

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL
INTERNACIONAL**

“Los recursos empresariales y los procesos operativos en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán”

Tesis de grado previa la obtención del título de
Ingeniero en Comercio Exterior y Negociación
Comercial Internacional

AUTOR: Luis Edison Almeida Pabón

ASESOR: Msc. Beatriz Realpe

TULCÁN - ECUADOR

AÑO: 2013

CERTIFICADO

Certifico que el/la estudiante Luis Edison Almeida Pabón con el número de cédula 0401443379 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Los recursos empresariales y los procesos operativos en el departamento de importaciones del depósito temporal Aduanor de la ciudad de Tulcán”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Msc. Beatriz Realpe.

Tulcán, 25 de septiembre de 2013

AUTORÍA DE TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Comercio Exterior y Negociación Comercial de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Luis Edison Almeida Pabón con cédula de identidad número 0401443379 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....

Luis Almeida

Tulcán, 25 de septiembre de 2013

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Luis Edison Almeida Pabón, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 25 de septiembre de 2013

Luis Edison Almeida Pabón
CI. 0401443379

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir con este sueño. A mis padres por su apoyo incondicional. A mi hermano quien siempre me estuvo alentando a seguir adelante. A todas las persona que de una u otra manera me apoyaron y colaboraron para poder realizar este trabajo. Agradezco también a la empresa Aduanor Cía. Ltda., y sus directivos por permitirme realizar este estudio en la empresa, especialmente al Econ. Marcelo Argoti que sin su apertura no hubiese sido posible realizar este trabajo.

Luis Edison Almeida

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por la fortaleza que me ha dado para terminar con mi carrera universitaria. A mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado, en especial a mi madre que en agradecimiento por todos sus sabios consejos y su infinito amor le dedico este triunfo. A mi pequeño hijo Samuel quien se convirtió en el motor que mueve mi vida y me inspira a luchar por un mejor mañana.

Luis Edison Almeida

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA DE TRABAJO	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
ABSTRACT.....	- 2 -
INTRODUCCIÓN.....	- 4 -
CAPITULO I.....	- 5 -
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	- 5 -
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 5 -
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 7 -
1.3 DELIMITACIÓN.....	- 7 -
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	- 7 -
1.5 OBJETIVOS.....	- 8 -
1.5.1 Objetivo General	- 8 -
1.5.2 Objetivos Específicos.....	- 9 -
CAPITULO II.....	- 10 -
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	- 10 -
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	- 10 -
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	- 12 -
2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	- 13 -
2.3.1 Teorías utilizadas en la investigación.....	- 13 -
2.3.2 Metodología a utilizar en la investigación.....	- 15 -
2.3.3 Vocabulario técnico.....	- 15 -

2.4 IDEA A DEFENDER	- 16 -
2.5 VARIABLES	- 16 -
CAPITULO III	- 17 -
METODOLOGÍA	- 17 -
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	- 17 -
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	- 17 -
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 18 -
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 19 -
3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	- 22 -
3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	- 22 -
3.6.1 Capacidad del talento humano (análisis interno)	- 23 -
3.6.1.1 Nivel académico.....	- 23 -
3.6.1.2 Experiencia	- 24 -
3.6.1.3 Puesto.....	- 25 -
3.6.2 Capacidad de aplicación de procesos (análisis interno)	- 25 -
3.6.2.1 Manual de procesos.....	- 25 -
3.6.3 Capacidad directiva (Instalaciones y tecnología).	- 26 -
3.6.3.1 Ambiente físico.....	- 26 -
3.6.3.2 Ambiente laboral	- 28 -
3.6.4 Capacidad financiera (análisis interno)	- 29 -
3.6.4.1 Liquidez, disponibilidad de fondos internos.....	- 29 -
3.7 FODA	- 30 -
3.7.1 Análisis interno FODA.....	- 31 -
3.7.1.1 Fortalezas	- 31 -
3.7.1.2 Debilidades	- 33 -

3.7.2 Análisis externo FODA.....	- 35 -
3.7.2.1 Oportunidades.....	- 35 -
3.7.2.2 Amenazas	- 39 -
CAPITULO IV.....	- 52 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 52 -
4.1 CONCLUSIONES	- 52 -
4.2. RECOMENDACIONES	- 53 -
CAPITULO V.....	- 55 -
PROPUESTA.....	- 55 -
5.1 TÍTULO	- 55 -
5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	- 55 -
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	- 56 -
5.4 OBJETIVOS.....	- 56 -
5.4.1 Objetivo General	- 56 -
5.4.2 Objetivos específicos	- 57 -
5.5 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA	- 58 -
5.5.1 PLAN ESTRATÉGICO	- 58 -
5.6 ESTRUCTURA INTERNA.....	- 64 -
5.7 FUNCIONES Y PERFIL PROFESIONAL.....	- 66 -
5.7.1 Jefe departamento de importación.....	- 66 -
5.7.2 Ejecutiva de cuentas.....	- 68 -
5.7.3 Auxiliar ejecutiva de cuentas.....	- 70 -
5.7.4 Digitador.....	- 72 -
5.7.5 Auxiliar agente de aduana	- 74 -
5.7.6 Mensajero.	- 76 -

5.8 MANUAL DE PROCESOS.....	- 78 -
I. GENERALIDADES	- 80 -
1.1 INTRODUCCIÓN	- 80 -
1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL.....	- 81 -
1.3 USOS	- 81 -
1.4 METODOLOGÍA	- 81 -
1.5 GESTIÓN, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	- 82 -
1.6 APROBACIÓN.....	- 83 -
1.7 DISTRIBUCIÓN	- 83 -
1.8 ARCHIVO.....	- 83 -
II. MAPA DE PROCESOS	- 84 -
III. DIAGRAMAS DE FLUJO	- 85 -
3.1 SIMBOLOGÍA	- 85 -
IV. PROCESOS	- 87 -
4.1 PROCESO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS.....	- 87 -
4.2 PROCESO DE SOLICITUD Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS.....	- 90 -
4.3 PROCESO GENERAR DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN (DAI).	- 93 -
4.4 PROCESO DE PRESENTACIÓN FÍSICA DE DOCUMENTOS SENAE-	96
-	
4.5 PROCESO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA DESPACHO DE LA MERCANCÍA NACIONALIZADA.....	- 99 -
V. INDICADORES DE PROCESOS.....	- 102 -
5.9 PRESUPUESTO DE RECURSOS PARA EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES.....	- 108 -
5.9.1 Presupuesto de ingresos	- 108 -

