



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO PARA OPTAR POR EL

TÍTULO DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR

**TEMA:**

“EL PLAN DE MEJORA CONTINUA Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO  
DE NACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA WD ECUADOR”

**AUTORES:**

LÓPEZ MOREIRA CARLOS MARCELO

POSLIGUA RAMÍREZ DAYANA DENNISSE

**TUTOR:**

LCDO. WILSON RUBÉN MOLINA CHAGERBEN MSC.

GUAYAQUIL, MARZO 2018



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



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

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	El plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización en la empresa WD Ecuador	
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Moreira López Carlos Marcelo Posligua Ramírez Dayana Dennisse	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Lcdo. Wilson Rubén Molina Chagerben. Msc.	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad de Guayaquil	
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Administrativas	
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Ingeniería en Comercio Exterior	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Ingeniero (a) en Comercio Exterior	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>Nº. DE PÁGINAS:</b>	85
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercio Exterior	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Nacionalización, mejora continua, ciclo de Deming, optimizar	
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):		
<p>Ante ustedes presento el trabajo de investigación “El plan de mejora continua y su relación con el departamento de nacionalización de empresa WD Ecuador “. Para esto hemos realizado un estudio en procesos de nacionalización con la empresa WD Ecuador con el fin de detectar las causas originales de los retrasos tanto interno y externo. En el capítulo dos basamos nuestra fundamentación en base a teorías y en el capítulo tres realizamos entrevistas a expertos en el área de comercio exterior lo cual nos permitió acceder a información directa. En el capítulo cuatro se propuso el ciclo de Deming, esta rueda o espiral nos permite detectar las fallas en un proceso y como corregirlas en base a cuatro pasos los cuales son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Los mismos fueron desarrollados y explicados uno a uno para su aplicación dentro del proceso de nacionalización de cargas. El plan es de mejora continua el cual puede ser implementado de inmediato y tiene como propósito optimizar el proceso de nacionalización de carga.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Moreira López Carlos Marcelo Posligua Ramírez Dayana Dennisse	<b>Teléfono:</b> 0993816551 0983518426	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:carlosmarcelolopezmoerira@gmail.com">carlosmarcelolopezmoerira@gmail.com</a> <a href="mailto:dayandennisse25@gmail.com">dayandennisse25@gmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre: Secretaria de la Universidad</b>	
	<b>Teléfono: (04) 2596830</b>	
	<b>E-mail: <a href="mailto:fca.infocompu@ug.edu.ec">fca.infocompu@ug.edu.ec</a></b>	

Guayaquil, 15 de enero de 2018

### **Certificación del tutor revisor**

Habiendo sido nombrado **Lcdo. Wilson Rubén Molina Chagerben Msc**, tutor del trabajo de titulación “El plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización en la empresa WD Ecuador” certifico que el presente proyecto, elaborado por **López Moreira Carlos Marcelo** y **Posligua Ramírez Dayana Dennisse**, con C.I. No. 095036956-1 y 092405584-1, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Ingeniero (a) en Comercio Exterior, en la Carrera/Facultad, ha sido **REVISADO Y APROBADO** en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

---

Lcdo. Wilson Rubén Molina Chagerben Msc.

C.I. 091287249-6

## Certificación de anti-plagio urkund

La actividad más importante dentro del departamento de comercio exterior es el de nacionalización de carga por la exigencia de los clientes al retirar su mercancía en el menor tiempo posible tienden a elegir entre una u otra empresa que cumpla con su necesidad. Al depender de varios factores para poder realizar la nacionalización existe una mayor probabilidad de cometer errores a su vez retardando el tiempo estipulado en la nacionalización de carga.

El presente trabajo busca realizar el plan de mejora continua basado en la metodología del ciclo de Deming y así poder optimizar el proceso de nacionalización de carga en la empresa WD ECUADOR además de permitir al departamento de comercio exterior contar con guía de procesos a seguir para garantizar el respectivo cumplimiento de su aplicación.

El capítulo I explica todo lo referente al problema desde su planteamiento, las causas y consecuencias que lo ocasionan, la formulación y sistematización del mismo, sus objetivos, la importancia, justificación, variables y la hipótesis de la investigación.

El capítulo II comprende el marco teórico del proyecto de investigación, además de las teorías relacionadas a la mejora continua y el proceso de nacionalización, antecedentes referidos al problema, enfoques teóricos y límites conceptuales que amparan realizar este proyecto.

El capítulo III se indica la metodología de la investigación, lugar, población y muestra, técnicas y enfoques de la investigación, también procedimientos utilizados en este proyecto. Además, del análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

Lcdo. Wilson Rubén Molina Chabergen Msc.

Registro del Senescyt: 1006-16-86068998/ 1030-02-13620/ 1030-02-2878

## **Certificado de gramatología**

### **Certificado de revisión de la redacción y ortografía**

**Yo, Rosa Cecilia Mendieta García.** Certifico que he revisado la redacción y ortografía de la tesis.

### **EL PLAN DE MEJORA CONTINUA Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA WD ECUADOR.**

**Elaborado por los egresados: LÓPEZ MOREIRA CARLOS MARCELO**

**POSLIGUA RAMÍREZ DAYANA DENNISSE**

Para el efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto.

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes.
- La acentuación es precisa.
- Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada.
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción.
- Hay concreción y exactitud en las ideas.
- No incurre en errores en la utilización de las letras.
- La aplicación de la sinonimia es correcta.

Msc. Cecilia Mendieta García

Catedrática de la Facultad de Filosofía

Registro senescyt # 1006-06-651875

Celular: 0985813440 – 3856098

**Licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines no académicos**

Yo, López Moreira Carlos Marcelo y Posligua Ramírez Dayana Dennisse, con C.I. No. 095036956-1 y 092405584-1, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “El plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización en la empresa WD Ecuador” son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL ART. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinente.

---

Posligua Ramírez Dayana Dennisse

C.I. 092405584-1

---

López Moreira Carlos Marcelo

C.I. 095036956-1

\*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de

Guayaquil, 12 de enero de 2018

### **Certificado de tutor**

**SR.**

**ING. RAFAEL APOLINARIO QUINTANA, MSC.**

**DIRECTOR**

**CARRERA INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación ***El plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización en la empresa WD Ecuador*** de los estudiantes ***Carlos Marcelo López Moreira y Dayana Dennisse Posligua Ramírez***, indicando han cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

---

Lcdo. Wilson Rubén Molina Chagerben, Msc.

C.I. 091287249-6

Registro de Senescyt: 1006-15-86068998/ 1030-02-13620/ 1030-02-2878

Docente Tutor del Trabajo de Investigación

## Dedicatoria

A DIOS en primer lugar, por concederme la vida y la salud, por ubicarme en la dirección correcta y ser la luz que necesito en mis momentos de oscuridad, A mi mamá, por su amor, paciencia, enseñanza, dedicación y confianza que me ha brindado a lo largo de la vida, por ser la principal motivación de mi vida. Todo lo que he sido, soy y seré, es gracias a ti. A mis hermanos, por contar con una hermosa familia en especial a Karina por ser mi apoyo incondicional en todo momento, a sus innumerables consejos, por ser un padre, hermana y amiga, para mí eres mi ejemplo a seguir. A Cinthia Escobar, mi segunda madre por su constante presencia durante todo mi proceso estudiantil en la universidad y a enseñarme que en la vida lo mejor de un ser humano es ayudar a los demás en los momentos más difíciles. A mi compañera de tesis por acompañarme a culminar este último proceso de la etapa universitaria, ¡lo logramos! Gracias a todos y a cada uno de ustedes.

*Carlos López.*

Este trabajo es dedicado a Dios, mi familia y amigos que son la base de mi vida y de una manera especial a todas las mujeres que me rodean; quienes siempre me han apoyado e impulsado a seguir adelante para convertirme en la profesional que tanto he soñado. A mis abuelos quienes me han enseñado y formado a ser una persona responsable, valiente y amable. A mis padres quienes siempre me han impulsado al estudio y apoyado en mi carrera estudiantil. A mis hermanos por ser un modelo a seguir de superación, a mi tíos/as quienes son mis modelos a seguir en todo. A mi compañero de tesis por estar día tras día e impulsarme a culminar este proyecto con sus palabras de aliento. A mi mejor amiga que, aunque no esté físicamente es mi ángel de luz y dónde esté sé que está feliz por lograr unos de nuestros mayores sueños.

*Dayana Posligua.*

## Agradecimiento

A DIOS, por haberme permitido culminar esta etapa tan importante de vida como lo es mi formación profesional.

A cada uno de los docentes que me formaron a lo largo de este camino, me siento agradecido por haberlos tenido de ayuda en mi crecimiento estudiantil.

Al Lcdo. Wilson Molina, por ser más que un profesor guía, ser un amigo. Por todo su conocimiento brindado y permitirme aclarar mis ideas en el desarrollo de este proyecto.

A mis amigos de la carrera, que estuvieron constantemente dispuestos a enseñarme y compartir sus conocimientos, en especial a los que puedo llamar amigos, gracias por tantas alegrías durante todo este tiempo.

*Carlos López.*

Agradezco a Dios por la vida que me otorgo.

A mi familia por su apoyo incondicional, por creer en mí, e impulsarme a cumplir mis sueños. Agradezco a la universidad de Guayaquil por todos los conocimientos impartidos en mi carrera estudiantil en especial aquellos docentes que no han enseñado el verdadero significado de la vida.

A mi tutor el Lcdo. Wilson Molina quien nos ha guiado para el desarrollo del presente proyecto. Agradezco a mis compañeros por compartir sus ideas y por formarme como una profesional, quedaran recuerdos muy entrañables de haber compartido gratos momentos en el aula de clase y fuera de ella. Agradezco a mis amigos por sus palabras de aliento en todo tiempo y no permitir que desmayer.

Gracias a todos y cada uno de ustedes.

*Dayana Posligua.*

**Autor:** Carlos Marcelo López Moreira y Dayana Dennisse Posligua Ramírez

**Tutor:** Lcdo. Wilson Rubén Molina Chabergen Msc.

### **Resumen**

Para el presente proyecto de titulación se ha realizado un estudio del proceso de nacionalización de cargas de la empresa WD Ecuador con el fin de detectar las causas que originan los retrasos de liberación de cargas tanto internas como externas. El objetivo de la presente investigación es desarrollar el plan de mejora continua que sirva para optimizar el proceso de nacionalización de la empresa WD Ecuador. La metodología que se aplicó fue por medio de entrevistas a expertos en el área de comercio exterior la cual permitió acceder a información directa en base al problema planteado, como conclusión se planteó el ciclo de Deming, esta rueda o espiral permite detectar las fallas en un proceso y como corregirlas en base a cuatro pasos los cuales son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Los mismos fueron desarrollados y explicados uno a uno para su aplicación dentro del proceso de nacionalización de cargas. El plan de mejora continua puede ser implementado de inmediato y tiene como propósito optimizar el proceso de nacionalización de carga.

**Palabras Claves:** Nacionalización, mejora continua, ciclo de Deming, optimizar.

**Author:** Carlos Marcelo López Moreira y Dayana Dennisse Posligua Ramírez

**Adviso:** Lcdo. Wilson Molina Chabergen Msc.

### **Abstract**

For the present titration project, a study of the process of nationalization of cargoes of the company WD Ecuador has been carried out in order to detect the causes that cause delays in the release of internal and external loads. The objective of the present investigation is to develop the plan of continuous improvement that serves to optimize the process of nationalization of the company WD Ecuador. The methodology that was applied was through interviews with experts in the area of foreign trade which allowed access to direct information based on the problem posed, as a conclusion the Deming cycle was proposed, this wheel or spiral allows to detect the failures in a process and how to correct them based on four steps which are: Plan, Do, Verify and Act. They were developed and explained one by one for their application within the process of nationalization of loads. The continuous improvement plan can be implemented immediately and its purpose is to optimize the cargo nationalization process.

