicadas áreas, labor que se logra con el apoyo y buen desenvolvimiento de todos y cada uno de los empleados de nuestra organización. Recordemos que se trabaja como grupo hacia un mismo objetivo y con esta política interna hemos obtenido muy buenos resultados.

Ver Anexos # 2 y 3 .

1.6 Mercado Actual

En el país el gran problema es que está atrapado coyunturalmente, en la visión de corto plazo, en las soluciones a medias y hasta a veces facilita los problemas fundamentales de la nación.

Las decisiones que afectan al país no son negociables; sin embargo, históricamente en todos los gobiernos han entregado las aduanas en aras de los necesarios acuerdos políticos. En consecuencia, gran parte de la problemática de este mercado es la corrupción en todos los ámbitos enraizados en la aduana y que se originan en los grandes poderes políticos.

Vemos un compromiso desleal en los compañeros profesionales Agentes de Aduana, los mismos que ponen en mal término su credencial, muchas veces, sólo dando firmas a personas que no son las autorizadas, hacen y deshacen de esta honorable profesión por significar un acto no acorde con lo que determina la ley.

Ahora también, podemos decir que la dolarización dio un gran cambio en varios aspectos que son positivos, entre ellos, mayor estabilidad y confianza, reducción de la inflación.

Esto ha generado más importaciones y exportaciones para nuestro país y por ende el mercado de este sector ha incrementado las recaudaciones por impuestos de aduanas.

Este mercado da como resultado mayor incremento en las miras del gobierno de turno, y es por eso que se requiere de una firme decisión de parte del gobierno para hacer cumplir la ley. Que sus directores y ejecutivos actúen con autonomía para que el sector de los Agentes de Aduanas resulte beneficiado y cumpla las funciones para lo que el estado los ha asignado, Auxiliares de la Función Pública. Cuando en julio de 1998 se expidió la ley de aduanas y se creó la Corporación Aduanera Ecuatoriana como un ente autónomo para manejar esta rama tan conflictiva de la economía, se perseguía básicamente la modernización del sector y eliminar la politización, que era la causa de la tradicional corrupción. Por tal razón, se conformó un Directorio integrado equitativamente con tres miembros del sector privado y tres del sector público. -La idea del mencionado cuerpo legal era evitar el manoseo y darle mayor transparencia al manejo aduanero.

Sin embargo esta equidad de participación para la toma de decisiones aduaneras sólo duro hasta marzo de este año, pues con la aprobación de la ley Trole 1 se aumentó un miembro del sector público que pertenece al servicio de Rentas Internas, con lo que el directorio actual de la CAE cuenta con mayoría del sector público.

Cabe señalar, que este desequilibrio se agravó con la reciente aprobación de la ley Trole 2, pues ahora el quórum para una sesión del Directorio se lo puede establecer con la participación exclusiva de los 4 miembros del sector público. Esto sin duda puede inducir a un manejo político poco transparente de las aduanas, justamente lo que se buscaba evitar con la ley de 1998.

La nueva normatividad de las aduanas permite que las decisiones se tomen por mayoría simple, con lo cual, éstas pueden tomarse sin necesidad de la participación de los representantes del sector privado. De igual forma, se introducen reformas nocivas contra la estabilidad institucional de la CAE, como lo es la remoción de la administración con 5 votos del Directorio. -Esto perjudica la continuidad en el manejo administrativo, pues cada administrador quiere empezar todo de cero-. La inestabilidad es tal que en dos años de la ley, han pasado 5 Presidentes y 5 Gerentes Generales, lo que no ha permitido que se consolide un esquema de trabajo.

Otro de los renacientes peligros con esta reforma es que se desvincula al personal joven y altamente capacitado que había entrado en la CAE, al empezar a politizarse la administración. - todo ese personal nuevo, con una nueva filosofía y con el proceso de capacitación que había dado la CAE, corre el riesgo de desperdiciárselo.

La idea concreta con Aduanas era hacer algo muy similar a lo que se hizo en el Servicio de Rentas Internas; sin embargo, sólo en este último se ha mantenido la continuidad y renovación de su organización.

El personal de la CAE que se incorporó con una visión de honestidad y trabajo, debe mantenerse. Nuestra empresa representa el 0.2% de los despachos realizados en Guayaquil, lo cual para el estado representa el 0.003 en Tributación Aduanera.

Ver Anexo # 4

1.7 Análisis del Entorno

En nuestro país casi cualquier trámite en el que se involucre una institución pública, requiere de mucha paciencia y una serie de conocimientos legales y reglamentarios e incluso hasta -una palanca-, para que nos ayude a finalizarlo lo más rápido posible. Esta situación es, lamentablemente, parte de nuestra cultura y de nuestra idiosincrasia.

Los trámites engorrosos resultan particularmente difíciles al tratarse del comercio exterior y, dada la serie de particularidades propias de su giro, pueden resultar sumamente costosos.

En tal sentido, se hace necesario para todos aquellos que por una u otra razón se ven involucrados en el comercio con el resto del mundo, el ser asesorados por profesionales en el tema aduanero.

Estos profesionales son los Agentes de Aduana.

Pese a su importancia para el intercambio comercial con el exterior, la profesión de agentes de Aduana se encuentra distorsionada visto es una profesión que no es apreciada y se tiene una idea equivocada de la labor real que realizamos.

Se los considera como simples tramitadores o corredores de papeles o como despachadores.

Esta falsa identificación responde al desconocimiento y al hecho de que como en toda profesión, existen malos elementos que no tienen el espíritu de colaboración, profesionalismo y la decisión de defender los intereses de sus clientes y del estado..

Debemos señalar que el Agente de Aduanas es el nexo entre los Importadores, Exportadores y las Autoridades y como tal, está al tanto de los diferentes problemas y peculiaridades que se pueden presentar al nacionalizar o embarcar una mercadería determinada.

Esta actividad es vital para el comercio exterior. Los Importadores y Exportadores, raras veces buscan acceso a las autoridades y entidades gubernamentales y muchas veces no cuentan con el personal completamente dedicado o conocedor de la materia, factores que por su contacto diario con las autoridades y por razones propias de su profesionalismo, les exige mantenerse actualizados en cuanto a regulaciones y normas. Con estas características cuenta el Agente de Aduana.

Si las empresas tomaran más en cuenta el trabajo de sus agentes de aduana podrían tener una corriente constante de información para que le sugiera o proporcione datos relacionados con la proyección de importación o exportación que piensan hacer con el fin de coordinar mejor todo el proceso y lograr así un uso más eficiente de sus recursos y por ende un ahorro significativo de costos.

Esto se debe a que periódicamente en el Ecuador se cambian las normas, se dictan regulaciones y se modifican los requisitos para la desaduanización o importación de bienes. Lo que sucede es que no hay cultura de movimiento de comercio exterior en los estamentos que deben fomentarlo.

CAPITULO II

MEDICION Y EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

2.1 Tecnología y Procesos de Desaduanización

Para el sector no existe uniformidad en cuanto a conceptualizar la parte tecnológica inherente a los servicios entregados por esta, pero podemos confirmar de acuerdo a la globalización que la infraestructura ha evolucionado constantemente para brindar los servicios especificados en el capítulo anterior.

Detallaremos a continuación una lista de los equipos con los que nuestra empresa cuenta para la correcta ejecución de los procesos que se realizan en la desaduanización de una mercadería. Todos los procedimientos cuentan con instrucciones de trabajo para asegurar el control del despacho.

Ver Anexo # 5

Además tenemos a la disposición un programa de llenado del Documento Único de Importación dado por PUDELECO, contamos con la ayuda del Internet mediante el cual estamos en constante contacto con nuestros clientes, Aduana, Servicio de Rentas Internas y otras instituciones inherentes en el Comercio Exterior como las

Cámaras de Comercio, de Industrias, los Ministerios de Comercio Exterior, de Finanzas, de Agricultura, de Industria y Comercio.

La empresa de Asesoramiento en Comercio Exterior mantiene un contrato con la empresa Trunking quien nos presta el servicio de frecuencia a nivel de provincia sirviendo de comunicación desde la oficina hacia el puerto, aeropuerto y demás lugares donde brindamos nuestros servicios

2.2 Indicadores de la Productividad de la Empresa

Para nuestra empresa los indicadores de la productividad son los que se relacionan con los volúmenes de ventas realizadas con los recursos que utiliza la empresa, variables determinadas en la tarea de ingreso y egreso fijos y variables, que indudablemente estará vinculado con las exportaciones y las importaciones que determinaran como factores preponderantes para nuestra productividad así como los aranceles que pretenden determinar el grado de influencia de su política arancelaria sobre el desarrollo Industrial y por ende para el sector que representamos para lo cual es necesario mirar retrospectivamente con el propósito de encontrar los indicadores efectivos que orienten la productividad de la empresa.

Del examen de estos indicadores se desprende que los responsables de la productividad siempre pusieron especial atención en los resultados que producirían las ventas y los recursos utilizados, pues, los items que contenían los servicios que

podrían dar buenas recaudaciones fueron gravados en unos meses con impuestos altos.

El despliegue de los indicadores de la productividad en la empresa, tuvo un gran impulso en la aplicación de regulaciones que bajaron los aranceles y en los meses en que regreso el IVA al 12%, las importaciones representaron una alternativa en el desarrollo económico.

Las limitaciones en las exportaciones no han permitido un ritmo de labores normal en el sector para mantener un crecimiento adecuado a los requerimientos de la empresa. Estas limitaciones se han caracterizado por la concentración de las exportaciones en unos pocos productos agropecuarios, así como en su destino a unos pocos mercados tradicionales.

La sustitución de importaciones también se puede entender como un factor del cual dependió la productividad en el desarrollo económico de la empresa, de carácter parcial y cerrado que respondió a las restricciones del comercio exterior. La modificación de la estructura de las importaciones, no implicó necesariamente una disminución en la productividad de la empresa.

Identificar estos indicadores determina el establecimiento de una dinámica circular, este fenómeno se presenta por cuanto una vez iniciada la sustitución se generan incrementos en la demanda derivada de las importaciones; es decir, que en

vez de los bienes sustituidos aparece la necesidad de nuevas importaciones, tanto de bienes intermedios como de capital. Esto a su vez genera la necesidad de nuevos servicios en el comercio exterior.

La medición de la productividad es el primer paso para determinar un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos.

2.3 Factores que afectan la productividad de la Empresa

Es importante conocer los factores que afectan a la productividad ya que estos permiten incidir en ellos y hacer que esta se eleve. La productividad está condicionada por el avance de los medios y de todo tipo de adelanto tecnológico, además de las capacidades y habilidades de los recursos humanos.

En la empresa se debe hacer la combinación de factores buscando reducir al mínimo posible los recursos utilizados, pero al mismo tiempo lograr la máxima cantidad de servicios de buena calidad.

Los factores más importantes son:

Recursos Humanos. Es el factor determinante de la productividad, ya que dirige a todos los demás factores, para nuestra empresa contamos con 10 trabajadores estables y 20 contratados a destajo.

La Organización del Trabajo. Es el complemento de la maquinaria, equipo y trabajadores calificados; en él intervienen el rediseño y la reestructuración de puestos y la autonomía relativa de los grupos de trabajo, en nuestro caso tenemos los equipos de computación, equipos de comunicación como los radios Trunking, telefonía convencional y celular y personal técnico que da mantenimiento a los mismos.

Los servicios entregados. La calidad de éstos influye en cierta medida en el tiempo de la entrega, ya que si la calidad es buena, el tiempo se acorta.

Ver anexo # 6

Los altos niveles de productividad se alcanzan si se realiza una adecuada planificación y control de todos los factores

Dentro del sistema de medición de la productividad se encuentran los llamados índices de productividad, que son coeficientes o indicadores determinados con base en datos estadísticos, a nivel macro o micro-económico que relacionan la producción con uno o varios factores que intervienen para regenerarla.

Así, los índices de productividad indican la variaciones en la producción sobre el uso de los insumos. En dichos índices es posible apreciar cambios en los costos que reflejan el nivel de la productividad.

En el primer nivel los índices se utilizan en forma específica en las empresas, para evaluar sus costos y diseñar programas de producción en función del comportamiento de cada uno de los factores

En el segundo nivel se tiene la finalidad de proporcionar elementos que permiten elaborar políticas de desarrollo dentro de la economía en conjunto y en los sectores o ramas específicas.

Para obtener una medición aceptable de la productividad es necesario contar con el mayor número de datos, los cuales, con la ayuda de los índices, nos darán los resultados que servirán para analizar y diagnosticar la utilización de los factores utilizados en el proceso productivo, así como la eficiencia de los mismos en la empresa evaluada.