5.9.2 Presupuesto de egresos	- 108 -
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	- 111 -
ANEXOS	- 114 -
Anexo 1. Cuestionario Entrevista al Gerente de Aduanor Cía. Ltda.	- 114 -
Anexo 2. Cuestionario Encuesta a Empleados del Departamento de Importaciones de Aduanor Cía. Ltda.....	- 116 -
Anexo 4. Ficha para el Levantamiento de Procesos.....	- 132 -
Anexo 5. Registro para actualización del manual	- 133 -
Anexo 6. Registro documentos recibidos.....	- 134 -
Anexo 7. Registro y asignación de número de orden de trámite.....	- 135 -
Anexo 8. Registro de trámites presentados al SENA E	- 136 -
Anexo 9. Memorándum para entrega de documentos para despacho	- 137 -
Anexo 10. Fotografías.....	- 138 -
Anexo 11. Artículo Científico.....	- 144 -
Anexo 12. Solicitud de permiso para realizar la investigación en Aduanor Cía. Ltda.....	- 159 -
Anexo 13. Autorización para realizar la investigación en Aduanor Cía. Ltda.-	160
-	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación	- 7 -
Tabla 2. Marco Legal	- 12 -
Tabla 3. Teorías.....	- 13 -
Tabla 4. Integrantes del departamento de importación.....	- 18 -
Tabla 5. Matriz FODA	- 30 -
Tabla 6. Infraestructura física de Aduanor Cía. Ltda.....	- 31 -
Tabla 7. Clientes de Aduanor Cía. Ltda.	- 32 -
Tabla 8. Ingreso de mercancías a Depósitos Temporales Enero – Abril 2013- 38 -	
Tabla 9. Balanza comercial No Petrolera (Millones de Dólares)	- 42 -
Tabla 10. Recaudaciones por Distrito 2010 - 2011 - 2012 (en millones de dólares).....	- 44 -
Tabla 11. Ejemplo de devaluación del peso colombiano	- 47 -
Tabla 12. Matriz MEFI.....	- 48 -
Tabla 13. Matriz MEFI.....	- 49 -
Tabla 14. Matriz evaluación factor externo	- 49 -
Tabla 15. Matriz Estrategias FODA	- 51 -
Tabla 16. Matriz estrategias FODA.....	- 51 -
Tabla 17. Mapa Estratégico de Aduanor Cía. Ltda.	- 60 -
Tabla 18. Plan operativo anual 2013	- 62 -
Tabla 19. Plan operativo anual 2014	- 63 -
Tabla 20. Indicador de cobertura	- 102 -
Tabla 21. Indicador de Ingresos.....	- 103 -
Tabla 22. Indicador reclamos.....	- 104 -
Tabla 23. Indicador trámites por importador	- 105 -
Tabla 24. Indicador trámites de importación realizados por digitador	- 106 -
Tabla 25. Indicador errores por digitador	- 107 -
Tabla 26. Presupuesto de ingresos	- 108 -

Tabla 27. Presupuesto de egresos	- 109 -
Tabla 28. Resumen Ingresos y Egresos	- 110 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Preparación Académica	- 23 -
Gráfico 2. Consideraciones para trabajar en el Dpto. de Importación.....	- 24 -
Gráfico 3. Puesto ocupacional	- 25 -
Gráfico 4. Aplicación de instrumentos para mejoramiento de las actividades-	26
-	
Gráfico 5. El software utilizado es óptimo	- 27 -
Gráfico 6. Necesidad de Recursos	- 27 -
Gráfico 7. Ambiente Laboral	- 28 -
Gráfico 8. Años de trabajo en el Dpto. de importaciones.....	- 29 -
Gráfico 9. Servicios utilizados por clientes de Aduanor Cía. Ltda.....	- 32 -
Gráfico 10. Ingreso de mercancías a depósitos temporales (importación a consumo)	- 35 -
Gráfico 11. Participación en Almacenamiento de mercancía 2010-2011-2012 ...	- 36 -
Gráfico 12. Ingreso de mercancías a depósitos temporales valor CIF (millones de dólares).....	- 36 -
Gráfico 13. Almacenamiento de mercancía (participación por valor CIF)	- 37 -
Gráfico 14. Ingreso de mercancías a Depósitos Temporales Enero – Abril 2013 -	37 -
Gráfico 15. Participación en Almacenamiento de mercancía Enero – Abril 2013 -	38 -
Gráfico 16. Ubicación de la Aduanor Cía. Ltda.....	- 40 -
Gráfico 17. Balanza Comercial No Petrolera (Millones de Dólares).....	- 42 -
Gráfico 18. Balanza Comercial No Petrolera Ecuador – Colombia (Millones de Dólares)	- 43 -
Gráfico 19. Recaudaciones Distrito Tulcán 2010 - 2011 - 2012 (millones de dólares).....	- 45 -

Gráfico 20. Tipo de cambio 2012 -2013 dólar – peso colombiano.....	- 46 -
Gráfico 21. Ejemplo de devaluación del peso colombiano.....	- 47 -
Gráfico 22. Estructura orgánica de Aduanor Cía. Ltda.	- 64 -
Gráfico 23. Propuesta Estructura orgánica de Aduanor Cía. Ltda.	- 65 -
Gráfico 24. Mapa de procesos del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda.	- 84 -
Gráfico 25. Simbología utilizada en flujogramas.....	- 86 -
Gráfico 26. Flujograma de nacionalización de mercancías.....	- 89 -
Gráfico 27. Flujograma de solicitud y recepción de documentos.....	- 92 -
Gráfico 28. Flujograma generar declaración aduanera de importación DAI (digitación).	- 95 -
Gráfico 29. Flujograma presentación física de documentos al SENA -	98 -
Gráfico 30. Flujograma de entrega de documentos para despacho. -	101 -

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se la realizó con el propósito de buscar alternativas para mejorar las actividades del departamento de importación de Aduanor Cía. Ltda., ya que las condiciones actuales exigen de las empresas una necesidad de brindar mejores servicios con mayor eficiencia, para ello necesitan de una correcta organización de sus operaciones como vía en el cumplimiento de sus metas, las que se pueden alcanzar con la inserción de un Manual de Procesos.

El aspecto principal que se analizó en este trabajo fue la situación actual y forma en que se realizan las actividades en el departamento de importaciones, lo cual aportó en el levantamiento de la información que se utilizó para el diseño de los procesos.

Otros aspectos que se pudieron determinar fueron la centralización en la toma de decisiones y control gerencial, la falta de capacitación al personal y el uso de tecnología desactualizada, que son factores que impiden un eficaz desempeño de este departamento.

Como respuesta a lo mencionado anteriormente se elaboró un Manual de Procesos que engloba factores para una mejor organización del departamento de importación, que conlleve al personal de este departamento a realizar sus funciones de manera ágil, rápida y oportuna, haciendo un mejor uso de los recursos empresariales, con un enfoque a ofertar un servicio con mayor calidad en cumplimiento de las exigencias de los clientes y en busca de satisfacer sus necesidades.

Palabras claves: procesos, eficiencia, tecnología, calidad.

ABSTRACT

This research was conducted with the purpose of finding ways to improve the department's activities Aduanor Import Cía. Ltda. as current conditions require businesses a need to provide better services more efficiently, for this they need a proper organization of its operations as a means to fulfill their goals, which can be achieved by inserting a Manual Process.

The main aspect that was analyzed in this work was the current situation and how activities are performed in the department of imports, which contributed to the rise of the information used for the design of processes.

Other aspects that could be determined were the centralization of decision-making and management control, lack of staff training and the use of outdated technology, which are factors that impede the effective accomplishment of this department.

As an answer to the above developed a Process Manual which includes factors for better organization of the import department staff lead this department to perform its functions in an agile, fast and timely, making better use of business resources, with a focus to offer a higher quality service in compliance with the requirements of customers and looking to meet their needs.

Keywords: processes, efficiency, technology, quality.

ABSTRACT

Kay imaskaycunata ña rurarkanchi ñukanchi Randy mascarkanchi yuyaikunata ashtahuan aly ruraycunata ucupa importación Aduanor companiata ña cunanga rurracriguspaca micanchi empresa cuna ministin tukuy ñucanchi manipuraicunata ashtahuan aly maquipurhaspañaupama llucsingapa chaypamy ministinchi aly tandanajuicunata rurangapa ushashun kay kilkhaskacunahuan nayupamancay munayta llukchusin.

Kay aly ruraykunahuamy ñaupunan apanajun kay trabajukunata kay tiempocunapika tukuy kusashcunata rurashaca kay importación ucupi chay yachaycunaguami jatarishka tukuy ruracunapi.

Shuc ruraycunapi ña usharcanshi tucuchita kay tandancijuypi tukuy yuyayta gerencia ñaupanan apak ucupi tukuy yuyayta tandachirca. Kay minishtirishka yachachiguicunata ña jentecunna villachiscu tukuy ruranatanchy laduman sakisha chaymandam na ushasca kay ucucupain rurayta.