**Key words:** Nationalization, continuous improvement, Deming cycle, optimize.

## Índice

Certificación del tutor revisor .....	III
Certificación de anti-plagio urkung .....	IV
Certificado de gramatología.....	V
Licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines no académicos .....	VI
Certificado de tutor .....	VII
Dedicatoria .....	VIII
Agradecimiento .....	IX
Resumen.....	X
Abstract .....	XI
Índice de Figuras.....	XVI
Índice de tablas .....	XVII
Índice de Anexos.....	XVIII
Lista de abreviaturas y siglas .....	XIX
Introducción .....	1
Capítulo 1: El Problema.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Causas y Consecuencias del Problema .....	4
1.3 Formulación y Sistematización del Problema.....	4
1.3.1 Formulación del Problema: .....	4

1.3.2 Sistematización del Problema:.....	4
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivo General: .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos: .....	5
1.5 Importancia y Justificación de la Investigación .....	5
1.5.1 Importancia de la Investigación.....	5
1.5.2 Justificación de la Investigación.....	6
1.6 Variables de la Investigación .....	8
Hipótesis: .....	8
1.7 Operacionalización de las Variables .....	8
Capítulo 2: Marco Teórico.....	10
2.1 Exposición y Análisis de Teoría Relacionada con el Problema.....	10
2.1.1 Teorías de Mejora Continua. ....	10
2.1.2 Teorías de Proceso de Nacionalización. ....	13
2.2 Enfoques Teóricos.....	17
2.2.1 El Plan de Mejora Continua.....	17
2.2.2 Proceso de Nacionalización:.....	26
2.2.3 Relación de los Enfoques Teóricos, Variable Independiente y Dependiente. .....	31
2.3 Límites Conceptuales y Teóricos. ....	32
2.4 Antecedentes Referidos al Problema.....	34
Capítulo 3: Análisis de los Resultados.....	35

3.1 Metodología de la Investigación .....	35
3.1.1 Por el Propósito .....	35
3.1.1.1 Investigación Aplicada: .....	35
3.1.2 Por el Lugar:.....	35
3.1.2.1 Bibliográfica: .....	35
3.1.2.2 De Campo: .....	35
3.1.3 Niveles de Investigación: .....	36
3.1.3.1 Descriptiva:.....	36
3.1.4 Método de Investigación: .....	36
3.1.4.1 Método Deductivo: .....	36
3.1.5 Enfoque de la Investigación: .....	36
3.1.5.1 Enfoque Cualitativo:.....	36
3.1.6 Técnicas de Investigación .....	36
3.1.6.1 Entrevista.....	37
3.2 Población y Muestra.....	37
3.3 Descripción y Explicación de los Resultados .....	38
3.4 Análisis de las Entrevistas.....	40
Capítulo 4: La Propuesta.....	41
4.1 Tema.....	41
4.2 Título .....	41
4.3 Justificación.....	41

4.4 Objetivos .....	42
4.4.1 Objetivo General.....	42
4.4.2 Objetivo Específico. ....	42
4.5 Fundamentación de la Propuesta.....	42
4.6 Actividades a Desarrollar .....	42
4.6.1 Planear. ....	42
4.6.2 Hacer.....	43
4.6.3 Verificar.....	48
4.6.4 Actuar. ....	51
4.7 Cronograma.....	52
4.8 Costo.....	52
Conclusiones y Recomendaciones .....	53
Conclusiones .....	53
Recomendaciones.....	53
Referencias.....	55
Anexos de entrevistas .....	58

## Índice de Figuras

Figura 1: <i>El ciclo Deming</i> .....	11
Figura 2: <i>Rueda de Deming</i> .....	41

## Índice de tablas

Tabla 1: <i>Causas y consecuencias del problema</i> .....	4
Tabla 2: <i>Operacionalización de las variables</i> .....	9
Tabla 3: <i>Listado del personal de WD Ecuador</i> .....	38
Tabla 4: <i>Causas internas y externas del proceso de nacionalización de carga</i> .....	43
Tabla 5: <i>Desconocimientos de los operadores de comercio exterior</i> .....	45
Tabla 6: <i>Incorrecta clasificación arancelaria</i> .....	46
Tabla 7: <i>Demora en la transmisión de la DAI</i> .....	47
Tabla 8: <i>Falta del personal calificado en el departamento de comercio exterior</i> .....	47
Tabla 9: <i>Sistema de medición</i> .....	49
Tabla 10: <i>Estado de ejecución de las actividades</i> .....	50
Tabla 11: <i>Cronograma de acciones</i> .....	52
Tabla 12: <i>Costo para implementar las acciones</i> .....	52

## Índice de Anexos

Anexo 1: Preguntas y respuestas de la entrevista a expertos: Kevin Matamoros Coordinador de aduanas Gye (WD Ecuador) .....	58
Anexo 2: Preguntas y respuestas de la entrevista a expertos: Ing. Comercial Andrés Rondoy, Jefe de comercio exterior Entregas Especiales S.A. (FedEx) .....	59
Anexo 3: Preguntas y respuestas de la entrevista a experto: Sra. Cecibel Esparza Supervisora departamento operaciones y oficina Comercio Exterior (Pacustoms Cia. Ltda.) .....	61
Anexo 4: Preguntas y respuestas de la entrevista a experto Mónica Montalván Coordinadora (Inntagrieecu Andina S.A.) .....	63
Anexo 5: Preguntas y respuestas de la entrevista a expertos: Daisy Novillo N. Coordinadora de Compras & Logística (Maint S.A.) .....	65
Anexo 6: Carta de la autorización .....	66

### **Lista de abreviaturas y siglas**

SENAE: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador.

COPCI: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

BL: Bill of lading.

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización).

## **Introducción**

La mejora continua en las pymes dejó de ser un desafío y logro convertirse en una herramienta para lograr alcanzar la competitividad que necesitan las medianas y pequeñas empresas y así afrontar la globalización actual. WD ECUADOR está situada en la ciudad de Guayaquil, es una agencia aduanera que ofrece servicios de nacionalización de carga entre otros. El departamento de comercio exterior es el área más vulnerable de la empresa en la cual se concentran sus actividades principales.

La actividad más importante dentro del departamento de comercio exterior es el de nacionalización de cargas por la exigencia de los clientes al retirar su mercancía en el menor tiempo posible, tienden a elegir entre una u otra empresa que cumpla con su necesidad. Al depender de varios factores para poder realizar la nacionalización existe una mayor probabilidad de cometer errores a su vez retardando el tiempo estipulado en la nacionalización de carga.

El presente trabajo de investigación busca realizar el plan de mejora continua basado en la metodología del ciclo de Deming y así poder optimizar el proceso de nacionalización de carga en la empresa WD ECUADOR.

El capítulo I explica todo lo referente al problema desde su planteamiento, las causas y consecuencias que lo ocasionan, la formulación y sistematización del mismo, sus objetivos, la importancia, justificación, las variables dependiente e independiente y la hipótesis de la investigación.

El capítulo II comprende el marco teórico del proyecto de investigación, además de las teorías relacionadas a la mejora continua y al proceso de nacionalización, los antecedentes referidos al problema, enfoques teóricos y límites conceptuales que amparan realizar este proyecto.

El capítulo III se indica la metodología de la investigación, el lugar, la población y la muestra, además de las técnicas y enfoques de la investigación, también procedimientos utilizados en este proyecto. Aparte del análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

El capítulo IV comprende la elaboración de la propuesta basada en la mejora continua mediante la herramienta del ciclo de Deming, planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA) permitirá desarrollar las actividades para que la empresa pueda alcanzar sus metas. Finalmente realizar la conclusión y recomendación para este proyecto.

## Capítulo 1: El Problema

### 1.1 Planteamiento del Problema

Desde el inicio de sus actividades como una agencia aduanera WD Ecuador ha desarrollado una alianza con FedEx (Entregas Especiales Espentregas S.A.) trabajando como “In House” hasta la actualidad. Adicionalmente WD Ecuador cuenta con su propia cartera de clientes dentro de actividad laboral.

El departamento de comercio exterior ha tenido inconvenientes durante la nacionalización de cargas, es decir, como es una pequeña empresa y cuentan con muy poco personal, las cargas se iban liberando de acuerdo a como arribaban o basado a la necesidad del cliente/importador, lo cual generaba un retraso en los plazos de entregas, observaciones por parte del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) y reclamos por partes de los clientes.

“Su proceso de nacionalización se realizará de acuerdo a los manuales de procedimientos específicos que para el efecto dicte la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador” Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2017, pág. 27)

Los elementos que inciden en el proceso de nacionalización de cargas son:

1. Falta de documentación (guías, BL, documentos de control previo, entre otros.)
2. Falta de capacitación del personal de la empresa WD Ecuador.
3. Desorganización en el proceso de nacionalización.
4. Contratación de personal no calificado.

Actualmente la nacionalización de cargas en del departamento de comercio exterior ha sido mejorada ya que en la actualidad que se ha incrementado personal y se ha adquirido

conocimientos por el tiempo que llevan prestando servicios, pero, aunque existen estos elementos aún sigue presentando retrasos en la nacionalización.

La presente investigación basada en los servicios que ofrece la empresa WD Ecuador refleja una mala organización y mal manejo de su personal, por lo cual se implementara el plan de mejora continua con la finalidad de optimizar el proceso de nacionalización de cargas y ofrecer una calidad de servicio a sus clientes.

## 1.2 Causas y Consecuencias del Problema

*Tabla 1:*

*Causas y consecuencias del problema de nacionalización de cargas.*

<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Falta de documentación (guías, BL, documentos de control previo, entre otros).	Demora en el proceso de nacionalización.
Falta de capacitación del personal de la empresa WD Ecuador.	Desconocimiento de los factores que inciden en el proceso de nacionalización.
Desorganización en el proceso de nacionalización.	No existe optimización en el proceso de nacionalización.
Contratación de personal no calificado.	Errores en el proceso de nacionalización.

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

## 1.3 Formulación y Sistematización del Problema

### 1.3.1 Formulación del Problema:

¿Cómo corregir el proceso de nacionalización en el departamento de Comercio Exterior en la empresa WD Ecuador?

### 1.3.2 Sistematización del Problema:

¿Se puede conocer las causas que originan demoras en el proceso de nacionalización?

¿Cuáles son los factores que inciden en el proceso de nacionalización?

¿Qué relación existe entre el plan de mejora continua y el proceso de nacionalización de la empresa WD Ecuador?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General:**

- Desarrollar el plan de mejora continua que sirva para optimizar el proceso de nacionalización en la empresa WD Ecuador.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar las causas que originan demoras en el proceso de nacionalización de cargas de la empresa WD Ecuador.
- Identificar los factores que inciden en el proceso de nacionalización de cargas de la empresa WD Ecuador.
- Establecer la relación entre las variables plan de mejora continua y el proceso de nacionalización de la empresa WD Ecuador.

## **1.5 Importancia y Justificación de la Investigación**

### **1.5.1 Importancia de la Investigación.**

La importancia del plan de mejora continua en las compañías aduaneras es relevante en un sentido práctico al detectar las oportunidades de crecimiento de las importaciones y exportaciones. Debido a los diferentes problemas de las compañías aduaneras es significativo que capaciten a su personal para que estén facultados a resolverlos y obtener una mayor eficacia en las funciones a realizar.

Desarrollar el plan de mejora continua permitirá establecer las bases para que los empleados resuelvan en general cualquier problema. Así mismo se espera contribuir metodológicamente una aportación de la mejora continua para ubicarla en la realidad concreta, de tal forma que sea un modelo que permita establecer un parámetro de medición para la empresa. En algunas empresas ecuatorianas el concepto del proceso de mejora continua se ha convertido en su política de calidad.

Sin embargo, se puede observar que el termino no ha sido definido o no está lo suficientemente claro en la aplicación, por lo que resalta la duda si es que efectivamente están trabajando en su estructura organizacional como una forma de vida, o bien un cambio cultural en la organización.

Es importante entonces considerar que la mejora continua para las empresas ecuatorianas sea una situación trascendente de impacto económico, y que tanto las organizaciones como sus trabajadores estén convencidos de que es lo mejor, por un lado, para las empresas que logren un crecimiento sostenido y a su vez los trabajadores sientan la empresa como un lugar para crecer profesionalmente.

La importancia de implantar el modelo de mejora continua para incrementar la productividad en las empresas conducirá a resolver un problema real. Se espera que esto posibilite el establecimiento de medidas que conduzcan a un mejor funcionamiento y desempeño de estas empresas para afrontar los problemas en cualquier área de la empresa.

### **1.5.2 Justificación de la Investigación.**

De ser posible este estudio tiene como finalidad ser un modelo para el resto de las pymes ecuatorianas busquen caminos de tener una identificación propia y desarrollen el concepto de mejora continua para que realmente atiendan sus necesidades específicas como una manera habitual de vida.

De esta forma las empresas en Ecuador estarán avanzando más contundentemente en el rendimiento y competitividad. Por lo tanto, esta investigación aporta de un modelo práctico de mejora continua para que las empresas midan sus avances, pero con el apoyo y respaldo del personal.

- Justificación teórica:

Esta investigación buscará mediante la aplicación de teorías, conceptos aduaneros y de plan de mejora, resolver las situaciones que se presenten dentro del

Departamento de Comercio Exterior de la empresa WD Ecuador. La investigación propuesta permitirá contrastar una serie de conceptos y teorías diferentes en una realidad concreta. Esta investigación buscara que los resultados sean un complemento teórico a lo antes fundamentado.

- Justificación metodológica:

Para alcanzar los objetivos planteados se escogerá el método descriptivo para identificar, definir y presentar el problema, buscar las estrategias factibles para lograr la solución; además evaluar los resultados de las actividades. La presente investigación pretende dar a conocer los pasos para implementar el plan de mejora continua a empresas que brinden esta actividad y así lograr cumplir con los objetivos.

- Justificación práctica:

La presente investigación de acuerdo con los objetivos de estudio, refleja un resultado que permite encontrar soluciones en el proceso de nacionalización del departamento de comercio exterior de la empresa WD Ecuador que incurren en los resultados de la misma.

Esta investigación se realizará con la finalidad de proponer desarrollar el plan de mejora continua y su relación con el proceso nacionalización de la empresa WD Ecuador y de esta manera poder optimizar el tiempo de nacionalización de carga, así obtener la satisfacción de los clientes actuales o futuros.