Lo anterior implica llevar un registro histórico de los índices obtenidos y de sus variaciones. La exactitud de la medición de la productividad dependerá del detalle con que se obtenga la información.

Si se desea una información detallada se tendrán que usar medidas parciales de productividad y no medidas totales.

De los anterior se desprende que la productividad se puede medir en forma parcial o total.

La medición total se expresa en la relación entre el producto obtenido y el total de insumos (recursos) empleados en lograrlos en un periodo, es decir:

$$\text{Productividad total en el año 2001} = \frac{84625}{45000} = 1.88$$

Los Insumos empleados fueron compra de oficina, radios de comunicación, papelería y suministros, pago de horas hombres.

Los índices de productividad parciales que son una medición de productividad pueden emplearse para comparar la productividad entre diferentes empresas, diferentes puestos de trabajo de una misma empresa o comparar la productividad actual contra la que se obtuvo en el pasado.

Índice de la Productividad

Para obtener el índice de productividad se debe dividir el índice del producto para el de insumo laboral.

Índice del Producto. Señala el desarrollo de la producción total de un año a otro, una vez eliminado el efecto del aumento de precios.

Índice del Insumo laboral. Muestra la evolución de la fuerza de trabajo en la elaboración de los productos

2.4 Factores de Competitividad del Sector.

El avance de la globalización en pleno siglo XXI permite, dentro de nuestras actividades diarias, realizar mejoras en las actividades, creando un ambiente moderno, tecnológico y eficaz, frente a los estándares de carga que día a día se mueven a través de las empresas multinacionales que promueven el transportes y servicios de las mismas en condiciones óptimas y seguras, garantizando a nuestros clientes un máximo rendimiento en su carga hacia los diferentes puntos de destino.

Los transportes marítimo, terrestre y aéreo facilitan este movimiento a través de las grandes privatizaciones que han logrado dar eficiencia, tanto en tiempo como en operatividad, considerando los diferentes tipos de carga que se mueven año a año, a través de estos servicios.

No es menos cierto que la tecnología implementada con un buen programa operativo dentro de las actividades, dan como resultado final un excelente servicio, haciéndonos eficientes y productivos a la vez, dándonos adicionalmente la confianza y la credibilidad ante nuestros clientes y porque no decirlo ante nuestra competencia que busca día a día mejores resultados. El beneficio que representa esta inversión,

genera un efecto positivo en la empresa debido a que obtenemos seguridad, simplificación, transparencia y agilización de los servicios ofrecidos.

Adicionalmente debemos resaltar que esto no podría ser posible sino contamos con el elemento humano calificado capaz de llevar adelante esta misión lo que nos permite dar un excelente trabajo a nuestros clientes.

Para determinar los factores de competitividad analizaremos el comportamiento del mercado determinado por las exportaciones e importaciones anuales, los costos de los despachos, impuestos, aranceles, tasas y contribuciones especiales.

A su vez de las innovaciones tecnológicas impuestos por la globalización con el objeto de incrementar las recaudaciones fiscales.

Añadiendo los aspectos sociales, culturales, políticos y legales que son los que dan el funcionamiento a nuestra empresa.

La empresa mantiene empleados profesionales en la materia del Comercio Exterior lo que nos conduce a buscar más clientes para mantenernos y ampliar nuestro espacio en el mercado y sobretodo estar en constante competencia ya que si salimos de esta competencia pereceremos como organización. Por esta razón estamos desarrollando estrategias que nos proporcionaran nuevas ventajas competitivas ante nuestros clientes

2.5 Logística Institucional y Operacional

La logística es el estudio del flujo material y el flujo informativo asociado al mismo, desde el suministrador hasta el cliente. Este enfoque se proyecta hacia el estudio integrado de funciones básicas de la organización como son la gestión de aprovisionamientos, la gestión de producción y la gestión de distribución física. Para nuestra empresa tomaremos en cuenta la organización, la gestión de los servicios y la entrega física de los productos al cliente.

Esta logística comprende además los costos por pagos de impuestos, transportes, almacenajes vinculados al cliente y al fisco. Para nuestra empresa los componentes de los costos logísticos estarán deducidos en tributos el 66%, almacenajes que involucran las estibas y desestibas el 16%, administración de ventas el 6%, gastos financieros el 6% y gastos operacionales el 6%.

Ver Anexo # 7

Para nuestra empresa el propósito de la logística operacional e institucional es dar a nuestros clientes un servicio en buenas condiciones, en el momento preciso, en el lugar adecuado y con un costo competitivo.

Por lo anterior, nosotros contamos con el proceso de adquisición de bienes como son insumos y suministros, donde nuestro servicio esta orientado hacia

nuestros clientes con una planificación integrada y coherente. Esta logística nos ha ayudado a reducir costos y a su vez a aumentar nuestro nivel de rendimiento.

2.6 Expectativas del sector en el campo Nacional e Internacional

La economía es como nuestro volcán. A veces entramos en alerta naranja pero nos arreglamos para no entrar en alerta roja. Las cosas se tranquilizan pero nunca lo suficiente para despegar.

Si tomamos en cuenta que la inflación presente y la proyectada tienen que ser analizadas tomando en consideración el alto rubro de las variables económicas, los desembolsos de préstamos internacionales y las remesas de divisas del exterior podemos decir que la inflación se puede atribuir al desajuste entre la devaluación de nuestra moneda original y la inflación, no obstante este ajuste se debía haber terminado ya sino hubiera sido por el ingreso de divisas.

Las cifras de la reserva monetaria internacional disponible lo prueban. los ecuatorianos residentes en el extranjero, por ejemplo, envían valores que se destinan en su mayor parte al consumo, poco va al ahorro. Como hay un rezago de producción el exceso de dinero se traduce en mayores precios.

Hay un elemento adicional que son las expectativas inflacionarias, en la medida que los especuladores y otros agentes económicos no avizoran una reducción de la

inflación mantienen los precios altos, las expectativas inflacionarias están alimentadas por la percepción sobre la falta de un programa dinámico de gobierno para impulsar la exportación y tener importaciones, la incapacidad del Congreso para legislar y acelerar la modernización del país y la incertidumbre sobre el proceso de conformación de autonomías.

La expectativa principal es la recuperación que significa que hay más actividad económica pero eso no quiere decir que la actividad económica sea óptima sino que estamos convaleciendo sobre la situación de años anteriores.

La dolarización ayuda mucho pues permite que se compren artículos de consumo duraderos a plazo con tasas de interés más bajas la situación mejoraría notablemente si hubiera un mayor esfuerzo concertado de las autoridades con el sector privado para establecer condiciones para que se radiquen más empresas en el país para que haya una mayor ampliación de los negocios y por ende haya más empleo; mientras que no hayan más empleos, no va a haber una tendencia a subir los sueldos, el consumidor no va a tener la confianza de que su empleo es estable para poder gastar más.

Las exportaciones e importaciones después de la recesión económica aumentaron, esta situación hace impostergable que el estado ecuatoriano asuma un rol protagónico y establezca políticas que promuevan más las exportaciones e

importaciones. La economía ecuatoriana, no puede ser dependiente de las ventas de hidrocarburos ni de productos primarios.

Debe embarcarse en un proceso acelerado de industrialización, que genere productos con mayor valor agregado, así como más dinamismo y empleo. Con la dolarización sobre todo, se necesita generar mayor cantidad de divisas y eso solo se lo conseguirá con el incremento y desarrollo sostenido de las exportaciones.

Con el fin de mejorar el Servicio de la Aduana, la Corporación Aduanera Ecuatoriana tiene objetivos fijos a cumplir en el mas corto plazo, entre ellos esta el tema informático pues la aduana de nuestro país no esta acorde con la exigencia de la informática de las aduanas del mundo, pero en lo que se refiere a recaudaciones hemos llegado a índices de eficiencia comparables a aduanas como la Peruana que es modelo de la aduana en Latinoamérica y se esta tomando para que la eficiencia en las recaudaciones sea similar a la eficiencia en el servicio.

El objetivo de la aduana es ser un facilitador del Comercio Exterior Ecuatoriano, por eso el recurso humano es muy importante.

Otra mejora es que los trámites de desaduanización se realizan en poco tiempo, actualmente la aduana trabaja con aforos físicos en 48 horas y cuando es aforo documental en menos de 24 horas esta la mercadería lista para salir, es decir, que se han acortado pasos y documentos innecesarios.

El primer Distrito de Guayaquil es considerado un modelo visto allí se están realizando los cambios que una vez culminados se van a replicar en todos los distritos del país.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE DESADUANIZACIÓN

3.1 Regímenes Aduaneros

Las mercaderías pueden introducirse en un país por muy distintos modos de transporte. A fin de proteger los intereses del Tesoro Público y de asegurar la observancia de la legislación nacional, es preciso que el transportista que haya introducido mercancías en el territorio aduanero, presente en cuanto le sea posible a las autoridades aduaneras estas mercancías así como el medio de transporte a bordo del cual son transportadas.

Las disposiciones necesarias para controlar la introducción de las mercancías en el territorio aduanero dependen, en gran parte, de la situación geográfica del país considerado, así como de otras circunstancias tales como los principales modos de transporte utilizados para introducir las mercancías en ese país.

En numerosos casos, la aduana, lugar donde deben presentarse las mercancías así como la declaración correspondiente, está situada en el lugar de introducción de las mercancías en el territorio aduanero. No obstante, puede ocurrir que esa aduana este a cierta distancia de dicho lugar de introducción. En ese caso es indispensable

que las autoridades aduaneras estén en condiciones de controlar la conducción de las mercancías hasta la aduana en la que se han de presentar.

Se pueden garantizar los intereses de la Aduana por medio de una reglamentación que imponga ciertas obligaciones al transportista y de una vigilancia ejercida por la aduana en los medios de transporte y de las mercancías introducidas en el territorio aduanero.

Es importante reducir al mínimo los inconvenientes que esas medidas puedan acarrear para el Comercio Internacional.

Por consiguiente todas las formalidades que tenga que cumplir el transportista deberán ser lo más sencillas posibles y cualquier persona interesada deberá poder obtener sin dificultad información respecto a esas formalidades.

El reglamento no se aplica a las mercancías que llegan bajo un régimen aduanero como es el de tránsito aduanero internacional, ni a las mercancías enviadas por correo o contenidas en los equipajes de viajeros, ni a las mercancías almacenadas en depósito temporal.

Tampoco ampara otras ciertas formalidades susceptibles de aplicarse en el caso de medios particulares de transporte. Para la aplicación del reglamento se entiende por Formalidades Aduaneras anteriores a la presentación de la declaración de

mercancías el conjunto de operaciones que realice la persona interesada y la aduana desde la introducción de la mercancías en el territorio aduanero hasta el momento en que se les aplica un régimen aduanero.

Los regímenes aduaneros se clasifican en comunes, especiales y particulares o de excepción. Son Regímenes Comunes la importación a consumo y la exportación a consumo que tienen caracteres definitivos.

Son Regímenes Especiales aquellos que se caracterizan por ser suspensivos, liberatorios o devolutivos de los tributos aduaneros según corresponda.

Son Regímenes Particulares o de Excepción aquellos que por sus características están sujetos a regulaciones especiales.

3.2 Importación a Consumo

Las mercaderías que se importan definitivamente para utilizarse o consumirse en el territorio aduanero, han de ser declaradas a consumo.

La declaración a consumo puede efectuarse tanto para las mercancías importadas directamente como para aquellas que han sido sometidas previamente a otro régimen aduanero como el depósito de aduanas, la importación temporal o el tránsito. Las obligaciones que ha de cumplir el declarante para el despacho de

mercaderías a consumo se refieren principalmente a la presentación de una declaración a la que deben unirse diferentes documentos justificativos.

Y al pago de los derechos e impuestos eventualmente exigibles a la importación, en ciertas condiciones el pago de los derechos e impuestos de importación puede ser aplazado. En su caso la aduana puede exigir la presentación de una garantía para garantizar el pago de impuestos de importación. En el despacho de mercancías la aduana realiza las siguientes operaciones: Examen de la declaración y de los documentos unidos a la misma, reconocimiento de las mercancías, liquidación y cobro de los derechos e impuestos de importación y concesión del levante.

De acuerdo con las prácticas administrativas nacionales, estas operaciones pueden desarrollarse en un orden diferente del que han sido numeradas. Igualmente, la aduana se puede encargar de recoger los datos necesarios para la confección de las estadísticas del comercio y de velar con el cumplimiento de otras normas legales o reglamentarias relativas al control de las mercancías importadas.

