

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE GRADUACIÓN
SEMINARIO

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

ÁREA
SISTEMAS ORGANIZACIONALES
TEMA

“ANÁLISIS Y MEJORAS EN LOS PROCESOS
OPERATIVOS DE LA EMPRESA QUILOGISTIC”

AUTOR
BAUTISTA SÁNCHEZ FÁTIMA ELNORA

DIRECTOR DE TESIS
ING. IND. CORONADO WINDSOR OMAR K. MSc.

2010 – 2011
GUAYAQUIL – ECUADOR

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis corresponden exclusivamente al autor”.

A handwritten signature in black ink, reading "Fátima Bautista S.", written over a horizontal line.

Bautista Sánchez Fátima Elnora

C.I. 091783754-4

DEDICATORIA

Para mi esposo y mi hijo, Pedro Fernando y Fernando José Antonio, símbolos de inmenso amor y sacrificio; la mayor fuente de mi inspiración.

A mis padres, quienes siempre han tenido el deseo de vivir este momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a Nuestra Madre Santísima, quienes me otorgan la bendición de vivir y de comunicarme. A mi familia, mi esposo y mi hijo; quienes se han sacrificado tanto para ayudarme en este trabajo. A mis padres Bolívar y Ana, ejemplos de entrega y paciencia. Al Decano y Sub-decano de la Facultad, quienes con su administración han guiado la educación de todos los estudiantes de esta Jurisdicción. A mi tutor y los miembros del tribunal, quienes han sido ecuanímes y muy prolijos en sus recomendaciones. A mis maestros de la Facultad, quienes fueron muy acertados en sus sabios consejos y aseveraciones. A las bibliotecarias y secretarias, por su valiosa colaboración y paciencia en mis años de estudio. A mis hermanos, tíos y primos, quienes son mi ayuda invaluable. A mis amigos y compañeros, quienes han sido un inmenso apoyo y a mi ángel, que en la distancia siempre está pendiente de mí.

INDICE

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

	Pág.
1.1. Antecedentes del problema	2
1.1.1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1.2. Ubicación del problema	4
1.1.1.3. Situación conflicto	4
1.1.1.4. Causas y consecuencias	5
1.1.1.5. Formulación del problema	6
1.1.1.6. Delimitación del problema	6
1.1.1.7. Evaluación del problema	6
1.1.1.8. Variables	7
1.2. Objetivos	7
1.2.1. Objetivo general	7
1.2.2. Objetivos específicos	7
1.3. Justificativos	8
1.4. Marco teórico	8
1.4.1. Marco histórico	25
1.4.2. Marco referencial	25
1.4.3. Definiciones conceptuales	26
1.5. Hipótesis	31
1.6. Metodología	32
1.7. Antecedentes de la empresa	33
1.8. Datos generales	36

1.8.1.	La empresa.- localización	36
1.8.2.	Identificación con el CIU	37
1.8.3.	Misión y visión de la empresa	37
1.8.4.	Objetivos de la empresa: General y específicos	38
1.8.4.1.	Objetivo general	38
1.8.4.2.	Objetivos específicos	38
1.9.	Descripción de los servicios que brinda la empresa	38
1.10.	Organigrama general de la empresa	39
1.10.1.	Organigrama del departamento a desarrollar	39
1.11.	Manual de funciones del área a desarrollar	40

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL

Pág.

2.1.	Capacidades de producción: Instalada y utilizada	41
2.2.	Mercado y Ventas	43
2.3.	Principales Procesos	46

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Pág.

3.1.	Análisis interno de la empresa	61
3.1.1.	Cadena de valor	61
3.1.1.1.	Actividades primarias	62
3.1.1.2.	Actividades de apoyo	62
3.1.2.	Evaluación de factores internos: Fortalezas y Debilidades (Matriz EFI)	65
3.2.	Análisis del entorno	67

3.2.1.	Análisis de atractividad (Modelo de 5 fuerzas de Porter)	67
3.2.2.	Análisis Pest (Ambientes Político, Económico, Social y Tecnológico)	69
3.2.3.	Evaluación de factores externos: Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)	69

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO

	Pág.	
4.1.	Identificación de problemas: origen, causa y efecto	71
4.2.	Integración de Matriz FODA: Estrategias	76
4.3.	Representación gráfica de problemas: Diagrama de Ishikawa	80
4.4.	Análisis de la frecuencia en la presentación de problemas: Diagrama de Pareto	81
4.5.	Impacto económico de problemas	85

CAPITULO V

PROPUESTA

	Pág.
5.1. Título o tema	91
5.2. Objetivo de la propuesta	91
5.3. Planteamiento de alternativas de solución a problemas	91
5.4. Beneficiarios	92
5.5. Descripción de la propuesta	92
5.6. Costos de alternativas de solución	142
5.7. Evaluación y selección de alternativas de solución	150

CAPITULO VI
EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

	Pág.
6.1. Plan de inversión y financiamiento	153
6.2. Evaluación financiera (Coeficiente beneficio/costo, TIR, VAN, Recuperación del capital)	155

CAPITULO VII
PROGRAMACION PARA PUESTA EN MARCHA

	Pág.
7.1. Planificación y cronograma de implementación	162

CAPITULO VIII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	Pág.
8.1. Conclusiones	165
8.2. Recomendaciones	165
Glosario de Términos	168
Anexos	172
Bibliografía	276

INDICE DE CUADROS

Nº	Descripción	Pág.
1	Causas y consecuencias de la situación conflicto	5
2	Participación en el mercado	44
3	Clientes de la empresa	45
4	Diagrama de Operaciones del Proceso para desaduanizar mercancías en la Empresa Quilogistic – Método Actual	54
5	Costos y Gastos de la Cadena de Valor	64
6	Matriz evaluación de los factores internos (EFI)	66
7	Matriz evaluación de los factores externos (EFE)	70
8	Matriz Origen Causa- Efecto. Problema 1	73
9	Matriz Origen Causa- Efecto. Problema 2	74
10	Matriz Origen Causa- Efecto. Problema 3	75
11	Matriz Origen Causa- Efecto.	75
12	Matriz FODA - Estrategias	79
13	Análisis de frecuencias. Problema 1	81
14	Análisis de frecuencias. Problema 2	83
15	Análisis de frecuencias. Problema 3	84
16	Producción e ingresos por mes	86
17	Costo de pérdidas al mes por el problema 1	88
18	Costo de pérdidas al mes por el problema 2	89
19	Costo de pérdidas al mes por el problema 3	90
20	Costos totales de los problemas	90
21	Causas, consecuencias y solución de los problemas 1 y 3	92
22	Modelo para un nuevo liderazgo	114
23	Agenda de Seminarios de la Cámara de comercio de Guayaquil	116
24	Causas y consecuencias del problema 2	118
25	Temario de implementación de las 5S	121
26	Volumen de ventas del segundo semestre	127

Nº	Descripción	Pág.
27	Diagrama de Operaciones del Proceso de desaduanización de mercancías en la empresa Quilogistic – Método Propuesto	130
28	Materiales requeridos para la alternativa 1	143
29	Costos para la implementación de las 5 S	144
30	Costos de capacitación	144
31	Costos del manual de funciones	146
32	Costos de adquisición de equipos de computación	146
33	Cuadro de costos de la alternativa 1	147
34	Costos para la implementación de las 5 S	147
35	Costos de capacitación	148
36	Costos de la elaboración de un manual de funciones	148
37	Costos de adquisición de equipos de computación	149
38	Cuadro de los costos de la alternativa 2	149
39	Cuadro de selección de alternativas de solución	150
40	Beneficio neto de la alternativa 1	150
41	Total de inversión fija	153
42	Costos totales de operación	154
43	Inversión total	154
44	Balance económico del flujo de caja	156
45	Interpolación para la comprobación de la TIR	157
46	Comprobación del Valor Actual Neto VAN	159
47	Período de recuperación de la inversión	160

INDICE DE GRÁFICOS

Nº	Descripción	Pág.
1	Croquis de ubicación de la empresa	37
2	Organigrama de la empresa actual	39
3	Organigrama actual del Departamento de Operaciones	40
4	Cantidad de pedidos al mes	45
5	Principales procesos	46
6	Ciclo del proceso de desaduanización	53
7	Diagrama de Operaciones del Proceso para desaduanizar mercancías en la Empresa Quilogistic – Método Actual	58
8	Actividades de la Cadena de Valor	61
9	Porcentajes de la Cadena de Valor	63
10	Grafico del Modelo de Porter	68
11	Matriz Foda	76
12	Diagrama de Ishikawa	80
13	Diagrama de Pareto del Problema # 1	82
14	Diagrama de Pareto del Problema # 2	83
15	Diagrama de Pareto del Problema # 3	85
16	Empowerment - Empoderamiento	95
17	Detalle de sugerencias	98
18	Organigrama de la empresa propuesto	99
19	Equipos de trabajo	109
20	Equipos de computación – Alternativa 1	110
21	Equipos de computación – Alternativa 2	111
22	Círculos de Calidad	119
23	Las 5 S ó Housekeeping	120

Nº	Descripción	Pág.
24	Volumen de ventas del 2do semestre	127
25	Diagrama de flujo de bloques del proceso	129
26	Diagrama de Operaciones del Proceso para desaduanizar mercancías en la Empresa Quilogistic – Método Propuesto	134
27	Resumen general del D.O.P. para desaduanizar mercancías en la empresa Quilogistic	141
28	Las 5 S y sus herramientas	142
29	Diagrama de Gantt	164

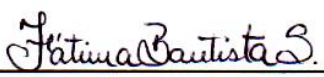
INDICE DE ANEXOS

Nº	Descripción	Pág.
1	CI (Certificado de Inspección)	173
2	Sistema E- Comex	174
3	Modelo de Factura de ingresos	178
4	DAU – Declaración Aduanera Única	179
5	LOA	194
6	Selección de personal	247

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “ANÁLISIS Y MEJORAS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA QUILOGISTIC”

Se sabe que en la actualidad todo trabajador debe ser proactivo y estar presto para cumplir una multiplicidad de funciones y éstas deben guardar relación con su trabajo. La organización a la que se refiere este trabajo es informal y requiere una buena organización puesto que no cuenta con una planeación ni una correcta dirección para la ejecución del mismo por lo que se ha considerado los principios de la administración científica de Taylor, la importancia de la organización en las empresas y sobre el tipo de organización que se debe tener para alcanzar los objetivos propuestos. ¿Es posible que una empresa sea exitosa cuando su control está centrado en el desempeño del talento humano y no en los procesos ni en los recursos con los que cuenta?, por ello se determinarán los parámetros de acción de los procesos operativos realizados internamente para que la empresa sea formal. Se han utilizado la observación directa y el estudio de campo para encontrar una respuesta a los problemas, para ello se preparan documentos y tácticas para obtener la información primaria, conceptualizada para identificar los problemas existentes. Se identifican los problemas mediante el Diagrama-Matriz Origen, Causa-Efecto, éstos son representados en el Diagrama de Ishikawa, y se analiza su frecuencia mediante el Diagrama de Pareto; se tabula la información para hacer el análisis correspondiente a cada problema. Considerándolos se realiza un análisis interno de la empresa mediante la cadena de valor, matriz EFI y EFE para concluir con un impacto económico de los problemas y con una propuesta para la solución de los mismos, en la que se consideran la motivación y el liderazgo del personal, aplicando la técnica del Empowerment y la Implementación de las 5S. Estas técnicas permitirán controlar los procesos de trabajo y los recursos con los que se trabaja en una organización.



Fátima E. Bautista Sánchez
Autor de Tesis de Grado



Ing. Ind. Coronado Windsor Omar K. MSc.
Director de Tesis de Grado

PRÓLOGO

La organización empresarial constituye el baluarte con el cual se construyen las relaciones interpersonales y profesionales entre los miembros de la empresa. Como lo menciona Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja en su libro Organización y Métodos. Un Enfoque competitivo, “La organización ayuda a suministrar los medios para que los organizadores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización, los administradores sencillamente no podrán ejecutar su función”. Sin embargo, tenemos que reconocer que muchas empresas en nuestro país, especialmente aquellas que tienen un número reducido de colaboradores, escapan a esta concepción, lo que trae como consecuencia: poca producción, escasa cartera de clientes, personal insatisfecho por la presión laboral ejercida y por un bajo sueldo.

La empresa a la que nos referimos en este trabajo no cuenta con ningún tipo de organización formal. Se trata de una empresa pequeña que busca expandirse, mas los directivos no consiguen este propósito por la falta de control en la parte administrativa, operativa y contable.

En la presente propuesta se plantea un modelo de organización formal dirigido a Quilogistic S.A. Dicha reestructuración está diseñada en base a dos técnicas de ingeniería: Las 5S y el Empowerment, motivo por el cual, es recomendada para toda empresa pequeña que busca su desarrollo y expansión. Con la adopción de una cultura administrativa organizada y eficaz, toda empresa podrá producir más, generar mayores ofertas de empleo con buenos salarios, mejorando las condiciones de vida de sus colaboradores y proyectándose al mercado internacional.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del problema

Al momento, la empresa no cuenta con ningún tipo de organización formal, puesto que recién ha sido constituida como personería jurídica. Quienes dirigen la empresa han visionado a través de la explotación de su imagen un mayor reconocimiento, dando apertura para capturar nuevos clientes, generando mayores ingresos para la compañía. Partiendo de esto, se pretende alcanzar la calificación adecuada para obtener a futuro una Certificación de Calidad ISO.

Como fue indicado al inicio, la Razón Social a la que se hace referencia, no cuenta con una organización formal, motivo por el cual, se debe hacer una evaluación en la empresa para determinar sus falencias, tanto en su estructura, organización y administración. Con esto, a su vez, se emitirán las propuestas necesarias para que la empresa marche bien y en el futuro pueda ser certificada.

En la empresa es necesario que el personal conozca lo que representa tener una Cultura de Calidad y la importancia de contar con Círculos de Calidad, permitiendo que todos estén informados de las actividades internas que continuamente se realizan.

1.1.1. Planteamiento del problema

Actualmente existe una desorganización total en las áreas de la empresa, partiendo por la administrativa, en la cual no existen documentos que respalden la filosofía estratégica de la compañía, por lo tanto, no hay el control adecuado para cada una de las actividades que se realizan en la misma y esto se debe a que

los empleados no tienen sus funciones definidas por escrito, lo que afecta a su vez el área productiva. Como consecuencia de esto, existen insatisfacciones en los clientes, por cuanto sus mercaderías no llegan rápidamente a su lugar de destino. Se trata de una organización informal en la cual no se llevan los controles necesarios en cada puesto de trabajo. Es así que cuando el cliente necesita una copia, o alguna información, ésta no les llega a tiempo porque en los puestos de trabajo hay desorganización y debido a ésta los documentos copia de soportes de pago se traspapelan, lo que hace, que el cliente no cancele a tiempo sus deudas (facturas) a la empresa ya que, de acuerdo a su explicación, tienen un sistema que no les permite cancelarlas si no están ingresadas con todos los soportes que las facturas deben llevar.

A su vez, existen atrasos en la entrega de las mercancías a los clientes gracias a que los documentos se traspapelan; se mezclan los trámites facturados y los no facturados porque todos son colocados en un mismo lugar.

No todas las actividades que realizan los empleados están acorde a sus puestos de trabajo, ya que realizan actividades fuera del rol que les corresponden. Por ejemplo, el mensajero y las secretarias, a su vez hacen labores de limpieza no sólo en su puesto de trabajo sino en toda la oficina. Estas actividades extras que realizan necesitan por ende un tiempo para ser ejecutadas, lo que reduce el tiempo requerido para que cumplan las actividades que de acuerdo a su puesto de trabajo deberían de realizar. Así mismo, necesitan de una remuneración extra o un incentivo porque realizan otra actividad fuera de la estipulada en el momento del contrato.

La situación se dificulta con la presión ejercida por los directivos de la empresa, los mismos que los recargan de trabajos con un mínimo tiempo de ejecución para realizarlos. Esto desemboca en atrasos para el ingreso de los pedidos y/o en multas por errores que son generadas para la empresa pero se las

cobran al/los empleado/s que ingresó el trámite. Esto conlleva a pérdidas por parte de la empresa y a su vez a una insatisfacción en el empleado.

Se pretende buscar una mejora para evitar estos desfases en la realización de las actividades laborales y a su vez tener documentos que en un futuro sirvan para obtener una Certificación de Calidad.

1.1.1.1. Ubicación del problema

El problema forma parte del área de Sistemas Organizacionales y Comercio Exterior, así también, dentro de la empresa se centra en la Gerencia y el personal de Operaciones encargado de la gestión de elaboración e ingreso de las declaraciones de aduanas en la CAE.

1.1.1.2. Situación conflicto

Se sabe que en la actualidad todo trabajador debe ser proactivo y estar presto para cumplir todo tipo de funciones pero la multiplicidad de funciones debe guardar relación con su trabajo y más aún deben ser entregadas por escrito, es decir, deberían tener un manual de funciones, material que no existe, para que éstas estén delimitadas. Esto, unido a la presión laboral creada en el trabajo para entregar mayor cantidad de declaraciones en la Aduana en el menor tiempo posible, porque la CAE recibe documentación solo hasta las tres de la tarde, y sin la capacitación adecuada que los empleados deberían de recibir para trabajar correctamente; hacen que cometa errores en el ingreso de información al sistema Excel, al sistema E-Comex y al ingresar los documentos en el distrito.

Los errores significativos que se cometen al ingresar la información en Excel son las características de los productos o ítems que se importan, éstas se escriben de acuerdo a la partida arancelaria que tenga el producto. Otro error, es el ingreso de las partidas arancelarias, como son códigos de varios caracteres, se ingresan de forma errónea por la rapidez con la que se les piden los ingresen y

por la falta de concentración y cuidado en lo que se está haciendo. Para dar un detalle de lo que se ingresa en el sistema Excel, Ver anexo 1. En el sistema E-Comex los problemas más significativos se tienen en el ingreso de información en la base de datos, puesto que de ingresar mal una partida o un valor, puede recibirse una multa de la Cae. Para visualizar lo que se llena en el sistema E-Comex, Ver anexo 2.

1.1.1.3. Causas y consecuencias

Las causas y consecuencias que generan estos problemas se muestran en la matriz siguiente:

CUADRO # 1

CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA SITUACIÓN CONFLICTO

CAUSAS	CONSECUENCIAS
❖ Presión en el trabajo	❖ Pérdidas de tiempo
❖ Falta inversión con el trabajo ❖ Falta de confianza entre empleado y empleador.	❖ Menos ingresos o ventas
❖ Falta de incentivos al trabajador	❖ Poca comunicación o resentimientos entre empleador y empleado.
❖ Falta de motivación	❖ Retrasos en la entrega de mercadería
❖ Falta de capacitación	❖ Errores de cálculo y digitación – Reprocesos
❖ Falta de capacitación ❖ Miedo a ser reprendido	❖ Quejas por parte del cliente
❖ Miedo a ser plagiados ❖ Falta de motivación	❖ Aumento de insatisfacción laboral

❖ No invertir en especialistas	❖ Realización de tareas fuera del oficio del trabajador ❖ Abuso de autoridad
❖ Desconocimiento	❖ Problemas de salud mental y física
❖ Economizar tiempo	❖ Se crea un ambiente de desconfianza con el cliente

Fuente: Información primaria

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

1.1.1.4. Formulación del problema

¿Es posible que una empresa sea exitosa cuando su control está centrado en el desempeño del Talento Humano y no en los procesos ni en los recursos con los que cuenta?

1.1.1.5. Delimitación del problema

Campo: Estudio de los procesos productivos con un enfoque en el Recurso Humano.

Área: Sistemas Organizacionales

Aspecto: Operaciones logísticas

Tema: Análisis y Mejora en los procesos operativos de la empresa QUILOGISTIC.

1.1.1.6. Evaluación del problema

Delimitado.- porque el problema se centra en el área de Sistemas Organizacionales y Comercio Exterior dentro de la empresa tanto en la Gerencia como en el personal de Operaciones encargado de la gestión de elaboración e ingreso de las declaraciones de aduanas en la CAE.

Evidente.- porque de acuerdo a lo investigado se puede dar cuenta de que sin lugar a duda los procesos existentes sin un control en la empresa y una adecuada capacitación de su personal no tiene lugar a éxitos en un futuro.

Claro.- esta redactado de una forma fácil de comprender, entrelazando las ideas precisas y concisas.

Concreto.- es concreto porque se puede apreciar que el problema afecta el área operativa, la misma que desemboca en la economía de la empresa.

Relevante.- es relevante porque es muy importante considerar las propuestas descritas en este trabajo para mejorar el proceso operativo de la empresa y aumentar su rentabilidad.

Factible.- es factible porque lo que aquí se describe se puede ejecutar.

Identifica los productos esperados.- los productos esperados son el resultado de un compromiso total con el personal de la empresa.

Variables.- las variables encontradas son los procesos de desarrollo del servicio brindado y el cumplimiento de funciones.

1.1.1.7. Variables

Variable independiente (causa).- Paradigmas que automatizan la empresa

Variable dependiente (efecto).- Cumplimiento de funciones, para mejorar el servicio brindado.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar los parámetros de acción de los procesos operativos realizados en la empresa para que la organización sea formal y por medio de ésta, en un futuro, pueda obtener una certificación.

1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Planear la organización de la empresa junto con los directivos de la misma, para concretar las funciones que se le asignarán a cada puesto de trabajo.
- ✓ Analizar las actividades que realiza cada miembro de la empresa.
- ✓ Verificar que las actividades realizadas son necesarias e importantes, de acuerdo a su cargo.
- ✓ Hacer un consenso de las actividades más importantes y plasmarlas

- ✓ Determinar las actividades que debe realizar según el puesto de trabajo.
- ✓ Otorgar las funciones correspondientes de acuerdo al puesto de trabajo.

1.3. Justificativos

La observación de las diferentes situaciones que se presentan en la empresa y que tienden a convertirse en problemas debido a la necesidad de una buena organización y sentido de responsabilidad por ciertos miembros de la empresa, lo que motiva el interés personal por realizar este trabajo de tesis de grado. Esta motivación se ve reforzada al tener conocimiento de las condiciones informales con las que se trabaja, de tal forma que no existe planeación ni una correcta dirección para la ejecución del trabajo.

El conocimiento adquirido mediante diálogos, vivencias y consultas en libros, revistas, personas con experiencia y por vía internet me permiten afrontar el tema propuesto en condiciones ventajosas. Además las materias recibidas en esta carrera sirven de apoyo para efecto de este trabajo, por lo que se cuenta con el conocimiento, preparación y el ahínco necesarios para su realización.

1.4. Marco teórico

En este estudio se ha considerado la corriente científica de *Frederick Winslow Taylor*, quien se ha preocupado por el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios generales de la administración. Respecto a esto, describe lo siguiente:

Principios de la administración científica de Taylor.

Taylor describe cuatro principios para la gerencia:

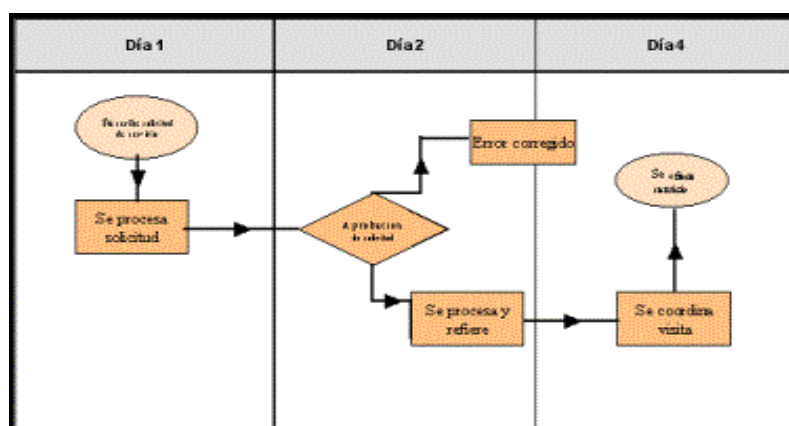
- ✓ **Principio de planteamiento.** Establece la sustitución de lo Empírico por lo Científico, la improvisación por la ciencia mediante la planeación.
- ✓ **Principio de preparación.** Seleccionar al personal, prepararlos, entrenarlos en forma científica, distribuir la maquinaria mediante un proceso de producción.

- ✓ Principio de control: Efectuar los controles que permitan que el trabajo se desarrolle de acuerdo a las normas establecidas.
- ✓ Principio de ejecución: Distribuir las atribuciones y responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Así mismo, una herramienta de gran utilidad para realizar el análisis de los procesos de trabajo es el mapa de procesos, y dentro de su clasificación se utiliza el mapa funcional de procesos cruzados. Éstos se definen de la siguiente manera:

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. La gráfica de procesos cruzados contiene los insumos o recursos necesarios, personas, materiales, y productos y los pasos necesarios para transformarlos en el resultado final. Estos se representan mediante símbolos y flechas. Para representar los procesos cruzados se utilizará el mapa funcional.

Usualmente la gráfica del mapa funcional es en columnas (ver Gráfico 1). En las columnas se identifican las unidades o individuos que participan en el proceso, en orden de precedencia, de izquierda a derecha. Bajo cada columna, comenzando desde la primera, se representan las actividades que se realizan en esa unidad.



Mapa funcional de procesos cruzados

Respecto a la importancia de la Organización en las empresas, Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja en su texto de Organización y métodos. Un enfoque competitivo, indican:

Como la planeación, la organización es una función preejecutiva. Mediante ella, por sí misma no se logra materialmente el objetivo, sino que se ponen en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado, y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá ordenadamente.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los organizadores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización, los administradores sencillamente no podrán ejecutar su función.

Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisitos previos para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente. La estructura de una organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes. (Pág. 4)

Sobre el tipo de organización que se debe tener para alcanzar los objetivos propuestos en la misma, Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja en su texto de Organización y métodos. Un enfoque competitivo, dicen:

En una forma general se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas, laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución de objetivo primordial, si conoce específicamente cual es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenece su grupo de trabajo.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

1. Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos prioridades de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.
4. Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de organización.

Se puede decir que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en forma más eficiente con el mínimo de esfuerzo.

Este tipo de organización formal, usualmente se presenta en las cartas de organización u organigramas, que son formas objetivas por medio de las cuales se representa la estructura oficial de la empresa. Como complemento a estas cartas de organización están los manuales de organización, que definen por escrito la organización de la compañía para asegurarse

que las responsabilidades de todos son comprendidas por los interesados y por los demás. (Pág. 4 y 5)

Y respecto de las organizaciones informales, Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja, en su texto de Organización y métodos. Un enfoque competitivo; detalla los puntos de vista que las hacen innecesarias:

Las “organizaciones informales” podrían conceptuarse como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito pero que, no obstante, se cumplen habitualmente. Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos.

La “organización informal” es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. (Pág. 6).

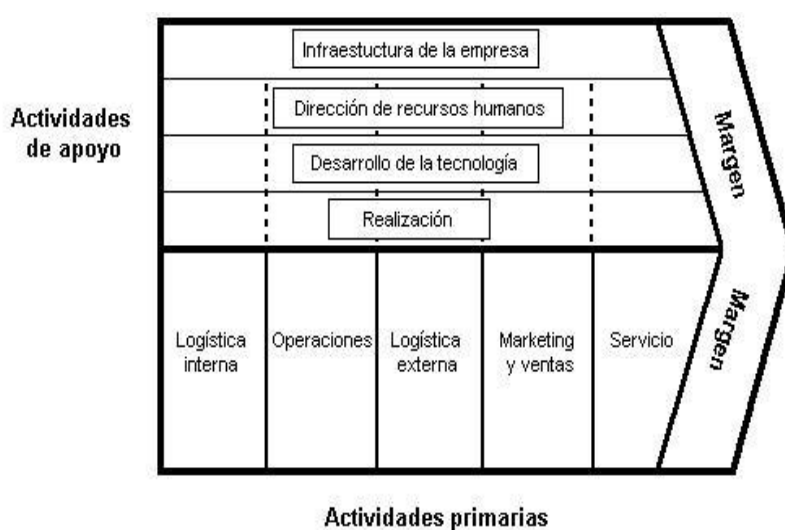
De la importancia que tiene administrar una empresa bajo el enfoque de los círculos de calidad, se puede decir lo siguiente:

La idea básica de los circuitos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco.

Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Sobre las ventajas que ofrecen las estrategias competitivas, en las que se encuentra la cadena de actividades que una empresa posee, dirigiéndolas hacia sus clientes con un determinado valor (Cadena de Valor), se afirma lo siguiente:

“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, plantea Porter. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.



Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas.

Las cinco actividades primarias son:

1. **Logística de entrada.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.
2. **Operaciones.** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
3. **Logística de salida.** Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
4. **Marketing y ventas.** Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto

y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.

5. **Servicio.** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

1. **Compras.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.

2. **Desarrollo de tecnología.** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.

3. **Gestión de recursos humanos.** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.

4. **Infraestructura de la empresa.** Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Naturalmente, decía Porter, éstas son las actividades de la cadena de valor genérica. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de la literatura técnica y promoción. Y a su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más. El objetivo de toda esta “disgregación”, tal como la denomina Porter, es ayudar a las compañías a elegir una de las tres estrategias genéricas, aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una compañía a la hora de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para las industrias y compañías.

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Para un distribuidor, la logística de entrada y

salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, marketing y ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la eficacia de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadoras, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolate y las compañías eléctricas el factor más importante en la determinación de su nivel de costos (y por lo tanto de su estrategia) es la compra de cacao y de combustible. En el caso del acero, la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante para conseguir una ventaja competitiva.

Resumiendo, las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas ahí, enterradas dentro de su cadena de valor.

Sobre las ventajas que ofrecen las estrategias competitivas, en las que se encuentra la aplicación de las 5 S dentro de una empresa para dirigir los resultados hacia sus clientes, se muestra lo siguiente:

El principio de orden y limpieza al que haremos referencia se denomina método de las 5's y es de origen japonés.

Este concepto no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente si lo es. El movimiento de las 5's es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace mas de 40 años y que esta incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen.

Surgió a partir de la segunda guerra mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad y sus objetivos principales eran eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejor sustantiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos.

Su rango de aplicación abarca desde un puesto ubicado en una línea de montaje de automóviles hasta el escritorio de una secretaria administrativa.

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE LAS 5'S?

Se llama estrategia de las 5S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar.

Estas cinco palabras son:

- ❖ Clasificar. (Seiri)
- ❖ Orden. (Seiton)
- ❖ Limpieza. (Seiso)
- ❖ Limpieza Estandarizada. (Seiketsu)
- ❖ Disciplina. (Shitsuke)

Las cinco "S" son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. No es que las 5S sean características exclusivas de la cultura japonesa. Todos los no japoneses practicamos las cinco "S" en nuestra vida personal y en numerosas oportunidades no lo notamos. Practicamos el Seiri y Seiton cuando mantenemos en lugares apropiados e identificados los elementos como herramientas, extintores, basura, toallas, libretas, reglas, llaves etc. Cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza perderemos la eficiencia y la moral en el trabajo se reduce.

Son poco frecuentes las fábricas, talleres y oficinas que aplican en forma estandarizada las cinco "S" en igual forma como mantenemos nuestras cosas personales en forma diaria. Esto no debería ser así, ya que en el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en nuestro trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde pasamos más de la mitad de nuestra vida. Realmente, si hacemos números es en nuestro sitio de trabajo donde pasamos más horas en nuestra vida. Ante esto deberíamos hacernos la siguiente pregunta.... ¿vale la pena mantenerlo desordenado, sucio y poco organizado?

La estrategia de las 5S es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una fábrica limpia y segura nos permite orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- ❖ Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- ❖ Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costes con la intervención del personal

en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo.

- ❖ Facilitar crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.
- ❖ Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y apriete
- ❖ Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo
- ❖ Conservar del sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S
- ❖ Poder implantar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción Justo a Tiempo, Control Total de Calidad y Mantenimiento Productivo Total
- ❖ Reducir las causas potenciales de accidentes y se aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

¿QUÉ ES SEIRI?

SEIRI - CLASIFICAR

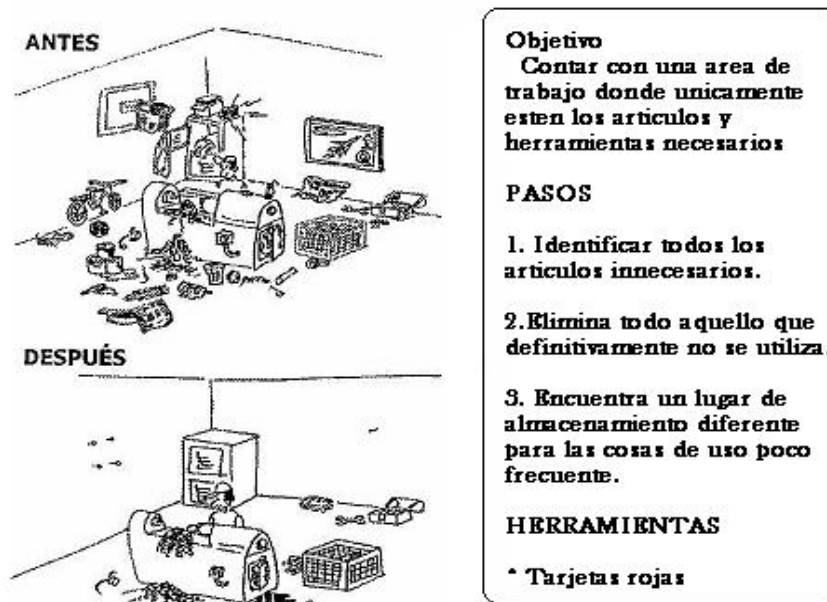
DESECHAR LO QUE NO SE NECESITA

Seiri o clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor.

Frecuentemente nos "llenamos" de elementos, herramientas, cajas con productos, carros, útiles y elementos personales y nos cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin estos elementos.

Buscamos tener al rededor elementos o componentes pensando que nos harán falta para nuestro próximo trabajo. Con este pensamiento creamos verdaderos stocks reducidos en proceso que molestan, quitan espacio y estorban. Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, induce a cometer errores

en el manejo de materias primas y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo.



La primera "S" de esta estrategia aporta métodos y recomendaciones para evitar la presencia de elementos innecesarios. El Seiri consiste en:

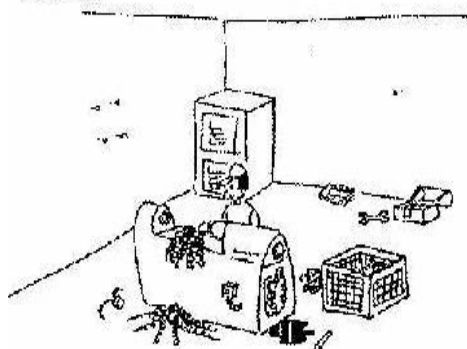
- ❖ Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- ❖ Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- ❖ Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo
- ❖ Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- ❖ Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizar en el menor tiempo posible.
- ❖ Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- ❖ Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

¿QUÉ ES SEITON?

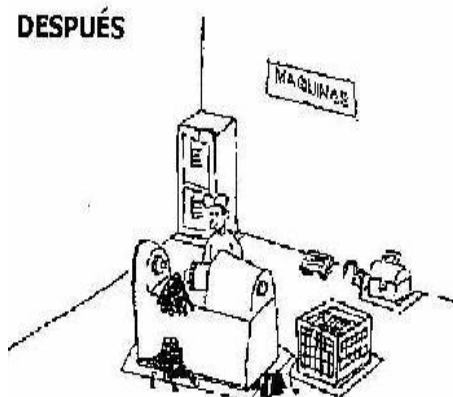
SEITON - ORDENAR

UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR

ANTES



DESPUÉS



OBJETIVO

Que exista un lugar para cada artículo, adecuado a las rutinas de trabajo, listos para utilizarse y con su debida señalización.

PASOS

1. Asigna e identifica un lugar para cada artículo.
2. determina la cantidad exacta que debe haber de cada artículo.
3. Asegura que cada artículo esté listo para usarse.
4. Crea los medios para asegurar que cada artículo regrese a su lugar.

HERRAMIENTAS

*Códigos de Color

*Señalización

Seiton consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar Seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las máquinas e instalaciones industriales.

Una vez hemos eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados (es el caso de la herramienta).

Seiton permite:

- ❖ Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.

- ❖ Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.
- ❖ Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.
- ❖ En el caso de maquinaria, facilitar la identificación visual de los elementos de los equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, etc.
- ❖ Lograr que el equipo tenga protecciones visuales para facilitar su inspección autónoma y control de limpieza.
- ❖ Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles.
- ❖ Incrementar el conocimiento de los equipos por parte de los operadores de producción.

La práctica del Seiton pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.

Las metodologías utilizadas en Seiton facilitan su codificación, identificación y marcación de áreas para facilitar su conservación en un mismo sitio durante el tiempo y en perfectas condiciones.

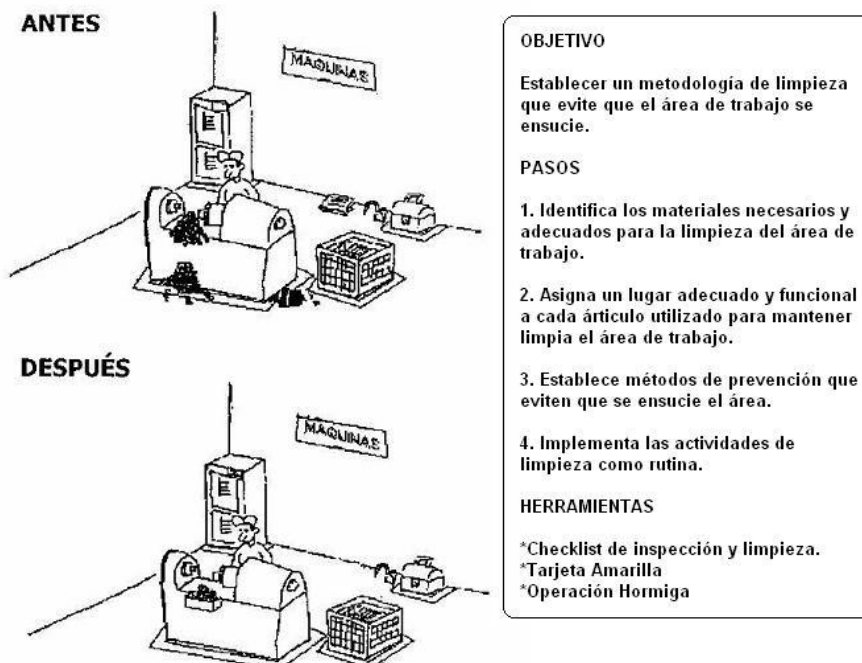
Desde el punto de vista de la aplicación del Seiton en un equipo, esta "S" tiene como propósito mejorar la identificación y marcación de los controles de la maquinaria de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

En las oficinas Seiton tiene como propósito facilitar los archivos y la búsqueda de documentos, mejorar el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información. El orden en el disco duro de un ordenador se puede mejorar si se aplican los conceptos Seiton al manejo de archivos.

¿QUÉ ES SEISO?

SEISO – LIMPIAR

LIMPIAR EL SITIO DE TRABAJO Y LOS EQUIPOS Y PREVENIR LA SUCIEDAD Y EL DESORDEN



Seiso significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica. Desde el punto de vista del TPM, Seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de FUGUAI. Esta palabra japonesa significa defecto o problema existente en el sistema productivo.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. Seiso implica un pensamiento superior a limpiar. Exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo.

Para aplicar Seiso se debe...

- ❖ Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.

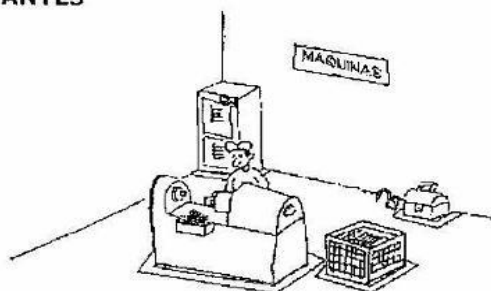
- ❖ Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: "la limpieza es inspección"
- ❖ Se debe abolir la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento.
- ❖ El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo. No se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor cualificación.
- ❖ No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias

¿QUÉ ES SEIKETSU?

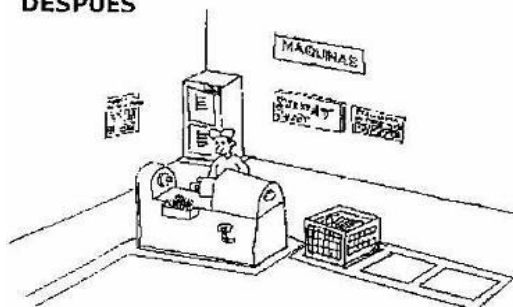
SEIKETSU - ESTANDARIZAR

PRESERVAR ALTOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA

ANTES



DESPUÉS



OBJETIVO

Desarrollar condiciones de trabajo que eviten retroceso en las primeras 3's.

"Todos igual siempre"

PASOS

1. Estandariza todo y haz visibles los estandares utilizados.
2. Implementa métodos que faciliten el comportamiento apegado a los estandares.
3. Comporte toda la información sin que tenga que buscarse o solicitarse.

HERRAMIENTAS.

- * Tableros de Estándares
- * Muestras patrón o plantillas
- * Instrucciones y Procedimientos

Seiketsu es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

Un operario de una empresa de productos de consumo que ha practicado TPM por varios años manifiesta:

Seiketsu implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. "Nosotros" debemos preparar estándares para nosotros". Cuando los estándares son impuestos, estos no se cumplen satisfactoriamente, en comparación con aquellos que desarrollamos gracias a un proceso de formación previo.

Desde décadas conocemos el principio escrito en numerosas compañías y que se debe cumplir cuando se finaliza un turno de trabajo: "Dejaremos el sitio de trabajo limpio como lo encontramos". Este tipo frases sin un correcto entrenamiento en estandarización y sin el espacio para que podamos realizar estos estándares, difícilmente nos podremos comprometer en su cumplimiento.

Seiketsu o estandarización pretende...

- ❖ Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras S
- ❖ Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento.
- ❖ Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.
- ❖ En lo posible se deben emplear fotografías de como se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.
- ❖ El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento.
- ❖ Las normas de limpieza, lubricación y aprietes son la base del mantenimiento autónomo (Jishu Hozen).

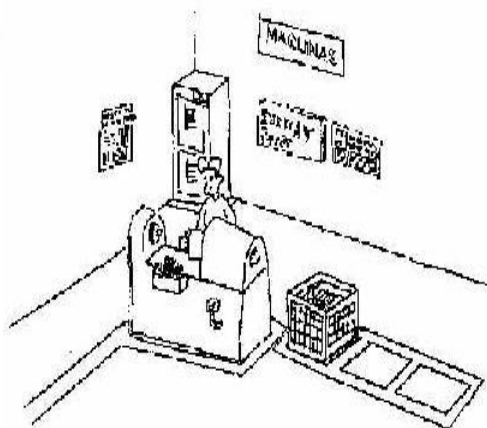
¿QUÉ ES SHITSUKE?

SHITSUKE - DISCIPLINA

CREAR HÁBITOS BASADOS EN LAS 4'S ANTERIORES

Shitsuke o Disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Las cuatro "S" anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la Disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.



OBJETIVO

Alcanzar una calidad de "museo" en todas las áreas de la empresa, desde individuos hasta la organización.

PASOS

1. Haz visibles los resultados de las 5 S's.
2. Provoca la crítica constructiva con otras áreas, plantas y hasta empresas.
3. Promueve las 5 S's en toda la empresa mediante esquemas promocionales.
4. Provoca la participación de todos en la generación de ideas para fomentar y mejorar la disciplina en las 5 S's.

HERRAMIENTAS

- * Check list de 5 S's.
- * Ronda de las 5 S's.

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa. Si la dirección de la empresa estimula que cada uno de los integrantes aplique el Ciclo Deming en cada una de las actividades diarias, es muy seguro que la práctica del Shitsuke no tendría ninguna dificultad. Es el Shitsuke el puente entre las 5S y el concepto Kaizen o de mejora continua. Los hábitos desarrollados con la práctica del ciclo PHVA se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo.

Shitsuke implica:

- ❖ El respeto de las normas y estándares establecidas para conservar el sitio de trabajo impecable.

- ❖ Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- ❖ Promover el hábito de autocontrolar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- ❖ Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- ❖ Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

La práctica del Shitsuke pretende logra el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

Un trabajador se disciplina así mismo para mantener "vivas" las 5'S, ya que los beneficios y ventajas son significativas. Una empresa y sus directivos estimulan su práctica, ya que trae mejoras importantes en la productividad de los sistemas operativos y en la gestión.

En lo que se refiere a la implantación de las 5S, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras 5's se deteriora rápidamente. Si los beneficios de la implantación de las primeras cuatro 5's se han mostrado, debe ser algo natural asumir la implantación de la quinta o Shitsuke.

1.4.1. Marco Histórico

Dentro de la empresa, hasta el momento no se han realizado trabajos de investigación.

1.4.2. Marco Referencial

Como aporte para el marco referencial se puede indicar que no existen tesis relacionadas a este trabajo, pero se considera que las actividades realizadas en la empresa tienen su fundamento en la LOA (Ley Orgánica de Aduanas) y para la ejecución de las mismas también se basa en los reglamentos oficiales que son elaborados por el Gobierno. De esto, se puede decir que este trabajo guarda

relación con la LOA y los Estatutos orgánicos de Aduanas regidos por el Estado. Ver Anexo LOA.

1.4.3. Definiciones Conceptuales

A continuación se presenta a manera de información la conceptualización de ciertos términos y palabras empleadas en este tema.

Aduanas.- La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

Administración científica.- Busca implementar métodos científicos a los problemas de la administración para alcanzar la eficiencia.

Aforo.- Es el acto administrativo de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera que consiste en la verificación física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía.

Agentes de Aduanas.- Persona expresamente autorizada por la ley para actuar, por cuenta ajena, previa autorización de los interesados, en toda clase de destinaciones aduaneras, particularmente en las operaciones de importación de mercancías. El Agente de Aduanas puede prestar sus servicios ante cualquier Aduana del país al ser considerado un profesional auxiliar de la función pública

aduanera: tienen el carácter de ministros de fe, en cuanto a que la Aduana podrá tener por cierto los datos que registren en sus declaraciones al momento de prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de las mercancías.

Autoliquidación.- Es un impuesto que se cancela como tributo aduanero desde el día hábil siguiente a la fecha en que se aceptó la declaración en la Aduana.

Comunicación.- Es el flujo de informaciones dirigidas tanto al interior como al exterior de la organización y constituyen el medio a través del cual se desarrolla el proceso de organización. Las organizaciones mantienen relaciones entre sí, es decir con otras organizaciones formales, con grupos informales, con individuos aislados y con el entorno. Las relaciones inter-intra y extra institucional constituyen procesos de comunicación.

Principio.- Es una afirmación válida de una determinada situación prevista, es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra dicha situación determinada.

Procedimientos.- Es el sistema o los métodos utilizados para la ejecución de alguna cosa.

Proceso.- Un proceso es la transformación que resulta de combinar una o más tareas, bienes o servicios, para producir un bien o servicio de mayor valor (resultado). En el gobierno, muchos de los resultados son servicios directos e indirectos a la ciudadanía.

Mapa de procesos.- es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno

de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la ciudadanía.

Mapa funcional.- se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso.

Organigrama.- Cuadro que expresa gráficamente la organización de una entidad determinada. Esquema que representa el encadenamiento de operaciones que deberá realizarse en la organización.

Planificación.- La planificación es el fundamento del proceso administrativo porque define: La misión, visión, objetivos, planes, programas, selección de cursos de acción que seguirá el sistema global como cada una de las unidades del mismo. Por lo tanto planificar es decir con antelación que se desea conseguir, que debe hacerse para lograrlo, cómo, dónde, quién y cuándo se hará. Esta función permite establecer un puente de unión entre la situación actual y la futura de la empresa.

Organización.- La organización es el ordenamiento de los recursos y funciones de la empresa para facilitar el logro sus objetivos, mediante, la división del trabajo, la asignación de las actividades a las personas, agrupación de actividades en órganos y cargos, asignación de recursos y definición de la autoridad y responsabilidad. Asegurando de esta manera que cada uno de los elementos que componen la organización tengan conocimiento de las tareas y funciones que han de desempeñar para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dirección.- La dirección es la función administrativa que influye en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo hacia el logro de los

objetivos globales como de cada unidad funcional, obteniéndolo a través de la coordinación de las actividades ejecutadas por los trabajadores y así lograr los objetivos de la empresa mediante, la designación de las personas, coordinación de los esfuerzos, comunicación, motivación, liderazgo y orientación. No basta tener la persona adecuada y un buen ambiente de trabajo, será entonces necesario que los integrantes de la organización aporten sus energías y habilidades intelectuales en sus labores diarias.

Control.- El control es la comparación de las actividades planificadas con los resultados que se están obteniendo para así verificar la adecuación de las actividades emprendidas a las metas planteadas y para corregir las desviaciones existentes, asegurando así el cumplimiento de los objetivos, siempre y cuando se definan estándares, se realice monitoreo y evaluación del desempeño, y el emprendiendo acciones correctivas que permitan mantener el sistema regulado, es decir, orientado a los objetivos.

CAE.- La Corporación Aduanera Ecuatoriana es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Su misión es administrar los servicios aduaneros en forma ágil y transparente para facilitar el comercio exterior.

Documentos de acompañamiento.- Son los que forman la documentación de la DAU, Según la LOA (Ley Orgánica de Aduanas) en el Art. 44 define como documentos de acompañamiento a los siguientes:

- ✓ Original o copia negociable del conocimiento de embarque (B/L), guía aérea o carta de porte;
- ✓ Factura comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la Ley;
- ✓ Certificado de origen cuando proceda;
- ✓ Los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones – Comexi – y/o por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en el ámbito de sus competencias.

Carta de retiro de Contenedor.- Como su nombre lo indica, carta emitida por la naviera para autorizar a la aduana el retiro del contenedor donde viene la mercadería que ha sido importada.

Tramite.- Conjunto de documentos listos para ser entregados a la aduana con el fin de desaduanizar la mercadería.

DAU.- Declaración Aduanera Única. Documentación que consta de una liquidación, un A; un B si es necesario; detalle de contenedores, si los hay; y un número determinado de DAV, que se genera según las partidas.

DAV.- Declaración Andina del Valor. Documentos adjuntos a la DAU que señalan la cantidad de partidas que han sido generadas con lo solicitado por el importador.

Empowerment.- El empoderamiento se ha convertido en el paradigma de las teorías del desarrollo. Se deriva de apoderar, que es la acción de poner algo en poder de alguien o darle la posesión de ello y nace en la necesidad de los empleados en ser tratados como seres humanos y no como máquinas, puesto que ésta se ve reflejada en los bajos niveles de desempeño de los mismos y afectan directamente a las utilidades de las organizaciones.

El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano procura insertar como miembros activos y con capacidad de decisión a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización, descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas las direcciones; a la vez, que aplana la estructura jerárquica haciéndola más eficiente y menos burocrática (Alhama, Alonso & Cuevas, 2001). Este concepto ha permitido que los individuos y sociedades que hasta ahora estaban marginados de la toma de decisiones sean ahora el eje central de las intervenciones y que posteriormente notaran que su

personal no era sólo un instrumento o medio para lograr los objetivos, sino su capital más importante y vital.

5S.- Se le llama 5s debido a que sus pasos inician con la letra " S " en el idioma japonés, están se detallan a continuación:

Japonés	Español	Inglés
<i>Seiri:</i>	Separar/Clasificar	<i>Sort</i>
<i>Seiton:</i>	Ordenar	<i>Set in order</i>
<i>Seiso:</i>	Limpiar	<i>Shine</i>
<i>Seiketsu:</i>	Estandarizar	<i>Standardize</i>
<i>Shitsuke:</i>	Disciplina	<i>Sustain</i>

Separar/Clasificar.- Despejar del área de trabajo todo lo que no tenga relación con el área específica.

Ordenar.- Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.

Limpiar .- Limpiar para detectar, detectar para corregir

Estandarizar .- Establecer normas para ordenar, organizar y limpiar.

Disciplina.- Mantener siempre el nivel de excelencia alcanzado.

Naviera.- Es la única agencia que puede emitir carta de retiro de contenedor. Realizan la certificación de los fletes realizados

Consolidadora.- Agencia contactada por el importador para que se encargue de realizar ciertos trámites de comprobación directamente con la naviera.

1.5. Hipótesis

Mediante el estudio y aplicación de las técnicas de Ingeniería Industrial, se han detectado problemas de comunicación, fallas en el proceso operativo y de cumplimiento de funciones generados por la organización informal. Es necesario evaluar y analizar los procesos de desarrollo del servicio brindado para que la empresa se desvincule de los paradigmas que la automatizan de manera

improductiva y así, crear en ella el Empowerment (Empoderamiento) que le permita obtener mayor reconocimiento.

1.6. Metodología

La información levantada en este trabajo de investigación se basa en la observación directa y en el estudio de campo realizados para encontrar una respuesta al problema planteado. De donde se preparan los documentos y las tácticas para obtener la información primaria, necesaria para este estudio; la misma que se conceptualiza para identificar los problemas existentes.

Se identifican los problemas mediante el Diagrama-matriz origen, causa y efecto. Luego éstos son representados en el Diagrama de Ishikawa y a su vez, con ellos se hace un Análisis de la Frecuencia con la que se presentan mediante el Diagrama de Pareto. Luego se tabula la información para calcular y realizar la graficación respectiva con su análisis correspondiente respecto a los problemas. De allí también que se determinarán las capacidades de producción. Se hablará del mercado y ventas y de los principales procesos. Luego se hará un análisis interno de la empresa mediante la cadena de valor y haciendo una valoración de los factores internos mediante la matriz EFI y de los factores externos mediante la matriz EFE se concluye haciendo un impacto económico de los problemas y luego una propuesta para la solución de los mismos.

Cabe recalcar que dentro de este trabajo, se van a considerar solo las actividades que se realizan dentro la oficina, y aquellas que se efectúan para la importación de mercaderías debido a que éstas se generan en mayores cantidades, las exportaciones se las descarta porque no son abundantes ni convenientes para la producción de servicios. Fuera de la oficina, también se realizan otras actividades que se deben de controlar como el ingreso de los documentos y los aforos realizados a las mercancías; la seguridad con la que se

cuenta en el momento de los aforos y el control de este personal. Pero en este trabajo no se tratarán esos temas por cuestiones de tiempo y delimitación.

1.7. Antecedentes de la empresa

La microempresa a la cual nos referimos en este estudio se inició el 1 de julio del presente año. Sus antecedentes se remontan en la empresa de la cual se desprendió y que tuvo sus orígenes hace 38 años.

Era el año 1972 cuando el dueño (Ingeniero y Abogado) empezó su vida como agente de aduanas. Lo que se inició como un reto para su familia, años más tarde se ha convertido en una fuente de trabajo para unos y en una empresa de servicios aduaneros para otros.

La idea del negocio surgió cuando el dueño de la empresa trabajaba como analista de costos para el señor John H. Cruger; y conociendo todo lo relacionado a la documentación necesaria para realizar los trámites de aduanas como la factura consularizada, entre otros documentos de esos tiempos, decidió independizarse. Pues sus ideales fueron tener su propio negocio y ayudar en el bienestar de su familia incluyendo a sus padres. Para ello, solamente trabajó 3 años para él, pues necesitaba avanzar más y afianzarse más como agente para poder independizarse, pues esos fueron sus ideales y su motivación de trabajar.

Con ese trabajo tuvo oportunidad de adherirse en la aduana, pues tenía que ir allá para ingresar trámites para el Sr. Cruger y trabajando con él conoció al Ab. Jorge Macías, quien también es Agente de Aduanas. Por medio del abogado tuvo la oportunidad de trabajar en Andec - Funasa, donde estuvo 6 meses y salió porque no tenía la autorización para firmar los trámites para Andec – Funasa sino que lo hacía únicamente el Sr. Macías.

Luego de 3 meses obtuvo su primera credencial como Agente de aduanas, para Andec y Funasa. Luego laboró para el Gerente y el Subgerente de Andec, quienes tenían una empresa de varillas llamada Talmec. Trabajó para ellos durante tres años y medio y salió a buscar algo mejor. Así pasaban los días y la empresa se iba robusteciendo pues el Ingeniero contrataba a más personas para que laboren con él. Recuerda a muchachos como Pablo con ye, con quienes laboró al norte de la ciudad; de esa forma iba aumentando más su staff de empleados y a su vez su cartera de clientes.

Entre los clientes que tuvo desde el inicio de la empresa estuvieron:

- ❖ Andec – Funasa
- ❖ Talmec
- ❖ Fibrex, empresa de Alfredo Zurita
- ❖ Ferrenza - ferretería
- ❖ Trabajó también para el Sr. Anchundia quien tenía un almacén de fuera de borda.
- ❖ Fe – Hierro, ferretería de Pedro Barros

Luego se cambió a la Aven. Quito y Francisco de Marcos, allí también obtuvo mayor cantidad de clientes pero por las condiciones climáticas se vio obligado a cambiar de dirección y se trasladó a 6 de Marzo y Letamendi. Allí contrató a su actual secretaria y con ella obtuvieron más clientes como:

- ❖ Marcos Camargo
- ❖ Eléctricas Hang
- ❖ Para una Agencia alemana
- ❖ Serviplus artículos para las piscinas
- ❖ Para zeta, empresa de camiones
- ❖ Libros y afines – librería
- ❖ Colegio Alemán

- ❖ Centro Alemán, trayendo libros, pupitres, computadoras, entre otros.
- ❖ Plásticos Chempro
- ❖ Poliplástico
- ❖ Importadora Córdova
- ❖ Flotanautic
- ❖ Deproin S.A. –purificadores de aire, con el Sr. Yumbolt
- ❖ Rabesa
- ❖ Plásticos y estructuras
- ❖ Otesa, quien fue su mejor cliente hace 20 años atrás.
- ❖ Sr. Vinicio Burbano, también se le han hecho despachos.
- ❖ Investamar, quien ahora es su mejor cliente, por medio del Sr. Búchin con quien habló directamente para ser su representante o Agente de Aduanas desde 18 años atrás.

También se han tenido muchos competidores, es así, que existen 361 agentes afianzados, Operadores de Comercio Exterior y agentes de aduana, pero de ellos 8 son los de mayor riesgo, así tenemos a:

- ❖ Grupo Mancero
- ❖ Basantes
- ❖ Calderón Rocalvi
- ❖ Torres y Torres
- ❖ Valero y Ochoa
- ❖ Grupo Lanata
- ❖ Wladimir y Raúl Coka
- ❖ Consorcio Villacreses y Pinzón

Actualmente es una empresa que cuenta con un agente de aduanas que es el dueño de la compañía y presidente de la misma, 3 auxiliares de aduanas, de los cuales uno es el Gerente General y Representante de la misma. Un mensajero

y asistente de oficina y dos secretarias, una de Presidencia, y la otra actualmente es secretaria de Gerencia General y de contabilidad.

1.8. Datos generales

La organización Quijije Logistics Solutions S.A. Quilogistic, es una pequeña empresa, encargada de realizar los trámites y llevar la documentación de los procesos que se necesitan para la desaduanización de la mercadería que importan o exportan los contribuyentes o agentes (Importadores/exportadores).