El resultado de la investigación es una solución administrativa y de operaciones la cual permitirá obtener la satisfacción de los clientes además de con una eficacia y eficiencia en cada proceso a seguir, los mismos se encuentran expuestos dentro del plan de mejora continua desarrollado.

## **1.6 Variables de la Investigación**

### **Hipótesis:**

Si desarrollamos un plan de mejora continua; entonces optimizaremos el proceso de nacionalización en el departamento de Comercio Exterior de la empresa WD Ecuador.

### ***Variable Independiente.***

El plan de mejora continua.

### ***Variable Dependiente.***

Los procesos de nacionalización.

## **1.7 Operacionalización de las Variables**

Tabla 2:

Operacionalización de las variables.

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Independiente</b> El plan de mejora continua	Gestión de procesos	Calidad total Gestión de la calidad
	Gestión de recursos	Gestión de personal Gestión de recursos financieros
	Planificar	Manual de procedimientos de procesos
	Hacer	Implantar
	Verificar	Seguimiento Medición
	Actuar	Ejecutar
	Efectividad	Eficacia Eficiencia
	Control de los procesos	Vigilancia de los procesos
	Mejora de los procesos	Análisis de los procesos
	Control de gestión	Control de actividades Evaluación de resultados
	Liderazgo	Compromiso general
	Participación de los trabajadores	Compromiso personal
	Satisfacción al cliente	Calidad de atención al cliente
<b>Dependiente</b> Los procesos de nacionalización	Medio de transporte	Aéreo Marítimo Terrestre
	Ingreso depósito temporal/Bodega temporal	Manifiesto de carga
	Clasificación arancelaria	Ficha técnica
	Declarante	Declaración aduanera
	Aforo	Aforo físico Aforo documental Aforo automático
	Pago de tributos	Pago garantizado Nota de crédito Garantía específica Efectivo Cheque
	Salida depósito temporal	Levante de mercancía

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Los Autores.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### 2.1 Exposición y Análisis de Teoría Relacionada con el Problema

En el desarrollo del presente capítulo se exponen las principales teorías las cuales se basan en las dos variables planteadas en el capítulo uno “plan de mejora continua y proceso de nacionalización de carga”, se explicará las más relevantes, su importancia y como aplicar cada una de ellas.

#### 2.1.1 Teorías de Mejora Continua.

A continuación, se detallan cinco teorías de mejora continua, dentro de las cuales se escogerá una para desarrollar la propuesta del presente proyecto de investigación.

##### *2.1.1.1 Enfoque de Sistema para la Gestión:*

Este principio sistema de gestión ayuda a establecer, implementar y mejorar un proceso. “...Un sistema de gestión de calidad está compuesto por todos los procesos que se interrelacionan entre sí. Estos procesos del sistema de gestión de calidad comprende a procesos que directa o indirectamente están presentes en la organización...” (García, Quispe y Ráez, 2003, pág. 5) esto quiere decir que la calidad que ofrece una empresa depende de todos los departamentos dentro de ella y del producto o servicio, lo cual es fundamental para el trato con el cliente o consumidor.

##### *2.1.1.2 Ciclo de la Mejora Continua de la Calidad de los Procesos:*

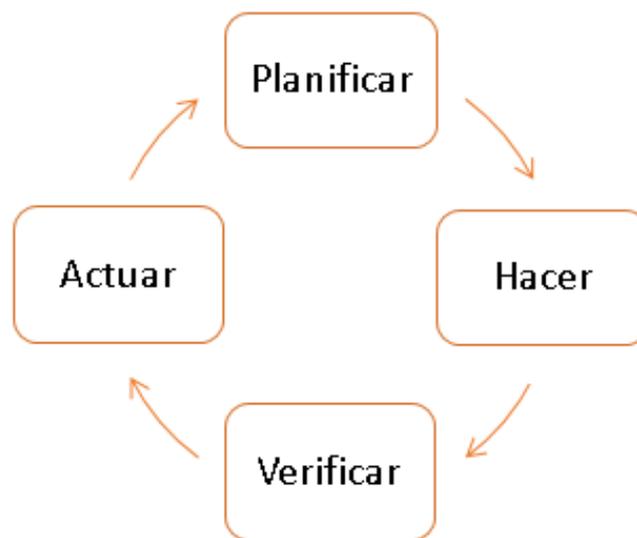
El ciclo de Deming es uno de los métodos más utilizados actualmente como una herramienta dentro del plan de mejora continua, ya que su aplicación es factible, de gran utilidad y permite ver resultados en corto plazo dentro de una organización.

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo

como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad (García, Quispe y Ráez, 2003, pág. 5)

Figura 1:

*El ciclo de Deming*



*Fuente:* Modelo Deming (1982)

**Plan:** Es el primer paso del ciclo de Deming en el cual se describe las causas que originan el problema, se establecen los objetivos y se crean grupos de trabajos.

**Hacer:** Se realizan los cambios necesarios se recomienda efectuar un periodo de prueba de las mejoras requeridas.

**Verificar:** Monitorear y medir las acciones establecidas en la planificación. Permite realizar una comparación de los resultados obtenidos con los esperados para poder modificar o corregir en caso de existir errores.

**Actuar:** Se conoce si se debe conservar los procesos establecidos o modificarlos en el caso de no cumplir con los objetivos.

Este ciclo es fundamental para la planificación y la mejora de la calidad del servicio o producto, este ciclo opera como una espiral ya que luego de cumplir el paso final se vuelve a reiniciar con un plan de nuevo repitiendo los pasos.

#### **2.1.1.3 Método Juran:**

Este método presenta un desarrollo complejo de la aplicación de las prácticas de la gestión de calidad total no solo al sector manufacturero sino también al de servicios. El aplicar este método permite crear soluciones inmediatas con el propósito de obtener resultados financieros favorables para los socios o dueños de la organización.

En 1990 el consultor en gestión empresarial el Dr, Josep Moises, en su documento “Método Juran, análisis y planeación de la calidad”, presento un grupo de estrategias de mejora continua enfocadas al cumplimiento de tareas por procesos, basándose en una extensa guía de indicadores de rendimiento que se pueden adaptar casi a cualquier tipo de organización. (Tamayo y Agudelo, 2015, pág. 49)

#### **2.1.1.4 Teoría de Kaizen:**

Esta teoría fue desarrollada por los japoneses luego de la segunda guerra mundial, proviene de las palabras Kai que significa cambio y zen que significa bueno o beneficioso. “...De hecho, Kaizen se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario...” (Atehortua y Restrepo Correa, 2010, pág. 59) la teoría de Kaizen es un sistema basado en la mejora continua de la organización y sus departamentos de una manera eficiente, la misma está alineada a los procesos y no a los resultados. Es la manera de optimizar el desarrollo en todos los niveles operativos usando los recursos humanos y de capital. Este método es muy efectivo y empleado por las grandes empresas para reducir los costos de producción.

### **2.1.1.5 Sistema APO:**

El sistema APO está destinado a emplearse en la organización general y el planteamiento de metas.

En 1964, el profesor Peter Drucker, en su documento el “El sistema de evaluación de rendimientos con base en metas establecidas (administración por objetivos)”, pretende establecer los rendimientos que se deberían tener por cada uno de los departamentos, y a partir de incentivos como lo son los reconocimientos y/o incrementos en los salarios se genera una cultura de la competitividad por grupos de trabajo, teniendo como base las características de claridad en las metas establecidas, la imposición de plazos explícitos e indiscutibles, participación en la toma de decisiones y la retroalimentación constante acerca del desempeño. (Tamayo y Agudelo, 2015, pág. 49)

### **2.1.2 Teorías de Proceso de Nacionalización.**

A continuación, se detallan algunas de las teorías que intervienen en el proceso de nacionalización de cargas, de las cuales se explicara su relevancia, aplicación y su influencia en el proceso de liberación de cargas.

#### **2.1.2.1 Superávit Comercial.**

A lo largo de la historia el comercio exterior ha permitido a los países alcanzar un beneficio económico cuando se cumple la teoría del superávit. La capacidad de producción de un país es trascendental para que se cumpla esto, lo ideal debe ser exportar más de lo que se importa en un país. Como lo menciona (García, 2013, pág. 35) “... la estrategia para aumentar la riqueza de un país era a través de la balanza comercial favorable (exportaciones mayores que las importaciones) esta diferencia es llamada superávit...” la teoría hace énfasis a proteger la producción nacional, colocando restricciones arancelarias a las importaciones se pretende encarecer los precios de los productos importados y proteger lo nacional. Tener un menor

precio y estándares de calidad en un bien lo cual ayudara a preferir el consumo nacional; esta es una manera de proteger la balanza de un país.

### ***2.1.2.2 Ventajas Absolutas.***

En la actualidad la globalización ha tenido un impacto significativo en el comercio, a tal medida de generar una competitividad global que a su vez los países tienden a buscar una producción interna de calidad y precios competitivos para poder competir con los demás mercados. “...elaborada por Adam Smith (1723-1790) su fundamento es que el ampliar la dimensión de los mercados, aumenta la posibilidad de producir más, y con ello se favorece el grado de especialización que, a su vez, incrementa la productividad del trabajo...” (García, 2013, pág. 35) esta teoría busca aprovechar lo que otros desarrollan, y que refleja un menor costo adquirirlo que realizarlo, permitiendo utilizar un menor factor de producción en alguna actividad.

### ***2.1.2.3 Ventajas Comparativas o Relativas.***

La estrategia que usan los países en el comercio internacional se basa en tener calidad y precios competitivos, por eso, tienden a especializarse en una o varias actividades específicas que los diferencia de los demás. De esa manera poder lograr un grado de competitividad relevante que otros países.

El costo de oportunidad es clave en la producción de un bien porque son los gastos previstos para conservar un proyecto. Elaborada por David Ricardo (1792-1823) “...la diferencia de productividad del trabajo lleva a costos relativos diferentes, y estos, a precios relativos distintos...El intercambio comercial internacional es beneficioso porque aumenta la producción y el consumo en cada país...” (García, 2013, pág. 36) en otras palabras, se debe hacer un sacrificio para elegir en que producción el país se va especializar, porque necesita un costo y una calidad relativamente significativa para ser competitivo.

#### ***2.1.2.4 Demanda Recíproca.***

El comercio internacional entre los países genera una oferta y demanda, de modo que permite comprar y vender bienes distintos permitiendo ajustar las exportaciones e importaciones. Elaborada por Stuart Mill (1806-1873) “...introduciendo la ley de la oferta y la demanda: “relación real del intercambio” que se establezca será aquella que iguale la oferta de exportación de cada país con la demanda de importación del otro...” (García, 2013, pág. 36) esta teoría supone que a medida que se venda o se exporte se genera un ingreso el cual permite comprar o importar de la misma manera. El equilibrio que se consigue bajo esta modalidad es la relación de intercambio.

#### ***2.1.2.5 Hecksher-Ohlin.***

Los factores de producción (capital, trabajo) brindan una ventaja sobre los demás países, los procesos son manipulados para la producción de diferentes bienes que se tienen en abundancia y poder exportarlos. “...cada país puede tener ventajas comparativas derivada de la abundancia de alguno de los factores de la producción...por tanto, deberá exportar aquellos bienes cuyos costos relativos más bajos estén determinados por el uso del factor o factores abundantes...” (García, 2013, pág. 37) esta teoría busca exportar lo abundante que se tiene en el país y que es más económico producirlo, e importar lo escaso que genera un factor económico elevado.

#### ***2.1.2.6 Demanda Representativa.***

Para que un producto sea exportado primero debe tener una fuerte demanda interna en el país, esta aceptación por parte de los consumidores podrá determinar la aceptación del mismo en otro país. En 1961, S. B. Linder, otro economista de la escuela neoclásica menciona. “...el comercio intraindustrial tiene lugar si previamente existe en el país una demanda representativa del producto que permita aumentar la producción y reducir los costos...” (García, 2013, pág. 38) entonces esta teoría indica que se podrá exportar un

producto a otro país que lo pueda consumir o a su mismo nivel de vida, sin embargo, no se descarta la opción que exporten productos hechos para un específico mercado.

#### ***2.1.2.7 Intercambio Desigual.***

El factor del trabajo representa un rol fundamental en el intercambio desigual, por eso, existe una diferencia en las remuneraciones salariales en los países desarrollados y no desarrollados que a su vez crea un beneficio significativo para una de las partes involucradas y para otras no. “...los países desarrollados se beneficiaron durante mucho tiempo de los recursos naturales ubicados en los países no desarrollado, y han mejorado sustancialmente...mientras que los no desarrollados han avanzado muy poco o se han rezagado de manera visible...” (García, 2013, pág. 39) los países de tercer mundo así llamados son explotados por los países industrializados mediante el comercio internacional, porque la comparación de oferta y demanda de mano de obra se maneja de manera interna y no es regulada por un ente internacional.

#### ***2.1.2.8 La Escuela de Krugman.***

La economía a escala brinda una ventaja a las grandes empresas sobre las pequeñas comúnmente llamado monopolios, que poseen una influencia en el precio de los productos. “...analizan el comercio internacional considerado el poder de las organizaciones, que establecen estrategias de precios e influyen mediante la publicidad en el comportamiento de los consumidores. Hacen una clara distinción entre comercio interindustrial y el intraindustrial...” (García, 2013, pág. 40) la competencia imperfecta se puede controlar si se tiene un producto o servicio que se diferencie de otros, ya sea por su calidad o precio. Además, para poder competir con este mundo globalizado la estrategia que utilizan las empresas es tomar los precios de sus competidores principales para poder competir en un mercado.