Imasha punda villaycunata ricurcanchi shuk kilkasha fangata tukuy villaimi chaipi karka aly tandanajushcacuna karka chay importación ucupi chayamanda ña jentecunata ñaypama apan uchallay munashcaura shuk aly ruraycuna kay aly empresapi ricurichun kay yachaycunaguan aly atencionda cungapaminishti jetrcunama cushilla jentecunapash cakhun paycunapa minishtirishka cosascunapi.

INTRODUCCIÓN

La importancia de que las empresas cada día se esfuercen por ofertar productos o servicios de calidad con el objeto de captar la mayor parte de clientes o consumidores, obedece a que estas se centren en la aplicación y mejoramiento de procesos; tal es el caso de las empresas que brindan servicios de comercio exterior. Aduanor Cía. Ltda., fue creada en el año 1996 desde entonces ha desempeñado su operación en la oferta de servicios integrales de comercio exterior. Durante todo este tiempo la empresa ha funcionado sin la implementación de un Manual de Procesos para el departamento de importaciones, lo cual no ha permitido optimizar los recursos, afectando el desarrollo de las actividades de este departamento.

Como resultado a lo expuesto se desarrolla el presente trabajo de investigación agrupando su contenido en cinco capítulos:

Capítulo I

Este capítulo está destinado a detallar el planteamiento y formulación del problema, así como también se expondrá los objetivos a desarrollar en la investigación.

Capítulo II

Comprende las teorías que sirven de fundamento para esta investigación, que sirven de sustento a la idea a defender y la propuesta de la investigación.

Capítulo III

Contempla el desarrollo de la metodología de investigación tomando en cuenta la situación actual del departamento de importación de Aduanor Cía. Ltda., relacionando sus factores internos y externos para determinar la matriz FODA.

Capítulo IV

Se determinan las conclusiones y recomendaciones para que la investigación desarrollada contribuya a un mejor desempeño de la empresa y de su departamento de importaciones.

Capítulo V

Contiene el desarrollo de la propuesta enfocada en un manual de procesos internos, para el departamento de importaciones, que engloba los procesos y funciones que deberán ser cumplidos por el personal.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas deben de cuidar y administrar correctamente sus recursos empresariales ya que son factores que les permiten funcionar de acuerdo con el objeto para el cual fueron creadas, “La globalización ha cambiado las formas de la competencia empresarial, que ahora están dominadas por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan” (Chamorro, Tato, 2005, p. 1)., si una empresa no cuenta con un personal capacitado, tecnología actualizada, infraestructura acorde a sus necesidades, ni procesos plenamente establecidos difícilmente podrá competir en el mercado.

En un estudio realizado a 210 empresas de América Latina por la Universidad Sergio Arboleda de Colombia, afirma que, “uno de los problemas que más aquejan a las empresas Latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso” (El empleo, 2011, párr. 3), la inexistencia o mala comunicación en una área o departamento de una empresa provoca que un determinado proceso operativo se vea afectado ya sea en la obtención de malos resultados, o en la suspensión del proceso.

Aduanor Cía. Ltda.¹, es una empresa que presta el servicio de depósito temporal aduanero para el almacenamiento de mercancías en espera del cumplimiento de las formalidades aduaneras ya sea para la exportación o importación de las mismas; adicionalmente cuenta con los servicios de

¹ Aduanas y Comercio Exterior del Norte.

nacionalización de mercancías (departamento de importaciones) y transporte pesado de carga.

Según, Marcelo Argoti, Gerente de Aduanor (03/2012), manifiesta que: “dentro del recurso empresarial existente en el departamento de importaciones, la mayor parte del recurso humano que labora en este departamento tiene un conocimiento empírico”, es decir que no tiene una educación formal en comercio exterior, el desconocimiento de las normas y procesos que regulan las actividades de comercio exterior conlleva a cometer errores que retrasan el proceso de nacionalización de mercancías viéndose afectados principalmente los clientes.

Yomaira Montenegro encargada de la atención al cliente del departamento de importaciones de Aduanor (03/2012), afirma que los importadores solicitan que su mercancía sea nacionalizada con prontitud, situación que en ocasiones no es posible por cuanto existe saturación de trabajo y demora por parte de las personas encargadas de la digitación de los trámites, como consecuencia de no contar con equipos informáticos actualizados que permitan dinamizar el proceso, cabe recalcar que estos retrasos pueden ocasionar la pérdida de clientes, afectándose así a los intereses de la empresa.

Marcelo Argoti² manifiesta, que: “el departamento de importaciones no cuenta con procesos establecidos que permitan aprovechar de mejor manera los recursos con los que cuenta la empresa”, es decir cada persona en este departamento realiza las actividades a su manera, provocando en ocasiones pérdida de tiempo y recursos, además de generar un mal clima organizacional e insatisfacción de los clientes.

² Entrevista mencionada anteriormente

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“La ausencia de procesos operativos correctamente diseñados, no permite optimizar el uso de los recursos empresariales del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán”.

1.3 DELIMITACIÓN.

Tabla 1. Delimitación

Objeto	Procesos operativos.
Sujeto	Recursos empresariales.
Tiempo	12 meses
Área geográfica	La ciudad de Tulcán - Aduanor Cía. Ltda.
Grupo objetivo	Aduanor Cía. Ltda., Talento Humano, clientes.

Elaborado por: Luis Almeida.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El ingreso de mercancías por la Frontera Norte Tulcán (Ecuador) - Ipiales (Colombia) declaradas para el consumo, requieren de los servicios ofrecidos por empresas que mantienen como actividad realizar trámites aduaneros, que permiten la nacionalización de mercancías, tal es el caso del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., razón por la cual es importante realizar esta investigación que nos permitirá aportar con el desarrollo de la empresa, específicamente en los procesos del departamento de importaciones y sus recursos, con el objeto de brindar un servicio rápido y oportuno.

El análisis de las actividades que actualmente se realizan en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., nos permitirán detectar errores, estudiarlos y diseñar procesos que optimicen el uso de los recursos empresariales, es decir estandarizar las actividades realizadas por el talento

humano, aprovechar al máximo los recursos tecnológicos para brindar un servicio competitivo, cuyo resultado se refleje en la satisfacción de los clientes; así como también se busca crear una habilidad para detectar errores y aportar con soluciones prácticas y técnicas, realizando actividades propias de la carrera que sirvan como preparación para problemas futuros en la vida profesional.

Existen varias investigaciones que recopilan información que sirve como lineamientos para este estudio. Lo que se busca con esta investigación es aportar con una herramienta práctica, de fácil entendimiento y comprensión para el talento humano del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda.

Esta investigación se la realizará con el propósito de obtener un título profesional y como un aporte para la empresa por brindarme la oportunidad de adquirir experiencia laboral, fortaleciendo los conocimientos obtenidos en las aulas de la universidad. Además el presente estudio servirá como un aporte para quienes deseen hacer uso de este material como un antecedente en futuras investigaciones que surjan partiendo del problema expuesto en este estudio.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar los procesos operativos internos para del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., que permitan optimizar el uso de los recursos empresariales.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar bibliográficamente los conceptos sobre procesos operativos y recursos empresariales.
- Diagnosticar la gestión de los recursos empresariales y los procesos operativos que mantiene el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda. de la ciudad de Tulcán.
- Diseñar un manual de procesos operativos internos que permitan optimizar el uso de los recursos empresariales en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda. de la ciudad de Tulcán.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la elaboración de la presente investigación se toma como referencia tres antecedentes investigativos que a continuación son presentados:

- *“Manual de procesos de importaciones para la empresa MAN FERROSTAAL”* (Peker, 2010), Escuela Politécnica del Ejército (Sangolqui). En la actualidad la administración por procesos juega un papel muy importante para afrontar las exigencias del mercado, más aun en empresas que se encuentran ligadas con las importaciones, ya que no solo es necesario conocer el proceso aduanero sino que también es muy importante estar en constante actualización en cuanto a las normas legales que regulan las operaciones de comercio exterior, todo esto con el fin de evitar cometer errores. Además la ausencia de un manual de procesos no le ha permitido optimizar los recursos a la empresa y más bien han contribuido a que exista contratiempos, malos entendidos y conflictos internos, como solución a lo anteriormente mencionado se propone la elaboración de un manual de procesos de importaciones.
- *“Diseño y propuesta de mejora de los procesos operativos para la empresa PLASTITEC”* (Orellana, 2007), Escuela Politécnica Nacional (Quito). Se enfoca en la gestión por procesos con el fin de asegurar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad para superar a la competencia, razón por la cual es importante ofrecer productos o servicios con valor agregado para satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes, todo esto obliga a que se centre la mirada en ellos y se aplique la mejora continua en los procesos

operativos de la empresa. Como solución se propone la creación de un manual de procesos que esté acorde a las necesidades de la empresa y cuyos resultados se enfoquen en la satisfacción del cliente, ya que no existe un producto o servicio sin un proceso.