La autoridad competente también puede someter a determinados controles veterinarios, sanitarios, fitopatológicos, etc., las mercancías que se declaran para despacho a consumo.

Por este régimen el despacho a consumo es a través del cual las mercancías importadas pueden permanecer definitivamente dentro del territorio aduanero. Este

régimen implica el pago de derechos e impuestos que pueden exigirse a la importación y al cumplimiento de todas las formalidades aduaneras inherentes. Los derechos de aduana y cualquier otro derecho, impuesto, gravámenes y tasas e imposiciones diversas que se perciban en el momento de la importación con excepción de los gravámenes e imposiciones cuyo importe se limite al costo aproximado de los servicios prestados.

La declaración de mercancías es el acto efectuado en la forma prevista por la aduana mediante el cual los interesados le indican el régimen aduanero que ha de aplicarse a las mercaderías y comunican los elementos cuya declaración exige la aduana para la aplicación de este régimen.

El declarante o en nombre del cual se firma una declaración de mercancías, tendremos el aforo documental que es una operación realizada por la aduana para comprobar si las mercancías han sido declaradas correctamente siempre y cuando hayan reunido los documentos justificativos exigidos y si estos responden a la condición de autenticidad y validez prescritas.

El Aforo Físico permitirá que la aduana a través del examen físico de la mercancía tenga la seguridad de que su naturaleza, origen, estado, cantidad y valor coincide con los puntualizados en los documentos para luego realizar la liquidación por los derechos impuestos y entrega de las mercancías.

La declaración aduanera será determinada por los procesos de desaduanización que anotaremos a continuación:

- El importador tiene la necesidad de internar un bien.
- Primer contacto Importador – Proveedor, solicitud de Catálogos, lista de precio y proforma, condiciones de pago.
- El Importador investiga, pre-requisitos para poder importar el bien, permisos o autorizaciones previas (Licencias, cuotas, autorizaciones de pago, de cambio, sanitarios, calidad, etc con el fin de cumplir todos los requisitos ante los organismos del estado.
- Importador – Banco Local como fuente de recursos financieros, modalidades de pago más conocidas:
Carta de Crédito o Crédito documentario
Cobranza o documentos en cobranza
Pago al contado
- Proveedor remite la mercancía por las vías de transporte utilizadas: Aéreo, Marítimo, Lacustre, Fluvial, Tubería, etc.
- La mercancía llega a los almacenes bajo control de **LA ADUANA**

- Paralelo el Exportador, remite los documentos a través del Banco corresponsal al Banco Local o al importador.
- El Banco Local, procede a registrar los documentos en el Banco Central de reserva, entregándolos luego al Importador para que efectúe el retiro de su mercancía
- El Importador hace entrega de documentos al Agente de Aduana, quien los presenta a LA ADUANA.

La Aduana en términos generales se encarga de verificar si la mercancía física en los almacenes coincide con lo declarado en los documentos, también verifica que se hayan cumplido las normas que regulan el comercio exterior, efectúa la clasificación arancelaria, valora las mercancías y determina la Base imponible.

Vela por la aplicación correcta de los tratados y convenios y aplica los derechos de Aduana y demás impuestos que gravan la importación y efectúa su recaudación. Una vez cumplidas todas las formalidades permite el retiro de la mercadería.

3.2.1 Elaboración del Documento Único de Importación (DUI)

Los documentos que se presentan a la Aduana para poder realizar un trámite de desaduanización con Régimen de Consumo (10) son los siguientes:

- Documento Único de Importación (DUI - A)
- Documento Único de Importación (DUI – B)
- Documento Único de Importación (DUI – C)
- Documento Andino de Valor (DAV)
- Certificado de Inspección de Verificadora
- Documento de Embarque (B/L)
- Factura Comercial
- Certificado de Origen (sí se requiere)
- Autorización previa de Ministerios (sí se requiere)
- Póliza de Seguro
- Certificado del INEN (sí se requiere)

Para la aceptación del Documento Único de Importación (DUI) del Importador hacia el Banco corresponsal los casilleros que debe llenar el importador son.

Adjunto copias del DUI - A, B y C. Anexo 1.

DUI –A

Casilleros 04, 05, 06, 07, 08, 09, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 56, 71, 80, 81, 84, 85 y 88.

DUI – B

El llenado del DUI B se realiza siempre y cuando la declaración de Importación tenga más de una partida arancelaria.

En este caso los casilleros adicionales a llenar por el Importador serían:

Casilleros 03, 05, 06, 08 y así sucesivamente.

Los documentos **DUI - A** y **DUI - B** son exclusivamente documentos que presenta el Importador al Banco Corresponsal para la aceptación de la importación a la que hacen referencia en el DUI.

El Agente Afianzado de Aduana es quien complementa el llenado del DUI, esta es una de sus funciones y los casilleros a llenar son los siguientes:

DUI – A

Casilleros 01, 02, 03, 04, 16, 17, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 89, 90 y firmas del:

1.-Importador

2.-Agente Afianzado y de la

3.-Autoridad Competente - Aduana

DUI – B

Casilleros 01, 02, 04, 09, 72, 73, 74, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 87, 89, 90 y así sucesivamente

DUI – C

El llenado del **Documento Unico de Importación - C** es de exclusiva responsabilidad del Agente Afianzado de Aduana visto en el se detallan los impuestos a pagar por la importación.

Los Casilleros a llenar son: 01, 02, 03, 04, 05, 07 08, 09, 10, 13, 16, 18, 19 y firma de responsabilidad del Agente Afianzado.

3.2.2 Procesos Iniciales

El proceso de una importación se inicia cuando el importador y el fabricante y/o proveedor coordinan el tipo de negociación que van a llevar a cabo.

Entre los puntos a tratar en esta negociación esta la forma de pago entre las cuales podemos citar: la Carta de Crédito, el Giro Directo y a Plazos.

Ver Anexo # 8

3.2.3 Procesos Bancarios

Para concretar la importación de mercaderías, se requiere que el Documento Único de Importación (DUI) sea aprobado o aceptado por el Banco Corresponsal, quienes revisan ciertos casilleros llenados por el Importador entre los cuales podemos citar: Nombre del Importador, Numero del RUC, Tipo de Negociación, Cantidad de Unidades, Descripción de la Mercadería, Tipo de Moneda de Transacción, Partida Arancelaria del Producto, Cantidad de Volumen de Importación, etc.

Después de haber cumplido con el requisito anterior, el Departamento de Comercio Exterior del mismo se encargará de revisar dicha documentación para su aceptación u observación.

Si el documento Unico de Importación es aceptado por el Banco Corresponsal la Importación se llevara a cabo con la debida coordinación entre el Importador y el Fabricante y/o Proveedor, quienes se comunican directamente para realizar el embarque de los productos solicitados.

Debemos acotar que para la Importación de mercaderías según las leyes de Aduana vigentes en el Ecuador, toda mercadería cuyo valor FOB es mayor a US\$ 4000.00 debe tener obligatoriamente la aprobación del Documento Unico de Importación (DUI) por el Banco Corresponsal del País. Hacemos esta aclaración en

virtud de que las mercaderías cuyo valor FOB es menor a US\$ 4000.00 no requieren necesariamente de la aprobación del Documento Único de Importación en el Banco Corresponsal

Ver Anexo # 8

3.2.4 Procesos en Aduana

Los procesos que se realizan en Aduana para la Nacionalización de las Mercaderías a Consumo (Definitivos) cumplen el siguiente proceso a través del Agente Afianzado de Aduana, el mismo que debe presentar los siguientes documentos de acompañamiento ante las Autoridades Aduaneras con el fin de seguir su proceso en la Nacionalización de Mercaderías

Llenado del Documento Único de Importación en los Casilleros asignados por la Aduana (A, B y C).

Los Documentos de soporte que acompañan al Documento Único de Importación (DUI) para la nacionalización de una Mercadería son:

- Certificado de Inspección de Verificadora
- Conocimiento de Embarque (B/L)
- Factura Comercial

- Certificado de Origen (Convenios Bilaterales)
- Autorización previa (Ministerios)
- Pólizas de Seguros.

Una vez reunidos los documentos antes mencionados son presentados ante la Aduana a través de la Ventanilla del Departamento de Nacionalización, el mismo que cumple varios procesos internos entre los cuales esta el datado que es la verificación de los documentos entregados por el Agente Afianzado con la documentación e información proporcionada por las Agencias Navieras

Después de haber realizado esta operación seguidamente el comprobador verifica e ingresa al sistema toda la información alusiva a la importación con el fin de que después de realizado este proceso de validación o selección aleatoria se continúe con el paso siguiente que es el aforo.

Después de haber cumplido con el punto anterior, los documentos son seleccionados al azar para identificar el tipo de aforo que llevara dicha documentación, entre los cuales esta el Aforo Físico Aduana, Aforo Físico Verificadora y Aforo Documentado.

Para realizar el Aforo Físico Aduana estará a cargo un delegado del Departamento de Aforo Físico de la Corporación Aduanera Ecuatoriana y el Representante del Importador (Agente afianzado de Aduana), el mismo que se

encargará de verificar, comprobar y certificar la cantidad, peso, calidad, procedencia, tipo y partidas arancelarias de la mercadería asignada para la inspección. Después de haber realizado esta inspección el delegado de aduana emitirá un informe en el cual certificará u observará el aforo realizado.

Para realizar el Aforo Físico con Verificadora se contará con la presencia del Representante del Importador (Agente afianzado) y del Funcionario de la empresa Verificadora que es una compañía privada que presta servicios a la Corporación Aduanera Ecuatoriana con el fin de precautelar los intereses del Estado.

La función principal de los delegados es verificar, comprobar y certificar la cantidad, peso, calidad, procedencia, tipo y partidas arancelarias de la mercadería asignada para la inspección. Después de haber realizado esta inspección el delegado de aduana emitirá un informe en el cual certificará u observará el aforo realizado.

El Aforo Documental lo lleva a cabo el sistema de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, el mismo que tiene fijado parámetros de guía tales como: procedencia, producto, Agente Afianzado, Importadores.

Después de haber cumplido las formalidades de la Aduana en lo que al Aforo se refiere, viene el pago de Tributos o Liquidación en donde se detalla todos los valores por impuestos y tasas que amerite esta importación.

Una vez cumplido con el pago de los Tributos Aduaneros en los Bancos autorizados, la Aduana certifica o valida el pago efectuado procediendo al desglose respectivo de toda la documentación, que nos servirá para poder cancelar el almacenaje y proceder al retiro de la mercadería.

Ver anexo # 9

3.2.5 Operación en Terminal Portuario

Una vez cumplida todas las formalidades Aduaneras se continúa con las operaciones correspondientes en la Zona Primaria autorizada:

Con el Formulario del documento único de entrega de color naranja adjuntamos copia del Documento de Embarque (Conocimiento de Embarque, Guía Aérea y Carta de Porte) y Copia de Guía de Tarja.

Seguimos con el pago correspondiente a la estadía de la Mercancía en el Almacén Temporal o Permissionarias autorizadas.

Se localiza la mercancía desaduanizada para luego realizar la salida correspondiente de la Permissionaria.

Continuando con el retiro de la mercadería del Recinto Portuario

Entrega de la mercadería en las bodegas del Importador

Ver anexo # 10

3.3 Regímenes Especiales

Cuando las mercaderías vienen a un destino determinado para no ser nacionalizadas, estas adoptan ante el marco legal el nombre de Regímenes Especiales, los mismos que tienen su clasificación, como sigue:

3.3.1 Admisión Temporal

Múltiples consideraciones de orden económico, social o cultural, puede mover a los estados a fomentar las importaciones temporales de mercancías.

Además cuando las mercancías sólo tienen que permanecer temporalmente en el territorio aduanero de un Estado, no parece justificado el pago definitivo de los derechos e impuestos de Importación que les sean aplicables

Dado que esa práctica tendría como resultado concretamente someter una misma mercancía al pago de los derechos e impuestos de importación tantas veces como se importara, con carácter temporal en diversos países. Por estas razones, en la legislación nacional de la mayoría de los Estados figuran disposiciones que permiten

conceder la suspensión de los derechos e impuestos de importación para determinadas categorías de mercancías importadas temporalmente., la importación temporal implica por regla general la suspensión total de los derechos e impuestos a la importación.

En determinados casos particulares, especialmente cuando las mercancías se utilizan para fines tales como la producción, la realización de trabajos o los transportes de tráficos internos, dicha suspensión podrá ser solamente parcial.