## **2.2 Enfoques Teóricos**

### **2.2.1 El Plan de Mejora Continua.**

La mejora continua se ha convertido en la actualidad en una herramienta para las empresas que buscan ser competitivos en un mercado globalizado, la mejora continua involucra a todo el personal de la empresa a su participación colectiva. Tiene una visión de autoevaluación de los procesos que se realizan basado en una teoría que busca una mejora constante de nunca acabar. Además de mejorar los procesos mejora la capacidad de los trabajadores, la optimización de los recursos, el servicio al cliente etc.

#### ***2.2.1.1 Gestión de Procesos.***

La gestión de procesos se utiliza como un instrumento para hacer que el trabajo sea más eficiente y optimizado basado a satisfacer a los usuarios. Actualmente las empresas aplican esta gestión buscando un cambio que genere buenos resultados, empezando por individualizar los procesos para después interrelacionarlos en busca de un objetivo común. La gestión de procesos “...se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders, clientes...empleados...en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento...” (Mallar, 2010, págs. 5-6) el correcto cumplimiento de los procesos ayuda a aumentar la capacidad de adaptación al ambiente cambiante, disminuir el gasto de los recursos y contar con una mejor ubicación para cumplir con los objetivos.

#### ***2.2.1.2 Calidad Total.***

Un nuevo modelo de gestión es la calidad total que ayuda a reducir los costos, controlar e interrelacionar los recursos materiales y humanos por medio de la práctica de los procesos. Una definición de calidad “Grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor...es decir, un nuevo producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o

usuario en función de determinados parámetros...” (López, 2005, págs. 69-70) en la actualidad la calidad total busca la eficacia en la realización de un proceso dentro de una organización relacionado con la satisfacción al cliente, es decir, es un mejoramiento continuo de las actividades que realiza la compañía poder contar con un método de trabajo apoyados en un equipo de colaboradores.

#### ***2.2.1.3 Gestión de la Calidad.***

Es el proceso permanente de alcanzar una calidad de a un producto o servicio en una empresa, además de buscar los medios para conseguir la mencionada calidad. No obstante la gestión de calidad “...permiten modificaciones en la estructura administrativa, cambio de imagen, desarrollo de nuevos servicios y, sobre todo, el compromiso del factor humano para satisfacer las necesidades de sus clientes/usuarios...” (Pinto, 1998, pág. 7) la gestión de la calidad percibe las necesidades de los clientes, mantiene un enfoque en el proceso a realizar para lograr los objetivos, además de la toma de decisiones en base a análisis realizados.

#### ***2.2.1.4 Gestión de Recursos.***

Las empresas intentan alcanzar el máximo rendimiento de sus recursos para llevar de manera eficaz sus actividades. Se refiere a los recursos como humanos, financieros y materiales necesarios para que una compañía pueda alcanzar los objetivos y metas establecidos. La gestión de recurso podemos definirla como “...una herramienta clave para el manejo gerencial de toda organización, ya que contempla un conjunto de principios y procedimientos empleados en la transformación de la información contable, económica y financiera...” (Nava, 2009, pág. 6) la gestión de personal son las acciones que involucran el desarrollo de una actividad y contar con un ambiente adecuado de trabajo. A su vez la gestión financiera y material se refiere a conseguir recursos y administrarlos de una forma adecuada para fortalecer las actividades que se realizan.

#### ***2.2.1.5 Gestión de Personal.***

La gestión de personal trabaja como parte fundamental en los procesos de la empresa denominada fuerza laboral. En una compañía representa la relación directa o indirecta con el trato al trabajador, contar con un ambiente agradable, un grupo unido favorece esta gestión. Todas las empresas buscan alcanzar sus objetivos y contar con un grupo de trabajadores comprometidos con alcanzarlo es de suma importancia. El trato va más allá de estar en constante capacitaciones y programas de mejoramiento, sino, llegar a conocer el ser humano que es dicho trabajador.

#### ***2.2.1.6 Gestión de Recursos Financieros.***

La gestión de recursos financieros se fundamenta en administrar de una manera eficaz y eficiente aquellos recursos los cuales se generan por alguna actividad propia de la empresa. Consiste en administrar de una correcta manera los recursos que tiene una compañía para realizar todo su proceso de funcionamiento o desarrollo y pueden ser propios o de terceros por ejemplo tener un crédito bancario para una expansión o inversión. Realizar un plan financiero es muy común al momento de cómo conseguir fondos e invertirlos de manera correcta, esta función la realiza un área específica en la compañía llamada departamento financiero quien se ocupa de la liquidez y rentabilidad de la empresa.

#### ***2.2.1.7 Planificar.***

El término mejora continua está asociado al ciclo PHVA el cual "...es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua..." (García, Quispe y Ráez, 2003, pág. 5) planificar es el primer paso del ciclo en el cual comprende involucrar al personal indicado para dicha tarea, tener en cuenta si el proceso es capaz de cumplir con las necesidades solicitadas por los clientes, y a su vez realizar un manual que contenga de

manera precisa la forma de desarrollar las actividades de la empresa, y poder capacitar al personal constantemente.

#### ***2.2.1.8 Manual de Procedimientos de Procesos.***

Es una herramienta que se utiliza para guiar las acciones que se realizan a diario en una compañía, contiene las acciones que se deben seguir para llevar a cabo una actividad. El manual incluye tareas personales, uso de recursos como el tiempo, los materiales, la tecnología y los recursos humanos. Sin embargo, sirve también para dar un seguimiento y control a las actividades determinadas al contar con un tiempo y orden definido para cumplirlas.

#### ***2.2.1.9 Hacer.***

En general el ciclo hacer se utiliza como una prueba piloto antes de realizar dichos cambios para el proceso, verificar cuales son las causas que originan el problema basados en la recopilación de datos y documentarlo. Al implementar nuevos procesos se estudian las posibles mejoras antes planificadas eligiendo la mejor en cuanto a función y cuál sería su impacto.

#### ***2.2.1.10 Verificar.***

El tercer ciclo es verificar, el cual una vez establecida la mejora se utiliza un periodo de prueba para analizar los resultados obtenidos en un tiempo determinado y así demostrar que medida es correcta y cual no. En el caso de no cumplir las expectativas previstas se deberá modificar o ajustar lo antes planteado. En este ciclo se analizan y se despliegan los datos obtenidos, si se alcanzaron los resultados, corregir errores o problemas entre otros.

#### ***2.2.1.11 Actuar.***

Es la última etapa del ciclo PHVA donde debemos saber si se mantiene los procesos existentes en base a resultados o de presentarse cualquiera anomalía poder actuar de una manera rápida con alguna correctiva. Ya realizado el período de prueba piloto se compararán y

analizan los resultados de las actividades antes de implantar los cambios. De ser positivo los resultados se implanta de manera definitiva, pero de no ser así tendrán que decidir cuáles serán los nuevos cambios o ajustes.

#### ***2.2.1.12 Ejecutar.***

En el proceso de la planificación la ejecución no es otra cosa que poner en práctica todas las acciones que se han definido previamente y así guiarnos a alcanzar los objetivos. La planificación no servirá si no se respeta o se pone en marcha lo trazado, esta es la fase final del proceso donde arrojará un resultado positivo o negativo de lo que se espera.

#### ***2.2.1.13 Efectividad.***

Es la unión de la eficacia y eficiencia, que busca alcanzar un objetivo en particular con el fin de obtener un resultado favorable, el cual se ha determinado previamente una estrategia para conseguirlo. “...la eficiencia y eficacia del proceso global de mejora, como el grado de participación del personal, oportunidades de mejora y la efectividad de soluciones, mejoras y ahorros generados, satisfacción del personal con el procesos de mejora...” (García, 2015, pág. 4) se entiende por efectividad el grado de resultado de lo planeado refiriéndonos al cumplimiento de los objetivos deseados.

#### ***2.2.1.14 Eficacia.***

Se entiende por eficacia la capacidad de cumplir lo que se espera o desea por medio de una acción específica. Dentro de una organización se alinea a cumplir con los objetivos planteados. (Gil y Sánchez, 2008, pág. 3) explican que la eficacia “...analiza en términos de resultados de trabajo, como rendimiento objetivamente evaluado usando indicadores específicos o personal experto externo al equipo...” es decir, mientras se utiliza una menor cantidad de recursos para lograr la meta.

#### ***2.2.1.15 Eficiencia.***

Es utilizar los medios necesarios para alcanzar un objetivo específico en el menor tiempo posible, es la relación del uso correcto de los recursos y resultado obtenido en un determinado tiempo establecido. (Rodríguez, García, 2012, pág. 7) definió como eficiencia “...hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos tendrán un efecto...” la eficiencia utiliza todos los recursos disponibles en una acción para de tal manera alcanzar lo estipulado.

#### ***2.2.1.16 Control de Procesos.***

Se lo utiliza para monitorear y controlar el nivel de cumplimiento en la gestión del personal, de esta manera se conoce si los objetivos planteados se están cumpliendo de una manera correcta o incorrecta. El ejercer un control permite que el proceso sea eficaz y eficiente al tener una estabilidad constante permitirá reducir los niveles de corrección o ajustes.

#### ***2.2.1.17 Vigilancia de Procesos.***

La vigilancia de los procesos constituye una herramienta de prevención al realizar una actividad dentro de la compañía, permite recolectar y distribuir la información de una manera estratégica. Entendemos por vigilancia “...debe actuar mucho más sobre los hombres que sobre los números, puesto que, son los hombres con sus conocimientos y habilidades, los responsables de que los resultados sean favorables...” (Chávez y Muñoz, 2000, pág. 9)

#### ***2.2.1.18 Mejora de los Procesos.***

Para poder mejorar un proceso se debe definir la manera como se ejecutará el mismo siguiendo una serie de instrucciones para poder ejecutarlas posteriormente. La mejora de los procesos es una herramienta que las empresas utilizan para conseguir adaptarse a las necesidades actuales de los clientes y de esta manera poder hacer mejoras en lo que se está haciendo.

#### ***2.2.1.19 Análisis de los Procesos.***

Es necesario describir y revisar de una manera completa un proceso de trabajo para lograr alcanzar un nivel de competitividad o efectividad en los procesos que se están realizando. Este análisis involucra todos los pasos que se asocian al cumplir un proceso en sí, desde su inicio hasta su finalización. Sin embargo, la finalidad no es sólo recopilar datos, si no de poder realizar mejoras en el mismo.

#### ***2.2.1.20 Control de Gestión.***

Es una práctica realizada diariamente en función al cumplimiento de los objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo, comparando datos reales podrán tener una visión tan exacta de los acontecimientos ocurridos, medir su funcionamiento y actuar a la brevedad posible. “...el control debe contribuir con alcanzar las metas y la suma de estas, al logro de los objetivos. Debido a ello, las acciones conducentes a tales propósitos obligan al ejercicio de control mediante la vigilancia del desempeño de la organización...” (Dextre y Del Pozo Rivas, 2012, pág. 37) las actividades que realizan los trabajadores tiene un mayor control de gestión, puesto que, tienen la responsabilidad de cumplir con los objetivos ya sean logrados o no.

#### ***2.2.1.21 Control de Actividades.***

Se lo realiza en los diferentes procesos de una empresa que busca una mejora continua, esta modalidad sirve para asegurar que se cumplan los objetivos. También es llamado control interno que ayuda a minimizar los riesgos de no cumplir con lo planeado y a su vez provocar el cumplimiento del trabajo designado. La necesidad de ejercer un control de las actividades es una medida que las empresas adoptan para poder enfrentar situaciones no previstas.

#### ***2.2.1.22 Evaluación de Resultados.***

Evalúa si las cosas se están haciendo bien o no dentro de un proceso, tiene como finalidad detectar el desvío de lo que se ha planeado haciendo énfasis a las metas y objetivos también encontrar las causas que lo originan y a su vez poder implantar acciones correctivas. La toma de decisión en este proceso juega un factor fundamental para los directivos porque de ellos dependen los resultados de la empresa.

#### ***2.2.1.23 Liderazgo.***

La palabra liderazgo se atribuye al individuo que lleva a cargo un grupo de personas, reconocido como líder que dentro de la empresa es el vínculo entre los trabajadores y los objetivos de la compañía. “entre las características que se han considerado se pueden mencionar...el alcance de los objetivos, la supervivencia, preparación y capacidad del grupo para enfrentar las crisis, satisfacción del grupo, bienestar psicológico, y el desarrollo personal de los seguidores...” (Gómez, 2008, pág. 172) en otras palabras, el liderazgo es el proceso de dirigir, guiar y controlar a un grupo de personas bajo su mando encaminado hacia el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

#### ***2.2.1.24 Compromiso General.***

La relación de compromiso es una doble vía entre la empresa para con sus trabajadores y viceversa, el resultado de este vínculo ayuda a mantener una motivación grupal, y surge cuando ambas partes comparten una misma idea. Por parte del trabajador poder participar en decisiones de la compañía o gozar de beneficios económicos y por parte de la empresa lograr alcanzar sus objetivos o contar con un grupo comprometido da inicio a este compromiso general.