- *“Mejoras en los procesos operativos del departamento de comercialización y logística de la empresa Equipos Médicos Ecuador S.A. EQUIMECSA en la ciudad de Guayaquil”* (Granizo, Zambrano 2009 – 2010), Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (Guayaquil). Tradicionalmente las organizaciones se han enfocado principalmente en los recursos físicos o materiales, sin tomar en cuenta el establecimiento y sistematización de procesos, es decir dejan de lado el mejoramiento continuo de los procesos. Para determinar las falencias existentes en la empresa se aplica el método de la observación para saber cuáles son las funciones del talento humano perteneciente a la empresa, así como también un análisis de perfil del talento humano permiten reunir las bases que llevan a proponer como solución la implementación de un manual de procedimientos para el departamento de comercialización.

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Tabla 2. Marco Legal

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Constitución Política del Ecuador 2008	Art. 306.- El Estado propiciará las importaciones necesarias.
Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI)	<p>Art. 104. Literal a) la facilitación al comercio exterior a través de procesos aduaneros rápidos. Literal b) control aduanero en toda operación de comercio exterior.</p> <p>Art. 106 literal a) zona primaria corresponde al área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras terrestres.</p> <p>Art. 134.- Depósito temporal es una zona primaria que permite el almacenamiento de mercancías en espera del cumplimiento de las formalidades aduaneras.</p> <p>Art. 138.- La declaración aduanera será presentada siguiendo los procedimientos establecidos por la directora o director general.</p> <p>Art. 147.- Importación para el consumo.</p> <p>Art. 227.- Agente de aduana es la persona natural o jurídica que gestiona de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías.</p>
Ley de Compañías	<p>Art. 2.- Compañías de comercio, entre las cuales se encuentra la compañía de responsabilidad limitada. Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada se contrae entre tres o más personas.</p>
Comunidad Andina	<p>Decisión 416 y 417 Normas y criterios para la certificación de origen. Decisión 271 Sistema Andino de carreteras. Art. 7 literal b) cruces de frontera entre Colombia y Ecuador: Puente Rumichaca y Puente San Miguel</p>

Elaborado por: Luis Almeida

2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

2.3.1 Teorías utilizadas en la investigación.

Tabla 3. Teorías

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS	RELACIÓN
<p>Teoría de los recursos y las capacidades. (Penrose 1959, Barney, 1991, Grant 1991, 1996).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa depende de los recursos que dispone. - Las empresas se deben renovar para no quedar obsoletas. - El análisis de recursos y capacidades permite identificar fortalezas y debilidades. - La empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aduanor Cía. Ltda. posee recursos que le han permitido permanecer en el mercado. - El resultado de esta investigación servirá para renovar los procesos del departamento de importaciones. - Esta investigación involucra el análisis de los recursos, con el propósito de determinar el uso adecuado de los mismos. - Al mejorar los procesos y el uso de los recursos del departamento de importaciones, la empresa tendrá una ventaja competitiva.
<p>Teoría de Deming. (Edwards Deming, 1950).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Propósito de mejora. - Desterrar errores y el negativismo. - No depender de inspección masiva. - Mejora continua en productos y servicios. - Capacitación en el trabajo. - Instituir el liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la mejora continua en los servicios brindados. - Crear un ambiente de trabajo seguro en el que se apliquen procesos que no den lugar a cometer errores. - Prevención ante el cometimiento de errores, evitando así costos y mejorando la confiabilidad de los procesos. - A partir de un análisis de los problemas existentes, se asignará responsabilidades necesarias para eliminar las causas que generan el problema. - Capacitar al personal no solo en las tareas específicas sino también en resolución de problemas. - La gerencia debe asumir el liderazgo y dar soporte para que se realice un mejor trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Desterrar el temor. - Derribar barreras departamentales. - Proveer adecuada supervisión, equipos y materiales. - Educación y entrenamiento constantes - Tomar medidas para lograr la transformación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar confianza al personal, así podrá desempeñarse mejor en sus tareas. - Todas las áreas de la empresa deben trabajar para la consecución de un mismo fin. - Facilitar los recursos necesarios - La organización deberá liberar más recursos en educación y entrenamiento, fundamental en la mejora continua. - Formar un equipo con un plan de acción
ISO 9001:2008	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de calidad (Enfoque basado en procesos). - Gestión de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los procesos necesarios y su aplicación. - Determinar la secuencia e interacción de los procesos. - Control de procesos. - Disponibilidad de recursos e información. - Seguimiento, medición y análisis de procesos. - Mejora continua de procesos. - Recursos humanos (educación, formación, habilidades y experiencia). - Infraestructura (edificios, equipos, servicios de apoyo). - Ambiente de trabajo (factores físicos y ambientales).
BPMN (Business Process Model and Notation)	<ul style="list-style-type: none"> - Estándar internacional de modelado de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La representación gráfica de los flujogramas de procesos del departamento de importaciones, se basará en el estándar BPMN, conjuntamente con el programa BIZAGI.

Elaborado por: Luis Almeida.

2.3.2 Metodología a utilizar en la investigación

Debido a las características del problema de investigación y a los objetivos planteados, se hizo necesario revisar información contenida en libros, revistas y adicionalmente de archivos existentes en internet que aportaron con el desarrollo de esta investigación (metodología documental), además se aplicaron instrumentos como encuestas y entrevistas dirigidas al talento humano involucrado, así como también la observación fue indispensable para identificar las actividades y funciones que permitieron diseñar los procesos del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda. (Recopilación In situ).

2.3.3 Vocabulario técnico

- **Efectividad.-** Logro de resultados que se han planificado usando racionalmente los recursos.
- **Ecuapass.-** Es el sistema aduanero ecuatoriano que permite a los Operadores de Comercio Exterior realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación (SENAE, 2011, p. 1).
- **Eficacia.-** Logro de resultados que se han planificado.
- **Eficiencia.-** Uso racional de los recursos en búsqueda de resultados planificados.
- **Importación para el consumo.-** Es el régimen aduanero que permite ingresar mercancía definitiva al país, luego de haber cumplido con las formalidades aduaneras y el pago de tributos al comercio exterior establecidos en la ley.

- **Manual.-** Documento que recoge instrucciones sencillas y de fácil entendimiento para su lector, permitiéndole desarrollar correctamente la actividad propuesta.
- **Mercancía nacionalizada.-** Mercancía extranjera cuya importación o internación al país se ha sometido al cumplimiento de todas las formalidades aduaneras que corresponden a la importación a consumo. (Art.2 literal nn, Reglamento al COPCI).
- **Procesos operativos.-** Son actividades que permiten generar productos o servicios que se ponen a disposición del cliente.
- **Recursos empresariales.-** Elementos que forman y permiten el funcionamiento y desempeño de una empresa tales como el recurso humano, financiero, material y tecnológico.