El reglamento no se aplica a los objetos importados temporalmente por los viajeros para su uso privado, ni a los medios de transporte también de uso privado.

Por “Importación Temporal” se entiende al régimen aduanero que permite realizar en un territorio aduanero, con suspensión de los derechos e impuestos de Importación, determinadas mercancías importadas para un fin determinado y destinadas a la reexportación, en un plazo determinado, sin haber experimentado modificación alguna.

Con excepción de la depreciación normal de las mercancías como consecuencia del uso que se haga del mismo.

Por “Control de la Aduana”: el conjunto de medidas tomadas para asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que la aduana esta encargada de aplicar;

Por “Derechos e Impuestos de Importación” se entiende a los derechos de aduana y cualesquier otro derecho, impuesto y gravámenes o imposiciones diversas que se perciban en el momento de la importación

O con motivo de la importación de mercancías con excepción de los gravámenes e imposiciones cuyo importe se limite al costo aproximado por servicio prestado;

Por “Garantías”: Lo que asegura, a satisfacción de la aduana; el cumplimiento de una obligación contraída con ella. La garantía se llamara “Global” cuando asegure el cumplimiento de obligaciones resultantes de varias operaciones;

Por “Personas”: Tanto una persona física como una persona jurídica; a menos que del contexto no se deduzca otra cosa.

Para nuestro marco legal se deberá cumplir los siguientes requisitos:

Que las mercaderías estén destinadas a un proceso de Transformación adjuntando a la declaración aduanera cuadros de coeficientes insumos /productos de acuerdo a los procedimientos establecidos por la CAE. La reexportación es obligatoria en todos los casos.

Plazos de Permanencia, El Gerente Distrital autorizará el plazo de permanencia hasta por 90 días prorrogables por una sola vez y por igual periodo autorizado

inicialmente. Antes del vencimiento del plazo deberán reportarse en uno o varios embarques.

Una vez vencido el plazo se considerarán que las mercancías se encuentran ilegalmente en el país, y estarán sujetas a las sanciones previstas en la ley para los delitos aduaneros. Pago de Impuestos, para la reexportación de las mercancías importadas a este régimen cuando se incorporen bienes nacionales cuya exportación estuviere gravada, se requerirá el pago previo de los impuestos aduaneros que graven la exportación de los bienes nacionales incorporados a la mercancía elaborada o reparada.

Residuos y Desperdicios son los que resultaren del perfeccionamiento que fueren recuperables serán reexportados o nacionalizados a opción del beneficiario si los residuos, desperdicios o subproductos no fueren recuperables deben ser destruidos totalmente bajo el control de la aduana de acuerdo a los procedimientos establecidos por la CAE

3.3.2 Depósitos Aduaneros

En razón de las prácticas del comercio internacional, la destinación final de las mercaderías importadoras no es conocida al momento de la importación en un número elevado de casos lo que obliga a los importadores a depositarlas durante plazos más o menos largos.

Si se trata de mercaderías destinadas a ser reexportadas, el importador tiene interés en colocarlas bajo un régimen aduanero que permita evitar el pago de los derechos e impuestos a la importación.

En cuanto a las mercaderías que son destinadas a la importación definitiva es igualmente de interés del importador retardar el pago de los derechos e impuestos a la importación hasta el momento en que esas mercaderías sean efectivamente declaradas a consumo.

Para acordar esas facilidades a los importadores, los estados han previsto, generalmente, el régimen de depósito de aduana en su legislación nacional.

Las mercaderías importadas no son, si embargo, las únicas que se admiten en depósito de aduana.

Es así que algunos estados permiten que las mercaderías de origen nacional o nacionalizada, que son pasibles de derechos o de impuestos internos, que ya los han pagado, sean puestas en depósito de aduana con el fin de obtener la exoneración o la devolución de esos derechos e impuestos.

Así mismo, la colocación en depósitos de aduanas de mercaderías a las cuales le ha sido aplicado otro régimen aduanero o que son susceptibles de beneficiarse, con

ocasión de su exportación, de una devolución de los derechos e impuestos a la importación.

Permiten a las autoridades aduaneras acordar, según el caso, la cancelación de ese otro régimen aduanero o la devolución de los derechos e impuestos a la importación, sin esperar la reexportación efectiva de las mercaderías.

Al almacenamiento de las mercaderías en depósito temporal (locales cerrados o lugares cercados o no), autorizados por la aduana, donde las mercaderías son almacenadas en espera de su desaduanamiento;

Al almacenamiento de las mercaderías en los puertos francos y zonas francas; y

A la manufactura o a la transformación, bajo el control de la aduana, con suspensión de los derechos e impuestos a la importación de mercaderías en recintos autorizados por ella (Deposito para perfeccionamiento activo).

Por “Régimen de Deposito de Aduana”, el régimen aduanero con arreglo al cual las mercaderías importadas son almacenadas bajo control de la aduana en un lugar destinado a este efecto (Depósito de Aduana) sin el pago de:

1.-Los derechos

2.-Impuestos a la importación.

Por “Derechos e Impuestos a la Importación”, los derechos de aduana y todos los otros derechos, impuestos, tasas y recargos diversos percibidos a la importación o con ocasión de la importación de las mercaderías, con excepción de las tasas y recargos cuyo monto se limita al costo aproximado de los servicios prestados;

Por “Control de Aduana” El conjunto de las medidas adoptadas con el objeto de asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que la aduana esta encargada de aplicar.

Por “Garantías” Lo que asegura a satisfacción de la aduana la ejecución de una obligación contraída con ella. La Garantía es “Global”, cuando asegura la ejecución de las obligaciones resultantes de varias operaciones; y

Por “Personas” tanto una persona física como una persona jurídica, a menos que el contexto disponga otra cosa.

En el marco legal, **los Depósitos Aduaneros** son Comerciales e Industriales

El depósito Comercial es privado cuando las mercancías depositadas son exclusivamente de propiedad del concesionario.

El depósito comercial es público cuando las mercancías depositadas son de propiedad de terceros.

El depósito industrial almacena mercancías para transformación y es siempre privado.

La **Autorización y plazo**, para el funcionamiento de los depósitos aduaneros se requerirá de la autorización otorgada mediante resolución del Gerente General o Subgerente Regional de la Corporación Aduanera Ecuatoriana y de la suscripción del correspondiente contrato.

El plazo de la autorización será de hasta cinco años renovables, siendo la Autoridad Distrital quien prorroga el plazo de permanencia.

La resolución contendrá la aprobación de lo solicitado y el monto de la garantía que deberá rendir el peticionario. Las demás obligaciones se fijarán en el contrato.

La renovación se realizará previa solicitud del depósito dentro del plazo de vigencia de la autorización, con sujeción a las normas vigentes al momento de la solicitud.

Los requisitos para ser autorizado a realizar la actividad de depósito aduanero son los siguientes:

Estar constituida como persona jurídica, pública o privada, nacional o extranjera.

Que su objeto social, contemple esta actividad. Tratándose de una empresa extranjera, adicionalmente demostrar, que esta domiciliada en el país. Presentar una solicitud de conformidad con lo establecido en el Manual de Procedimientos dictado para el efecto.

Son **Obligaciones del Depósito**, las siguientes:

- Conservar y custodiar las mercancías.
- Llevar el Inventario físico permanente conforme a lo especificado en el contrato.
- Facilitar las labores de inspección por parte del Distrito.
- Informar al Distrito correspondiente respecto de las mercancías cuyo plazo de permanencia se encuentre vencido y ponerlas a su disposición, así como en los casos de daños, averías y pérdidas.
- Mantener vigente la Garantía.
- Entregar las mercancías cuando la autoridad distrital lo autorice mediante el procedimiento establecido por la CAE siendo responsable por los tributos evadidos en caso de incumplimiento.

- Responder ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana por el pago de tributos a que hubiere lugar en caso de pérdida o daño de las mercancías.
- En el caso de depósito comercial público responder ante el propietario por los daños y pérdidas de sus mercancías.
- Mantener vigentes las pólizas de seguro que cubran los riesgos de las mercancías.

El Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana **suspenderá la Autorización** cuando se incumpla una o más de las obligaciones establecidas en este reglamento y en el contrato.

La suspensión tendrá un plazo máximo de 60 días, y se levantará una vez que se cumplan las obligaciones pendientes.

Vencido el plazo de la suspensión sin que la misma haya sido levantada, se revocará la autorización.

Como consecuencia de la suspensión no podrán ingresar mercancías al depósito sin perjuicio de que las que allí se encuentren puedan ser nacionalizadas. El Gerente General, sin perjuicio de las acciones civiles y penales que correspondan, **revocará**

la autorización de los depósitos, cuando el beneficiario incurra en cualquiera de los casos siguientes:

- Entregue mercancías sin cumplir con las disposiciones previstas en la ley,
- Reglamento y contrato correspondiente, aunque no se trate de reincidencia.
- Reincida en una de las causales de suspensión
- Destine el depósito a fines distintos de los señalados en la autorización y el contrato
- Venda o haga uso indebido de las mercancías importadas al amparo del régimen suspensivo en el caso de los depósitos industriales.

El depósito al que le hubiere sido revocada la autorización no podrá obtener una nueva autorización sino después de transcurridos cinco años contados desde la ejecutoria de la resolución de revocación.

Cuando se **revoque la autorización** de los depósitos comerciales las mercancías depositadas continuarán bajo responsabilidad del depósito y en custodia perentoria del Gerente Distrital, hasta que el propietario o consignatario de ellas, dentro del plazo de diez días designe un nuevo depósito.

Caso contrario será el Gerente Distrital quien lo señale.

Los costos de custodia y traslado de las mercancías al nuevo depósito serán de cargo del depósito cuya autorización ha sido revocada. Las mercancías permanecerán en el nuevo depósito hasta el vencimiento del plazo inicialmente autorizado.

En el caso de los depósitos industriales cuya autorización ha sido revocada, la materia prima, el producto terminado, los auto-productos o sobrantes deberán reexportarse o nacionalizarse en el plazo de treinta días siempre que no se haya dispuesto su decomiso. Cumplido el plazo, las mercancías no reexportadas o nacionalizadas serán declaradas en abandono.

Mercancías Admisibles, podrán ingresar al depósito comercial cualquier clase de mercancías , excepto las de prohibida importación.

En los depósitos industriales se admitirán toda clase de materias primas, productos semielaborados, envases e insumos compatibles con la actividad del beneficiario importados para la producción de mercancías.

Para acogerse al **régimen de depósito**, se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Que las mercancías vengan manifestadas a un régimen y consignadas al depósito respectivo y
- Tratándose de depósito comercial público, se requerirá el contrato entre el depósito y el importador.

Las mercancías admitidas a Depósito Comercial o Industrial podrán permanecer en el país hasta por seis meses, prorrogable por igual periodo en casos debidamente justificados ante el Gerente Distrital.

Antes del vencimiento del plazo de permanencia de las mercancías admitidas a depósito deberán, en forma total o parcial; reexportarse, declararse a consumo o acogerse a otro régimen especial, con sujeción a lo estipulado en el reglamento.

Las mercancías sujetas al régimen de depósito podrán ser objeto de transferencia, total o parcial, incluidos sus desperdicios y sobrantes sin que se modifique las condiciones del régimen. El registro de dicha transferencia se someterá al procedimiento establecido por la CAE para el efecto.

Igual tratamiento tendrán los productos y subproductos sometidos al régimen de depósito Industrial. El traslado de las mercancías manifestadas al régimen de depósito aduanero se realizará bajo la responsabilidad del transportista y del depósito en los siguientes casos:

- Directamente del medio de transporte al depósito comercial o industrial y,
- Del almacén temporal al depósito.

La movilización de las mercancías se efectuará con la correspondiente declaración al régimen, cuando se trate de depósitos ubicados dentro de la circunscripción territorial del Distrito Aduanero de ingreso, se efectuará con una declaración al régimen de tránsito, previa al cambio al régimen a depósito en el Distrito final.

Traslado de Mercancías entre Depósitos. El traslado de las mercancías de un depósito a otro, de igual clase, dentro de un mismo distrito, por revocatoria de la autorización o por causas debidamente justificadas, requerirá de la autorización del Gerente Distrital y se realizará bajo control aduanero.

Bienes no Exportados. Siempre que no sea de prohibida importación el bien terminado, semielaborado ni sus componentes y que se encuentren dentro del plazo concedido, podrá autorizarse el cambio de régimen a consumo, previo el cumplimiento de los requisitos y el pago de los tributos.