#### ***2.2.1.25 Participación de los Trabajadores.***

La participación de los trabajadores en la compañía genera beneficios para ambas partes para la empresa a cumplir sus objetivos planeados y para el trabajador un beneficio

relacionado a su salario. (Báez, 2011, pág. 129) define la participación de los trabajadores como "...aquel proceso de adquisición de los siguientes derechos: a participar en los beneficios, en la toma de decisiones relevantes para la empresa y en la propiedad de la misma..." por tanto, la participación se genera al relacionar de una manera más directa al trabajador con la empresa dotándolo de poder de decisión en sus funciones establecidas manteniendo un control mínimo sobre sus labores.

#### ***2.2.1.26 Compromiso Personal.***

El compromiso personal dentro de una empresa es una cuestión de no sólo cumplir con lo laboral, si no tener un compromiso para con la compañía más de lo esperado. "...es asociado con la obtención de resultados concretos, mostrar disposición permanente hacia todas las exigencias de la organización; así mismo, se asocia con una visión de aportar siempre más; en ideas, calidad en el trabajo y desempeño..." (Peralta, Santofimio y Segura, 2007, pág. 25) el beneficio que se obtiene aparte de lo laboral es promover el compromiso entre trabajadores, directivos, a fomentar el clima positivo, lograr propósitos colectivos, entre otros.

#### ***2.2.1.27 Satisfacción al Cliente.***

Se obtiene según el grado de cumplimiento que se tenga sobre la percepción del cliente, dependiendo el servicio que se presta se obtendrá comentarios positivos o negativos por parte de ellos, de tal manera poder llevar una gestión de calidad adecuada a las necesidades reales ocurridas en torno al giro del negocio. La relación entre cliente y empresa ofrece diferentes perspectivas de vista para tener alternativas de control en sucesos no pronosticados y para ello el servicio que se ofrece al cliente cada vez es más exigente, pero a su vez genera una constante mejora de lo que hacemos, además de saber que un cliente satisfecho es significado de un proceso de calidad.

### ***2.2.1.28 Calidad de Atención al Cliente.***

La calidad de atención se obtiene al comenzar un proceso para mejorar la calidad del servicio que se brinda a los clientes con el fin de lograr la satisfacción total y necesidades requeridas por parte de ellos. El cliente es el elemento vital para una empresa, sin ellos no hay razón ser.

La empresa debe realizar cambios orientados a mejorar la calidad del servicio que se brinda constantemente a los clientes por qué no una cuestión a elegir, ya que la empresa depende de ello para existir. "...concretamente, a considerar la calidad de servicio como el valor añadido que ofrecer, a un cliente cada vez más exigente, que busca la actividad de consumo, aquel producto o servicio que puede satisfacer de una forma más óptima sus necesidades..." (Peralta, Santofimio y Segura, 2007, pág. 234) por este motivo, el servicio que se presta tiene una importancia muy significativa dentro de una empresa.

### **2.2.2 Proceso de Nacionalización:**

Los procesos de nacionalización de mercancías son los pasos que se deben realizar para desaduanizar una carga estos dependen de varios factores para cumplir con un tiempo óptimo y que se realice de forma correcta. A continuación, describimos el proceso.

#### ***2.2.2.1 Medio de Transporte.***

Es por el medio en el cual se trasladan personas u objetos de un lugar a otro, por diferentes vías, las cuales pueden ser: vía aérea, vía terrestre, vía fluvial y vía marítima. Este depende de la distancia del país de origen y país de destino, en ocasiones se puede combinar más de dos para que la carga llegue a su destino.

#### ***2.2.2.2 Vía Aérea.***

Son las cargas que arriban en aviones, avionetas, helicópteros, por lo general suelen ser cargas pequeñas enviadas a través de Courier, por ser de urgencia (flores, vacunas, medicinas, documentos), que sean de alto valor (obras de arte, metales preciosos), varios

(repuestos de aviones), entre otros. "...las ventajas del transporte aéreo son: el tiempo de tránsito es más corto y seguro, la cantidad de documento es poca y de sencillo llenado y tiene alcances a destinos sin tener acceso a mar..." (Ministerio de Comercio Exterior, 2016) el transporte por vía aérea es el más rápido, pero a su vez tiene un límite de carga lo cual nos impide trasladar mercancía pesada por lo cual deben optar por otro medio de transporte.

#### ***2.2.2.3 Vía Marítima.***

Son las cargas que arriban a las costas ecuatorianas, de gran volumen o cantidad de mercancía a través de contenedores y que su tiempo de tránsito depende del país de origen, los valores de flete por esta vía por lo general son económicos y competitivos. "...es el medio de transporte más utilizado en el comercio internacional debido a su menor coste y mayor capacidad de carga..." (Ministerio de Comercio Exterior, 2016) este tipo de medio de transporte permite trasladar cargas con mayor flexibilidad y tener acceso a diferentes puertos.

#### ***2.2.2.4 Vía Terrestre.***

Son las cargas medianas que llegan al país a través camiones, por medio de las fronteras, muchas suelen ser enviadas de países vecinos. El transporte internacional por carretera es poco complejo y muy accesible para cualquier exportador. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016) a su vez este medio de transporte es, más limitado en el sentido de rutas, de alcance y de tiempo de entrega de la carga, también no soporta mucho peso ya que depende de las características del camión. Una vez que arriban por cualquiera de los medios de transportes ya mencionados, ingresan a las zonas primarias y luego de esto al depósito temporal.

#### ***2.2.2.5 Depósito Temporal.***

Este espacio está destinado para almacenar temporalmente aquellas cargas que arriban al país por los diferentes medios de transporte y por lo cual se paga o cancela un valor el cual depende de los días que permanezca la carga y del peso. "...aquellas mercancías que no

puedan ser cargados o descargadas directamente hacia o desde el medio de transporte que las llevara a su destino final, o cuyo retiro o levante, de acuerdo con la modalidad de despacho...” (COPCI, 2017, pág. 14) se recomienda que permanezcan en un lugar adecuado tanto a espacio, temperatura y seguridad, adicional entre menos sea el tiempo de permanencia es mejor ya que esto aumenta los costos de importación al importador.

#### ***2.2.2.6 Manifiesto de Carga.***

Una vez arribadas se deben de manifestar a través de Ecuapass, lo cual se conoce con el nombre de manifiesto de carga. “...es el documento físico o electrónico que contiene información respecto al medio de transporte, numero de bultos, peso e identificación genérica de la mercancía que comprende la carga...” (COPCI, 2017, pág. 3) el manifiesto de carga es fundamental para la transmisión de la declaración aduanera por lo cual debe estar manifestada de manera correcta e ingresada las cargas en el régimen correspondiente, ya que si ocurre en un error se retrasa el proceso de nacionalización, generando reclamos por parte de los importadores.

#### ***2.2.2.7 Clasificación Arancelaria.***

La clasificación arancelaria es un método utilizado a nivel internacional con el fin de poder identificar las mercancías de una manera uniforme, esta debe ser realizada por expertos. “...unificar la terminología y el lenguaje aduanero para que esta pueda ser fácilmente entendible para los técnicos como para el público en general, por esta razón, simplifica el trabajo de importadores, exportadores, fabricantes y departamentos administrativos...” (Aduana del Ecuador, 2016) la clasificación arancelaria es un factor relevante dentro del proceso de nacionalización de cargas, ya que, si contamos con la correcta descripción, características y otros datos que constan en la ficha técnica, podemos clasificar el o los productos en la subpartida más específica, de acuerdo a las reglas de clasificación

arancelaria, notas explicativas, consultas de clasificación arancelaria y el arancel nacional de importación para así evitar observaciones por parte del SENA E.

#### ***2.2.2.8 Ficha Técnica.***

Es un documento en cual se describe y especifica las características técnicas, el procedimiento o proceso de cómo se realizó un objeto material. El mismo es fundamental para la clasificación arancelaria ya que se puede detectar la partida que más se ajusta al producto.

#### ***2.2.2.9 Declarante.***

El declarante es la persona que realiza la declaración aduanera, en el caso de ser a régimen consumo es realizada por un agente de aduana y si es un envío Courier por al agente de carga. "...el agente de aduana será responsable de la exactitud de la información consignada en la Declaración Aduanera, en relación con la que consten en documentos de soporte y acompañamiento que a este se le hayan entregado..." (COPCI, 2017, pág. 3) es importante que el declarante sea una persona experta en el tema para así evitar demoras en el proceso de nacionalización y/o multas.

#### ***2.2.2.10 Declaración Aduanera.***

La declaración aduanera realizada por el declarante es electrónica y en la cual constan la información de la mercancía a importar, los datos de la factura (valor de la mercancía, fecha, número, descripción, entre otros), documentos de control previo y documentos de soporte.

#### ***2.2.2.11 Aforo.***

El aforo es la revisión de la mercancía para confirmar con lo que se detalló en la declaración aduanera. Los aforos son realizados por un funcionario de aduanas y el declarante el cual está autorizado por el importador. "...es el acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación electrónica, física o

documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía...” (COPCI, 2017, pág. 10) el SENA E indica el tipo de aforo, este es asignado de manera aleatoria por la autoridad aduanera y también depende del tipo de perfil del importador y exportador, dentro de los tipos de aforo se encuentran los más comunes: aforo físico, aforo documental y aforo automático.

#### ***2.2.2.12 Aforo Físico.***

El aforo físico es la revisión física de la mercancía y a su vez esto se realiza con el funcionario de aduana y un representante del declarante, la fecha y hora es asignada una vez cancelados los tributos al comercio exterior. “...esta modalidad de aforo podrá realizarse mediante la inspección intrusiva o constatación física de las mercancías, o mediante sistemas tecnológicos de inspección no intrusiva...” (COPCI, 2017, pág. 19) el aforo físico por lo general se realiza al siguiente día después del pago de tributos por lo cual los días del proceso de nacionalización aumentan.

#### ***2.2.2.13 Aforo Documental.***

Este tipo de aforo permite al funcionario revisar documentalmente los datos de la mercancía o carga sin necesidad de observarla físicamente. Se hace la verificación de la declaración aduanera y de los documentos de acompañamiento y soporte. “...consiste en la verificación de la declaración aduanera y/o de sus documentos de acompañamiento y de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador...” (COPCI, 2017, pág. 19) el aforo documental suele durar un día de revisión lo cual es conveniente para el consignatario de la carga ya que el proceso de nacionalización es más ágil.

#### ***2.2.2.14 Aforo Automático.***

Este tipo de aforo lo suelen obtener los importadores que completan los requisitos solicitados por el SENA E. “...esta modalidad de aforo podrá realizarse mediante la

inspección intrusiva o constatación física de las mercancías, o mediante sistemas tecnológicos de inspección no intrusiva...” (COPCI, 2017, pág. 19) el aforo automático es el más rápido para la liberación de cargas una vez cancelada los tributos al comercio exterior el SENA autoriza la salida inmediata.

#### ***2.2.2.15 Pago de Tributos.***

La liquidación aduanera se genera automáticamente una vez genera la DAI (Declaración Aduanera de Importación) la cual otorga dos días laborables para cancelarla, las formas para el pago de tributos son: pago garantizado, nota de crédito, garantía específica, efectivo y cheque.

#### ***2.2.2.16 Salida del Depósito Temporal.***

Cuando el SENA autoriza la salida el importador o agente puede proceder con el levante de mercancía del depósito o bodega temporal.

### **2.2.3 Relación de los Enfoques Teóricos, Variable Independiente y Dependiente.**

En la actualidad la mejora continua ha permitido desarrollar un desempeño total al implantarse dentro de una organización, además de optimizar los recursos y se refiere a los humanos, financieros y materiales, convirtiéndose en una búsqueda constante de la mejora. La mejora continua involucra a todo el personal en su ejecución estableciendo un compromiso total, fomentando la participación de sus trabajadores y directivos alineados en un objetivo común.

El proceso de nacionalización de carga al ser un servicio tanto público como privado se convierte en la actividad más importante en la importación de cargas. El grado de calidad que tenga este proceso otorgará un nivel de competitividad para quien lo posea. La gestión de los procesos está basada en la satisfacción del cliente porque la globalización ha hecho que los ambientes sean cambiantes, contar con un servicio óptimo y eficiente ayudará adaptarse a ellos además de resolver los imprevistos ocurridos en cualquier etapa de un proceso.

La mejora continua propone controlar constantemente los procesos y al personal que realiza la actividad con la finalidad de conocer si se están cumpliendo de una manera correcta, además de tener un análisis de la situación real el cual se encuentra cruzando mencionada actividad y poder realizar ajustes o correcciones inmediatas.

La mejora continua brinda otros aspectos de calidad como mejorar el servicio que se presta al cliente ya que representan el elemento vital de una empresa sin ellos no hay razón de ser, además de alcanzar el rendimiento máximo de sus trabajadores permitirá mejorar la capacidad de cumplir sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

En general la mejora continua aplicada al proceso de nacionalización de carga permitirá optimizar el proceso de nacionalización de cargas, lo cual será beneficioso para la empresa WD Ecuador y le permitirá convertirse en una compañía competitiva ante el mercado y de gran relevancia dentro del mismo. El plan de mejora logrará cumplir la calidad del servicio deseada por los clientes.