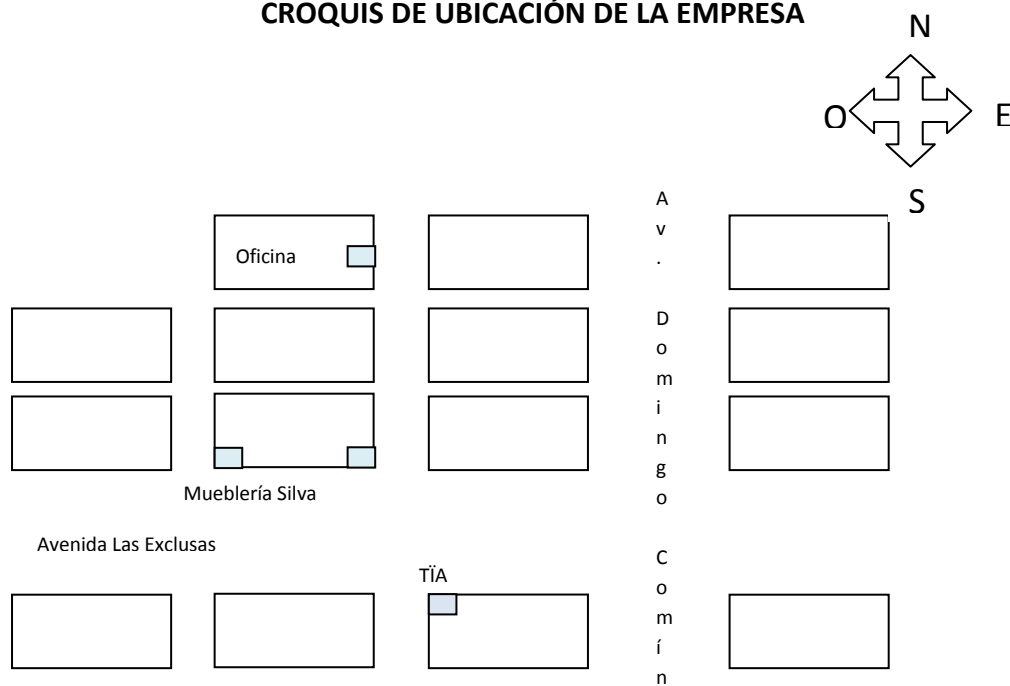
Esta mercadería varía según lo que solicite o envíe el consignante o consignatario que es con quien se realiza la transacción.

Tiene como dueño y Presidente al Ingeniero y Abogado Augusto Quijije Palma, del cual toma nombre. Su Registro Único de Contribuyentes RUC es correspondiente al de una persona jurídica. Es una organización de servicios, encargada de tramitar y desaduanizar las mercancías solicitadas por sus clientes importadores/exportadores.

1.8.1. La empresa localización

La oficina se encuentra localizada en la Provincia del Guayas, al Sur Este de la Ciudad de Guayaquil, en el Guasmo Central y se ubica en la Cooperativa Ecuador, Manzana cuatro, Solar seis; a dos cuadras de Almacenes Tía y de la Mueblería Silva. A continuación se muestra un croquis de su ubicación, realizado por el autor de este trabajo.

GRAFICO # 1
CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Observación directa
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

1.8.2. Identificación con el CIIU

El Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de la empresa en mención es el K7430.0.01 correspondiente a transporte regular o no regular de carga por carretera. La fuente de esta información es la Cámara de Comercio de Guayaquil.

1.8.3. Misión y Visión de la empresa

La empresa se ha caracterizado por muchos aportes a sus clientes, de tal forma que les soluciona al máximo sus problemas de desaduana-miento. Pero el aporte brindado, no los libera de carecer de una filosofía estratégica; es decir, aún no se ha plasmado una misión, visión, ni políticas para la empresa.

Misión

La empresa aún no cuenta con una misión estructurada, debido a la falta de personal capacitado para ello y de ser así, ésta no ha sido publicada en el interior de la misma.

Visión

Aún no se ha dispuesto una visión para la compañía, debido a esto, el personal no está informado de las metas de la empresa.

1.8.4. Objetivos de la empresa: General y específicos

1.8.4.1. Objetivo general.

Aún no se cuenta con objetivos planteados en la empresa. Lo único que se persigue es realizar un mayor número de trámites al día para obtener mejores ingresos.

1.8.4.2. Objetivos específicos.

No se han elaborado los objetivos en la compañía y de tenerlos, éstos no se han dado a conocer a sus colaboradores.

1.9. Descripción de los servicios que brinda la empresa

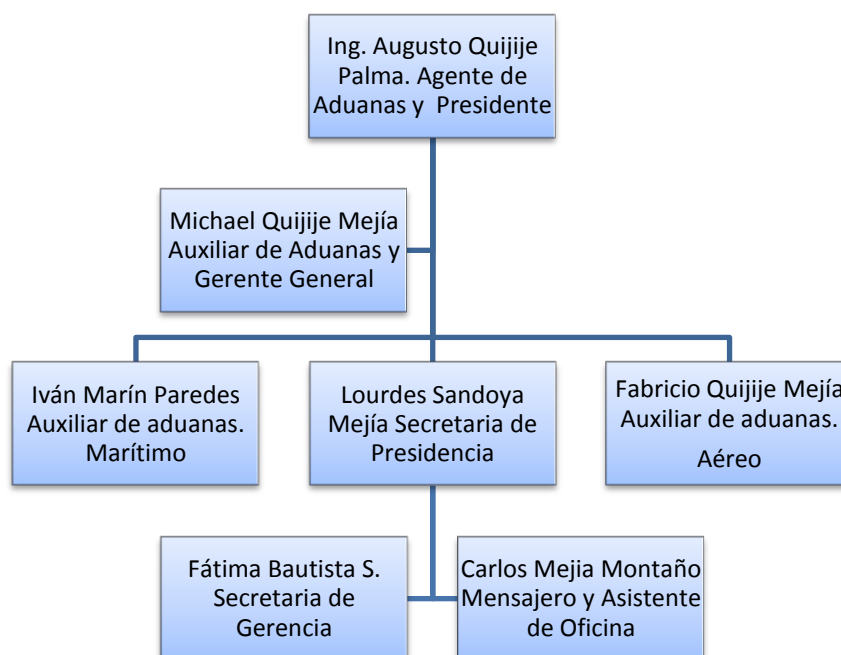
Se ofrecen servicios a las empresas que necesiten importar y exportar sus mercaderías a nivel nacional e internacional. Se brinda asesoría y se elaboran los registros, documentos llamados DAU (Declaración Aduanera Única), que se envían a la CAE por medio de un software llamado E-Comex (El Especialista en Comercio Exterior), donde se llenan los trámites según el requerimiento de los clientes y luego son enviados a un correo seguro que se encarga de transformar la información a un lenguaje de DAU-DAV para que sea comprendido por los funcionarios de la aduana mediante el sistema de la CAE y de allí se reciba una respuesta de aprobación, por medio de la cual se recibe la liquidación para poder cancelar el pedido. Luego de la cancelación del pedido, es decir, de los tributos aduaneros, se realizan también los aforos a las mercaderías, para verificar que lo declarado de forma escrita, en la DAU corresponde o es igual a lo importado / exportado físicamente. Nuestra tarea culmina una vez que, luego de realizar el aforo, se lleva a entregar la mercancía a las oficinas del cliente en compañía de

cuadrillas de seguridad si así ha sido requerido; o a su vez entregándole la documentación al transportista encargado para ello.

1.10. Organigrama general de la empresa

La empresa cuenta con la colaboración de seis empleados a excepción del dueño y entre ellos están los hijos del dueño. A continuación se muestra un organigrama indicando la participación de cada uno de ellos; vale recalcar que en la empresa aún no existe un organigrama y el siguiente está dado en función de las actividades que actualmente se desempeñan.

GRAFICO # 2
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ACTUAL



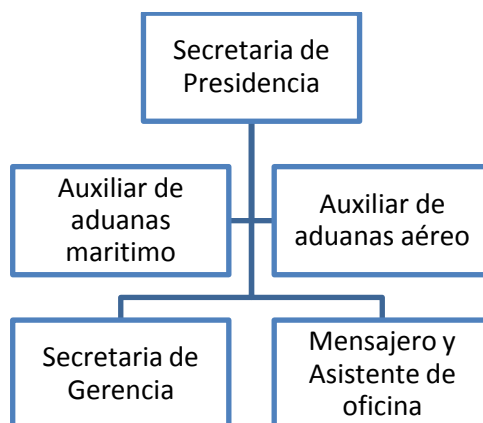
Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

1.10.1. Organigrama del departamento a desarrollar

El departamento donde se desarrolla el trabajo es el de operaciones logísticas, el mismo que está liderado por la secretaria de presidencia y

subordinada a los auxiliares de aduanas marítima y aérea, al asistente de oficina y a la asistente de gerencia.

GRAFICO # 3
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Como se puede apreciar la secretaria de Presidencia debe estar siempre por debajo del Presidente y a su vez la secretaria de gerencia, debe estar siempre debajo de la gerencia, porque de no ser así sus funciones se mezclan entre tantas cosas y no se queda perfectamente definido.

1.11. Manual de funciones del área a desarrollar

Hasta el momento no existe un Manual de funciones en la organización, de tal forma que debería ser realizado por una persona encargada para ello.

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL

2.1. Capacidades de producción: Instalada y utilizada.

La capacidad de producción en la empresa se mide por la cantidad de trámites realizados. Cada trámite corresponde a un DAU el cual lleva un número de Refrendo con el que se lo puede identificar.

Generalmente se realizan 3 ó 4 trámites/día. Todo depende de la cantidad de pedidos que hagan los clientes y de la cantidad de liquidaciones que emita la CAE. Si se toman en consideración los 3 pedidos/día se tendría una producción de 66 trámites/mes. Pero si a su vez, se tomaran en cuenta los 4 pedidos/día, tendríamos 88 trámites ingresados en la Aduana al mes. De éstos, si se promedian los trámites ingresados se tiene un promedio de producción diaria de 3,5 trámites. Pero, para efectos de cálculo se considerará el valor menor.

$$\text{Producción diaria} = 3 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

$$\text{Producción mensual} = 3 \frac{\text{trámites}}{\text{día}} \times 22 \frac{\text{días}}{\text{mes}} = 66 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}$$

Se determina la capacidad máxima de producción instalada para conocer si la empresa puede cubrir lo que la demanda exige. Se la calcula para producir servicios las 24 horas del día los 7 días de la semana.

$$3 \frac{\text{trámites}}{\text{día}} \times \frac{1 \text{ día}}{24 \text{ horas}} = 0.125 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}}$$

$$0.125 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times \frac{24 \text{ horas}}{\text{día}} = 3 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

$$3 \frac{\text{trámites}}{\text{día}} \times \frac{30 \text{ días}}{\text{mes}} = 90 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}$$

$$90 \frac{\text{trámites}}{\text{día}} \times \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} = 1080 \frac{\text{trámites}}{\text{año}}$$

Por lo tanto la capacidad máxima de operación de la empresa es de 1080 trámites/año, considerando los parámetros antes mencionados.

Si a este valor se le resta un 15% por concepto de porcentajes básicos como las necesidades personales, de mantenimiento, entre otros, se tiene:

1. Suplementos constantes

a) Por necesidades personales ----- 7%

b) Básicos por fatiga ----- 4 %

2. Cantidades variables añadidas al suplemento básico por fatiga.

a) Otros ----- 4 %

Total ----- 15 %

Y considerando la capacidad máxima de operación se tiene: $1080 \frac{\text{trámites}}{\text{año}}$ equivalen al 100% de la capacidad operativa y $100\% - 15\% = 85\%$. Se concluye que la empresa tendría una capacidad máxima instalada del 85%, es decir, produciría un servicio máximo de $918 \frac{\text{trámites}}{\text{año}}$

Pero para encontrar la capacidad utilizada de producción de servicios en la empresa se toma en cuenta las horas de trabajo utilizadas, 8 horas diarias más 2 horas de sobre-tiempo sin remuneración en los 22 días laborables se

consideran al mes, las 52 semanas del año y se tiene también la producción efectuada en los últimos meses del presente año.

Obteniendo este valor se calcula el tamaño anual de producción real en la empresa, trabajando en un solo turno de 8 horas al día con una dotación de 5 hombres y con la utilización de 3 equipos de computación.

Datos a considerar:

$$\begin{aligned}
 1 \text{ año} & \text{-----} 52 \text{ semanas} \\
 1 \text{ semana} & \text{-----} 5 \text{ días} \\
 1 \text{ día} & \text{-----} 8 \text{ horas} \\
 \text{Producción /día} & \text{-----} 3 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}
 \end{aligned}$$

Se obtiene la producción real por hora:

$$0.125 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 5 \frac{\text{días}}{\text{semana}} \times 52 \frac{\text{semanas}}{\text{año}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 260 \frac{\text{trámites}}{\text{año}}$$

Esta producción dividida para 12 meses nos da un valor de:

$$260 \frac{\text{trámites}}{\text{año}} \times \frac{1 \text{ año}}{12 \text{ meses}} = 21.66 = 22 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}$$

Esta producción de 260 trámites/año para el suplemento del 15% da 226.086 trámites/año que servirán para establecer las comparaciones al primer año que la empresa está funcionando. Se concluye que la capacidad utilizada en la empresa es del 21%.

2.2. Mercado y Ventas.

Para conocer la participación en el mercado de Quilogistic, se extrajo información de la empresa de manifiestos, que lleva el control de los despachos aduaneros que se realizan en el Ecuador.

A continuación se muestra el detalle de los principales agentes de aduanas o despachadores del Ecuador y su participación en el mercado.

CUADRO # 2
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO				
Despachador	Clientes	Despachos	Promedio	Participación
BASANTES	51	322	6,48	7,54%
TORRES Y TORRES	115	381	17,30	17,01%
VALERO OCHOA	114	360	16,20	16,86%
GRUPO LANATA	66	310	8,08	9,76%
QUILOGISTIC	7	66	0,18	1,04%
CALDERON	43	225	3,82	6,36%
WLADIMIR COKA	93	215	7,89	13,76%
RAUL COKA	35	194	2,68	5,18%
GRUPO MANCERO	45	116	2,06	6,66%
YOLANDA VILLA	32	85	1,07	4,73%
ROCALVI	75	259	7,67	11,09%
TOTALES	676	2533		100,00%

Fuente: Información primaria y Gerencia General
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Como se puede apreciar Quilogistic, apenas cubre el 1% del mercado nacional con relación a la competencia. Lo que indica que se tiene que esforzar para incursionar en el mercado y mejorar su nivel de competitividad.

El principal cliente y leal a la vez actualmente es Grupo Berlin, que tiene a cargo de esta agencia de aduanas a empresas como Tecnova, Industrial y Comercial Trilex quienes son los clientes potenciales. Junto a estas se tiene a Placas del Sur y Chemplast.

Si se proyecta la cantidad de pedidos solicitados en el mes de Abril de este año por estos clientes al mes, se tiene:

CUADRO # 3

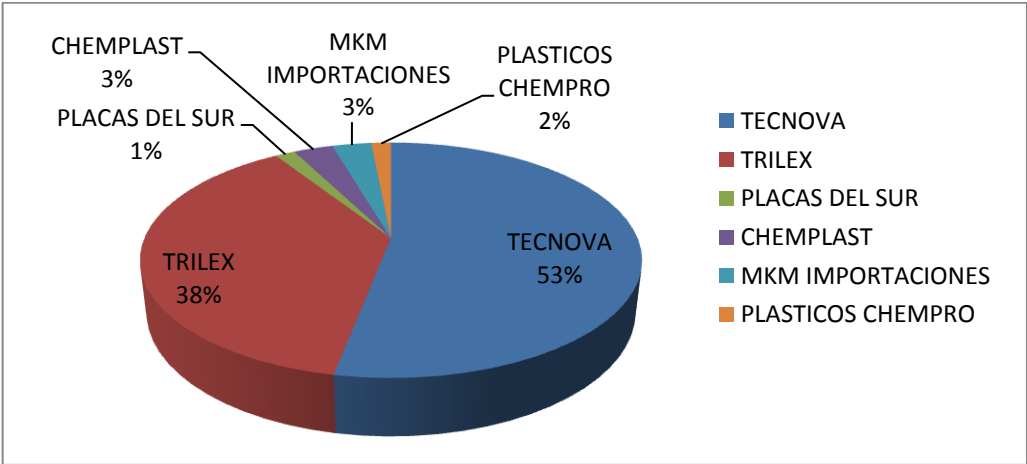
CLIENTES DE LA EMPRESA

EMPRESA	CANTIDAD DE PEDIDOS AL MES
TECNOVA	35
TRILEX	25
PLACAS DEL SUR	1
CHEMPLAST	2
MKM IMPORTACIONES	2
PLASTICOS CHEMPRO	1
TOTAL DE PEDIDOS	66

Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

GRAFICO # 4

CANTIDAD DE PEDIDOS AL MES



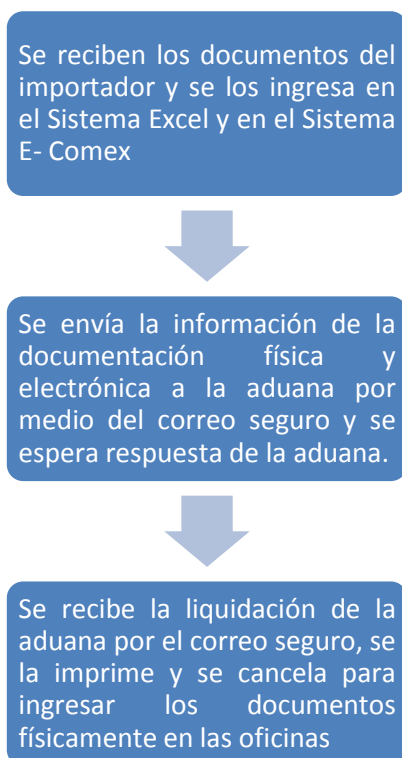
Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

2.3. Principales Procesos

Se pueden dividir las actividades de la empresa por áreas, las mismas que se resumen en el siguiente bloque.

GRAFICO # 5

PRINCIPALES PROCESOS



Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Departamento Administrativo.

Encabezada por el Presidente de la Compañía y por el Gerente General.

Departamento de Operaciones.

Liderada por la Secretaria de Presidencia, quien es a su vez el centro de acción de los procesos de desaduanamiento, pues es la encargada de realizar la Declaración de aduanas y la Declaración Andina de Valor (DAV). Ésta las realiza en un programa llamado E-Comex. Ver anexo 2

Le siguen los auxiliares de aduanas, quienes realizan el ingreso de documentos y a su vez la salida de la mercadería en la CAE.

Entre los principales procesos realizados en la empresa tenemos las siguientes Operaciones Aduaneras:

Importación: Es el acto de introducir al territorio nacional por las vías habilitadas (marítimas, aéreas, terrestres), mercancías procedentes del exterior, previo cumplimiento de los registros formales pautados en la Ley de Aduanas. Ver Anexo de LOA.

Requisitos.

1- El interesado debe solicitar ante la Dirección General Sectorial de Comercio, el formulario "Solicitud de Licencia de Importación".

2- Llenar los datos requeridos en el formulario y anexar los requisitos exigidos:

- * Copia de la Cédula de Identidad.
- * Copia del Registro Mercantil, Acta Constitutiva y sus modificaciones (persona jurídica).
- * Copia del Registro de Información Fiscal (RIF).
- * Declaración de Aduanas.
- * Factura Comercial.
- * Conocimiento de embarque, guía aérea, o guía de encomienda según sea el caso.
- * Certificado Sanitario (fitosanitario, zoosanitario, etc).

Proceso de Desaduanamiento.

Los trámites y procedimientos que deben cumplirse para desaduanar una importación (no sometida a restricciones legales, ni con beneficio de liberación de gravámenes), son los siguientes:

1- Declaración de las Mercancías:

a) El Importador recibe del Proveedor la Factura Comercial y del Porteador o Embarcador el Conocimiento de Embarque o Guía Aérea, según sea el caso.

b) Luego éste informa a su Agente de Aduana que le llegó un embarque de mercancías. Le entrega la Factura de Compra y el Documento de Embarque.

c) El Agente de Aduanas antes de elaborar la Declaración de Aduanas, debe verificar toda la información relativa al embarque, específicamente:

- * Fecha de llegada.
- * Identificación del vehículo porteador.
- * Ubicación de la carga.
- * Cantidad y condiciones de la mercancía

d) La elaboración de la Declaración de Aduanas debe estar compuesta por:

- * Declaración Andina del Valor (formas 87 DAV y 87 DAV-A)
- * Manifiesto de Importación y Declaración de Valor (Forma B).
- * Determinación de Derechos de Importación, Impuesto al Valor Agregado y Pago (Forma C80).
- * Pago 50% Tasas Aduaneras (Forma 84).

e) Elaborada la Declaración de Aduanas, el Agente de Aduanas hace las determinaciones técnicas como: clasificación arancelaria, y valoración de la mercancía, y anexa a la Declaración de Aduanas:

- * Factura Comercial definitiva (copias).
- * Conocimiento de Embarque o Guía Aérea (original).
- * Documentos exigibles según en Arancel de Aduanas (originales).
- * Una copia o fotocopia del Poder Notariado o Autorización del Consignatario para tramitar en su nombre. El original debe ser entregado previamente, en la división de Tramitaciones.

f) Luego éste informa al Importador sobre el contenido de la Declaración y montos de los derechos a pagar antes de presentarla a la Aduana.

g) El Importador informa a su Agente de Aduanas si está de acuerdo o si tiene alguna observación, corrección o duda; y decide proveer los recursos financieros para sufragar los gastos: derechos aduaneros, transporte, almacenamiento, etc.

h) El Agente de Aduanas presenta en la División de Operaciones de la Aduana de la Jurisdicción respectiva, la Declaración.

2- Confrontación y Recepción de Documentos:

a) El funcionario que ejerce la tarea de confrontación de documentos debe verificar que:

- * El Agente de Aduanas esté registrado en la Aduana.
- * La persona que tramita tenga designación de parte del Agente de Aduanas.
- * El vehículo porteador tenga registro de llegada.
- * Los documentos estén completos y conformes a los requerimientos legales.

b) Recibida la Declaración este funcionario hace lo siguiente:

- * Estampa un número de registro, fecha de recepción, firma y sello de la Unidad.
- * Conserva original y dos copias de la Declaración y devuelve el resto al Agente de Aduanas.
- * Registra la Declaración en el Sistema Automatizado.
- * Si hay inconformidad se le informa por escrito al Agente de Aduanas para que corrija la falla.
- * Archiva la copia de la Declaración y pasa original y copia al Distribuidor.

3- Reconocimiento Aduanero:

a) El Jefe de la División de Operaciones, o funcionario o en su defecto el Sistema Automatizado, selecciona el funcionario que hará el reconocimiento.

- b) El funcionario designado para hacer el reconocimiento, recibe la Declaración y la confronta, es decir, verifica que los documentos estén completos y conformes.
- c) El Jefe de la División ordena la publicación de la distribución de las Declaraciones a los fines de reconocimiento.
- d) El Agente de Aduanas se informa a qué funcionario le correspondió el embarque y cuándo se hará el reconocimiento.
- e) El funcionario designado para hacer el reconocimiento, una vez confrontada la documentación, debe hacer el reconocimiento documentario:
 - * Verifica las operaciones matemáticas; en la factura, documento de embarque, declaración, permisos, etc.
 - * Examina la información técnica y comercial relativa al valor de las mercancías: condición de entrega, flete, seguro, origen, cantidad, nivel comercial, forma de pago, vinculación, descuentos, calidad, marcas, modelos, concordancia con los demás documentos, proporcionalidad con el peso y dimensiones del embalaje, tipo de cambio, informaciones sobre el precio normal de que disponga el servicio.
 - * Examina la clasificación arancelaria declarada: código, descripción comercial, tarifa, régimen legal, requisitos, liberaciones, exenciones del IVA, etc.
- f) El Reconocedor se traslada al lugar donde están almacenadas las mercancías y hace el reconocimiento físico:
 - * Verifica precintos, marcas y condición del embalaje, dimensiones, etc.
 - * Ordena la apertura de los bultos que considere como muestra representativa del embarque en su conjunto.
 - * Compara los datos contenidos en la declaración con los obtenidos de la revisión física: cantidad, marcas, peso, calidad y descripción.
- g) Ante alguna duda propia u observación del Agente de Aduanas, debe cotejar nuevamente con los instrumentos técnicos: antecedentes de precios, Arancel de

Aduanas, normas, tomar muestras de la mercancía para su examen, pedir información complementaria, constancias, etc.

h) Si no existe inconsistencias, ni objeciones legales, se conforma la Declaración con la firma y el sello del reconocedor en el campo 49 de la Forma C-82, que dice Retiro por Autoliquidación.

i) Si hay objeción fiscal debe levantar Acta de Reconocimiento, la cual debe ser suscrita por el funcionario y los interesados comparecientes.

j) El Reconocedor consigna la documentación en la División de Operaciones al funcionario que corresponda, para su registro y remisión a la División de Recaudación.

4- Conformación o Liquidación de Derechos Aduaneros:

a) La División de Recaudación recibe de la División de Operaciones la Declaración de Aduanas. El funcionario designado debe:

- * Examinar las operaciones matemáticas contenidas en Forma C-80 y verificar su correspondencia con los demás documentos integrantes de la Declaración.

- * De encontrarse conforme, remitirlo al funcionario encargado del CODA.

b) El funcionario encargado del CODA imprime a la forma C-80 un Código de Seguridad, la notifica y entrega al Agente de Aduanas para su pago en una Oficina Receptora de Fondos Nacionales, quedando una copia en la División como constancia de notificación.

c) Si no hay conformidad con la Planilla Auto liquidada, se procede a la emisión de una Planilla de Liquidación de Gravámenes Forma C-81. Se le imprime el Código de Seguridad, notifica y entrega al Agente de Aduanas, quedando una copia en la División como constancia de notificación.

5- Pago de Derechos Aduaneros y Tributarios:

- a) El Agente de Aduanas retira la Planilla C-80 y la C-81 y la paga en un Banco Comercial autorizado como Oficina receptora de Fondos Nacionales.
- b) El Banco Comercial recibe la Planilla y verifica el Código de Seguridad, si el sistema lo acepta admite el pago, e imprime a la Planilla otro Código de Seguridad, y devuelve 3 ejemplares al Agente de Aduanas.

6- Retiro de la Importación:

- a) El Agente de Aduanas presenta ante la División de Recaudación de la Aduana las Planillas canceladas y solicita la autorización de despacho o entrega de las mercancías.
- b) La División de Recaudación recibe las Planillas canceladas (3 ejemplares), y verifica el Código de Seguridad estampado por el Banco. Si el sistema automatizado lo acepta, imprime la autorización de despacho o entrega de la mercancía. Devuelve 2 ejemplares de la Planilla al Agente de Aduanas.
- c) El Agente de Aduanas conjuntamente con su Transporte Interno solicita a un Almacén el despacho de la mercancía, y le consigna un ejemplar de la Planilla cancelada con la autorización de entrega de la Aduana. Debe sacar fotocopia de la Planilla cancelada para entregarla en la salida al Resguardo Nacional.
- d) El Almacén verifica la representación y la Planilla. Solicita confirmación a la División de Recaudación de la Aduana; y verifica la Factura por sus servicios y cobra. Solicita los datos del Transporte Interno y emite una Pase de Salida y entrega la mercancía.
- e) El Transporte Interno carga la mercancía y recibe 2 ejemplares del Pase de Salida. Debe igualmente portar la documentación aduanera que entregará al Resguardo Nacional para su retiro. Se debe dirigir a la Alcabala de Resguardo

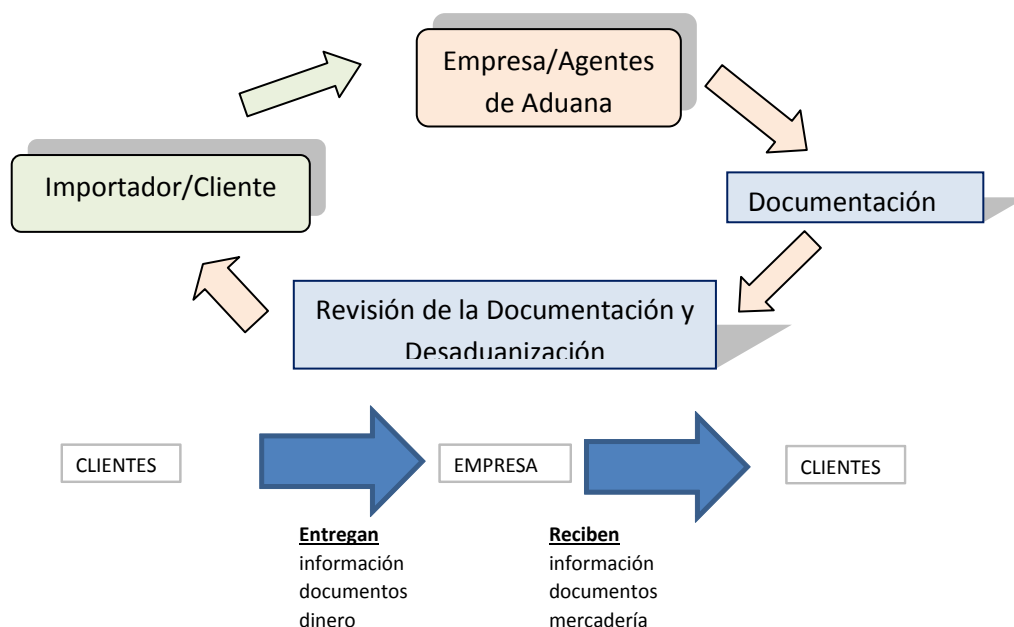
Nacional a la salida de la Zona Primaria y someter la mercancía a su autorización de retiro.

f) El Resguardo Nacional verifica que:

- * La mercancía que se retira esté debidamente autorizada por la Aduana.
- * Si observara alguna irregularidad calificable como infracción aduanera, deberá retenerlas e informar a la Aduana para un nuevo reconocimiento.
- * Si la irregularidad observada califica como contrabando, deberá embargarlas preventivamente, y seguir el procedimiento que acuerda la Ley.
- * Si no hay objeciones autoriza su retiro, firma y sella un ejemplar de la Planilla.

g) El Transporte Interno retira la mercancía y la transporta hasta el lugar convenido con su cliente.

Gráfico # 6
CICLO DEL PROCESO DE DESADUANIZACIÓN



Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez
Fuente: Observación directa

Cuadro # 4

**DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO DE LA DESADUANIZACIÓN EN LA
EMPRESA QUILOGISTIC
MÉTODO ACTUAL**

Hoja __ de 4

ACTIVIDAD #	MINUTOS	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
DOCUMENTACIÓN				
1	6'		Recibir llamadas del Importador.	Se recibe llamada para solicitar la importación. Se reciben detalles de lo solicitado.
2	4'		Enviar al mensajero donde el importador.	Se envía al mensajero donde el importador para retirar la documentación necesaria para la importación. Se le dan las indicaciones necesarias para ello.
3	1'		Recibir documentos del importador.	El mensajero entrega los documentos enviados por el importador
4	1'		Recibir documentos de acompañamiento Según Art. 44 del LOA	Según Art. 44 del LOA, los documentos de acompañamiento son: *B/L o guía de área original *Factura o facturas comerciales (por ingresar) y *Póliza de seguros. *Certificado de origen cuando proceda *Certificado de Inspección (fue abolido)
5	4'		Revisar documentos de acompañamiento.	Se verifica que estén concatenados con una misma información, concordando un documento con otro.
6	4'		Revisar los documentos Se verifica que estén completos. Se verifica que concuerden los documentos recibidos.	Se verifica que estén completos. Se verifica que concuerden los documentos recibidos. Observar detenidamente en éstos la relación que guardan: número de pedido, número de B/L, conceptos, etc.
7	4'		Separar documentos por detalle	Si hay varios trámites por realizar se los separa por pedido.
8	2'		Entregar documentos al mensajero para que los lleve a procesar.	Se le entrega B/L, facturas, retenciones y cheques para que realice el visto bueno y certifique el flete en las navieras o consolidadoras.
9	150'		Ingresar en el sistema excel los datos del nuevo pedido, mientras espera la documentación con visto bueno y flete.	
10	6'		Se verifica que concuerden con el sistema SICE.	
11	6'		Revisar que cada uno de los ítems de la factura tenga asignada la subpartida arancelaria	Se revisa que cada uno de los ítems de la factura tengan asignada la subpartida arancelaria específica o correcta (tomar en cuenta documentación y restricciones previas a la importación)
12	2'		Revisar la carta de retiro de contenedor	Se verifica que la carta de retiro de contenedor haya sido recibida de la naviera, en caso de ser contenedor.
13	2'		Ingresar los valores de la factura en el software utilizado.	
14	2'		Ingresar los valores de la póliza de seguros en el software utilizado.	

Fuente: Investigación y observación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Hoja 1 de 4

ACTIVIDAD #	MINUTOS	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
15	90'	10	Llenar la información en el software y Autoliquidar el trámite realizado	Con este se generan los valores para cancelar los tributos de Comercio Exterior.
16	2'	11	Enviar la información a la CAE mediante el correo seguro como prueba.	Esta información es codificada mediante un software que la transforma a un lenguaje DAU-DAV y que solo la CAE lo puede entender.
17	6'	12	Recibir respuesta de la CAE.	Si es aceptada y no envía error, se envía la información como original a la CAE. Si no es aceptada y envía error, se debe corregir con las sugerencias recibidas y luego volver a enviar como original.
18	2'	13	Corrección de errores confirmados	Se corrigen los errores que manifiesta la aduana, si los hay.
19	2'	14	Enviar respuesta a la CAE.	Se envía el original o se corrigen primero los errores, según sea el caso.
20	6'	15	Recibir respuesta de la CAE. Se recibe DAV (Declaración Andina del Valor).	Recibir DAV de la Aduana x correo seguro con el número de refrendo del DAU y la fecha de su ingreso al sistema de la CAE.
21	4'	16	Enviar DAV por Internet al importador para que lo firme y solicitar el pago de la misma por débito bancario.	Se espera la orden del débito bancario para el pago de tributos.
22	2'	17	Enviar a retirar el DAV firmado al cliente	Se espera al mensajero con documentación.
23	4'	18	Recibir del mensajero, el Dav firmado por el importador.	
24	6'	19	Enviar al auxiliar, DAV impreso y firmado junto con el B/L y póliza de seguros para ingresarlos.	
25	2'	20	Recibir la orden del débito bancario generado por el cliente	
26	4'	21	Imprimir la orden de débito o enviarla por correo al Auxiliar de aduanas (Aéreo o Marítimo, según sea el caso) para que cancele los tributos de Comercio Exterior.	
Continúa con la revisión de la documentación y desaduanización				

MÉTODO: ACTUAL					
1	RESUMEN: D.O.P. PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QILLODYC - DOCUMENTACIÓN				21
ACTIVIDADES	SÍMBOLO	CANT.	TIEMPO	OBSERVACIÓN	
OPERACIÓN		21	382		
INSPECCIÓN		5	22		
OPERACIÓN COMBINADA		0	0		
TOTAL		26	324,00	horas	minutos segundos
				5,4	324 10440

Fuente: Investigación y observación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Hoja 2 de 4

ACTIVIDAD #	MINUTOS	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN Y DESADUANIZACIÓN				
27	2'	22	Recibir los documentos	Recibe del asistente de logística los documentos A, B, Detalle de contenedores, Dav, factura/s, póliza de seguro
28	10'	23	Ingresa la documentación en las oficinas de la Cae.	Se entrega la documentación para que sea revisada por los funcionarios de la CAE Y constatar que lo declarado es lo importado
29	6'	6	Revisar el sistema del SICE en el Workflow la trazabilidad de la importación	Revisar en el sistema de Workflow para saber si el documento ha sido leído o no. Si el documento ha sido leído quiere decir que ya está liquidado y es enviado a Aforo. Se revisa fecha de aforo de la mercancía, tipo de aforo y el nombre del funcionario de la CAE con quien se lo realizará. Si está observado en el sistema, el comprobador indica cuál es la observación y qué documentos debe presentar. Para levantar tal observación se presenta lo solicitado con cartas a la aduana.
30	60'	24	Realizar el Aforo en el día y hora fijados	El aforo siempre se hace un día después de la presentación de documentos, o para cuando se le ha fijado fecha. Este puede ser físico o documental. Si el aforo es automático, no se realiza el aforo, es decir, la revisión la realiza automáticamente el sistema de la CAE y la carga sale sin ser aforada por los funcionarios y auxiliares.
31	4'	25	Llenar los informes de aforo	Se llena el documento llamado "Informe de Aforo", donde se indica cómo estuvo la mercancía el día del aforo.
32	1'	26	Hacer firmar el informe de aforo	Éste debe ser firmado por el auxiliar del agente de aduanas (quien llena el documento), y el funcionario de la Cae que presencia el aforo.
33	1'	27	Entregar el infome de aforo a la Aduana	Se entrega una copia del informe de aforo al funcionario de la Aduana que realizó el aforo y el original es para el cliente (importador).
34	6'	7	Revisar en el SICE los resultados del aforo.	Se revisa que el funcionario de la Cae realice la liquidación de Aduanas respectiva, C con el número de refrendo del DAU y la fecha de su ingreso al sistema de la CAE; para realizar el pago de tributos de Comercio Exterior y de las tasas necesarias para el desaduanamiento, si no hay, volver a revisar.
35	1'	28	Recibir respuesta de la CAE	Se lee el detalle en el sistema del SICE, si está liquidado.
36	1'	29	Imprimir liquidación	Se imprime la liquidación para realizar el pago de los tributos aduaneros en los bancos autorizados por la CAE.
37	20'	30	Presentar documentación en el banco y cancelar la liquidación	Se presenta la documentación, anteriormente mencionada, para cancelar la liquidación junto con la orden de débito bancario según el Art. 45 de la LOA (Ley Orgánica de Aduanas)..

ACTIVIDAD #	MINUTOS	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
38	4'	31	Recibir liquidación timbrada	Se recibe la liquidación con el sello del pago realizado.
39	4'	32	Entregar documentos en las bodegas de almacenamiento de las mercancías junto con el cheque para el pago de las tasas de almacenamiento ó a los transportistas encargados de retirar la carga para el cliente.	Se entrega la documentación para que sea revisada por los encargados de las bodegas y la/s mercancía/s sea entregada a el/los auxiliar/es.
40	10'	33	Recibir documentos con sellos que validen el pago respectivo.	
41	20'	34	Desaduanizar las mercancías. Retirar las mercancías de las bodegas de almacenaje.	
42	60'	35	Entregar la mercancía al cliente.	

MÉTODO: ACTUAL					
INICIO: 22	RESUMEN: D.O.P. PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QUILOGISTIC - REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y DESADUANIZACIÓN				FIN: 35
ACTIVIDADES	SÍMBOLO	CANT.	TIEMPO		OBSERVACIÓN
OPERACIÓN		14	198		
INSPECCIÓN		2	12		
OPERACIÓN COMBINADA		0	0		
TOTAL		16	210,00		
			horas	minutos	segundos
			3,5	210	12600

MÉTODO: ACTUAL					
INICIO: 1	RESUMEN: D.O.P. PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QUILOGISTIC				FIN: 35
ACTIVIDADES	SÍMBOLO	CANT.	TIEMPO		OBSERVACIÓN
OPERACIÓN		35	500		
INSPECCIÓN		7	34		
OPERACIÓN COMBINADA		0	0		
TOTAL		42	534,00		
			horas	minutos	segundos
			8,9	534	32040

Fuente: Investigación y observación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

GRÁFICO # 7

DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QUILOGISTIC



Considerando como tiempo 1 minuto y la dotación de 1 persona para la ejecución de un trámite, se tiene lo siguiente:

Método Actual = Tiempo Asignado = 8.9 horas = 534 minutos.

$$\text{Producción / Hora} = \frac{60' / 1 \text{ hora}}{T.A. \text{ min / trámite}}$$

Método Actual

Eficiencia = 100%

% de Suplementos Básicos = 15%

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Hora}} = \frac{\frac{60'}{1 \text{ hora}}}{\left(\frac{534 \text{ minutos}}{\text{trámite}}\right) \times 1.15}$$

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Hora}} = 0.097703957 \text{ trámites/hora}$$

La producción realizada es de 0.097703957 trámites en cada hora.

$$\frac{H - H}{\text{Trámite}} = \frac{\text{Dot}}{P/H} = \frac{1 \text{ Hombre}}{0.097703957 \text{ trámites/hora}}$$

$$\frac{H - H}{\text{Trámite}} = 10.235 \frac{\text{Horas} - \text{Hombre}}{\text{trámite}}$$

Dotación: 1 Hombre

Con la dotación de un hombre para la realización del trabajo se tiene la siguiente producción por hora:

$$P/H = \frac{\text{Dot}}{\frac{H - H}{\text{Trámite}}}$$

$$\frac{P}{H} = \frac{1 \text{ Hombre}}{10.235 \text{ horas} - \text{hombre/trámite}} = 0.097703957 \text{ trámites/hora}$$

De esta se obtiene la producción diaria:

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Día}} = 0.097703957 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 0.781631656 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

Es decir, que una persona no cubre ni la producción de 1 trámite al día. Como en la empresa se tienen 5 empleados para ese fin, se considera luego, la misma hora-hombre/trámite, pero con una dotación de 5 personas, para obtener la producción diaria. Se tiene a continuación:

Dotación: 5 hombres

$$\frac{P}{H} = \frac{5 \text{ Hombres}}{10.235 \text{ horas} - \text{hombre/trámite}} = 0.488519785 \text{ trámites/hora}$$

Obteniendo la producción diaria, se tiene:

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Día}} = 0.488519785 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 3.90815828 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

De esto, se podría decir que la producción diaria es de 3.91 trámites ó de casi 4 trámites al día. Pero si se considera que existe un cuello de botella al ingresar los datos en el sistema Excel, se toma ese tiempo asignado para obtener la producción por hora.

Tiempo asignado = 150 minutos

$$\begin{aligned} \frac{\text{Producción}}{\text{Hora}} &= \frac{\frac{60'}{1 \text{ hora}}}{\left(150 \frac{\text{minutos}}{\text{trámite}}\right) \times 1.15} \\ \frac{\text{Producción}}{\text{Hora}} &= 0.347826087 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \end{aligned}$$

Dotación = 5 personas

$$\begin{aligned} \frac{H - H}{\text{Trámite}} &= \frac{\text{Dot}}{P/H} = \frac{5 \text{ Hombres}}{0.347826087 \text{ trámites/hora}} \\ \frac{H - H}{\text{Trámite}} &= 14.375 \frac{\text{Horas} - \text{Hombre}}{\text{trámite}} \end{aligned}$$

Para efectos de comprobación, se tiene:

$$\frac{P}{H} = \frac{5 \text{ Hombres}}{14.375 \text{ horas} - \text{hombre/trámite}} = 0.347826087 \text{ trámites/hora}$$

Obteniendo la producción diaria, se tiene:

$$\begin{aligned} \frac{\text{Producción}}{\text{Día}} &= 0.347826087 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 2.7826 \frac{\text{trámites}}{\text{día}} \\ \% \text{ de Eficiencia} &= \left(\frac{0.34782 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}}}{0.48851 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}}} \right) \times 100 = \end{aligned}$$

$$\% \text{ de Eficiencia} = 0.71200 \times 100 = 71.200 \%$$

De esto se concluye que los 5 empleados trabajan con una eficiencia del 71 %, con el tiempo asignado de 150 minutos en su mayor tiempo de operación o cuello de botella.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Análisis interno de la empresa

El problema crítico de la empresa es la desorganización y a raíz de ésta se generan otros causales de problemas como la incomunicación, el desorden y el atraso en la entrega de la documentación a la CAE y a su vez, esto genera que la mercadería también se atrase en la entrega al cliente. Todo recae en que a la larga se ingresan menos trámites de lo requerido. Por ello se necesita hacer un estudio para que la desorganización existente desaparezca y así buscar la manera de que todo sea más ágil y rápido para la entrega de la mercadería al cliente.

3.1.1. Cadena de valor

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadidos en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

La cadena de actividades que la empresa realiza para entregar valor a sus clientes, las detallaremos según Porter, el cual subdivide las actividades de la empresa en primarias y secundarias.

GRAFICO # 8

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: Información secundaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

3.1.1.1. Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del servicio, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

Logística interna: Movilización por parte del mensajero o asistente a las oficinas del cliente para retirar los documentos que se requieren para el ingreso de la información en el sistema y generar la DAU. Recibe los documentos de acompañamiento. Ir y retirar los documentos de acompañamiento (materia prima) al cliente para llevarlos a la oficina junto con los cheques para cancelar el visto bueno y su certificación.

Operaciones.- Recibir los documentos de acompañamiento, y clasificarlos para ingresarlos en el sistema. Ingreso de la información en Excel y en el programa para enviarlo a procesar a la CAE. Luego de ser ingresados, liquidados y aceptados por la Cae se almacenan para que se los lleve el auxiliar a presentar a la Cae e ingresar el tramite con su cancelación.

Servicios.- Después de cancelar las tasas necesarias para el despacho se retira la carga de las bodegas y se las lleva al cliente con custodia si es requerida por este o si la carga lo amerita.

En la empresa no se dan actividades de marketing y ventas directas, puesto que no existe un departamento encargado para ello, nuestras ventas se generan con los servicios que se brindan.

3.1.1.2. Actividades de apoyo

Infraestructura de la organización: es llevada a cabo por la Presidencia y Gerencia general de la empresa, realizan su planificación de y personalmente llevan su contabilidad sobre los gastos. Son muy celosos con esta información.

La dirección de Recursos Humanos: está dada por la misma Gerencia General, encargado de seleccionar y contratar al personal que entra a la empresa, este delega a su asistente para que capacite a los empleados nuevos.

Aun no se ha ingresado al mundo del desarrollo de la tecnología puesto que, en la empresa, no hay una persona encargada de realizar este tipo de gestiones.

El abastecimiento que se da en la empresa corresponde a los suministros para la misma: papel para imprimir, tinta y cinta para impresoras, bloques de facturas, retenciones, liquidaciones de compras y servicios, comprobantes de egresos, clips, grapas equipos de oficina, en fin, materiales de oficina. Puesto que estos son los que nos permiten trabajar a diario para poder enviar y recibir información para el cliente. Este es considerado entre los gastos de logística interna.

GRAFICO # 9

PORCENTAJES DE LA CADENA DE VALOR

DESARROLLO TECNOLÓGICO		6,41%	
RECURSOS HUMANOS		54,42%	
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA		9,98%	
LOGÍSTICA INTERNA 7,92%	OPERACIONES 17,36%	MARKETING Y VENTAS 2,85%	SERVICIOS 1,05%

Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista S.

Para respaldar los porcentajes se presenta el siguiente cuadro de costos y gastos de la cadena de valor.

CUADRO # 5
COSTOS Y GASTOS DE LA CADENA DE VALOR

COSTOS Y GASTOS DE LA CADENA DE VALOR			
Actividades	Gastos		
	Anuales	Mensuales	Porcentaje
Infraestructura	\$ 9.660,00	\$ 805,00	9,98%
Gastos de mantenimiento	\$ 60,00	\$ 5,00	0,06%
Servicios Básicos	\$ 9.600,00	\$ 800,00	9,92%
Recursos Humanos	\$ 52.660,00	\$ 4.388,33	54,42%
Pago de personal	\$ 52.560,00	\$ 4.380,00	54,32%
Gastos de actividades internas	\$ 100,00	\$ 8,33	0,10%
Desarrollo Tecnológico	\$ 6.200,00	\$ 516,67	6,41%
Logística Interna	\$ 7.660,00	\$ 638,33	7,92%
Requerimiento de clientes	\$ 5.640,00	\$ 470,00	5,83%
Facturación (Imprenta)	\$ 400,00	\$ 33,33	0,41%
Cobranzas (Gastos que se generan por el depósito)	\$ 420,00	\$ 35,00	0,43%
Copias	\$ 1.200,00	\$ 100,00	1,24%
Operaciones	\$ 16.800,00	\$ 1.400,00	17,36%
Pago de tasas y multas en la CAE	\$ 9.600,00	\$ 800,00	9,92%
Materiales de oficina	\$ 7.200,00	\$ 600,00	7,44%
Servicios	\$ 1.020,00	\$ 85,00	1,05%
Afiliación a la Cámara de Comercio	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 0,0031
Afiliación al Colegio de Ingenieros Comerciales	\$ 180,00	\$ 15,00	\$ 0,0019
Afiliación al Colegio de Abogados	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 0,0031
Afiliación a la Cámara de Agentes de Aduanas (CA)	\$ 240,00	\$ 20,00	\$ 0,0025
Marketing y Ventas	\$ 2.760,00	\$ 230,00	2,85%
Registro de la Marca	\$ 960,00	\$ 80,00	\$ 0,0099
Página Web, dominio y hosting	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 0,0065
TOTAL	\$ 96.760,00	\$ 8.063,33	100,00%

Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Fátima Bautista S.

Como se puede apreciar la mayor cantidad de gasto se da en los Recursos Humanos con un porcentaje de 54,42%. Le siguen las operaciones con un 17,36% con lo que se concluye que éstas son las actividades que operan con mayor cantidad de costos y a su vez deben ser las que agregan mayor valor al servicio.

3.1.2. Evaluación de Factores Internos: Fortalezas y debilidades (Matriz EFI)

La matriz EFI de Evaluación de los factores internos de la empresa, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes en las áreas de un negocio.

Agregando los factores del análisis PEST con los del análisis de la Matriz Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se construyó la matriz que se observa en el cuadro, del cual se resumen los siguientes datos:

Fortalezas

- Imagen de seriedad en la empresa
- Lineamientos de trabajo de acuerdo a la ley LOA
- Agilidad en la entrega de las mercaderías al cliente
- Ingreso rápido de la información en el sistema para la Cae.
- Se cuenta con fotocopidora, impresoras y equipos de oficina.
- Precios accesibles al cliente.

Debilidades

- Falta de capacitación en el personal y en la administración
- Falta de comunicación interna.
- Problemas de comunicación en redes, acceso restringido
- No se cuenta con acceso para comunicación a celulares.
- No existe responsabilidad por parte de algunos trabajadores en la ejecución del trabajo.
- Se suscitan situaciones infrecuentes de autoritarismo.
- Se carga de mucho trabajo al empleado
- Existencia de stress laboral
- Marca no posicionada
- Falta de control en los tramites que se ingresan y salen para el cliente.

CUADRO # 6
MATRIZ EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
Imagen de seriedad en la empresa	0,03	3	0,09
Lineamientos de trabajo de acuerdo a la ley LOA	0,08	4	0,32
Canal de distribución directo	0,05	4	0,2
Ingreso rápido de la información en el sistema para la Cae.	0,09	3	0,27
Buen margen de entrega de mercadería	0,06	3	0,18
Precios accesibles al cliente.	0,08	3	0,24
Se tiene un buen volumen de compras	0,09	2	0,18
DEBILIDADES			
Escasa capacitación en el personal y en la administración	0,07	2	0,14
Falta de comunicación interna.	0,1	2	0,2
Limitación en el uso de redes	0,04	1	0,04
No se cuenta con acceso para comunicación a celulares.	0,05	1	0,05
Falta de motivación en el desempeño laboral	0,1	2	0,2
Predominio de la autoridad sobre el liderazgo	0,05	2	0,1
Poco acceso y conocimiento del mercado	0,04	1	0,04
Marca no posicionada	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		2,39

Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Fátima Bautista S.

El total ponderado que puede tener una organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

El total ponderado de 2,39 indica que la empresa está por debajo de la media, es decir que las estrategias existentes están tratando de capitalizar las oportunidades pero aún así no evitan las amenazas. Se recomienda buscar más oportunidades de éxito y replantear las estrategias para que la empresa sea más competitiva y a su vez pueda evitar las amenazas.

3.2. Análisis del entorno

El análisis del entorno permite detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. Tiene como propósito identificar las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para eludirlas o reducir sus consecuencias.

3.2.1. Análisis de atractividad (Modelo de 5 fuerzas de Porter)

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

- ✓ Se tienen pocos compradores en la compañía, pues actualmente se cuenta con pocos clientes.
- ✓ El canal de distribución es directo, no existen intermediarios, a menos que el cliente lo solicite.
- ✓ El volumen de compra de los clientes es bueno
- ✓ Se cuenta con la disponibilidad para informar al cliente en lo que necesite, pero si no hay un orden interno para ello no se lo puede lograr
- ✓ En precios, se brindan valores accesibles al cliente por cada trámite.
- ✓ Se tiene exclusividad por nuestros servicios porque el margen de entrega de un pedido es de 3 días máximo en relación a la competencia.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

- ✓ Presencia de servicios sustitutos, generados actualmente por la misma CAE, quien está reformando las leyes y por ende los servicios.
- ✓ Concentración de los proveedores, existen varios proveedores que se enlistan para alejarnos de nuestros clientes.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes

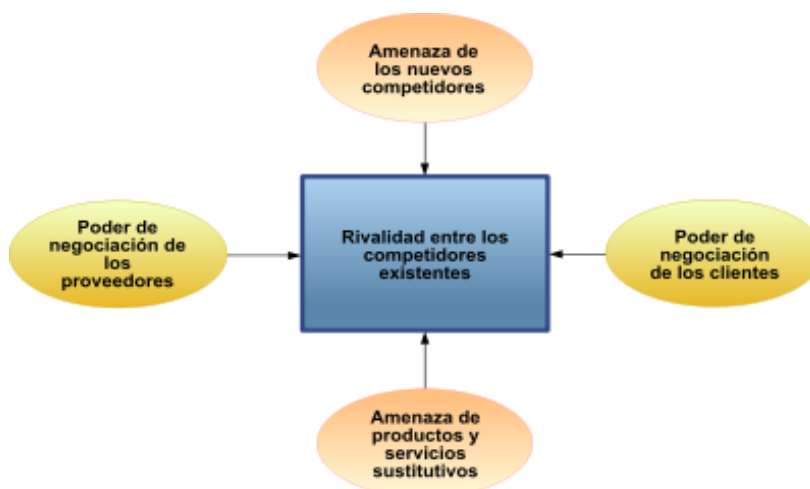
- ✓ Existencia de barreras de entrada, las defino como los costes elevados de infraestructura, costes por materiales, equipos de oficina, entre otros.
- ✓ Requerimientos de capital, este surge por amenazas como la anterior.
- ✓ Mejoras en la tecnología, esto representa una amenaza puesto que involucra una mayor inversión en los sistemas de trabajo.

(F4) Amenaza de productos sustitutivos

- ✓ Propensión del comprador a sustituir.
- ✓ Precios relativos de los productos sustitutos.
- ✓ Coste o facilidad de cambio del comprador.
- ✓ Nivel percibido de diferenciación de producto.
- ✓ Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

GRAFICO # 10**GRAFICO DEL MODELO DE PORTER**

Fuente: Michael Porter
Elaborado por: Fátima Bautista S.

3.2.2. Análisis PEST (Ambientes Político, Económico, Social y Tecnológico)

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

3.2.3. Evaluación de Factores Externos: Oportunidades y Amenazas (Matriz EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de la matriz EFE de la empresa.

Oportunidades

- ✓ Crecimiento empresarial, dar a conocer su nombre, su marca.
- ✓ Buenas relaciones con los clientes y proveedores
- ✓ Mayor crecimiento en el mercado local
- ✓ Aumentar las fuentes de trabajo
- ✓ Brindar al país la ayuda socio-económica que necesita
- ✓ Aumento de la población

Amenazas

- ✓ Pérdida del número de clientes existentes a nivel local y nacional
- ✓ Disminución de los ingresos económicos
- ✓ Aumento de la competencia
- ✓ Disminución del mercado
- ✓ Regulaciones de las leyes de importación
- ✓ Reestructuración en las leyes de forma nacional e internacional, en relación a los tributos.
- ✓ Los desastres naturales, los cambios climáticos existentes.

CUADRO # 7
MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mayor crecimiento en el mercado local	0,14	1	0,14
Brindar colaboración socio-económica al país	0,05	2	0,1
Buenas relaciones con los clientes y proveedores	0,18	4	0,72
Aumentar las fuentes de trabajo	0,08	1	0,08
AMENAZAS			
Pérdida del número de clientes existentes a nivel local y nacional	0,09	3	0,27
Aumento de la competencia	0,05	2	0,1
Regulaciones de las leyes de importación	0,12	3	0,36
Los desastres naturales, los cambios climáticos existentes.	0,07	3	0,21
Reestructuración en las leyes de aduanas.	0,08	2	0,16
Requerimientos de capital	0,14	2	0,28
TOTAL	1,00		2,42

Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Fátima Bautista S.

El total ponderado que puede tener una organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

El total ponderado de 2,42 indica que la empresa está por debajo de la media, es decir que las estrategias existentes están tratando de capitalizar las oportunidades pero aún así no evitan las amenazas.

Se recomienda buscar más oportunidades de éxito y replantear las estrategias para que la empresa sea más competitiva y a su vez pueda evitar las amenazas.

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO

4.1. Identificación de problemas: origen, causa y efecto

Para la identificación de los problemas que afectan a la empresa se muestra en el Cuadro # 8 de la matriz origen- causa y efecto, la misma que se obtuvo por medio de un estudio realizado durante 5 meses, en el cual se ha aplicado la técnica de la observación y del diálogo interno mediante preguntas a los empleados y a la gerencia. Además, su tabulación se ha realizado por medio de la aplicación de la matriz origen- causa- efecto.

Mediante esta herramienta se identifican tres problemas que provocan la desorganización en la empresa, a saber:

- ✓ Fallas en el proceso operativo
- ✓ Comunicación.
- ✓ Asignación de funciones.

Y como se verá más adelante, los problemas surgen de la administración ya que pretendiendo economizar en recursos para la empresa no se percatan en la aparición de los mismos.

Problema # 1: Fallas en el proceso operativo.- Se origina de la gerencia al descuidar su personal para evitar gastos innecesarios. No se invierte en la capacitación que los trabajadores necesitan porque se prefiere utilizar al trabajador solo para llenar más trámites e ingresarlos. A la vez pagan su mano de obra barata y se le asignan más tareas para cumplir, desmotivando al personal y

haciéndolo perder el interés en su trabajo porque no recibe ni una gratificación o reconocimiento por eso y a su vez se descuida de su trabajo porque el tiempo que debió darle al mismo, lo utilizó haciendo otras labores. El cual, ahora lo realiza por rutina y no porque se sienta a gusto con lo que hace; esto genera retrasos en la entrega de mercaderías. De ahí que se presiona también al trabajador para que se realicen más trámites, ocasionando errores de cálculo y por ende pérdidas de tiempo.

La presión a la que se somete al empleado para el ingreso de información en el sistema hace que cometa errores de cálculo puesto que por trabajar rápido no se concentra en lo que hace y digita de forma equivocada. Cabe recalcar que no solo es la presión sino también la falta de capacitación, porque al llenar ciertos campos en el sistema, el empleado no diferencia bien las características de lo que se pretende importar y lo ingresa con una característica equivocada, es decir, que no pertenece a la partida arancelaria de ese ítem o producto.

Esto genera una multa que debe ser cancelada por el empleado porque él ingresó el trámite y a su vez ocasiona pérdidas de tiempo porque aumentan las horas de trabajo para terminar el trámite; esto disminuye la producción, puesto que se generan tiempos improductivos y también reprocesos.

Por lo que se concluye que no hay responsabilidad y compromiso con el trabajo desde la gerencia hasta el empleado y existe la necesidad de capacitación en el personal de la empresa, porque es, esencialmente la instrucción y el aprendizaje operativo el resultado para la resolución de los problemas también operativos.

El siguiente cuadro muestra el origen, las causas y consecuencias que generan este problema.

CUADRO # 8
MATRIZ ORIGEN-CAUSA-EFECTO. PROBLEMA 1

PROBLEMA	ORIGEN	CAUSA	EFFECTO
Fallas en el proceso operativo	Gerencia General	Presión en el trabajo	Errores de cálculo
		Falta inversión con el trabajo	Pérdidas de tiempo
		Falta de incentivos	Relación empleador - empleado con poca comunicación
	Empleados	Falta de capacitación	Retrasos en la entrega de mercadería

Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Problema # 2: Comunicación.- Se produce por la limitación del tiempo. Esto sucede por la misma presión laboral. En otros casos, por el miedo a ser reprendidos no existe una buena comunicación entre el empleado y su jefe y de haber una inconformidad, prefieren callarla y no darla a conocer.

De tal forma que los auxiliares no avisan con tiempo qué ocurre con la mercadería en la aduana, información que es solicitada por el cliente. Esto genera quejas por parte del cliente externo y pérdidas de tiempo y entrega, debido a los retrasos que se producen, tanto por parte del cliente interno como externo. Hay retrasos por parte del cliente externo porque éste al no saber cómo va su carga no pasa con tiempo el débito bancario para pagar los tributos en la aduana.

No existe liderazgo en la organización. El trato que reciben los empleados no es de un líder sino de un jefe, esto genera miedo y desconfianza porque temen perder su trabajo y no pueden sentirse en un buen ambiente de trabajo por el trato déspota que en muchas ocasiones reciben.

Por lo que hay que recalcar que el modelo de relación que desarrolla la dirección con los empleados, debería de ser la base sobre la que se construye el modelo de relación que en una gestión de servicios desarrolla el empleado con el cliente. El cuadro # 9 muestra el origen, las causas y consecuencias de este problema de comunicación.