Los **Desperdicios y Sobrantes** de mercancías importadas bajo el régimen de depósito industrial, a opción del beneficiario, podrán ser objeto de:

- Importación a consumo;
- Reexportaciones; y,
- Destrucción total bajo control de la Aduana.

3.4 Función de la Zona Primaria

Los procesos desarrollados por la zona primaria empiezan con el cruce de fronteras aduaneras de personas, mercancías y medios de transporte, los cuales irán por lugares y vías habilitadas por la autoridad competente, para luego seguir con la recepción del medio de transporte donde se inspecciona al transporte y su carga entregando esta la documentación exigida por la ley.

Luego se descarga la mercancía en los lugares habilitados, ingresando luego a los almacenes temporales. Se tomarán en cuenta las siguientes figuras: descarga y carga de mercancías, trasbordos, reembarques y procedimiento de los mismos.

3.4.1 Descarga de la Mercadería

Cumplida la recepción legal del medio de transporte, el Administrador de Distrito a través de su delegado, declara al mismo en libre plática y autorizará la descarga de las mercancías o el desembarque de los pasajeros. Inmediatamente se hará la inspección del medio de transporte tomando las medidas de seguridad necesarias y la vigilancia temporal sobre el medio de transporte y su mercancía.

El transportista presentará el manifiesto de carga que debe contener los siguientes datos:

- Nombre del medio de Transporte
- Nombre de la Empresa Transportadora
- Numero de Registro, Matrícula o Placa del Medio de transporte
- Nombre del Puerto, Aeropuerto o lugar de salida y destino
- Fecha de salida o zarpe
- Numero del Conocimiento de embarque
- Nombre del remitente y del consignatario
- Numero de bultos y marcas, pesos, embalajes, fletes
- Almacén temporal donde se consigna la carga
- Firmas de responsabilidad del agente del medio de transporte

Las mercancías en transito y aquellas consideradas como peligrosas, deberán ser manifestadas cada una por separado, indicando en forma visible su condición.

Las correcciones a los manifiestos de carga sobre el nombre del consignatario o destino se podrán presentar hasta dos días después del desembarque de las mercancías.

La falta de presentación del manifiesto antes de la llegada del medio de transporte constituye un delito aduanero y no se autorizará la libre platica.

Descargas de las Mercancías de Importación, si el distrito de llegada es a su vez el distrito de destino, el Gerente Distrital o su delegado luego de descargada la mercancías autorizará en forma inmediata el traslado de la misma.

Se habilitara lugares especiales cuando se trate de mercaderías inflamables, corrosivas o explosivas o cuando se trate de mercancías al granel de gran volumen o peso.

La carga de mercaderías de exportación se embarcaran directamente previo el cumplimiento de las formalidades y dichas mercancías quedaran sometidas al control aduanero hasta que se autorice la salida del medio de transporte.

El medio de transporte deberá presentar a las autoridades aduaneras el manifiesto de exportación o de lastre en su caso.

Cuando el medio de transporte haya recibido o recogido mercancías u objetos provenientes de naufragios deberán declararlas y entregarlas a las autoridades aduaneras.

En caso de descarga de mercancías por cambio de puerto el Gerente Distrital previa solicitud autorizará la descarga y el despacho de la mercancía. Ciertas mercaderías llegaran en calidad de Traslado, el cuál también lo ordenará el Gerente Distrital en un plazo de 24 horas de llegado el medio de Transporte

3.4.2 El Almacenamiento de Mercancías

El almacenamiento temporal de mercancías se realizara en bodegas de la aduana o en bodegas autorizadas bajo el control aduanero llamadas en nuestro caso Permisitarias; también encontramos los silos y patios de instalaciones especiales.

Esta mercadería estará almacenada por 15 días, cumplido este periodo la mercancía caerá en abandono.

En la mayoría de los casos este almacenamiento esta a cargo de los terminales portuarios que concesiona este servicio a empresas privadas.

3.4.3 Operaciones principales en la recepción y entrega de Mercaderías

Llegada la mercadería a los terminales portuarios en los respectivos medios de transporte.

Estos proveerán a los operadores portuarios un plano de estiba que será el que indicara la posición en la cual viene estibada cada una de las mercancías.

Luego se procederá al desembarque de las mismas y se transportará a los almacenes autorizados por Aduana.

3.4.4 Despacho de Mercaderías

Terminadas las formalidades aduaneras, las mercaderías podrán salir de los almacenes Temporales o Permisiónarias cumpliendo los requisitos portuarios.

3.4.5 Entrega del Producto

El producto será entregado luego de la salida del terminal portuario al Importador.

El servicio que se brinda en nuestro caso es personalizado, funcional y eficiente.

3.4.6 Análisis de FODA

A continuación presentaremos un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en el desarrollo normal de nuestra empresa, al enfoque de las fortalezas con que contamos es brindar un servicio de alta calidad, pretendiendo siempre dar el mejor servicio a nuestros clientes, organizando, planificando y previendo con anticipación cuales van a ser sus directrices coordinando todos los esfuerzos en todas las áreas logrando preparar mejor a la empresa ante los embates a los que quizás tenga que hacer frente. Nos orientamos al servicio personalizado con la ayuda de equipos de comunicación

modernos adaptados completamente al trabajo diario que nuestra empresa brinda. Podemos citar también el personal calificado con el cual contamos.

Entre las oportunidades contamos con ser mas competitivos y por ende el servicio de alta calidad como una estrategia para abrir mercado con más importadores aplicando un valor agregado a nuestro servicio que dependerá de la expansión del comercio internacional y de la situación que atraviese nuestro país lo que implicará la voluntad a todos los niveles de nuestra organización ya que de nuestro servicio dependerá tener un mayor volumen de clientes.

Al determinar las debilidades precisaremos en definir la infraestructura en general así como el desarrollo en la parte informática y tecnológico, no mantener una disponibilidad de costo, eliminar la burocracia administrativa y manuales de procedimientos de la empresa, no se cuenta con una facilidad de accesibilidad a datos importantes en el comercio exterior.

Las amenazas están dadas por una competencia desleal distribuida por agentes y seudos agentes inescrupulosos que agravian el mercado, colocando este digno trabajo en mal predicamento ante el sector y la sociedad.

También podemos citar las malas practicas aduaneras que no solo interfiere en el sector sino al país, en este nivel la empresa tiene que enfrentar todas estas vicisitudes

con toda su capacidad productiva y sobre todo con honestidad y transparencia para poder alcanzar los objetivos y metas deseadas.

Ver Anexo # 11

Con este análisis podemos presentar el siguiente plan estratégico:

Ver Anexo # 12

CAPITULO IV

PROCESO DE DESADUANIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y SUS CAUSAS

4.1 Planificación y Programación de la Desaduanización

Al brindar el servicio de despacho de aduanas se requiere de la colaboración y cooperación de todas las personas que están involucradas en el Comercio Exterior; razón por la cual es necesaria una planificación y seguimiento de todos los procesos desde sus inicios con la lectura de los documentos hasta el despacho del producto en mención.

La planificación agrupa las actividades de todos los procesos y este termina cuando empieza otro.

En nuestra empresa planificamos la atención al cliente, la lectura de todos los documentos exigibles, las operaciones en las Oficinas de Aduana, las operaciones en el Terminal Portuario y la entrega del Producto a su propietario.

El despacho lo determinaremos por el producto a importar exigiendo al propietario los documentos en regla, seguimos con el llenado del Documento Único de Importación y con todos los procesos relacionados en las oficinas de Aduana tales como la Nacionalización, el Aforo, la Liquidación, el pago en el Banco, las

operaciones en los almacenes temporales o Portuarios para finalmente proceder con la entrega de la mercancía.

4.2 Ejecución y Control de la Desaduanización

Para la ejecución y control de la Desaduanización contamos con personal preparado moralmente en todos los procesos pertinentes al despacho de Aduana.

Al ejecutar el servicio de Despacho hemos analizado costos fijos y variables que utilizamos en todos los puntos de control, la información de estos costos son producto de varios servicios ofrecidos.

Difiere de acuerdo a la mercancía a desaduanizar; es decir, el costo será diferente en la importación o exportación de un producto.

Actualmente la movilización de la oficina al Puerto y el despacho de Aduana y Portuaria fluctúan en un promedio de US\$200.00 por documentos en trámite

Todos los procesos son controlados por supervisores y a su vez estos son controlados por el Gerente y dueño de la empresa, además podemos manifestar que el tiempo de despacho para una importación actualmente se realiza en 96 horas aunque en muchos casos por la burocracia existente en los departamentos estatales ocasiona que el tiempo del trámite se incremente considerablemente.

4.3 Los Problemas y Metodologías a utilizar

Hemos determinado que el problema más importante es el tiempo que nos toma la entrega del servicio lo que genera la insatisfacción de nuestros clientes.

Por lo anterior, hemos utilizado como metodología la recopilación de la información de los archivos de nuestra oficina más las experiencias por medio de los diálogos para elaborar el Análisis de Pareto y el Análisis de Causas y Efectos.

La recopilación de esta información fue una labor muy ardua porque debamos analizar y a su vez encontrar las soluciones para obtener la disminución del tiempo en nuestro servicio.

Los objetivos en la investigación realizada son los siguientes:

- Mejor calidad en el servicio al cliente.
- Disminuir la cantidad del tiempo utilizado en el despacho de las mercaderías
- Ahorrar costos en los servicios prestados

4.4 Cuantificación de los Problemas y sus Causas

Con la información proporcionada en este estudio podemos hablar de los defectos existentes en nuestra organización que en muchos casos significan la causa verdadera y evidente para poder brindar un mejor servicio, no obstante tendremos en cuenta que habrá también situaciones externas propias del entorno.

Al hacer el análisis exhaustivo encontramos problemas en la oficina de nuestra empresa en ocasiones producidas por el personal, infraestructura física, documentos para el trámite, comunicación, imagen de la empresa así como la falta de una estrategia de ventas.

Entre los problemas analizados podemos mencionar los siguientes:

- **PROBLEMA:** Retrazo en la fluidez del trámite
Origen: Gerencia
Causas: Falta de Capacitación del personal
Efecto: Perdida del Cliente
- **PROBLEMA:** Infraestructura Física.
Origen: Gerencia
Causas: Poco espacio físico
Efecto: Incomodidad de Trabajo
- **PROBLEMA:** Paralización constante en los trámites
Origen: Gerencia de Operaciones

Causas: Falta de políticas departamentales

Efecto: Perdida del cliente

- PROBLEMA: Documentación incompleta

Origen: Cliente

Causas: Rechazo de documentación

Efecto: Demora en el trámite aduanero

- PROBLEMA: Comunicación entre el personal.

Origen: Oficina ACE

Causas: Descoordinación en las labores

Efecto: No dar soluciones

- PROBLEMA: Falta de clientes

Origen: Departamento de Ventas

Causas: No contar con una estrategia de ventas

Efecto: Liquidez de la empresa

- PROBLEMA: No tener por escrito un requerimiento de Servicio.

Origen: Gerencia

Causas: Falta de un Asesor Legal.

Efecto: Demora o no pago del servicio.

- PROBLEMA: No están documentados los procesos del despacho.

Origen: Gerencia de Operaciones

Causas: Coordinación de Funciones.

Efecto: Incrementos en los Costos Operativos.

Al identificar el problema podemos decir que estos nacen por la falta de un manual de procesos y procedimientos especialmente de calidad, así como por que el personal no recibe capacitación actualizada, también por la falta de Estatutos dejando la organización de la empresa mucho que desear tanto en instalaciones físicas como en la organización empresarial.

En la parte física se cuenta con equipos antiguos, debemos destacar que el sector ha venido soportando a través de todo el tiempo críticas muy fuertes ocasionadas por la falta de valores éticos y morales de todos los participantes en el comercio exterior, en muchos casos producido por el contrabando, la sub-facturación y cualquier otro delito aduanero.

Los efectos en muchos casos ha ocasionado las incomodidades que conllevan al retraso y al descontento del cliente, dentro de nuestro medio existen personas que se prestan para hacer una competencia desleal no sólo con poner un precio muy bajo a sus despachos sino también inmiscuyéndose en situaciones ilícitas traduciéndose en el bajo ingreso por la tributación aduanera.

Tenemos un aspecto deficiente en la parte tecnológica talvez ocasionado porque la competencia en nuestro medio se desenvuelve con recursos similares a los nuestros, además no existe un reglamento que nos obligue a cumplir en este medio de globalización.