2.4 IDEA A DEFENDER

La aplicación de procesos operativos correctamente diseñados a través de un manual de procesos, permitirá optimizar el uso de los recursos empresariales del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán.

2.5 VARIABLES

Variable independiente: Procesos Operativos.

Variable dependiente: Recursos empresariales.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El problema y los objetivos planteados hicieron necesario que el enfoque de esta investigación sea cualitativo porque los métodos principales usados para la recolección de información fueron entrevistas y encuestas aplicadas al personal involucrado, además que no se puede dejar de lado la observación que permitió levantar la información necesaria para la elaboración de los procesos.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Descriptiva, con frecuencia el objeto del investigador es:

Describir situaciones, eventos y hechos. Es, decir cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis. (Gómez, 2006, p. 65).

Se utilizó este tipo de investigación porque permitió detallar los problemas existentes en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., permitiendo así establecer el estado actual y funcionamiento de la empresa en cuanto a recursos y procesos.

3.2.2 Investigación documental, consiste en:

Un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio. (Bernal, 2006, p. 111).

Se tomó en cuenta los estudios realizados anteriormente con este tema, así como información de libros, revistas, periódicos para así partir de una idea

generalizada y fundamentar sobre procesos y recursos empresariales que posibilitaron la investigación.

3.2.3 Investigación de campo, el proyecto manejó este tipo de Investigación ya que se interrelacionó con las personas que intervienen en el funcionamiento del departamento de importación de Aduanor Cía. Ltda., para conocer qué problemas, necesidades y actividades se realizan en este departamento, para lo cual fue necesario utilizar la observación, entrevistas, fichas y encuestas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La población se considera como:

El conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita (Fuentelsaz, Icart, Pulpòn, 2006, p. 55).

Debido a que la población es finita y el número de individuos es reducido no fue necesario calcular una muestra, por lo tanto se procedió con la aplicación de un censo dirigido a los integrantes del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda.

Tabla 4. Integrantes del departamento de importación

CARGO	NO. PERSONAS
Ejecutiva de cuentas	1
Digitadores	5
Auxiliar	1
Total	7

Elaborado por: Luis Almeida.

Fuente: Esta investigación.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

IDEA A DEFENDER: La aplicación de procesos operativos correctamente diseñados a través de un manual de procesos, permitirá optimizar los recursos empresariales del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda. de la ciudad de Tulcán.						
VARIABLES	INDICES	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	INFORMANTE
PROCESOS OPERATIVOS	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO (ANÁLISIS INTERNO)	<ul style="list-style-type: none"> Nivel académico Experiencia Puesto 	<p>¿Cuál es su último grado de preparación académica?</p> <p>¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?</p> <p>¿Qué tipo de conocimiento cree usted que prevalece más en el personal del departamento de importaciones?</p> <p>¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?</p> <p>¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?</p> <p>¿Cuáles son las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?</p>	Observación Entrevista Encuesta	Fichas Cuestionario Cuestionario	Investigador Gerente Personal del dpto. importaciones
	CAPACIDAD DE APLICACIÓN DE PROCESOS (ANÁLISIS INTERNO)	<ul style="list-style-type: none"> Manual de procesos Mapa de procesos Instructivos Control 	<p>¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?</p> <p>¿Existe un mapa de procesos?</p> <p>¿El manual de procesos está documentado?</p> <p>¿El manual de procesos está publicado?</p> <p>¿El manual de procesos está actualizado?</p> <p>¿Existe un mapa del proceso operativo para el departamento de importaciones?</p> <p>¿Existe un control interno establecido para las actividades que usted realiza en el departamento de importaciones?</p> <p>¿Cómo considera los resultados obtenidos en el departamento de importaciones?</p> <p>¿En las actividades que usted realiza dentro del departamento de importaciones sigue un proceso pre</p>			

VARIABLES	ÍNDICES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO	INFORMANTE
			<p>establecido?</p> <p>¿Existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea?</p> <p>¿De existir un instrumento que contribuya a mejorar las actividades del departamento de importaciones, usted haría uso de éste?</p>			
RECURSOS EMPRESARIALES	CAPACIDAD DIRECTIVA (ANÁLISIS INTERNO)	Ambiente físico (Instalaciones y tecnología)	<p>¿La empresa cuenta con infraestructura propia?</p> <p>¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?</p> <p>¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?</p> <p>¿Qué recursos están disponibles para el desempeño de las actividades del departamento de importaciones?</p> <p>¿Qué necesidades referentes a instalaciones y tecnología tiene el departamento de importaciones?</p>	Observación Entrevista Encuesta	Fichas Cuestionario Cuestionario	Investigador Gerente Personal del departamento importaciones
		Ambiente laboral	<p>¿Con qué frecuencia se realiza reuniones entre los directivos y el personal del departamento de importaciones?</p> <p>¿Con qué frecuencia la empresa brinda capacitación al personal del departamento de importaciones?</p> <p>¿La empresa como apoya al personal que se encuentra o quiere estudiar?</p> <p>¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?</p> <p>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?</p> <p>¿Existe cambios internos de personal en los diferentes puestos del departamento de importaciones?</p> <p>¿Existe sobrecarga de trabajo para el personal del departamento de importaciones?</p> <p>¿Qué tipo de reconocimientos tiene el personal por su desempeño laboral?</p>			

	CAPACIDAD FINANCIERA	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	¿La empresa está en capacidad de realizar inversión para el mejoramiento de resultados en el departamento de importaciones? ¿En cuál de los siguientes aspectos la empresa está en capacidad de invertir?	Entrevista	Cuestionario	Gerente
	ENTORNO	Competencia.	¿Cuál es la actual competencia del sector?	Recolección de información	Bases de datos	SENAE
		Situación económica de la frontera.	Intercambio comercial	Información de internet Registros Archivos, sitios Web		
		Devaluación del peso colombiano.	¿Efectos de la devaluación del peso colombiano?			
	Manual de procesos		<ul style="list-style-type: none"> • Elementos • Actividades • Flujogramas • Indicadores 	Propuesta		

Elaborado por: Luis Almeida.

3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar la presente investigación se recurrió al gerente de Aduanor Cía. Ltda., donde se solicitó por medio de un oficio el permiso para hacer la investigación de campo en el departamento de importaciones.

El desarrollo de esta investigación se fundamentó en fuentes primarias de información obtenida en entrevistas, encuestas y fichas de observación.

- Para la entrevista, la investigación se realizó de forma personal al gerente de Aduanor Cía. Ltda.
- Para la encuesta, la investigación se la efectuó personalmente con los empleados del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., se la aplicó a las 7 personas que forman parte de este departamento.
- Las fichas de observación permitieron conocer cuáles son las actividades que realiza el personal del departamento de importaciones, esto se efectuó para levantar la información que sirvió como base para diseñar los procesos.

Como fuentes secundarias que aporten al desarrollo de la investigación se utilizó bibliografía, páginas web y folletos, a través de los cuales se pudo obtener los conocimientos para desarrollar la propuesta.