CUADRO # 9
MATRIZ ORIGEN-CAUSA-EFECTO. PROBLEMA 2

PROBLEMA	ORIGEN	CAUSA	EFFECTO
Comunicación	Gerencia General	Uso de equipos inadecuados	Demoras
		Falta de capacitación	Errores de cálculo
		Falta de motivación	Desinterés en el trabajo
	Empleados	Falta de confianza entre empleado-patrón	Retrasos en la entrega de mercadería
		Miedo a ser reprendido	Pérdidas de tiempo y entrega

Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Problema # 3: Asignación de funciones.- Como la empresa recién esta iniciándose no cuenta con un manual de funciones para los empleados, ni con un organigrama adecuado, lo que sí se ha hecho ha sido delegar funciones y tareas a cada uno de acuerdo a la necesidad que surja en el momento. Esto hace que se le carguen al empleado más funciones, limitándole su tiempo y generándole más presión para obtener mayores resultados en menor tiempo. Esto sucede porque la administración tiene miedo a ser plagiada, existe autoritarismo y se prefiere cargar de funciones al empleado para no pagar otra mano de obra. Olvidándose de que la presión en el empleado hace que cometa errores de digitación y cálculo, provocando a su vez pérdidas de tiempo y dinero. Se verá lo explicado en el cuadro siguiente.

CUADRO # 10
MATRIZ ORIGEN-CAUSA-EFECTO. PROBLEMA 3

PROBLEMA	ORIGEN	CAUSA	EFECTO
Asignación de funciones	Gerencia General	Miedo a ser plagiados. No invertir en especialistas.	Pérdidas de tiempo y dinero
		No hay un Manual de Funciones	Realización de tareas fuera del oficio del trabajador
	Empleados y gerencia	Falta de capacitación. Desconocimiento.	Mucha presión en el trabajador, se le exige que trabaje más rápido
			Abuso de autoridad
			Errores de digitación y cálculo

Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Los problemas antes mencionados se verán agrupados con detalle en el Cuadro # 11. Matriz Origen- Causa -Efecto.

CUADRO # 11
MATRIZ ORIGEN- CAUSA – EFECTO

PROBLEMA	ORIGEN	CAUSA	EFECTO
Fallas en el proceso operativo	Gerencia General	Presión en el trabajo	Errores de cálculo
		Falta inversión con el trabajo	Pérdidas de tiempo
		Falta de incentivos	Relación empleador - empleado con poca comunicación
	Empleados	Falta de capacitación	Retrasos en la entrega de mercadería
Asignación de funciones	Gerencia General	Miedo a ser plagiados. No invertir en especialistas.	Pérdidas de tiempo y dinero
		No hay un Manual de Funciones	Realización de tareas fuera del oficio del trabajador
	Empleados y gerencia	Falta de capacitación. Desconocimiento.	Mucha presión en el trabajador, se le exige que trabaje más rápido
			Abuso de autoridad
			Errores de digitación y cálculo
Comunicación	Gerencia General	Uso de equipos inadecuados	Demoras
		Falta de capacitación	Errores de cálculo
		Falta de motivación	Desinterés en el trabajo
	Empleados	Falta de confianza entre empleado-patrón	Retrasos en la entrega de mercadería
		Miedo a ser reprendido	Pérdidas de tiempo y entrega

Fuente: Departamento de Operaciones / Información primaria
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior todas las causas y consecuencias generadas que se engloban en los problemas antes mencionados tienen un solo origen o fuente de problemas que es la desorganización. Se pretende atacarla realizando una reorganización en la empresa, pero para ello, a continuación se verán las estrategias surgidas del análisis FODA.

4.2. Integración de Matriz FODA: Estrategias

Luego de indicar, en un capítulo anterior, las fortalezas y debilidades de la compañía como factores de evaluación interna y a su vez analizar las oportunidades y amenazas como factores de evaluación externa se presenta la matriz Foda surgida en el siguiente cuadro.

GRAFICO # 11

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBLIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: Investigación por internet

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

La matriz FODA es una herramienta estratégica de análisis organizacional que agrupa la información de la misma para definir su capacidad competitiva y permitir tomar decisiones acertadas para el crecimiento y conocimiento de la empresa en el mercado en un período determinado. Esto se da por medio de las estrategias que se crean a raíz del análisis de sus variables. Por eso, es necesario recalcar que el FODA se compone de los siguientes factores:

Las Fortalezas.- Son todos los elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase. Las fortalezas de la empresa se las verá a continuación:

- ✓ Imagen de seriedad en la empresa
- ✓ Lineamientos de trabajo de acuerdo a la ley LOA
- ✓ Canal de distribución directo
- ✓ Ingreso rápido de la información en el sistema para la Cae.
- ✓ Buen margen de entrega de mercadería
- ✓ Precios accesibles al cliente.
- ✓ Se tiene un buen volumen de compras

Las Oportunidades.- Son las situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que siendo identificadas pueden ser aprovechadas.

- ✓ Mayor crecimiento en el mercado local
- ✓ Brindar colaboración socio-económica al país
- ✓ Buenas relaciones con los clientes y proveedores
- ✓ Aumentar las fuentes de trabajo

Las Debilidades.- Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- ✓ Escasa capacitación en el personal y en la administración
- ✓ Falta de comunicación interna.
- ✓ Limitación en el uso de redes
- ✓ No se cuenta con acceso para comunicación a celulares.
- ✓ Falta de motivación en el desempeño laboral
- ✓ Predominio de la autoridad sobre el liderazgo
- ✓ Poco acceso y conocimiento del mercado
- ✓ Marca no posicionada

Las Amenazas.- Son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atacar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evitarlas.

- ✓ Menor número de clientes a nivel local y nacional
- ✓ Aumento de la competencia
- ✓ Regulaciones de las leyes de importación
- ✓ Los desastres naturales, los cambios climáticos existentes.
- ✓ Reestructuración en las leyes de aduanas.
- ✓ Requerimientos de capital

Como se puede ver en el cuadro # 12, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa deben de ser aprovechadas y controladas, de tal manera, que las fortalezas y las debilidades, que son internas, deban ser reforzadas, controladas y mejoradas continuamente; para que combinadas con las oportunidades y amenazas de la empresa se establezcan las estrategias de acción para la misma. Éstas deben estar sujetas a revisiones y cambios periódicos para el buen funcionamiento interno y crecimiento externo de la empresa.

CUADRO # 12
MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS

MATRIZ FODA	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	Imagen de seriedad en la empresa	Escaza capacitación en el personal y en la administración
	Precios accesibles al cliente.	Falta de comunicación interna.
	Lineamientos de trabajo de acuerdo a la ley LOA	Limitación en el uso de redes
	Agilidad en la entrega de las mercaderías al cliente	No se cuenta con acceso para comunicación a celulares.
	Ingreso rápido de la información en el sistema para la Cae.	Falta de motivación en el desempeño laboral
	Se tiene un buen volumen de compras	Predominio de la autoridad sobre el liderazgo
	Se brinda una buena asesoría al cliente	Poco acceso y conocimiento del mercado
	Servicio de transportación seguro y ágil.	Marca no posicionada
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
Mayor crecimiento en el mercado local.	Brindar beneficios a los clientes leales	Aumentar la cartera de clientes por medio del uso de la tecnología
Buenas relaciones con los clientes y proveedores	Incursionar en nuevos mercados para ser más posicionados	Incursionar el mercado para ser reconocidos en el mismo.
Brindar colaboración socio-económica al país	Aumentar la cartera de clientes	Ser líderes en el proceso de acción laboral aumentando la fuentes de trabajo.
Aumentar las fuentes de trabajo	Aumentar los ingresos en la compañía con nuevos clientes	Posicionar la marca en el mercado aprovechando las buenas relaciones con los clientes.
	Incremento empresarial, dar a conocer su nombre, su marca.	Mejorar la comunicación para aumentar las relaciones sociales.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
Pérdida del numero de clientes existentes a nivel local y nacional.	Captar el mercado brindando asesorías y proformas accesibles	Capacitar y motivar al personal para que conozca más del mercado y del servicio.
Aumento de la competencia.	Aprovechar los medios de trabajo y la tecnología para conocer y evitar las inclemencias del tiempo	Reducir la desmotivación interna aprovechando las nuevas leyes en relación a los tributos.
Regulaciones de las leyes de importación.	Generar mayor competitividad alineados a las leyes de Importación.	Evitar la disminución de los ingresos económicos con el aumento de la competencia.
Los desastres naturales, los cambios climáticos existentes.	Buscar nuevas formas de innovación para evitar la pérdida de clientes actuales	Adquirir mayor conocimiento para ajustarse de acuerdo a las leyes
Reestructuración en las leyes de forma nacional e internacional, en relación a los tributos.		

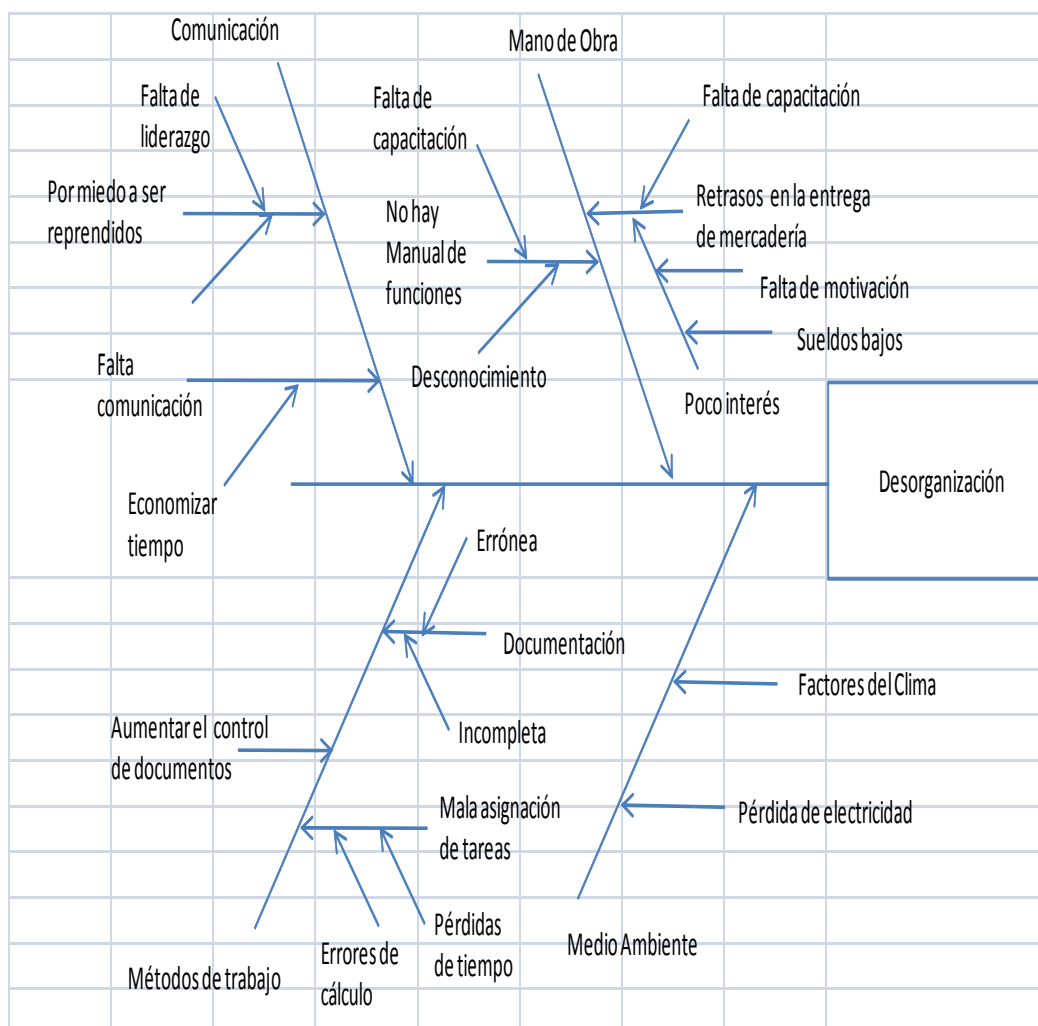
Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

4.3. Representación gráfica de problemas: Diagrama de Ishikawa

Como se dijo anteriormente los problemas de comunicación, responsabilidad y funciones se resumen en uno central que es la desorganización; esto hace tener en la empresa una imagen improductiva.

GRAFICO # 12
DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

4.4. Análisis de la frecuencia en la presentación de problemas: Diagrama de Pareto.

Estos problemas se dan con frecuencia de todos los días. Lo que no hace tan significativa la pérdida es que así como éstos van sucediendo, se trata de solucionarlos; pero como se sabe que las cosas negativas no se eliminan a menos de que no sea de raíz, se ha hecho un análisis de estos problemas durante cinco meses, de los cuales se mostrarán, para cada problema, las causas y las frecuencias detectadas en un mes. Esto, considerando que el 20% de los pocos vitales solucionan el 80% de los muchos triviales; de acuerdo a la Ley de Pareto.

Problema # 1: Fallas en el proceso operativo

CUADRO # 13
ANÁLISIS DE LAS FRECUENCIAS

CAUSAS	MES						
	1	2	3	4	Frecuencia	% de Frecuencia	% Acumulado del Total
Presión en el trabajo	3	8	7	4	22	21	21
Temor a ser reprendido	4	7	7	3	21	20	41
Grado de inversión	2	5	6	4	17	16	57
Falta de capacitación	3	8	3	2	16	15	72
Nivel de confianza	2	5	3	2	12	11	83
Economizar tiempo	3	4	2	1	10	9	92
Falta de incentivos	2	3	2	1	8	8	100
TOTAL	19	40	30	17	106	100	

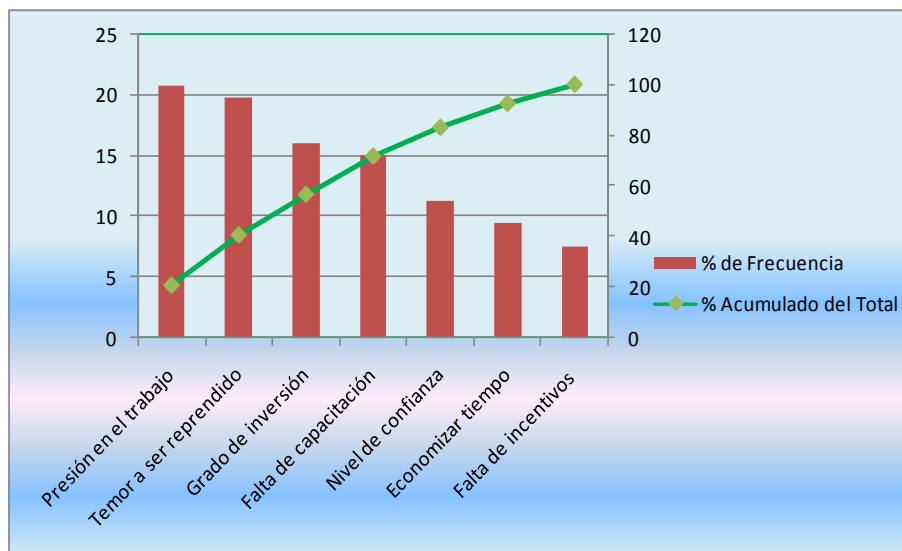
Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

GRAFICO # 13

DIAGRAMA DE PARETO

Problema # 1: Fallas en el proceso operativo



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Como se puede observar en el gráfico, las causas que se deben atacar para solucionar la mayor cantidad de problemas son las de presión en el trabajo vinculadas con la falta de capacitación, puesto que representan el 21% de los pocos vitales que solucionarán el 80% de los problemas, los muchos triviales, en los que se ve sometida a la empresa.

Problema # 2: Comunicación inadecuada

Los empleados tienen miedo de comunicar lo que sucede a gerencia porque si se equivocan o si hacen algo que al momento no se les envió a realizar son retados o reprimidos por la gerencia.

“Por economizar tiempo”, no se avisa o no se pregunta al jefe de logística o al gerente si la mercadería debería de salir de la aduana con custodia o sin ella. Esto provoca insatisfacción en el cliente externo puesto que su carga corre el

riesgo de ser robada. Esto a su vez disminuye el grado de confianza que el cliente tiene en la empresa. Se presentan las principales causas que generan el problema de la comunicación en la empresa.

CUADRO # 14
ANÁLISIS DE LAS FRECUENCIAS

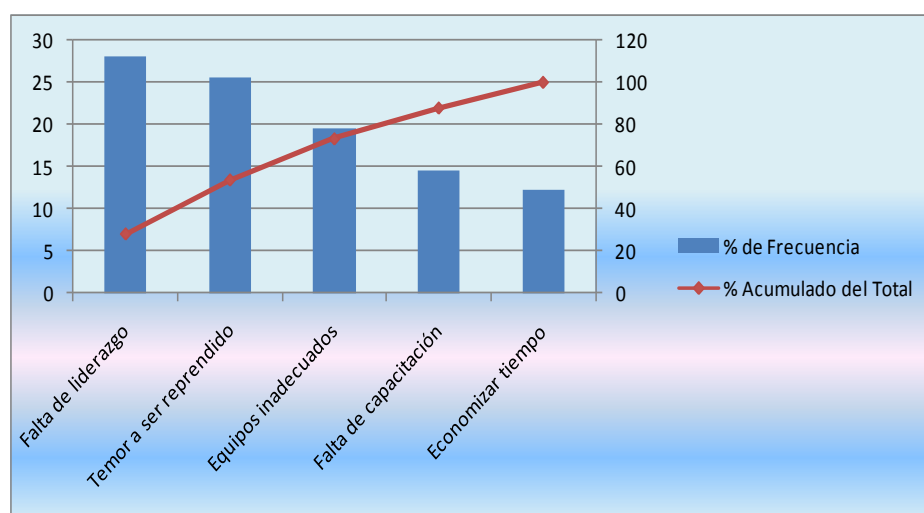
Problema # 2: Comunicación

CAUSAS	MES						
	1	2	3	4	Frecuencia	% de Frecuencia	% Acumulado del Total
Falta de liderazgo	4	8	7	4	23	28	28
Temor a ser reprendido	4	7	7	3	21	26	54
Equipos inadecuados	3	8	3	2	16	20	73
Falta de capacitación	2	5	3	2	12	15	88
Economizar tiempo	3	4	2	1	10	12	100
TOTAL	16	32	22	12	82	100	

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

GRAFICO # 14
DIAGRAMA DE PARETO

Problema # 2: Comunicación inadecuada



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Como se aprecia en el cuadro la falta de liderazgo representa el 28% de las causas que provocan el problema de comunicación y la utilización de equipos inadecuados que no poseen una velocidad de respuesta inmediata influyen también en este problema. Se deben atacar estas causas, pues representan el 20% de los problemas vitales que son efectivos para solucionar el 80% de los muchos triviales.

Problema # 3: Asignación de funciones.

Las funciones las asigna el Gerente y lo hace de acuerdo a la necesidad del momento, no de forma programada. Además lo hace con autoritarismo y de acuerdo a su conveniencia, lo que provoca en el empleado temor a ser reprendido y a trabajar bajo presión puesto que el tiempo se le limita al aumentar su carga laboral. Esto unido a la falta de incentivos provoca una desconfianza en la relación laboral. Este problema se origina porque existe un desconocimiento de la existencia de un Manual de Funciones y a su vez porque existe el miedo a ser plagiados, temen que la competencia les robe información de forma infiltrada; esto hace que no se invierta en mano de obra calificada para que cubra tal necesidad y a su vez que no se capacite a los empleados.

CUADRO # 15
ANÁLISIS DE LAS FRECUENCIAS
Problema # 3: Asignación de funciones

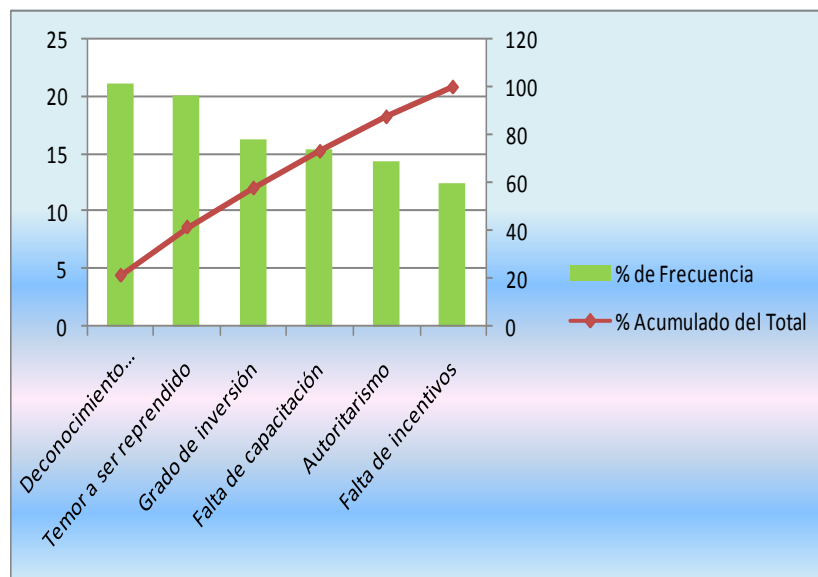
CAUSAS	MES						
	1	2	3	4	Frecuencia	% de Frecuencia	% Acumulado del Total
Deconocimiento (Miedo a ser plagiados)	3	8	7	4	22	21	21
Temor a ser reprendido	4	7	7	3	21	20	41
Grado de inversión	2	5	6	4	17	16	58
Falta de capacitación	3	8	3	2	16	15	73
Autoritarismo	1	4	8	2	15	14	88
Falta de incentivos	2	6	3	2	13	13	100
TOTAL	13	32	31	15	104	100	

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

GRAFICO # 15

DIAGRAMA DE PARETO

Problema # 3: Asignación de funciones



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

En el gráfico se muestra que el desconocimiento de la elaboración de un Manual de funciones obtuvo el 21%, siendo la causa de mayor frecuencia en el problema, es decir, con el más alto número de disconformidades. Esto indica, que si se logra la optimización de esta causa, impactará positivamente en el 80% de los demás elementos.

4.5. Impacto económico de problemas.

El impacto económico de problemas representa los ingresos económicos no percibidos por la presencia de los distintos problemas que envuelven a la empresa. Para calcularlo se ha basado este estudio en la frecuencia de los problemas presentados relacionada con su nivel de producción y los costos que de éstos se generan. A continuación se muestra un cuadro con la producción e ingresos por mes considerados en el presente año.

CUADRO # 16
PRODUCCIÓN E INGRESOS POR MES

PRODUCCION/MES		INGRESOS
ENERO	45	\$ 6.750,00
FEBRERO	61	\$ 9.150,00
MARZO	58	\$ 8.700,00
ABRIL	61	\$ 9.150,00
MAYO	60	\$ 9.000,00
JUNIO	62	\$ 9.300,00
JULIO	60	\$ 9.000,00
AGOSTO	65	\$ 9.750,00
SEPTIEMBRE	64	\$ 9.600,00
OCTUBRE	54	\$ 8.100,00
TOTAL	590	\$ 88.500,00

Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Para mostrar el impacto económico de los problemas que afectan a la empresa, se consideran los ingresos generados en los meses de estudio dentro de este año, los cuales se proyectan en el cuadro anterior.

Problema # 1: Fallas en el proceso operativo

Se recalca que la producción está expresada en trámites o ingresos de declaraciones en la Aduana para Importación. El cuadro muestra los meses tomados para este estudio, como ya se dijo anteriormente, y refleja la producción y los ingresos por mes de cada uno. Cabe recalcar que estos ingresos son generados por las facturas emitidas luego de hacer una desaduanización. Ver anexo 2. Si se promedia el ingreso total en los meses mostrados, se tiene lo siguiente:

$$\text{Ingreso mensual (\$)} = \frac{\text{Total de ingresos (\$)}}{\# \text{ meses analizados}}$$

$$\text{Ingreso mensual (\$)} = \frac{88500,00 (\$)}{10}$$

$$\text{Ingreso mensual} = \$8850,00$$

Luego, si el ingreso mensual promedio se lo multiplica por los 12 meses que tiene un año se obtendrá el siguiente ingreso anual, como lo indica la ecuación:

$$\text{Ingreso anual} = \text{Ingreso mensual} \times 12$$

$$\text{Ingreso anual} = \$8850,00 \times 12$$

$$\text{Ingreso anual} = \$106200,00$$

Así mismo, la elaboración promedio de DAUs es de 59 al mes. Para identificar lo que se llena en un Dau ver anexo 4.

Como en el problema de Fallas en el proceso operativo, la causa de mayor frecuencia es la presión en el trabajo se cuantifican las pérdidas generadas por dicha causa, a saber:

Presión en el trabajo = errores de cálculo = disminución de la producción = disminución de la productividad = Ingresos no recibidos en la empresa = menos ingresos.

Considerando que el salario promedio al mes es de \$326,67 y que las horas trabajadas al mes son 160, se calculó el salario promedio por hora de \$2.04.

Relacionando éstos por el tiempo perdido por trámite se obtuvo el costo de horas perdidas / trámite y con la frecuencia el costo de horas – trámite perdidas / mes la misma que es de \$347.09.

CUADRO # 17
COSTOS DE PÉRDIDAS AL MES POR EL PROBLEMA 1

Causa	Frecuencia/ mes	# trámites/mes	tiempo perdido /TRÁMITE	Salario promedio/Hora	COSTO DE HORAS PERDIDAS/T RAMITE	COSTO DE HORAS- TRAMITE PERDIDAS/ MES
Presión en el trabajo	22	14	2	2,04	\$ 4,08	\$ 89,83
Grado de inversión	17	8	2	2,04	\$ 4,08	\$ 69,42
Falta de capacitación	16	7	2	2,04	\$ 4,08	\$ 65,33
Falta de motivación	12	6	2	2,04	\$ 4,08	\$ 49,00
Premura en culminar los trámites	10	10	2	2,04	\$ 4,08	\$ 40,83
Falta de incentivos	8	6	2	2,04	\$ 4,08	\$ 32,67
TOTALES	85	51	12	12,25	\$ 24,50	\$ 347,09

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Del cuadro anterior se deduce el costo de horas – trámite perdidas / año = \$4.165,04.

Considerando que una declaración de aduanas se realiza en un tiempo fijado de 3 horas promedio, se calcula el tiempo perdido por dichos errores y se tiene:

Tiempo perdido = 22 errores x 2 horas de revisión o corrección

Tiempo perdido = 44 horas de trabajo/mes.

Si en 3 horas promedio se realiza una declaración (DAU) y cada una, junto con la desaduanización tiene un costo de \$150 tenemos la siguiente relación:

1 DAU \$150 = 3 horas/diarias

3 DAU x = \$450 diarios

En las 44 horas de trabajo adicionales se tiene una pérdida de 14 a 15 DAUs /mes, lo que implica una pérdida de \$2250/mes. Como no se consideran los gastos por empleado porque no se paga sobre-tiempo. Se calcula el valor perdido por uso de energía.

Consumo de Energía = \$34.65/mes. En 1 mes se trabajan 22 días = 176 horas

Consumo de energía = \$1,575/día.

Consumo de energía / día = \$ 0,196875/hora

Dinero perdido en energía / día = \$ 0,196875/hora x 2 horas perdidas =

Dinero perdido en energía / día = \$ 0,39375

De esto se concluye que en las 44 horas perdidas se tiene una pérdida de \$8,6625. Si en 3 horas se realiza 1 DAU, entonces en 8 horas y hasta 9 horas de trabajo se realizan entre 2 y 3 DAU diarias. Siempre y cuando éstas sean grandes. Si los pedidos son pequeños, se realizan 4 o raras veces 5 DAU diarias.

CUADRO # 18

COSTOS DE PÉRDIDAS AL MES POR EL PROBLEMA 2

Causa	Frecuencia/ mes	# trámites/mes	COSTO DE HORAS PERDIDAS/TRAM ITE	COSTO DE HORAS TRAMITE PERDIDAS/MES
Falta de liderazgo	23	13	\$ 4,08	\$ 93,92
Temor a ser reprendido	21	12	\$ 4,08	\$ 85,75
Uso de equipos inadecuados	16	11	\$ 4,08	\$ 65,33
Falta de capacitación	12	12	\$ 4,08	\$ 49,00
Economizar tiempo	10	10	\$ 4,08	\$ 40,83
TOTAL	82	58		\$ 334,84

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Ingresos no recibidos por escasa comunicación entre la gerencia y el personal = \$334.84 al mes y calculado en años es igual a la siguiente formulación:

$$= \$334.84/\text{mes} \times 12\text{meses/año} = \$4.018.04/\text{año}$$

CUADRO # 19
COSTOS DE PÉRDIDAS AL MES POR EL PROBLEMA 3

Causa	Frecuencia/ mes	# trámites/mes	COSTO DE HORAS PERDIDAS/TRAM ITE	COSTO DE HORAS TRAMITE PERDIDAS/MES
Deconocimiento (Miedo a ser plagiados)	22	11	\$ 4,08	\$ 89,83
Temor a ser reprendido	21	10	\$ 4,08	\$ 85,75
Grado de inversión	17	8	\$ 4,08	\$ 69,42
Nivel de confianza	16	9	\$ 4,08	\$ 65,33
Autoritarismo	15	6	\$ 4,08	\$ 61,25
Falta de incentivos	13	7	\$ 4,08	\$ 53,08
TOTAL	104	51	\$ 24,50	\$ 424,67

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

De igual manera se calculan los costos de pérdidas al mes por la asignación de funciones del problema 3 y se concluye en que las pérdidas generadas al mes son de \$424.67. Al año se obtiene: \$424.67/mes x 12meses/año = \$ 5.096,05.

CUADRO # 20
COSTOS TOTALES DE LOS PROBLEMAS

COSTOS DE LOS PROBLEMAS		
PROBLEMA	COSTOS/MES	COSTOS/AÑO
Fallas en el proceso operativo	\$ 347,09	\$ 4.165,04
Comunicación	\$ 334,84	\$ 4.018,04
Asignación de funciones	\$ 424,67	\$ 5.096,05
TOTAL	\$ 1.106,59	\$ 13.279,14

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Los costos totales generados por los problemas son de \$13279.14/año. Del análisis anterior se concluye que si con las ventas se generan ingresos de \$106200 dólares al año. Tendríamos una pérdida económica de \$13279.14 dólares al año lo que equivale a una pérdida de 88.53 = 88.5 trámites. Esto genera una pérdida para la empresa porque equivale al 12.503% de los ingresos generados al año.

CAPITULO V

PROPUESTA

La propuesta que se plantea en este trabajo para solucionar los problemas que embisten a la empresa será de mucha ayuda para aumentar el compromiso que se tenga con el trabajo, de tal forma que se mejore la comunicación, disminuyendo las fallas en el proceso operativo y realizando una correcta asignación de funciones. Esto coadyuvará en mayores ingresos por los servicios que se brindan y evitará las pérdidas de información ya que la comunicación es muy importante dentro de una organización y es la base para que ésta marche bien.

5.1. Título o tema

Análisis y Mejoras de los procesos operativos de la Empresa Quilogistic.

5.2. Objetivo de la propuesta

Optimizar los procesos de trabajo proporcionando información y herramientas estratégicas adecuadas para incrementar la productividad y reducir los reprocesos ocasionados por la desorganización resultado de una organización informal.

5.3. Planteamiento de alternativas de solución a problemas

Las alternativas de solución a los problemas que envuelven a la empresa son:

- Motivación y liderazgo del personal, aplicando la técnica del Empowerment.
- Implementación de las 5S.

5.4. Beneficiarios

La aplicación de la propuesta detallada en este trabajo beneficiará tanto al cliente interno como externo, puesto que al trabajar en equipo como una organización formal y ya no de modo informal existirá una efectividad en la empresa, producto de un mejor ambiente de trabajo y métodos empleados para el mismo.

5.5. Descripción de la propuesta

Para la elaboración de esta propuesta y para resolver los problemas que afectan a la empresa, se han detallado las siguientes alternativas de solución, planteadas de tal forma que estén vinculadas entre sí. Para ello, se indican las causas que generaron los problemas, las consecuencias que se tienen y que se evitarán si, la alta gerencia, decide aplicar esta propuesta.

Problema 1: Fallas en los procesos operativos que efectúan tanto los empleados como la gerencia y aumentar el grado de pertenencia hacia la empresa para involucrarse más con sus procesos productivos.

Problema 3: Asignación de funciones

CUADRO # 21

CAUSAS, CONSECUENCIAS Y SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS 1 Y 3

CAUSAS	CONSECUENCIAS	SOLUCIÓN
✓ Presión en el trabajo	✓ Pérdidas de tiempo laboral	Asignar las funciones correctamente mediante un manual y organigrama
✓ Falta inversión con	✓ Menos ingresos o	Filosofía

el trabajo	ventas	estratégica que ayudará al desarrollo empresarial
✓ Falta de incentivos al empleado	✓ Comunicación poco efectiva entre empleador y empleado.	Motivación y liderazgo del personal
✓ Falta de motivación	✓ Retrasos en la entrega de mercadería	Motivación y liderazgo del personal
✓ Falta de capacitación	✓ Errores de cálculo - Reprocesos	Capacitación
	✓ Pérdida de clientes (probable)	Empoderamiento
✓ Miedo a ser plagiados	✓ Aumento de insatisfacción laboral	Liderazgo
✓ No invertir en especialistas	✓ Realización de tareas fuera del oficio del trabajador ✓ Abuso de autoridad	Asignar las funciones correctamente mediante un manual y organigrama
✓ Desconocimiento y descuido	✓ Problemas de salud mental y física	Capacitación

Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Propuesta de solución para los problemas # 1 y 3.**➤ Motivación y Liderazgo del personal, aplicando la técnica Empowerment**

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Los líderes en todos los niveles de la capacitación tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique y se desarrolle día a día en los miembros de la empresa. Conforme éstos vayan desarrollando los valores intrínsecos de sus capacidades, más entrenamiento van a necesitar. Al aplicar esta técnica en la empresa se involucra al personal en los objetivos de acción de la misma; de tal forma que se adquiere mayor compromiso en cada una de las funciones que realizan y a su vez existe responsabilidad por cumplir perfectamente su función y cubrir las necesidades del cliente para cada día.

Beneficios del Empowerment en el personal

- ✓ Su trabajo es significativo
- ✓ Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- ✓ Su rendimiento puede medirse.
- ✓ Su trabajo significa un reto y no una carga.
- ✓ Tienen autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- ✓ Participación en la toma de decisiones.
- ✓ Se escucha lo que dicen.
- ✓ Saben participar en equipo.

- ✓ Se reconocen sus contribuciones.
- ✓ Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- ✓ Tienen verdadero apoyo.

Para la implantación se necesita:

- ✓ Desarrollar una visión compartida y promover valores claros y entendibles.
- ✓ Diseñar adecuadamente puestos de trabajo, mediante un manual de funciones y organigrama.
- ✓ Crear organismos que apoyen al desarrollo operacional.
- ✓ Establecer redes de comunicación adecuados, mejorando la tecnología utilizada y el servicio de red interno.
- ✓ Seleccionar cuidadosamente al personal.
- ✓ Dar capacitación continua a sus empleados o colaboradores.

Más adelante se detallará cada una de estas etapas de implantación.

"Empowerment significa también delegar, sin perder el control, pero control de la situación, no de la gente."

GRÁFICO # 16

EMPOWERMENT - EMPODERAMIENTO



Fuente: <http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.calidad-gestion.com.ar/images/empowerment.jpg&imgrefurl=http://www.calidad-gestion.com.ar/images/empowerment.jpg>
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

El **primer paso** para la implantación, es la creación de una cultura del empowerment al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se van a adoptar en el trabajo tales como por ejemplo:

- ✓ El compromiso,
- ✓ La lealtad,
- ✓ La solidaridad,
- ✓ Compañerismo,
- ✓ La calidad en el trabajo y
- ✓ La responsabilidad.

Además se definirá la filosofía estratégica de la empresa que será la visión compartida para el cliente interno de la misma. Esta visión compartida estará dada en función de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Misión

Satisfacer las necesidades logísticas y operacionales de nuestros clientes en el área de Comercio Exterior y Aduanas, brindando un servicio total. De manera profesional, eficaz y eficiente.

Visión

Consolidarnos como los mejores operadores logísticos de comercio exterior en el Ecuador con reconocimiento internacional.

Es importante recalcar que en la actualidad, la misión y la visión no están estipuladas en ningún documento dentro de la empresa, pero de acuerdo a las iniciativas y actividades de los miembros de la empresa y en relación al análisis realizado, se plasmó esta misión y visión para la compañía, considerando que la administración busca cumplir con lo que se ha expresado anteriormente.

Objetivo general

Proveer un servicio personalizado en el área de Comercio Exterior a través de un personal constantemente capacitado y comprometido con la organización, usando tecnología de punta, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes dentro de las normas legales aduaneras.

Objetivos específicos

- ✓ Mantener 18% de rentabilidad.
- ✓ Mantener volumen de venta mayor con respecto al año anterior.
- ✓ Reducir 35% de costos de no calidad (reprocesos).
- ✓ Alcanzar 90% de satisfacción del cliente

De igual manera se han establecido el objetivo general y los objetivos específicos para la empresa, éstos fueron plasmados según las iniciativas de la alta dirección y del análisis realizado en este trabajo.

El Segundo paso, es la capacitación de los gerentes como coach, facilitadores y entrenadores, enseñarle a los empleados a que tengan confianza en sí mismos, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo; lo que implicará asignar valores agregados al trabajo, en el cuál puedan proponer mejoras significativas; estableciendo un sistema de sugerencias escritas (Kaizen) con las mejores ideas que deben presentar directamente a su jefe de inmediato que permita fortalecer los sistemas, procesos, métodos de trabajo, en donde el personal sienta que participan y que su opinión es importante.

Se le da confianza al empleado y apertura para la toma de decisiones. Lo que le agregaría valor a su desenvolvimiento es la apertura para hacer sugerencias escritas sobre los sistemas, procesos y métodos de trabajo en la empresa. A continuación se muestra un gráfico con una ficha modelo de sugerencias.

GRÁFICO # 17
DETALLE DE SUGERENCIAS

Fecha: _____	Área: _____	Empleado: _____	Hoja ____ de ____
Sugerencias sobre el trabajo realizado			

Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Las sugerencias deben ser revisadas a diario por la alta dirección y consideradas, si el caso lo amerita, para futuras correcciones en el trabajo. Cabe recalcar que tales sugerencias son para el progreso de la actividad laboral y por lo tanto, no pueden ser tomadas como motivo de amonestación, ni deben crear represalias hacia el empleado. Es mas, se les debería de motivar para que realicen con frecuencia sugerencias que contribuyan al crecimiento de la compañía.

Respecto a los puestos de trabajo se recomienda ver las funciones definidas para cada uno de los procesos operativos de la empresa y un organigrama propuesto, a continuación.

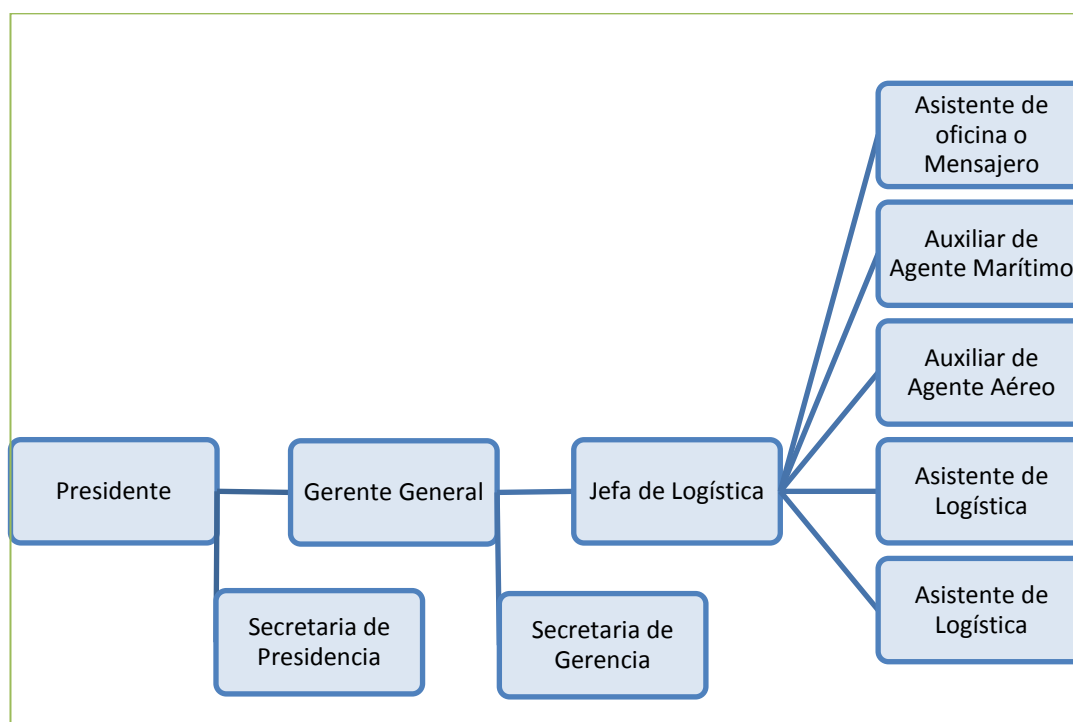
Al no estar definidas las funciones, existe mucha presión en el empleado, se le exige que trabaje más rápido; se presencia el autoritarismo que es el causante de los diversos problemas de salud que puedan tener.

Cabe recalcar también que se han aumentado a 2 personas más en el área de Logística como organismos que apoyen el desarrollo operacional. Y a su vez, se indica que si anteriormente la secretaria de Presidencia se desempeñaba en

dos funciones, como secretaria de Presidencia y Jefa de Logística porque el Presidente pasa muy poco en la oficina; ahora, según lo recomendado y para evitar problemas de reprocesos, la secretaria de Presidencia cumplirá solamente las funciones de Jefe de Logística, de tal forma que el puesto de Secretaria de Presidencia quede vacante.

Con el fin de mejorar los canales de información y a su vez de inducir a la decisión se ha planteado un organigrama horizontal, manteniendo en un mínimo el número de niveles organizativos entre el empleado de más bajo nivel y el jefe ejecutivo, el Presidente de la empresa. De haber un cambio en estas jerarquías, afectará la estructura de la empresa, por lo que se recomienda que se revise esta forma de organización siempre y cuando se desee realizar algún cambio en la compañía y a su vez que el personal implicado permanezca informado de estos cambios.

GRÁFICO # 18
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROPUESTO



Fuente: Información primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

El Manual de Funciones contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utilizará definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad y esquematizando las relaciones entre cada miembro de la organización.

Antes de detallarlo, se propone también un nuevo organigrama para la empresa, con el que se ubica a las secretarías en el lugar que les corresponde, respecto al de la situación actual, ubicado en el Capítulo I de este trabajo.

Beneficios.

Con el uso de este manual, se evitarán las funciones mal asignadas existentes en la empresa, ya que el empleado realizará solamente las funciones que le correspondan. Por consiguiente, se evitarán las pérdidas de tiempo y los errores de cálculo que se suscitan por la presión ejercida en los empleados para terminar a tiempo sus tareas. Esto conlleva también, a entregar a tiempo la mercadería, sin quejas por parte del cliente y por ende a recibir más ingresos.

A continuación se detalla un breve manual de funciones con la recomendación de que se lo actualice cada mes o 2 meses según se requiera, hasta que la empresa quede completamente organizada.

El Manual de funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a los cambios que surjan de las necesidades de la propia empresa y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad. El propósito de este manual es definir las relaciones, responsabilidades y funciones actuales de los miembros del departamento de Operaciones y Logística.

Funciones para la secretaria de Presidencia

Relaciones.- La Secretaria está directamente subordinada al Departamento de Presidencia y Gerencia. Da órdenes a los asistentes si es necesario.

Funciones Generales.- La Secretaria del Departamento de Presidencia tiene las siguientes funciones:

1. Apoyar en la agenda de trabajo del Presidente.
2. Redactar informes, notas, cartas, memorandos y otros documentos para la presidencia y para enviar a la Cae.
3. Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos recibidos del Asistente de Oficina y/o de los auxiliares.
4. Revisión de los documentos de los clientes que llegan a la empresa.
5. Revisión de los documentos que se envían a las empresas de los clientes.
6. Mantener actualizados los archivos de documentos y otros materiales de información del Departamento como: interchet, cartas, prorrogas, hojas de trámites, etc.
7. Solicitar y administrar los materiales y útiles del departamento.
8. Recibir llamadas telefónicas.
9. Recibir y distribuir el correo interno, si es necesario.
10. Apoyar en las tareas administrativas de las dependencias del Departamento, si el caso lo amerita.
11. Facturar los trámites de los pedidos que han sido entregados al cliente.
12. Realizar las Autorizaciones del ingreso de los vehículos en las bodegas de almacenaje: Inarpi y Naportec.
13. Realizar otras tareas solicitadas por el Presidente y/o Gerente de la empresa ó encomendárselas a otros miembros del departamento.

La secretaria de Presidencia cumplía a su vez las funciones de limpieza de los teléfonos y mantenimiento del jardín de la oficina.

Queda establecido mediante este Manual que tales funciones corresponden únicamente al personal de limpieza que se recomienda contratar o que se sigan los consejos dados en las funciones del Asistente de Oficina o mensajero, porque las funciones de limpieza general no corresponden a una secretaria de Presidencia.

Las funciones deben quedar bien definidas porque al realizar otras actividades que no le competen a su puesto de trabajo estaría utilizando un tiempo valioso que se requiere para el ingreso de nuevos pedidos en el sistema y por lo tanto no se completaría a tiempo lo solicitado por el cliente.

Funciones para la Jefa de Logística

Relaciones.- La Jefa de Logística está directamente subordinada al Departamento de Presidencia y Gerencia. Da órdenes a los asistentes de logística, al mensajero y a los auxiliares de aduanas con quienes trabaja directamente.

Funciones Generales.- La Jefa de Logística tendrá las funciones de coordinar y realizar todo lo relacionado a los trámites de importación y exportación que se realizan en la empresa, así como la de comunicarse con los clientes para mantenerlos informados sobre su trámite. Cumplirá lo siguiente:

1. Organizar e ingresar la información en el programa Excel para llenar el C.I. (Certificado de Inspección) de la declaración de aduanas, con sus respectivos documentos, si fuere necesario.
2. Mantener comunicación directa con el cliente para informarle sobre la trazabilidad de su trámite, e indicarles si hay alguna observación.
3. Ingresar la información en el sistema E-Comex para realizar la declaración de Aduanas de la mercancía solicitada por el cliente. Llenado de la DAU y de la DAU-e (Exportación).

4. Elaboración de los CDA para los siguientes fines: régimen especial, garantías, cambio de régimen, destrucción de desperdicios, nacionalización, exportación temporal, reimportación, prorrogas.
5. Recibir información y respuesta de la Aduana para dársela a conocer al cliente.
6. Revisión de los refrendos en el Workflow, para verificar si hay alguna observación o si el trámite ha sido liquidado.
7. Revisión del manifiesto electrónico en el SICE, para verificar si ha llegado la carga y si se ha subido el peso de la misma.
8. Revisión del correo seguro, para recibir la información de la aduana, liquidación y observaciones.
9. Envío de liquidaciones al cliente – importador.
10. Hablar con la naviera o agencia aérea
11. Coordinar al mensajero para los V/B (vistos buenos) y otros
12. Actualizar la pizarra de los tramites enviados
13. Realizar otras tareas solicitadas por el Presidente y/o Gerente de la empresa ó encomendárselas a otros miembros del departamento, dependientes de ella.

Funciones para la secretaria de Gerencia

Relaciones.- La secretaria está directamente subordinada al Departamento de Gerencia y Presidencia.

Funciones Generales.- La secretaria del Departamento de Gerencia y asistente de contabilidad a la vez, tiene las siguientes funciones:

1. Apoyar en la agenda de trabajo del Gerente.
2. Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos para la CAE por parte del Gerente.
3. Recibir, clasificar, registrar y distribuir cartas, memorandos y otros documentos recibidos del Gerente.

4. Llevar el control de archivos de las declaraciones aduaneras.
5. Mantener al día y en orden un soporte físico y electrónico de los archivos.
6. Recibir y realizar llamadas telefónicas.
7. Recibir y distribuir el correo interno, si es necesario.
8. Apoyar en las tareas administrativas de las dependencias del Departamento, si el caso lo amerita.
9. Mantener registros de entrada y salida de documentos contables como comprobantes de egreso, retenciones, vale de caja y facturas.
10. Llevar un informe mensual de los gastos incurridos en la compañía para entregárselos al Departamento Contable. (Cía. de Servicios prestados)
11. Revisar si existe alguna observación en los pedidos con aforo automático.
12. Realizar mensualmente la declaración de los trámites realizados y facturados a la CAE.
13. Realizar otras tareas solicitadas por el Presidente o el Gerente de la empresa.

Entre las funciones que realizaba la Secretaria de Gerencia también tenía las de limpieza de los equipos de la oficina y de los muebles y adornos que en ella se encuentran.

Queda establecido mediante este Manual de funciones que tales actividades de limpieza, no corresponden a las de una secretaria de Gerencia; por lo tanto, se aconseja seguir las recomendaciones sobre este tema, descritas para la secretaria de Presidencia.

Funciones para el Asistente de Oficina y Mensajero

Relaciones.- El Asistente de oficina está directamente subordinado a los miembros del Departamento de Gerencia, Presidencia y Operaciones.

Funciones Generales.- El Asistente de oficina tiene las siguientes funciones:

1. Ir a las oficinas de los clientes y recibir los documentos necesarios para llenar un trámite.
2. Trasladar documentos a la oficina y entregárselos a la secretaria de Presidencia.
3. Devolver a los clientes los documentos con las facturas correspondientes para el cobro del trámite.
4. Realizar las actividades a él encomendadas por el cliente siempre y cuando éstas tengan que ver con la trazabilidad del trámite.
5. Asistir a las navieras o Consolidadoras que llevan la carga, encomendada por el cliente, para poner Visto Bueno y certificar el flete a los B/L ó guías aéreas.
6. Ir al banco a depositar cheques, cobrarlos, certificar cheques y retiros de B/L según lo requiera la secretaria de Presidencia o los clientes.
7. Reproducir copias de los documentos para guardar un registro de archivo y para las que se necesiten en la oficina.
8. Controlar y usar un valor de caja menor para cubrir los gastos y movilización durante la semana.
9. Realizar otras tareas solicitadas por el Presidente, Gerente o la Jefa de Logística de la empresa.

Entre las funciones que ha tenido el mensajero de asistir a la secretaria de Presidencia, ha realizado otras funciones de limpieza en la oficina; brindando mantenimiento a las áreas de trabajo y encargándose de sacar la basura.

Mediante este Manual de funciones queda establecido que esas son funciones del personal de limpieza y no de un Asistente de oficina o mensajero. Por lo tanto se recomienda buscar los servicios de un personal para la limpieza en la oficina o a su vez que se cumplan las reglas de las 5S para que cada empleado tenga limpia y ordenada su área de trabajo, y en cuanto a la limpieza en los baños y basura se debería realizar un consenso para buscarle otra solución ó incluir la participación de todos, de forma rotativa para tal efecto.

Funciones para el Auxiliar de aduanas marítimo

Relaciones.- El Auxiliar de aduanas marítimo está directamente subordinado a los miembros del Departamento de Gerencia, Presidencia y Operaciones logísticas.

Funciones Generales.- El Auxiliar de agente de aduanas marítimo tiene las siguientes funciones:

1. Recibir de la Jefa de Logística ó de sus ayudantes los documentos necesarios para entregar un trámite en las oficinas de la CAE.
2. Ingreso de trámites en el Puerto Marítimo, en las oficinas de la aduana.
3. Esperar y revisar en el sistema de Workflow para saber si ha sido o no leído el documento.
 - ❖ Si el documento está leído quiere decir que ya está liquidado y es enviado a Aforo documental.
 - ❖ Si es aforo Físico, el auxiliar es enviado al departamento de Aforo.
 - ❖ Si está observado en el sistema, el comprobador indica cuál es la observación y qué documentos debe presentar. Luego, para levantar tal observación se presenta lo solicitado con cartas a la aduana.
4. Realizar los aforos físicos a la mercadería junto con los funcionarios de la aduana.
5. Llenar los informes de aforo que se entregan a la aduana y al cliente.
6. Esperar que el aforador documental realice la liquidación respectiva para realizar el pago de tributos de comercio exterior y de las tasas necesarias para el desaduana-miento.
7. Realizar el pago de tributos en los Bancos autorizados por la Cae y el pago de las tasas de almacenaje necesarios para la desaduanización.

8. Entregar los documentos respectivos con los valores cancelados al transportista para que pueda retirar la mercadería del almacén o bodega.
9. Hacer la gestión para que los acompañe la custodia armada que se trasladará con el transportista hasta las bodegas del cliente.
10. Llevar copias de documentos cancelados a la oficina y entregárselos a la Jefa de Logística para que se encargue de enviar los originales al importador y archivar las copias o asignar a alguien para que lo haga.
11. Realizar otras tareas solicitadas por el Presidente, Gerente o la Jefa de Logística de la empresa.

Funciones para el Auxiliar de aduanas aéreo

Relaciones.- El Auxiliar de aduanas aéreo está directamente subordinado a los miembros del Departamento de Gerencia, Presidencia y Logística.

Funciones Generales.- El Auxiliar de agente de aduanas aéreo realiza las mismas funciones que el auxiliar marítimo pero con la diferencia de operar en el aeropuerto y no en el puerto.

El tercer paso, los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos coach o facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de **actitudes positivas** que permitan:

- Motivar y entusiasmar a la gente,
- Comunicar una visión clara del trabajo,
- Articular una dirección precisa,
- Fomentar la comunicación,
- Inspirar y animar los logros,
- Dar y recibir feed back,

- Inspirar respeto y credibilidad,
- Agradecer el trabajo bien hecho,
- Asegurar la unidad de los equipos,
- Reconocer y premiar la eficacia,
- Otorgar responsabilidades a la gente, entre otros aspectos.

Por ello se deben implementar nuevos sistemas que apoyen el proceso como los círculos de calidad. A su vez, como actualmente se han agregado a 2 personas a la empresa, se las considerará como un sistema de apoyo en el área de operaciones y logística de la empresa.

El cuarto paso, tener en cuenta que el empowerment, se basa en dos pilares fundamentales: **La capacitación y la confianza**, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, no aparece por arte de magia, sino que se debe construirla, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos empleados que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes se debe explicar la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.

Esto supone indudablemente un cambio significativo tanto en las actitudes de los gerentes y de la gente para comprender que son un solo equipo; lo importante será **fidelizar a sus empleados** igual como lo hacen con sus clientes.

Por ello, para que exista una mayor interrelación y confianza interna, anteriormente se mostró como propuesta de organigrama, un nivel integrador de organización, donde no existen muchos niveles organizativos entre el más bajo rango de trabajo y la alta dirección.

GRÁFICO # 19

EQUIPOS DE TRABAJO



Fuente: http://www.google.com/imgres?imgurl=http://aulacida3.usal.es/Calidad/modulos/curso/uni_04/imagenes/u4c3s2i04.gif&imgrefurl=http://aulacida3.usal.es/Calidad/modulos/curso/uni_04/u4c3s2.htm&usq=_mCswmb0N8S1HZu6dviHcUpBwQo=&h=315&w=482&sz=33&hl=es&start=15&zoom=0&bnid=tFPm_7k8Su-gfM:&tbnh=84&tbnw=129&ei=fRUOTd
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Así mismo, se propone mejorar la tecnología en los equipos de computación, para que el software utilizado tenga una mayor velocidad de respuesta, es decir, sea más veloz. Esto se logra con la adquisición de nuevos equipos de computación que reemplacen los equipos antiguos y lentos de la oficina ó la adaptación de más memoria para que los equipos tengan mayor velocidad; puesto que al utilizarlos en el registro del CI (Certificado de Inspección) soporte que se ingresa en el sistema Excel, ver Anexo 1, éstos necesitan mayor velocidad. Así mismo para el ingreso de información al sistema E- Comex, ver Anexo 2. Cabe recalcar que al mejorar la tecnología utilizada, también se reducirán los problemas de salud mental y física, puesto que disminuye el riesgo de quedar ciego tempranamente.

Se tienen dos alternativas de compra, los valores se detallan más adelante en los costos requeridos para los mismos. A continuación se detallan las características y especificaciones técnicas de estas dos alternativas.

GRAFICO # 20

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN- ALTERNATIVA 1



Fuente: Investigación primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Características técnicas:

Intel CORE 2 DUO 3.06 GHZ

Procesador Intel CORE 2 DUO 3.06 GHZ

(3MB cache l2)

Disco duro 1 Tera (7200 rpm)

Memoria DDR III 4 GB

(expandible a 16 GB)

Quemador de DVD - Ati Radeon Hd 4670 256ddr iii

Red Lan Inalambrica (802.11b/g/h)

Lector de memorias

6 puertos USB

Puerto VGA -DVI

Bluetooth

Teclado y mouse Hp Inalambrico

Pantalla LCD 21.5" con Touchscreen (1920x 1080)

GRAFICO # 21 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN- ALTERNATIVA 2



Fuente: Investigación primaria
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Características técnicas:

Imac Core i7 27" 2.93 GHz 8 GB

Memoria RAM- 4096

Capacidad del Disco Duro- 2048

Peso-13 Kg

Sistema Operativo- Tipo- Mac OS X 10.6 Snow Leopard

Memoria óptica- DVD±RW DL

6 Puertos USB

Lector de Memorias

Red Inalambrica (802.11b/g/h)

Procesador- Tipo- Intel Core i7

Procesador- Velocidad reloj: Feb 93

Sistema Operativo Tipo-Mac OS X 10.6 Snow Leopard

Apple Keyboard con teclado numérico (Español) & Guía del usuario (Español)

La elección del equipo de computación más adecuado se basa en el análisis detallado más adelante, en la parte de los costos. Se recalca que los

equipos a renovar son tres, que deben ser utilizados por los auxiliares de logística 2PC y los auxiliares de aduana 1PC, cuando lo requieran, o a su vez cuando lo necesite el mensajero o asistente de oficina.

Así mismo se recomienda que el sistema de red interno sea accesible por parte del personal que maneja el programa del E-Comex, puesto que éste está instalado básicamente en la computadora del administrador, utilizada por el Jefe de Logística; del cual se sirven los otros usuarios.

El Quinto paso, es la formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un coach que los guíe "invisiblemente", pues ellos deben iniciar a generar el cambio radical, deberán entonces **monitorear** a que la gente vaya poco a poco interiorizando **nuevos valores**, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales, con sus colegas, colaboradores y superiores. También está el desarrollo de un trabajo sinérgico, habiendo desterrado ya las "islas", obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.

Es indispensable establecer reuniones donde puedan hacer feed back de los resultados que se vayan obteniendo; reconociendo públicamente a aquellos que logren un mejor desempeño (performance), apoyando y orientando a otros al logro de objetivos laborales y a su desarrollo personal.

El resultado que se obtiene es que la organización, vaya obteniendo un clima de trabajo más abierto, cálido y humano, menos paternalista, permisible dentro de los linderos de los valores asumidos. En este proceso se requerirá una evaluación concurrente y posterior de los resultados.

Se debe también seleccionar cuidadosamente al personal, para ello, durante las entrevistas se utilizará una escala de medición con un modelo muy

indicado particularmente para el encuadramiento del personal en un nivel discreto.

Este sistema establece las preguntas a los efectos de medición basándose en una escala de 5 puntos con los siguientes apartados:

1. Comportamiento y actitud
2. Claridad de expresión
3. Rapidez de pensamiento
4. Conocimientos técnicos
5. Amplitud y profundidad de interés
6. Iniciativa.
7. Aptitudes para el trabajo.

Cada uno de ellos se convierte en índices considerados para calificar al personal que se deba contratar. La decisión de elección la debe tomar la alta dirección o la persona encargada para ello. Ver más sobre la selección del personal en el Anexo 6.

El sexto paso, es establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener "Perseverancia en el propósito" como diría Deming.