Hemos notado que la tasa de crecimiento para estos últimos años ha sido favorable para nuestra empresa. Pero no ha existido una utilidad amplia lo que no nos ha ayudado a poder invertir en los equipos necesarios y de punta.

DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTOS

Otra herramienta utilizada para detectar los problemas es el diagrama de Causas y Efectos, también conocido como Esqueleto de pescado o Diagrama de Ishikawa: Este diagrama es una herramienta sistémica para la resolución de problemas que permiten apreciar la relación existente entre una característica de calidad (efecto) y los factores (causas) que la afectan, para así poder definir las causas principales de un problema existente en un proceso. Las causas son determinadas pensando en el efecto que tiene sobre el resultado, indicando por medio de flechas la relación lógica entre la causa y el efecto. Para nuestro caso hemos detectado los problemas antes mencionados en la oficina y en los diferentes procesos que son parte del trámite con el fin de brindar un buen servicio al cliente.

La primera sección esta constituida por una flecha principal hacia la que convergen otras flechas, consideradas como ramas del tronco principal, y sobre las que indiquen nuevamente flechas más pequeñas (subramas). En esta primera sección quedan organizados los factores casuales.

La segunda sección está constituida por el nombre de la característica de calidad. la flecha principal de la primera sección apunta precisamente hacia este nombre, indicando con ello la relación casual que se da entre el conjunto de factores con respecto a la característica de calidad.

Ver Anexo # 13

DIAGRAMA DE PARETO

Para el diagrama de Pareto se analizaron las posibles causas de no satisfacción de los clientes y perdida de tiempo en la entrega del despacho:

- Documentación incompleta
- Posibilidad de comunicación entre el personal
- Retrazo en la fluidez de los trámites
- Infraestructura física
- Respuesta rápida de las necesidades importantes de los pedidos o despachos aduanales.

- Paralización Constante en los trámites
- La no existencias de documentos de Proceso
- Existencia de documentación de requerimientos
- Falta de clientes.
- Satisfacción general del cliente.

En el año 2001 se obtuvieron la estadística de 300 despachos realizados y se encontró las respuestas que convergían en los clientes no satisfechos por el servicio y tiempo de demora en el despacho.

Estas respuestas se representaran en el Diagrama de Pareto, obteniéndose la siguiente figura:

Ver Anexo # 14

Podemos deducir luego de realizar el diagrama de Pareto las siguientes causas expuestas.

- Eliminando las causas 1, 8 y 6 se conseguirá una mejora del 55%.
- La principal causa de insatisfacción resultó ser la 1, la dificultad de obtener una mejor capacitación del personal y además de la infraestructura

- Las causas 4, 3 y 10 no son relevantes.
- Las causas 5,9 y 7 son poco relevantes.

4.5 Diagnostico

Luego de analizar la información antes descrita podemos determinar que la gran problemática existente en el sector de los despachos de aduanas es sin lugar a dudas el tiempo que determina la satisfacción de nuestro cliente, por tal motivo destacamos los inconvenientes existentes para que el tramite de aduana tenga retraso y en consecuencia los importadores y exportadores muestren su descontento en el servicio entregado.

Tenemos además que señalar que estas demoras son suscitadas por la burocracia existente, por los trámites engorrosos en las entidades públicas soportando una verdadera crisis en el buen desempeño de la venta del servicio afectando también las malas practicas que ocasionan una competencia desleal produciendo un rompimiento en las planificaciones que se realizan previo a un determinado despacho de aduana y enfatizando los problemas de nuestra oficina.

Estos retrasos ocasionan pérdidas económicas, razón por la cual, el cliente esta insatisfecho debido a que se generan pagos innecesarios por la lentitud en la entrega de la documentación correspondiente a un trámite determinado, también se

elevan los costos cuando el importador tiene que asumir valores por la negligencia en la mayoría de los casos de funcionarios públicos.

A nivel de nuestra empresa no contamos con un manual de funciones y de calidad que nos ayude a evitar problemas en el manejo de la cartera de nuestros clientes así como a buscar soluciones inmediatas para evitar cualquier conflicto.

Tenemos una organización estructural no bien definida pues observamos una organización lineal y en staff no acorde a las políticas implantadas en la empresa, además de que se necesita readecuar las instalaciones físicas por estar estos activos a punto de ser depreciados.

Actualmente el sector esta dirigido por la Corporación Aduanera Ecuatoriana como entidad reguladora y administradora por parte del Gobierno, la misma que se encuentra en un proceso de modernización desde el año 1998 erigida con registro oficial # 359 del 13 de julio del año en mención que al momento no ha podido cumplir las expectativas previstas por el gobierno y por entidades pertenecientes al sector. Existen 622 Despachadores de Aduana habilitados por la CAE quienes su vez son Fedatarios y por ende agentes de retención del Estado. La falta de capacitación permanente del personal de la empresa así también como el de las instituciones publicas y privadas que intervienen en el Comercio Exterior no permiten desarrollar nuevas alternativas.

La empresa de Asesoramiento de Comercio Exterior al igual que otras empresas adolece de problemas financieros para implementar mejoras en su calidad y productividad por los costos elevados que tienen actualmente.

CAPITULO V

DESARROLLO DE LAS SOLUCIONES

5.1 Alternativas de Solución

Luego del Diagnostico Administrativo, Técnico y Financiero que hemos realizado, es necesario aplicar alternativas de solución cuyo objetivo principal es mejorar la calidad y productividad como estrategia competitiva en el mercado así como la satisfacción del cliente.

La empresa de Asesoramiento de Comercio Exterior tiene una gran expectativa para el futuro luego de la conformación del departamento de Gestión y Servicio al Cliente que nos ayudara a conseguir la satisfacción de nuestros clientes y la conformidad del servicio recibido.

Es muy importante para la empresa dar realce al seguimiento continuo en sus procesos además de la conformación de políticas y procedimientos para la contratación y selección de personal lo que nos llevara a un mejor control y desarrollo de la empresa así como por la reducción de tiempo en los tramites que se ejecutan a diario. Estas mejoras para la empresa se basaran en un análisis de costos y optimización de los servicios a entregar, el rediseño nos ampliara las instalaciones de nuestra infraestructura ya que conlleva la compra de equipos y

maquinas necesarias para cumplir con las perspectivas agresivas y ampliar la cartera de nuestros clientes.

Analizaremos también la incidencia de nuestra empresa en el Comercio Exterior y determinaremos el área de mercado que podamos ganar con el rediseño anteriormente expuesto.

Mantendremos un seguimiento al sistema implantado a través de la auditoria interna creando Mantenimientos preventivos y correctivos en la entrega del Servicio. Recomendaremos soluciones a las demás entidades públicas y privadas participantes en el sector para poder dar solución al problema de la insatisfacción

5.2 Conformación del Departamento de Control de Gestión y Servicio al Cliente

Nuestro objetivo es desarrollar y mantener en el tiempo habilidades técnicas y relacionales en el personal, que permitan optimizar y homogenizar el servicio entregado a los clientes, proyectando una imagen corporativa diferenciadora y altamente valorada por los clientes, razón por el cual, este departamento contara con tres empleados, siendo uno de ellos el Jefe de Área. Para lograr este objetivo y sobre todo una ventaja competitiva puliremos e implementaremos la rapidez, la flexibilidad, calidad de servicio, tecnología de información, innovación. y servicio agregado.

Sin olvidar que todas estas mejoras son en bienestar de nuestros clientes.

También implementaremos las siguientes políticas en nuestro servicio:

- Proyectar una imagen de profesionalismo: orden, disponibilidad e interés en solucionar problemas.
- Crear una buena impresión.
- Demostrar interés por cada cliente.

De igual manera, tendremos muy presente que una herramienta vital en nuestro trabajo es la comunicación; que siendo clara y oportuna entre nuestros colaboradores y clientes nos permite que cada uno entienda las necesidades del cliente y de esta manera ofrezcamos soluciones a través de un lenguaje apropiado.

Todo esto denotara nuestro profesionalismo

.

Esto representará a la empresa un egreso de USD\$ 10800.00 anuales que será distribuido de la siguiente forma.

- 1.- USD\$ 250 para cada ayudante y
- 2.- USD\$ 400 para el jefe.

5.3 Funciones del Departamento de Control de Gestión y Servicio al Cliente

El Departamento de Control de Gestión y Servicio al Cliente, esta encaminado a mantener a nuestros clientes informados sobre el servicio que otorgamos, también son el vinculo de unión entre los clientes y el área de operaciones.

Para ello nuestro personal ha sido capacitado en cursos de Relaciones Humanas, Atención al Cliente, Excelencia en el Servicio y Comercio Exterior con el fin de satisfacer todas las inquietudes y solucionar los problemas que se presenten durante el despacho de Mercancías.

Tomando en consideración que hoy en día el cliente opta entre muchas posibilidades, es más exigente y no perdona errores es que tenemos como base principal que el servicio otorgado por nuestro personal es el valor agregado que necesita nuestra empresa.

Para ello, nuestro personal siempre tendrá presente lo siguiente:

- ACE otorga un servicio de Excelencia.
- Solucionamos Problemas.

- Es deber de nuestros funcionarios hacer las cosas fáciles para nuestros clientes, brindándoles ayuda, respeto, comodidad y apoyo en todas las gestiones.

Ver Anexo # 15

Gerente de Gestión y Servicio al Cliente.

Es el responsable de:

Proyectar una imagen de profesionalismo, orden, disponibilidad e interés en solucionar los problemas que puedan existir

Crear una buena imagen de la empresa hacia nuestros clientes y que esta sea permanente. Mantener una buena percepción de nuestra clientela y reconocer siempre una interpretación personal y subjetiva.

Mantiene la comunicación directa con la Gerencia General y en coordinación con la Gerencia de ventas.

Da instrucciones directas al Supervisor organizando y planificando las comunicaciones y ventajas competitivas.

Supervisor de Gestión y Servicio al Cliente.

Es responsable de:

Realizar estrictamente todas las instrucciones emanadas por la Gerencia de ese departamento, llevando un control continuo y manteniendo el registro respectivo.

Reportar continuamente al Gerente de Gestión y Servicio al Cliente los pasos que esta llevando para cumplir con las necesidades de nuestros clientes.

Asistente de Gestión y Servicio al Cliente.

Es responsable de :

Controlar e ingresar la necesidades de los diferentes clientes demostrando profesionalismo.

Realizar un seguimiento continuo de los percepciones de la cartera de clientes adecuándolos a las necesidades particulares de cada cliente.

Comunicar simultáneamente las novedades a su jefe inmediato con el fin de coordinar los pasos a seguir.

5.4 Capacitación del Personal

La capacitación del personal es un requisito indispensable que cumplirá la empresa para de esta manera optimizar el servicio mediante una mejor relación entre los empleados de las diferentes áreas y nuestros clientes.

Capacitando a los empleados se disminuirá los problemas ocasionados por la falta de coordinación, se optara por inscribir a los empleados en Seminarios de mejoramiento de los procesos en el Comercio Exterior, el mismo que costará US\$ 300.00 por participante y cuya duración será de un mes en un horario que no interrumpa su jornada de trabajo. A continuación detallamos el costo total del Seminario.

| | |
|------------------------|--------------------------|
| Costo por Participante | US\$ 300.00 |
| Número de Empleados | 8 |
| Costo Total | US\$ 2400.00 (\$300 x 8) |

5.4.1 Programa de Capacitación

La programación del curso será de la siguiente forma:

- Se realizarán tres (3) sesiones a la semana (lunes, miércoles y viernes)
- El tiempo de cada sesión será de una hora (60 Minutos)

- El curso durará un Mes (30 días)

Los temas de a tratar serán.

- Actualización de técnicas en aduanas
- Manejo del SISA o SIAE.
- Nomenclatura Arancelaria
- Valoración en Aduana
- Políticas Arancelarias
- Tributación Aduanera

5.5 Capacitación del Personal del Area de Ventas

Tomando en consideración que los clientes son nuestra prioridad vamos a crear y a fortalecer el departamento de ventas, el cual estará compuesto por tres personas incluido el Jefe del área, entre sus principales funciones estarán incrementar nuestra cartera de clientes y mantener a nuestros clientes fijos, basados en una política de Servicio Personalizado.

Para ello, el personal asistirá a un curso de introducción en donde se dictarán **Las Técnicas de Ventas**, Franquicia, Análisis de Ventas de Productos y Servicios y además la Presentación con el Cliente.

Este curso se divide en dos módulos, los cuales presentamos a continuación:

Módulo I:

- Conocerán lo que venden.