3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La interpretación de resultados se realizó agrupando las preguntas en los siguientes aspectos:

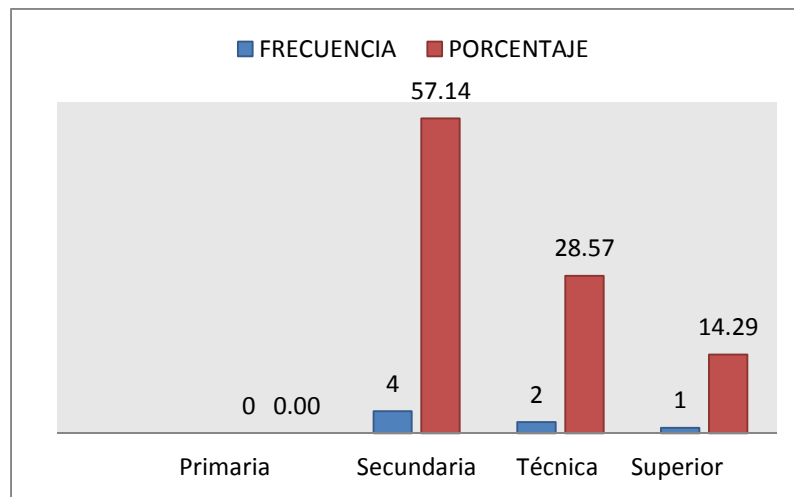
- Nivel académico
- Experiencia

- Puesto ocupacional
- Manual de procesos
- Ambiente físico (Instalaciones y tecnología)
- Ambiente laboral
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos

3.6.1 Capacidad del talento humano (análisis interno)

3.6.1.1 Nivel académico

Gráfico 1. Preparación Académica



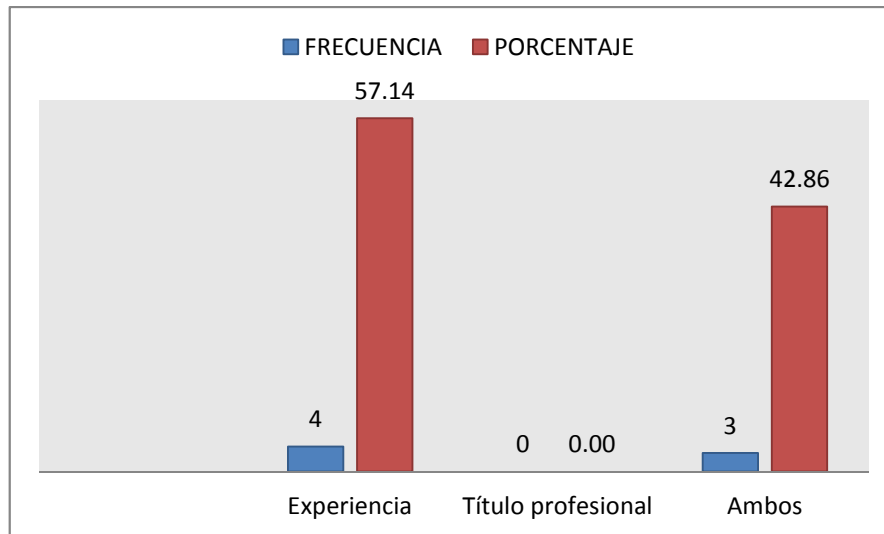
Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.

Elaborado por: Luis Almeida.

Según resultados obtenidos en la encuesta aplicada en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., se pudo determinar que la mayor parte del personal cuenta con una preparación a nivel de bachillerato y técnica, además el título que respalda su preparación académica no es afín al trabajo que desempeñan en la empresa, esto nos demuestra que mantienen un conocimiento empírico y que no cumplen con el perfil profesional desde el punto de vista académico.

3.6.1.2 Experiencia

Gráfico 2. Consideraciones para trabajar en el Dpto. de Importación



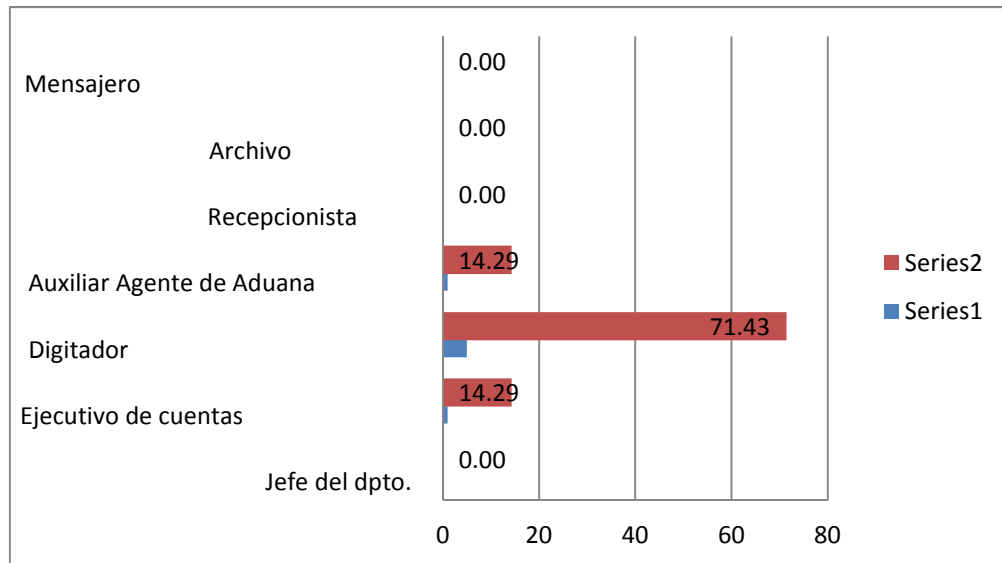
Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.

Elaborado por: Luis Almeida.

El conocimiento referente a funciones realizadas por el personal del departamento de importaciones es empírico, es decir nace de la experiencia que pudieron obtener en trabajos anteriores o en el mismo departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., esto se sustenta en el resultado obtenido por la encuesta aplicada, donde se pudo determinar que la mayor parte del personal aduce que la experiencia es un requisito para trabajar en este departamento.

3.6.1.3 Puesto

Gráfico 3. Puesto ocupacional



Fuente: Ésta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

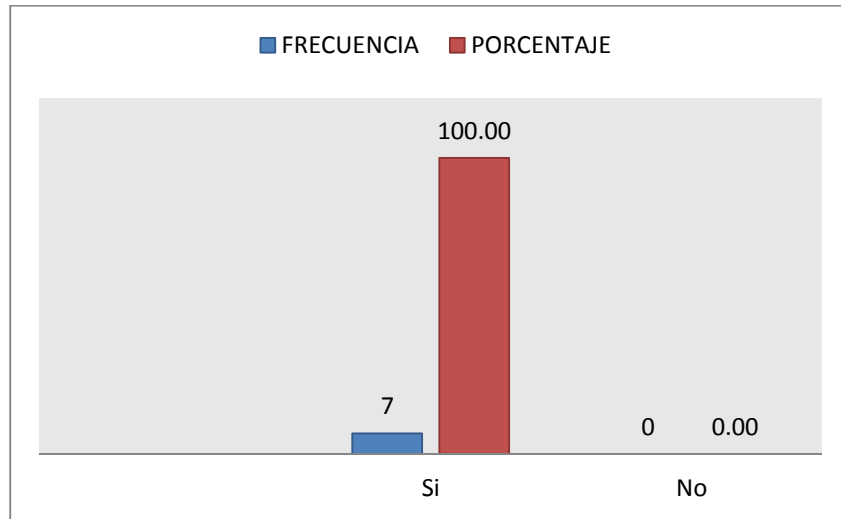
En el departamento de importaciones trabaja un ejecutivo de cuentas, cinco digitadores y un auxiliar de agente de aduana, sumando un total de 7 personas encargadas de realizar todo el proceso que comprende la nacionalización de mercancías. Por otro lado se pudo constatar que no se cuenta con un jefe para este departamento.

3.6.2 Capacidad de aplicación de procesos (análisis interno)

3.6.2.1 Manual de procesos

La encuesta permitió conocer que el departamento de importaciones carece de un manual de procesos, un mapa que detalle el proceso operativo de este departamento, herramientas de control interno para las actividades que realiza el personal y tampoco existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea.