Tal vez en el camino al empowerment se encontrarán éxitos también fracasos, de pronto la gente o los ejecutivos que hacen de coach, se desmotiven, caigan en la desesperanza, se conviertan en escépticos, de repente hasta nihilistas, porque lógicamente el ser humano es complejo y diferente unos de otros; frente a lo cual debemos mantenernos firmes y estoicos, si es que queremos tener realmente una organización para afrontar exitosamente los demás desafíos del entorno cada vez cambiante y competitivo. "renovar o morir". En conclusión lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su

liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, la excelente comunicación, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y por supuesto su respuesta rápida ante las oportunidades.

Dar poder a los empleados es:

- ✓ Confiar en ellos para que tomen las decisiones apropiadas, al proporcionarles la libertad de hacerlo y asegurarse de que acepten el control contable de sus responsabilidades.
- ✓ Asegurarles que está bien cometer errores, siempre y cuando aprendan de éstos y modifiquen futuros comportamientos de acuerdo con la experiencia.
- ✓ Legitimar la asunción de riesgos y delegar la autoridad para la toma de decisiones hasta el nivel más bajo involucrado en el riesgo.
- ✓ Establecer líneas claras de apoyo al liderazgo dentro de cada área administrativa y administrar por excepción en sus respectivos límites.

CUADRO # 22

MODELO PARA UN NUEVO LIDERAZGO

De un Paradigma Anterior	A un Paradigma Actual Futuro
Ser gerente	Ser líder
Ser jefe	Ser formador y facilitador
Controlar a la gente	Darle empowerment a la gente
Autoridad centralizada	Distribuir liderazgo
Microgerencia y definición de objetivos	Consenso con una visión y una estrategia amplios

Establecer una “posición de poder” y de jerarquía	Desarrollar el “poder de las relaciones” y las redes de equipos de trabajo
Exigir obediencia	Lograr compromiso
Centrarme en cifras y tareas	Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente
Confrontar y combatir	Colaborar y unificar
Hacer hincapié en la independencia	Estimular la interdependencia
Estimular las redes de “viejos camaradas”	Respetar, honrar y respaldar la diversidad
Cambiar por crisis y necesidad	Aprendizaje e innovación continuos.
Ser internamente competitivos	Ser globalmente competitivos

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Para que el empowerment funcione se plantean tres condiciones claves:

1) Que la información sea compartida

“El empowerment no es más que permitirle a los empleados utilizar las informaciones, las capacidades, las experiencias y la motivación que ellos ya poseen”.

2) Que se definan los límites de la autonomía

De no ser así sucederían dos cosas: Primero, que asuman un nivel de riesgo demasiado alto o, segundo, que se queden paralizados y entaponen los procesos.

3) Que se reemplace la jerarquía con equipos.

No es posible tener empowerment, en el ámbito de equipo si no existe la decisión y la posibilidad individual de liberar ese poder, y si no se ha desarrollado una cultura de trabajo en equipo.

Empowerment, sin duda alguna es una buena estrategia, pero que por si sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada; involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo trae esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Por eso, el entrenamiento continuo a los empleados o colaboradores, es decir, una capacitación constante, debe ser la base de toda empresa que quiera alcanzar el éxito. Y la persona encargada de seleccionar los cursos de capacitación para enviarlos será el Gerente general. He aquí un listado de seminarios a los que se puede enviar a los empleados, se recalca que todos han sido recopilados de la Cámara de Comercio de Guayaquil por cuanto, los dueños son afiliados a la misma. Pero se puede buscar otros cursos y lugares para las capacitaciones:

CUADRO # 23

AGENDA DE SEMINARIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

Fecha	Hora	Tema	Lugar
04-Feb	10:00-13:00	¿Cómo prepararse para una auditoría de riesgos del trabajo?	Cámara de Comercio de Guayaquil
09-Feb	10:00-13:00	Marketing, comercialización y ventas	Cámara de Comercio de Guayaquil

10-Feb	09:30-13:00	Alternativas para obtener mayores oportunidades comerciales con su portafolio de clientes	Cámara de Comercio de Guayaquil
23-Feb	15:00-17:30	Aplicaciones Web para Operadores de Comercio	Cámara de Comercio de Guayaquil
24- Feb	09:30-13:00	¿Cómo implementar los procesos actualizados en la empresa?	Cámara de Comercio de Guayaquil
25- Feb	09:30-13:00	Equilibrio energético y emocional con sanación reconectiva	Cámara de Comercio de Guayaquil

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Problema 2: Comunicación interna insuficiente.

La falta de confianza y la desorganización que existe con la documentación, hacen que no se tenga una buena comunicación en la empresa, puesto que no se da la oportunidad a los empleados para tomar sus propias decisiones en cuanto a su desempeño laboral, es decir, constantemente está siendo vigilado por la dirección y éste, con el apuro de ingresar un trámite y de hacer las cosas rápidas mezcla los papeles y la documentación.

Esto se genera también porque no se tiene un orden en el área de trabajo y porque varias personas acceden a un mismo puesto de trabajo.

CUADRO # 24
CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA 2

CAUSAS	CONSECUENCIAS	SOLUCIÓN
✓ Presión en el trabajo	✓ Pérdidas de tiempo	Asignación de funciones
✓ Falta de confianza entre empleado y empleador	✓ Menos ingresos o ventas	Darle mayor apertura al empleado para notificar errores y comunicarse.
✓ Falta de motivación	✓ Retrasos en la entrega de mercadería	Capacitar a los empleados Premio al empleado más organizado y rápido.
✓ Falta de capacitación	✓ Errores de cálculo – Reprocesos	Dar capacitación y tiempo de concentración.
✓ Miedo a ser reprendido	✓ Quejas por parte del cliente	Fomentar un cambio cultural interno. Mejorar la comunicación interna
✓ Economizar tiempo	✓ Se crea un ambiente de desconfianza.	Mejorar la comunicación interna.

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Propuesta de solución para el problema # 2

Para la solución de este problema se plantea la implementación de las 5 S como inicio de un cambio en la cultura organizacional porque fomenta un verdadero cambio cultural, esto a su vez, unido al empoderamiento, mejorará la comunicación.

➤ Implementación de las 5S

Para la solución de estos problemas se plantea la implementación de las 5 S como inicio de un cambio en la cultura organizacional y luego de que la organización haya sido capacitada con el Empowerment, está lista para ser transformada en una organización formal gracias a la continua utilización de los círculos de calidad, que no son más que un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

GRÁFICO # 22
CÍRCULOS DE CALIDAD



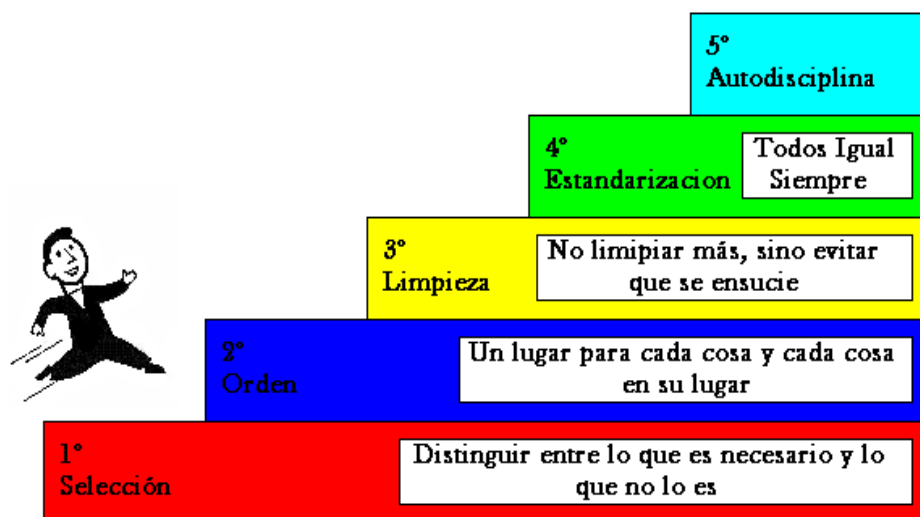
Fuente: http://aulacidta3.usal.es/Calidad/modulos/curso/uni_04/imagenes/u4c3s2i06.gif

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Las 5 S o Housekeeping es la base de cualquier programa de mejora que busca transformar de raíz la cultura y las practicas organizacionales logrando el compromiso de cada uno de los colaboradores. Con esta herramienta, que representa una lógica de trabajo, se adquiere una forma metódica de realizar las tareas cotidianas generando el cambio cultural requerido por la empresa para sobrevivir en el mercado. Con las 5 “S” se logra una mejora en la motivación, el ambiente de trabajo y en la productividad. Además, el entorno se transforma tornándose agradable y seguro.

GRÁFICO # 23

LAS 5 S O HOUSEKEEPING



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Beneficios

La utilización de esta herramienta en la empresa traerá muchos beneficios, tales como:

- ✓ Simplificar el trabajo diario
- ✓ Ser más efectivo y disponer de tiempo libre
- ✓ Mejorar la Calidad y la Productividad
- ✓ Reducir a cero los accidentes
- ✓ Dinamizar el entorno de trabajo de modo que sea agradable y organizado

A continuación se muestra el temario de las 5S, que será dictado por el equipo especializado de Action Group, recomendado para realizar tal actividad a la que se le denominará “Semillas de cambio organizacional”.

CUADRO # 25
TEMARIO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S.

Módulo 1: Las Cinco S: más que orden y limpieza, un cambio cultural.
El contexto para la implementación de las 5 “S”
Concepto de pérdida: Qué queremos evitar con las 5 “S”
Beneficios y resistencias que resultan de su aplicación.
Módulo 2: Implementación del programa
Factores clave de éxito
Indicadores de Gestión
Responsabilidades de Consejo 5 “S”
La importancia de la Difusión y Promoción del Programa
Módulo 3: Las 5S
Seiri: Clasificación / Organización
Metodología de implementación: Pasos de implementación de la estrategia de Tarjetas Rojas.
La clave está en el compromiso
Beneficios de la aplicación
Herramientas: Check list para verificar el cumplimiento
Seiton: Orden
Metodología de implementación
Los 6 pasos para la estrategia de Gestión Visual
El uso del mapa 5 “S”
Estrategia de Pintura
Beneficios de la aplicación
Herramientas: Check list para verificar el cumplimiento
Seiso: Limpieza
Metodología de implementación: planificación de la campaña de limpieza
La incorporación de la inspección

Beneficios de la aplicación
Herramientas: Check list para verificar el cumplimiento
Seiketsu: Limpieza estandarizada
Metodología de implementación: convirtiendo en hábitos las primeras tres “S”
El siguiente nivel: la prevención
Beneficios de la aplicación
Herramientas: Check list para verificar el cumplimiento
Shitsuke: Disciplina
Metodología de implementación: herramientas para alcanzar la disciplina
Beneficios de la aplicación
Módulo 4: Posibilidades de aplicar lo aprendido
Ejemplos de aplicación en empresas diferentes: servicios, oficinas, industria.
Tips para la Alta dirección/ Mandos Medios / Operadores
Preguntas frecuentes
Módulo 5: El verdadero cambio cultural
Las resistencias más comunes y cómo superarlas
Modelos mentales: visión mecanicista versus visión sistémica

Fuente: Equipo de Action Group
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Este temario está dividido en 5 módulos, como se puede apreciar, los mismos que serán dictados en un período de tiempo de 1 mes, divididos de la siguiente manera: módulos 1 y 2 en la primera semana, módulo 3 en la segunda y tercera semana y los módulos 4 y 5 en la última semana del mes.

Los materiales que se recibirán para la capacitación serán proporcionados por el mismo equipo de trabajo de Action Group, un equipo especializado de

Argentina. Entre éstos materiales se utilizarán: tarjetas de colores para identificar los lugares con los problemas a resolver, papelería, carpetas/folders que contienen una breve información del curso y herramientas para la práctica de las 5S como plantillas, checklist, etc.

A medida que se vaya desarrollando el curso se va poniendo en práctica lo aprendido, de tal forma que el ambiente de trabajo se torna agradable, seguro y satisfactorio. Para mayor información del contenido de las 5S ver en el Marco Teórico sobre ésta.

Cada una de la 5S se desarrolla e implanta a través de las siguientes etapas:

1. Se comienza con unas sesiones de formación que resultan absolutamente necesarias para comprender la finalidad de lo que se va a hacer, motivar al equipo, definir nuevos conceptos, etc.
2. A continuación se visita de forma activa y estructurada el lugar de trabajo para comprobar la necesidad de mejora en la fase que se esté llevando a cabo, hablando de hechos y "tocando" aquello que estamos sometiendo a 5S. Se rellenan plantillas, se toman fotografías y se realizan actividades de ejecución física.
3. La siguiente etapa es una actividad creativa y resolutive en la que se toman decisiones y se formulan acciones para corregir las situaciones problemáticas identificadas durante la visita al área de trabajo.
4. Al final de todo el proceso, se emprenden acciones para reforzar la situación conseguida tras las mejoras implantadas, actuando sobre las causas de los problemas para evitar su repetición y documentando la forma de proceder.

Por lo tanto, la Dirección debe asegurarse que todos los interesados en el desarrollo o resultado del proyecto, estén bien informados desde la fase inicial y durante su avance.

En la implantación de las 5S todos los niveles de la empresa deberán participar, por lo que se presentan a continuación las funciones de cada uno:

La dirección.- Es la máxima responsable del Programa. Se necesita un firme convencimiento por su parte sobre la importancia de la Organización, el Orden y la Limpieza.

El máximo responsable de la organización y su equipo directivo han de desempeñar un papel activo en el proceso, especialmente en las primeras experiencias de implantación. Sus funciones consisten en:

- ✓ Liderar el Programa 5 S.
- ✓ Mantener un compromiso activo.
- ✓ Promover la participación de todos los implicados.
- ✓ Dar seguimiento al programa.

Una vez seleccionada el área de intervención, la Dirección debe designar a los miembros del equipo de proyecto que se encargará de llevar a cabo la implantación. Este equipo estará integrado por un facilitador y cuatro personas estrechamente relacionadas con el área seleccionada.

El facilitador.- Es la persona que va a coordinar el proyecto, guiando al equipo en la implantación de la metodología. Dado el contenido de su intervención, tendrá una dedicación personal intensa durante el desarrollo del proyecto. Como líder del equipo sus funciones son:

- ✓ Formar a los miembros del equipo de proyecto en la metodología 5S.
- ✓ Ayudar a la Dirección en la planificación del proceso global de implantación de las 5S.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de los medios logísticos necesarios, la eficacia de las reuniones y cualquier otra actividad de grupo.

- ✓ Coordinar la ejecución de tareas y revisar el ritmo de ejecución.
- ✓ Aportar orientación y guía al equipo, actuando como un consultor interno.
- ✓ Velar por el seguimiento riguroso de la metodología.
- ✓ Informar a la Dirección sobre la evolución del proyecto .
- ✓ Asegurar la permanente actualización de los indicadores en el Panel 5S.
- ✓ Velar por el mantenimiento y mejora de la situación alcanzada tras la implantación.
- ✓ Transferir la experiencia a otras áreas, guiando el proceso de extensión de la metodología y canalizando el conocimiento sobre 5S en la empresa.
- ✓ Ser un experto conocedor de la metodología 5S, formarse continuamente y aprovechar todas las oportunidades de aprendizaje que se presentan. Y, especialmente, ser un buen dinamizador de equipos.

El personal implicado en la implantación de las 5S.- Deben ser cinco o seis personas que trabajen en el área donde se van a implantar las 5S. Por ejemplo, el equipo lo puede formar:

- ✓ El jefe de área.
- ✓ Un encargado o mando intermedio.
- ✓ Uno o dos empleados.

Sus funciones son:

- ✓ Conocer los conceptos y metodología 5S.
- ✓ Programar la ejecución de cada fase del proyecto.
- ✓ Ayudar al facilitador en la formación del resto del personal del área de trabajo.
- ✓ Reunir información y analizar en equipo la situación actual.
- ✓ Proponer ideas de mejora y decidir en grupo las soluciones a implantar.
- ✓ Establecer los planes de acción y ejecutar las acciones acordadas en cada fase del proceso de implantación.

- ✓ Efectuar el seguimiento y analizar los indicadores del panel 5S.
- ✓ Proponer acciones correctoras ante las desviaciones o evoluciones negativas del nivel de Organización, Orden y Limpieza.

Otros participantes.- Además de estos participantes directos, otras personas pueden desempeñar un papel dinamizador u obstaculizador, según el caso, en el proyecto. Ser un obstáculo o una ayuda dependerá de:

- ✓ El comportamiento personal.
- ✓ La colaboración en la ejecución de las acciones.
- ✓ La rapidez y calidad en la prestación de sus servicios.

Se realiza este papel porque en todo proceso de mejora siempre hay una fuerza que lo contrarresta y esa es el miedo al cambio. Por lo tanto el personal debe estar preparado si en el transcurso del proceso tiene esa resistencia.

Beneficios integrales

Con la utilización de estas técnicas se eliminarán los cuellos de botella generados al ingresar en el sistema Excel la información solicitada para hacer la declaración de aduanas. También se evitarán los reprocesos y las pérdidas de tiempo laboral, pues habrá una mayor motivación y un cambio cultural impulsado por el Liderazgo y no por la autocracia.

De esta manera, para ingresar los datos de un trámite ya no se tomaría un tiempo de 3 horas promedio sino la mitad del tiempo utilizado. Como se puede apreciar ahorraría tiempo y por ende menos utilización de recursos, que se convierten en más ingresos para la empresa. Y vale la pena recalcar que también favorece al empleado, puesto que ya no estaría expuesto a enfermarse laboralmente por el uso de una computadora primitiva.

Se indica a continuación el volumen de venta en los 6 últimos meses del año, para conocer en qué período de tiempo se puede capacitar al personal.

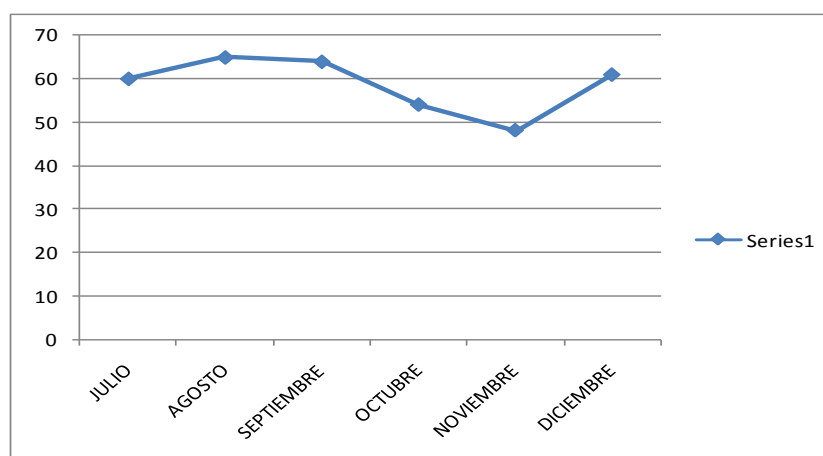
CUADRO # 26
VOLUMEN DE VENTAS DEL SEGUNDO SEMESTRE

AÑO 2010	MESES	# PEDIDOS
	JULIO	60
	AGOSTO	65
	SEPTIEMBRE	64
	OCTUBRE	54
	NOVIEMBRE	48
	DICIEMBRE	61
	TOTAL	352

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Se han producido 352 trámites en los últimos 6 meses del año, lo que equivale a decir, que en el año se han aumentado 109 trámites. Como los 352 trámites equivalen al 50.36% del total de la producción anual, indica que el tiempo clave para la capacitación del personal está entre los 6 primeros meses del año.

GRÁFICO # 24
VOLUMEN DE VENTAS DEL SEGUNDO SEMESTRE



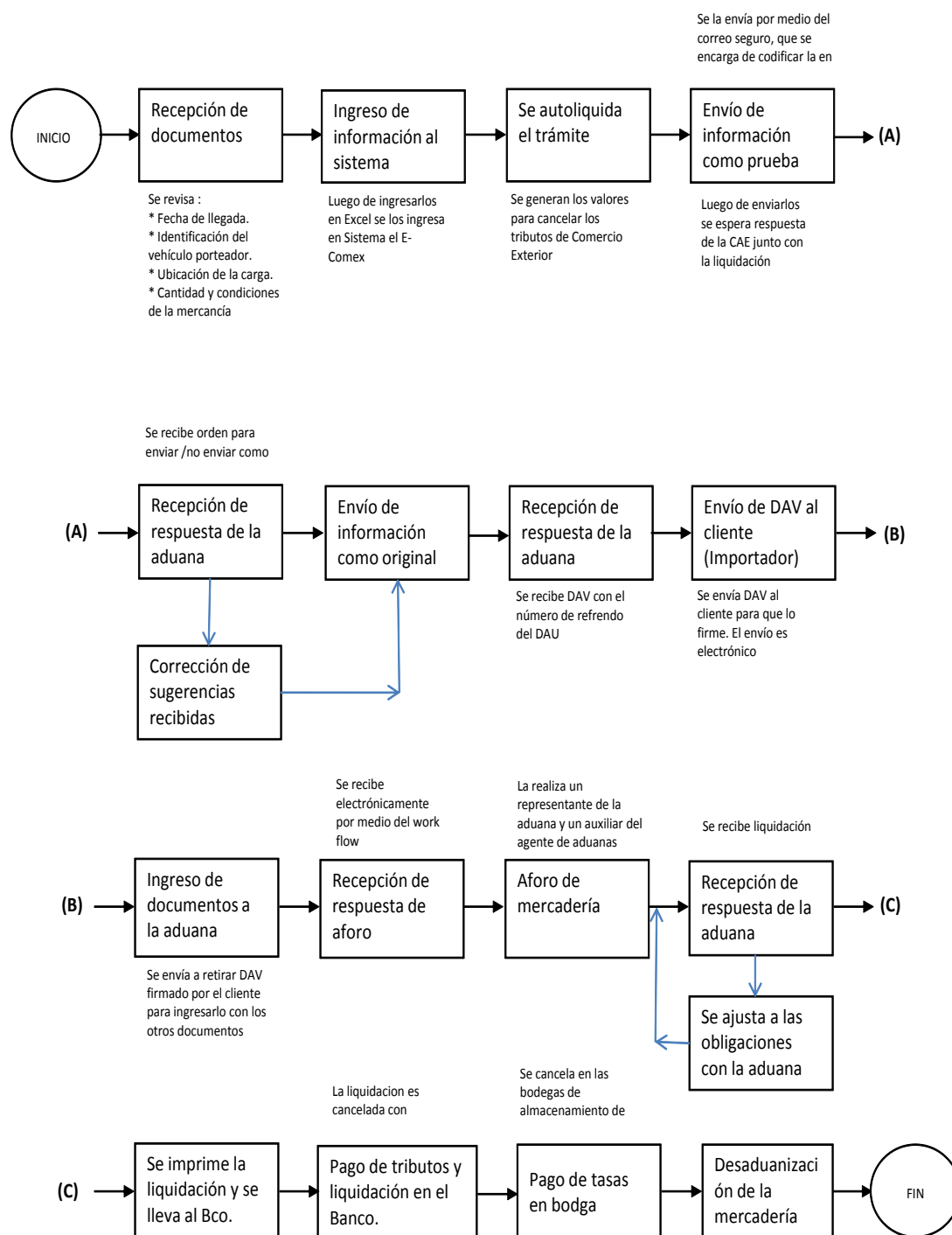
Fuente: Observación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Se insiste también en la necesidad de capacitar al personal sobre el correcto empleo del software utilizado en la empresa. Se muestra a continuación un diagrama de flujo de bloques del proceso operativo para indicar una propuesta de operatividad en los empleados, la misma que servirá para reducir el tiempo utilizado en la ejecución de sus tareas.

Vale reiterar que anteriormente se tomaban más tiempo para la ejecución de sus labores porque entre el cumplimiento de las mismas realizaban otras tareas a ellos encomendadas que no constaban entre sus funciones. Y en esta propuesta el tiempo de ejecución de las funciones realizadas para la desaduanización de mercancías, es el mínimo, fijado de forma estandarizada.

GRÁFICO # 25

DIAGRAMA DE FLUJO DE BLOQUES DEL PROCESO



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

CUADRO # 27

**DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO DE LA DESADUANISACIÓN EN LA
EMPRESA QUILOGISTIC
MÉTODO PROPUESTO**

Hoja __ de 4

ACTIVIDAD #	MINUTOS	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
DOCUMENTACIÓN				
1	3'		Recibir llamadas del Importador.	Se recibe llamada para solicitar la importación. Se reciben detalles de lo solicitado.
2	2'		Enviar al mensajero donde el importador.	Se envía al mensajero donde el importador para retirar la documentación necesaria para la importación. Se le dan las indicaciones necesarias para ello.
3	1'		Recibir documentos del importador y documentos de acompañamiento Según Art. 44 del LOA	El mensajero entrega los documentos enviados por el importador. Según Art. 44 del LOA, los documentos de acompañamiento son: *B/L o guía de área original *Factura o facturas comerciales (por ingresar) y *Póliza de seguros. *Certificado de origen cuando proceda *Certificado de Inspección (fue abolido)
4	7'		Revisar los documentos de acompañamiento. Se verifica que estén completos. Se verifica que concuerden los documentos recibidos. Separar documentos por detalle Revisar la carta de retiro de contenedor.	Se verifica que estén completos. Se verifica que concuerden los documentos recibidos. Observar detenidamente en éstos la relación que guardan: número de pedido, número de B/L, conceptos, etc. Se verifica que estén concatenados con una misma información, concordando un documento con otro. Si hay varios trámites por realizar se los separa por pedido. Se verifica que la carta de retiro de contenedor haya sido recibida de la naviera, en caso de ser contenedor, caso contrario, se la envía a retirar.
5	1'		Entregar documentos al mensajero para que los lleve a procesar.	Se le entrega B/L, facturas, retenciones y cheques para que realice el visto bueno y certifique el flete en las navieras o consolidadoras. También las cartas de retiro de contenedor.
6	75'		Ingresar en el sistema excel el nuevo pedido. Revisar que cada uno de los ítems de la factura tenga asignada la subpartida arancelaria mientras espera la documentación con visto bueno y flete.	Se revisa que cada uno de los ítems de la factura tengan asignada la subpartida arancelaria específica o correcta (tomar en cuenta documentación y restricciones previas a la importación)
7	53'		Llenar la información en el software, Ingresar los valores de la factura y la póliza de seguros utilizados. Verificar que concuerden con el sistema SICE y Autoliquidar el trámite realizado	Con este se generan los valores para cancelar los tributos de Comercio Exterior.
8	1'		Enviar la información a la CAE mediante el correo seguro como prueba.	Esta información es codificada mediante un software que la transforma a un lenguaje DAU-DAV y que solo la CAE lo puede entender.

Fuente: Investigación y Observación directa
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Hoja 1 de 4

Hoja de 4

ACTIVIDAD #	MINUTOS	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
9	3'		Recibir respuesta de la CAE.	Si es aceptada y no envía error, se envía la información como original a la CAE. Si no es aceptada y envía error, se debe corregir con las sugerencias recibidas y luego volver a enviar como original.
10	2'		Corregir errores confirmados, verificar y enviar respuesta a la CAE.	Se corrigen los errores que manifiesta la aduana, si los hay y se envía el original, según sea el caso.
11	5'		Recibir respuesta de la CAE. Se recibe DAV (Declaración Andina del Valor) y enviar DAV por Internet al importador para que lo firme y solicitar el pago de la misma por débito bancario.	Recibir DAV de la Aduana x correo seguro con el número de refrendo del DAU y la fecha de su ingreso al sistema de la CAE. Se espera la orden del débito bancario para el pago de tributos.
12	1'		Enviar a retirar el DAV firmado al cliente	Se espera al mensajero con documentación.
13	2'		Recibir del mensajero, el Dav firmado por el importador y colocarle los sellos y firmas del agente de aduanas.	
14	3'		Enviar al auxiliar, DAV impreso y firmado junto con el B/L y póliza de seguros para ingresarlos.	
15	1'		Recibir la orden del débito bancario generado por el cliente	
16	2'		Imprimir la orden de débito o enviarla por correo al Auxiliar de aduanas (Aéreo o Marítimo, según sea el caso) para que cancele los tributos de Comercio Exterior.	
Continúa con la revisión de la documentación y desaduanización				

MÉTODO: PROPUESTO					
INICIO:	RESUMEN: D.O.P. PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QUÍLOGISTIC - DOCUMENTACIÓN			FIN:	
					
ACTIVIDADES	SÍMBOLO	CANT.	TIEMPO	OBSERVACIÓN	
OPERACIÓN		12	25		
INSPECCIÓN		6	6		
OPERACIÓN COMBINADA		4	137		
TOTAL		16,00	162,00	horas	minutos
				2,7	162
					9720

ACTIVIDAD #	MINUTOS	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN Y DESADUANIZACIÓN				
17	1'	13	Recibir los documentos	Recibe del asistente de logística los documentos A, B, Detalle de contenedores, Dav, factura/s, póliza de seguro
18	5'	14	Ingresar la documentación en las oficinas de la Cae.	Se entrega la documentación para que sea revisada por los funcionarios de la CAE Y constatar que lo declarado es lo importado
19	3'	1	Revisar el sistema del SICE en el Workflow la trazabilidad de la importación	Revisar en el sistema de Workflow para saber si el documento ha sido leído o no. Si el documento ha sido leído quiere decir que ya está liquidado y es enviado a Aforo. Se revisa fecha de aforo de la mercancía, tipo de aforo y el nombre del funcionario de la CAE con quien se lo realizará. Si está observado en el sistema, el comprobador indica cuál es la observación y qué documentos debe presentar. Para levantar tal observación se presenta lo solicitado con cartas a la aduana.
20	30'	5	Realizar el Aforo en el día y hora fijados	El aforo siempre se hace un día después de la presentación de documentos, o para cuando se le ha fijado fecha. Este puede ser físico o documental. Si el aforo es automático, no se realiza el aforo, es decir, la revisión la realiza automáticamente el sistema de la CAE y la carga sale sin ser aforada por los funcionarios y auxiliares.
21	3'	15	Llenar el informes de aforo, hacerlos firmar y entregar copia del infome al funcionario de la aduana.	Se llena el documento llamado "Informe de Aforo", donde se indica cómo estuvo la mercancía el día del aforo. Éste debe ser firmado por el auxiliar del agente de aduanas (quien llena el documento) y el funcionario de la Cae que presencia el aforo, a quien se le entrega una copia.
22	3,5'	2	Revisar en el SICE los resultados del aforo. Recibiendo una respuesta de la CAE. Indica que está liquidado.	Se revisa que el funcionario de la Cae realice la liquidación de Aduanas respectiva, C, con el número de refrendo del DAU y la fecha de su ingreso al sistema de la CAE; para realizar el pago de tributos de Comercio Exterior y de las tasas necesarias para el desaduanamiento. En el sistema del SICE, se lee el detalle, si está liquidado.
23	0,5'	16	Imprimir liquidación	Se imprime la liquidación para realizar el pago de los tributos aduaneros en los bancos autorizados por la CAE.
24	10'	17	Presentar documentación en el banco y cancelar la liquidación	Se presenta la documentación, anteriormente mencionada, para cancelar la liquidación junto con la orden de débito bancario según el Art. 45 de la LOA (Ley Orgánica de Aduanas)..

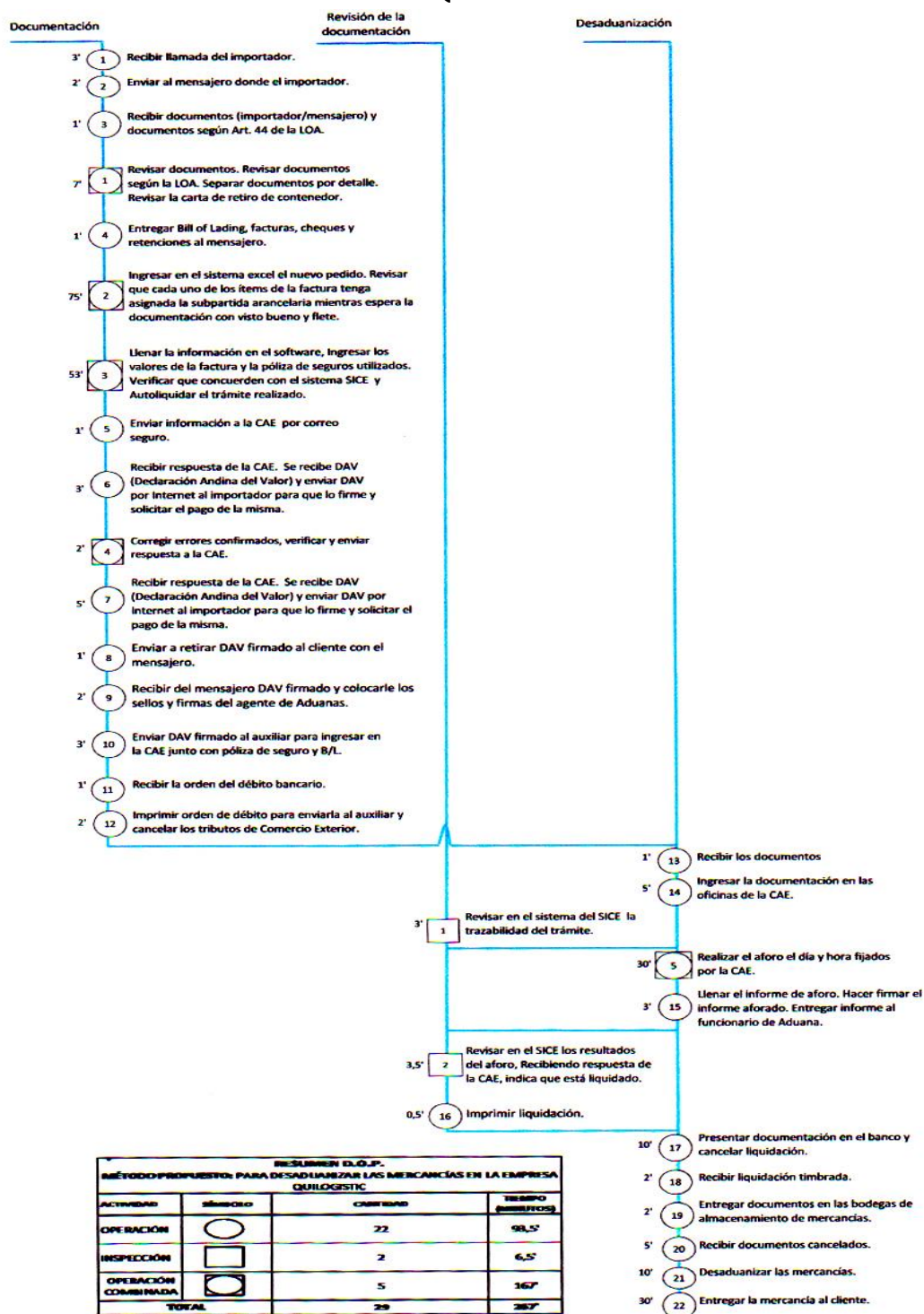
ACTIVIDAD #	MINUTOS	SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
25	2'		Recibir liquidación timbrada	Se recibe la liquidación con el sello del pago realizado.
26	2'		Entregar documentos en las bodegas de almacenamiento de las mercancías junto con el cheque para el pago de las tasas de almacenamiento.ó a los transportistas encargados de retirar la carga para el cliente	El/los auxiliar/es entregan la documentación para que sea revisada por los encargados de las bodegas y recibir a su vez la/s mercancía/s. Si la documentación es entregada a los transportistas, ellos son los encargados de entregar las mercancías al cliente y la función del auxiliar de aduanas culmina en esta operación.
27	5'		Recibir documentos con sellos que validen el pago realizado.	
28	10'		Desaduanizar las mercancías. Retirar las mercancías de las bodegas de almacenaje.	
29	30'		Entregar la mercancía al cliente junto con la guía de remisión respectiva.	

MÉTODO: PROPUESTO						
INICIO:		RESUMEN:			FIN:	
13		D.O.P. PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QUILOGISTIC - REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y DESADUANIZACIÓN			22	
ACTIVIDADES	SÍMBOLO	CANT.	TIEMPO	OBSERVACIÓN		
OPERACIÓN		10	68,5			
INSPECCIÓN		2	6,5			
OPERACIÓN COMBINADA		1	30			
TOTAL		13,00	105,00	horas	minutos	segundos
				1,75	105	6300

MÉTODO: PROPUESTO						
INICIO:		RESUMEN:			FIN:	
		D.O.P. PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QUILOGISTIC				
ACTIVIDADES	SÍMBOLO	CANT.	TIEMPO	OBSERVACIÓN		
OPERACIÓN		22	93,5	93,5		
INSPECCIÓN		2	6,5	167		
OPERACIÓN COMBINADA		5	167	6,5		
TOTAL		29	267,00	horas	minutos	segundos
				4.45	267	0

GRÁFICO # 26

DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PARA DESADUANIZAR MERCANCIAS EN LA EMPRESA QUILOGESTIC- MÉTODO PROPUESTO



En el siguiente Método Propuesto, tomando como tiempo = 1 Hora y considerando la dotación de 1 persona, para la ejecución de un trámite, se tiene lo siguiente:

Método Propuesto: Tiempo Asignado = 4,45 horas = 267 min.

$$Producción / Hora = \frac{60' / 1 hora}{T.A. min / trámite}$$

% Suplementos básicos = 15 %

Eficiencia = 100 %

Método Propuesto

$$\frac{Producción}{Hora} = \frac{\frac{60'}{1 hora}}{\left(267 \frac{minutos}{trámite}\right) \times 1.15}$$

$$\frac{Producción}{Hora} = 0.195407914 \text{ trámites/hora}$$

La producción realizada es de 0.195407914 trámites en cada hora.

$$\frac{H - H}{Trámite} = \frac{Dot}{P/H} = \frac{1 Hombre}{0.195407914 \text{ trámites/hora}}$$

$$\frac{H - H}{Trámite} = 5.1175 \frac{Horas - Hombre}{trámite}$$

Dotación: 1 Hombre

Con la dotación de un hombre para la realización del trabajo se tiene la siguiente producción por hora:

$$P/H = \frac{Dot}{\frac{H - H}{Trámite}}$$

$$\frac{P}{H} = \frac{1 Hombre}{5.1175 \text{ horas} - hombre / trámite} = 0.195407914 \text{ trámites/hora}$$

De esta se obtiene la producción diaria:

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Día}} = 0.195407914 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 1.56326 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

Es decir, que una persona produce 1.56 trámites al día. Pero como en la empresa se tienen 5 empleados para este fin, se considera luego, la misma hora-hombre/trámite con una dotación de 5 personas, para obtener la producción diaria. Se tiene a continuación:

Dotación: 5 hombres

$$\frac{P}{H} = \frac{5 \text{ Hombres}}{5.1175 \text{ horas} - \text{hombre/trámite}} = 0.97703957 \text{ trámites/hora}$$

Obteniendo la producción diaria, se tiene:

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Día}} = 0.97703957 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 7.8163 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

De esto, se podría decir que la producción diaria será de 7.82 trámites 8 trámites al día. Pero considerando que existe un cuello de botella al ingresar los datos en el sistema Excel, se toma ese tiempo asignado para obtener la producción por hora.

Tiempo asignado = 75 minutos

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Hora}} = \frac{\frac{60'}{1 \text{ hora}}}{\left(75 \frac{\text{minutos}}{\text{trámite}}\right) \times 1.15}$$

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Hora}} = 0.695652173 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}}$$

Dotación = 5 personas

$$\frac{H - H}{\text{Trámite}} = \frac{\text{Dot}}{P/H} = \frac{5 \text{ Hombres}}{0.695652173 \text{ trámites/hora}}$$

$$\frac{H - H}{\text{Trámite}} = 7.1875 \frac{\text{Horas} - \text{Hombre}}{\text{trámite}}$$

Para efectos de comprobación, se tiene:

$$\frac{P}{H} = \frac{5 \text{ Hombres}}{7.1875 \text{ horas} - \text{hombre/trámite}} = 0.695652173 \text{ trámites/hora}$$

Obteniendo la producción diaria, se tiene:

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Día}} = 0.695652173 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 5.56 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

$$\frac{\text{Producción}}{\text{Día}} = 0.695652173 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 5.5652 \frac{\text{trámites}}{\text{día}}$$

$$\% \text{ de Eficiencia} = \left(\frac{0.97703957 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}}}{0.695652173 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}}} \right) \times 100 =$$

$$\% \text{ de Eficiencia} = 1.4057 \times 100 = 140.57 \% \geq 100\%$$

De esto se concluye que los 5 empleados operan con una eficiencia satisfactoria, y a lo que se pretende llegar es al 100% de eficiencia en la operación con el menor tiempo asignado. Éste será el nuevo tiempo estandarizado.

$$\% \text{ Aumento de Producción} = \frac{\text{Trámite} \times 1 \text{ hora} (\text{método propuesto} - \text{método actual})}{\text{Trámite} \times \text{hora utilizando el método actual}} \times 100$$

$$\% \text{ Aumento de Producción} = \frac{\text{Trámite} \times 1 \text{ hora} (0.1954 - 0.0977)}{0.0977 \text{ Trámite} \times \text{hora}} \times 100$$

$$\% \text{ Aumento de Producción} = \frac{0.0977 \text{ Trámite} \times 1 \text{ hora}}{0.0977 \text{ Trámite} \times \text{hora}} \times 100$$

$$\% \text{ Aumento de Producción} = 1 \times 100 \equiv \text{Aumento de Producción} = 100\%$$

Conclusión: Con el método propuesto, el aumento de la producción asciende al 100%.

$$\% \text{ Ahorro de Tiempo} = \frac{\text{Tiempo x 1 trámite (método actual)} - \text{método propuesto}}{\text{Tiempo x 1 trámite utilizando el método actual}}$$

$$\% \text{ Ahorro de Tiempo} = \frac{\text{Horas x 1 trámite (8.9 - 4.45)}}{8.9 \text{ Horas x 1 trámite}}$$

$$\% \text{ Ahorro de Tiempo} = \frac{4.45 \text{ Horas x 1 trámite}}{8.9 \text{ Horas x 1 trámite}}$$

$$\% \text{ Ahorro de Tiempo} = 0.5 \equiv \text{Ahorro de Tiempo} = 50\%$$

Conclusión: Con el método propuesto, el ahorro de tiempo comprende el 50%.

Beneficios

$$\text{Tiempo ahorrado} = \text{Tiempo Actual} - \text{Tiempo Propuesto}$$

$$\text{Tiempo ahorrado} = 8.9 - 4.45 \equiv \text{Tiempo ahorrado} = 4.45 \text{ horas / trámite}$$

$$\text{Horas trabajadas} = 8 \text{ horas/día} \times 22 \text{ días/mes} = 176 \text{ horas/mes}$$

$$\text{Salario promedio/mes} = \$326.67.$$

$$\text{Salario promedio / hora} = \$326.67 / 176 \text{ horas} = \$1.86 / \text{hora}.$$

$$\text{Beneficio del hombre(22 días)/mes} = 4.45 \frac{\text{horas}}{\text{trámite}} \times \frac{\$1.86}{\text{hora}} = \frac{\$8.277}{\text{trámite}}$$

Este es el beneficio por cada empleado al mes considerado de 22 días y si se toma en cuenta un global de 5 empleados, se obtiene un beneficio de \$41.385/mes y al año por los 5 empleados el beneficio sería de \$496.62.

Método Propuesto

$$\begin{aligned} &\text{Beneficio de la empresa al mes (22 días)} \\ &= \text{Tiempo ahorrado} \times \text{Beneficio del hombre(22 días)} \end{aligned}$$

$$0.195407914 \frac{\text{trámites}}{\text{hora}} \times 8 \frac{\text{horas}}{\text{día}} \times \frac{22 \text{ días}}{\text{mes}} = 34.39 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}}$$

$$34.39 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}} \times \frac{\$8.277}{\text{trámite}} = \frac{\$284.66}{\text{mes}}$$

Es decir, que el beneficio de la empresa será de \$284.66/mes, considerando que un empleado trabaje 8 horas /día, durante los 22 días laborables /mes.

$$\frac{\$284.66}{\text{mes}} \times \frac{12\text{meses}}{\text{año}} = \frac{\$3415.93}{\text{año}}$$

$$34.39 \frac{\text{trámites}}{\text{mes}} \times \frac{12\text{meses}}{\text{año}} = \frac{412.68 \text{ trámites}}{\text{año}}$$

Dotación: 5 personas

Se consideran 5 personas porque de las 9 personas que habían 4 son miembros del núcleo familiar, es decir, de la alta gerencia y no trabajarán igual a los empleados. De esto se desprende la siguiente ecuación:

$$\frac{\$3415.93}{\text{año}} \times 5 \text{ personas} = \frac{\$17079.65}{\text{año}}$$

$$\frac{412.68 \text{ trámites}}{\text{año}} \times 5 \text{ personas} = 2063.4 \frac{\text{trámites}}{\text{año}}$$

Para comprobar, se relaciona el número de trámites realizados/año con el valor del beneficio que obtiene un empleado por realizar cada trámite.

$$2063.4 \text{ trámites/ año} \times \$8.277 / \text{trámite} = \$17078.76/\text{año}$$

Según el Método Actual, de acuerdo al salario promedio /hora, el tiempo de producción de un trámite tiene un costo de \$16.55 para la empresa por cada empleado:

$$8.9 \text{ horas} \times \frac{\$1.86}{\text{hora}} = \$16.554 \cong \$16.55$$

Según el Método Propuesto, al reducir el tiempo de producción, la empresa tendrá un beneficio, como se muestra a continuación:

$$4.45 \text{ horas} \times \frac{\$1.86}{\text{hora}} = \$8.277 \cong \$8.28$$

$$8.9 \text{ Horas} / \text{trámite} \times 4.45 \text{ Horas} / \text{trámite} = 4.45 \text{ Horas} / \text{trámite}$$

$$\frac{8.9 \text{ Horas}}{7 \text{ trámites}} \times \$1.86 / \text{hora} = \$16.554 / \text{trámite}$$

$$4.45 \text{ Horas} / \text{trámite} \times \$1.86 / \text{hora} = \$8.277 / \text{trámite}$$

$$\$16.554 / \text{trámite} - \$8.277 / \text{trámite} = \$8.277 / \text{trámite} \approx \$8.28 / \text{trámite}$$

Para obtener el beneficio de producción, se muestra lo siguiente:

Método Actual

$$\text{Producción} / \text{Hora} = \frac{1}{\text{Tiempo Asignado}}$$

$$\text{Producción} / \text{Hora} = \frac{1}{8.9 \text{ horas} / \text{trámite} \times 1.15} = \frac{1}{10.235 \text{ Horas} / \text{trámite}}$$

$$\text{Producción} / \text{Hora} = 0.0977039 \text{ trámite} / \text{hora}$$

$$\text{Producción} 22 \text{ días} = \frac{0.0977039 \text{ trámite}}{\text{hora}} \times \frac{8 \text{ horas}}{\text{día}} \times \frac{22 \text{ días}}{\text{mes}} = \frac{17.195 \text{ trámites}}{\text{mes}}$$

Método Propuesto

$$\text{Producción} / \text{Hora} = \frac{1}{4.45 \text{ horas} / \text{trámite} \times 1.15} = \frac{1}{5.1175 \text{ Horas} / \text{trámite}}$$

$$\text{Producción} / \text{Hora} = 0.1954 \text{ trámite} / \text{hora}$$

$$\text{Producción} 22 \text{ días} = \frac{0.1954 \text{ trámite}}{\text{hora}} \times \frac{8 \text{ horas}}{\text{día}} \times \frac{22 \text{ días}}{\text{mes}} = \frac{34.3917 \text{ trámites}}{\text{mes}}$$

$$\text{Beneficio} = \frac{34.3917 \text{ trámites}}{\text{mes}} - \frac{17.195 \text{ trámites}}{\text{mes}} = \frac{17.196 \text{ trámites}}{\text{mes}}$$

$$\frac{17.196 \text{ trámites}}{\text{mes}} \times \frac{\$8.28}{\text{trámite}} = \$142.39/\text{mes}$$

$$\frac{\$142.38}{\text{mes}} \times \frac{12 \text{ meses}}{\text{año}} \times 5 \text{ personas} = \$8542.8/\text{año}$$

Conclusión: Se obtiene como beneficio una producción de 17 trámites al mes, con un ahorro de \$8542.8/año.

GRÁFICO # 27

RESUMEN GENERAL DEL D.O.P. PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QUILOGISTIC

* RESUMEN GENERAL *					
INICIO:	RESUMEN: D.O.P. PARA DESADUANIZAR MERCANCÍAS EN LA EMPRESA QUILOGISTIC				FIN:
1					22
ACTIVIDADES	SÍMBOLO	MÉTODO		ECONOMÍA O DIFERENCIA	%
		ACTUAL	PROPUESTO		
OPERACIÓN		35	22	13	37%
INSPECCIÓN		7	2	5	71%
OPERACIÓN COMBINADA		0	5	-	-
TIEMPO	HORAS	8,9	4,45	4,45	50%
AUMENTO DE PRODUCCIÓN	%	-	-	-	100%
AHORRO DE TIEMPO	%	-	-	-	50%
BENEFICIO	\$	16,55	8,28	8,27	50%
TOTAL		67,45	36,73	30,72	

Fuente: D.O.P. para desaduanizar mercancías en Quilogistic
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

De lo que se concluye que el beneficio será de \$8.27 al mes por cada empleado, lo que equivale al 50% de beneficio para la empresa.

5.6. Costos de alternativas de solución

Los costos aplicados a las alternativas de solución son parte de lo que la empresa debe considerar en la selección de una propuesta. Se plantearán los costos de forma global, es decir, abarcando los tres problemas que afectan a la empresa; pero brindando a la vez dos alternativas de solución para que sean los miembros de la empresa quienes decidan la elección de la alternativa más conveniente para ellos.

Los costos de las alternativas de solución, se muestran a continuación, a saber:

Detalle de los costos requeridos para los problemas

Se detallan a continuación los costos que se involucran para solucionar los problemas 1 y 2 antes mencionados. Se ha hecho una estratificación de costos, clasificando las capacitaciones, el manual de funciones y los equipos de oficina.

Costos de solución: Implementación de las 5S.

Se consideran los costos empleados por la capacitación recibida, los materiales que se recibirán: tarjetas de colores para identificar los lugares con problemas, según el método utilizado para la capacitación, como lo muestra el gráfico; papelería, carpetas, incluida la información del curso y herramientas para practicar diariamente las 5 S, proporcionada por la empresa encargada de implementarla.

GRÁFICO # 28

LAS 5 S Y SUS HERRAMIENTAS



Fuente: http://world-class-manufacturing.com/5S/5S_3.html
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Detalle de los materiales requeridos para la alternativa 1

Como ya se dijo los materiales requeridos para la implementación de las 5 S son: Papelería, folders o carpetas, material de información y herramientas de trabajo, para poner en práctica lo aprendido.

Éstos a un precio de \$2 c/u, suman un total de \$200. A continuación se desglosan los materiales a utilizar con la cantidad y el costo requerido.

CUADRO # 28

MATERIALES REQUERIDOS PARA LA ALTERNATIVA 1

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Carpetas	8	Unid.	\$ 3,00	\$ 24,00
Material de Información	8	Unid.	\$ 3,00	\$ 24,00
Herramientas de trabajo	64	Unid.	\$ 3,00	\$ 192,00
Papelería	20	Unid.	\$ 3,00	\$ 60,00
COSTO TOTAL DE MATERIALES REQUERIDOS				\$ 300,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

La propuesta de alternativa 1 está fijada con los costos generados por la capacitación que se le brindará al personal en un período de 1 mes, los materiales a utilizar y los viáticos del instructor encargado, que proviene de Argentina.

A éstos se les suma el 10% del subtotal generado y se lo asigna como otros costos incurridos para el equipo de trabajo obteniéndose así el costo total de la Implementación que redondeados dan \$4906.50.

CUADRO # 29
COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitación	8	PERSONAS	\$ 300,00	\$ 2.400,00
Materiales	100	UNID.	\$ 3,00	\$ 300,00
Viáticos	3	PERSONAS	\$ 586,81	\$ 1.760,43
			SUB-TOTAL	\$ 4.460,43
OTROS COSTOS	10%			\$ 446,04
			TOTAL	\$ 4.906,47

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Se suman los valores del costo de capacitación de las 5S, del costo del Empoderamiento y del costo de la capacitación de la Círculos de Calidad y se tiene un costo general de Capacitación de \$7706.50, como lo muestra el siguiente cuadro.

Cabe destacar que los costos de estos servicios no son fijos por todo el año, puesto que varían según la estación del año en el que se los dictará. Pero una vez fijado el tiempo y la fecha, el precio es un valor fijo y normalmente se cobra lo expuesto anteriormente. Esta información fue proporcionada por un miembro del equipo de capacitadores considerado para preparar a la gente.

CUADRO # 30
COSTOS DE CAPACITACIÓN

DETALLE DE PARÁMETRO	COSTOS
Costo de Implementación de las 5 S	\$ 4.906,50
Costo de Capacitación de Empowerment	\$ 1.420,00
Costo de Capacitación de Círculos de Calidad	\$ 1.380,00
COSTOS DE CAPACITACION	\$ 7.706,50

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Costos de elaboración de un Manual de Funciones

El Manual de funciones comprende la descripción de las funciones que realizará cada miembro de la empresa, a quien o quienes obedecen y a quien o quienes dirigen. Para la elaboración de este Manual se debe contratar los servicios de un especialista al que se debe colaborar brindando la información necesaria y suficiente para que este material de trabajo tenga mucha validez e importancia.

Para esto se deben eliminar los paradigmas de que la información va a ser filtrada hasta llegar a la competencia, puesto que si se va a hacer algo es con información confidencial. La elaboración de este manual la realizará en 2 meses la empresa especializada en manuales Zeitplan – Consulting. Y toda la información que necesiten deberá ser proporcionada. Con la utilización de este manual se eliminarán los tiempos improductivos porque cada colaborador sabrá qué hacer en todo momento y no habrá necesidad de que realice actividades ajenas a su trabajo, puesto que éstas ya estarán especificadas. Además con este manual ya no habrá necesidad de vigilar al personal para que cumplan sus funciones, lo que mejorará el ambiente de trabajo y por ende aumentarán las horas de servicio y los ingresos.

El costo por la realización de este Manual de Funciones es de \$510.00 cobrados desde que se empieza a realizar el trabajo. Sin considerar los costos por necesidad de insumos y materiales para su elaboración, para cubrir estos rubros se considera un costo de \$50.00 adicionales y el saldo cuando ya esté terminado el trabajo. Cabe recalcar que, de forma temporal, se ha realizado un manual de funciones propuesto para que sea utilizado correctamente y de forma adecuada hasta que la empresa encargada de realizar el manual lo ejecute.

CUADRO # 31
COSTOS DEL MANUAL DE FUNCIONES

DETALLE DE PARÁMETRO	COSTOS
Mano de Obra	\$ 510,00
Materiales	\$ 50,00
SUB-TOTAL	\$ 560,00
IVA 12%	\$ 67,20
COSTOS DEL MANUAL DE FUNCIONES	\$ 627,20

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Costo de adquisición de equipos de computación

La adquisición de equipos de computación se debe dar porque como en la oficina se trabaja con equipos antiguos, éstos no tienen la velocidad necesaria para ingresar datos en el Sistema. Esto genera retrasos en el ingreso de la información y por ende pérdidas de tiempo y dinero. De ahí que se indica que es necesario invertir en éstos para aumentar la productividad. Es necesario recalcar, que se considera adquirir los equipos antes que una memoria para hacerlos más veloces, debido a que ya su tiempo de vida útil ha llegado a su finalización y necesitan ser reemplazados.

CUADRO # 32
COSTO DE ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Monitor	2	unid.	\$ 180,00	\$ 360,00
C.P.U.	2	unid.	\$ 280,00	\$ 560,00
Teclado	2	unid.	\$ 50,00	\$ 100,00
Mouse	2	unid.	\$ 28,00	\$ 56,00
			Subtotal	\$ 1.076,00
Mano de obra	50%	costo de instalación		\$ 538,00
			total	\$ 1.614,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

El costo de la alternativa de solución 1 está dado en base a los costos de Capacitación, elaboración del manual de Funciones y los costos de adquisición de los equipos de computación. Requiere una inversión inicial de \$9947.70.

CUADRO # 33**CUADRO DE COSTOS DE LA ALTERNATIVA 1**

DETALLE	COSTO
a) Costos de Capacitación	\$ 7.706,50
b) Costos de Manual de Funciones	\$ 627,20
c) Costos de Equipos	\$ 1.614,00
	\$ 9.947,70

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Detalle de los costos requeridos para la alternativa 2

Para la alternativa 2 se han considerado los mismos parámetros pero con otro proveedor que involucra otras características y costos. La diferencia radica en la utilización del tiempo pues se indica que se tendría menos tiempo para ejecutarlo y por ende un costo más elevado. Sus valores se los detalla a continuación:

CUADRO # 34**COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S**

ITEM	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Capacitación	8	PERSONAS	\$ 350,00	\$ 2.800,00
Materiales	150	UNID.	\$ 2,00	\$ 300,00
Viáticos	3	PERSONAS	\$ 650,00	\$ 1.950,00
			SUB-TOTAL	\$ 5.050,00
OTROS COSTOS	10%			\$ 505,00
			TOTAL	\$ 5.555,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

CUADRO # 35
COSTOS DE CAPACITACIÓN

DETALLE DE PARÁMETRO	COSTOS
Costo de Implementación de las 5 S	\$ 5.555,00
Costo de Capacitación de Empowerment	\$ 1.420,00
Costo de Capacitación de Círculos de Calidad	\$ 1.380,00
COSTOS DE CAPACITACION	\$ 8.355,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Con esto se concluye que en capacitación se tiene un costo de \$8355.00 sin olvidar que se ha considerado una segunda opción para la implementación de las 5S y no para la capacitación del Empowerment ni de los Círculos de Calidad, puesto que los costos considerados anteriormente son los más aceptables del mercado.

Lo importante de las capacitaciones es que los colaboradores y la gerencia tomen conciencia de las pérdidas ocasionadas con el actual proceso productivo y que no habrán mayores ingresos si no se tiene el control de las distintas situaciones por cuenta propia y a su vez informando de cada paso que se de en el proceso. Así mismo para la elaboración del manual de funciones se ha considerado los servicios de otra empresa que ofrece un mejor producto con un menor tiempo de elaboración.

CUADRO # 36
COSTOS DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES

DETALLE DE PARÁMETRO	COSTOS
Mano de Obra	\$ 650,00
Materiales	\$ 100,00
SUB-TOTAL	\$ 750,00
IVA 12%	\$ 90,00
COSTOS DEL MANUAL DE FUNCIONES	\$ 840,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

De igual manera se hizo con los equipos de computación que se plantean adquirir para aumentar el número de trámites ingresados en el sistema y a su vez

disminuir la presión a la que se ve sometido el empleado porque debe rendir más y por cuestiones de necesidad de equipos de trabajo no le es alcanzable esa meta.

CUADRO # 37**COSTO DE ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Monitor	2	unid.	\$ 154,00	\$ 308,00
C.P.U.	2	unid.	\$ 300,00	\$ 600,00
Teclado	2	unid.	\$ 60,00	\$ 120,00
Mouse	2	unid.	\$ 34,00	\$ 68,00
			Subtotal	\$ 1.096,00
Mano de obra	50%	costo de instalación		\$ 548,00
			total	\$ 1.644,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

El cuadro de costos de la alternativa 2 muestra lo siguiente:

- a) Costos de capacitación \$8355.00
- b) Costos de Manual de funciones \$840.00
- c) Costos de los Equipos de computación \$1644.00

La alternativa 2 requiere una inversión inicial de \$10839.00

CUADRO # 38**CUADRO DE COSTOS DE LA ALTERNATIVA 2**

DETALLE	COSTO
a) Costos de Capacitación	\$ 8.355,00
b) Costos de Manual de Funciones	\$ 840,00
c) Costos de Equipos	\$ 1.644,00
	\$ 10.839,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

5.7. Evaluación y selección de alternativa de solución

Para la evaluación y selección de las alternativas de solución se compararon las 2 alternativas, analizando sus parámetros y seleccionando la de mejor solución. Como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO # 39

CUADRO DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Parámetros	Alternativa de solución 1	Alternativa de solución 2
Costos a 5 años	\$ 9.947,70	\$ 10.839,00
Vida útil	3 años	3 años
Beneficios anuales	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Garantía	2 años	1 año

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Para calcular el beneficio neto generado por cada alternativa de solución, se realiza la siguiente operación:

Beneficios en los 5 años de vida útil de la propuesta = Beneficio anual x 5 años

Beneficios en los 5 años de vida útil de la propuesta = \$7200.00 x 5

Beneficios en los 5 años de vida útil de la propuesta = \$36000.00

Se determina después el beneficio neto de cada alternativa de solución:

CUADRO # 40

BENEFICIO NETO DE LA ALTERNATIVA 1

Parámetro	Alternativa A	Alternativa B
Benefio neto	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
Inversión	\$ 9.947,70	\$ 10.839,00
Utilidad neta	\$ 26.052,30	\$ 25.161,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez.