### **2.3 Limites Conceptuales y Teóricos.**

#### ***2.3.1 Importación:***

La importación son las compras que los ciudadanos, las empresas o el gobierno de un país hacen de bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él. (ProEcuador, 2013)

#### ***2.3.2 Ecuapass:***

Ecuapass es el nuevo sistema aduanero del país, que permitirá a todos los operadores de comercio exterior realizar operaciones aduaneras de importación y exportación.

(ProEcuador, 2012)

#### ***2.3.3 Zonas Primarias:***

Zonas primarias están constituidas por el área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras; así como otros lugares que fijare la

administración aduanera, en los cuales se efectúen operaciones de carga, descarga y movilización de mercancías precedentes del exterior con destino a él. (COPCI, 2017, pág. 40)

#### ***2.3.4 Importación a Consumo:***

Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en el de manera definitiva, luego el pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y el cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras. (COPCI, 2017, pág. 5)

#### ***2.3.5 Documentos de Acompañamiento:***

Constituyen documentos de acompañamientos aquellos que dominados de control previo deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación. Esta exigencia deberá constar en las disposiciones legales que el organismo regulador del comercio exterior establezca para el efecto. (COPCI, 2017, págs. 17-18)

#### ***2.3.6 Documentos de Soporte:***

Los documentos de soporte constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o agente de aduana al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado por la ley. (COPCI, 2017, pág. 18)

#### ***2.3.7 Tributos al Comercio Exterior:***

(COPCI, 2017, pág. 1) Afirma que tributos al Comercio Exterior *son:*

- a.- Los derechos arancelarios.
- b.- Los impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias, cuyos hechos generadores guarden relación con el ingreso o salida de mercancías; y,
- c.- Las tasas por servicios aduaneros.

### ***2.3.8 Pago con Despacho Garantizado:***

Permite obtener el levante de las mercancías inmediatamente después de liquidada la declaración aduanera, sin que se autorice el respectivo pago de los tributos al comercio exterior. (COPCI, 2017, pág. 20)

### **2.4 Antecedentes Referidos al Problema.**

La zona 5 del Ecuador comprende las provincias del Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Galápagos. La zona 8 del Ecuador está compuesta por los cantones Guayaquil, Durán y Samborondón. La empresa WD Ecuador fue creada en el año 2013 domiciliado en la ciudad de Quito y una sucursal ubicada en Guayas-Guayaquil en la Ciudadela Santa Leonor Mz 6 Solar 11 y 12, liderada por la Dra. Vanesa Estevez (Agente de aduana) es una agencia aduanera que se dedica a ofrecer diversos tipos de servicios entre los cuales destacan:

- Desaduanización de cargas.
- Clasificación arancelaria.
- Transporte interno.
- Documentos de control previo.

La presente investigación se desarrollará dentro del departamento de comercio exterior en el área de nacionalización de cargas.

La línea base del presente proyecto de investigación son de la universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Ingeniera en Comercio Exterior:

- a. Desarrollo local y emprendimiento socio económico sostenible y sustentable.
- b. Emprendimiento e innovación, producción, competitividad y desarrollo empresarial.
- c. Sistemas de optimización y manejo de recursos sostenibles y sustentables.

## Capítulo 3: Análisis de los Resultados

### 3.1 Metodología de la Investigación

#### 3.1.1 Por el Propósito

Existen diferentes tipos de investigación según el propósito entre las cuales existen: investigación fundamental e investigación aplicada, para lo cual para el desarrollo del presente proyecto se realizó la investigación aplicada.

##### 3.1.1.1 Investigación Aplicada:

Se realizó una investigación aplicada para demostrar, descubrir y desarrollar teorías sobre el mundo ya que se modificó algo de la realidad gracias a los conocimientos investigados las cuales fueron de gran aportación para el desarrollo de la propuesta, esta investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de la teoría científica.

#### 3.1.2 Por el Lugar:

Es el lugar físico donde se realizó la investigación del proyecto, de acuerdo al lugar se divide en 3 tipos: bibliográficas, de laboratorio y de campo. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó una investigación bibliográfica y de campo.

##### 3.1.2.1 Bibliográfica:

La investigación bibliográfica es el primer paso a realizar en el desarrollo del proyecto. Para realizar la presente investigación se recurrió a información de los 3 y 5 últimos años, se recopiló información de revistas indexadas, como redalyc, libros de metodología de la investigación, tesis de varias universidades, investigaciones ya existentes y sitios web oficiales como ProEcuador.

##### 3.1.2.2 De Campo:

Para la presente investigación se realizó una indagación de campo donde se trabajó directamente la investigación ya que se desarrolló en el lugar donde se producen los hechos,

dentro de la empresa, exactamente en el departamento de comercio exterior de la empresa WD Ecuador.

### **3.1.3 Niveles de Investigación:**

#### **3.1.3.1 Descriptiva:**

El método descriptivo permitió describir la realidad respecto a la situación, obtener información sobre problemática de una manera más amplia, observando cada detalle a profundidad en el momento que se está dando. Para poder realizar esta investigación fue necesario un conocimiento amplio y profundo del tema de investigación.

### **3.1.4 Método de Investigación:**

#### **3.1.4.1 Método Deductivo:**

Este método es en contraste con el método inductivo, para lo cual se logró partir de una teoría general para la explicación de fenómenos naturales para manifestar sus sucesos y para expresar la situación problemática dentro del departamento de comercio exterior de la empresa WD Ecuador.

### **3.1.5 Enfoque de la Investigación:**

#### **3.1.5.1 Enfoque Cualitativo:**

El enfoque cualitativo permitió realizar inferencias más allá de los datos ya que se describen las características de cómo surge el problema, tal y como sucede, se explicó teorías, conceptos, y explicar las formas en que las personas en situaciones particulares comprenden.

### **3.1.6 Técnicas de Investigación**

Existen varios tipos de recopilación de información tanto primarias como secundarias las cuales son entrevistas, encuestas, análisis de datos y observación. Para el desarrollo de la presente investigación se realizó entrevistas estructuradas a 5 expertos en el área, los cual detallamos:

1. Dos Coordinadores/Supervisores de agencias de aduaneras.
2. Dos Importadores.
3. Un Agente de carga.

#### **3.1.6.1 Entrevista.**

La entrevista permitió tener acceso directo a información relevante y confiable respecto a la situación problemática y con la cual se comprueba o desecha la hipótesis planteada. Durante el desarrollo de la entrevista el entrevistado es un participante muy importante ya que debe comprender e interpretar cada una de las respuestas.

### **3.2 Población y Muestra**

La población de la investigación tiene relación con la empresa “WD ECUADOR” la cual consta de 14 personas entre los cuales existen:

Tabla 3:

Listado del personal de WD Ecuador.

<b>N.</b>	<b>Nombres Completos</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>
1.-	Bonilla Toapanta Miarian Elizabeth	Operaciones	Coordinador-Declarador
2.-	Díaz Carriín Debbie María	Operaciones	Coordinador-Declarador
3.-	Estévez Varela Vanesa Elisabeth	Administrativo	Gerente-General
4.-	Farías Banchón Fabricio Daniel	Operaciones	Auxiliar de Aduana
5.-	Galarraga Beltrán Sonia de Lourdes	Contabilidad	Auxiliar Contable
6.-	Gordón Mendizábal Mónica Genoveva	Administrativo	Asistente Gerencia
7.-	Gordón Mendizábal Nery Patricio	Administrativo	Mensajero
8.-	Jiménez Costa Ricky Santiago	Jefe Operaciones	Jefe de Operaciones
9.-	Matamoros Jarrín Freddy Kevin	Operaciones	Auxiliar de Aduana
10.-	Peña Yulan Kevin Johan	Operaciones	Auxiliar de Aduana
12.-	Peralta Bernal Ruben Darío	Operaciones	Auxiliar de Aduana
13.-	Posligua Ramírez Dayana Dennisse	Operaciones	Coordinador-Declarador
14.-	Toapanta Cabascango Sandy Ximena	Operaciones	Coordinador-Declarador

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

Debido a que se trata de una sola empresa se ha decidido recolectar información a través de entrevistas a expertos, por lo cual se realizó preguntas estructuradas a continuación se describen los resultados obtenidos.

### **3.3 Descripción y Explicación de los Resultados**

Al realizar la recopilación de los resultados mediante las entrevistas a expertos, se observó lo siguiente:

### **1.- ¿Qué factores retrasan regularmente el proceso de nacionalización de cargas?**

Los expertos relataron diferentes razones por las cuales se origina el retraso del proceso de nacionalización de cargas, entre los más frecuentes se puede encontrar el aforo físico el cual puede llegar a demorar en autorizar la salida más de 1 día laboral este puede ser por solicitud de cambio de subpartida arancelaria, inconsistencia de lo declarado versus lo aforado, entre otras. (Ver Anexo 1, 2, 3, 4 y 5)

El desconocimiento sobre el proceso de importación de cargas por parte de operadores de comercio exterior es elevado ya que al desconocer sobre el mismo no saben los pasos a seguir y eso conlleva a que el proceso se retrase y aumenten los días de nacionalización de cargas; adicional se debe realizar una retroalimentación a los operadores de comercio exterior sobre el proceso a realizar.

### **2.- ¿Cómo cree usted que el error en el manifiesto de carga afecta al proceso de nacionalización de cargas?**

De acuerdo a las respuestas de los entrevistados se puede deducir que uno de los principales errores es por parte del agente de carga en la transmisión del MRN ya que colocan información incorrecta o incluso manifiestan en régimen Courier cuando deben ser régimen consumo. Esta demora en la corrección de información en el manifiesto hace que los procesos de nacionalización de carga aumenten y retrasen el mismo.

### **3.- ¿Considera usted la gestión de procesos y recursos mejorarían los procesos de nacionalización de cargas?**

Todos los expertos confirmaron que efectivamente si existe una gestión de procesos, habrá una mayor diligencia y agilidad lo cual permitirá optimizar el proceso de nacionalización de cargas.

### **4.- ¿Cree usted que es importante efectuar controles en las diferentes gestiones que realiza la empresa?**

Todos los entrevistados afirmaron que si existen controles en las gestiones que se efectúan se podría detectar las fallas dentro de los mismos y luego de aplicar los correctivos mejoraría los servicios que presta.

**5.- ¿Entonces cree usted que si diseñamos un plan de mejora continua ayude a mejorar el proceso de nacionalización de cargas?**

Las respuestas obtenidas fueron todas positivas es decir que efectivamente un plan de mejora continua incidiría de manera positiva ya que el proceso se optimizaría, lo que permitirá minimizar los errores, una mayor satisfacción al cliente y cumplir con tiempos estipulados.

### **3.4 Análisis de las Entrevistas**

Como resultado de las entrevistas realizadas a los expertos finalmente se puede decir que los procesos de nacionalización de carga se retrasan por los diversos factores o razones ya mencionados los cuales pueden ser externos o internos. Uno de los puntos más relevantes es el ingreso de correcta información en el manifiesto de carga ya que de esta depende la declaración aduanera de importación.

El desconocimiento de los operadores de comercio exterior es un factor crítico y suele ser uno de los más comunes por esto las personas tienen que poseer conocimiento del tema.

Por otro lado, al comparar las respuestas respecto a la implementación de plan de mejora continua, se observa que efectivamente mejoraría u optimizaría el proceso de nacionalización ya que los procesos se desarrollarían de manera correcta y cumpliendo con los plazos establecidos para cada uno de ellos.

Es debido a las entrevistas realizadas que se puede confirmar la hipótesis planteada ya que si se desarrolla un plan de mejora continua se podrá mejorar y seguir una serie de pasos para así evitar demoras o retrasos en el proceso y sobretodo evitar reclamos o quejas por parte de los usuarios.

## Capítulo 4: La Propuesta

### 4.1 Tema

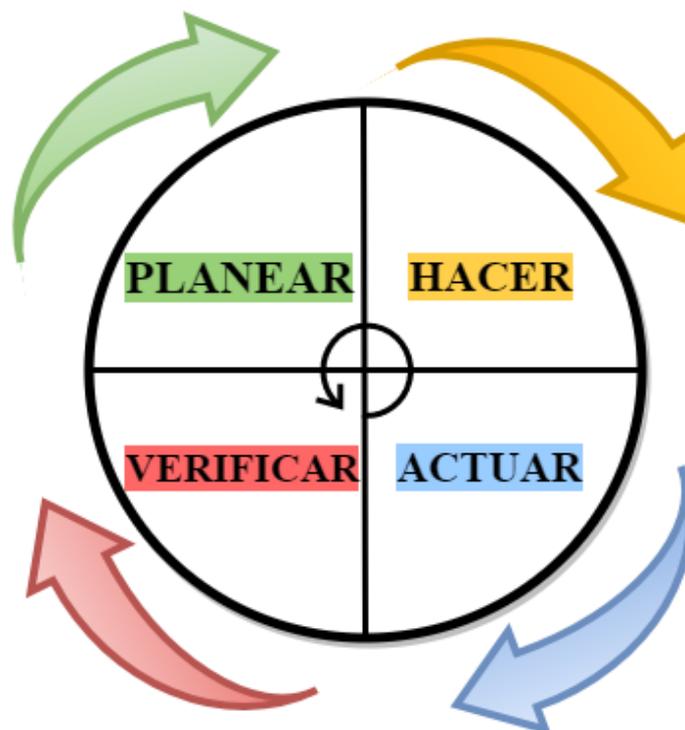
Plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización de la empresa WD Ecuador.