Con el fin de organizar nuestros conocimientos en cuanto al servicio que ofrecemos, se les mostrara las características y valores específicos de nuestro servicio y se proveerán los medios que permitan ofrecer beneficios a los clientes.

- Conocerán aquello contra lo que venden.

Se estudiara el mercado y la competencia, sus fortalezas y debilidades con el fin de llegar a nuestro objetivo que es captar más clientes.

- Reunir información sobre el cliente

Reuniremos toda la información sobre los clientes: situación, actividad, integrantes del Dpto. de Comercio Exterior, nombre de las compañías que le ofrecen servicios, frecuencia de visitas, precios, condiciones, plazos de entrega y servicios ofrecidos.

Módulo II:

- Se trazara el plan de Ventas
- Fijaremos los objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Determinaremos los beneficios para los clientes
- Seleccionaremos las características a enfatizar
- Prever las objeciones y como superarlas
- Analizaremos los puntos fuertes y las limitaciones de nuestro servicio

Costo por Participante US\$ 400.00

Número de Empleados 3

Costo Total US\$ 1200.00 (\$400 x 3)

Cabe mencionar, que el Departamento de Ventas tendrá el soporte directo del Dpto. de Gestión de control y Servicio al cliente.

5.6 Implementación y Mantenimiento de un Software apropiado para el medio

Con el fin de optimizar el tiempo que lleva realizar un despacho de mercaderías, nuestra empresa adquirirá el programa que promociona la Corporación Aduanera

Ecuatoriana a través del cual la información fluirá con más facilidad y rapidez hacia nuestros clientes y aduana.

El costo de este programa es de USD\$ 3000.00.

A continuación detallamos las características de este programa denominado DAUE

– Documento Aduanero Único electrónico

Objetivo.

Establecer las normas y el proceso a seguir por los Operadores del Comercio Exterior, para efectuar el intercambio electrónico de datos con la CAE a través de todo el ciclo de despacho aduanero que se inicia con la transmisión de la declaración aduanera y termina con la salida de la mercancía de los almacenes y depósitos.

Alcance

Esta dirigido al personal de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, Empresas de Transporte, Marítimo y Terrestre.

1.- Agentes de Carga Internacional

2.- Empresas

3.- Consolidadoras

4.- Almacenes Temporales

5.- Depósitos Comerciales e industriales y especialmente a

6.- Los Agentes Afianzados de Aduana.

Responsabilidad

La aplicación y cumplimiento de lo establecido es responsabilidad del Departamento de Despacho y de las Gerencias de las Aduanas Distritales.

Base Legal

- Ley Orgánica de Aduanas L 99-PCL RO 359, publicada el 13 de Julio de 1998.
- Reglamento General a la ley Orgánica de Aduanas DE-726 RO 158 publicado el 07 de Septiembre del 2000
- Procedimiento de Control de Operaciones Aduaneras y Marítimas, RS 0348. RO 369, publicado el 16 de julio del 2001.

Normas Generales

- La comunicación entre la CAE y los Agentes Afianzados de Aduana, se realizará a través de un subsistema interorganizacional, que permitirá a cada

una de las partes independientemente de su aplicación informática y plataforma tecnológica, extraer de sus bases de datos, determinados elementos de datos, incorporarlos a formatos preestablecidos, y enviárselos a la otra parte, dentro de lo que se llamará en adelante un “Mensaje de Datos”.

- Los Agentes de Aduana utilizarán para la transmisión de datos a la CAE, un conjunto de “Formatos Electrónicos” definidos por la propia CAE, a los que en adelante denominaremos Formatos Nacionales o Formatos Proprietarios. Los Mensajes de datos conteniendo formatos electrónicos serán transportados a CAE por un proveedor de servicio de Correo Electrónico sobre Internet.
- Los Agentes de Aduana recavarán a través de la CAE, su código de usuario y clave de acceso, la que utilizarán para acceder a los servicios Web de la Corporación Aduanera y para habilitar o suscribir cada envío que sea remitido a la CAE .
- El código de Usuario y Clave de Acceso constituye información personal e intransferible y será entregada en sobre cerrado al Agente Afianzado. Se asignará un código y clave por cada empleado, hasta un límite de cinco (5).

Este código se asociará al certificado electrónico que permitirá garantizar la inalterabilidad y confidencialidad de los mensajes de datos.

La CAE utilizará un único formato electrónico para las declaraciones de Importación y Exportación, cualquiera sea el régimen o modalidad, al cual se denominara Documento Aduanero Único Electrónico al que en adelante denominaremos DAU

- La declaración Andina del Valor, DAV, será remitida por encargo, por el Agente Afianzado de Aduana, no obstante la responsabilidad de su contenido, será del Importador. El Importador podrá solicitar su código de Usuario y clave de acceso, para consultar las DAV, que con su autorización han sido transmitidas por el Agente Afianzado de Aduana.
- El despacho Aduanero, se sujetara a los precitados formatos electrónicos los que se agruparan en “Archivos”, y serán estos los últimos los que se envíen a la CAE, mediante la unidad de transmisión llamada Mensaje de Datos.
- El Mensaje de Datos recibido por la CAE, será procesado para comprobar la validez de su contenido. Concluida la validación se responderá al Agente Afianzado de Aduanas con otro mensaje de datos, cuyo contenido también se sujetara a un formato preestablecido, y mediante el cual se indicara la aceptación o rechazo del mensaje de datos anterior.
- Toda Validación a formatos nacionales tendrá tres fases:

Fase I: Validación del -Mensaje de Datos-

Se considera valido un mensaje de datos si:

- La casilla electrónica del Remitente (FROM) ha sido inscrita en la CAE
- El asunto (SUBJECT) cumple con las especificaciones del presente manual
- El cuerpo del Mensaje cuenta con un archivo adjunto (ATTACHED FILE) y
- El nombre y extensión del archivo adjunto cumple con las especificaciones de este manual (DAUDAT. ZIP)

Fase II: Validación del -Archivo Adjunto-

Se considera valido el archivo contenido en un mensaje de datos, si:

- El desempaqueado (PKUNZIP) concluye satisfactoriamente, y
- Los archivos exigibles están presentes (Con la extensión .TXT)

Fase III: Validación de los “Elementos de datos”

Se consideran validos los elementos de datos, contenidos en un archivo, si corresponden a:

- Fechas, Valores o cantidades aceptables
- Códigos existentes en el Catalogo Aduanero, y
- Datos numéricos que guardan relación con los subtotales contenidos en el formato electrónico.
- En caso de rechazo se precisaran los hallazgos para facilitar la corrección de los errores y acelerar el posterior reenvío. Con relación al casillero que señala la obligación de envío, la clasificación “M” indica que es mandatario u obligatorio el envío del mensaje en tanto que “C” significa que el envío esta condicionado a la existencia de la situación y no a que el envío es opcional o potestativo. Los mensajes de datos serán enviados a las direcciones electrónicas que se hayan contratado con el proveedor de correo electrónico sobre internet.

Descripción del procedimiento del sistema implantado DAU

- El Agente de Aduana ingresara a su sistema informático los datos requeridos para realizar el despacho Aduanero. Al término, el Agente seleccionara la

información que corresponde declarar, la traducirá al formato nacional requerido por la CAE y lo enviara a la casilla que la CAE tiene contratada con el operador de Correo.

- Para efectuar el intercambio electrónico de datos, el Agente Afianzado de Aduanas se conecta con su proveedor de correo local y envía a la casilla contratada por la CAE uno o más formatos (DAU) a la vez; los que estén listos para declarar.
- No hay un límite técnico para el numero de Declaraciones que puedan consignarse en un mismo envío pero se considera como límite práctico, 20 declaraciones por envío.
- La validación se realiza consecutivamente, en el Servidor de Correo electrónico de la CAE y en un computador especializado que aguarda permanentemente la llegada de Mensajes. El resultado del proceso de validación es depositado automáticamente por la CAE en la casilla que el Agente Afianzado de Aduana tiene contratada con el operador del Correo.
- Para recibir o enviar los mensajes DAUDAT / DAURES cada Agente Afianzado de Aduana accederá a su casilla electrónica en el proveedor de correo local mediante su código y clave de acceso.

Ver Anexo # 16

Transmisión de Formatos

Transmisión en Formatos Nacionales por Agentes Afianzados de Aduana

El Agente Afianzado de Aduana es responsable de transmitir a la CAE las declaraciones aduaneras a su cargo, para lo cual utilizará las transacciones que se definen a continuación. En caso, el Agente Afianzado de Aduana requiera combinar uno o más mensajes para completar una transacción, podrá efectuar diferentes tipos de envío, como son: original, reemplazo, cancelación y prueba.

Cada uno de estos envíos puede constar de los siguientes formatos:

| | |
|----------|---|
| DAUHDR01 | Datos generales de la declaración Aduanera |
| DAUDET01 | Datos de series subpartidas nacionales |
| DAUDET02 | Datos de descripciones mínimas para vehículos- |
| DAUDOCAS | Datos de documentos sustentatorios o que amparan la DAU |
| DAUOBSER | Datos de Observaciones sobre los datos generales, series, etc |
| DAUREGAP | Datos de declaraciones precedentes relacionadas con la DAU |
| DAUCONTE | Datos de contenedores asociados a la DAU |
| DAVHVR01 | Datos generales de la declaración andina de valor |

| | |
|----------|--|
| DAVDET01 | Datos de factura de la declaración Andina de Valor |
| DAVDET02 | Datos de Ítem de la declaración andina de valor |
| ENVCTROL | Datos de control del envío |

Los archivos serán empaquetados con los programas PKZIP versión 4 o superior o WINZIP versión 7 o superior. El archivo resultante será el DAUDAT.ZIP, que será enviado a la CAE por el Agente Afianzado de Aduana.

La respuesta de la Aduana constará a la vez de los siguientes formatos:

RESMENSJ Datos de detalle de las incidencias detectadas en la validación

RESACEPT Datos para la certificación digital del mensaje

RESCTROL Datos de control del envío.

Estos archivos serán empaquetados con los programas PKZIP o WINZIP y el archivo resultante será el DAURES.ZIP que será enviado por la CAE a los Agentes Afianzados de Aduana.

La implementación de este programa generó la adquisición de dos computadores para la habilitación del sistema DAU.

El valor de cada equipo es de US\$ 1.100.00.

A continuación las características de este equipo.

Requerimientos de Hardware

Como producto del análisis de la implantación del sistema en este proceso se ha determinado las siguientes necesidades en cuanto a hardware:

Ver Anexo # 17

Características de los Equipos:

| | |
|-------------------|---|
| PROCESADOR | INTEL (Familia de la Serie 15 – Velocidad del reloj 16 |
| RAM TOTAL | 256 MBYTE |
| SISTEMA OPERATIVO | WINDOWS NT V 5.0.2.195 |
| PANTALLA | NVIDEO RIVA TNT2 MODEL 64 |
| MULTIMEDIA | PUERTA DE JUEGOS PARA CREATIVE |
| MULTIMEDIA | DISPOSITIVO DE AUDIO DUPLEX MEDIO UNIMODEM |
| MULTIMEDIA | CREATIVE SOUND BLATER PCI (WDM) |
| MULTIMEDIA | INTEL ® 8280 BA/BAM AC 97 AUDIO CONTROLLER 2 |
| MULTIMEDIA | CODECS DE AUDIO |
| MULTIMEDIA | CONTROLADORES DE AUDIO HEREDADOS |

| | |
|------------------|--|
| MULTIMEDIA | DISPOSITIVOS PARA EL CONTROL DE MULTIMEDIA |
| MULTIMEDIA | DISPOSITIVOS DE CAPTURA DE VIDEOS HEREDADOS |
| MULTIMEDIA | CODECS DE VIDEO |
| MULTIMEDIA | GENERADOR DEL SISTEMA DEL NÚCLEO DE MICROSOFT |
| MULTIMEDIA | CONTROLADOR DE COMPATIBILIDAD DE AUDIO MICROSOFT |
| UNIDAD DE CD/DVD | SAMSUNG CD-ROM SC152L |
| COMUNICACION – | GENERIC SOFT 1956 DATA FAX ÓBICE |
| IMPRESORA | HEWLETT PACKARD |

5.7 Mantenimiento del Sistema

Alcanzado el objetivo de la instalación del sistema, se requerirá de un mantenimiento programado y preventivo para el mismo. Este mantenimiento se realizará al instalar el software y luego cada tres meses, esto nos dará muchas ventajas y a su vez disminuirá los inconvenientes que ocurrirán en el proceso.