Beneficio neto de la alternativa de solución 1

Beneficio neto después de los 5 años de vida útil de la propuesta = Beneficio en los 5 años de vida útil de la propuesta – costo de la alternativa de solución durante los 5 años de vida útil de la propuesta.

Beneficio neto después de los 5 años de vida útil de la propuesta =
= \$36000.00– \$9947.70

Beneficio neto después de los 5 años de vida útil de la propuesta = \$26052.30

Beneficio neto de la alternativa de solución 2

Beneficio neto después de los 5 años de vida útil de la propuesta = Beneficio en los 5 años de vida útil de la propuesta – costo de la alternativa de solución durante los 5 años de vida útil de la propuesta.

Beneficio neto después de los 5 años de vida útil de la propuesta = \$36000.00 - \$10839.00 =

Beneficio neto después de los 5 años de vida útil de la propuesta = \$25161.00

Diferencia entre alternativas de solución 1 y 2

Diferencia entre alternativas de solución 1 y 2 = Beneficio neto de la alternativa 1 - Beneficio neto de la alternativa 2

Diferencia entre alternativas de solución 1 y 2 = \$26052.30 - \$25161.00

Diferencia entre alternativas de solución 1 y 2 = \$891.30 que favorecen a la alternativa 1.

Sugerencias sobre la decisión:

Se sugiere que debido a los beneficios explicados y obtenidos en la primera alternativa, se decida por elegirla como solución a los problemas que afectan a la empresa como son los de dirección, comunicación y asignación de funciones.

En el aspecto técnico se puede apreciar que reduce el tiempo de trabajo puesto al utilizar los nuevos equipos se tiene mayor velocidad de trabajo y se pueden ingresar más trámites; por ende, se tienen mayores ingresos. Lo mismo se puede hablar en el campo de la salud ocupacional, puesto que la vista de los empleados que utilicen esos equipos no se forzará tanto como lo han estado haciendo al utilizar los equipos antiguos. Se concluye también que, las actividades se vuelven más eficaces puesto que existirá en cada empleado un empoderamiento total que les permitirá tomar decisiones acertadas y alcanzar las metas propuestas para la empresa.

En el aspecto social, habrán mejores relaciones entre el personal y a su vez mejorará la comunicación para los trabajos que se requieran entregar. Y lo más importante cada cual sabrá sus funciones y sin necesidad de presión alguna las ejecutarán, puesto que tendrán en su mente siempre el sentido de pertenencia y responsabilidad por lo que se les ha asignado.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

La evaluación económica se realizará analizando de forma separada, la inversión en activos fijos y los costos de operación anuales, que genera cada alternativa.

5.8. Plan de inversión y financiamiento

Inversión fija.- la inversión fija corresponde a la adquisición de los activos siguientes:

CUADRO # 41

TOTAL DE INVERSIÓN FIJA

Detalle	Costos
Adquisición de equipos para la oficina	\$ 1.614,00
Adquisición de escritorios para oficina	\$ 3.016,00
Instalación del software del programa E- Comex en 2 equipos	\$ 2.748,00
Compra de un reuter para el servicio interno de redes	\$ 1.042,00
Adquisición de material para instalación	\$ 838,00
TOTAL DE INVERSIÓN FIJA	\$ 9.258,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

El cuadro indica una inversión fija de \$9258.00 correspondiente a la adquisición de activos fijos, incluyendo los gastos involucrados en la instalación de los mismos.

Costos de operación.- los costos de operación son gastos imperecederos que deben ser realizados para complementar la propuesta, en este caso, la

capacitación técnica de los empleados y los suministros de oficina, se han considerado en este grupo, como se ve en el cuadro siguiente:

CUADRO # 42
COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN

Detalle	Costos
Adquisición de un Manual de funciones para los puestos de trabajo	\$ 627,20
Capacitación del personal de operaciones	\$ 7.706,50
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	\$ 8.333,70

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

El cuadro indica que los costos de operación ascienden a \$8333.70

Presupuesto

El presupuesto que se utilizará en la inversión resulta de la suma de la inversión fija con los costos de operación, de ésta se obtiene el siguiente cuadro:

CUADRO # 43
INVERSIÓN TOTAL

Detalle	Costos	%
Inversión fija	\$ 9.258,00	53%
Costos de Operación	\$ 8.333,70	47%
Inversión Total	\$ 17.591,70	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

De esto se deduce que para la realización de la propuesta se debe invertir \$17591.70, los mismos que están divididos en Inversión fija y de Costos de operación como lo indica el cuadro anterior.

5.9. Evaluación financiera (Coeficiente beneficio/costo, TIR, VAN, recuperación del capital)

La propuesta será financiada mediante partida presupuestaria, correspondiente a los activos de la empresa.

La empresa por crearse de la original del Ing. Augusto Quijije dispone de una partida presupuestaria donde puede tomar decisiones sobre inversiones menores a \$25000.00 como en este caso, por tanto no existirán problemas para el financiamiento del presente proyecto.

Se menciona la partida con que se financiará la propuesta.

La partida se denomina: Inversión para el mejoramiento interno de la empresa

Proyecto: QUI-000E

Fase: 18

Ítem: 04

Partida presupuestaria: 88-184V03-DXS

Balance económico y flujo de caja

El balance económico representa la relación entre los ingresos proyectados y los gastos que se obtendrán de la reducción paulatina de las pérdidas económicas generadas por el problema de la dirección y comunicación.

En el cuadro que se muestra a continuación se presenta el balance económico del flujo de caja de la propuesta.

CUADRO # 44
BALANCE ECONÓMICO DEL FLUJO DE CAJA

Descripción	Períodos					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inversión fija inicial	-\$ 9.258,00					
Ahorro de la pérdida		\$ 13.279,14	\$ 13.943,10	\$ 14.640,25	\$ 15.372,26	\$ 16.140,88
Costos de operación		\$ 8.333,70	\$ 8.333,70	\$ 8.333,70	\$ 8.333,70	\$ 8.333,70
Flujo de caja	-\$ 9.258,00	\$ 4.945,44	\$ 5.609,40	\$ 6.306,55	\$ 7.038,56	\$ 7.807,18
TIR	55,37%					
VAN	\$ 23.525,00					

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

El balance de caja indica los siguientes flujos de efectivo: \$4945.44 para el 2011; \$5609.40 para el 2012; \$6306.55 para el 2013; \$7038.56 para el 2014 y \$7807.18 en el 2015. En el cuadro se puede observar que mediante las funciones financieras de Excel, el cálculo de los indicadores TIR y VAN han proyectado los siguientes resultados:

- ✓ Tasa Interna de Retorno (TIR): Con un 55.37% que supera a la tasa de descuento con la que se compara la inversión del 10%, por tanto indica que la tasa de recuperación de la inversión es mayor que las tasas actuales del mercado con que se descuenta cualquier proyecto de inversión económica, por lo que se acepta su factibilidad económica.
- ✓ Valor Actual Neto (VAN): \$23525.00 que supera a la inversión inicial de \$9258.00, por lo que se indica que el valor a obtener en el futuro será mayor al que se invertirá inicialmente. Por esta razón, se acepta su factibilidad económica.

Tasa Interna de Retorno: al utilizar las funciones financieras de Excel se visualiza que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual a 55.37%. Éste se verificará

mediante la utilización de la ecuación de matemáticas financieras para determinar el valor presente. Para ello se interpolará entre 2 rangos, puesto que 55.37% está ubicado entre el 55% y el 56%, se escogen estos valores para la comprobación del TIR, utilizando la fórmula siguiente:

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

Donde: P = es la inversión fija de \$9258.00
 F = son los flujos de Caja por cada período anual considerado
 n = es el número de años
 i = son los valores de la tasa de interés con los cuales se interpolará.

A continuación se muestra el cuadro con la interpolación para la comprobación del TIR, la misma que contiene los datos antes mencionados.

CUADRO # 45
INTERPOLACIÓN PARA LA COMPROBACIÓN DE LA TIR

Año	n	P	F	i1	P1	i2	P2
2010	0	\$ 9.258,00					
2011	1		\$ 4.945,44	55%	\$ 3.190,61	56%	\$ 3.170,15
2012	2		\$ 5.609,40	55%	\$ 2.334,82	56%	\$ 2.304,98
2013	3		\$ 6.306,55	55%	\$ 1.693,55	56%	\$ 1.661,19
2014	4		\$ 7.038,56	55%	\$ 1.219,43	56%	\$ 1.188,46
2015	5		\$ 7.807,18	55%	\$ 872,64	56%	\$ 845,03
TOTAL				VAN1	\$ 9.311,04	VAN2	\$ 9.169,81

CÁLCULO DE LA TIR	\$ 53,04	55%	-\$ 88,19	1%	55,38%
--------------------------	-----------------	------------	------------------	-----------	---------------

Fuente: Investigación
 Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

La ecuación matemática utilizada para obtener la tasa interna de retorno (TIR) se presenta a continuación:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right)$$

$$VAN_1 = \text{Flujo}_1 - \text{Inversión Inicial}$$

$$= \$9311.04 - \$9258.00$$

$$VAN_1 = \$53.04$$

$$VAN_2 = \text{Flujo}_2 - \text{Inversión Inicial}$$

$$= \$9169.81 - \$9258.00$$

$$VAN_2 = -\$88.19$$

$$TIR = 55\% + (56\% - 55\%) \frac{\$53.04}{\$53.04 - (-\$88.19)}$$

$$TIR = 55\% + (1\%) \left(\frac{\$53.04}{\$141.23} \right)$$

$$TIR = 55\% + 0.37\%$$

$$TIR = 55.37\%$$

El cálculo efectuado para obtener la tasa Interna de Retorno da como resultado un TIR de 55.37%, que es igual al que se obtuvo aplicando las funciones financieras del programa de Excel, lo cual indica la factibilidad del proyecto, puesto que supera a la tasa de descuento considerada del 10%.

Valor Actual Neto: Éste puede ser comprobado mediante la misma ecuación financiera utilizada en el análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR), es decir aplicando la fórmula para la determinación del valor futuro:

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

Donde:

P = Valor Actual Neto VAN

F = Flujos de Caja por cada período anual considerado

n = número de años

i = tasa de descuento del 10%.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos:

CUADRO # 46
COMPROBACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO VAN

AÑOS	n	Inv. Inicial	F	i	P
2010	0	\$ 9.258,00			
2011	1		\$ 4.945,44	10%	\$ 4.495,85
2012	2		\$ 5.609,40	10%	\$ 4.635,87
2013	3		\$ 6.306,55	10%	\$ 4.738,21
2014	4		\$ 7.038,56	10%	\$ 4.807,43
2015	5		\$ 7.807,18	10%	\$ 4.847,64
				TOTAL	\$ 23.525,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Fátima Bautista Sánchez

Se ha obtenido un Valor Actual Neto de \$23525.00, siendo el mismo que se obtuvo anteriormente con las funciones matemáticas financieras del programa Excel; el mismo que, por ser mayor a la inversión inicial de \$9258.00 demuestra la factibilidad del proyecto.

Tiempo de recuperación de la inversión: se utiliza la misma ecuación financiera anterior para comprobar el tiempo de recuperación de la inversión, considerando como el valor i, a la tasa de descuento considerada de 10%. A continuación se presenta la ecuación financiera para la determinación del valor futuro.

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

En el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos con la utilización de la ecuación propuesta:

CUADRO # 47
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑOS	n	Inv. Inicial	F	i	P	P
2010	0	\$ 9.258,00				acumulado
2011	1		\$ 4.945,44	10%	\$ 4.495,85	\$ 4.495,85
2012	2		\$ 5.609,40	10%	\$ 4.635,87	\$ 9.131,72
2013	3		\$ 6.306,55	10%	\$ 4.738,21	\$ 13.869,93
2014	4		\$ 7.038,56	10%	\$ 4.807,43	\$ 18.677,36
2015	5		\$ 7.807,18	10%	\$ 4.847,64	\$ 23.525,00
				TOTAL	\$ 23.525,00	
Períodos de recuperación del capital aproximado					2	años
Períodos de recuperación del capital exactos					1,97	años
Períodos de recuperación del capital exactos					23,61	meses
Períodos de recuperación del capital exactos				2	0	años-meses
Coeficiente costo/beneficio					2,54	

El cuadro indica que la inversión se recuperará en un periodo de 2 años, de acuerdo al análisis realizado con la ecuación financiera del valor futuro. Como los activos fijos utilizados en la implementación de la propuesta tienen una vida útil superior a 2 años, se puede decir que la inversión tiene factibilidad económica.

Coeficiente Beneficio /Costo: Para determinar este coeficiente se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Coeficiente Beneficio /Costo} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$$

Donde:

Beneficio de la propuesta = Valor Actual Neto (VAN) = \$23525.00

Costo de la propuesta = Inversión Inicial = \$9258.00

Aplicando la ecuación se tiene:

$$\text{Coeficiente Beneficio /Costo} = \frac{\$23525.00}{\$9258.00}$$

$$\text{Coeficiente Beneficio /Costo} = 2.54$$

El coeficiente Beneficio /Costo indica que por cada dólar que se invertirá, se van a recibir \$2.54 es decir, que se obtendrá \$1.54 de beneficio por cada dólar que se invierta. Esto indica que la implementación de la propuesta será factible y conveniente para la empresa.

Resumen de criterios económicos: El resumen de los indicadores económicos que se dan en este proyecto se presenta a continuación:

- ✓ Tasa Interna de Retorno TIR = 55.37% > tasa de descuento del 10%.
ACEPTADO
- ✓ Valor Actual Neto VAN = \$23525.00 > inversión inicial de \$9258.00.
ACEPTADO
- ✓ Tiempo de recuperación de la inversión = 24 meses < vida útil del proyecto (60 meses) ACEPTADO
- ✓ Coeficiente beneficio costo = 2.54 > 1 ACEPTADO.

En conclusión, los criterios financieros indican la factibilidad y sustentabilidad del proyecto.

CAPÍTULO VII

PROGRAMACION PARA PUESTA EN MARCHA

7.1. Planificación y Cronograma de implementación

Para una correcta planificación de las actividades que se harán en la ejecución de la propuesta se realizará la programación de éstas utilizando el diagrama de Gantt. Recordando que para la implementación de esta propuesta se debe invertir \$9258.00 y las acciones que se dirijan a partir de esta inversión deben estar dirigidas a la recuperación del capital invertido en el menor plazo posible.

El diagrama de Gantt ayudará a controlar si las actividades se realizarán según lo planificado y de acuerdo a los plazos respectivos de ejecución ya que en este cronograma se indica la fecha de inicio y de finalización de cada actividad a implementarse.

Las actividades que presenta la propuesta se muestran en el diagrama de Gantt que se verá más adelante:

- ✓ Presentación de las alternativas de solución a la Gerencia General de la empresa en un tiempo estimado de 2 días.
- ✓ Análisis y revisión de la propuesta planteada por parte de la Gerencia, en un tiempo estimado de 15 días.
- ✓ Aprobación o negación del proyecto, 1 día
- ✓ De ser aprobado, solicitar recursos a través de la partida presupuestaria correspondiente, 7 días
- ✓ Se ejecuta el proceso de compra de los activos fijos, y de los cursos de capacitación utilizando el método de selección e proveedores más adecuado, para garantizar que se ha escogido la mejor opción, 5 días.

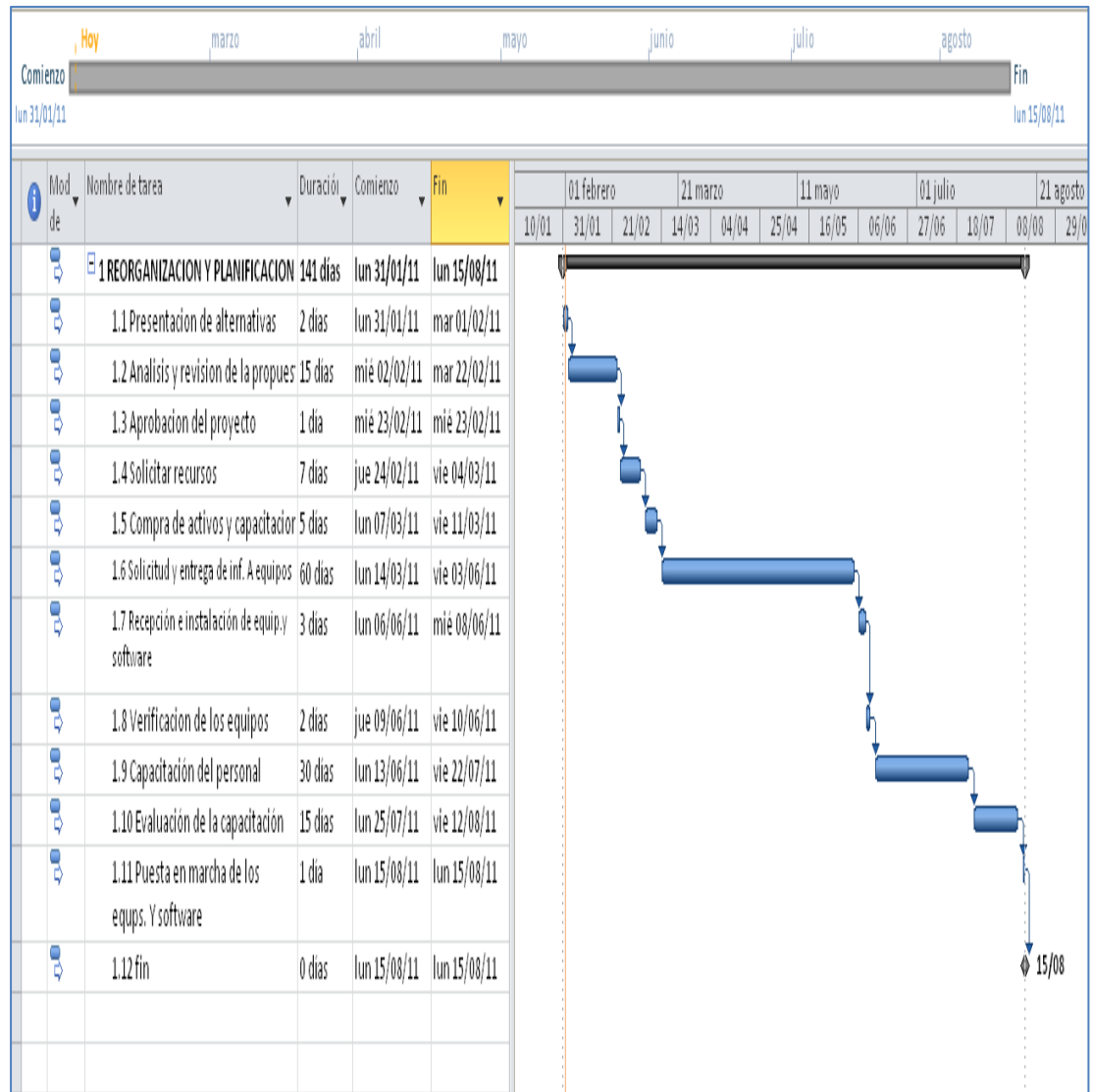
- ✓ Solicitud y entrega de información de parte del personal al equipo especializado en elaboración de Manuales, tiempo 60 días
- ✓ Recepción e instalación de los equipos y software para ponerlos a prueba, se da las indicaciones internas de uso y manejo correcto de software, 3 días.
- ✓ Se verifica que los equipos funcionen correctamente, se le debe realizar un seguimiento a la operatividad de los equipos y al uso adecuado de programas, tiempo estimado 2 días.
- ✓ Capacitación del personal en los temas planteados, 30 días
- ✓ Evaluación de la capacitación, 15 días
- ✓ Puesta en marcha de los equipos con sus software correspondiente, y de los colaboradores, 1 día.

El tiempo estimado para culminar esta alternativa de solución es de 141 días divididos para los 22 días laborables/mes = 6.409 meses = 6 meses y 9 días.

A continuación se muestra la gráfica de Gantt con lo planificado.

GRÁFICO # 29

DIAGRAMA DE GANTT



CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Del análisis realizado se determina que las principales problemáticas que afectan a la empresa son la responsabilidad y el compromiso con el trabajo, la comunicación, y la asignación de funciones. Es necesario incrementar los niveles de comunicación interna, pues son la base para el buen funcionamiento de una organización. Es debido a la ausencia de una comunicación eficiente que se tienen reprocesos y demoras en la entrega de mercancías.

La comunicación también repercute en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve el colaborador, es por eso que no se coordina a tiempo las necesidades para el importador ni se comunica a la gerencia que el tipo de recursos con los que cuenta el empleado para laborar no es el adecuado para ingresar mayor información al sistema y generar más ingresos.

La asignación de funciones debe darse en base a una secuencia de actividades, éstas deben ser acordes al puesto de trabajo y al cargo que desempeña cada colaborador. Con la implementación de las 5S y del empowerment el personal estará capacitado para enfrentar sus problemas de forma responsable y organizada.

8.2. Recomendaciones

Antes de implementar la propuesta dada, debemos tener en cuenta que el autodiagnóstico que se ha elaborado ha sido en base a respuestas y puntos clave obtenidos en la recopilación de la información primaria; lo que amerita tener una

completa evaluación en el personal de la empresa para obtener los beneficios que se esperan a futuro. Para la evaluación se deben considerar también las expectativas de los empleados, puesto que de sus experiencias aportan bastante información en beneficio de la empresa.

Es importante considerar y escuchar al empleado como parte integral de la organización, de tal forma que él tenga no solo voz sino también voto en el momento de tomar decisiones en pro de la empresa y que no se lo vea como un objeto de lucro, sino que se lo valore por su desempeño.

Las acciones que se den en la empresa deben apoyarse en la estructura organizativa de la misma de tal forma que se debe trabajar también en base a las responsabilidades asignadas a cada empleado y a sus potencialidades. Es conveniente que se tenga una trazabilidad de los trámites que se realizan para ingresar a la aduana y así tener un mejor control del proceso a seguir con el pedido de los importadores.

Es necesario primero, tomar conciencia de lo errado que se puede estar al momento de tomar decisiones y de lo útil que suelen ser los aportes, recomendaciones u opiniones de los empleados para conseguir una meta. Siempre y cuando sea luego de priorizar las recomendaciones u opiniones respecto a los distintos problemas que se susciten en la empresa para evitar los errores y buscando elementos de apoyo para complementar la información que se tenga con la ayuda mutua, es decir, trabajando en equipo.

Se recomienda que a futuro se considere crear un departamento para Recursos Humanos y otro para MKT, los que exclusivamente se encargarán de: La valoración del personal y mejorar su desempeño y Aumentar el ruido de la empresa, su publicidad, su cartera de clientes y su nivel de ventas.

Si se desea llevar a la empresa hacia la excelencia, para ser calificados con la ISO, es necesario empezar primero con una reorganización a la misma y luego, mediante la utilización de los Círculos de Calidad, formados con el personal de la empresa; en el transcurso del tiempo se irá comprobando si será meritorio aplicar para obtener tal calificación o si es necesario seguir mejorando.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Área de Producción.- El área de producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

Capacidad de Producción (Capacidad instalada).- Capacidad de producción teórica, muestra la máxima tasa de producción que puede obtenerse de un proceso, se mide en unidades de salida por unidad de tiempo.

Capacidad utilizada (Volumen de producción).- Es la capacidad práctica, muestra la tasa real de producción durante una unidad de tiempo. A diferencia de la capacidad de producción, la capacidad utilizada es la que realmente se utiliza o se ha utilizado.

Certificado de Inspección.- Documento exigido por algunos países importadores, emitido y firmado por las autoridades competentes (un organismo estatal o una empresa privada e independiente de inspección), que confirma que se han inspeccionado los bienes brinda detalles sobre los mismos. Documento que confirma que la mercancía se encontró en buenas condiciones justo antes del embarque o que es conforme al pedido original.

Círculos de Calidad.- Grupo natural de trabajo, conformado por empleados de una misma institución o empresa que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

Cultura Organizacional.- Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Levante o Desaduanamiento.- Cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para permitir a las mercancías ingresar para el consumo, ser exportadas o ser colocadas bajo otro régimen aduanero. Acto que por el cual la aduana autoriza a los interesados a disponer de una mercadería que ha sido objeto de un despacho.

Diagrama de Gantt.- El diagrama Gantt es indispensable para darle seguimiento de los proyectos y actividades que se requieren para implementar las mejoras de los grupos kaizen y 6 sigma. Es de suma importancia que tengan fecha, actividades por realizar y la persona responsable de ejecutar tal actividad. Este seguimiento es bueno que lo haga el gerente o jefe de área a cargo para garantizar la ejecución de los pasos y actividades descritas en el diagrama.

Diagrama de Ishikawa o espina de pescado.- Este diagrama también se le conoce como Diagrama Causa-Efecto, nos ayuda para realizar una lluvia de ideas y poner las posibles variables que afectan nuestra condición actual en el proceso de manufactura.

Diagrama de Pareto.- El Pareto es un diagrama que nos sirve para analizar y determinar las variables más significativas y esto permite al ingeniero conocer la variable que debe ser optimizada.

Manual de Funciones.- Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Matriz EFE.- La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Matriz EFI.- Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Organización.- Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Organización informal.- Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización

formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Organización formal.- Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Productividad.- Cociente resultante de dividir la producción (resultados obtenidos) entre los recursos (insumos utilizados). Mientras mayor sea la producción y menores los recursos (o costos) utilizados en ella, mayor será la productividad.

Recursos.- Elementos que serán utilizados en la producción de bienes o servicios, o que serán transformados en éstos. Los recursos pueden ser:

- ✓ Financieros: dinero en efectivo, cuasidinero.
- ✓ Información: necesidades, cambios en las actitudes del consumidor, tendencias del mercado.
- ✓ Materiales: insumos, materias primas, materiales indirectos, insumos.
- ✓ Servicios: energía, agua.
- ✓ Humanos: operarios, ejecutivos, directores.

Sistema E- Comex.- Sistema El especialista en Comercio Exterior. Módulo que permite un completo control del proceso de importación, desde que nace la petición o necesidad de compra de productos a proveedores en el exterior (Orden de Compra, Proformas, Notas de Pedido) hasta que las mercancías se encuentren en el lugar de destino (bodegas, planta, almacenes, etc.). Se lo realizan de acuerdo a los cambios que se produzcan en la Legislación Aduanera, así como los cambios que se den en el entorno del Comercio Exterior.

ANEXOS

ANEXO 1

C.I. (CERTIFICADO DE INSPECCIÓN)

Íte m.	Factura	Sub-Partida	Cant	Unidad física	Nom Comer	Marca	Modelo	Año	Características	Fob Factura (Unit)	Fob Certifi (Unit)	Orig en	Esta do	Unidad Comercia l	Peso
1	2244982	8511509000	5	11	ALTERNADOR	HOLGER	110233	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	36,47	36,47	CN	1 U		19,1
2	2244982	8511509000	4	11	ALTERNADOR	HOLGER	110233	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	36,47	36,47	CN	1 U		23,88
3	2244982	8511509000	10	11	ALTERNADOR	HOLGER	110503	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	34,77	34,77	CN	1 U		46,76
4	2244982	8511409000	5	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	110576	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	48,54	48,54	CN	1 U		32,39
5	2244982	8511409000	4	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	110576	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	48,54	48,54	CN	1 U		25,91
6	2244982	8511509000	10	11	ALTERNADOR	HOLGER	110984	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	32,11	32,11	CN	1 U		46,64
7	2244982	8511509000	45	11	ALTERNADOR	HOLGER	111096	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	45	45	IN	1 U		241,1
8	2244982	8511509000	5	11	ALTERNADOR	HOLGER	111096	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	45	45	IN	1 U		25,41
9	2244982	8511409000	5	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	111130	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	27,2	27,2	CN	1 U		15,4
10	2244982	8511409000	5	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	111130	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	27,2	27,2	CN	1 U		15,4
11	2244982	8511409000	5	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	111183	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	30,8	30,8	CN	1 U		18,68
12	2244982	8511409000	5	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	111183	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	30,8	30,8	CN	1 U		18,68
13	2244982	8511509000	3	11	ALTERNADOR	HOLGER	111199	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	46,75	46,75	CN	1 U		16,49
14	2244982	8511509000	1	11	ALTERNADOR	HOLGER	111199	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	46,75	46,75	CN	1 U		5,5
15	2244982	8511509000	2	11	ALTERNADOR	HOLGER	111477	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	53,85	53,85	TW	1 U		11,74
16	2244982	8511509000	3	11	ALTERNADOR	HOLGER	111477	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	53,85	53,85	TW	1 U		17,62
17	2244982	8511509000	1	11	ALTERNADOR	HOLGER	111711	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	34	34	CN	1 U		5,09
18	2244982	8511509000	2	11	ALTERNADOR	HOLGER	111886	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	51	51	CN	1 U		15,52
19	2244982	8511509000	1	11	ALTERNADOR	HOLGER	111886	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	51	51	CN	1 U		7,76
20	2244982	8511509000	3	11	ALTERNADOR	HOLGER	111991	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	63,75	63,75	TW	1 U		21,63
21	2244982	8511409000	4	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	112005	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	29,75	29,75	CN	1 U		13,55
22	2244982	8511409000	3	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	112005	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	29,75	29,75	CN	1 U		10,16
23	2244982	8511409000	4	11	MOTOR DE ARRANQUE	HOLGER	112030	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	29,75	29,75	CN	1 U		15,3
24	2244982	8511509000	4	11	ALTERNADOR	HOLGER	112194	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	61,05	61,05	TW	1 U		29,53
25	2244982	8511509000	3	11	ALTERNADOR	HOLGER	112194	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	61,05	61,05	TW	1 U		22,15
26	2244982	8511509000	5	11	ALTERNADOR	HOLGER	112834	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	72,84	72,84	TW	1 U		41,53
27	2244982	8511509000	2	11	ALTERNADOR	HOLGER	113350	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	61	61	KR	1 U		9,4
28	2244982	8511509000	3	11	ALTERNADOR	HOLGER	113350	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	61	61	KR	1 U		14,1
29	2244982	8536499000	10	11	REGULADOR	HOLGER	130678	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	2,95	2,95	CN	1 U		1,72
30	2244982	8536499000	5	11	REGULADOR	HOLGER	130678	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	2,95	2,95	CN	1 U		0,86
31	2244982	8536499000	20	11	REGULADOR	HOLGER	131811	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	3,85	3,85	CN	1 U		1,6
32	2244982	8536499000	10	11	REGULADOR	HOLGER	131811	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	3,85	3,85	CN	1 U		0,8
33	2244982	8541100000	5	11	TRIO DE DIODO	HOLGER	131897	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	0,94	0,94	TW	1 U		0,04
34	2244982	8541100000	10	11	TRIO DE DIODO	HOLGER	131897	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	0,94	0,94	TW	1 U		0,08
35	2244982	8536499000	10	11	REGULADOR	HOLGER	131901	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	4,75	4,75	TW	1 U		0,72
36	2244982	8536499000	10	11	REGULADOR	HOLGER	131905	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	3,41	3,41	CN	1 U		0,4
37	2244982	8536499000	10	11	REGULADOR	HOLGER	131905	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	3,41	3,41	CN	1 U		0,4
38	2244982	8536499000	15	11	REGULADOR	HOLGER	134750	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	2,21	2,21	CN	1 U		0,51
39	2244982	8536499000	15	11	REGULADOR	HOLGER	134750	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	2,21	2,21	CN	1 U		0,51
40	2244982	8536499000	20	11	REGULADOR	HOLGER	134751	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	3,03	3,03	CN	1 U		0,64
41	2244982	8536499000	10	11	REGULADOR	HOLGER	134751	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	3,03	3,03	CN	1 U		0,32
42	2244982	8504401000	10	11	RECTIFICADOR	HOLGER	135337	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	3,16	3,16	CN	1 U		1,44
43	2244982	8504401000	10	11	RECTIFICADOR	HOLGER	135337	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	3,16	3,16	CN	1 U		1,44
44	2244982	8511909000	10	11	PINON	HOLGER	135651	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	5,19	5,19	BR	1 U		2,26
45	2244982	8511909000	10	11	PINON	HOLGER	135651	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	5,19	5,19	BR	1 U		2,26
46	2244982	8511909000	5	11	INDUCIDO	HOLGER	139398	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	10,2	10,2	CN	1 U		3,43
47	2244982	8483500000	20	11	REGULADOR	HOLGER	139467	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	4	4	TW	1 U		1,52
48	2244982	8483500000	10	11	REGULADOR	HOLGER	139467	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	4	4	TW	1 U		2,22
49	2244982	8511909000	40	11	PINON	HOLGER	230073	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	2,94	2,94	BR	1 U		8,6
50	2244982	8511909000	20	11	PINON	HOLGER	230073	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	2,94	2,94	BR	1 U		3,44
51	2244982	8511909000	10	11	TAPA D.E.	HOLGER	230927	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	4,5	4,5	TW	1 U		5,22
52	2244982	8511509000	5	11	POLEA	HOLGER	231584	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	29,9	29,9	DE	1 U		2,56
53	2244982	8511909000	20	11	ESTATOR	HOLGER	232805	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	12	12	CN	1 U		7,48
54	2244982	8536499000	50	11	REGULADOR	HOLGER	233204	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	2	2	CN	1 U		1,7
55	2244982	8536499000	50	11	REGULADOR	HOLGER	233204	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	2	2	CN	1 U		1,7
56	2244982	8541100000	20	11	TRIO DE DIODO	HOLGER	233228	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	1,3	1,3	TW	1 U		0,24
57	2244982	8541100000	2	11	TRIO DE DIODO	HOLGER	233228	2010	REPUESTOS AUTOMOTRICES	1,3	1,3	TW	1 U		0,02
58	2244983	4911100000	2	11	CATALOGO PART.1	HOLGER	11013DK	2010	MATERIAL PUBLICITARIO	2	2	DK	1 U		4,89
59	2244983	4911100000	2	11	CATALOGO PART.2	HOLGER	11113DK	2010	MATERIAL PUBLICITARIO	2	2	DK	1 U		3,12
60	2244983	4911100000	2	11	CATALOGO PART.3	HOLGER	11213DK	2010	MATERIAL PUBLICITARIO	2	2	DK	1 U		3,17
61	2244983	4911100000	2	11	CATALOGO PART.9	HOLGER	11309DK	2010	MATERIAL PUBLICITARIO	2	2	DK	1 U		0,64
62	2244983	4911100000	2	11	CATALOGO PART.5	HOLGER	11413DK	2010	MATERIAL PUBLICITARIO	2	2	DK	1 U		0,68

ANEXO 2

SISTEMA E-COMEX**DECLARACIÓN ADUANERA ÚNICA - DAU**

PARTE PRINCIPAL O CABECERA

e-ComEx5
Sistema Importación Exportación Arancel Trámite Aduana Otros Proceso ? Edit

DAU - DECLARACION ADUANERA UNICA

No. TRAMITE: 2010584 No. Trabajo: Imprimir campo

A. ADUANA / BANCO 01 No. ORDEN 20100584 02 Aduana 03 Vto. BUENO 04 BANCO CIUDAD OFICINA 06 F. EMISION 07 TIPO DE DESPACHO		B. REFRENDO 08 NUMERO 09 F. Recepc. F. Numeración AFORO Verificadora. No. D A U	
C. CONTRIBUYENTE / AGENTE 10 IMPORTADOR 11 Tip. Doc. No. DOC ID 12 CIUDAD 13 DIRECCION 14 DECLARANTE / AGENTE 15 Sector 16 CIU 17 Teléfono 18 Nivel Comercial			
D. REGIMEN PRECEDENTE / DEPOSITO Régimen. (Dauregap) 19 REGIMEN PRECEDENTE (Datos de Serie 1) 20 FECHA VENCIM. 21 DEPOSITO 22 No. DESPACHOS PARCIALES			
E. CONSIGNANTE O CONSIGNATARIO / TRANSACCION 23 CONSIGNANTE/Consignatario 24 DIRECCION 25 BENEFICIARIO DEL GIRO 26 PAIS PROCED./DESTINO 27 Naturaleza T. 28 FORMA PAGO 29 EX. CIE 30 OT. EX. 31 MT. VL. No. Certif. Inspección F. Certif. Orig. No. Certificado Origen 32 ALMACEN 33 TIPO DE TRATAMIENTO 34 CDD. SOLICITUD AFORO 35 PROD. A DESPACHO URGENTE 36 COD. ENDOSO			
F. TRANSPORTE 37 VIA DE TRANSPORTE 38 F. EMBARQUE 39 F. LLEGADA 40 CARGA 41 BANDERA 42 LINEA TRANSPORTE 43 COD. MANIFIESTO AÑO TIP. MANIF 44 MANIF. 45 AG. CARGA / Transporte 46 NAVE/LAEREA/MAT. VEH. 47 No. Conoc/G. Aerea/C. Porte 48 NOM. NAVE/MATRIC. VEH. 49 ADUANA SALIDA 50 VIA SALIDA 51 ADUANA DESTINO 52 TIPO DESTINO 53 PAIS DESTINO 54 T. TRAT			

Grabar Imprimir Eliminar Listar Cambiar No.

4. HOJA DE AUTOLIQUIDACION

INS. NÚM.

DETERMINACIÓN DE LA BASE IMPONIBLE

e-ComEx5
Sistema Importación Exportación Arancel Trámite Aduana Otros Proceso ? Edit

DAU_2

G. DETERMINACION DE LA BASE IMPONIBLE Moneda Transacc. CONCEPTO TOT. MONEDA TRANS TOTAL DOLARES USD Moneda del Flete 01 FOB. 0.00 0.00 02 FLETE. 0.00 0.00 03 SEG. % 0.0000 0.00 0.00 04 VAL. ADUANA 0.00 0.00 05 Total SERIES 06 Peso neto (Kg) 07 Peso Bruto (Kg) 08 Tot. Cant. Bultos 09 Tot. Unid. Físicas					H. DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO 10 Secuencial Documento: 2 [Crear docs. 74] 11 Tipo Operación/Proceso 12 Tipo Documento 10 Año Doc. 2008 13 No. del Documento Asociado: 812 14 Fecha del Documento Asociado: / / 15 Fecha de Vencimiento de Plazo: / / 16 Entidad Emisora: Partida Nandina: 17 No. Serie: Posición Prod. en Licencia Previa: 18 Peso/Cant. Prod. consignado, Valor: 19 INICIO: FIN:				
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

OTROS DATOS

Puerto de Embarque:

Fecha de Factura: / /

No. Factura:

Fecha de Carta de Crédito: / /

Total Ajustes:

Año de presentación Orden: 2010

Total otros Autoliquidación:

Línea de Transporte de Salida:

Garantías.

Tipo Garantía:

Moneda:

Garante/Deposit.:

No. Garantía Papeleta:

Fecha Vencimiento: / /

Plazo Solicitado:

Plazo Concedido:

Monto de la garantía:

Tipo de garantía:

Grabar Salir

[HOME][HOME] Ayuda

INS. NÚM.

e-ComEx5
Sistema Importación Exportación Arancel Trámite Aduana Otros Proceso ? Edit

DAU_Item - DECLARACION DE MERCANCIAS POR ITEMS / PRODUCTOS COMPENSADORES

No. SECUENCIAL: 1 No. SERIE: 1 No. FACTURA: 811

DECLARACION DE MERCANCIAS POR ITEM

SUBPARTIDA: 8507901000-4 % Ad-Val.: 5 PAIS DE ORIGEN: COLOMBIA
 Acumuladores eléctricos, incluidos sus separadores, aunque sean cuadrados o rectangulares. - Cajas y tapas
 DESCRIPCION COMERCIAL: CAJA
 CARACTERISTICAS / TIPO: CAJA
 MARCA COMERCIAL: MULTAINERS
 MODELO: NS40-18M
 AÑO: 2007
 ESTADO:
 Tipo Mercancía:
 Clase Mercancía:
 Referencia/Serie:
 Código Producto:
 No. Item del Certificado Insp.: 1
 Posición frente a Certificado: 1
 De acuerdo con el precio verificado unitario del

CANTIDAD: 1.632.000 VALORES DE FACTURA VALORES DEL CERTIFICADO
 TIPO UNIDAD FISICA: 11 En Dólares (USD) En Moneda Transacción En Dólares (USD)
 TIPO UNID. COMERCIAL: FOB UNITARIO: 1.668.000 1.668.000 1.668.003
 PESO NETO (KG): 0.00 FOB TOTAL: 2.722.18 2.722.18 2.722.18
 Datos Hacia Compensadores (Cantidad y FOB certificado) Pasar FOB TOTAL (Factura)

DECLARACION DE PRODUCTOS COMPENSADORES ... Para agregar productos compensadores adicionales, salga de esta pantalla y seleccione la opción 5 en la DAU ...

SUBPARTIDA: TIPO DE INSUMO: Cant. Neta: 0.000 No. Serie Reg. Precedente:
 CANTIDAD: 1.632.000 Cant. Subproducto: 0.000 Aduana del Inf. Desperdicios:
 VALOR TOTAL: 2.722.18 Cant. Desperdicio: 0.000 Año del Inf. Desperdicios:
 Precio Unit. x Cantidad Cant. Residuo: 0.000 Régimen del Inf. Desperdicios:
 Aduana de LA MATRIZ: Cant. Merma: 0.000 No. del Inf. Desperdicios:
 NUMERO DE LA MATRIZ: Cant. Insumo: 0.000
 AÑO DE LA MATRIZ:
 REGIMEN DE LA MATRIZ:
 VERSION DE LA MATRIZ:
 CODIGO DEL INSUMO:
 UNID. COMERCIAL DEL INSUMO:
 TIPO DE PRODUCTO DAU COMPE:
 Tip. Doc. Nuevo Beneficiario: Ninguno No. Doc. Nuevo Beneficiario:
 Seleccione los campos a copiar a los demás ítems y luego presione el botón «Asignar» Item Inicial: Item Final: Asignar Salir

Grabar Agregar Eliminar Listar Imprimir Compensa Asignar Serie-Item Numerar

Inicio Boletín Nº 228 - Micro... Documento3 - Micro... Aduana del Ecuador ... e-ComEx5 ES 17:10

DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS POR ITEMS

e-ComEx5
Sistema Importación Exportación Arancel Trámite Aduana Otros Proceso ? Edit

DAU_Part - [J]. Declaración de Mercancías

I. DECLARACION DE MERCANCIAS POR SERIES

No. SERIE: 1 ESTADO: PAIS DE ORIGEN: PAIS DE ADQUISICION: TPCI: TPNG: TPNE: CLASE DE BULTOS: CANTIDAD BULTOS: SUBPARTIDA: 8507901000-4 % Ad-Valorem: 5
 UNIDAD FISICA: TIPO CANTIDAD UNIDAD COMERCIAL: TIPO CANTIDAD % Pref. (Preferencia arancelaria): 0 TIPO DE MARGEN:
 PESO NETO (Kg): 0.00 PESO BRUTO (Kg): 0.00 TNAN: Cod. Compl.: Precio Ref. CIF:
 Salv.: 0.00 I.C.E.: %1: %2: Descripción Arancelaria:
 Acumuladores eléctricos, incluidos sus separadores, aunque sean cuadrados o rectangulares. - Cajas y tapas
 Descripción Comercial:
 Marcas y Números:
 Ubicación Geográfica de Consumo/ Producción:
 Subpartida Naladisa: 0
 DATOS DE REGIMENES PRECEDENTES:
 Aduana del Régimen Preced.:
 Año del Régimen Precedente:
 No. Refrendo del Rég. Precedente:
 Fecha inicio Rég. Preced./Preambarque: / /
 Fecha Fin Régimen Precedente: / /
 No. Serie del Régimen Prec.: >>> Otorga secuencia
 + Agregar Regimenes Precedentes

Valores en Moneda de Transacción: Gastos: 0.00 Proveedor Gastos:
 FOB: 0.00 Flete: 0.00 Seguro: 0.00 %Seg: 0.00
 Calc. Val. Valor Ajuste: C.I.F. en DOLARES: 0.00
 Autorizaciones Previas (Informativo) Descripción: Entidad:
 Datos para MATRICULACION DE VEHICULOS: MARCA: CARROCERIA: No. VIN: COLOR: COMBUSTIBLE:
 CLASE: TRANSMISION: TRACCION: MODELO/SUBCATEGORIA SRI: Cilindrada: 0 Capacidad: 0 Tonelaje: 0.00
 No. MOTOR: Año Fabr.: 0 Año Model.: 0
 Seleccione los campos a copiar a los demás ítems y luego presione el botón «Asignar» Serie Inicial: Serie Final: Asignar Salir

Grabar Agregar Eliminar Listar Imprimir Imp. Veh. Calc. Val. Copiar Test NO mostrar TPNG, ICE, Aut. para cada Serie al presionar COPIAR

Inicio Boletín Nº 228 - Micro... Documento3 - Micro... Aduana del Ecuador ... e-ComEx5 ES 17:11

DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS POR SERIES

AUTOLIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS ADUANEROS

e-ComEx5

Sistema Importación Exportación Arancel Trámite Aduana Otros Proceso ? Edit

DAU - DECLARACION ADUANERA UNICA

No. TRAMITE: **DAU_Trib**

*** Autoliquidación de Tributos Aduaneros ***

No. SERIE: **1**
SUBPARTIDA: 8507.90.10.00
Acumuladores eléctricos, incluidos sus separadores, aunque sean cuadrados o rectangulares. -
Cajas y tapas

CONCEPTO	Liquidación S/. (1)	Liberación S/. (2)	Cantidad a Pagar S/. (1)-(2)
AD-VALOREM: 5	0.00	0.00	0.00
Derecho Específico:	0.00	0.00	0.00
I.C.E.: %1 0.00 %2 0.00 > +	0.00	0.00	0.00
I.V.A. 12%:	0.00	0.00	0.00
Multa Art.88... (Art.89): >	0.00	0.00	0.00
Multa Art.90... (Art.91): >	0.00	0.00	0.00
TASA DE MODERNIZACION:	0.00	0.00	0.00
TASA DE CONTROL	0.00	0.00	0.00
IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS			0.00
0.5% FONDO - INNFA:	0.00	0.00	0.00
NOTAS SALVAGUARDIA			
SALVAGUARDIA :			0.00
OTROS :			0.00
TOTAL AUTOLIQUIDACION:			0.00
% Corpei:			0.00
Total:			0.00

(+) Calcula ICE con % ingresados
> Despliega % ICE

Procesar Grabar Tot.Autoliq. Imprimir Asignar Serie Inicial: Serie Final: Nota Débito Salir

Grabar Imprimir Eliminar Listar Cambiar No.

INS. NUM.

Inicio Boletín Nº 228 - Micro... Documento3 - Micro... Aduana del Ecuador -... e-ComEx5 ES 17:12

ANEXO 3

FACTURA ACTUAL DE LA EMPRESA PARA GENERAR INGRESOS


QUIJIJE LOGISTICS SOLUTIONS S.A.
Quijilogistic
Agencia Politécnica de Aduanas e Hidrovia

 Desaduanamiento de Importaciones & Exportaciones;
 Custodia Armada de Mercadería, Transporte local y
 nacional, Aplicaciones de seguros avarías, Estiba, etc.
 consultoría, entre otros.

 Guayaquil, Ecuador • Teléfono: 042 - 488 696 - 042 - 481 255 • Cel: 099-3898 15
<http://www.grupoquijije.com/> - e-mail: info@grupoquijije.com
FACTURA

R.U.C. 0992664061001

S 001 - 001

Aut.S.R.L. # 1108946712

Sr(s): _____ Fecha de Emisión: _____

R.U.C.: _____ Pedido: _____ No de Orden: _____ Mercancía: _____

Dirección: _____ C/R: _____ Bulvar: _____ Proveedor: _____

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. VENTA
	 Grupo Quijije		
Son: _____ Fina Autorizada _____ Recibi Conforme _____		SUB - TOTAL 12%	
		SUB - TOTAL 0%	
		DESCUENTO	
		SUB - TOTAL	
		I.V.A 12%	
		VALOR TOTAL	

 SIN OBLIGACIÓN DE PAGAR IMPORTE "0.00" - R.U.C. 0992664061001 - AUT 1130 - TEL: 042 488 696
 34 98 0 CANT 2800X 1002 # 381 - 80 - SLAB 380X100 - VALOR PAPA 3000000 1380 V 2011

Quijije S.A. - Guayaquil, Ecuador

ANEXO # 4

LIQUIDACIÓN DE DAU ELECTRONICOS

ADUANA DEL ECUADOR		REPÚBLICA DEL ECUADOR DECLARACIÓN ADUANERA ÚNICA		17046783		C			
A ADUANA						B REFRENDO			
01	Nº Orden	02	Aduana	03	Régimen	04	Fecha/Hora TX		
01	000564	02	GUIL-MARITIMO	03	IMPORTACION A CONSUMO	04	30/10/2010-11:48:34		
C CONTRIBUYENTE / AGENTE						05 Númer 028-2010-10-103403-2 06 Fecha 30/10/2010 07 Hora 11:48:34 08 Afor M			
09	Importador / Exportador		10	Tipo v N° Doc ID				11	Ciudad
09			10	1				11	
12	Dirección		13	Teléfono				14	Nivel Comercial
12			13					14	
15	Declarante / Agente		16	Almacén / Depósito		17	Código		
15	3728		16	INARPI S.A.		17	7400		
D VALORES EN ADUANA									
18	Fob USD	19	Flete USD	20	Seguro USD	21	Ajuste USD		
18	54269.63	19	1550	20	106.91	21	0		
22	CIF USD	23	Valor Aduana USD						
22	55926.54	23	55926.54						
E AUTOLIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS									
24	CONCEPTO	25	LIQUIDACIÓN \$ (1)	26	LIBERACIÓN	27	CANTIDAD A PAGAR \$ (1-2)		
24	AD / VALOREM	25		26		27	0		
24	DER. ESPECÍFICO	25		26		27	0		
24	IMP. CONSUMO ESPECIAL	25		26		27	0		
24	IMP. VALOR AGREGADO	25		26		27	6744.79		
24	DERECHO ANTIDUMPING	25		26		27	0		
24	DERECHOS CONSULARES	25		26		27	0		
24	SOBRETIEMPO PETROLERO	25		26		27	0		
24	ADICIONAL POR BARRIL DE CRUDO	25		26		27	0		
24	TASA MODERNIZACIÓN	25		26		27	0		
24	TASA DE CONTROL	25		26		27	0		
24	TASA ALMACENAJE	25		26		27	0		
24	MULTAS (ART 89 Y 91)	25		26		27	0		
24	INTERESES	25		26		27	0		
24	IMP. A LA SALIDA DE DIVISAS	25		26		27	0		
24	FODINFA	25		26		27	279.64		
24	CORPEI	25		26		27	0		
24	OTROS	25		26		27	0		
24	SALVAGUARDA	25		26		27	0		
24	TOTAL AUTOLIQUIDACIÓN	25		26		27	7,024.43		
F BANCO Y ADUANA									
LIQUIDACION DE DAU ELECTRONICO									
Nro DAU	028-2010-10-103403-2-01			Fec Liquidación	30/10/2010				
Declarante	A.			Fec Último Día de Pag	05/11/2010				
Id Autorización:				Fec Cancelación	04/11/2010				
Nro Secuencial	17046783			PAGO CONFIRMADO					
CONCEPTO DEL TRIBUTO	AUTOLIQ (\$)	LIQUIDACION (\$)	LIBERACION / SUSPENSION (\$)	LIQUIDACION COMPLEMENTARIA (\$)	CANTIDAD A PAGAR (\$)				
AD VALOREM	0	0	0	0	0				
DERECHO ESPECIFICO	0	0	0	0	0				
IMPUESTO A CONSUMOS ESPECIALES	0	0	0	0	0				
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	6744.79	6744.74	0	0.00	6744.74				
DERECHO ANTIDUMPING	0	0	0	0	0				
MULTAS	0	0	0	0	0				
TASA DE MODERNIZACION	0	0	0	0	0				
TASA DE CONTROL	0	0	0	0	0				
TASA DE ALMACENAJE	0	0	0	0	0				
FODIN	279.64	279.64	0	0.00	279.64				
SALVAGUARDA	0	0	0	0	0				
INTERES	0	0	0	0	0				
IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	0	0	0	0	0				
TOTAL	7,024.43	7,024.38	0	0	7,024.38				
CORPEI :					0				
Agente: 3728-QUITIF PAI MA ISIDORO AUGUSTO									

OGI-605042-1

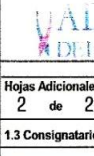
00000000

ADUANA DEL ECUADOR		REPUBLICA DEL ECUADOR DECLARACION ADUANERA UNICA										17046783		A									
A. ADUANA / BANCO														B. REFRENDO									
01	Nº ORDEN 000564	02	AÑO 10	03	ADUANA GUAYAQUIL - MARITIMO	04	CÓDIGO 028	05	RÉGIMEN IMPORTACION A	06	CÓDIGO 10	07	FECHA/HORA TX. 30/10/2010 11:48:37	08	NÚMERO 028-2010-10-103403-2								
09	# VTO. BNO.	10	BANCO	11	CIUDAD	12	OFICINA	13	FECHA EMISION //	14	TIPO DE DESPACHO Normal	15	FECHA RECEP 30/10/2010	16	HORA 11:48:37								
C. CONTRIBUYENTE / AGENTE														17	AFORO AUTOMATICO								
18	DECLARANTE / AGENTE QUIJIJE PALMA ISIDRO AUGUSTO			19	CÓDIGO 3728	20	SECTOR 2.1	21	CIU 5030	22	T.DECLARADO USD (IMP&CIF) 55,926.54												
D. REGIMEN PRECEDENTE / DEPOSITO																							
23	REGIMEN PRECEDENTE	24	AÑO	25	SERIES	26	ADUANA RÉGIMEN	27	FECHA ACEPT.	28	FECHA VENCIM.	29	DEPOSITO	30	CÓDIGO	31	Nº DESP. PAR						
E. CONSIGNANTE o CONSIGNATARIO / TRANSACCIÓN																							
32	CONSIGNANTE / CONSIGNATARIO MULTAINERS INTERNATIONAL S.A.			33	DIRECCION CRA.106 N 15-25 ZONA FRANCA LOTE 84 BOD.			34	BENEFICIARIO DEL GIRO MULTAINERS			35	PAIS PROCED/DESTINO COLOMBIA										
36	NATURALEZA TRANSACCION 11	37	FORMA DE PAGO A PLAZO (30 DIAS)	38	EX.CIE	39	C.ORG.	40	OT.EX.	41	MT.VL.	42	ALMACÉN INARPI S. A.	43	CÓDIGO 7400								
44	TIPO DE TRATAMIENTO 1	45	CÓDIGO DE SOLICITUD DE AFORO	46	CÓD.DE PROD.ACOG.DESP.URGENTE	47	CÓDIGO DE ENDOSO 00																
F. TRANSPORTE																							
48	VIA DE TRANSPORTE MARITIMO	49	CÓDIGO 1	50	FECHA DE EMBARQ 27/10/2010	51	FECHA LLEGADA 29/10/2010	52	CARGA CONTENEDO	53	CÓD 5	54	BANDERA PANAMA	55	CÓD PA	56	LÍNEA TRANSPORTE KAWASAKI KISEN	57	COD 7805				
58	COD. MANIFIESTO 028	59	AÑO 2010	60	TIPO MANIF. 01	61	# MANIFIESTO 001872-8	62	AG.CARGA / TRANSP. NAVESMAR	63	CÓD. 8138	64	NAVE / L.AERAMAT.VEH ARICA BRIDGE	65	#CONOC./G.AÉREA/C.PORTE KKLUBUN020352								
66	NOM. NAVE/MATRIC.VEH	67	ADUANA SALIDA	68	VIA SALIDA 1	69	ADUANA DESTINO	70	TIPO DESTINO	71	PAIS DESTINO	72	T.TRAT. 1										
G. DETERMINACIÓN BASE IMPONIBLE																							
73	CONCEPTO	74	MONEDA	75	T.CAMB.USD	76	TOTAL MONEDA TRANSACCIÓN	77	TOTAL EN DÓLARES USD	78	TOTAL EN MONEDA NACIONAL												
79	FOB	USD	1.0000000		54,269.63		54,269.63		54,269.63														
80	FLETE	USD	1.0000000		1,550.00		1,550.00		1,550.00														
81	SEGURO	USD	1.0000000		106.91		106.91		106.91														
82	VALOR ADUANA						55,926.54		55,926.54														
83	TOTAL SERIES PARTIDAS	84	PESO NETO (kilos)	85	PESO BRUTO (kilos)	86	TOTAL BULTOS	87	TOTAL CONTENEDORES	88	TOTAL U. FISICAS	89	TOTAL U.COM										
90	2	11,579.00	12,700.00	1,028	2	80,176.00	80,176.00																
H. DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO																							
91	CLASE	92	NÚMERO	93	TIPO	94	EMISOR	95	PAÍS	96	FECHA	97	VIGENCIA DESDE	98	HASTA	99	# SR.	100	PARTIDA NANDINA	101	MONEDA	102	MONTO USD.
103	1387	10	MULTAINERS	15/10/2010																			
104	1388	10	MULTAINERS	15/10/2010																			
105	KKLUBUN020352	11	NAVESMAR	27/10/2010																			
106	4367	03	ECUAT. SUIZA	14/10/2010																			
107	2010564	17	DAV	30/10/2010																			
108	010564A	17	DAV	30/10/2010																			
109																							
110																							
111																							
112																							
113																							
114																							
115																							
I. DECLARACIÓN DE LA MERCANCÍA																							
116	Nº	117	TIPO	118	SUBPARTIDA	119	BREVE DESCRIPCIÓN	120	S	121	BULTOS	122	U. FISICAS	123	U. COM.	124	PESO (KGS)	125	MARCAS Y	126	T		
127	SERIE	SUFJO	NACIONAL	128	DE LA MERCANCÍA	129	CL	130	CANT	131	TP	132	CANT	133	TP	134	NETO	135	BRUTO	136	NÚMEROS	137	M
138	1	0000	8507901000-4	CAJA CAJA CAJA CAJA	1	CT	1,028	11	22,480.00	U	22,480.00	U	22,480.00	11,286.00	12,378.63								
139	TPCI	TPNG	TPNE	PAIS DE ORIGEN	140	CÓDIGO	141	FOB USD	142	FLETE USD	143	SEGURO USD	144	CIF USD									
145	0	0	0	COLOMBIA	CO		49,604.88		1,510.78		97.72		51,213.74										
J. OBSERVACIONES																							
146	SECUENCIA	147	TIPO OBS	148	CONTENIDO OBS.																		
K. FIRMAS Y SELLOS																							
FIRMA CONTRIBUYENTE						FIRMA DEL DECLARANTE						OBSERVACIONES						CÓD. Y FIRMA AFORADOR					

[illegible]

[illegible]