Gráfico 4. Aplicación de instrumentos para mejoramiento de las actividades



Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

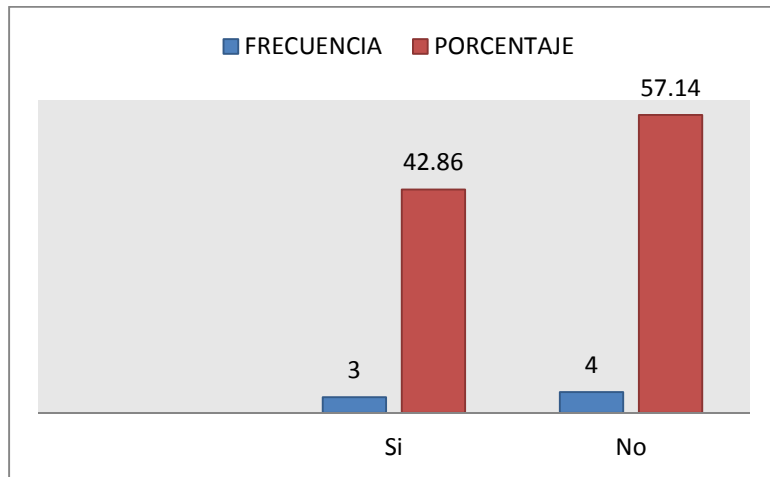
De existir los instrumentos para eliminar los vacíos anteriormente mencionados, el personal está dispuesto hacer uso de estos elementos.

3.6.3 Capacidad directiva (Instalaciones y tecnología).

3.6.3.1 Ambiente físico

Aduanor Cía. Ltda., cuenta con instalaciones propias y el espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento, así lo confirmó el resultado de la encuesta al personal que labora en este departamento.

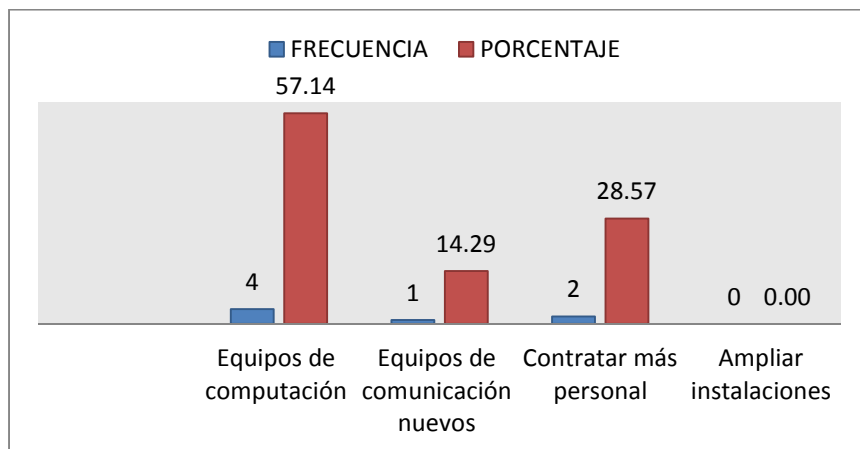
Gráfico 5. El software utilizado es óptimo



Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

En el departamento de importaciones de Aduanor Cia. Ltda., actualmente se utiliza el sistema aduanero ecuatoriano Ecuapass, el mismo que fue implementado por el SENA, para que sea utilizado por los operadores de comercio exterior (OCE's). Según datos de la encuesta aplicada, se considera que el sistema Ecuapass debido a su reciente implementación aún no se encuentra en un óptimo funcionamiento provocando en ocasiones retrasos en la nacionalización de mercancías.

Gráfico 6. Necesidad de Recursos

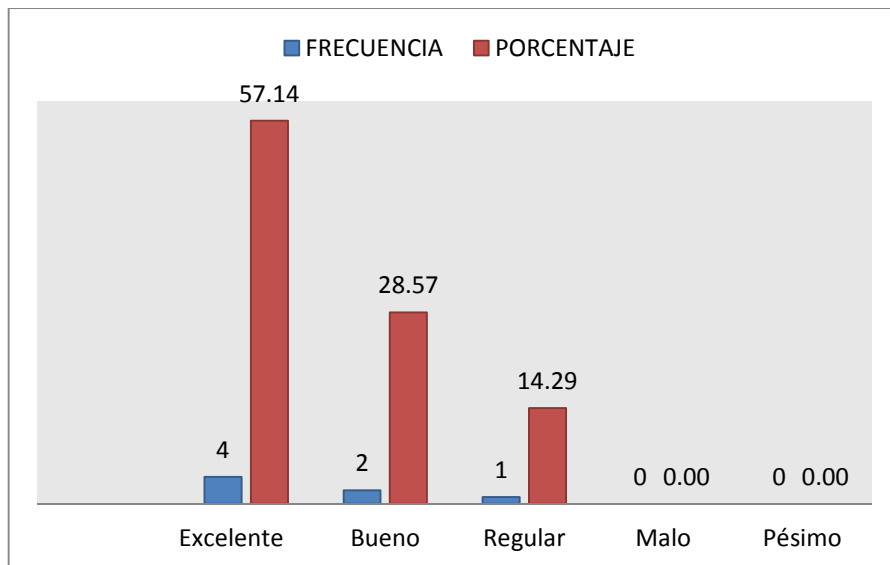


Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

Resultados de la encuesta demuestran que el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., presenta la necesidad de adquirir nuevos recursos tecnológicos como equipos de computación actualizados en cumplimiento con los requerimientos para operar eficazmente con el sistema Ecuapass.

3.6.3.2 Ambiente laboral

Gráfico 7. Ambiente Laboral

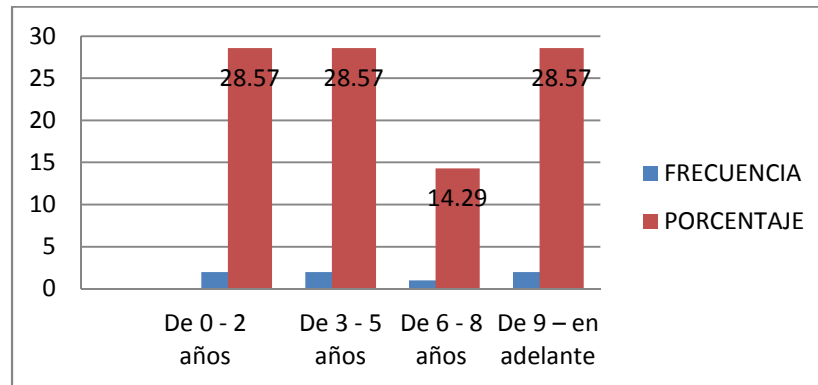


Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.

Elaborado por: Luis Almeida.

La mayor parte del personal considera que el ambiente laboral en el departamento de importaciones es excelente, y en porcentajes menores lo califican como bueno y regular, esta variación está dada en ocasiones por la falta de comunicación principalmente entre el personal y los directivos, la sobrecarga de trabajo en ciertos puestos de trabajo de este departamento, o simplemente por la falta de motivación.

Gráfico 8. Años de trabajo en el Dpto. de importaciones



Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.

Elaborado por: Luis Almeida.

Se puede decir que existe una estabilidad laboral en el departamento de importaciones ya que el comportamiento observado en la gráfica demuestra que algunas personas trabajan entre seis y nueve años en este departamento.

Existen cambios internos de personal en los diferentes puestos del departamento de importaciones, con el propósito de que aprendan todas las actividades que se desarrollan en este departamento, así el personal sirve de apoyo en caso de ser necesario.

3.6.4 Capacidad financiera (análisis interno)

3.6.4.1 Liquidez, disponibilidad de fondos internos

En lo referente a capacidad de invertir para el mejoramiento de resultados del departamento de importaciones, Marcelo Argoti³ señaló que la empresa si cuenta con recursos económicos disponibles para ser utilizados principalmente en factores tales como tecnología y capacitación del personal, además señala que anteriormente no era muy necesario estar actualizados en tecnología porque se operaba con un software que se contrataba a empresas privadas como el SICE profesional, pero que a raíz de la entrada en funcionamiento del

³ Entrevista mencionada anteriormente.

sistema Ecuapass se hace evidente y necesario la utilización de tecnología actualizada, así como la capacitación del personal.