### 4.2 Título

La mejora continua basada en el ciclo de Deming.

*Figura 2:*

*Ciclo PHVA*



*Fuente:* Los Autores

### 4.3 Justificación

En este capítulo se va desarrollar un plan de mejora continua con el cual se buscará optimizar el proceso de nacionalización de carga en la empresa WD Ecuador. Con la implementación de este plan se lograría aumentar el nivel de capacidad de sus trabajadores, la

eficiencia de sus recursos y la atención al cliente, con el fin de disminuir los tiempos del proceso de nacionalización.

#### **4.4 Objetivos**

##### **4.4.1 Objetivo General.**

Elaborar un plan de mejora continua que permita optimizar el proceso de nacionalización de carga de la empresa WD Ecuador.

##### **4.4.2 Objetivo Específico.**

Aplicar el ciclo de Deming, planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA) como metodología para la solución al problema.

#### **4.5 Fundamentación de la Propuesta**

El objetivo principal de este proyecto será optimizar los tiempos en el proceso de nacionalización de carga de la empresa WD Ecuador basados en la metodología del ciclo de Deming “PHVA”.

#### **4.6 Actividades a Desarrollar**

##### **4.6.1 Planear.**

###### ***4.6.1.1 Paso I: Identificar el área de mejora.***

En base a las respuestas de las entrevistas realizadas a expertos en el área de comercio exterior permito determinar una recopilación de las causas que originan los problemas principales que retazan el proceso de nacionalización de carga de la empresa WD Ecuador.

La falencia que presenta el departamento de comercio exterior genera un retraso en el tiempo de nacionalización de carga que está relacionado a factores como; desconocimiento de OCE, incorrecta clasificación arancelaria, demora en la trasmisión de la DAI, falta de personal calificado. Esto ocasiona una insatisfacción del cliente y el mal uso de los recursos de la empresa, por lo tanto, el proceso que necesita mejorar de manera inmediata es el de nacionalización de carga.

#### **4.6.1.2 Paso II: Determinar las principales causas del problema.**

Se debe conocer cuáles son las causas que originan el problema dentro del departamento de comercio exterior para poder dar una solución, por eso basado en las entrevistas realizadas a los expertos se identificó las principales causas internas y externas que afectan al proceso de nacionalización de carga. Se realizará un enfoque solo de las causas internas y no de las causas externas porque dependen de factores que no se tiene control.

*Tabla 4:*

*Causas internas y externas del proceso de nacionalización de carga.*

<b>Causas Internas</b>	<b>Causas Externas</b>
Desconocimiento de OCE.	Errores en el embarque.
Incorrecta clasificación arancelaria.	Desconocimiento de normas de Ecuador.
Demora en la trasmisión de la DAI.	Alto impacto de salvaguardias, tasas de control.
Falta de personal calificado.	Tramites burocrático aduaneros.
	Ajuste de valores.
	Aforo físico.
	Revisión de justificaciones por parte del SENA E.
	Falta de conocimientos de funcionarios aduaneros.

*Fuente:* Entrevistas.

*Elaboración:* Los Autores.

#### **4.6.2 Hacer.**

##### **4.6.2.1 Paso III: Diseño del plan de mejora.**

En este paso se define las acciones que se van a realizar en el departamento de comercio exterior para optimizar el proceso de nacionalización de carga de la empresa WD Ecuador, y por cada causa interna encontrada se desarrollaran los siguientes aspectos:

#### -Área de gestión

Es el lugar donde se desarrollará cada uno de las causas encontradas en los diferentes problemas y la ejecución de la solución a aplicar.

#### -Causas

Son las respuestas de las entrevistas realizadas a los expertos de acuerdo al problema.

#### -Objetivos

Es el fin que se desea llegar luego de cumplir una serie de pasos o procesos.

#### -Acciones

Son las actividades o tareas que se deben cumplir para poder lograr los objetivos planteados, lo que permitirá eliminar las causas que originan el problema.

#### -Meta

Es el resultado que se pretende lograr en un periodo de tiempo establecido para cada acción con la finalidad de cumplir con el objetivo determinado.

#### -Indicadores

Ayuda a medir si los objetivos se están o no cumpliendo según lo que se ha establecido anteriormente, además de poder verificar su nivel de cumplimiento.

#### -Recursos necesarios

Para realizar las acciones se debe tener las herramientas necesarias llamadas también recursos; que pueden ser, humanos, financieros o tecnológicos.

#### -Responsables

Cada actividad realizada debe contar con una persona responsable en ejecutarla y verificar su cumplimiento.

**Área:** Comercio exterior.

**Causa:** Desconocimiento de los operadores de comercio exterior.

*Tabla 5:*

*Desconocimiento de los operadores de comercio exterior.*

Acciones	Metas	Indicadores	Recursos	Responsable	Fecha	
					Inicio	Final
Elaborar un formato de requisitos pre embarque de acuerdo al tipo de mercancía	Prevenir errores antes de embarque	% de documentación recibida correctamente	Correo electrónico	Ejecutivo de Cuenta		
			Humano			

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

**Causa:** Incorrecta clasificación arancelaria.

*Tabla 6:*

*Incorrecta clasificación arancelaria.*

Acciones	Metas	Indicadores	Recursos	Responsable	Fecha	
					Inicio	Final
Realizar capacitación de clasificación arancelaria	Personal capacitado en clasificación arancelaria	Efectividad en la clasificación arancelaria	Ficha técnica Arancel nacional Notas explicativa Consultas de clasificación	Coordinador aduana GYE		
Elaborar un plan de capacitación sobre clasificación arancelaria	Plan de capacitación	Efectividad en la clasificación arancelaria	Ficha técnica Arancel nacional Notas explicativa Consultas de clasificación	Coordinador aduana GYE		

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

**Causa:** Demora en la transmisión de la DAI.

Tabla 7:

*Demora en la transmisión de la DAI.*

Acciones	Metas	Indicadores	Recursos	Responsable	Fecha	
					Inicio	Final
Guía de actividades diarias a realizar en el proceso de nacionalización de carga	Cumplir con las actividades en el tiempo establecido	Eficiencia de las funciones realizadas	Cronograma de actividades	Digitadores		

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

**Área:** Talento humano

**Causa:** Falta de personal calificado en el departamento de comercio exterior.

**Objetivo:** Establecer un plan de selección de personal de la empresa WD Ecuador.

Tabla 8:

*La falta de personal calificado en el departamento de comercio exterior.*

Acciones	Metas	Indicador	Recursos	Responsable	Fecha	
					Inicio	Final
Contratar personal calificado en conocimientos sobre comercio exterior	Contar personal calificado para trabajar en el área de comercio exterior	Eficacia de las funciones que realizan	Hoja Pluma	Jefe de talento humano		
Elaborar un plan de selección de personal	Contar con un plan de selección de personal	Eficacia de las funciones que realizan	Computadora Hoja Pluma	Jefe de talento humano		

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

### **4.6.3 Verificar.**

#### ***4.6.3.1 Paso IV: Seguimiento.***

En este paso se procede a dar seguimiento al proceso del plan de mejora, verificar el resultado de las acciones y poder hacer una comparación entre lo realmente obtenido con lo que se ha planeado. El compromiso general, personal y la participación de los trabajadores juega un rol fundamental en el seguimiento del plan de mejora, este vínculo garantiza la eficacia, eficiencia y efectividad del plan a seguir.

En el caso de no cumplir las expectativas previstas se analizan y se despliegan los datos obtenidos, si se alcanzaron o no los resultados se deberá modificar o ajustar lo antes planteado basado en los indicadores que se han definido anteriormente. Una vez recolectada la información debe servir a los directivos para la toma de decisiones y poder implantar las acciones correctas.

En la siguiente tabla se expone la estructura del sistema de medición.

Tabla 9:

*Sistema de medición.*

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento de recolección</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia de recolección</b>
Prevenir errores antes de embarque	% de documentación recibida correctamente	Documentos de soporte y documentos de control previo	Ejecutivo de cuentas	Semanal
Contar personal calificado para trabajar en el área de comercio exterior	Eficacia de las funciones que realizan	Pruebas de conocimiento	Jefe de talento humano	Mensual
Contar con un plan de selección de personal	Eficacia de las funciones que realizan	Plan de selección	Jefe de talento humano	Mensual
Cumplir con las actividades en el tiempo establecido	Eficiencia de las funciones realizadas	Reporte de actividades diarias	Digitador	Diario
Personal capacitado en clasificación arancelaria	Efectividad en la clasificación arancelaria	Registro de capacitaciones	Experto en clasificación arancelaria	Diario
Plan de capacitación	Plan de capacitación	Plan de capacitación	Coordinador aduana GYE	Mensual

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

Se debe analizar el estado el cual se encuentra cada actividad y clasificarla de la siguiente manera: “NE” no ejecutada, “EJ” en ejecución, “ESP” en espera, “FIN” terminada, “% EJ” el porcentaje de ejecución de cada categoría. En la siguiente tabla se muestra una herramienta para saber el estado de ejecución de las actividades que se realizan y a su vez ayude a controlar su cumplimiento.

Tabla 10:

*Estado de ejecución de las actividades.*

Fase de seguimiento: Metas	Actividades	Días		Mes		Año		Observaciones
		Plazo Inicio	Plazo Final	Estado de ejecución		Estado de ejecución		
				NE	ESP	FIN	EJ %	
							EJ	
Prevenir errores antes de embarque	Formato de requisitos pre embarque de acuerdo al tipo de mercancía							
Contar personal calificado para trabajar en el área de comercio exterior	Eficacia de las funciones que realizan							
Contar con un plan de selección de personal	Eficacia de las funciones que realizan							
Cumplir con las actividades en el tiempo establecido	Guía de actividades diarias a realizar en el proceso de nacionalización de carga							
Personal capacitado en clasificación arancelaria	Efectividad en la clasificación arancelaria							
Plan de capacitación	Efectividad en la clasificación arancelaria							

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

#### **4.6.4 Actuar.**

##### ***4.6.4.1 Paso V: Evaluación y resultados del plan de mejora continua.***

En el último paso del ciclo de Deming se evalúa el cumplimiento del plan de mejora continua y a su vez conocer los resultados que se ha obtenido en base a las acciones realizadas. Se debe revisar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas analizando el resultado de los indicadores para saber si se mantienen los procesos existentes o de presentarse cualquiera anomalía poder actuar de una manera inmediata con alguna correctiva. Mediante reuniones se debe realizar la evaluación y proceder a informar a todo el personal de la empresa el estado en cual se encuentra el mismo, además de los resultados que se han obtenido.

## 4.7 Cronograma

Tabla 11:

*Cronograma de acciones.*

<b>Acciones</b>	<b>Total Días</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Ubicación</b>
Elaborar un formato de requisitos pre embarque de acuerdo al tipo de mercancía	7 Días	Coordinador-Declarador	Computador, esferos, hojas.	Sala de reuniones
Realizar capacitación de clasificación arancelaria	2 Días	Experto en el tema	Arancel, esferos, cuaderno, computador	Sala de reuniones
Guía de actividades diarias a realizar en el proceso de nacionalización de carga	3 Días	Jefe de Operaciones	Computador, pluma, hojas	Sala de reuniones
Contratar personal calificado en conocimientos sobre comercio exterior	2 Días	Asistente de Gerencia	Computador, pluma, hojas	Talento Humano
Elaborar un plan de selección de personal	2 Días	Asistente de Gerencia	Computador, esferos, hojas	Talento Humano

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

## 4.8 Costo

Tabla 12:

*Costo para implementar las acciones.*

<b>Acciones</b>	<b>Valor</b>
Elaborar un formato de requisitos pre embarque de acuerdo al tipo de mercancía	\$ 0,00
Realizar capacitación de clasificación arancelaria	\$ 1.500
Guía de actividades diarias a realizar en el proceso de nacionalización de carga	\$ 0,00
Contratar personal calificado en conocimientos sobre comercio exterior	\$ 0,00
Elaborar un plan de selección de personal	\$ 0,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.500</b>

*Fuente:* Investigación Directa.

*Elaboración:* Los Autores.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Con la finalidad de realizar un plan de mejora continua se estableció que utilizar la metodología del ciclo de Deming como la herramienta más adecuada en este proceso, es conveniente hacer las siguientes conclusiones y recomendaciones basado en la investigación realizada.