ADUANA DEL ECUADOR		CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA		DECLARACIÓN EN ADUANA DEL VALOR DAV (1)		DAV N°. 2010564	
1. ADUANA							
Hojas Adicionales 1 de 2	N° Formulario DAV 17046783	Régimen 10	1.1 Aduana GUAYAQUIL - MARITIMO	Código 028	1.2 RUC / CI / Catastro / Pasap. Código	2. REGISTRO DE ADUANAS	
1.3. Consignatario o Importador				1.4. Nivel Comercial Distribuidor / Mayorista	Código 2	1.5. Otros (especifique)	
3. PROVEEDOR							
3.1. Nombre / Razón Social MULTAINERS INTERNATIONAL S.A.		3.2 Condición Fabricante / Productor		Código 1	3.3 Dirección CRA. 106 N 15-25 ZONA FRANCA LOTE 84 BOD.		
3.4 Ciudad BUENAVENTURA	3.5 País COLOMBIA	Código CO	3.6 Fax 5714 395331	3.7 Teléfono 5714 395326	3.8 E-mail 30/10/2010		
4. TRANSACCIÓN							
4.1 Naturaleza (Cód) 11				4.2 Incoterms FOB		4.3 N° de resolución de Aduana	
4.4 Fecha 15/10/2010				4.5 N° de factura 1387		4.6 Fecha de facturación 15/10/2010	
4.7. N° contrato u otro Doc 11		4.8 Fecha contrato 11		4.9 Tipo de cambio 1.0000000		4.10 Fecha cambio 30/10/2010	
4.11 Moneda USD		4.12 País de Origen COLOMBIA		Código CO	4.13 País de Procedencia COLOMBIA		
4.14 Forma de envío Fraccionado () Único (x)		4.15 N° de envíos 1/2		4.16 Modo de transporte MARITIMO		Código 1	4.17 Puerto de embarque BUENAVENTURA
4.18 Puerto de descarga COBU GUAYAQUIL		Código ECGY	4.19 Forma de Pago A PLAZO (30)		Código 13		
5. DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA							
Item	5.1 Subpartida (Nandina)	5.2 Descripción Comercial			5.3 Características / Tipo		5.4 País de origen
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
Item	5.5 Marca Comercial	5.6 Modelo	5.7 Año	5.8 Estado de mercancía	5.9 Cantidad	5.10 U. Com.	5.11 FOB unit. US\$
	MULTAINERS	N100-18	2010	1	180.000	U	4.075000
	MULTAINERS	55L2A-18	2010	1	900.000	U	2.564000
	MULTAINERS	42-55A-18	2010	1	720.000	U	2.564000
	MULTAINERS	42-55-18	2010	1	1,458.000	U	2.564000
	MULTAINERS	40R-18	2010	1	216.000	U	2.768000
6. INTERMEDIARIO ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR							
6.1 Se utilizó algún intermediario en la transacción comercial? SI				6.2 Nombre del intermediario			
6.3 Dirección				6.4 Ciudad		6.5 País	
6.6 Tipo de intermediario							
7. CONDICIONES DE LA TRANSACCIÓN							
7.1 Existe vinculación con el proveedor				SI NO X			
7.2 Ha influido la vinculación en el precio de las mercancías importadas				SI NO X			
7.3 Existen pagos indirectos relativos a las mercaderías				SI NO X			
7.4 Existen cánones o derechos de licencias relativas a las mercaderías importadas que Ud. está obligado a pagar directa o indirectamente como condición de vent.				SI NO X			
7.5 Está la venta condicionada por un acuerdo según el cual según el cual una parte del producto de cualquier reventa, cesión o utilización posterior de las mercancías importadas se reventa directa o indirectamente a su proveedor extranjero?				SI NO X			
7.6 Existen restricciones para la cesión o utilización de las mercancías por el importador, de acuerdo a lo señalado en el Art. 1 del Acuerdo del valor GATT				SI NO X			
7.7 Depende la venta o el precio, de condiciones o contraprestaciones en relación a las mercancías a valorar				SI NO X			
7.8 Puede determinarse el valor de las condiciones o contraprestaciones				SI NO X			
8. DETERMINACION DE LA TRANSACCIÓN							
8.1. Base del cálculo				US \$			
8.1.1 Precio factura				26,498.46			
8.1.2 Pagos indirectos, descuentos retroactivos, otros							
Total 8.1				26,498.46			
8.3. Deducciones: Importes incluidos en 8.1				US \$			
8.3.1 Gastos de entrega posteriores a la importación (transporte, etc)				8.2.1 Comisiones, Corretaje, salvo comisiones de compra			
8.3.2 Intereses				8.2.2 Envases y embalajes			
8.3.3 Asistencia técnica, armado, montaje, instalación, entrenamiento, gastos de construcción				8.2.3 Bienes y servicios suministrados por el importador gratuitamente o a precio reducido y utilizados en la producción y venta de las mercancías importadas			
8.3.4 Derechos de Aduana y otros impuestos				8.2.4 Cánones y derechos de licencia			
8.3.5 Otros gastos				8.2.5 Producto de cualquier reventa, cesión o utilización posterior que reventa al proveedor extranjero			
Total 8.3.				8.2.6 Gastos de entrega hasta el lugar de importación			
8.4. Valor en aduana = 8.1+8.2-8.3				8.2.7 Gastos de transporte hasta el lugar de embarque			
27,325.66				8.2.8 Gtos de transp desde lugar de embarque hasta el lugar de Importación			
				775.00			
8.5 Tiene carácter estimativo o provisional los casilleros 8.2.4 y 8.2.5 SI NO X				8.2.9 Gastos de carga, descarga, manipulación			
				8.2.10 Gastos de seguro			
				Total 8.2.			
				827.20			
9. DESAGREGACION DEL VALOR EN ADUANA							
9.1 FOB US \$		26,498.46		9.2 FLETE US \$		775.00	
9.3 Seguro US \$		52.20		9.4 Otros US \$			
10. IDENTIFICACIÓN Y FIRMA DEL DECLARANTE							
10.1 Nombre del Importador				10.2 Cargo		10.3 Fecha	
				VICEPRESIDENTE / LOGISTICA		30/10/2010	
Declaro bajo juramento que la información aquí considerada es correcta y ajustada a las disposiciones legales vigentes. Conozco que cualquier omisión puede dar origen a los procesos legales y acciones establecidas en la Ley Orgánica de Aduanas							

 VADUANA DEL ECUADOR		CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA		DECLARACION EN ADUANA DEL VALOR DAV (2)		DAV N° 2010564	
I.- ADUANA							
Hojas Adicionales 2 de 2		N° Formulario DAV 17046783		Régimen 10		1.1 Aduana GUAYAQUIL - MARITIMO	
Código 028		1.2. RUC / CI / Catastro/ Pasap [REDACTED]		Código 1		2. REGISTRO DE ADUANAS	
1.3 Consignatario o importador [REDACTED]				1.4 Nivel Comerc Distribuidor /		Código 2 1.5 Otros (especificque)	
5. DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCIA							
Item 6		5.1 Subpartida (Nanadina) 8507901000-4		5.2 Descripción Comercial CAJA		5.3 Características / Tipo PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
7		8507901000-4		CAJA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
8		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
9		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
10		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
11		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
12		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
13		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
14		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
15		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
16		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
17		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
18		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
19		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
20		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
21		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
22		8507901000-4		TAPA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
23		8507909000-8		TAPON		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
24		8507909000-8		TAPON		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
25		8507909000-8		MANIJA		PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS	
5.4 Pais de origen CO							
5.5 Marca Comercial MULTAINERS							
6		5.6 Modelo 30H-18		5.7 Año 2010		5.8 Estado de mercancía 1	
7		27-1.5.18M		2010		5.9 Cantidad 1200.000	
8		NS40-TS2FR8		2010		5.10 U.Com. U	
9		N100-TS2FRWA		2010		5.11 FOB unit US \$ 2.539000	
10		N40-TS2FRW		2010		1.189000	
11		N40-TS2CRW		2010		1.189000	
12		42-55LMSF-TS2CRW		2010		1.505000	
13		42-55LMSF-TS2CRW		2010		1.505000	
14		40RSF-TS17CRW-OM		2010		1.733000	
15		40RSF-TS17CRW-OM		2010		1.733000	
16		40RSF-TS2FRW		2010		1.733000	
17		30H-TS2FRW		2010		1.929000	
18		27-TS17FRW-OM		2010		1.671000	
19		27-TS2CRW		2010		1.671000	
20		27-TS2CFW		2010		1.671000	
21		24LM-TS17FRW-OM		2010		1.404000	
22		24-TS2CRW		2010		1.296000	
23		LMASF-17A		2010		0.068000	
24		LM-17A		2010		0.069000	

ADUANA DEL ECUADOR		CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA		DECLARACIÓN EN ADUANA DEL VALOR DAV (I)		DAV N°. 010564A	
1. ADUANA							
Hojas Adicionales 1 de 3	N° Formulario DAU 17046783	Régimen 10	1.1 Aduana GUAYAQUIL - MARITIMO	Código 028	1.2 RUC / CI / Catastro / Pasap. Código 1	2. REGISTRO DE ADUANAS	
1.3. Consignatario o Importador				1.4. Nivel Comercial Distribuidor / Mayorista	Código 2	1.5. Otros (especifique)	
3. PROVEEDOR 028-2010-10-103403-2							
3.1. Nombre / Razón Social MULTAINERS INTERNATIONAL S.A.			3.2 Condición Fabricante / Productor		Código 1	3.3 Dirección CRA.106 N 15-25 ZONA FRANCA LOTE 84 BOD.	
3.4 Ciudad BUENAVENTURA	3.5 País COLOMBIA	Código ICO	3.6 Fax 5714 395331	3.7 Teléfono 5714 395326	E-mail 30/10/2010		
4. TRANSACCIÓN AUTOMATICO							
4.1 Naturaleza (Cód) 11	4.2 Incoterms FOB	Lugar BUENAVENTURA	4.3 N° de resolución de Aduana		4.4. Fecha / /	4.5 N° de factura 1388	4.6 Fecha de factura 15/10/2010
4.7. N° contrato u otro Doc / /	4.8 Fecha contrato / /	4.9 Tipo de cambio 1.0000000	4.10 Fecha cambio 30/10/2010	4.11 Moneda USD	4.12 País de Origen COLOMBIA	Código CO	4.13 País de Procedencia COLOMBIA
4.14 Forma de envío Fraccionado () Único (x)	4.15 N° de envíos 2/2	4.16 Modo de transporte MARITIMO	Código 1	4.17 Puerto de embarque BUENAVENTURA	Código COBU	4.18 Puerto de descarga GUAYAQUIL	4.19 Forma de Pago A PLAZO (30)
5. DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA							
Item	5.1.Subpartida(Nandina)	5.2 Descripción Comercial			5.3 Características / Tipo		5.4 País de origen
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
	8507901000 -4	CAJA			PARTES PARA ACUMULADORES		CO
Item	5.5 Marca Comercial	5.6 Modelo	5.7 Año	5.8 Estado de mercancía	5.9 Cantidad	5.10 U.Com.	5.11 FOB unit.US\$
	MULTAINERS	NS40-18M	2010	1	288.000	U	1.822000
	MULTAINERS	N150-18	2010	1	48.000	U	6.470000
	MULTAINERS	N100-18	2010	1	144.000	U	4.075000
	MULTAINERS	N40-18M	2010	1	48.000	U	2.288000
	MULTAINERS	55L2A-18	2010	1	450.000	U	2.564000
6. INTERMEDIARIO ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR							
6.1 Se utilizó algún intermediario en la transacción comercial? SI				NO	6.2 Nombre del intermediario		
6.3. Dirección				6.4. Ciudad	6.5 País	6.6 Tipo de intermediario	
7. CONDICIONES DE LA TRANSACCIÓN							
7.1 Existe vinculación con el proveedor							SI NO X
7.2 Ha influido la vinculación en el precio de las mercancías importadas							SI NO X
7.3 Existen pagos indirectos relativos a las mercaderías							SI NO X
7.4 Existen cánones o derechos de licencias relativas a las mercaderías importadas que Ud. está obligado a pagar directa o indirectamente como condición de vent.							SI NO X
7.5 Está la venta condicionada por un acuerdo según el cual una parte del producto de cualquier reventa, cesión o utilización posterior de las mercancías importadas se revertirá directa o indirectamente a su proveedor extranjero?							SI NO X
7.6 Existen restricciones para la cesión o utilización de las mercancías por el importador, de acuerdo a lo señalado en el Art. 1 del Acuerdo del valor GATT							SI NO X
7.7 Depende la venta o el precio, de condiciones o contraprestaciones en relación a las mercancías a valorar							SI NO X
7.8 Puede determinarse el valor de las condiciones o contraprestaciones							SI NO X
8. DETERMINACION DE LA TRANSACCIÓN							
8.1. Base del cálculo US \$				8.2. Adiciones a importes no incluidos en 8.1 y a cargo del comprador			
8.1.1 Precio factura 27,771.17				8.2.1 Comisiones, Corretaje, salvo comisiones de compra			
8.1.2 Pagos indirectos, descuentos retroactivos, otros				8.2.2 Envases y embalajes			
Total 8.1 27,771.17				8.2.3 Bienes y servicios suministrados por el importador gratuitamente			
8.3. Deducciones: Importes incluidos en 8.1 US \$				o a precio reducido y utilizados en la producción y venta de las			
8.3.1 Gastos de entrega posteriores a la importación (transporte, etc)				mercancías importadas			
8.3.2 Intereses				8.2.4 Cánones y derechos de licencia			
8.3.3 Asistencia técnica, armado, montaje, instalación, entrenamiento, gastos de construcción				8.2.5 Producto de cualquier reventa, cesión o utilización posterior que revertirá al proveedor extranjero			
8.3.4 Derechos de Aduana y otros impuestos				8.2.6 Gastos de entrega hasta el lugar de importación			
8.3.5 Otros gastos				8.2.7 Gastos de transporte hasta el lugar de embarque			
Total 8.3.				8.2.8 Gtos de transp desde lugar de embarque hasta el lugar de Importación 775.00			
8.4. Valor en aduana = 8.1+8.2-8.3 28,600.88				8.2.9 Gastos de carga, descarga, manipulación			
				8.2.10 Gastos de seguro 54.71			
8.5 Tiene carácter estimativo o provisional los casilleros 8.2.4 y 8.2.5 SI NO X				Total 8.2. 829.71			
9. DESAGREGACION DEL VALOR EN ADUANA							
9.1 FOB US \$	27,771.17	9.2 FLETE US \$	775.00	9.3 Seguro US \$	54.71	9.4 Otros US \$	
10. IDENTIFICACIÓN Y FIRMA DEL DECLARANTE							
10.1 Nombre del Importador				10.2 Cargo	VICEPRESIDENTE / LOGISTICA		
				10.3 Fecha	30/10/2010		
Declaro bajo juramento que la información aquí considerada es correcta y ajustada a las disposiciones legales vigentes. Conozco que cualquier omisión puede dar origen a los procesos legales y acciones establecidas en la Ley Orgánica de Aduanas							
Firma Importador							

ADUANA DEL ECUADOR		CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA		DECLARACION EN ADUANA DEL VALOR DAV (2)		DAV N° 010564A	
I.- ADUANA							
Hojas Adicionales	N° Formulario DAI	Régimen	1.1 Aduana	Código	1.2 RUC / CI / Catastro/ Pasan	Código	2. REGISTRO DE ADUANAS
2 de 3	17046783	10	GUAYAQUIL - MARITIMO	028		1	
1.3 Consignatario o importador		1.4 Nivel Comerc Distribuidor /				Código 2	1.5 Otros (especifique)
5. DESCRIPCION DE LA MERCANCIA							
Item	5.1 Subpartida (Nanadina)	5.2 Descripción Comercial	5.3 Características / Tipo 028-2010-10-103403			5.4 País de origen	
6	8507901000-4	CAJA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
7	8507901000-4	CAJA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
8	8507901000-4	CAJA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
9	8507901000-4	CAJA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
10	8507901000-4	CAJA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS AUTOMATICO			CO	
11	8507901000-4	CAJA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
12	8507901000-4	CAJA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
13	8507901000-4	CAJA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
14	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
15	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
16	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
17	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
18	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
19	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
20	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
21	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
22	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
23	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
24	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
25	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
26	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
27	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
28	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
29	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
30	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
31	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
32	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
33	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
34	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
35	8507901000-4	TAPA	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
36	8507909000-8	TAPON	PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS			CO	
Item	5.5 Marca Comercial	5.6 Modelo	5.7 Año	5.8 Estado de mercancía	5.9 Cantidad	5.10 U.Com.	5.11 FOB unit US \$
6	MULTAINERS	42-55A-18	2010	1	270.000	U	2.564000
7	MULTAINERS	42-55-18	2010	1	1890.000	U	2.564000
8	MULTAINERS	40R-18	2010	1	144.000	U	2.768000
9	MULTAINERS	34-18M	2010	1	2292.000	U	2.595000
10	MULTAINERS	30H-18	2010	1	240.000	U	4.312000
11	MULTAINERS	27-1.5.18M	2010	1	192.000	U	3.463000
12	MULTAINERS	24-1.3.18ML	2010	1	120.000	U	2.763000
13	MULTAINERS	NS40LM-TS17CR8-OM	2010	1	57.000	U	0.877000
14	MULTAINERS	NS40LM-TS17CR8-OM	2010	1	57.000	U	0.877000
15	MULTAINERS	NS40-TS2CR8	2010	1	60.000	U	0.789000
16	MULTAINERS	NS40-TS2FR8	2010	1	180.000	U	0.789000
17	MULTAINERS	N100-TS2FRWA	2010	1	135.000	U	2.539000
18	MULTAINERS	N40-TS2FRW	2010	1	96.000	U	1.189000
19	MULTAINERS	42-55LMSF-TS17CRW-OM	2010	1	156.000	U	1.505000
20	MULTAINERS	42-55LMSF-TS17CRW-OM	2010	1	416.000	U	1.505000
21	MULTAINERS	42-55LMSF-TS2CRW	2010	1	156.000	U	1.505000
22	MULTAINERS	42-55LMSF-TS2CRW	2010	1	728.000	U	1.505000
23	MULTAINERS	40RSF-TS17CRW-OM	2010	1	60.000	U	1.733000
24	MULTAINERS	40RSF-TS17CRW-OM	2010	1	120.000	U	1.733000
25	MULTAINERS	40RSF-TS2FRW	2010	1	60.000	U	1.733000
26	MULTAINERS	30H-TS2FRW	2010	1	120.000	U	1.929000
27	MULTAINERS	27-TS17CRW-OM	2010	1	60.000	U	1.671000
28	MULTAINERS	27-TS17FRW-OM	2010	1	120.000	U	1.671000
29	MULTAINERS	27-TS2CRW	2010	1	60.000	U	1.671000
30	MULTAINERS	27-TS2FRW	2010	1	120.000	U	1.671000
31	MULTAINERS	24LM-TS17FRW	2010	1	378.000	U	1.404000
32	MULTAINERS	24LM-TS17FRW-OM	2010	1	216.000	U	1.404000
33	MULTAINERS	24LM-TS17FRW-OM	2010	1	432.000	U	1.404000
34	MULTAINERS	24-TS2CRW	2010	1	300.000	U	1.296000
35	MULTAINERS	24-TS2FRW	2010	1	900.000	U	1.296000
36	MULTAINERS	VRA-2	2010	1	22500.000	U	0.069000

[illegible]

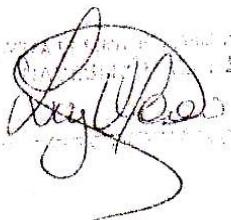
Shipper CONTAINERS COLOMBIA TEL: 330.086.232-2 CRA 106 NO.15A- MANEANA 6, LOTE 20. BOD. 1 ZONA CALLE DE BOGOTA TEL: 439 53 26		B/L No. KKLBUN020352	
Consignee [REDACTED]		 K LINE KAWASAKI KISEN KAISHA, LTD.	
Notify party [REDACTED]		COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING RECEIVED from the Shipper in conformity with conditions on the reverse indicated herein, Goods as contained or packaged and to contain contents herein mentioned to be carried subject to all the terms and conditions stated on the face and back of this Bill of Lading, from the place of receipt or port of loading to the port of discharge or place of delivery shown herein and there to be delivered. If required by Carrier, this Bill of Lading shall be void and shall be voidable in exchange for Goods or delivery order. Hereof the terms of this Bill of Lading shall be voided by a bill of Lading except a document signed by Carrier or its authorized agent. BY ACCEPTING THIS BILL OF LADING, Merchant agrees to be bound by the regulations, exceptions, terms and conditions on the face and back hereof, and terms and conditions contained in Carrier's applicable Tariffs, and to indemnify, defend, and hold harmless Carrier, its agents, servants, and employees, from and against all claims, damages, losses, and expenses, including reasonable attorneys' fees, which may be incurred by Carrier or its agents, servants, and employees, in connection with the carriage of Goods, whether or not such claims, damages, losses, and expenses are caused in whole or in part by the negligence of the Merchant. On presentation of one or more originals of this Bill of Lading to the Carrier by or on behalf of the Holder, the Carrier shall be bound to deliver the Goods in accordance with the terms hereof without prejudice to the right of the Carrier to any rule of law or statute regarding the liability on Merchant's bill of lading in all respects between Carrier and Holder as though the contract evidenced hereby or contained herein had been made between them. IN WITNESS WHEREOF, the undersigned, on behalf of Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd. Vessel, her owners, charterers and operators, has signed the number of Bills of Lading stated below, all of the tenor and date, one of which being accomplished, shall be void and voidable.	
Ocean Vessel BUENAVENTURA		CY/CY * First Destination for the Merchandise	
Port of Discharge BUENAVENTURA		CY/CY	
Local No. Marks and Numbers ORIGINAL 		Description of Goods 12700.0000 KGS 144.9200 CM3	
Declared Value: US\$ Total No. of Containers or Packages (in words) 2 CONTAINERS		If shipper enters a value, the ad valorem shall be charged (See Clause 24) Freight and Charges Revenue Tons Rate Amount Collect	
Ex. Rate Prepaid at Payable at Place and date of issue GUAYAQUIL GUAYAQUIL, ECUADOR 27.OCT.2010		Total prepaid in local currency No. of original B/Ls (3) THREE KAWASAKI KISEN KAISHA, LTD.	

B/L No: KKLUBUN020352 C

ORIGINAL

***** CONTAINERS LIST *****

KKFU7606718/40HC/481	CARTONS	6320.00KGS	2.4400CM3	102113 / CO04192 / AZ191845
KKFU7492298/40HC/547	CARTONS	6380.00KGS	2.4800CM3	102114 / CO04193 / AZ191848



028-2010-10-10340

30/10/2010

30/10/2010

AUTOMATICO

17046763

EN MI CALIDAD DE	DE MI VENTA Y A FAVOR
ARMANERO CERTI	DE MI RESPONSABILIDAD
QUE EL PRESENT	DE MI ENTREGA POR
IMPORTADOR, POR	DE MI CHAT DEL PRODU
IMPORTACIÓN AMP	DE MI MARCA
En la Racional de Código No: 3710 En, Supera, Gálvez, Panto	

B/L No: KKLUBUN020352 D

***** DESCRIPTION OF GOODS *****

2X40 HC CONTAINERS S.T.C 1028

CARTONS CONTAIN:

BATTERY OF PARTS:

CONTAINER, COVER, VENT AND

HANDLE IN POLYPROPYLENE

KKFU760671-8 S.T.C481 CARTONS

20667 UNITS OF BATTERY

NET WEIGHT 5779 KGS

GROSS WEIGHT 6320 KGS - 72,44 M3

FMM 919565909

FV 1387

PEDIDO 605042

AUTORIZACION D.T.A NO

10309910N001190 DEL 19 DE OCT 2010

KKFU749229-8 S.T.C 547 CARTONS

59509 UNITS OF BATTERY

NET WEIGHT 5800 KGS

GROSS WEIGHT 6380 KGS - 72,48 M3

FMM 919566008 FV 1388

PEDIDO 605042-1

AUTORIZACION D.T.A NO

10309910N001191 DEL 19 DE OCT DEL
2010

TOTAL GW.12700,00 KGS

TOTAL MS.144,92 M3

BOOKING BUN020352

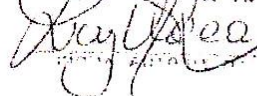
FREIGHT COLLECT

DATOS ADICIONALES DEL CONSIGNEE Y
NOTIFY

SANTAFIL - ECUADOR

NAVERA DE SERVICIOS MARITIMOS

NAVUSMAR S.A.



ORIGINAL

028-2010-10-103403-

30/10/2010

30/10/2010

AUTOMATICO

17046783

EN MI CARBON	EN MI CARBON
MANERO CEN	MANERO CEN
DEL EL PRES	DEL EL PRES
REPORTADOR, EL	REPORTADOR, EL
REPORTACION	REPORTACION
El Nacional	El Nacional
Grupo No. 3	Grupo No. 3
Al. Augusto Uribe	Al. Augusto Uribe

INTERNATIONAL S.A. SUCURSAL COLOMBIA
5A-25 Manzana 6 Lote 20 Bodega 1 Zona Franca de Bogotá
19 5326/27/28/29/30 - Fax: (571) 439 5331
232-2
MEN COMÚN
Colombia

FACTURA DE VENTA No.

1387



MULTAINERS
C O L O M B I A

FACTURA DE VENTA No. 1387

COMPañIA

R.U.C.

DIRECCION:

TELEFONO:

TELFAX:

CIUDAD/PAIS:

ORDEN DE COMPRA :

MEDIO DE TRANSPORTE..

CONDICIONES DE PAGO:

1387

GUAYAQUIL - ECUADOR

605042

MARITIMO

FECHA.: OCTUBRE 15 DE 2010

C.I. 8410

EMBARQUE: OCTUBRE 27 DE 2010

P. A. : 85.07.90.10.00 y 85.07.90.90.00

PAGO A TREINTA (30) DIAS FECHA CONOCIMIENTO DE EMBARQUE, MEDIANTE TRASFERENCIA.

ITEM	REFERENCIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
PARTES PARA ACUMULADORES					
ELECTRICOS					
1	N100-18	CAJA. COD. MPDICJ100	180	4,075	733,50
2	55L2A-18	CAJA. COD. MPDICJ5502	900	2,564	2.307,60
3	42_55A-18	CAJA. COD. MPDICJ42_2	720	2,564	1.846,08
4	42_55-18	CAJA. COD. MPDICJ42_3	1.458	2,564	3.738,31
5	40R-18	CAJA. COD. MPDICJ40_1	216	2,768	597,89
6	30H-18	CAJA. COD. MPDICJ30_1	816	4,312	3.518,59
7	27-1.5-18M	CAJA. COD. MPDICJ27_1	1.200	3,463	4.155,60
8	NS40-TS2FR8	TAPA. COD. MPDITPS40_1	360	0,789	284,04
9	N100-TS2FRWA	TAPA. COD. MPDITP100_1	135	2,539	342,77
10	N40-TS2FRW	TAPA.	144	1,189	171,22
11	N40-TS2CRW	TAPA.	48	1,189	57,07
12	42_55LMSF-TS2CRW	TAPA. COD. MPDITP42_1	468	1,505	704,34
13	42_55LMSF-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP42_1	2.184	1,505	3.286,92
14	40RSF-TS17CRW-OM	TAPA. COD. MPDITP40_1	360	1,733	623,88
15	40RSF-TS17FRW-OM	TAPA. COD. MPDITP40_1	60	1,733	103,98
16	40RSF-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP40_1	60	1,733	103,98
17	30H-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP30_1	600	1,929	1.157,40
18	27-TS17FRW-OM	TAPA. COD. MPDITP27_1	120	1,671	200,52
19	27-TS2CRW	TAPA. COD. MPDITP27_1	180	1,671	300,78
20	27-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP27_1	120	1,671	200,52
21	24LM-TS17FRW-OM	TAPA. COD. MPDITP24_1	376	1,404	530,71
22	24-TS2CRW	TAPA. COD. MPDITP24_1	660	1,296	855,36
23	LMASF-17A	TAPON. COD. MPDITP17_1	4.500	0,068	306,00
24	LM-17A	TAPON. COD. MPDITP17_1	4.500	0,069	310,50
25	MJ27-17	MANIJA. COD. MPDITP27_1	300	0,203	60,90

20.667

VALOR F.O.B. BUENAVENTURA-COLOMBIA

US\$ 26.498,46

SON: *** VEINTISEIS MIL CUATROCIENTOS NOVENTA Y OCHO CON 46/100 DOLARES USCY***

PESO BRUTO: 6.320 Kg

EMBALAJE: VER LISTA EMBARQUE

PESO NETO: 5.779 Kg

VOLUMEN: 72,44 M³

NOTA: NOSOTROS COMO PRODUCTORES DE LA LINEA DESCRITA EN ESTA FACTURA DECLARAMOS BAJO LA GRAVEDAD DE JURAMENTO QUE LOS PRECIOS, CANTIDADES, GROSORES Y DEMAS DATOS CONTENIDOS EN ELLA SON VERDADEROS Y EXACTOS

EL PRODUCTO DESCRITO EN LA FACTURA PROFORMA TIENE UN VALOR AGREGADO DEL 97% Y QUE NO ESTÁ SUJETO A PAGO DE IVA

CÓDIGO DE BARRAS NÚM. 32000665309 DE 20100506 DEL NO. 1277 AL 1550

CONTAINERS INTERNATIONAL S.A. SUCURSAL COLOMBIA
 106 No. 15A-25 Manzana 6 Lote 20 Bodega 1 Zona Franca de Bogotá
 Tel: (571) 439 5326/27/28/29/30 - Fax: (571) 439 5331
 830.086.232-2
 C. - REGIMEN COMÚN
 Bogotá, D.C. Colombia

FACTURA DE VENTA No.

1388



MULTAINERS
 COLOMBIA

FACTURA DE VENTA No. 1388

COMPAÑIA

R.U.C.

DIRECCION:

TELEFONO:

TELFAX:

CIUDAD/PAIS:

ORDEN DE COMPRA:

MEDIO DE TRANSPORTE:

CONDICIONES DE PAGO:

PAGO A TREINTA (30) DIAS FECHA CONOCIMIENTO:

FECHA: OCTUBRE 15 DE 2010

C.I. 8510

EMBARQUE: OCTUBRE 27 DE 2010

P. A.: 85.07.90.10.00 y 85.07.90.90.00

EMBARQUE, MEDIANTE TRASFERENCIA.

ITEM	REFERENCIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
PARTES PARA ACUMULADORES ELECTRICOS					
1	NS40H-18M	CAJA. COD. MPDICJ55-2	288	1,822	524,74
2	N150-18	CAJA. COD. MPDICJ11-33	48	6,470	310,56
3	N100-18	CAJA. COD. MPDICJ10-31	144	4,075	586,80
4	N40-18M	CAJA. COD. MPDICJN40-31	48	2,288	109,82
5	55L2A-18	CAJA. COD. MPDICJ55-2	450	2,564	1,153,80
6	42_55A-18	CAJA. COD. MPDICJ42-2	270	2,584	692,28
7	42_55-18	CAJA. COD. MPDICJ42-3	1,890	2,564	4,845,96
8	40R-18	CAJA. COD. MPDICJ40-1	144	2,768	398,59
9	34-18M	CAJA. COD. MPDICJ34-1	2,292	2,595	5,947,74
10	30H-18	CAJA. COD. MPDICJ30-1	240	4,312	1,034,88
11	27-1.5-18M	CAJA. COD. MPDICJ27-1	192	3,463	664,90
12	24-1.3-18ML	CAJA. COD. MPDICJ24-1	120	2,763	331,56
13	NS40LM-TS17CR8-OM	TAPA. COD. MPDITP54-4	57	0,877	49,99
14	NS40LM-TS17FR8-OM	TAPA. COD. MPDITP54-3	57	0,877	49,99
15	NS40-TS2CR8	TAPA. COD. MPDITP54-2	60	0,789	47,34
16	NS40-TS2FR8	TAPA. COD. MPDITP54-1	180	0,789	142,02
17	N100-TS2FRWA	TAPA. COD. MPDITP100	135	2,539	342,77
18	N40-TS2FRW	TAPA.	96	1,189	114,14
19	42_55LMSF-TS17CRW-OM	TAPA. COD. MPDITP420	156	1,505	234,78
20	42_55LMSF-TS17FRW-OM	TAPA. COD. MPDITP420	416	1,505	626,08
21	42_55LMSF-TS2CRW	TAPA. COD. MPDITP420	156	1,505	234,78
22	42_55LMSF-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP420	728	1,505	1,095,64
23	40RSF-TS17CRW-OM	TAPA. COD. MPDITP400	60	1,733	103,98
24	40RSF-TS17FRW-OM	TAPA. COD. MPDITP400	120	1,733	207,96
25	40RSF-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP400	60	1,733	103,98
26	30H-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP300	120	1,929	231,48
27	27-TS17CRW-OM	TAPA. COD. MPDITP270	60	1,671	100,26
28	27-TS17FRW-OM	TAPA. COD. MPDITP270	120	1,671	200,52
29	27-TS2CRW	TAPA. COD. MPDITP270	60	1,671	100,26
30	27-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP270	120	1,671	200,52
31	24LM-TS17FRW	TAPA. COD. MPDITP240	378	1,404	530,71
32	24LM-TS17CRW-OM	TAPA. COD. MPDITP240	216	1,404	303,26
33	24LM-TS17FRW-OM	TAPA. COD. MPDITP240	432	1,404	606,53
34	24-TS2CRW	TAPA. COD. MPDITP240	300	1,296	388,80
35	24-TS2FRW	TAPA. COD. MPDITP240	900	1,296	1,166,40
36	VRA-2	TAPON. COD. MPDITN000	22,500	0,069	1,552,50
37	VN-2A	TAPON. COD. MPDITN000	4,500	0,111	499,50
38	LMASF-17A	TAPON. COD. MPDITN000	9,000	0,068	612,00
39	LM-17A	TAPON. COD. MPDITN000	9,000	0,069	621,00
40	MJHD-2	MANIJA. COD. PCMJN150	96	0,338	32,45
41	MJ27-17	MANIJA. COD. MPDIMJ270	300	0,203	60,90
42	MJ24-17	MANIJA. COD. MPDIMJ240	3,000	0,203	609,00

58.509

VALOR F.O.B. BUENAVENTURA COLOMBIA

US\$ 27.771,17

SON: *** VEINTISIETE MIL SETECIENTOS SETENTA Y UNO CON 17 100 DOLARES USCY***

PESO BRUTO: 6.380 Kgs
 PESO NETO: 5.900 Kgs

EMBALAJE: VER LISTA EMBARQUE
 VOLUMEN: 72.48 M³

RESOLUCIÓN APROBATORIA DIAN No. 32000666300 DE 2010/05/06 DEL No. 1777 AL 1850

RES RUBIEL PACHON NIT. 17.172.929-6 - TEL: 268 8623

COMPANIA DE SEGUROS
EcuatorianoSuiza S.A.

(ZA No. 0000806153)

APLICACIÓN No. 4367

Mercaderes se declara en aplicación a la PÓLIZA FLUOTANTE No. 0000806153
 desde COLOMBIA/BUENAVENTURA
MEDIO DE TRANSPORTE MARÍTIMO
 ra el día MARTES, 26 DE OCTUBRE DEL 2010

emitida a favor de [REDACTED]
hasta [REDACTED] EQUADOR/GUAYAQUIL/BODEGAS DEL ASEGURADO
de [REDACTED]
consignada a [REDACTED]

Lugar y Fecha: MATRIZ GUAYAQUIL - JUEVES, 14 DE OCTUBRE DEL 2010

NOS	PESO BRUTO (Kgs)	CANT. BULTOS	CONTENIDO	VALOR ASEGURADO	%	PRIMA	OBSERVACIONES
			OTRAS MERCADERIAS PROPIAS DEL CERO DEL NISOCOT**	USD 56.269,63	0,190	USD 106,91	COBERTURAS: EN SUJEION A LO ESTIPULADO EN LAS CONDICIONES PARTICULARES DE LA PRESENTE POLIZA. CONDICIONES: EN SUJEION A LO ESTIPULADO EN LAS CONDICIONES PARTICULARES DE LA PRESENTE POLIZA. DEDUCIBLES: EN SUJEION A LO ESTIPULADO EN LAS CONDICIONES PARTICULARES DE LA PRESENTE POLIZA. DESPACHADA POR: MULTAINERS INTERNATIONAL SA REFERENCIA CLIENTE NOTA DE PEDIDO: GCE 665042
			CAJAS TAPAS Y TAPONES	USD 56.269,63			
			VALOR FOB	USD 56.269,63			
			VALOR DEL FLETE	USD 2.029,29			
			VALOR CBF	USD 58.298,92			

: 4016

7. MULTAINESS INTERNATIONAL SA

formidad con las condiciones de la Póliza, los Asegurados o sus Embarcadores. Remitan este en duplicado y lo remitirán a la COMPAÑIA DE SEGUROS ECUATORIANO SUIZA S.A. en Guayaquil Agentes autorizados antes de efectuado el embarque y despacho.

Toda o el Agente devolvirá el duplicado debidamente sellado y firmado.

Este formulario es uniforme para toda Compañía de Seguros que trabaje en el ramo de Transportes y aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con Resolución No. 6938-S del 16 de Junio

EL ASEGURADO

Aceptado por la Compañía


Vicepresidente de Logística

COMPANIA DE SEGUROS
ECUATORIANO SUIZA S. A.
Nancy B. Luna Autorizada
APODERADA



USUARIO: INVESTAMAS

ORIGINAL CLIENTE

ANEXO # 5**LEY ORGANICA DE ADUANAS, CODIFICACION.****TITULO I
DE LO SUSTANTIVO ADUANERO****CAPITULO I
NORMAS FUNDAMENTALES**

Art. 1.- Ámbito de Aplicación.- La presente ley regula las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero. Mercancías son los bienes corporales muebles de cualquier clase.

En todo lo que no se halle expresamente previsto en esta ley, se aplicarán las normas del Código Tributario y más leyes generales y especiales.

CONCORD:

- * LEY DE MODERNIZACION DEL ESTADO: Arts. 40, 41, 43.
- * REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE ADUANAS: Arts. 2.
- * CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 242, 244.
- * CODIGO CIVIL: Arts. 602, 604.

Art. 2.- Territorio Aduanero.- Territorio aduanero es el territorio nacional en el cual se aplican las disposiciones de esta ley y comprende las zonas primaria y secundaria.

La frontera aduanera coincide con la frontera nacional, con las excepciones previstas en esta ley.

CONCORD:

- * CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 2.
- * CODIGO CIVIL: Arts. 628, 639, 640.
- * REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE ADUANAS: Arts. 1.

“Art. 3.- Zonas aduaneras.- Para el ejercicio de las funciones de la administración aduanera, el territorio aduanero se lo divide en las siguientes zonas:

- a) **Primaria.-** Constituida por el área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras terrestres; así como otros lugares que fijare la administración aduanera, en los cuales se efectúen operaciones de carga, descarga y movilización de mercaderías procedentes del exterior o con destino a él; y,

- b) **Secundaria.-** Que comprende la parte restante del territorio ecuatoriano incluidas las aguas territoriales y espacio aéreo, correspondiente a cada uno de los distritos de aduana, según la distribución que se señale en el Reglamento Orgánico Funcional de la CAE.

El Gerente General y Subgerente Regional de la CAE, serán las máximas autoridades aduaneras en sus respectivas competencias y ejercerán el control administrativo, a través de los órganos administrativos, operativos y de vigilancia señalados en esta Ley.”.

Art. 3.- Zonas Aduaneras.- Zona primaria es la parte del territorio aduanero en la que se habilitan recintos para la práctica de los procedimientos aduaneros; zona secundaria es la parte restante del territorio aduanero.

En la zona primaria, el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana será la máxima autoridad aduanera y ejercerá el control a través de los órganos administrativos, operativos y de vigilancia señalados en esta ley.

El Gerente General podrá establecer en la zona secundaria, perímetros fronterizos de vigilancia especial.

CONCORD:

* LEY ORGANICA DE ADUANAS, CODIFICACION: Arts. 111.

Art. 4.- Aduanas.- La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

Los servicios aduaneros podrán ser prestados por el sector privado, a través de cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada.

CONCORD:

* LEY DE MODERNIZACION DEL ESTADO: Arts. 41, 43, 44, 46.

*CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 118 (Inc. 5, 6), 119, 244, 249.

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 28.

Art. 5.- Potestad Aduanera.- La potestad aduanera es el conjunto de derechos y atribuciones que la ley y el reglamento otorgan de manera privativa a la Aduana para el cumplimiento de sus fines.

Los servicios aduaneros serán administrados por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, sea directamente o mediante concesión.

CONCORD:

* CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL: Arts. 1, 2, 3.

Art. 6.- Sujeción a la Potestad Aduanera.- Las personas que realicen actos que impliquen la entrada o salida de mercancías, las mercancías y los medios de transporte que crucen la frontera, están sujetos a la potestad aduanera.

Art. 7.- Alcance de la Sujeción.- La sujeción a la potestad aduanera comporta el cumplimiento de todas las formalidades y requisitos que regulen la entrada o salida de mercancías; el pago de los tributos y demás gravámenes exigibles que aunque correspondan a diferentes órganos de la Administración Central o a distintas administraciones tributarias, por mandato legal o reglamentario, debe controlar o recaudar la Aduana.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 63, 64, 65, 80.

Artículo 8, realícense las siguientes modificaciones:

1. En el literal h), suprimase la letra: “e,”;

2. Agregase a continuación del literal h), dos literales que digan:

“i) Coordinar con la Dirección Nacional de Migración el registro de los viajeros frecuentes, tomándose como tales a quienes realicen viajes internacionales por lo menos una vez al mes, y remitir el listado trimestralmente al SRI;

j) Poner en conocimiento del Ministerio Público, de forma inmediata, los hechos de los que se desprenden delitos tributarios aduaneros y las personas detenidas por delito flagrante, para el desarrollo de las acciones legales pertinentes.”; y,

3. El literal i), pasa a ser literal k).

Art. 8.- Facultades de la Aduana.- Son facultades de la Aduana, las siguientes:

- a) Aprender las mercancías no declaradas o no manifestadas y los objetos abandonados en las proximidades de las fronteras;
- b) Inspeccionar todo medio de transporte que se dirija al exterior o proceda de él;
- c) Aprender a las personas y medios de transporte que trafiquen con sustancias estupefacientes y psicotrópicas y ponerlos a órdenes de la autoridad competente;
- d) Someter a inspección personal a quienes crucen la frontera, cuando exista la presunción de delito aduanero;
- e) Aprender objetos o publicaciones que atenten contra la seguridad del Estado, la salud o moral públicas, de conformidad con las leyes y reglamentos respectivos;
- f) Recibir declaraciones e informaciones y realizar las investigaciones necesarias para el descubrimiento, persecución y sanción de las infracciones aduaneras;
- g) Proceder a la captura de los presuntos responsables en los casos de delito flagrante, conforme a lo que se dispone en el Código Tributario;
- h) Ejercer la acción coactiva directamente o mediante delegación; e,
- i) Las demás atribuciones que señalen la ley y su reglamento.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 406.

Art. 9.- Tributos al Comercio Exterior.- Los tributos al comercio exterior son:

- a) Los derechos arancelarios establecidos en los respectivos aranceles;
- b) Los impuestos establecidos en leyes especiales; y,
- c) Las tasas por servicios aduaneros.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana mediante resolución creará o suprimirá las tasas por servicios aduaneros, fijará sus tarifas y regulará su cobro.

CAPITULO II

OBLIGACION TRIBUTARIA

Art. 10.- Obligación Tributaria Aduanera.- La obligación tributaria aduanera es el vínculo jurídico personal entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías, en virtud del cual, aquellas quedan sometidas a la potestad aduanera, a la prestación de los tributos respectivos al verificarse el hecho generador y al cumplimiento de los demás deberes formales.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 14.

Art. 11.-Sujetos de la Obligación Tributaria Aduanera.- Son sujetos de la obligación tributaria: el sujeto activo y el sujeto pasivo.

Sujeto activo de la obligación tributaria aduanera es el Estado, por intermedio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Sujeto pasivo de la obligación tributaria aduanera es quien debe satisfacer el respectivo tributo en calidad de contribuyente o responsable.

“Para actuar como importador, la persona natural o jurídica obtendrá un registro con los requisitos que establezca el Directorio de la CAE.”.

En las importaciones, contribuyente es el propietario o consignatario de las mercancías; y, en las exportaciones, contribuyente es el consignante.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 22, 23, 24, 25.

Art. 12.- Hecho Generador de la Obligación Tributaria Aduanera.- El hecho generador de la obligación tributaria aduanera, es el ingreso o salida de los bienes; para el pago de impuestos al comercio exterior, es la presentación de la declaración; en las tasas, es la prestación de servicios aduaneros.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 15.

Art. 13.- Nacimiento de la Obligación Tributaria Aduanera.- La obligación tributaria aduanera, en el caso de los impuestos, nace al momento de la aceptación de la declaración por la Administración Aduanera; en el de las tasas, nace por la utilización del respectivo servicio aduanero.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 17.

Art. 14.- Base Imponible.- La base imponible de los impuestos arancelarios, en las importaciones es el valor CIF y en las exportaciones es el valor FOB de las mercancías, determinados según las normas del valor en aduana.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana, mediante resolución dictará las normas correspondientes sobre el valor en aduana de las mercancías, en base al Convenio de Adhesión del Ecuador a la Organización Mundial de Comercio.

Para el cálculo de la base imponible, los valores expresados en moneda extranjera, serán convertidos a dólares de los Estados Unidos de América.

Art. 15.- Impuestos Aplicables.- Los impuestos al comercio exterior aplicables para el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración a consumo.

Con sujeción a los convenios internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran, el Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas.

CONCORD:

* CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 130 (Inc. 6), 141 (Inc. 3), 257.

Art. 16.- Exigibilidad de la Obligación Tributaria Aduanera.- Los tributos aduaneros son exigibles: a) En caso de impuestos:

1. En la autoliquidación, desde el día hábil siguiente a la fecha en que se aceptó la declaración.

2. En la rectificación de tributos, a partir del día hábil siguiente al de su notificación; y,

b) En el caso de las tasas, desde la fecha en que se prestó efectivamente el servicio.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 18.

Art. 17.- Extinción de la Obligación Tributaria.- La obligación tributaria aduanera se extingue por:

a) Pago;

b) Compensación;

c) Prescripción;

d) Aceptación del abandono expreso de las mercancías;

e) Pérdida o destrucción total de las mercancías; y,

f) Decomiso administrativo de las mercancías.

CONCORD:

* CODIGO CIVIL: Arts. 1610, 1611, 1698, 2416.

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 36.

Art. 18.- Medios de Pago.- Son medios de pago de las obligaciones tributarias aduaneras: el dinero en efectivo; las notas de crédito por obligaciones fiscales; y, los cheques certificados.

CONCORD:

- * CODIGO CIVIL: Arts. 1611.
- * LEY GENERAL DE CHEQUES: Arts. 36.
- * CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 150.

Art. 19.- Plazos para el Pago.- Los impuestos aduaneros se pagarán en los siguientes plazos:

- a) En el caso de la autoliquidación, dentro de los dos días hábiles de aceptada la declaración o de realizado el aforo físico en los casos en los que éste proceda; y,
- b) En los demás casos, dentro de los ocho días hábiles de la notificación del título de crédito u orden de cobro.

El pago de las tasas aduaneras se realizará dentro de los dos días hábiles siguientes a la prestación efectiva del servicio.

El pago de las obligaciones tributarias dentro de los plazos establecidos no genera intereses. En materia aduanera no se concederá facilidades de pago.

CONCORD:

- * CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 150, 151, 154.

Art. 20.- Recaudación.- Las obligaciones tributarias aduaneras serán recaudadas por las instituciones del Sistema Financiero Nacional autorizadas por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Art. 21.- Acción Coactiva.- El Estado, a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, podrá cobrar coactivamente los tributos al comercio exterior y demás obligaciones como acreedor de la obligación tributaria aduanera, aplicando para ello las disposiciones contenidas en el Código Tributario.

CONCORD:

- * CODIGO CIVIL: Arts. 993, 994, 994, 996, 997, 998, 999, 1000, 1001, 1002, 1003, 1004, 1005, 1006, 1007, 1008, 1009, 1010, 1011, 1012, 1013, 1014, 1015, 1016, 1017, 1018, 1019, 1020, 1021, 1022, 1023, 1024, 1025, 1026, 1027, 1028, 1029, 1030.
- * CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166.

Art. 22.- Compensación.- Se compensará total o parcialmente, de oficio o a petición de parte, las deudas del sujeto pasivo con los créditos que éste tuviere por pago indebido o en exceso de obligaciones fiscales o por indemnizaciones originadas en pérdidas o daños de su mercancía durante el almacenamiento temporal o en depósitos aduaneros.

CONCORD:

* CODIGO CIVIL: Arts. 1610 (Inc. 6), 1698, 1699, 1700, 1701, 1702, 1703, 1704, 1705, 1706, 1707.

Art. 23.- Prescripción.- La acción de la Administración Aduanera para cobrar las obligaciones tributarias, así como la acción de pago indebido del contribuyente, prescriben en el plazo de tres años contados desde la fecha de exigibilidad de la autoliquidación o de la rectificación de tributos firme o ejecutoriada, o del pago, en su caso.

La prescripción de las acciones de cobro de las obligaciones tributarias aduaneras será declarada por el Juez Fiscal de oficio o a petición de parte conforme a las normas del Código Tributario.

CONCORD:

* CODIGO CIVIL: Arts. 2416, 2421.

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 36 (Inc. 5), 54, 324.

Art. 24.- Abandono Expreso.- Abandono expreso, es la renuncia escrita de la propiedad de las mercancías hechas en favor del Estado por quien tiene la facultad legal de hacerlo. Su aceptación por parte del Gerente Distrital extingue la obligación tributaria.

Las mercancías fungibles, de fácil descomposición, cuyo abandono expreso se hubiere aceptado, serán donadas a las instituciones de asistencia social, beneficencia o de educación que designe el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

CONCORD:

* CODIGO CIVIL: Arts. 612.

Art. 25.- Pérdida o Destrucción Total de las Mercancías.- La obligación tributaria aduanera se extingue por pérdida o destrucción total de las mercancías, ocurrida durante su almacenamiento temporal o en depósito, siempre y cuando se produzca por caso fortuito o fuerza mayor, aceptado por la Administración Aduanera.

CONCORD:

* CODIGO CIVIL: Arts. 30, 1610, 1529, 1713.

Art. 26.- Decomiso Administrativo.- El decomiso administrativo es la pérdida de la propiedad de las mercancías por declaratoria del Gerente Distrital, en resolución firme o ejecutoriada, dictada en los siguientes casos:

a) Mercancías rezagadas, inclusive en la zona primaria, cuando se desconozca su propietario, consignatario y consignante;

- b) Mercancías náufragas;
- c) Mercancías que hayan sido objeto de hurto o robo en los recintos aduaneros, o a bordo de los medios de transporte, cuando luego de recuperadas se ignore quien es su propietario, consignatario o consignante;
- c) Mercancías de prohibida importación, que no hayan sido reembarcadas, de conformidad con lo dispuesto en esta ley; y,
- d) Mercancías a las que, por falta del certificado de inspección, cuando proceda, se ha ordenado el reembarque y no se ha realizado en los 15 días posteriores contados a partir de la fecha de la resolución.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 349 (Inc. 1), 354.

CAPITULO III EXENCIONES

Art. 27.- Exenciones.- Están exentas del pago de tributos al comercio exterior, excepto las tasas por servicio aduanero, las importaciones a consumo de las siguientes mercancías:

- a) Efectos personales de viajeros;
- b) Menajes de casa y equipos de trabajo;
- c) Envíos de socorro por catástrofes naturales o siniestros análogos a favor de entidades del sector público o de organizaciones privadas de beneficencia o de socorro;
- d) Las que importe el Estado y las instituciones y organismos que constan en el Catastro de Entidades del Sector Público y la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA);
- e) Donaciones provenientes del exterior, a favor de las instituciones del Estado o del sector privado sin fines de lucro, destinadas a cubrir servicios de salubridad, alimentación, asistencia técnica, beneficencia, asistencia médica, educación, investigación científica y cultural, siempre que tengan suscritos contratos de cooperación con instituciones del Estado.

No habrá exención de impuestos en las donaciones de vehículos, excepto cuando se trate de aquellos necesarios para usos especiales, tales como ambulancias, vehículos clínicos o radiológicos, coches biblioteca, carros de

bomberos, etc., y siempre que su función sea compatible con la actividad de la institución beneficiaria; f) Féretros o ánforas que contengan cadáveres o restos humanos;

g) Muestras sin valor comercial;

h) Las previstas en la Ley de Inmunidades, Privilegios y Franquicias Diplomáticas, que incluye las representaciones y misiones diplomáticas y consulares, organismos internacionales y otros organismos gubernamentales extranjeros acreditados ante el gobierno nacional; e,

i) Los vehículos ortopédicos, aparatos médicos, ayudas técnicas, herramientas especiales, materia prima para órtesis y prótesis que utilizan las personas con discapacidades para su uso o las personas jurídicas encargadas de su protección.

No se reconocen más exoneraciones que las previstas en este artículo, por lo tanto las exclusiones o dispensas previstas en otras leyes, generales o especiales, no se aplicarán en la liquidación de los tributos al comercio exterior.

Las importaciones de maquinarias, implementos y otros materiales necesarios para la exploración y explotación de hidrocarburos que realicen directamente las empresas que hayan suscrito con el Estado contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos, en sus diversas modalidades, durante el período de exploración y en los primeros diez años de explotación, siempre que dichos artículos no se produzcan en el país, se acogen a lo dispuesto en el artículo 87 de la Ley de Hidrocarburos; consecuentemente gozarán de la exención del cien por ciento de los impuestos arancelarios.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 39.

Art. 28.- Retorno o Devolución de Mercancías.- El retorno al país de mercancías exportadas a consumo o la devolución al exterior de aquellas importadas a consumo, están libres del pago de tributos conforme a las condiciones establecidas en el reglamento.

Art. 29.- Transferencia de Dominio.- Las mercancías importadas con exención total o parcial de tributos podrán ser objeto de transferencia de dominio previa autorización del Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana en los siguientes casos:

a) Libre del pago de tributos luego de transcurridos cinco años, contados desde la fecha en que se otorgó el beneficio;

b) Antes de transcurridos cinco años, previo el pago de las alícuotas mensuales, tomando en cuenta la parte proporcional que falte para completar

dicho plazo; y, c) Libre del pago de tributos, cuando la transferencia de dominio se efectúe en favor de organismos, entidades o personas que gocen del mismo beneficio.

En los casos de transferencia de dominio de mercancías exoneradas al amparo de leyes especiales, se sujetarán al plazo y condiciones establecidas en las mismas.

CAPITULO IV

OPERACIONES ADUANERAS

Art. 30.- Cruce de la Frontera Aduanera.- El ingreso o salida de personas, mercancías o medios de transporte, al o del territorio nacional se efectuará únicamente por los lugares y en los días y horas habilitados por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Todo medio o unidad de transporte que ingrese al territorio aduanero queda sujeto al control de la Corporación Aduanera Ecuatoriana y se dirigirá por la vía habilitada a la bodega de almacenamiento temporal.

Art. 31.- Recepción del Medio de Transporte.- Todo medio o unidad de transporte será recibido en la zona primaria por el distrito de ingreso, al que presentarán los siguientes documentos exigibles: manifiesto de carga internacional o carta de porte, lista de pasajeros y tripulantes, lista de suministros y rancho; y, guía de valija postal, en su caso.

Cumplida la recepción legal del medio de transporte, el Gerente Distrital o su delegado declarará la libre práctica, para la carga, descarga y demás operaciones aduaneras.

CONCORD:

* CODIGO DE COMERCIO: Arts. 211, 212, 213, 214, 763, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822.

Art. 32 .- “Carga y descarga.- La mercancía que provenga del exterior, por cualquier vía, deberá estar expresamente descrita en el manifiesto de carga.”.

Declarada la libre práctica del medio, de transporte, el Gerente Distrital autorizará la descarga de las mercancías importadas en la zona primaria, en los días y horas hábiles o habilitados.

El Gerente Distrital podrá autorizar la descarga fuera de los lugares habilitados para el efecto, cuando la cantidad, volumen o naturaleza de las mercancías lo amerite.

Las mercancías destinadas a la exportación estarán sometidas a la potestad de la Administración Aduanera hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre que corresponda, autorice la salida del medio de transporte.

CONCORD:

* CODIGO DE COMERCIO: Arts. 211, 212, 213, 214, 763, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822.

Art. 33.- Fecha de Llegada.- Por fecha de llegada de las mercancías se entiende la de su entrega en los recintos habilitados para almacenamiento temporal.

Art. 34.- Arribo Forzoso.- El medio de transporte que arribe por causas de mal tiempo u otras de fuerza mayor a un puerto distinto al de su destino se sujetará al control de la Administración Aduanera más cercana.

Producido el arribo forzoso, el conductor comunicará el hecho a la autoridad naval, aérea o terrestre, según corresponda, quien notificará inmediatamente del particular al distrito de la jurisdicción.

El arribo forzoso se considerará legítimo cuando sea justificado por el conductor ante las autoridades competentes y éstas así lo declaren.

Declarado legítimo el arribo forzoso, el Gerente Distrital, a solicitud del propietario o consignatario de las mercancías o de oficio, autorizará la realización de las operaciones aduaneras que correspondan.

CONCORD:

* CODIGO CIVIL: Arts. 30.

* CODIGO DE COMERCIO: Arts. 868, 869.

Art. 35.- Cambio de Puerto.- Las mercancías que lleguen al país y figuren en el manifiesto de carga como destinadas a un puerto, en casos de fuerza mayor o caso fortuito, a solicitud del transportista, quien adjuntará la Carta de Corrección y previa autorización del Gerente Distrital del destino original, podrán descargarse para su despacho en otro puerto habilitado.

En los casos en que por disposición de autoridad competente se cambie el puerto de descarga de las mercancías, los consignatarios o dueños de las mercancías podrán efectuar los trámites para desaduanizar en dicho puerto.

Art. 36.- Faltantes de Mercancías.- Las mercancías que aparecieren manifestadas como destinadas a un puerto para ser descargadas en él y no hayan sido entregadas al lugar habilitado para su recepción, sin la justificación determinada en el reglamento, se consideran como no presentadas y, el transportista quedará sujeto a las sanciones establecidas en esta ley.

Art. 37.- Transbordo.- Realizada la recepción del medio de transporte, a solicitud del transportista, el Gerente Distrital autorizará, bajo su vigilancia y dentro de la zona primaria a que se realice el transbordo total o parcial de las mercancías manifestadas, de un medio de transporte a otro, para continuar hacia su destino en el exterior, sin que se requiera el reconocimiento de las mercancías.

CONCORD:

* CODIGO DE COMERCIO: Arts. 180, 908.

Art. 38.- Transporte Multimodal.- Se entiende por transporte multimodal la movilización de mercancías por dos o más medios de transporte diferentes, fuera del territorio aduanero.

Para el despacho de las mercancías provenientes del exterior que hubieren utilizado este sistema de transporte, el distrito aceptará los sucesivos conocimientos de embarque, guías aéreas o carta de porte, según el caso.

CONCORD:

* CODIGO DE COMERCIO: Arts. 211, 816.

Art. 39.- Almacenamiento Temporal.- Las mercancías descargadas serán entregadas por el transportista a las bodegas de almacenamiento temporal dentro de las veinte y cuatro horas siguientes al descargue, bajo el control distrital, en espera de la declaración respectiva.

Las mercancías de exportación ingresarán al almacenamiento temporal cuando deban someterse al aforo físico, en aplicación del sistema aleatorio.

El Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, previa suscripción del correspondiente contrato de concesión, autorizará el funcionamiento de las bodegas para el almacenamiento temporal de mercancías.

Art. 40.- Responsabilidades.- Los propietarios o concesionarios de bodegas destinadas al almacenamiento temporal de mercancías y depósitos aduaneros indemnizarán al dueño o consignatario por el valor equivalente a la pérdida o daño de ellos. Los propietarios o concesionarios serán responsables ante el fisco por el pago de los tributos correspondientes, excepto cuando concurren

circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor aceptadas por la Administración Aduanera. La indemnización comprenderá el valor CIF o FOB de la mercancía, según se trate de importación o exportación, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales a que hubiere lugar.

El dueño, consignatario o el consignante indemnizará por los daños y perjuicios causados en las bodegas, ya por la naturaleza o peligro de sus mercancías, por no haber manifestado estas condiciones en los documentos de embarque, o no haber expresamente informado de ellas a quienes tienen su custodia.

CONCORD:

* CODIGO CIVIL: Arts. 30, 1599, 1601.

Art. 41.- Derechos del Propietario, Consignatario o del Consignante.- En el manifiesto de carga el propietario, consignatario o el consignante, en su caso, señalará la bodega en la que el transportista efectuará la entrega de sus mercancías para el almacenamiento temporal.