Además daremos un mantenimiento correctivo cada semana con el objeto de que el grado de Incertidumbre de cualquier falla o error del sistema sea superado a la brevedad.

Ver Anexo # 18

5.8 Rediseño de la Infraestructura: Oficina y Equipos

Oficina

Nuestra empresa cuenta con un área de 80 m², pero los espacios no han sido correctamente distribuidos. Por esta razón invertiremos en la remodelación de la oficina donde se considerara las siguientes áreas con sus respectivos muebles de oficina: archivadores, escritorios, sillas y teléfonos

- Gerencia
- Dpto. de Servicio al cliente
- Dpto. de Operaciones
- Dpto. Administrativo y Financiero
- Recepción y Sala de Espera

El costo de esta remodelación asciende a US\$ 12.000.00

Equipos

La empresa adquirirá nuevos equipos con el fin de mejorar en gran medida nuestra atención a los clientes.

Entre los equipos ya cotizados cuyo valor es de US\$ 4500.00 detallamos:

- Dos radios Motorola
- Dos Computadoras con sus accesorios
- Un fax / Central Telefonica
- Proveedor de Internet
- Un aire Acondicionado

5.9 Proyección de Ventas en Dólares para el año 2002 con datos del año 2001

Para pronosticar las ventas mensuales del año 2002 de la empresa se investigo con diferentes métodos de proyecciones. El más conveniente para este tipo de pronostico es el método exponencial por que los valores están próximos a la realidad de la demanda del mercado, mediante este método se elaboro las proyecciones que mostramos en el siguiente cuadro.

Ver Anexos # 19, 20 y 21

5.10 Proyección de Ventas por Despachos para el año 2002 con datos del año 2001: Ver Anexos # 22 , 23 y 24

CAPITULO VI

ANÁLISIS ECONOMICO DE LAS SOLUCIONES PLANTEADAS

6.1 Análisis Costo – Beneficio de las Alternativas de Solución

Siendo nuestro objetivo principal otorgar un servicio de calidad a los clientes, nuestra empresa implemento algunos correctivos, entre los cuales podemos mencionar la adquisición de un Software para mejorar el envío de Información a la Aduana, la remodelación de la oficina, la compra de equipos y el entrenamiento del personal; el costo de estas mejoras sería:

| COSTOS | VALOR ANUAL |
|----------------------------|----------------------|
| Remodelación de oficina | US\$ 12000.00 |
| Compra de Equipos | US\$ 4500.00 |
| Entrenamiento del Personal | US\$ 3600.00 |
| Total | US\$ 20100.00 |

La inversión necesaria para la puesta en marcha y operación de la empresa ACE se estima USD\$ 18900.00, repartidos de la siguiente forma: la remodelación en USD\$12000.00, la compra de equipos en USD\$ 4500.00 y el entrenamiento del personal en USD\$ 2400.00, esta inversión se realizara al inicio de la operación en la empresa. Podemos notar que el mayor rubro es el que corresponde a la

remodelación, seguido de la implementación del sistema interconectado con la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

La instalación y operación se realizará en dos meses como demostraremos luego en la programación y puesta en marcha

| | |
|--|-------------------------|
| Inversión | USD\$ 20100.00 |
| Costo de producción | USD\$ 24000.00 |
| Capital de trabajo | USD\$ 10800.00 |
| Gastos Operacionales | USD\$ 18000.00 |
| Total | USD\$ 72900.00 |
| Utilidad esperada antes del ejercicio: | $85381 - 72900 = 12481$ |

6.2 Análisis del Beneficio – Costo

Luego de analizar los cálculos el beneficio que tendrá la empresa al hacer la inversión es el siguiente:

Aplicando la relación $B/C \geq 1$ justificara el proyecto a realizar debido a que conocemos que en el año 2001 existió como ventas 828 despachos.

| | |
|------------------------------|--------------|
| Precio promedio por servicio | USD\$ 102.04 |
|------------------------------|--------------|

Beneficio de la empresa 18.05 %

Porcentaje / Despacho USD\$ 18.41

Beneficio = 18.41 x 828

Beneficio = 15243.48

$$B/C = \frac{15243}{12481} = 1.22$$

6.3 Punto de Equilibrio

Como hemos visto tendremos una utilidad del 16.02% lo que nos demuestra que el proyecto durante su vida útil si generara beneficio.

A continuación presentaremos el punto de equilibrio de acuerdo a los datos anteriores donde proyectado con los rubros de costos fijos y variables mantendrá un comportamiento estable

Punto de Equilibrio = Costo Fijo / 1-Costo Variable

$$PE = 24000/1-(18000/85381) = \$ 30769$$

Punto de Equilibrio = \$ 30769

6.4 Recuperación de la Inversión del Capital y Rentabilidad

El periodo de recuperación del capital constituye un indicador económico muy importante en la toma de decisiones para las inversiones debido a que en el se mide el recupero de la inversión mediante los flujos netos de los fondos generados

| | |
|-------------------|----------------|
| Inversión | USD\$ 20100.00 |
| Tasa de interés % | 17.75 |
| Será | $M = C (1+it)$ |
| Interés = | USD\$ 1984.51 |
| Crédito = | USD\$ 22084.51 |

Lo que será recuperable al Cuarto mes del ejercicio siguiente, como podemos observar en el cuadro de pronósticos detallado en el capítulo anterior.

La rentabilidad o capacidad de producir beneficios que presenta el proyecto para el primer año se obtiene de la relación de la utilidad antes del impuesto con respecto a las ventas.

También podemos determinar la relación de la utilidad de los recursos propios y para concluir con la rentabilidad en base a la inversión total que es la utilidad dividida para la inversión total, estos porcentajes representaran la rentabilidad en el

capital social y la ganancia del capital invertido por el dueño de la empresa al inicio de las operaciones.

Rentabilidad en base a las ventas = Utilidad antes del impuesto x 100 / Ventas

$$R = 12481 \times 100 / 85381 = \%14.62$$

Rentabilidad en base al Capital Social = Utilidad antes del impuesto x 100 / Recursos Propios.

$$R = 12481 \times 100 / 58800 = \%21.23$$

Rentabilidad en base a la Inversión = Utilidad antes del impuesto x 100 / Inversión Total.

$$R = 12481 \times 100 / 20100 = \%62.09$$

6.5 El Riesgo del Mercado

El riesgo esta presente como una distribución de probabilidades y podemos medirlo, a mayor riesgo se exigirá mayor rentabilidad lo cual nos dará una incertidumbre en donde no se conoce la probabilidad de ocurrencia para esto el análisis que se va ha realizar de inversión irá a sacar la incertidumbre para ubicarlo

en un ambiente de riesgo, entre los parámetros que determinaremos para los riesgos del mercado estarán el potencial de acuerdo a la distribución de ventas, la competencia en diferentes redes, los márgenes en las cuotas de mercado, suministros y producciones y además la diferenciación del servicio en la cantidad y calidad de los mismos, sus barreras de entrada y condiciones de venta.

A continuación presentaremos una evaluación del riesgo de la inversión a realizarse, donde hay un riesgo económico, financiero, político y ambiental que se pueden determinar como riesgos bajos, medianos y altos como quedara demostrado en el siguiente cuadro:

Ver anexo # 25

Para la medición del riesgo económico se partirá de los siguientes supuestos

- La cifra de ventas y sus variaciones como el precio y el volumen
- Los márgenes de contribución
- Los costos y gastos de estructura
- El punto de equilibrio

Lo que nos dará :

Margen de contribución

Potencial de absorción de riesgo = _____

% de gastos de estructura sobre Ventas

$$\text{P. RIESGO ECONOMICO} = \frac{12481}{21.08} = 592.$$

El riesgo financiero esta dado por la forma de cómo se utiliza la inversión desde los recursos de los costos a corto plazo a los recursos propios donde el riesgo tiende a desaparecer. Todo riesgo financiero aumentará el nivel cuando es un endeudamiento de recursos ajenos. Para calcular el riesgo financiero, procederemos de la siguiente manera:

- Añadir a los costos y gastos fijos los costos financieros
- Determinar la cuantía de la inversión
- Definir que parte de la inversión será financiada por terceros
- Calcular el costo financiero de los recursos ajenos
- Calcular el potencial de absorción del riesgo total

Lo que tendremos es que el Potencial de absorción de riesgo será igual a 1 más la relación de los costos financieros con los costos fijos.

$$\text{Potencial de absorción de riesgo} = 1 + \frac{\text{Costos financieros}}{\text{Costos Fijos}}$$

$$P. \text{ RIESGO FINANCIERO} = 1 + \frac{42000}{55.3} = 760.$$

Podemos decir que según el factor dado tanto en el riesgo económico como financiero están alejado del factor del cuadro de evaluación de riesgo lo que a nuestro parecer esta bien realizado la inversión

El riesgo político implica que las autoridades políticas del país pudieran interferir con la del proyecto, es decir podrían imponer impuestos graves y restricciones legales graves

Los riesgos ambientales es un nuevo tema en la era de la globalización y que hoy en día repercute en todos los proyectos y puede demorar la puesta en práctica de las mejoras de un rediseño.

CAPITULO VII

PUESTA EN MARCHA DE LAS SOLUCIONES

7.1 Puesta en Marcha

Una vez culminados los estudios de las soluciones antes mencionadas, procederemos:

A llevar a cabo nuestro proyecto para lo cual informaremos y prepararemos a nuestro personal tomando como pautas las siguientes directrices:

- Comunicaremos a nuestro personal de los cambios a implementarse
- Informaremos a nuestro personal de los beneficios que obtendremos al realizar los cambios
- Informaremos al personal de los cursos de capacitación a los cuales deben asistir en beneficio de los cambios implementados
- Informaremos a nuestros clientes de todas las mejoras que realizaremos en beneficio del servicio que les otorgaremos.

7.2 Programación y Control

La medición de las soluciones se realizara a través de un grafico de Gantt, el cual nos mostrara el avance de nuestro programa expresado en tiempo.

A continuación detallamos el Grafico de Gantt

| PROGRAMA DE ACTIVIDADES | TIEMPO – DIAS |
|--|----------------------|
| Presentación de las Alternativas | 5 |
| Aprobación del directorio | 2 |
| Reestructuración de la infraestructura | 21 |
| Capacitación del Personal | 16 |
| Implementación del Sistema DAUE | 21 |
| Conformación del Dpto. Gestión y Servicio al Cliente | 15 |
| Prueba de Funcionamiento | 5 |

Ver Anexo # 26

7.3 Conclusiones

Realizado el análisis de FODA de la empresa y el porque del descontento del cliente establecimos estrategias con el objeto de que el desarrollo de nuestro servicio sea el más efectivo.

En este análisis descubrimos que las mayores causas a nuestros problemas son: la documentación incompleta, la paralización constante de los tramites, la falta de respuestas rápidas a las necesidades más importantes del cliente así como la falta de una venta agresiva de los servicios que ofrecemos.

Para este análisis utilizamos herramientas de administración moderna como lo son el Diagrama de Pareto y el Diagrama de Ishikawa.

Los métodos que nos ayudaron a observar con mayor objetividad la magnitud de las causas antes mencionadas.

En términos generales hemos realizado la propuesta de solución para:

- 1.-El retraso en la Fluidez del tramite
- 2.-La infraestructura física
- 3.-La paralización constante de los despachos
- 4.-La documentación incompleta
- 5.-La falta de clientes
- 6.-Los mismos que serán corregidos con un rediseño en la infraestructura física
- 7.-La Capacitación del Dpto. de Ventas
- 8.-La creación del Dpto. de Gestión y Servicio al cliente así como
- 9.-La compra de un servicio interconectado directamente desde la empresa hacia los servicios de aduana y portuaria.

Por tal motivo y debido a la exigencia del mercado con respecto a nuestra empresa nos orientamos a dar un mejor servicio competitivo y eficaz basado en el programa antes mencionado.

7.4 Recomendaciones

Se recomienda que la empresa implante el sistema electrónico interconectado desde la Empresa hacia el terminal de Aduana, con la aplicación efectiva del software y el mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo como se manifestó anteriormente.

Desarrollar cursos de capacitación para el personal acorde con las necesidades de la empresa para que sea aplicado en forma inmediata. Además de la capacitación del personal del área de ventas con el fin de ingresar agresivamente en el mercado para captar más clientes.

La conformación del departamento de Control y Servicio al cliente con el fin de evitar los retrasos y paralizaciones en el trámite de las importaciones, además de mantener debidamente informados a nuestros clientes de la gestión realizada y finalmente realizar el rediseño de la infraestructura física