### **Conclusiones**

Se realizó un diagnóstico de las causas que originan los principales problemas en el proceso de nacionalización de carga, basado en las entrevistas realizadas a los expertos en el área de comercio exterior, se pudo identificar las causas que provocan el retraso en el proceso. Una vez identificadas las causas que afectan al proceso de nacionalización de carga, se definió las acciones correctivas para cada problema encontrado y el respectivo control de su ejecución, además de establecer indicadores para conocer el porcentaje de cumplimiento y delegar a un responsable para su aplicación. Utilizando el ciclo de Deming en el plan de mejora continua, permitirá analizar, verificar y medir el cumplimiento de las actividades a realizar en el proceso como también poder modificar o ajustar los imprevistos que se vayan suscitando al cumplirlas. De esta manera la empresa lograra cumplir con los establecidos en el proceso de nacionalización de carga. Ejecutado apropiadamente el plan de mejora continua, ayudará al departamento de comercio exterior de la empresa WD Ecuador a mantenerse en una mejora constante, lograr el correcto control de las actividades que se realizan y contar con un compromiso general para poder optimizar los tiempos en el proceso de nacionalización de carga.

### **Recomendaciones**

Se recomienda contar con el compromiso total de los directivos, jefes y trabajadores para lograr el correcto cumplimiento de la propuesta “plan de mejora continua” y de esta manera poder optimizar el proceso de nacionalización de carga. Una vez realizada la

implementación del plan de mejora continua que se ha propuesto para optimizar el proceso de nacionalización de carga en la empresa WD Ecuador, se debe considerar aplicar un plan de mejora continua en los demás departamentos de la empresa con la finalidad de poder lograr optimizar todos los procesos que se realicen. Se debe conservar y fortalecer los recursos humanos de la empresa con el fin de crear una constante motivación personal en ellos, y así fomentar un compromiso con la compañía. Es recomendable continuar aplicando técnicas y métodos modernos como herramientas que ayudarán a la empresa contar con un grado de competitividad en el mercado actual.

## Referencias

- Aduana del Ecuador. (Marzo de 2016). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador:  
<https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Clasificaci%C3%B3n-arancelaria.pdf>
- Atehortua y Restrepo Correa. (2010). Kaizen: Caso de estudio. *Scientia Et Technica*, 59.  
 Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249011>
- Báez. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa: El caso de Irlanda. *CIRIEC*.  
 Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17418829006.pdf>
- Chávez y Muñoz. (2000). Control de gestión y gestión tecnológica. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas*, 9. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/260/26040306.pdf>
- COPCI. (2017). *COPCI*. Quito. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/REGLAMENTO-LIBRO-V-COPCI-REFORMA-27-03-2017.pdf>
- Dextre y Del Pozo Rivas. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>
- García. (2013). *Elementos de Comercio Exterior*. Mexico D.F.: Editorial Trillas S.A. de C.V.
- García. (Diciembre de 2015). Estudio de la implatacion de la mejora continua en PYMES. *3C Tecnologías*, 4.
- García, Quispe y Ráez. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 5. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- Gil y Sánchez. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 3. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>

- Gómez. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602407>
- López. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 69-70. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>
- Mallar. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Vision del Futuro*, 5-6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Ministerio de Comercio Exterior. (Octubre de 2016). *Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Selecci%C3%B3n-del-Medio-de-Transporte.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (Junio de 2016). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/Capacitacion-Logistica-PROECUADOR.pdf>
- Nava. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Peralta, Santofimio y Segura. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 25. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301905>
- Peralta, Santofimio y Segura. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301905>

- Pinto. (1998). Gestión de calidad en documentación. *Revista de Biblioteconomía y Documentación*, 7. Obtenido de <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/3564/4/28801.pdf>
- ProEcuador. (05 de NOVIEMBRE de 2012). *ProEcuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/2012/11/05/que-es-el-ecuapass/>
- ProEcuador. (2013). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/faqs/cuales-son-los-regimenes-aduaneros-de-exportacion/>
- RCOPCI. (2015). *COPCI*. Quito: Marzo del 2015.
- Rodríguez, García. (2012). Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad. *Ciencias Holguín*, 7. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181524338001.pdf>
- SENAE. (s.f.). Obtenido de SENAE: <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Tamayo y Agudelo. (2015). Análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 49. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517751487005>

## **Anexos de entrevistas**

Anexo 1: Preguntas y respuestas de la entrevista a expertos: Kevin Matamoros Coordinador de aduanas GYE (WD ecuador)

**1.- ¿Qué factores retrasan regularmente los procesos de nacionalización de cargas?**

1. Falta de conocimientos de OCE.
2. Desorganización de los procesos a realizar.
3. Personas sin experiencia.
4. Mala clasificación arancelaria.

**2.- ¿Cómo cree usted que el error en el manifiesto de carga afecta a los procesos de nacionalización de cargas?**

Afecta en los tiempos ya que hay que solicitar al agente de transporte que realice la correctiva y depende de la agilidad del transportista darnos la solución.

**3.- ¿Considera usted la gestión de procesos y recursos mejorarían los procesos de nacionalización de cargas?**

Sí, porque entre más recursos el trabajo es más ágil.

**4.- ¿Cree usted que es importante efectuar controles en las diferentes gestiones que realiza la empresa?**

Sí, es importante ya que todo proceso sea operativo o administrativo requiere de su debido control para tener la certeza que si está cumpliendo con los tiempos o plazos establecidos.

**5.- ¿Entonces cree usted que si diseñamos un plan de mejora continua ayude a mejorar el proceso de nacionalización de cargas?**

Sí, pues incidiría de manera positiva ya que optimizaría el proceso de nacionalización de cargas.

Anexo 2: Preguntas y respuestas de la entrevista a expertos: Ing. Comercial Andrés Rondoy,  
Jefe de comercio exterior Entregas Especiales S.A. (FedEx)

**1.- ¿Qué factores retrasan regularmente los procesos de nacionalización de cargas?**

1. Errores en el embarque.
2. Desconocimiento de normas de Ecuador.
3. Desconocimiento de OCE.
4. Alto impacto de salvaguardias, tasas, entre otras.
5. Trámites burocráticos aduaneros.

**2.- ¿Cómo cree usted que el error en el manifiesto de carga afecta a los procesos de nacionalización de cargas?**

Por parte del agente de carga, afecta al SENA E ya que al no tener información para poder notificar al importador sobre el abandono definitivo de sus mercancías.

Afecta en el despacho de las mercancías ya que si la información es incorrecta se debe corregir y eso incrementa los costos de importación para el consignatario (bodegaje, multas, etc.)

**3.- ¿Considera usted la gestión de procesos y recursos mejorarían los procesos de nacionalización de cargas?**

Si, considero importante la gestión de procesos ya que esto repercute tanto en la parte financiera y logística de la empresa, minimizando costos y generando mayor posibilidad de rentabilidad y credibilidad de la empresa.

**4.- ¿Cree usted que es importante efectuar controles en las diferentes gestiones que realiza la empresa?**

Sí, es importante porque los procesos de control pueden detectar las fallas y sus oportunidades de mejoras, así como su creación de planes de acción y planificación estratégica para que estos errores sean minimizados en la gestión de la empresa.

**5.- ¿Entonces cree usted que si diseñamos un plan de mejora continua ayude a mejorar el proceso de nacionalización de cargas?**

Incidiría de manera positiva ya que mejoraría el proceso de nacionalización de cargas y de esta manera podemos cumplir con las necesidades del cliente.

Anexo 3: Preguntas y respuestas de la entrevista a experto: Sra. Cecibel Esparza Supervisora departamento operaciones y oficina Comercio Exterior (Pacustoms Cia. Ltda.)

**1.- ¿Qué factores retrasan regularmente los procesos de nacionalización de cargas?**

Los factores que retrasan la nacionalización por lo general son:

**Verificación de correcta clasificación arancelaria** (en el caso de que nos soliciten ficha técnica, esta suele tardar hasta 48 hora para revisión y confirmación por parte del funcionario y en el caso de existir discrepancia con respecto a la clasificación, esta se envía a departamento de clasificación arancelaria para un mayor análisis, la respuesta en este departamento puede demorar hasta 72 horas, es decir, tiempo aproximado de demora 5 días laborables)

**Ajuste de valores** (acorde a la ley una vez presentada la documentación que sustente el valor declarado el funcionario tiene hasta 5 días laborables para revisión, y en caso de existir prorroga son 5 días adicionales, por lo tanto, si tenemos observación por ajuste el tiempo aproximado que puede tardar el trámite en nacionalización es de 10 días laborables)

Lo factores mencionados en párrafos anteriores son los que pueden demorar el proceso de nacionalización.

**2.- ¿Cómo cree usted que el error en el manifiesto de carga afecta a los procesos de nacionalización de cargas?**

Lo errores en el MRN ya no son determinantes para el proceso de nacionalización, ya que en la actualidad y acorde el Art. 35 del Reglamento al COPCI, toda corrección se puede generar antes de la transmisión de la DAI sin que esta genere multa, por tal motivo es importante que el Agente de Aduana revise todos los campos, a fin de que en el caso de existir algún error la corrección se realice de manera inmediata.

**3.- ¿Considera usted la gestión de procesos y recursos mejorarían los procesos de nacionalización de cargas?**

Claro que sí, siempre que se implementen procesos nuevos mejoran los tiempos y el trámite de nacionalización, al principio como todo cambio crea malestar, una vez se adapte el sistema, está es una herramienta de ayuda.

**4.- ¿Cree usted que es importante efectuar controles en las diferentes gestiones que realiza la empresa?**

Por supuesto, los controles nos permiten detectar las fallas dentro del proceso de nacionalización y como buscar una pronta solución.

**5.- ¿Entonces cree usted que si diseñamos un plan de mejora continua ayude a mejorar el proceso de nacionalización de cargas?**

Un plan de mejora Continua incidiría en lo siguiente:

1. Se minimizarían Errores.
2. Resultados cada vez más eficaces.
3. Productos y servicios mejor dirigidos al cliente final.

Anexo 4: Preguntas y respuestas de la entrevista a experto Mónica Montalván Coordinadora (Inntagriecu Andina S.A)

**1.- ¿Qué factores retrasan regularmente los procesos de nacionalización de cargas?**

Generalmente la inspección en aduana cuando se trata de aforo físico y deben notificar algún tipo de observación, los inspectores demoran en levantar las observaciones una vez justificadas.

**2.- ¿Cómo cree usted que el error en el manifiesto de carga afecta a los procesos de nacionalización de cargas?**

Sí, ya que en dicho documento consta la relación de las mercancías que constituyen la carga de y esta debe expresar los datos comerciales de las mercancías ya que son objeto de regímenes, operaciones y destinos de aduana.

**3.- ¿Considera usted la gestión de procesos y recursos mejorarían los procesos de nacionalización de cargas?**

Efectivamente, todos los recursos que se empleen en pos de mejoras son buenos con la finalidad de ser un más diligentes, lo cual optimizaría los procesos y gestiones a fin de que permitan una fácil y rápida operación comercial.

**4.- ¿Cree usted que es importante efectuar controles en las diferentes gestiones que realiza la empresa?**

Son muy importantes ya que se podría contar con una de las herramientas adicionales a las operativas lo cual es fundamental para que las empresas en general puedan obtener mejoras en la operatividad de todos los servicios.

**5.- ¿Entonces cree usted que si diseñamos un plan de mejora continua ayude a mejorar el proceso de nacionalización de cargas?**

Todo Plan de mejora es buena en una organización, siempre y cuando está marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen una actividad diaria.

Anexo 5: Preguntas y respuestas de la entrevista a expertos: Daisy Novillo N. Coordinadora de Compras & Logística (Maint S.A.)

**1.- ¿Qué factores retrasan regularmente los procesos de nacionalización de cargas?**

1. Lentitud en la preparación de información para transmitir por parte del agente de Aduana.
2. Liquidación de pedido luego de un aforo físico.

**2.- ¿Cómo cree usted que el error en el manifiesto de carga afecta a los procesos de nacionalización de cargas?**

Se incurre en pérdida de tiempos.

**3.- ¿Considera usted la gestión de procesos y recursos mejorarían los procesos de nacionalización de cargas?**

Sí, considerablemente.

**4.- ¿Cree usted que es importante efectuar controles en las diferentes gestiones que realiza la empresa?**

Desde luego que sí.

**5.- ¿Entonces cree usted que si diseñamos un plan de mejora continua ayude a mejorar el proceso de nacionalización de cargas?**

Llevar control de los procesos basados en normas internacionales ayudaría muchísimo a mejorar tiempos y a elevar los estándares de calidad de los servicios prestados; lo que llevará al crecimiento de la satisfacción de sus clientes y a la captación de nuevo mercado.

Anexo 6: Carta de la autorización

Guayaquil, 30 de octubre de 2017



**Señores**

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**Cuidad**

De mi consideración:

Por medio de la presente Yo **VANESA ELISABETH ESTEVEZ VARELA** con C.I. **171698109-5**, representante legal de la compañía **ESTEVEZ VARELA VANESA ELISABETH** con RUC **1716981095001**, me dirijo a ustedes para autorizar a los estudiantes **LÓPEZ MOREIRA CARLOS MARCELO** con C.I. **095036956-1** y **POSLIGUA RAMÍREZ DAYANA DENNISSE** con C.I. **092405584-1** de la carrera Ingeniería en Comercio Exterior para realizar su tema de tesis en el departamento de comercio exterior la cual tiene como tema:

“EL PLAN DE MEJORA CONTINUA Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA WD ECUADOR”

A la espera que el tema a desarrollar con base en nuestra área sirva de ayuda para el desarrollo de la misma.

Atentamente,

---

Vanesa Estévez Varela

Agente de Aduana