Durante el almacenamiento temporal y antes de presentar la declaración, el propietario o consignatario o su representante, previa autorización del Gerente Distrital y bajo su control, podrá efectuar el reconocimiento de sus mercancías, para verificar la exactitud de la mercancía con la información documental recibida y, procurar su adecuada conservación.

Art. 42.- Reembarque al Exterior.- El consignatario o el destinatario podrá solicitar el reembarque de las mercancías manifestadas, mientras no hayan sido declaradas al régimen de consumo, en abandono expreso o tácito, o no se haya configurado, respecto de ellas, presunción fundada de delito aduanero.

El reembarque será autorizado por el Gerente Distrital de ingreso o de destino final de las mercancías y, será obligatorio en el caso de las de prohibida importación y, cuando no presente el certificado de inspección en origen y procedencia cuando sea exigible.

El reembarque se realizará desde el distrito de ingreso o de destino final, bajo el control del Servicio de Vigilancia Aduanera.

CAPITULO V

DECLARACION ADUANERA

Art.- 43.- Obligatoriedad y Plazo.- El propietario, consignatario o consignante, en su caso, personalmente o a través de un agente de aduana, presentará en el

formulario correspondiente, la declaración de las mercancías provenientes del extranjero o con destino a él, en la que solicitará el régimen aduanero al que se someterán.

El declarante es personal y pecuniariamente responsable por la exactitud de los datos consignados en la declaración. En el caso de personas jurídicas, la responsabilidad recae en la persona de su representante legal.

En las importaciones, la declaración se presentará en la aduana de destino, desde siete días antes, hasta quince días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías.

En las exportaciones, la declaración se presentará en la aduana de salida, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera.

En la importación y en la exportación a consumo, la declaración comprenderá la autoliquidación de los impuestos correspondientes.

El Gerente Distrital podrá autorizar el desaduanamiento directo de las mercancías en los casos previstos en el reglamento y previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el mismo.

Art. 44.- Documentos de Acompañamiento.- A la declaración aduanera se acompañarán los siguientes documentos:

- a) Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte;
- b) Factura comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la Ley;
- d) Certificado de origen cuando proceda;
- e) Los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones – Comexi – y/o por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en el ámbito de sus competencias.

Art. 45.- Aceptación de la Declaración.- Presentada la declaración, el Distrito verificará que ésta contenga los datos que contempla el formulario respectivo, los cotejará con los documentos de acompañamiento y comprobará el cumplimiento de todos los requisitos exigibles para el régimen. Si no hay observaciones, se aceptará la declaración fechándola y otorgándole un número de validación para continuar su trámite. Una vez aceptada, la declaración es definitiva y no podrá ser enmendada.

En caso de existir observaciones a la declaración, se devolverá al declarante para que la corrija dentro de los tres días hábiles siguientes; corregida ésta, el Distrito la aceptará.

Si el declarante no acepta las observaciones, la declaración se considerará firme y se sujetará en forma obligatoria al aforo físico.

La declaración aduanera no será aceptada por el Distrito cuando se presente con borrones, tachones o enmendaduras.

El declarante es personal y pecuniariamente responsable por la exactitud de los datos consignados en la declaración. En el caso de personas jurídicas, la responsabilidad recae en la persona de su representante legal.

“Art.- 46.- Aforo.- Aforo es el acto administrativo de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera que consiste en la verificación física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía.

Los aforos físicos se realizarán por parte de la Administración Aduanera o por las empresas contratadas o concesionadas y se efectuarán en destino sobre la base de perfiles de riesgo, que serán determinados conforme a las disposiciones que dicte para su aplicación el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en base a las prácticas y normativa internacional .

Como parte del aforo físico, o como acto previo, la CAE podrá utilizar sistemas tecnológicos de escaneo con rayos X o similares, para el control de mercancías y productos que ingresen al país o que se exporten.

El perfil de riesgo estará compuesto de un conjunto de variables relacionadas con las operaciones de comercio exterior y que permitan identificar el nivel de riesgo de las transacciones de importación a cualquier régimen aduanero.

Las empresas contratadas o concesionadas serán responsables solidarias con el importador respecto de las obligaciones tributarias generadas por la importación de mercancías sujetas a su control, así como por las multas que se le impongan, sin perjuicio de las demás responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar, las cuales no podrán ser limitadas por el contrato.

El aforo físico en destino se efectuará obligatoriamente, en los siguientes casos:

- a) Cuando, como resultado de la aplicación del sistema de perfiles de riesgo resulte seleccionado para el aforo;
- b) Cuando así lo resuelva la Administración Aduanera, por existir indicios de delito aduanero;

- c) Cuando lo solicite el declarante;
- d) Cuando sea la primera vez que un importador presenta una declaración aduanera, o si el importador no ha realizado importaciones durante los dieciocho meses previos a la importación actual;
- e) Cuando no exista antecedentes de importación de una mercancía particular;
- f) Cuando el declarante no acepte las observaciones formuladas por la Aduana a su declaración; y,
- f) Cuando se determine a través del proceso de selección aleatoria, el mismo que no será superior al 5% del total de las declaraciones presentadas en el mes.

El Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, dictará la normativa que regule los aforos físicos y documentales y sus costos”.

Art. 46.- Aforo.- Aforo.- Es el acto administrativo de determinación tributaria, mediante el cual el distrito aduanero procede a la revisión documental o al reconocimiento físico de la mercancía, para establecer su naturaleza, cantidad, valor y clasificación arancelaria.

Los aforos se realizarán por parte de la Administración Aduanera o por las empresas contratadas o concesionadas y se efectuará en destino, conforme a las disposiciones que dicte para el efecto la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Las empresas contratadas o concesionadas serán responsables solidarias con el importador en los términos previstos en los contratos de concesión que estuvieren vigentes.

El aforo físico en destino es obligatorio en los siguientes casos:

- a) Cuando la mercancía venga con certificado de inspección en origen y se active el mecanismo de selección aleatoria;
- b) Cuando el declarante no acepte las observaciones formuladas por la aduana a su declaración;
- c) Cuando el Gerente Distrital conozca o presumiere del cometimiento de un ilícito aduanero;
- d) En los casos en que la verificación en origen no sea exigible;
- e) Cuando lo solicite el declarante; y,

f) En los demás que establezca el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Procede el aforo documental cuando la importación venga con certificado de inspección en origen y no se active el mecanismo selectivo aleatorio.

Toda importación, cuyo valor sea superior a 4.000 dólares de los Estados Unidos de América, deberá contar con el correspondiente certificado de verificación en origen, excepto las importaciones destinadas al sector diplomático y consular, las mercaderías declaradas en tránsito aduanero con destino al exterior, el equipaje acompañado de viajero las amparadas en los artículos 69 y 70 de esta ley y los productos de pesca en alta mar.

Toda mercadería proveniente de zonas francas, puertos libres, puertos de transferencia y, en general de los denominados paraísos fiscales, ingresados vía terrestre, marítima, fluvial o aérea, será obligatoriamente sometida a aforo físico en destino.

Los certificados de inspección en origen emitidos por las compañías verificadoras tienen la categoría de instrumento público.

Art. 47.- Plazo para el Aforo Físico.- En los casos señalados en el artículo anterior, el aforo físico se realizará en forma inmediata, será público y con la presencia del declarante o su Agente de Aduana.

Si como resultado del aforo físico se determinan faltantes o averías, el Gerente Distrital dispondrá la cancelación de los tributos en consideración a la mercancía determinada, existente o en buenas condiciones.

Si del aforo físico se estableciere presunciones de responsabilidad por infracciones aduaneras, se observará el procedimiento establecido en esta ley para su juzgamiento y sanción.

CONCORD:

* LEY ORGANICA DE ADUANAS, CODIFICACION: Arts. 80, 82, 83 (Inc. I), 84.

Art. 48.- Consulta de Aforo.- Cualquier persona podrá consultar al Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana respecto de la clasificación arancelaria de las mercancías, cumpliendo los requisitos señalados en el reglamento a esta ley. Su dictamen será de aplicación general y obligatorio y se publicará en el Registro Oficial.

Art. 49.- Autorización de Pago.- El Distrito autorizará el pago de los tributos aduaneros:

- a) Cuando el aforo documental sea firme y no se haya activado el mecanismo de selección aleatoria; y,
- b) Si realizado el aforo físico no aparecieren observaciones que formular a la declaración.

Art. 50.- Entrega de la Mercancía.- Procede la entrega de las mercancías:

- a) Cuando se han pagado los tributos al comercio exterior;
- b) Cuando se ha garantizado el pago de los tributos al comercio exterior; y,
- c) Cuando se ha presentado el certificado liberatorio otorgado por la autoridad competente.

Ordenada la entrega de la mercancía ninguna autoridad podrá, retenerla, salvo orden judicial que disponga lo contrario.

Art. 51.- Abandono Tácito.- El Gerente Distrital declarará de oficio y notificará al propietario, consignatario o consignante el abandono tácito de las mercancías, por las siguientes causas:

- a) La falta de presentación de la declaración dentro de los quince días hábiles de ingresada la mercancía a las bodegas de almacenamiento temporal;
- b) La ausencia del declarante para el aforo físico transcurridos cinco días hábiles desde la fecha de recepción de la notificación de la fecha fijada para el efecto;
- c) La falta de pago de tributos aduaneros en los dos días hábiles siguientes desde que la declaración quedó firme o desde que se practicó el aforo; y,
- d) Cuando se hubiere vencido el plazo de permanencia de la mercancía en los depósitos aduaneros.

Art. 52.- Efectos del Abandono Tácito.- Las mercancías declaradas en abandono tácito se rematarán en subasta pública o serán materia de venta directa, de acuerdo a las normas establecidas en esta ley y su reglamento.

El propietario, destinatario o consignante cuyas mercancías hubieren sido declaradas en abandono tácito, tendrá derecho a liberarlas hasta antes del remate o venta directa, previo el pago de la totalidad de los valores que adeude por concepto de tributos, intereses, multas y gastos ocasionados.

CONCORD:

- * CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL: Arts. 466, 471.
- * CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 206.

Art. 53.- Verificación y Rectificación.- Dentro del plazo de tres años contados desde la fecha de pago de los tributos al comercio exterior, las declaraciones aduaneras serán objeto de verificación aleatoria por parte del Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Si se comprueba que la liquidación adoleció de errores en favor o en contra de los sujetos de la obligación tributaria, se procederá a la reliquidación respectiva sin perjuicio de las demás acciones que legalmente correspondan, siempre y cuando no exista presunción de delito.

Si la reliquidación estableciere una diferencia en favor o en contra del sujeto pasivo, se emitirá inmediatamente la respectiva nota o título de crédito.

CONCORD:

- * CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 22, 23.

Art. 54.- Auditoría.- El Gerente Distrital dispondrá las auditorías respecto de importaciones o exportaciones de mercancías, de los tres años inmediatos anteriores realizadas al amparo de regímenes aduaneros especiales.

Para las auditorías se podrá efectuar cualquier tipo de constataciones, sean documentales, contables o físicas.

El control aduanero se aplicara al ingreso, permanencia, traslado, circulación, almacenamiento y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte hacia o desde el territorio nacional, inclusive la mercadería que entre y salda de las zonas francas, por cualquier motivo.

Así mismo, se ejercerá el control aduanero sobre las personas que intervienen en las operaciones de comercio exterior y sobre las que entren y salgan del Ecuador.

El control aduanero se realizara en las siguientes fases de conformidad con la normativa internacional establecida para el efecto: control anterior, control concurrente y control posterior.

Cuando una de las dos instituciones así lo requiera, el control posterior se realizara mediante acciones coordinadas entre la Corporación Aduanera Ecuatoriana y el Servicio de Rentas Internas.

Para estos efectos, la Corporación Aduanera Ecuatoriana podrá solicitar información a la Superintendencia de Bancos y Seguros respecto de las cuentas bancarias de los importadores y exportadores, sin las restricciones del sigilo bancario.

CONCORD:

* LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO,
CODIFICACION: Arts. 87.

CAPITULO VI

REGIMENES ADUANEROS

SECCION I

REGIMENES COMUNES

Art. 55.- Importaciones a Consumo.- La importación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías extranjeras son nacionalizadas y puestas a libre disposición para su uso o consumo definitivo.

Art. 56.- Exportación a Consumo.- La exportación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio aduanero, para su uso o consumo definitivo en el exterior.

SECCION II

REGIMENES ESPECIALES

Art. 57.- Tránsito Aduanero.- Tránsito aduanero es un régimen por el cual las mercancías son transportadas bajo control aduanero, de una oficina distrital a otra del país o con destino al exterior.

Art. 58.- Importación Temporal con Reexportación en el mismo Estado.- Importación temporal con reexportación en el mismo estado es el régimen suspensivo del pago de impuestos, que permite recibir mercancías extranjeras en el territorio aduanero, para ser utilizadas con un fin determinado durante cierto plazo y reexportadas sin modificación alguna, con excepción de la depreciación normal por el uso.

Art. 59.- Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo.- Importación temporal para perfeccionamiento activo es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite recibir mercancías extranjeras en el territorio

aduanero durante un plazo determinado para ser reexportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación.

Art. 60.- Depósito Aduanero.- Depósito aduanero es el régimen suspensivo del pago de impuestos por el cual las mercancías permanecen almacenadas por un plazo determinado en lugares autorizados y bajo control de la Administración Aduanera, en espera de su destino ulterior.

Los depósitos aduaneros son: comerciales, públicos o privados, e industriales.

En los depósitos comerciales, las mercancías, de propiedad del concesionario o de terceros, permanecen almacenadas, sin transformación alguna.

En los depósitos industriales, las mercancías de propiedad del concesionario, se almacenan para su transformación.

Podrán ser concesionarios de depósito aduanero, las personas jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras legalmente establecidas en el Ecuador.

Art. 61.- Almacenes Libres y Especiales.- El almacén libre es el régimen liberatorio que permite, en puertos y aeropuertos internacionales, el almacenamiento y venta a pasajeros que salen del país, de mercancías nacionales o extranjeras, exentas del pago de impuestos.

Bajo el régimen de admisión temporal, podrán habilitarse almacenes especiales de mercancías, destinadas al aprovisionamiento, reparación y mantenimiento de naves, aeronaves y vehículos de transporte terrestre, internacionales.

Art. 62.- Exportación Temporal con Reimportación en el mismo Estado.- La exportación temporal con reimportación en el mismo estado, es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas para ser utilizadas en el extranjero, durante cierto plazo con un fin determinado y reimportadas sin modificación alguna, con excepción de la depreciación normal por el uso.

Art. 63.- Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo.- La exportación temporal para perfeccionamiento pasivo es el régimen suspensivo del pago de impuestos que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas, durante cierto plazo, para ser reimportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación.

Art. 64.- Devolución Condicionada.- Devolución condicionada es el régimen por el cual se permite obtener la devolución total o parcial de los impuestos pagados por la importación de las mercancías que se exporten dentro de los plazos que señale el reglamento de esta ley, en los siguientes casos:

- a) Las sometidas en el país a un proceso de transformación;
- b) Las incorporadas a la mercancía; y,
- c) Los envases o acondicionamientos.

Art. 65.- Reposición con Franquicia Arancelaria.- Reposición con franquicia arancelaria es el régimen compensatorio por el cual se permite importar mercancías idénticas o equivalentes, sin el pago de impuestos, en reposición de las importadas a consumo, que retornan al exterior después de haber sido sometidas a un proceso de transformación en el país, o se utilizaron para producir, acondicionar o envasar mercancías que se exportaron.

Art. 66.- Zona Franca.- Zona franca es el régimen liberatorio que por el principio de extraterritorialidad, permite el ingreso de mercancías, libre de pago de impuestos, a espacios autorizados y delimitados del territorio nacional. Las mercancías ingresadas a zona franca no están sujetas al control de la Administración Aduanera.

Las zonas francas son comerciales e industriales:

- a) Comerciales son aquellas en las cuales las mercancías admitidas permanecen sin transformación alguna, en espera de su destino ulterior; y,
- b) Industriales son aquellas en que las mercancías se admiten para someterlas a operaciones autorizadas de transformación y perfeccionamiento, en espera de su destino ulterior.

Este régimen se regulará por las normas especiales contenidas en la Ley de Zonas Francas.

Art. 67.- Régimen de Maquila.- La maquila es el régimen suspensivo del pago de impuestos, que permite el ingreso de mercancías por un plazo determinado, para luego de un proceso de transformación ser reexportadas.

El ingreso de las mercancías y la reexportación de los productos terminados, así como el tratamiento de los desperdicios es competencia del Gerente Distrital.

Art. 68.- Ferias Internacionales.- Es un régimen especial aduanero por el cual se autoriza el ingreso de mercancías de permitida importación con suspensión

del pago de tributos, por un tiempo determinado, destinadas a exhibición en recintos previamente autorizados, así como de mercancías importadas a consumo con fines de degustación, promoción y decoración, libre del pago de impuestos, previo el cumplimiento de los requisitos y formalidades señaladas en el reglamento.

SECCION III

REGIMEN PARTICULAR O DE EXCEPCION

Art. 69.- Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos.- La importación o exportación a consumo de los envíos o paquetes postales, cuyo valor CIF o FOB, en su caso, no exceda del límite que se establece en el reglamento de esta ley, transportados por cualquier clase de correo, incluidos los denominados correos rápidos, se despacharán por la aduana mediante formalidades simplificadas. Los envíos o paquetes que excedan el límite establecido, se sujetarán a las normas aduaneras generales.

Art. 70.- Tráfico Fronterizo.- El tráfico fronterizo es el régimen que, de acuerdo a los compromisos internacionales, permite el intercambio de mercancías destinadas al uso o consumo doméstico entre las poblaciones fronterizas, libre de formalidades y del pago de impuestos aduaneros. La Corporación Aduanera Ecuatoriana, de acuerdo a los compromisos internacionales, delimitará el área del territorio nacional en el que se aplicará este régimen.

Art. 71.- Zona de Libre Comercio.- Zona de libre comercio es el régimen que permite el intercambio de mercancías, libre del pago de impuestos aduaneros, entre países integrantes de una zona de territorio delimitado y de mercancías originarias de los mismos, sujeto a las formalidades aduaneras previstas en los respectivos convenios internacionales.

SECCION IV

CAMBIO DE REGIMEN

Art. 72.- Cambio de Régimen.- Las mercancías declaradas a un régimen suspensivo o liberatorio de impuestos aduaneros, podrán ser declaradas a cualquier otro régimen, antes del vencimiento del plazo concedido. Previo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, el cambio de régimen será autorizado por el Gerente Distrital, excepto en el caso de mercancías ingresadas al amparo de contratos para ejecución de obras

públicas, cuya autorización corresponde al Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Prohíbese el cambio de régimen de mercancías ingresadas a consumo a cualquier otro régimen.

Art. 73.- Pago de Tributos.- En la nacionalización, el pago de los tributos al comercio exterior se efectuará aplicando las tarifas y el tipo de cambio vigentes a la fecha de presentación de la declaración a consumo.

En la reexportación de las mercancías importadas temporalmente para la construcción de obras o prestación de servicios, se causará la parte proporcional de los impuestos aduaneros calculados sobre el valor depreciado del bien, aplicando las normas establecidas respecto al impuesto a la renta, con la tarifa y el tipo de cambio vigentes a la fecha de presentación de la declaración para la reexportación.

Para el caso de nacionalización de las mercancías importadas bajo este régimen, se considerará el valor original del bien y se aplicará la tarifa y tipo de cambio vigente a la fecha de presentación de la declaración a consumo.

CONCORD:

* CODIGO CIVIL: Arts. 2310.

CAPITULO VII

GARANTIAS ADUANERAS

Art. 74.- Derecho de Prenda.- La Administración Aduanera tiene derecho de prenda especial y preferente sobre las mercancías sometidas a su control para garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras. Este derecho prevalece sobre cualquier otro establecido legal o convencionalmente.

Art. 75.- Clases de Garantías.- Las garantías aduaneras son generales y específicas y se otorgarán en la forma, plazos y cuantía que se determine en el reglamento de esta ley, en el siguiente contexto:

1. Garantía General.- Se exigirá garantía general en los siguientes casos:

- a) Para el ejercicio de la actividad de Agente de Aduana;
- b) Para el funcionamiento de depósitos aduaneros y bodegas de almacenamiento temporal o de cualquier otra actividad aduanera que se realice por contrato o concesión;
- c) Para la importación temporal de maquinarias, equipos y vehículos de trabajo destinados a la ejecución de obras públicas y prestación de servicios; y,

d) Para las empresas que habitualmente realizan transporte de mercancías bajo el régimen aduanero de tránsito.

2. Garantías Específicas.- Se exigirá garantía específica en los siguientes casos:

a) Para asegurar el pago de los tributos al comercio exterior por cada despacho respecto de mercancías que se retiran de bodegas de almacenamiento temporal;

b) Para la importación y exportación temporal de mercancías;

c) Para asegurar el cumplimiento de formalidades aduaneras;

d) Para el despacho de las mercancías cuando exista controversia; y,

e) Para los medios de transporte internacional de personas y mercancías.

Las garantías aduaneras constituyen título suficiente para su ejecución inmediata, con la sola presentación al cobro.

CAPITULO VIII

CONTROVERSIAS, RECLAMOS Y RECURSOS

Art. 76.- Materia de los reclamos sobre cualquier acto administrativo aduanero.- Los reclamos sobre cualquier acto administrativo aduanero u otro que ocasione perjuicio directo a una persona natural o jurídica, se presentarán por el afectado, ante el Gerente del que emanó el acto administrativo, dentro del término de veinte días de realizado o notificado el acto. La reclamación reunirá los requisitos previstos en el Código Tributario.

Cuando las reclamaciones o controversias que se originen entre los importadores y las verificadoras o de éstas con el Gerente Distrital, versen sobre clasificación arancelaria, valoración, origen de las mercancías o reliquidación de tributos, podrá acudir al arbitraje de derecho como mecanismo de solución de conflictos con sujeción a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 114, 115.

Art. 77.- Resolución.- El Gerente ante el cual se presentó el reclamo, resolverá las reclamaciones en el término de veinte días hábiles, contados desde el día siguiente al de la presentación de la petición, término al que se añadirá el que se haya concedido para la presentación de pruebas, el mismo que no excederá de diez días.

La resolución pone fin a la fase administrativa, sin perjuicio del recurso de revisión, así como de la acción contenciosa a que hubiere lugar.

La falta de resolución dentro del plazo previsto en el inciso primero de este artículo causará la aceptación tácita del reclamo.

La aceptación tácita del reclamo excluye el deber del Gerente Distrital de dictar resolución expresa. La aceptación tácita tendrá el carácter de acto firme que ha causado estado.

El Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, impondrá una multa equivalente a diez salarios mínimos vitales generales, a los funcionarios responsables de la aceptación tácita, sin perjuicio de la responsabilidad personal y pecuniaria a que hubiere lugar.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144.

Art. 78.- Pago Indebido.- El Gerente Distrital es competente para conocer y resolver la acción de pago indebido.

El reclamo administrativo correspondiente se lo resolverá conforme a las normas del artículo anterior, en lo no previsto se aplicará el Código Tributario.

El Gerente Distrital emitirá la nota de crédito cuando proceda.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 282, 323, 324, 325, 326, 327.

Art. 79.- Recurso.- El recurso de revisión será conocido por el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, conforme a lo previsto en el Código Tributario.

Las resoluciones administrativas podrán ser impugnadas ante el Tribunal Distrital de lo Fiscal competente dentro del plazo y observando los requisitos establecidos en el Código Tributario.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 133, 139, 140, 141, 142, 143, 144.

TITULO II

DE LAS INFRACCIONES ADUANERAS

CAPITULO I

NORMAS GENERALES

Art. 80.- Concepto.- Constituye infracción aduanera toda acción u omisión que viole normas sustantivas o adjetivas que regulen el ingreso o salida de mercancías por las fronteras y zonas aduaneras del país, sancionada con pena establecida con anterioridad a esa acción u omisión.

CONCORD:

- * CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 24 (Inc. 1).
- * CODIGO PENAL: Arts. 2, 10.

Art. 81.- Clases de Infracciones.- Las infracciones aduaneras se clasifican en delitos, contravenciones y faltas reglamentarias.

Para la configuración de los delitos se requieren la existencia de dolo; para las contravenciones y faltas reglamentarias basta la transgresión de la norma.

En el caso de importación o exportación de mercancías no aptas para el consumo, el Gerente Distrital ordenará su inmediata destrucción, debiendo comunicar del particular al Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

CONCORD:

- * CODIGO PENAL: Arts. 10.
- * CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 341.

CAPITULO II

DEL DELITO ADUANERO

Art. 82.- Delito Aduanero.- El delito aduanero consiste en el ilícito y clandestino tráfico internacional de mercancías, o en todo acto de simulación, ocultación, falsedad o engaño que induzca a error a la autoridad aduanera, realizados para causar perjuicios al fisco, evadiendo el pago total o parcial de impuestos o el cumplimiento de normas aduaneras, aunque las mercancías no sean objeto de tributación.

CONCORD:

- * CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 341.

Art. 83.- Tipos de Delitos Aduaneros.- Son delitos aduaneros:

a) La entrada de mercancías al territorio aduanero, o la salida de él sin el control de la

Administración Aduanera;

b) La carga o descarga de mercancías de un medio de transporte sin control de la Administración Aduanera;

c) El lanzamiento de mercancías de un medio de transporte, eludiendo el control aduanero;

d) La modificación del estado de las mercancías entre el punto de franqueamiento de la frontera aduanera y el distrito de destino;

e) La utilización no autorizada de un lugar, puerto o vía no habilitado para el tráfico internacional de mercancías salvo los casos fortuitos o de fuerza mayor;

f) El abandono de mercancías en lugares contiguos o cercanos a las fronteras;

g) La venta, transferencia o el uso indebido de mercancías importadas al amparo de regímenes suspensivos de pago de impuestos, o con exoneración total o parcial, sin la autorización previa del Gerente competente;

h) La tenencia o movilización de mercancías extranjeras sin la documentación que acredite su legal importación;

i) La falta de presentación del manifiesto de carga total o la tenencia de mercancías no manifestadas a bordo de un transporte internacional;

j) La falsa declaración aduanera respecto del tipo, naturaleza, peso, cantidad, valor, origen y procedencia de las mercancías, cuando la diferencia de los tributos causados exceda del diez por ciento; la falsa declaración aduanera respecto del tipo, naturaleza, peso, cantidad, valor, origen y procedencia de las mercancías, cuando la diferencia de los tributos causados exceda del 10% será sancionada con la pena establecida para el delito de falsedad de instrumentos públicos, de conformidad con el código penal, en cuyo caso no se requerirá declaratoria judicial previa en materia civil para el ejercicio de la acción penal prevista en el artículo 180 del Código de Procedimiento Civil.

k) La falsificación o alteración de los documentos que deben acompañarse a la declaración aduanera; l) La sustitución de mercancías para el aforo físico;

m) La violación de sellos o precintos u otras seguridades colocadas en los medios y unidades de transporte;

n) La salida de mercancías de las bodegas de almacenamiento temporal o de los depósitos, sin el cumplimiento de las formalidades aduaneras;

o) La ejecución de actos idóneos inequívocos dirigidos a realizar los actos a que se refieran los literales anteriores, si éstos no se consuman por causas ajenas a la voluntad del infractor; y,

p) La falsa declaración sobre los valores del flete y del seguro relacionados con el tipo, naturaleza, peso, cantidad, valor, origen y procedencia de las mercancías.

Art. 84.- Sanciones para el Delito.- Sin perjuicio del cobro de los tributos, son sanciones acumulativas aplicables al delito, cualquiera que sea el valor de la mercancía o la cuantía de los tributos que se evadieron o se pretendieron evadir que supere el diez por ciento, las siguientes:

a) Prisión de dos a cinco años;

b) Decomiso de las mercancías materia del delito y de los objetos utilizados para su cometimiento, inclusive los medios de transporte, siempre que sean de propiedad del autor o cómplice de la infracción.

En caso de que el medio de transporte no sea de propiedad del autor o cómplice de la infracción, previamente a la devolución del mismo se impondrá a su propietario una multa equivalente al 20% del valor CIF de la mercancía;

c) Multa equivalente al 300% del valor CIF de la mercancía objeto del delito; y,

d) Si el autor, cómplice o encubridor fuere un agente de aduana, sin perjuicio de las sanciones que correspondan, se le cancelará definitivamente la licencia.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 41, 42, 43, 44.

Art. 85.- Delito Agravado.- Si el autor, cómplice o encubridor del delito aduanero fuere un empleado o funcionario del servicio aduanero, será sancionado con la pena de prisión más alta prevista en el artículo anterior y con la destitución de su cargo.

Si el autor, cómplice o encubridor del delito aduanero fuere un comerciante matriculado, se le impondrá además de las sanciones establecidas en esta ley, la cancelación definitiva de su matrícula de comercio o su equivalente.

CONCORD:

* CODIGO PENAL: Arts. 30, 77.

“Art. 86.- Competencia y procedimiento.- La Función Judicial es competente para conocer y juzgar el delito aduanero. La Administración Tributaria, denunciará ante el Ministerio Público la infracción tributaria o aduanera debiendo el Juez Fiscal conocer y realizar los actos que en el Código de Procedimiento Penal corresponden a los jueces de lo Penal, incluyendo la etapa intermedia; los tribunales distritales de lo Fiscal, el juicio; las cortes superiores de la sede del Juez Fiscal respectivo, las apelaciones y los recursos de nulidad; y, las salas de lo Penal de la Corte Suprema de Justicia, previo sorteo, los recursos de casación y de revisión en contra de las sentencias que expidan los tribunales distritales de lo Fiscal, de conformidad con el artículo 355 del Código Tributario Codificado.”.

Art. 86.- Competencia y Procedimiento.- La Función Judicial es competente para conocer y juzgar el delito aduanero a través del Juez Fiscal de la jurisdicción donde se cometió la infracción, se aprehendieron las mercancías o se descubrió la infracción, en su caso. En segunda instancia es competente el Tribunal Distrital de lo Fiscal de su respectiva jurisdicción.

Para el juzgamiento de los delitos aduaneros, el Juez Fiscal sustanciará el proceso hasta dictar sentencia, observando el procedimiento establecido en el Código Tributario, en esta ley y su reglamento.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 75, 394, 395, 400.

Art. 87.- Decomiso Judicial.- El Juez Fiscal declarará el decomiso definitivo y ordenará el remate o venta directa de las mercancías conforme a las normas de esta ley y su reglamento, cuando transcurridos quince días desde la fecha de citación del autocabeza del proceso no compareciere el sindicado o propietario de las mercancías aprehendidas o no fuere identificado.

En caso de llegarse a identificar a los sindicados, el juicio continuará para su juzgamiento y aplicación de las demás penas, sin perjuicio de dictarse el decomiso definitivo a que hubiere lugar.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 354.

CAPITULO III

DE LAS CONTRAVENCIONES

Art. 88.- Contravenciones.- Son contravenciones aduaneras las siguientes:

- a) Incurrir en faltantes de mercancías declaradas en los manifiestos de carga y no entregadas por el transportista a la Administración Aduanera;
- b) El incumplimiento de la entrega inmediata de las mercancías descargadas por parte del transportista, para su almacenamiento temporal o depósito aduanero;
- c) Descargar lastre sin autorización del distrito;
- d) El incumplimiento de plazos en los regímenes especiales;
- e) La falta de permisos o autorizaciones previas al embarque de las mercancías cuando estos requisitos sean exigibles, antes de la presentación de la declaración; y,
- f) La entrega por parte de funcionarios o empleados del servicio aduanero, de información calificada como confidencial por las autoridades respectivas.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 341, 385.

Art. 89.- Sanciones para las Contravenciones.- Las contravenciones serán sancionadas con una multa equivalente al diez por ciento del valor CIF de las mercancías.

En el caso del literal

c) del artículo anterior, la multa será de 525 dólares 78 centavos de los Estados Unidos de América.

“Corresponderá la clausura del establecimiento cuando el propietario no pueda justificar legalmente la tenencia de mercancías y productos extranjeros. La clausura se realizara por siete días la primera vez, en caso de reincidencia por diez días y, de establecerse un nuevo incumplimiento, la clausura será definitiva.”

CAPITULO IV

DE LAS FALTAS REGLAMENTARIAS

Art. 90.- Faltas Reglamentarias.- Son faltas reglamentarias las siguientes:

- a) El error o la inexactitud de la declaración aduanera o en los documentos de acompañamiento que no provenga de acción u omisión dolosa;
- b) La no prestación de facilidades para la sujeción al control aduanero;
- c) La presentación tardía o incompleta de la declaración aduanera; y,
- d) La inobservancia a los reglamentos o disposiciones administrativas aduaneras, de obligatoriedad general, no tipificadas como delitos o contravenciones.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 389, 441.

Art. 91.- Sanciones por faltas reglamentarias.- Las faltas reglamentarias se sancionarán con una multa de 26 dólares 28 centavos de los Estados Unidos de América.

Art. 92.- Competencia y Procedimiento.- Es competente para sancionar las contravenciones y las faltas reglamentarias, el Gerente Distrital, siguiendo el procedimiento establecido en el reglamento a esta ley.

CAPITULO V

DE LA ACCION POPULAR Y LA PRESCRIPCION

Art. 93.- Acción Popular.- Concédese acción popular para denunciar ante el Juez Fiscal competente los ilícitos aduaneros, de acuerdo con las normas establecidas en el Código Tributario y en esta ley. El Estado garantiza protección y reserva al denunciante, quien percibirá el quince por ciento del producto del remate o venta directa o de la mayor recaudación que se obtenga por efecto de la denuncia, deducidos los tributos correspondientes y las costas procesales.

CONCORD:

* CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 17.

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 407, 48, 409, 410, 411, 412, 413, 414.

Art. 94.- Prescripción de la Acción Penal.- Las acciones penales por delitos aduaneros prescriben en el plazo de quince años. Las contravenciones y faltas

reglamentarias prescriben en dos años, contados desde la fecha en que la infracción fue cometida o desde la realización del último acto idóneo en caso de delito. Los plazos correrán, hubiere o no, el respectivo enjuiciamiento penal o proceso administrativo en su caso.

CONCORD:

* CODIGO PENAL: Arts. 98, 101.

Art. 95.- Prescripción de las Sanciones.- La pena de prisión prescribe en el doble del tiempo que la prescripción de la acción penal, contado desde la ejecutoria de la sentencia si no hubiese sido aprehendido el infractor.

La sanción pecuniaria por delito, contravención o falta reglamentaria es imprescriptible. La recaudación de las sanciones pecuniarias ingresarán a los recursos de la Corporación.

CONCORD:

* CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 121.

CAPITULO VI

REMATE, VENTA DIRECTA Y ADJUDICACION

SECCION I

DEL REMATE

Art. 96.- Del Remate.- El Gerente Distrital procederá al remate de las siguientes mercancías:

- a) Las declaradas en decomiso definitivo;
- b) Las declaradas en abandono; y,
- c) Las declaradas en decomiso administrativo.

Las mercancías serán rematadas en pública subasta, de acuerdo a las normas establecidas en el reglamento a esta ley y su producto se depositará en la Cuenta Unica del Tesoro Nacional.

El remate deberá ser notificado a las federaciones nacionales de las Cámaras de la Producción, por lo menos con treinta días de anticipación. En el reglamento se establecerá la obligatoriedad de la notificación pública de los remates de las mercancías de la Aduana.

CONCORD:

* CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL: Arts. 77, 466.

Art. 97.- Plazo.- El remate se efectuará dentro del plazo de sesenta días, contados a partir de la declaratoria del decomiso definitivo o del abandono.

Base.- La base del remate será igual al sesenta por ciento del avalúo comercial de las mercancías. En caso de no presentarse postores para el remate, se procederá a la venta directa, cuyo valor será por lo menos el cuarenta por ciento del avalúo comercial.

CONCORD:

* CODIGO DE COMERCIO: Arts. 109.

* CODIGO DE PROCEDIMIENTO CIVIL: Arts. 478, 481.

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 186, 205.

SECCION II**DE LA VENTA DIRECTA**

Art. 99.- Casos de Venta Directa.- El Gerente Distrital procederá a la venta directa en forma inmediata en los siguientes casos:

- a) Cuando se trate de mercancías fungibles, de fácil descomposición o con fecha de expiración, inclusive aquéllas que se encuentren en casos de presunción de delito aduanero;
- b) Cuando luego de convocada en pública subasta, no se efectuare el correspondiente remate; y,
- c) Cuando se trate de animales.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 201.

Art. 100.- Del Depósito de Valores.- El producto del remate o de la venta directa, deducidos los gastos, será depositado por el Gerente Distrital dentro de las veinticuatro horas siguientes, en la Cuenta Unica del Tesoro Nacional.

SECCION III

DE LA ADJUDICACION

Art. 101.- De la Adjudicación Gratuita.- Procede la adjudicación gratuita de las mercancías por parte del Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, a instituciones de asistencia social, beneficencia, educación o investigación sin fines de lucro, personas jurídicas debidamente reconocidas por el Estado, cuando éstas no han sido rematadas, ni adjudicadas en venta directa, o cuando efectuadas dos subastas no se presenten ofertas, para lo cual las mercancías serán puestas a disposición del Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Las mercancías que atenten contra la salud o la moral pública serán obligatoriamente destruidas; exceptúanse el caso de los vehículos que serán rematados siguiendo el procedimiento señalado en esta ley y su reglamento; y, en el caso de alimentos y ropa usada, previa su esterilización, serán donados al INNFA, institución que no podrá comercializarlas.

CONCORD:

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 204.

TITULO III

DE LOS ORGANOS DE LA ADMINISTRACION ADUANERA

CAPITULO I

DEL SERVICIO ADUANERO

Art. 102.- Naturaleza Jurídica.- El Servicio de Aduanas es un servicio público que presta el Estado, directamente a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, o por concesión al sector privado, con sujeción a las normas de esta ley, sus reglamentos, manuales de operación y procedimientos, y demás normas aplicables.

Art. 103.- Política Aduanera.- A la Corporación Aduanera Ecuatoriana le corresponde ejecutar la política aduanera y expedir las normas para su aplicación, a través de la Gerencia General y de las gerencias distritales.

CAPITULO II

DE LA CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA

SECCION I

DE SU CREACION Y FINES

Art. 104.- De la Corporación Aduanera Ecuatoriana.- La Corporación Aduanera Ecuatoriana es una persona jurídica de derecho público, de duración indefinida, patrimonio del Estado, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil y con jurisdicción en todo el territorio nacional.

Es un organismo al que se le atribuye en virtud de esta ley, las competencias técnico- administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país y para ejercer, en forma reglada, las facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera, de conformidad con esta ley y sus reglamentos.

Art. 105.- Organos de la Corporación.- Son órganos de la Corporación:

- a) El Directorio;
- b) La Presidencia;
- c) La Gerencia General;
- d) La Subgerencia Regional; y,
- e) Las gerencias distritales.

SECCION II

CONFORMACION DEL DIRECTORIO DE LA CORPORACION

Art. 106.- Del Directorio.- El Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, estará conformado por los siguientes vocales:

- a) El Director del Servicio de Rentas Internas (SRI) o su delegado, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;
- b) El Ministro de Economía y Finanzas o su delegado;
- c) El Ministro del ramo, designado para el efecto por el Presidente de la República en función de su competencia, quien podrá actuar por medio de un delegado,
- d) Un vocal designado por las Cámaras de la Producción o su suplente.

El Directorio de la Corporación elegirá de entre sus miembros al Vicepresidente quien remplazará al Presidente en su ausencia.

El Directorio nombrará un Secretario que deberá ser ecuatoriano, estar en goce de los derechos políticos, que deberá ser doctor en jurisprudencia o abogado, no haber sido condenado en juicios por delitos de acción pública, no haber sido sancionado por alguna infracción o delito de carácter aduanero; y, no encontrarse en mora con las instituciones financieras públicas o que se encuentren, bajo el control del Estado.

El Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana asistirá a las sesiones del Directorio con voz informativa, pero sin voto.

Art. 107.- Requisitos.- Para ser miembro del Directorio se requiere ser ecuatoriano; estar en goce de los derechos políticos; tener título universitario afín a las actividades de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE); no haber sido condenado en juicios por delitos de acción pública; no encontrarse en mora con alguna de las instituciones financieras públicas o bajo el control del Estado; no haber sido sancionado por alguna infracción o delito aduanero y tener experiencia en actividades de comercio exterior o aduaneras.

La calificación de idoneidad será realizada por una compañía de auditoría externa. Estos requisitos serán aplicables a los delegados de los ministros de Estado y al representante de los sectores productivos.

CONCORD:

- * CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 26.
- * CODIGO CIVIL: Arts. 1594.
- * CODIGO DE PROCEDIMIENTO PENAL 2000: Arts. 34.

Art. 108.- Sesiones.- El Directorio sesionará ordinariamente en su sede una vez al mes y, de manera extraordinaria, en cualquier lugar del país, cuando sea convocada por su Presidente; por petición de tres de sus miembros o a petición del Gerente General. El quórum se constituirá con tres de sus miembros y las decisiones se adoptarán por mayoría de votos. En caso de empate el Presidente tiene la facultad del voto dirimente. Las sesiones se convocarán con por lo menos, cuarenta y ocho horas de anticipación.

SECCION III

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LOS ORGANOS DE LA CORPORACION

Art. 109.- Del Directorio.- Son atribuciones del Directorio:

1. Cumplir y hacer cumplir esta ley, sus reglamentos y demás normas pertinentes;

2. Ejecutar y coordinar la política aduanera;
3. Establecer, modificar o suprimir mediante resolución las tasas por servicios aduaneros, fijar sus tarifas y regular sus cobros;
4. Dictar las normas básicas sobre el valor en aduanas de las mercancías, de acuerdo a las normativas de la OMC;
5. Delimitar el área para la aplicación del Régimen de Tráfico Fronterizo, de conformidad con esta ley, su reglamento y los convenios internacionales;
6. Establecer en la zona secundaria perímetros fronterizos de vigilancia especial, con sujeción a esta ley, su reglamento y los convenios internacionales;
7. Resolver sobre la aplicación de los aspectos técnicos o de procedimiento administrativo no previstos en esta ley o en sus reglamentos;
8. Resolver en caso de duda sobre las exenciones tributarias previstas en esta ley, y demás leyes especiales;
9. Fijar las bases sobre las que se podrá dar en concesión a particulares la prestación de los servicios aduaneros;
10. Aprobar los contratos de concesión, determinando las regalías correspondientes, relacionados con los servicios aduaneros;
11. Crear o suprimir las gerencias distritales a pedido del Gerente General;
12. Presentar ante los organismos competentes proyectos y reformas de leyes y reglamentos tendientes a mejorar el servicio aduanero;
13. Conocer y resolver los reclamos presentados por los agentes de aduana relacionados con la concesión y suspensión de sus licencias;
14. Elegir de entre sus miembros al Vicepresidente de la Corporación quien durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido. El Vicepresidente reemplazará al Presidente en caso de falta temporal o definitiva de éste;
15. Aprobar las dietas por sesión, de los miembros del Directorio;
16. Supervisar el funcionamiento de las gerencias, General y distritales;
17. Nombrar y remover al Gerente General de la Corporación, al Subgerente Regional; y, a los gerentes distritales a pedido del Gerente General. El Gerente General será nombrado de una terna enviada por el Presidente de la República y deberá reunir los mismos requisitos de los vocales del Directorio;

18. Contratar una empresa de auditoría externa;
19. Aprobar el Reglamento Orgánico Funcional, el régimen de remuneraciones, el Reglamento del Personal de la Corporación Aduanera Ecuatoriana y demás regulaciones internas;
20. Aprobar los planes, programas de trabajo y el presupuesto de la Corporación;
21. Conocer y aprobar los informes semestrales del Presidente y Gerente General;
22. Conocer y aprobar los balances semestrales y anuales de la Corporación;
23. Autorizar la adquisición de los bienes inmuebles, su enajenación, hipotecas y gravámenes de cualquier naturaleza;
24. Determinar la descentralización administrativa y financiera de las gerencias distritales;
25. Firmar convenios con otras entidades del sector público o privado para el equipamiento y desarrollo del servicio de vigilancia aduanera;
26. Sancionar al Gerente General o a los gerentes distritales por incumplimiento o faltas no dolosas en el ejercicio de su cargo; y,
27. Las demás que le asigne esta ley, su reglamento y otras leyes especiales.

Art. 110.- Del Presidente.- Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a) Presidir el Directorio;
- b) Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Directorio;
- c) Presentar al Directorio el informe semestral de labores; y,
- d) Suscribir conjuntamente con el Gerente General los contratos de prestación de servicios aduaneros aprobados por el Directorio.

Art. 111.- Del Gerente General.- Para ser Gerente General se requiere ser ecuatoriano, estar en goce de los derechos políticos, ser de reconocida honorabilidad y acreditar alta preparación profesional y experiencia suficiente y calificación previa de idoneidad profesional de una compañía de auditoría externa debidamente registrada en el país.

El Gerente General es la máxima autoridad operativa del Servicio de Aduanas, durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido por períodos iguales, sin embargo, podrá ser removido en cualquier tiempo por resolución de la mayoría del Directorio.

Son atribuciones del Gerente General:

1. - ADMINISTRATIVAS:

- a) Cumplir y hacer cumplir la ley, el reglamento y las resoluciones del Directorio de la Corporación;
- b) Representar legalmente a la Corporación;
- c) Presentar a consideración del Directorio candidatos para el desempeño de gerentes distritales;
- d) Actuar como Secretario del Directorio;
- e) Presentar ante el Directorio el informe semestral de labores;
- f) Suscribir conjuntamente con el Contador y Auditor los balances semestrales y presentarlos al Directorio para su aprobación;
- g) Autorizar inversiones y gastos, suscribir los contratos respectivos en las cuantías y condiciones que sean establecidas por el Directorio y los reglamentos internos de la Corporación;
- h) Nombrar y dar por terminado los nombramientos y contratos de los funcionarios y empleados de la Corporación cuya designación no corresponda al Directorio;
- i) Preparar y presentar los proyectos anuales del Presupuesto de la Corporación ante el Directorio;
- j) Administrar los bienes de la Corporación;
- k) Suscribir conjuntamente con el Presidente los contratos relacionados con los servicios aduaneros aprobados por el Directorio;
- l) Coordinar las acciones de la Corporación con entidades públicas y privadas;
- m) Sugerir la creación o supresión de gerencias distritales;
- n) Planificar y supervisar las actividades de las gerencias distritales;

- ñ) Expedir manuales de operación y procedimiento, circulares e instrucciones de carácter general para la correcta aplicación de esta ley y sus reglamentos y difundirlas;
- o) Presentar al Directorio proyectos de reformas legales y reglamentarias;
- p) Informar semanalmente al Directorio de la Corporación y al Ministerio de Economía y Finanzas sobre las recaudaciones tributarias de todos los distritos;
- q) Suscribir los convenios con el sistema financiero nacional para la recaudación de tributos aduaneros autorizados por el Directorio de la Corporación;
- r) Recomendar al Directorio la adopción de políticas y medidas aduaneras locales tendientes a armonizar el servicio aduanero nacional con las prácticas aduaneras internacionales;
- s) Adjudicar las mercaderías en forma gratuita conforme a la ley;
- t) Controlar y supervisar las funciones del Servicio de Vigilancia Aduanera; y,
- u) Conceder las exenciones tributarias previstas en esta ley y leyes especiales.

II.- OPERATIVAS.-

- a) Resolver los recursos de queja presentados por los contribuyentes en contra de los gerentes distritales, así como los recursos de revisión que se propusieren en contra de sus resoluciones;
- b) Verificar en forma aleatoria y cuando considere conveniente las declaraciones aduaneras;
- c) Otorgar, suspender, cancelar o declarar la caducidad de las licencias para el ejercicio de agentes de aduanas;
- d) Absolver las consultas sobre el arancel de importaciones respecto de la clasificación arancelaria de las mercancías;
- e) Autorizar el funcionamiento de los depósitos aduaneros, los almacenes libres y especiales y el régimen de ferias internacionales;
- f) Autorizar la internación temporal de equipos, maquinarias y vehículos de trabajo, para la prestación de servicios en base a contratos celebrados por el sector público;

- g) Absolver las consultas sobre la aplicación de esta ley y sus reglamentos, con sujeción a las disposiciones de los artículos 128 al 131 del Código Tributario;
- h) Aprobar y ejecutar las garantías aduaneras cuando le corresponda; e,
- i) Las demás que le asigne la ley, los reglamentos y el Directorio de la Corporación.

Art. 112.- De la Subgerencia Regional.- Se establece la Subgerencia Regional con sede en la ciudad de Quito.

El Subgerente Regional será designado por el Directorio en base a los mismos requisitos establecidos para el Gerente General.

El Subgerente Regional tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Planificar y supervisar, en coordinación con la Gerencia General, las actividades de las gerencias distritales, de acuerdo con su jurisdicción;
- b) Autorizar el funcionamiento de los depósitos aduaneros, los almacenes libres y especiales y el régimen de ferias internacionales;
- c) Autorizar la importación temporal de equipos, máquinas y vehículos de trabajo para la prestación de servicios en base de contratos celebrados por el sector público;
- d) Conceder y declarar las exoneraciones en los casos de los literales d), e) y h) del artículo 27 de esta ley;
- e) Aprobar y ejecutar garantías aduaneras en su jurisdicción; y,
- f) Las demás que le delegue el Gerente General.

Art. 113.- De los Gerentes Distritales.- Para ser Gerente Distrital se requiere ser ecuatoriano, estar en goce de los derechos políticos, acreditar alta preparación profesional, tener experiencia suficiente y calificación previa de idoneidad profesional por una compañía de auditoría externa debidamente registrada en el país.

Los gerentes distritales y el Subgerente Regional serán nombrados para un período de dos años y podrán ser reelegidos por períodos iguales; sin embargo podrán ser removidos en cualquier tiempo por resolución de la mayoría del Directorio.

Son atribuciones del Gerente Distrital:

- a) Cumplir y hacer cumplir esta ley, sus reglamentos, disposiciones del Directorio de la Corporación y del Gerente General y demás normas relativas al Comercio Exterior;
- b) Verificar, aceptar u observar las declaraciones aduaneras, autorizar las operaciones aduaneras y realizar el control de las mercancías que ingresan al país o salgan de él conjuntamente con los pasajeros en los puertos, aeropuertos internacionales y lugares habilitados para el cruce de la frontera y disponer el abordaje, examen y registro de los medios de transporte internacional que ingresen al territorio aduanero o salgan de él;
- c) Resolver los reclamos administrativos y de pago indebido;
- d) Formular las redeterminaciones complementarias cuando no exista presunción de delito aduanero;
- e) Sancionar de acuerdo a esta ley los casos de contravención y faltas reglamentarias;
- f) Aceptar, ejecutar y cobrar las garantías aduaneras, cuando le corresponda;
- g) Emitir órdenes de pago, títulos y notas de crédito;
- h) Declarar el decomiso administrativo, el abandono tácito y aceptar el abandono expreso de las mercancías y ponerlas a disposición del Gerente General, cuando proceda;
- i) Ejecutar las resoluciones administrativas y las sentencias judiciales en el ámbito de su competencia;
- j) Comunicar al Juez competente los hechos sobre los cuales se presuma el acometimiento de un delito aduanero y poner las mercancías aprehendidas a su disposición
e intervenir como parte en los juicios que se instruyeren;
- k) Autorizar los regímenes aduaneros especiales contemplados en los artículos 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 67 de esta ley;
- l) Autorizar el cambio de régimen conforme a esta ley y su reglamento;
- m) Disponer la auditoría y controlar las mercancías importadas al amparo de regímenes aduaneros especiales;

n) Efectuar el remate y venta directa de las mercancías constituidas en abandono; ñ) Autorizar el desaduanamiento directo de las mercancías; y,

o) Las demás que establezca la ley y sus reglamentos.

Art. 114.- Responsabilidades.- Los miembros del Directorio serán civil y penalmente responsables por sus actos y resoluciones.

El Gerente General, Subgerente Regional, gerentes distritales y más funcionarios de la Corporación, en tanto ejerzan cualquiera de las facultades tributarias previstas en la ley, actuarán con las responsabilidades que corresponden a los jueces y para el efecto, les será aplicables las previsiones contenidas en el artículo 277 del Código Penal; y, las del Código Tributario.

Para el establecimiento de responsabilidades en el ejercicio de sus funciones y de los daños y perjuicios que causen al Estado, a los contribuyentes, responsables o terceros, los miembros del Directorio tendrán fuero de Corte Superior. A los demás funcionarios no se les reconoce fuero.

CONCORD:

* CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 20, 22, 192.

* CODIGO TRIBUTARIO: Arts. 29, 67, 82, 100, 100-A, 101, 208, 269.

Art. 115.- De la Auditoría.- La Corporación tendrá un Auditor Interno, quien presentará mensualmente al Directorio y cuantas veces le solicite éste, informes relativos a su función.

El Directorio contratará una empresa auditora externa, previo concurso de conformidad a la Ley de Contratación Pública, la que presentará su informe al Directorio, en los términos y bajo las condiciones que éste señale.

“Art. 116.- Información pública.- Toda información relativa al comercio exterior procesada por la Corporación Aduanera Ecuatoriana será publicada de manera gratuita y sin otras restricciones que las contempladas en el Capítulo VII del Libro II de la Ley de Propiedad Intelectual, en la página web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, y podrá ser consultada sin prohibiciones, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana, remitirá diariamente al Banco Central del Ecuador toda la información sobre importaciones y exportaciones realizadas, para fines estadísticos.” .

Art. 116.- Información Pública.- Toda información relativa al comercio exterior procesada por la Corporación Aduanera Ecuatoriana podrá ser adquirida

libremente previo el pago del valor respectivo, exceptuándose de dicho pago a las instituciones del sector público y a las universidades y escuelas politécnicas reconocidas por la ley.

CONCORD:

* CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Arts. 118.

Art. 117.- Base de Datos.- La Corporación Aduanera Ecuatoriana, el Banco Central del Ecuador, las empresas verificadoras y demás entidades que participan en el comercio exterior ecuatoriano, están obligadas a entregar al SRI en forma permanente y continua, toda la información con el contenido y en los medios que señale el SRI, para que conforme y mantenga permanentemente actualizada la base de datos con la información de las actividades de importación y exportación que será administrada por el SRI. Las empresas verificadoras que no entreguen al SRI toda la información serán sancionadas con una multa de un millón de dólares de los Estados Unidos de América y la cancelación del permiso para operar en el país. Los funcionarios de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, del Banco Central del Ecuador y de las demás entidades públicas que no entreguen la información o que pongan obstáculos o interferencias para obtenerlas, serán sancionados con la destitución de sus cargos.

Para el cumplimiento de esta disposición, el Servicio de Rentas Internas tendrá libre acceso y sin restricciones vía informática o física, a toda clase de información de que dispongan los regímenes aduaneros, tanto ordinarios como especiales, La Corporación Aduanera Ecuatoriana tendrá acceso en las mismas condiciones, a la misma información en poder del Servicio de Rentas Internas, con el fin de que aquella pueda mantener un registro actualizado sobre importadores y exportadores.

El Servicio de Rentas Internas puede requerir, en cualquier momento, a importadores, exportadores, transportadores, entidades de derecho público o de derecho privado, la entrega de toda información que provenga de la actividad de importar o de exportar, que faciliten un eficaz control sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias derivadas de las mismas. Los importadores, exportadores, transportadores y entidades de derecho público o privado, que no entreguen la información requerida por el SRI, serán sancionados por la CAE con multas de 1.000 a 5.000 dólares de los Estados Unidos de América por cada vez que se nieguen a entregar la información solicitada.

La información a que hace referencia este artículo debe ser considerada pública y cualquier persona natural o jurídica tiene derecho a requerirla.

Art. 118.- Del Patrimonio y del Financiamiento.- Constituye patrimonio de la Corporación todos los bienes muebles e inmuebles adquiridos a título oneroso o gratuito.

En cuanto al financiamiento.- La Corporación se financiará:

- a) Con el tres por ciento (3%) de las recaudaciones de derechos arancelarios;
- b) Con la totalidad de los valores recaudados por concepto de tasas por servicios aduaneros;
- c) Con los valores recaudados por contratos, licencias y regalías que otorgue la Corporación;
- d) Los fondos no reembolsables provenientes de organismos internacionales; y,
- e) Otros ingresos no previstos.

Por la naturaleza de los recursos que financiarán el Presupuesto de la Corporación Aduanera Ecuatoriana en razón de la autonomía que le concede esta ley, no está comprendida en la disposición del artículo 2 de la Ley de Presupuestos del Sector Público.

La participación sobre las recaudaciones tributarias establecidas en el literal a) de este artículo serán acreditadas directamente por los bancos privados autorizados para efectuar la recaudación de tributos en la cuenta corriente de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Ninguna autoridad podrá disponer de la utilización de los fondos de la Corporación.

Art. 119.-

Carrera Aduanera.- Para garantizar la estabilidad, profesionalización y ascenso del personal de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, mientras cumplan con honestidad y capacidad sus funciones, establécese la carrera aduanera, que se regirá por el reglamento respectivo que dictará el Directorio de la Corporación.

CAPITULO III

DE LOS AGENTES DE ADUANA

Art. 120.- Agente de Aduana.- Es la persona natural o jurídica cuya licencia otorgada por el Gerente General de la Corporación Aduanera le faculta a

gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera.

El agente de aduana tendrá el carácter de fedatario aduanero en cuanto que la aduana tendrá por cierto que los datos que consignan en las declaraciones aduaneras que formulen, guarden conformidad con los antecedentes que legalmente le deben servir de base, sin perjuicio de la verificación que puede practicar el Gerente Distrital.

El agente de aduana que interviene en el despacho de las mercancías es responsable solidario de la obligación tributaria aduanera, sin perjuicio de la responsabilidad penal que legalmente corresponda.

El otorgamiento y suspensión de la licencia de agente de aduana así como sus obligaciones se determinan en el reglamento de esta ley.

La Corporación dictará las normas que regularán el ejercicio del agente de aduanas.

CAPITULO IV

DEL SERVICIO DE VIGILANCIA ADUANERA

Art. 121.- Naturaleza del Servicio de Vigilancia Aduanera.- El Servicio de Vigilancia Aduanera es un órgano especializado de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, cuyo personal está sometido a las normas de esta ley y su reglamento, al Reglamento Orgánico Funcional y de Administración de Personal.

El Servicio de Vigilancia Aduanera contará con:

- a) Un Director;
- b) Inspectores;
- c) Aspirantes a inspectores; y,
- d) Personal de Vigilancia.

El grado y la situación en el Servicio de Vigilancia Aduanera se determinan así:

- 1) De los inspectores y de los aspirantes a inspectores, por resolución del Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana; y,

2) Del Personal de Vigilancia, por el Director del Servicio de Vigilancia Aduanera, de conformidad con el reglamento pertinente.

“El Director del Servicio de Vigilancia Aduanera será de libre nombramiento y remoción. Para su designación por parte del Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, se observarán los mismos requisitos y procedimientos que para el nombramiento de Gerentes Distritales.

El Director del Servicio de Vigilancia Aduanera será nombrado por el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, de entre los tres inspectores más antiguos del servicio. En caso de que la designación recaiga en un inspector de menor antigüedad, él o los restantes serán dados de baja.

El personal del Servicio de Vigilancia Aduanera será promovido de conformidad con el reglamento y realizará periódicamente cursos de actualización de conocimientos, capacitación y de especialización de conformidad con las normas que expidiere la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Art. 122.- Funciones del Servicio de Vigilancia Aduanera.- Al Servicio de Vigilancia Aduanera le corresponde, prevenir el delito aduanero, en las zonas primaria y secundaria, para lo cual tendrá las siguientes atribuciones y deberes, bajo la coordinación del ministerio publico:

- a) Ejercer en las zonas primaria y secundaria, vigilancia sobre las personas, mercancías y medios de transporte;
- b) Realizar las investigaciones técnicas conducentes a la comprobación de la existencia del delito aduanero;
- c) Aprender provisionalmente las mercancías abandonadas, rezagadas o que ingresen al país por lugares no habitados y entregarlas al Gerente Distrital que corresponda, en el plazo máximo de cuarenta y ocho horas para que las ponga a disposición del Juez Fiscal competente;
- d) Aprender mercancías y objetos que puedan constituir elementos de convicción o evidencia del cometimiento de una infracción aduanera tributaria y ponerlas a disposición del Ministerio Público de manera inmediata y en los casos de delitos flagrantes, acorde a lo que dispone la Constitución Política de la República y el Código de Procedimiento Penal;
- e) Capturar a los presuntos responsables y ponerlos de inmediato a disposición del Ministerio Público en los delitos flagrantes; y,
- f) Solicitar al Ministerio Público allanamientos y proceder de conformidad al artículo 194 del Código de Procedimiento Penal.”

- d) Aprender provisionalmente mercancías y objetos que puedan constituir pruebas materiales y entregarlas al Gerente Distrital que corresponda en el plazo máximo de cuarenta y ocho horas, en los casos de delitos flagrantes para que las ponga a disposición del Juez Fiscal competente;
 - e) Capturar a los presuntos responsables y ponerlos de inmediato a disposición del Juez competente en los delitos flagrantes o cuando el Juez lo disponga;
 - f) Realizar allanamientos de domicilios particulares o empresariales, para aprehender provisionalmente mercancías y capturar presuntos responsables por delitos aduaneros, previa orden escrita del Juez competente;
 - g) Colaborar en el control del tráfico ilícito de sustancias estupefacientes, psicotrópicas y precursores, armas, municiones y explosivos, en las zonas primaria y secundaria;
 - h) Evitar la salida no autorizada de obras consideradas patrimonio artístico, cultural y arqueológico; y, de mercancía de la flora y fauna silvestres en las zonas primaria y secundaria;
 - i) Coordinar con el Gerente General, Subgerente Regional y los gerentes distritales, la ejecución de las resoluciones del Directorio de la Corporación, en lo que le fuere aplicable;
- y,
- j) Las demás que establezcan las leyes y reglamentos.

Art. 123.- Prohibición.- Los miembros del Servicio de Vigilancia Aduanera no podrán, por concepto alguno, retener mercancías que hayan salido de la zona primaria, cumpliendo con todos los requisitos legales y demás formalidades aduaneras.

Art. 124.- De la Organización del Servicio de Vigilancia Aduanera.- El Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana establecerá el número de miembros del Servicio de Vigilancia Aduanera de acuerdo a las necesidades y expedirá los reglamentos Orgánico y de Administración de Personal.

TITULO IV

REFORMAS Y DEROGATORIAS

Art. 125.- Reformas.- Expresamente se reforman las siguientes normas legales:

- 1) Sustitúyase el artículo 63 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, por el siguiente que dirá: El Directorio del Banco Central dispondrá que

las importaciones y las exportaciones sean declaradas al Banco Central del Ecuador o sus sucursales, en cuyo caso normará la forma y plazo de validez. En todo caso tales declaraciones deberán ser previas al embarque y requerirán del visto bueno otorgado por el Banco Central. El incumplimiento de esta obligación por parte de los importadores acarreará el reembarque inmediato de la mercancía.

El Banco Central del Ecuador podrá delegar a sus corresponsales en el país la recepción y aprobación de las declaraciones de importación y exportación.

Los Bancos corresponsales antes del otorgamiento del visto bueno deberán conocer y responsabilizarse respecto de la identidad del importador o exportador. La falta de identificación acarreará al Banco corresponsal las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar.

El Directorio del Banco Central regulará las transacciones de comercio exterior que por sus características especiales pudieran estar exentas de la obligación de la presentación de la declaración.

El Directorio del Banco Central podrá prohibir o limitar la importación de determinadas mercancías tomando en cuenta la situación de la balanza de pagos y con el criterio previo de los Ministerios respectivos."

2) En el Código Tributario efectúense las siguientes reformas:-

En el artículo 63 suprimir la expresión "y la Dirección Nacional del Servicio de Aduanas", y agregar un inciso, luego del primero, que dirá: "En materia aduanera se estará a lo dispuesto en la Ley de la materia y en las demás normativas aplicables."

En los artículos: 110 inciso tercero, 125 numeral tres y 394, donde dice: "Administrador, Administrador de Aduana, Administrador de Distrito" sustituir por "el Gerente Distrital de Aduana".

-

En el artículo 119 en el segundo inciso sustituir "Dirección General de Aduanas" por "la Corporación Aduanera Ecuatoriana".

3) En la Ley de Comercio Exterior e Inversiones "LEXI" efectúense las siguientes modificaciones:

En el artículo 9 elimínense la frase: "En casos específicos se podrá recurrir a verificadoras u otras entidades especializadas".

En el artículo 11 modificar de la siguiente manera: En el literal f) eliminar las palabras "determinar las políticas para draw-back, depósitos e internación temporal".

4) En la Ley Especial publicada en el Registro Oficial No. 130 de 14 de agosto de 1997, efectúese la siguiente modificación: en donde dice "Ministro de Finanzas" debe decir "Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana".

Art. 126.- Derogatorias.- Derógase expresamente:

a) El Decreto Ley No. 04, publicado en el Registro Oficial No. 396 del 10 de marzo de 1994;

b) El Art. 30 de la Ley 93, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 764 del 22 de agosto de 1995;

c) El literal h) del artículo 11; el literal f) del artículo 16 y los artículos 26 y 27 de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones "LEXI", publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 82 de junio 9 de 1997; y,

d) El artículo 396 del Código Tributario.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial 235 de 18 de Diciembre del 2003.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Para la prescripción iniciada de conformidad con la ley anterior, se aplicará la norma de la ley más favorable al sujeto pasivo y al encausado, en su caso.

SEGUNDA.- Los juicios aduaneros iniciados con anterioridad a la vigencia de esta ley, se tramitarán de conformidad con la ley anterior hasta su resolución.

TERCERA.- Los derechos adquiridos por personas naturales o jurídicas de acuerdo con leyes, reglamentos, concesiones, autorizaciones ministeriales o contratos legalmente celebrados con anterioridad a esta ley en materia de importaciones o exportaciones, subsistirán por el tiempo que se hubiere concedido el derecho.

CUARTA.- Facúltase expresamente al Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana para que, disponga y supervise la ejecución de la reestructuración, integral, técnica y administrativa de la CAE, hasta el 31 de diciembre de 2003, que deberá incluir la organización que se requiera para una administración aduanera moderna y la determinación del personal directivo, administrativo y de apoyo que sea necesario y suficiente para un eficiente cumplimiento de las funciones aduaneras con el perfil requerido para cada puesto.

QUINTA.- Para combatir la corrupción y el contrabando, la CAE adquirirá en forma urgente un sistema avanzado de control con rayos X u otros sistemas sujetos a estándares internacionales para el control de mercaderías y productos que ingresen al país o que se exporten, en todos los recintos aduaneros.

Art. FINAL.- Las disposiciones de la Ley Orgánica de Aduanas y las reformas que constan en esta codificación están en vigencia desde la fecha de las correspondientes publicaciones en el Registro Oficial. En adelante cítese la nueva numeración.

FUENTES DE ESTA CODIFICACION

1. Constitución Política de la República del Ecuador (1998)
2. Constitución Política de la República del Ecuador (1992)
3. Ley 99 (Registro Oficial No. 359, 13-VII-1998)
4. Fe de erratas (Registro Oficial No. 373, 31-VII-1998)
5. Ley 98-12 (Suplemento del Registro Oficial No. 20, 7-IX-1998)
6. Ley 99-24 (Suplemento del Registro Oficial No. 181, 30-IV-1999)
7. Ley 2000-4 (Suplemento del Registro Oficial No. 34, 13-III-2000)
8. Ley 2000-10 (Suplemento del Registro Oficial No. 48, 31-III-2000)
9. Decreto Ejecutivo 366 (Registro Oficial No. 81, 19-V-2000)
10. Decreto Ley 2000-1 (Suplemento del Registro Oficial No. 144, 18-VIII-2000)
11. Ley 2001-43 (Suplemento del Registro Oficial No. 359, 2-VII-2001)
12. Ley 2003-2 (Registro Oficial No. 73, 2-V-2003).

CONCORDANCIAS DE LA LEY

Nota: Para ver cuadro de Concordancias, favor remitirse a Imágenes del Registro

Oficial, (Inserte su disco compacto y pulse el botón respectivo).

ANEXO # 6

SELECCIÓN DE PERSONAL

3.2. LA SELECCIÓN DE COLABORADORES

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.

La importancia de elegir al capital intelectual idóneo para los puestos de la organización y que en el futuro le deparen beneficios; hacen que las instituciones, consideren el valor de una buena selección, destinando mayor desembolso de dinero, con la esperanza de contar con colaboradores selectos y escogidos, que se conviertan en mejor productor en el rendimiento del trabajo.

[illegible]

Los postulantes escogidos cuidadosamente, aprenden a desempeñarse con facilidad en sus puestos de trabajo y también tienen mayor interés y cariño tanto de la parte patronal y compañeros, que el colaborador que ha sido escogido al azar.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen programa de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución.

3.2.1. CONCEPTO

Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado; A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus Habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, establecidas en el Cuadro de requerimiento de personal;

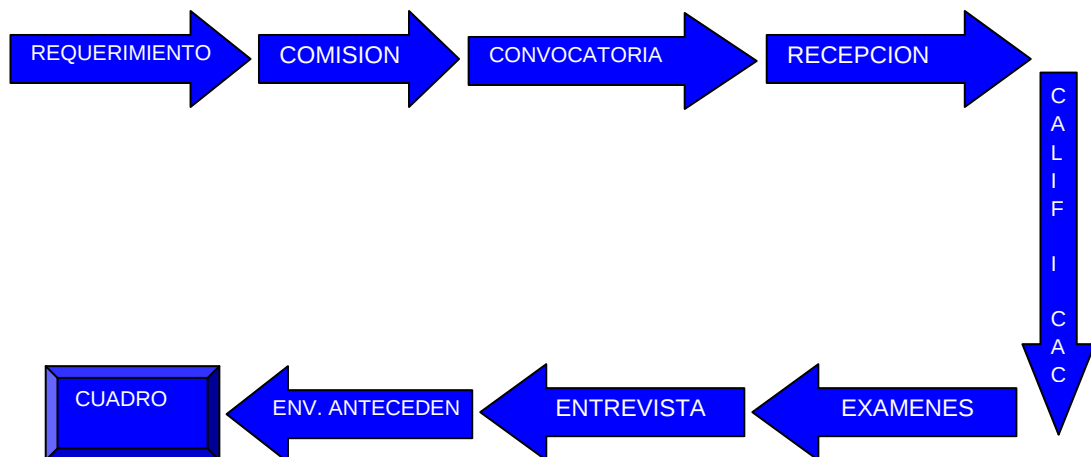
La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participan cualesquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

Creemos que esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso; **evitándose contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad.**

3.2.2. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCION

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes, las mismas que lo presentamos en forma nominal y grafica, para una mejor comprensión y aplicación en las organizaciones:

1. Necesidad de Requerimiento de Personal
2. Conformación de la Comisión de Concurso
3. Publicación y Convocatoria del Concurso
4. Recepción de Solicitudes y Expedientes
5. Evaluación y Calificación de Expedientes.
6. Administración de Pruebas de Selección
7. Entrevista Personal
8. Investigación de Antecedentes
7. Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos del Concurso



3.2.2.1 NECESIDAD DE REQUERIMIENTO DE COLABORADORES

Es una de las primeras etapas de este proceso, que consiste en hacer llegar mediante un documento diseñado para tal fin, el detalle de cada uno de los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos, esta tarea puede ser programada con anticipación, o también por necesidades urgentes en cualquier momento se solicita; Generalmente a principios de año se hace el requerimiento, para ser considerado en el presupuesto general.

Toda requisición de recurso humano surge de las necesidades de las unidades administrativas funcionales de una organización, que sienten la necesidad de cubrir puestos o cargos, para su normal desarrollo de sus operaciones.

Consiste específicamente en un documento administrativo, que hacen llegar las unidades administrativas de las instituciones y que detalla cada uno de los puestos de trabajo que se encuentran vacantes, los mismos que se someterán a concurso.

Las vacantes pueden tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

La requisición es competencia de las respectivas unidades administrativas, siendo responsable el Área de Recursos humanos de la recepción, registro y análisis de la pertinencia y trámite de Requisición de personal para la cobertura de vacantes permanentes, existentes o nuevas; Corresponde a la Gerencia General determinar la autorización de toda Requisición como paso previo para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Dicha decisión se sustentará en el informe técnico que emita la dirección de recursos humanos.

3.2.2.2 CONFORMACION DE LA COMISIÓN DE CONCURSO

Todo concurso debe tener una comisión de personas que conduzcan el Proceso de Selección de personal, esta comisión o jurado del concurso debe de estar reconocida o autorizada por la gerencia de la empresa, dándole la

autoridad y autonomía para las decisiones administrativas hasta culminar con la entrega y publicación del cuadro de mérito, o resultados del concurso.

El jurado debe estar integrado por personal probos, que demuestren capacidad, experiencia, moralidad y honestidad, ya que ello garantiza que el concurso se desarrolle en una forma técnica, legal y transparente.

En cuanto a sus componentes, existen muchas causas y razones para elegir a las personas que la deben integrar, pero se recomiendan que deben elegirse de acuerdo a las características y requisitos del puesto, y dos miembros siempre deben de estar presente, nos referimos al jefe de recursos humanos y al jefe del área de la plaza o puesto que esta en concurso.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMISION DE CONCURSO

Dentro de las funciones y responsabilidades de este jurado tenemos:

- a. Elaborar, aprobar y ejecutar las bases del concurso
- b. Hacer la convocatoria a concurso interno o externo
- c. Recepción y calificación de los expedientes
- d. Declarar aptos a los candidatos que reúnan los requisitos
- e. Elaborar aplicar y evaluar las pruebas de selección
- f. Indagar los antecedentes de los postulantes
- g. Efectuar la entrevista personal a cada postulante apto
- h. Elaborar y publicar el cuadro de méritos

Como esta establecido, una de las primeras responsabilidades de la comisión de concurso es elaborar las bases del concurso de acuerdo al reglamento de concurso que pueda tener la organización, para cubrir las plazas o cargos vacantes; he aquí un modelo:

CIA. LOS TITANES S.A.A Oficina de Personal

BASES DEL CONCURSO PARA LA PROVISIÓN DE PLAZAS ADMINISTRATIVAS

I. ENTIDAD QUE CONVOCA

La Gerencia General de la Cía Los Titanes S.A.A

II FINALIDAD DEL CONCURSO

Contratar a un Analista en Contabilidad, para dirigir el área de contabilidad.

III MODALIDAD DEL CONCURSO

El concurso tendrá carácter externo y podrán participar todos los profesionales hábiles de este campo, para ejercer la profesión.

IV PRESENTACION DE DOCUMENTOS

Los postulantes deberán presentar en la mesa de partes de la empresa sito en el Jr. Selva Verde N° 2070 - Tarapoto en horas de oficina, su currículum vitae anillado y/o en un fólder debidamente foliado, acompañando los siguientes documentos en el orden que se establece a continuación:

- 1.1. Solicitud de acuerdo al modelo que se adjunta, dirigida al Gerente General, indicando con claridad la plaza a la que postula.
- 1.2. Formulario de Inscripción (Solicitud de Empleo) al concurso debidamente llenada, Declaración Jurada de no tener incompatibilidad en caso de obtener la Plaza al que postula y declaración jurada de conocer y aceptar las bases de concurso, deberán ser legalizadas notarialmente.
- 1.3. Curriculum Vitae documentado y ordenado de acuerdo al Formulario de Inscripción al concurso.
- 1.4. Todos los documentos deberán ser originales o copias debidamente legalizadas.
- 1.5. Partida de nacimiento
- 1.6. Tres (03) fotografías actuales de frente tamaño carnet y a colores
- 1.7. Certificado Médico, expedido por el área de Salud.
- 1.8. Certificado de buena conducta, expedida por la Policía Nacional, con una antigüedad no mayor de 03 meses.

V DE LA RECEPCION DE DOCUMENTOS

El plazo de recepción de documentos será a partir del día 07-07-05 hasta el 17-07-05 como fecha límite.

VI DEL CALENDARIO DEL PROCESO

El proceso de selección de personal lo realizará la comisión de concurso de acuerdo a la siguiente programación.

*	Calificación de Documentos	:
*	Publicación de Postulantes Aptos	:
*	Prueba de Conocimientos	:
*	Prueba Psicotécnica	:
*	Entrevista Personal	:
*	Publicación de Resultados	:
*	Inicio de Actividades Laborales	:

Los Ganadores del concurso firmarán un Contrato Laboral con la empresa Los Titanes S.A.A.

VII DE LA CALIFICACIÓN

-	Curriculum	30 Puntos
-	Prueba de Conocimientos	40 Puntos
-	Prueba Psicotécnica	10 Puntos
-	Entrevista Personal	20 Puntos

VIII DEL CURRICULUM

Este aspecto se calificará con 30 puntos como máximo de acuerdo al siguiente detalle:

NIVEL ACADEMICO	(10 puntos máximo)
- Estudios de Post-grado	10 puntos
- Título Profesional Colegiado	08 puntos
EXPERIENCIA PROFESIONAL	(10 puntos máximo)
Se califica un punto/año hasta un máximo de 10 años	
CARGOS DESEMPEÑADOS	(5 puntos máximo)
- Gerente	5 puntos
- Jefe de área de contabilidad	4 puntos
- Asistente de Contador	3 puntos

CAPACITACION Y ACTUALIZACION (5 puntos máximo)

Se califica medio punto, por cada evento de participación, en seminarios, cursos, congresos, simposium, etc. Siempre y cuando se refieran a temas relacionados con la especialidad, hasta un máximo de 10 eventos dentro de los últimos 5 años.

IX DE LA PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Esta prueba del tipo objetiva con alternativas de respuestas, será calificada con 40 puntos como máximo y tendrá como finalidad medir el nivel real de preparación y asimilación de conocimientos de los postulantes, ya que las preguntas (40 en total), serán íntegramente referidas a aspectos generales y a temas relacionados con la especialidad y la propia experiencia.

X DE LA PRUEBA PSICOTECNICA

La prueba Psicotécnica, será calificada con 10 puntos y consistirá en una serie de preguntas y respuestas en forma escrita, El material será proporcionado por la empresa el mismo que deberá devolverse a la culminación de dicha prueba.

XI DE LA ENTREVISTA PERSONAL

La entrevista personal se calificará con 20 puntos como máximo y se efectuará el día fijado en el calendario del proceso a horas 4 PM en la oficina central de la ciudad de Tarapoto.

XII OTROS

Las decisiones de la Comisión de Concurso, son autónomas e inapelables, es la única que puede interpretar la presente bases, cualquier modificación, suspensión o cancelación del proceso será comunicada a los postores a través de los medios de comunicación o a la dirección consignada en el curriculum. Las circunstancias no previstas en la presente Base de Concurso, serán resueltas por la Comisión del Concurso.

Tarapoto, Agosto del 2005

LA COMISION**3.2.2.3. PUBLICACION DE LA CONVOCATORIA A CONCURSO**

Una vez elaborada y aprobada las bases del concurso, la comisión debe publicar a través del unidad administrativa competente (Dirección de Recursos Humanos, Imagen Institucional, Gerencia, etc.) en forma clara y objetiva el aviso de convocatoria a concurso de plaza, a través de los medios de comunicación oficiales, si es concurso interno, y a través de los medios periodísticos u otros para el caso de los concursos públicos o abiertos.

Dentro de la información básica a considerar en la convocatoria esta:

- Nombre del puesto a concurso.
- Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones.
- Fechas recepción, y evaluación de expedientes.
- Fecha de pruebas de selección
- Fecha y lugar de la entrevista personal
- Lugar y fecha de publicación de resultados

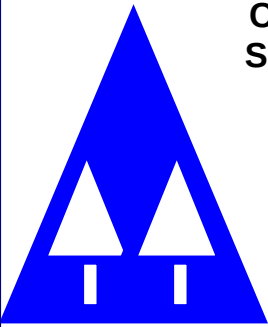
He aquí algunos ejemplos:

SECRETARIA EJECUTIVA

Importante empresa de la Región necesita para sucursal de Tarapoto

REQUISITOS:

- Egresada de institución de prestigio
- Dominio de Windows(Microsoft Word – Excel)
- Buena presencia
- Experiencia en Instituciones financieras
- Soltera
- Agradable trato
- No mayor de 25 años



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
SAN MARTÍN DE PORRES Ltda.**

CONVOCATORIA



Se convoca a concurso público, la plaza de **ANALISTA DE CREDITOS**, para el Area de Créditos y Cobranzas, sede Tarapoto

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS: Título Universitario de Economista o Licenciado en Administración. Conocimientos de computación e informática

EXPERIENCIA: Haber laborado en el área de ventas o créditos, Mínimo 1 años

CUALIDADES: Amabilidad, honestidad y capacidad de análisis

EDAD : Tener 27 años como máximo

CRONOGRAMA:

-Presentación de Expedientes:	Del 15 al 20 de Mayo del 2005
-Evaluación de Expedientes :	22 y 23 de Mayo del 2005
-Entrevista Personal :	Jueves 25 de Mayo a las 4.PM.
-Publicación de Resultados :	viernes 26 de mayo – 2005

IMPORTANTE:

- ✓ Los postulantes presentarán una solicitud dirigida al Sr. Gerente acompañando su Curriculum Vitae documentado
- ✓ Indicar su pretensiones de sueldo
- ✓ Mayor información en la secretaría de la Empresa

LA COMISIÓN

3.2.2.4. RECEPCION DE SOLICITUDES Y EXPEDIENTES

Constituye la primera fase administrativa de la selección de personal, pues en esta los postulantes harán el primer contacto con la empresa, por ello la persona encargada de la recepción de los documentos, debe orientar en el llenado del formato llamado “Solicitud de Empleo” e indicando los requisitos exigidos para el puesto en concurso, así como las demás acciones del concurso.

La mayoría de empresas utilizan formatos de solicitud de empleo con la finalidad de resumir información relevante del postulante de acuerdo con las características del cargo y las expectativas de las empresas.

Gravita importancia esta fase en la medida que la recepcionista bien instruida e informada, solo recibirá expedientes de los postulantes que realmente cumplen con los requisitos exigidos, lógicamente ahorrando trabajo a la comisión o jurado en la clasificación y evaluación de expedientes.

Decimos esto porque los postulantes a pesar de no reunir los requisitos, manifiestan querer entrar al concurso por "si acaso" o simplemente para probar suerte; y esto no puede ser porque la selección de personal es una función seria y de mucha responsabilidad.

DATOS QUE DEBE CONTENER UNA HOJA DE SOLICITUD

- a. **Generales del Solicitante:** Nombres y apellidos, documentos personales, dirección domiciliaria, estado civil, número telefónico, E.mail, etc.
- b. **Estudios:** primaria, secundaria, bachillerato, títulos profesionales, grados, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos especializados.
- c. **Experiencia laboral:** Empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo que estuvo laborando, motivos de haberse separado, remuneraciones que percibía, etc.
- d. **Estructura familiar:** Nombres y ocupación de los padres, y cónyuge, número de hijos del solicitante.
- e. **Referencias de Personas:** Nombres y apellidos, teléfonos y direcciones domiciliarias y/o de sus centros laborales de las personas que recomiendan.
- f. **Varios:** Información, referente a pretensiones de sueldos, habilidades y destrezas personales.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**SOLICITUD DE EMPLEO****IMPORTANTE**

Llenar esta solicitud a mano y letra de imprenta. En caso de ser contratado, ésta formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la información será considerada con absoluta reserva.

Fotografía

Reciente

PUESTO SOLICITADO**DATOS PERSONALES**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES		
DOMICILIO:						
Av. Jr. Calle		Nº		Urb./Distrito.		Teléfono
LUGAR DE NACIMIENTO						
Día		Mes		Año		
Distrito		Provincia		Departamento		
Edad	Sexo	DNI.	L. Militar	Estado Civil	Nº. Hijos	Grupo Sanguíneo

EDUCACION

Nivel	Institución	Desde	Hasta	Especialidad
Secundaria				
Técnica				
Superior				
Maestría				
Doctorado				
OTROS ESTUDIOS	Especialista	Idiomas		Computación
Especificación				

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Motivo Cese

ANTECEDENTES FAMILIARES

Nombres	Parentesco	Edad	Ocupación

REFERENCIAS DE OTRAS PERSONALIDADES

Nombres y Apellidos	Empresa y/o Dirección

Firma del Interesado

Fecha

3.2.2.5. EVALUACION Y CALIFICACION DE EXPEDIENTES

En esta etapa la comisión o jurado del concurso, se aboca a evaluar y calificar el Curriculum Vitae, presentado por los postulantes, asignando puntos a cada uno de los documentos comprendidos dentro de los requisitos establecidos para el puesto en concurso.

Generalmente los currículum vitae, contienen los datos o referencias personales del candidato, así como los conocimientos, experiencias, capacidades y méritos adquiridos por los postulantes.

El currículum tiene que ser personalizado y específico para cada puesto, con una presentación lo más perfecta posible. Además, debe ser breve y conciso: resume el historial del postulante, en una o dos páginas como máximo.

PARTES DEL CURRÍCULUM

Minimamente el currículum debe tener la siguiente estructura

- **Datos Personales**

Indica lo básico. Es importante la edad y, por supuesto, un teléfono en el cual se te pueda localizar. Aspectos como el estado civil es opcional. Sin embargo, es fundamental que incluyas: nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, dirección, teléfono de contacto, fax y correo electrónico

- **Formación Académica**

Se debe incluir en este apartado tus estudios superiores o técnicos y el título que has obtenido, así como los cursos o seminarios que hayas realizado. Es importante que estos cursos estén relacionados con el puesto que solicitas. No es necesario que comentes dónde estudiaste el bachillerato o maestría. No obstante, indica si has realizado estudios en el extranjero, ya que este dato puede ser de interés.

Normalmente, se debe mencionar la fecha de comienzo y finalización de los estudios, pero, si ha habido irregularidades, escribe sólo el año que conseguiste el título.

- **Experiencia Profesional**

Cada vez se extiende más el criterio de colocar en primer lugar el último trabajo desempeñado, sobre todo si se trata de un puesto que añada valor a tu historial profesional. Pero, si fueron tus primeros trabajos los más destacados... simplemente invierte el orden. En cada cargo que has desempeñado, coloca el nombre de la empresa, el período que has trabajado, tus funciones y cualquier otra información que consideres de interés. En el caso de que nunca hayas trabajado, señala las actividades complementarias que has realizado mientras estudiabas. Muchas de ellas podrán aportar información sobre tu personalidad, capacidad e intereses.

- **Otros Datos de Interés**

- Idiomas que domines: señala tu nivel de comprensión oral y escrito. También indica los títulos que tengas.
- Conocimientos de Informática: debes mencionar tu competencia en el manejo de programas, aplicaciones informáticas y, por supuesto, tu habilidad en el manejo de Internet.
- Otra información importante: actividades complementarias, aficiones, pertenencia a asociaciones, etc.

Referente al puntaje a asignar a este factor de selección, debe ser de acuerdo a las bases del concurso; generalmente se asigna 100 puntos, y su peso ponderado es de 3.

RECOMENDACIONES PARA ELABORACION DEL CURRICULUM

- Sea lo más exacto y breve posible(Calidad es diferente a Cantidad)
- Ubique su nombre, DNI., dirección y teléfono en un lugar preferente
- Incluya todos los grados y títulos académicos, colegios, institutos o Universidades a los que haya asistido y las fechas correspondientes
- Ordene en forma invertida los empleos o experiencias laborales, que haya realizado(empezando por el más reciente)
- Enumere la asistencia a eventos de capacitación o actualización, en forma ordenada, tenga en cuenta que tienen valor, los relacionados directamente con el puesto o cargo de concurso y los más recientes.
- Incluya las fechas de inicio y término de los puestos desempeñados.
- Haga uso del espacio en blanco y evite así sobrecargar la presentación.
- Asegúrese de que el documento sea realmente fácil de leer. El diseño del curriculum vitae debe ser legible, consistente y fácil de seguir. Es recomendable usar un tipo de letra como Times Roman, Courier o Arial y papel de buena calidad
- Use papel bond standard (A4). El color no tiene por qué ser blanco. Puedes optar por amarillos, azules; siempre tonos muy discretos.
- No incluya pretensiones salariales
- El currículum se debe enviar siempre en original
- Firme y feche el documento

ESTRUCTURA DEL CURRICULUM

I. REFERENCIAS PERSONALES:

1. Nombres y Apellidos.....
2. Lugar de Nacimiento.....
3. Fecha de Nacimiento.....
4. Edad.....
5. Estado Civil.....
6. Dirección.....
7. Teléfono.....
8. Identificación: DNIRUC.....

L.M..... C.S..... Código AFP.....

II. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA:

1. Primaria.....
2. Secundaria.....
3. Superior.....

III. GRADOS Y TITULOS OBTENIDOS:

IV. OTROS ESTUDIOS

Estudios de post - grado en la especialidad, afín u otros

V. EXPERIENCIA LABORAL:

Cargos desempeñados:.....

VI. EXPERIENCIA PROFESIONAL:

VII. TRABAJOS DE INVESTIGACION DESARROLLADOS:

VIII. MIEMBROS INTEGRANTE - EXPOSITOR EN CURSOS DE CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO

1. Como participante:
2. Como miembro integrante de comisiones:
3. Como expositor:

IX. MIEMBRO DE ORGANIZACIONES

1. Miembro del directorio de la Institución "X", período.
2. Socio de la Empresa "X"
3. Miembro activo del colegio profesional "X"
4. Socio del club "X"

X. MERITOS DE RECONOCIMIENTO:

Tarapoto.....de.....del 2005

.....

FIRMA

TABLA PARA LA CALIFICACION DE CURRICULUM VITAE

APELLIDOS Y NOMBRES:.....Edad:.....

EXPEDIENTE No.

CARGO AL QUE POSTULA:.....

1. ESTUDIOS:(Máximo 20 puntos)

- 1.1. Grado de Doctor..... 20 puntos
- 1.2. Grado de Magister.....17 puntos
- 1.3. Título Universitario..... 15 puntos
- 1.4. Grado de Bachiller.....12 puntos
- 1.5. Título Técnico.....08 puntos
- 1.6. Secundaria..... 05 puntos

2. EXPERIENCIA (Máximo 30 puntos)

- 2.1. Tiempo de servicios
(2 puntos por cada año, máximo 10 años).....20 puntos
- 2.2.Cargos desempeñados
(1 puntos por cada año, máximo 10 años).....10 puntos

3. INVESTIGACIONES (Máximo 10 puntos)

- 3.1. Libros especializados
(2 puntos por cada uno, máximo 2 libros).....4 puntos
- 3.2. Trabajo de investigación tipo tesis
(2 puntos por cada uno, máximo 3 trabajos).....6 puntos

4. PUBLICACIONES (Máximo 10 puntos)

- Autor intelectual de artículos, ensayos, separatas
(2 puntos por cada uno, máximo 5 publicaciones).....10 puntos

5. PARTICIPACION EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES (Máximo 10 puntos)

- 5.1. Organizador (congresos, seminarios)
(2 puntos, se considera sólo un evento).....2 puntos
- 5.2 Ponente (Congresos, seminarios)
(2 puntos por cada evento, máximo 2 eventos).....4 puntos
- Asistente
- 5.3 (1 punto por cada evento, máximo 4 eventos).....4 puntos

6. ESTUDIOS DE POS GRADO Y/O ESPECIALIZACIÓN (Máximo 10 puntos)

- 6.1. Estudios de especialización y/o a fin
(5 puntos por especialización y/o estudio de otra carrera a fin, máximo 2)
- 6.2. Curso de más de 60 horas (2 puntos por curso, máximo 5 cursos)

7. RECONOCIMIENTOS, PREMIOS Y/O DISTINCIONES (Máximo 5 puntos)

Nota: se considera Diplomas, Resoluciones y/o oficios. (1 punto c/u)

8. PARTICIPACION COMUNAL Y PROMOCION SOCIAL (Máximo 5 puntos)

- Miembro de Instituciones culturales, científicas y profesionales
- Haber ejercido cargos públicos
(1 punto por cada uno, máximo 5)

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO: -----

FECHA.....

3.2.2.6. ADMINISTRACION DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso.

Son distintas las pruebas que se pueden aplicar con la finalidad de comprobar las conocimientos, cualidades y personalidad del postulante, estando dentro de ellas, las de Aptitud, Capacidad y de Temperamento.

En cuanto al diseño de las pruebas, existen varias formas para generar respuestas; es decir, depende de la manera como las formulamos es que se determinará el tipo de respuestas a utilizar. Tenemos preguntas con respuesta alternativas de:

- ✕ Respuesta única
- ✕ Falso y verdadero
- ✕ Respuesta múltiple
- ✕ De complemento
- ✕ Relación entre término y concepto
- ✕ Etc.

■ **Pruebas de Aptitud:** Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.

■ **Pruebas de Capacidad:** Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso. Por lo general son escritas porque facilitan ser aplicadas a grupos grandes, son de fácil corrección, y de resultados concretos. Los exámenes se elaborarán teniendo en cuenta el cargo o función a desempeñar Ejemplo. Temas sobre administración, computación, contabilidad, mecánica, ortografía, dibujo, ingles, etc

Las evaluaciones de conocimientos que se apliquen en aspectos referidos a cultura general y a conocimiento técnico y especializado deberán presentar preguntas en cantidad suficiente para determinar el conocimiento del postulante y que generen respuestas específicas, tanto para las que se realicen en forma oral como escrita, pudiendo ser también una combinación de ellas.

■ **Pruebas de Temperamento:** Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que nos permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, inestabilidad, etc. Es recomendable que la evaluación la realice un psicólogo

Dentro de los test psicológicos existen una gran variedad de instrumentos, como por ejemplo para medir la personalidad test de EYSENCK,

para medir el carácter Test de GASTON BERGER, la inteligencia Test de WESCHLER, etc.

3.2.2.7. ENTREVISTA PERSONAL

La Entrevista es uno de los medios más utilizados para la selección de personal. En ella el postulante interactúa cara a cara con los integrantes de la comisión o jurado del concurso, y mantiene una conversación más o menos estructurada, lo que se quiere decir que la entrevista se desarrolla a bases de preguntas, que van surgiendo a lo largo de la conversación. Por ello se afirma que la entrevista constituye una valiosa arma para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante.

En algunos casos de selección de profesionales, se opta por evaluar su curriculum vitae, completado con la entrevista personal.

Indudablemente la calidad de la entrevista depende en gran medida de la idoneidad de los entrevistadores. La cualidad básica del entrevistador es juzgar y calificar a la gente, por lo que se requieren que estén capacitados.

El tiempo en la entrevista debe ser el necesario, para poder obtener la información sobre sus conocimientos, habilidades, personalidad y raciocinio.

Se debe tener en cuenta que en la entrevista la persona o comisión encargada de realizar el contacto con el postulante debe saber obtener la información necesaria para completar su evaluación; específicamente debe conocer acerca de:

- ➔ Antecedentes Académicos
- ➔ Experiencia laboral
- ➔ Habilidades Comunicativas
- ➔ Impactos e imprecisiones personales
- ➔ Motivación y Compromiso Laboral
- ➔ Iniciativa Laboral o Académica
- ➔ Independencia de Criterio
- ➔ Grado de Interés
- ➔ Metas Laborales

3.2.2.7.1 TIPOS DE ENTREVISTA

Las entrevistas como es de conocimiento, se llevan a cabo entre uno o varios representantes de la organización, y el candidato o postulante a la plaza de concurso. Se reitera la recomendación que esta etapa, por ser subjetiva y cualitativa que se haga a través de una comisión.

Las preguntas que formulan la comisión o jurado, pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

a. *ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS*

Permite que la comisión formule preguntas no previstas durante la conversación. Los entrevistadores inquieran sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es grave; en este tipo de entrevista, es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del postulante.

b. *ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS*

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el jurado explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

c. *ENTREVISTAS MIXTAS*

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del concursante.

d. *ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS*

Se centra en un asunto que se espera que sea resuelta por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

e. *ENTREVISTA DE PROVOCACIÓN DE TENSION*

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del postulante. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada

anteriormente por el postulante, presentar la organización a éste, establecer con el postulante una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información.

Recomendaciones para desarrollar la entrevista:

1. DEL JURADO DEL CONCURSO

- a. Se debe citar a los postulantes, indicando el lugar, fecha y hora de la entrevista.
- b. Deben de tener el documento o formato para la calificación
- c. Debe actuar en forma sencilla y cordial, con el fin de dar confianza al entrevistado.
- d. Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al postulante o concursante
- e. El secretario de la comisión debe llamar al postulante por su nombre
- f. Tratar de observar, lo mejor que podamos, personalidad, reacción, cultura, etc.
- g. Cerrar la entrevista, anunciándole que los resultados y decisión del ganador serán publicados próximamente.
- h. El presidente del jurado, tabulara inmediatamente los resultados por escrito.

2. DEL POSTULANTE

- a. Debe de estar unos minutos antes de la hora citada.
- b. Debe de estar bien presentado, física y anímicamente.
- c. Ingresar solicitando permiso, y saludando (extendiendo la mano) a cada uno de los miembros de la comisión.
- d. Esperar, a que se le inviten a ubicarse o sentarse.
- e. Antes de responder la primera pregunta, deberá agradecer la oportunidad que le brindan.
- f. Deberá contestar las preguntas en forma serena, y mirando al entrevistador.
- g. Despedirse muy cordialmente

ENTREVISTA PERSONAL

El Jurado calificará al postulante de acuerdo al siguiente PUNTAJE:

De 01 hasta 10 Desfavorable

De 11 hasta 20 Favorable

FACTORES		FAVORABLE	
DESFAVORABLE			
a.	Grado de Conocimiento	()	()
b.	Grado de Cultura General	()	()
c.	Presencia Personal	()	()
d.	Modo de Vestir	()	()
e.	Agudez Mental	()	()
f.	Aspecto Saludable y Limpieza	()	()
g.	Seguridad para expresar su Ideas	()	()
h.	Facilidad en la expresión	()	()
i.	Introvertido	()	()
j.	Extrovertido	()	()
k.	Sinceridad	()	()
l.	Madurez en su Persona	()	()
m.	Atención	()	()
n.	Comprensión y Análisis Racional	()	()
ñ.	Sensibilidad	()	()

NOTA: **APROBADO** () **DESAPROBADO** ()

OBSERVACIONES.....
.....

.....
FIRMA DEL JURADO

3.2.2.8. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

Se hace con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad, honestidad, etc. del postulante, manifestada en su solicitud o presentada en su currículum vitae

Específicamente en esta etapa, se verifica la información proporcionada tanto en la solicitud, así como del currículum del postulante, preguntando y/o constatando los estudios indicados, capacitación, experiencias laborales y referencias personales.

Dentro de las investigaciones que es una etapa de gran responsabilidad del área de recursos humanos, estas comprobaciones se hacen a través del teléfono, fax o cualquier otro medio informatizado, a cerca de su persona del postulante, tenemos:



INVESTIGACION DE ANTECEDENTES DE TRABAJO

Constituye uno de los medios más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador; Decimos esto, ya que en la actualidad los documentos se adquieren en forma ilegal, y si no se toma esta

3.2.3. SELECCIÓN DE COLABORADORES A NIVEL INTERNO

Como indicamos la selección de personal, puede realizarse con la participación de los colaboradores, a fin de dar oportunidad para ocupar puestos de mayor jerarquía mas acorde con sus características personales o técnicas, Así mismo mediante este sistema, permite motivar al personal de la empresa incentivando el desarrollo de líneas de carrera.

Claro que, hay que tener en cuenta un reglamento elaborado al interior de la empresa, para establecer quienes pueden postular y quienes no.

La evaluación de candidatos en concurso interno comprende las siguientes acciones:

- Evaluación del Curriculum Vitae
- Análisis de Evaluación de Desempeño Laboral
- Evaluación de Conocimientos Técnicos
- Entrevista Personal
- Revisión de Méritos y Deméritos Laborales

a. EVALUACION DEL CURRICULUM VITAE

Esta acción evalúa tres componentes: Nivel de Instrucción, Capacitación y Experiencia Laboral.

❖ **Nivel de Instrucción.-** Siendo este en todos los casos un requisito mínimo, el hecho de que se cumpla, habilita al postulante para participar en el concurso interno; en caso de no cumplirse este requisito el postulante quedará sin posibilidad de continuar en el concurso. Este requisito es establecido por la comisión de concurso en relación a la política general sobre la materia y las exigencias mínimas del puesto o cargo, pudiendo ser como mínimo tener estudios secundarios concluidos con conocimiento de computación e informática.

❖ **Capacitación.-** Se tomarán en cuenta para la evaluación el tipo y número de eventos en los que ha participado el postulante, los mismos que se clasifican en eventos directamente vinculados con las funciones del puesto y eventos complementarios.

Los eventos directamente vinculados, son aquellos cuyo contenido está orientado a perfeccionar o elevar el nivel de competencia para el desempeño de las funciones del puesto a cubrir. Los eventos complementarios son aquellos que se orientan a ampliar la formación general del colaborador y que de una u otra manera contribuyen indirectamente al desempeño laboral del postulante.

❖ **Experiencia Laboral.-** Se tomarán en cuenta el tipo de puestos que han sido desempeñados por el postulante y el tiempo de permanencia en el mismo, tanto en la empresa, como en otras en las que pudiera haber laborado. La Experiencia Laboral se clasifica en Experiencia Directamente Relacionada y Experiencia Indirectamente Relacionada.

La experiencia directamente relacionada está constituida por el desempeño de puestos cuyas funciones hayan sido similares o estén relacionadas con las de puesto a cubrir.

La experiencia indirectamente relacionada está dada por el desempeño de puestos cuyas funciones, si bien no son similares a las de puesto a cubrir, han permitido al postulante desarrollar una visión o proyección general para su desempeño laboral.

A continuación se detalla un modelo o formato resumen para que la comisión de concurso pueda utilizarlo en esta parte de la selección, como es la evaluación del currículum vital en casos de personal Administrativo.

Cía el ♣ S.A.A		
EVALUACION CURRICULUM VITAE		
Nombre y Apellidos:		
Plaza a la que postula:		
ASPECTOS	PUNTAJE	PUNTAJE TOTAL
ESTUDIOS		
Grado de Magíster		
Título Universitario		
Grado de Bachiller		
Estudios Universitarios no concluidos		
Título de técnico		
Secundaria Completa		
Otros Títulos o Estudios		
EXPERIENCIA LABORAL		
En Administración Gubernamental		
En Administración no Gubernamental		
CAPACITACION		
Estudios de post grado concluidos		
Estudios de post grado no concluidos		
Cursos relacionados al servicio		
Cursos relacionados a la especialidad del concursante		
Otros cursos		
TOTAL PUNTOS		
Fecha		
-----	-----	-----
Jurado 1	Jurado 2	Jurado3

b. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Evalúa el desempeño laboral del postulante en los últimos años, siendo mucho mejor en factores relacionados con el puesto para el cual esta concursando, siendo los componentes de esta acción, cumplimiento de trabajo, iniciativa, responsabilidad, dedicación, puntualidad, confianza, disciplina, cooperación, lealtad, etc.

Generalmente se recomienda que este factor sea evaluado por el jefe inmediato del colaborador postulante.

c. EVALUACION DE CONOCIMIENTOS TECNICOS

Este factor se evaluará en base a la aplicación de una prueba de conocimientos teóricos o prácticos, la misma que deberá medir de manera práctica el dominio del postulante sobre aspectos específicos relacionados con los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto. En el siguiente gráfico se presenta un formato de evaluación de conocimientos prácticos para el caso de evaluación del puesto de secretaria.

Cía el ♣ S.A.A		
EVALUACION CONOCIMIENTOS PRACTICOS		
Nombre y Apellidos:		
Plaza a la postula:		
ASPECTOS	PUNTAJE	PUNTAJE TOTAL
CONOCIMIENTO DE SECRETARIADO		
Tipo de documento a elaborar		
Redacción		
Ortografía		
Caligrafía		
Utilización y distribución del papel(márgenes)		
Distribución de copias del documento		
CONOCIMIENTO DE COMPUTACION		
Conocimiento de Word		
Conocimiento de Power Point		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
Orden		
Rapidez		
Creatividad		
TOTAL PUNTOS		
Fecha		
----- Jurado 1	----- Jurado 2	----- Jurado 3

d. ENTREVISTA PERSONAL

Este factor tiene como objetivo aclarar, complementar y profundizar aquellos aspectos de la prueba de conocimientos, así como explorar aspectos tales como conocimientos, experiencias, aptitudes y comportamiento general del postulante.

e. REVISION DE MERITOS Y DEMERITOS LABORALES

En esta acción se considera las felicitaciones, reconocimientos o informes favorables sobre el colaborador postulante registrado en el inventario de Recursos Humanos o Legajo Personal, así como las sanciones disciplinarias que le hayan sido aplicadas en los últimos años.

Este factor tendrá un carácter referencia, de modo que frente a resultados similares entre dos o más postulantes, al momento de la decisión representa una variable que permite dirimir a favor del postulante que registre la mayor cantidad de felicitaciones, reconocimientos o de informes favorables.

3.2.3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN INTERNA

VENTAJAS

- Se realiza en forma rápida evitando demoras y gastos en la selección
- El resultado tiene mayor validez y seguridad porque se conoce al postulante
- Es una acertada política de motivación para los colaboradores, que premia la capacidad, puntualidad, así como su lealtad
- Aprovecha la inversión hecha en la capacitación del personal
- Permite una competencia sana entre los colaboradores

DESVENTAJAS

- La organización no ofrece oportunidades de progreso a los nuevos empleados
- Puede fomentar conflictos de intereses

3.2.4. SELECCIÓN DE COLABORADORES A NIVEL EXTERNO

Se lleva a cabo con la participación de postulantes externos potencialmente aptos, para cubrir puestos vacantes en la empresa; En otras palabras nos referimos al “concurso público”, es decir la participación de postulantes de las distintas fuentes de reclutamiento.

El objetivo de este concurso es comprobar la solidez y veracidad de los antecedentes curriculares de los postulantes, mensurar cuantitativa y/o cualitativamente su potencial de intelectual, aptitudes y habilidades, así como sus características de personalidad, a fin de contrastarlos con los requisitos y exigencias del puesto vacante

La evaluación de candidatos en concurso externos comprende las siguientes acciones.

- Evaluación del Curriculum Vitae
- Entrevista Inicial
- Evaluación Psicológica
- Prueba de Conocimientos
- Entrevista Personal
- Verificación de Referencias

a. EVALUACIÓN DEL CURRICULUM VITAE.-

En ésta se evaluará a los candidatos mediante la comparación del contenido de su currículo con las exigencias de instrucción, especialización, conocimientos y experiencia requeridos por el perfil ocupacional del puesto vacante. De ésta manera se posibilitará la identificación de los candidatos mejor calificados y se descartará a aquellos que no reúnan los requisitos indispensables para el puesto.

Su propósito es asignar puntaje a los documentos presentados, e ir eliminando postulantes no calificados (edad, estudios, experiencias, condiciones). El proceso incluye la recepción, evaluación y clasificación de todo el currículum Vitae que hayan sido remitidos por los interesados.

b. ENTREVISTA INICIAL.-

La entrevista inicial consiste en el acopio sistemático, mediante un formato previamente elaborado, de los datos personales, instrucción, conocimientos, experiencias, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para el inicio de labores, y otros, de los postulantes.

La entrevista sirve para apreciar de manera rápida y general, las características más notorias de los postulantes en relación con las exigencias de la empresa y los requisitos del puesto.

La entrevista tiene también el objeto de informar a los postulantes la naturaleza del trabajo, horario de trabajo, remuneración ofrecida, el programa de beneficios y compensaciones adicionales y otros aspectos que les sea de interés y les permita disponer de elementos de juicio para decidir su continuidad en el proceso de selección.

c. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.-

Esta evaluación tiene por finalidad efectuar una valoración de la capacidad y potencialidad del postulante en relación a los requerimientos del puesto y sus posibilidades de desarrollo. De otro lado la exploración de la personalidad trata de identificar los patrones de conducta del candidato, sus motivaciones y su capacidad de adaptación a diversas situaciones del ambiente de trabajo. Estas pruebas tienen como objeto final predecir la conducta del postulante en relación a su nuevo trabajo.

a. PRUEBA DE CONOCIMIENTOS.-

Esta acción se lleva a cabo con la finalidad de comprobar si el postulante posee los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige. Dado su objetivo, la prueba que se aplique debe representar más que una exploración de sus conocimientos teóricos, la verificación de su capacidad para aplicar tales conocimientos al análisis y solución de problemas prácticos de trabajo.

En tal sentido, la preparación de la prueba y posterior calificación debe ser proporcionada al profesional competente.

b. ENTREVISTA PERSONAL.-

Se realiza después que el postulante ha pasado las pruebas anteriores; la prueba está orientada a observar la apariencia personal, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, conocimiento, habilidad, etc. en fin esta destinada a conocer si los postulantes poseen atributos que correspondan a las exigencias de los puestos vacantes a cubrir.

Esta prueba facilita la decisión final para el jurado ya que permite evaluar al candidato en forma directa conociendo su personalidad, habilidades y destrezas y demás condiciones personales necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

c. VERIFICACION DE REFERENCIAS.-

Se efectúa con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad y demás antecedentes laborales del futuro colaborador.

Sobre todo se debe tener presente la necesidad de hacer indagaciones sobre los trabajos o responsabilidades desarrolladas con anterioridad en otras empresas, comportamiento, desempeño laboral; Así como porque motivos dejó de laborar, sueldo que percibía, tiempo que laboró, etc.

3.2.4.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN EXTERNA

VENTAJAS

- Incorpora “Sangre Nueva” con nuevas capacidades y experiencias a la organización
- Renueva y alienta al personal
- Aprovecha inversión y ahorra costos en capacitación realizada por otras organizaciones o por el mismo postulante

DESVENTAJAS

- Se invierte más tiempo en la selección
- Es más costoso por los anuncios de la convocatoria
- Se corre más riesgo, ya que no se conoce a los postulantes
- Genera descontento a nivel del personal de la empresa

3.3 CONTRATACION DEL COLABORADOR

Conocido el resultado, a través del cuadro de méritos, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.

En síntesis contiene las condiciones laborales que celebrarán el ganador del concurso y el representante legal de la empresa dentro del marco de las leyes laborales, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el periodo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a su conocimientos, aptitudes, actitudes esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales.

Dentro de los contratos que por ley están regulados y que en la actualidad más se están celebrando, tenemos los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo estos: contrato temporal, accidental y de obra o servicios.

◆ **Contrato temporal:**

- a. Por inicio o incremento de actividades. Duración máxima de tres (3) años
 - Inicio de la actividad productiva
 - Instalación de nuevos establecimientos o mercados
 - Incremento de actividades pre-existentes
 - Inicio de actividades nuevas por una empresa en funcionamiento
- b. Por necesidades de mercado. Duración máxima de cinco (5) años
 - Incremento de la producción por variación en la demanda del mercado
 - Incremento de las actividades por una insatisfacción de atención a los clientes
- c. Por reconversión empresarial. Duración máxima de dos (2) años
 - Sustitución, ampliación o modificación de las actividades desarrolladas en la empresa y en general toda variación de carácter tecnológico.

◆ **Contrato accidental:**

- a. Ocasional.- Necesidades transitorias distintas a la actividad primordial de la empresa. Se puede contratar máximo 6 meses
- b. Suplencia.- Sustitución de un colaborador estable de la empresa.
- c. Emergencia.- Situaciones de urgente resolución, ocasionando necesidades de fuerza mayor

◆ **Contrato de obra o servicio**

- a. Para obra determinada o servicio específico.- por la realización de una obra o un servicio, cuales deben ser de naturaleza específica.
- b. Intermitente.- La existencia de actividades permanentes, pero que su realización no es continua.
- c. De temporada.- La existencia de actividades de la empresa que se desarrollan en determinados períodos y que se requieren en dichos períodos cada año.

A continuación presentamos un modelo de contrato de trabajo de tipo determinado, es decir sujeto a modalidad.

MODELO DE CONTRATO SUJETO A MODALIDAD

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, un contrato de trabajo sujeto a modalidad, que al amparo de la ley laboral vigente N° 007-2000 y ley de Productividad y Competitividad laboral N° 00X-TR-2000, celebran de una parte..... (Nombre o razón social del empleador), con RUC N°..... representado por su gerente, Don..... a quién en adelante se le denominará el EMPLEADOR, y de la otra, Don(ña)..... identificado con DNI N° domiciliado en, a quien en adelante se le llamará el COLABORADOR, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: El EMPLEADOR es una..... cuyo objeto social es....., que requiere de los servicios del COLABORADOR (en forma temporal, accidental o para obra o servicio específico), para (señalar la modalidad del contrato y las causas objetivas determinantes de la contratación) .

SEGUNDO: Por el presente contrato el COLABORADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades: Debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor para la cual ha sido contratado, bajo las directivas que emanen de sus jefes o instructores.

TERCERO: La duración del contrato es de..... (Meses o años), iniciándose la relación laboral el día..... De..... de 2000.

CUARTO: El período de prueba es de tres meses (puede ampliarse a seis meses o un año si existe justificación para ello). Transcurrido este plazo, si el EMPLEADOR resolviera injustificada y unilateralmente el contrato, deberá abonar al trabajador las remuneraciones dejadas de percibir hasta el vencimiento del contrato.

QUINTO: En contraprestación a los servicios del COLABORADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración (mensual o semanal) de..... (.....), monto que se incrementará de acuerdo a su política remunerativa. Igualmente se obliga a facilitar al COLABORADOR los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieran los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.

SEXTO: El COLABORADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de..... a (Días), de.... a(horas), teniendo un refrigerio de(minutos), que será tomado dea

SETIMO: El EMPLEADOR se obliga a inscribir al COLABORADOR en el libro de Planillas (de sueldos o salarios), así como a poner en conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su registro, en cumplimiento de lo dispuesto en las leyes laborales vigentes.

OCTAVO: En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulen los contratos de trabajo sujetos a modalidad, contenidas en las leyes laborales vigentes.

NOVENO: Las partes contratantes renuncian, expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces de..... para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.

Suscrito en..... a los..... días del mes de..... del 200...

EMPLEADOR

COLABORADOR

3.4 ASIGNACION DEL NUEVO COLABORADOR

Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo a las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, por el nuevo colaborador, para ello debemos orientar e informarle sobre:

- Organización de la empresa, productos que oferta al mercado, y principales funcionarios.
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa
- Políticas generales de personal
- Reglas generales de disciplina
- Beneficios que espera disfrutar
- Hacer visitar la planta
- Explicación sobre las reglas básicas de seguridad
- Existencia del Reglamento Interno de Trabajo
- Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo.
- Explicarle en forma general en que consistirá su trabajo, etc.

Este proceso de capacitación inicial y elemental se conoce como **la Inducción al puesto** que casi siempre resulta muy necesario por tratarse de una persona extraña que se incorpora a la empresa. Esta asignación tiene por objeto familiarizar al nuevo colaborador con la empresa proporcionándole toda la información que sea necesaria para satisfacer sus lógicas interrogantes como colaborador recién incorporado a la organización.

Finalmente conviene que el nuevo colaborador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y a su vez presentarlo con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, explicarle en que consistirá específicamente su labor, indicarle la ubicación de su puesto de trabajo y proporcionarle el material y equipos de trabajo necesarios para el desempeño de sus labores.

BIBLIOGRAFÍA

Benjamín Franklin y Guillermo Gómez Ceja. Organización y métodos. Un enfoque competitivo. Editorial: Mc Graw-Hill. Impreso en México. Año: 2002.

Grant Ireson W.y L. Grant Eugene, Biblioteca de Ingeniería Industrial, Tomo I, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Segunda edición, Edición autorizada por: Prentice-Hall, Inc. Impreso en México, Año 1982,.

Koontz – Weihrich – Cannice, Administración. Una perspectiva global y empresarial, Editorial Mc Graw-Hill, 13era Edición, Impreso en China, traducido en México. Año 2008.

Landacay Torres Mireya del Cisne, Guía Didáctica de Administración I, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Primera Edición, Impreso en Ecuador, Cuarta reimpresión, Año 2007..

Perego Luigi y Riccardi Riccardo, La Valoración del Personal, Editorial Hispano Europea S.A., Sexta Edición, Impreso en España, Año 1984.

Vaca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Editorial: Mc Graw-Hill, 4ta Edición, Impreso en México, Año 2001.

Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Océano Uno Color.

Arias Córdova Juan Francisco, Tesis de Grado: Análisis y mejoramiento del sistema comercial de la empresa purificadora de agua Walet S.A., Director de tesis: Ing. Maquilón Nicola Ramón, MSc., Año 2008-2009.

Cusme Peralta Edison, Tesis de Grado: Mejoramiento de la productividad con la aplicación de nuevas tecnologías en la empresa Bic-Ecuador, Director de tesis: Ing. Ind. Oswaldo Navarrete.

Torres Guido. Tesis de Maestría: Diseño de un sistema de mantenimiento en el taller de motores fuera de borda, enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio, mediante la aplicación de técnicas del TPM y del Kaizen, Año 2007-2008.

Páginas Web:

Principios de la administración científica de Taylor
<http://administracionjuanmejiabaca.blogspot.com/>

Mapa funcional e procesos cruzados
<http://www.ogp.gobierno.pr/html7GG e008.html>

Administración de una empresa bajo los círculos de Calidad

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ccuch.pdf>

Cadena de valor

http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm

Implantación de las 5 S

<http://html.rincondelvago.com/herramienta-5s.html>

Manual de las 5 S

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>

Área de gerencia gubernamental:

http://www.ogp.gobierno.pr/html/GG_E008.html

Administración Científica

http://html.rincondelvago.com/administracion-cientifica_5.html

Comunicación en la empresa

<http://www.mailxmail.com/curso-comunicacion-empresa/concepto-comunicacion>

Modelo de Michael Porter

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Círculos de Calidad

<http://www.monografias.com/trabajos30/circuitos-control-calidad/circuitos-control-calidad.shtml>

Imágenes de círculos de calidad – equipos de trabajo

http://www.google.com/imgres?imgurl=http://aulacidta3.usal.es/Calidad/modulos/curso/uni_04/imagenes/u4c3s2i04.gif&imgrefurl=http://aulacidta3.usal.es/Calidad/modulos/curso/uni_04/u4c3s2.htm&usq=_mCswmb0N8S1HZu6dvlHcUpBwQo=&h=315&w=482&sz=33&hl=es&start=15&zoom=0&tbnid=tFPm_7k8Su-gfM:&tbnh=84&tbnw=129&ei=fRUOTd

Imágenes de empowerment

http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.calidad-gestion.com.ar/images/empowerment.jpg&imgrefurl=http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/55_empowerment_gestion_calidad.html&usq=_x39SajfEwCOV2lRj8w8ogvARHNU=&h=466&w=464&sz=115&hl=es&start=25&zoom=1&tbnid=2oZlRKVcQUV32M:&tbnh=109&tbnw=106&ei=f5U2TcWZNczOgAf_uInXAw

<http://images%3Fq%3Dfotos%2Bdel%2Bempowerment%26um%3D1%26hl%3Des%26sa%3DX%26rls%3Dcom.microsoft:enUS%26biw%3D771%26bih%3D350%26tbs%3Disch:10%2C956&um=1&itbs=1&iact=hc&vpx=521&vpy=30&dur=3906&hovh=225&hovw=224&tx=121&ty=186&oei=tJQ2TaClOcP58Abd3uCuAw&esq=28&page=4&ndsp=10&ved=1t:429,r:9,s:25&biw=771&bih=350>

Capacidad de Producción

<http://www.crecenegocios.com/glosario-de-terminos-usados-en-produccion/>

Certificado de Inspección

<http://www.intracen.org/tfs/docs/glossary/cs.htm>

CIIU

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070308105931AA8a095>

Círculos de Calidad

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ccuch.pdf>

Cultura organizacional

http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

Desaduanamiento

http://www.businesscol.com/productos/glosarios/comercio_exterior/glossary.php?word=DESADUANAMIENTO

Diagrama de Gantt

http://www.manufacturainteligente.com/ConceptosBasicos_diagramas.htm

Diagrama de Pareto

http://www.manufacturainteligente.com/ConceptosBasicos_paretos.htm

Hipótesis

<http://definicion.de/hipotesis/>

Manual de funciones

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/

Matriz EFI y EFE

<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>