3.7 FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo obtener un diagnóstico a través de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Tabla 5. Matriz FODA

	INTERNO	EXTERNO
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
POSITIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura física propia. 2. Oferta de servicios integrales. 3. Clientes selectos. 4. Prestigio empresarial. 5. Capacidad para realizar reinversión. 6. Mejora continua de servicios. 7. Experiencia del recurso humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Apertura de sucursales. 3. Realizar alianzas estratégicas.
NEGATIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de manuales de procesos. 2. Ausencia de difusión de políticas empresariales a los clientes internos. 3. Recurso tecnológico desactualizado. 4. Falta de capacitación del personal. 5. Falta de toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Localización de las instalaciones. 2. Cambios en leyes y reglamentos de comercio exterior. 3. Situación económica de la frontera. 4. Devaluación del peso colombiano.

Elaborado por: Luis Almeida.

3.7.1 Análisis interno FODA

3.7.1.1 Fortalezas

- **Infraestructura física propia**

Aduanor Cía. Ltda., cuenta con infraestructura propia para el desarrollo de sus actividades, la misma que por ser amplia y moderna proyecta una buena imagen a sus clientes, razón por la cual se la considera una fortaleza.

Tabla 6. Infraestructura física de Aduanor Cía. Ltda.

24.120 m³	De bodegas cubiertas en estructura metálica, cubierta de aluminio y pisos industriales de hormigón
10.000 m²	De patios adoquinados para vehículos, contenedores y carga en general.
350 m²	De muelle cubierto para carga y descarga de mercaderías
240 m²	De oficinas.

Fuente: Aduanor Cía. Ltda.

- **Oferta de servicios integrales**

Aduanor Cía. Ltda., ofrece los siguientes servicios:

- Depósito temporal, almacenaje temporal de mercancías que ingresan al país para ser nacionalizadas.
- Nacionalización de mercancías, trámite de importación que permite nacionalizar las mercancías.
- Transporte de carga dentro del territorio nacional, entrega de la mercancía nacionalizada en las bodegas o lugar requerido por el importador.

- **Clientes selectos**

Actualmente Aduanor Cía. Ltda., dirige sus servicios a 201 clientes, de los cuales 132 hacen uso solo del servicio de almacenaje de mercancías, mientras que los 69 restantes hacen uso del servicio de nacionalización de mercancías.

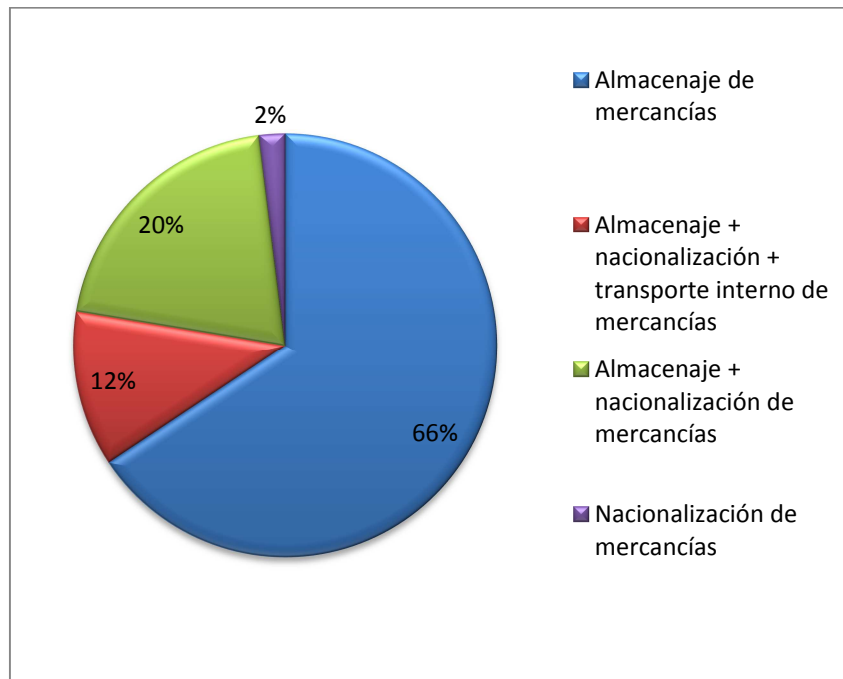
Tabla 7. Clientes de Aduanor Cía. Ltda.

Servicio	Usuarios	Porcentaje
Almacenaje de mercancías	132	65.67%
Almacenaje + nacionalización de mercancías + transporte interno de mercancías	24	11.94%
Almacenaje + nacionalización de mercancías	41	20.40%
Nacionalización de mercancías	4	1.99%
Total	201	100.00%

Fuente: Departamento de contabilidad, Aduanor Cía. Ltda.

Elaborado por: Luis Almeida.

Gráfico 9. Servicios utilizados por clientes de Aduanor Cía. Ltda.



Fuente: Departamento de contabilidad Aduanor Cía. Ltda.

Elaborado por: Luis Almeida.

- **Prestigio empresarial**

Aduanor Cía. Ltda., fue creada en 1996 llevando en el mercado cerca de 17 años, su trayectoria y seriedad demostrada en los servicios que presta la empresa, la hacen merecedora del reconocimiento y prestigio por parte de sus usuarios.

- **Capacidad para realizar reinversión**

La empresa cuenta con capacidad financiera y predisposición de sus directivos para realizar reinversión en aspectos que permitan mejorar el desempeño de la empresa ya sea en factores tecnológicos, humanos y capacitación al personal. Anteriormente en el departamento de importaciones no se hacía necesario contar con equipos de computación y tecnología actualizada, pero a raíz de la entrada en funcionamiento del sistema Ecuapass se hizo evidente esta necesidad, así como también la capacitación al personal.

- **Mejora continua de servicios**

Se considera una oportunidad porque permite a la empresa mejorar los servicios y obtener una mejor satisfacción de sus clientes.

- **Experiencia del recurso humano**

La experiencia del recurso humano es una fortaleza que se convierte en una garantía para el funcionamiento de la empresa.

3.7.1.2 Debilidades

- **Inexistencia de manuales de procesos**

La inexistencia de manuales de procesos se convierte en una debilidad, por no existir procesos pre-establecidos en las actividades que realiza el personal de la empresa.

- **Ausencia de difusión de políticas empresariales a los clientes internos**

La inexistencia de un plan estratégico es causa para que no exista la difusión de las políticas empresariales entre directivos y empleados, lo cual no permite tener claro los objetivos empresariales afectando a la obtención de los resultados deseados.

- **Recurso tecnológico desactualizado**

Se ha realizado inversiones en otras áreas de la empresa como almacenaje o transporte de mercancías, pero se ha descuidado el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., razón por la cual existen equipos de computación desactualizados, que al ser una herramienta indispensable deberían ser reemplazados para mejorar el desempeño de este departamento.

- **Falta de capacitación del personal**

La falta de capacitación es una debilidad porque influye negativamente en las actividades que realiza el personal dentro de la empresa. La capacitación al personal aparte de ser una motivación sirve para mejorar el desempeño de los empleados en la empresa.

- **Dependencia del personal de gerencia general**

En la empresa es al gerente a quien todas las personas se reportan, se considera una debilidad porque la dirección está centralizada en una sola persona y en su ausencia el departamento de importaciones queda limitado en la toma de decisiones a la hora de que surja algún inconveniente, lo que conlleva a retrasar el proceso.

3.7.2 Análisis externo FODA

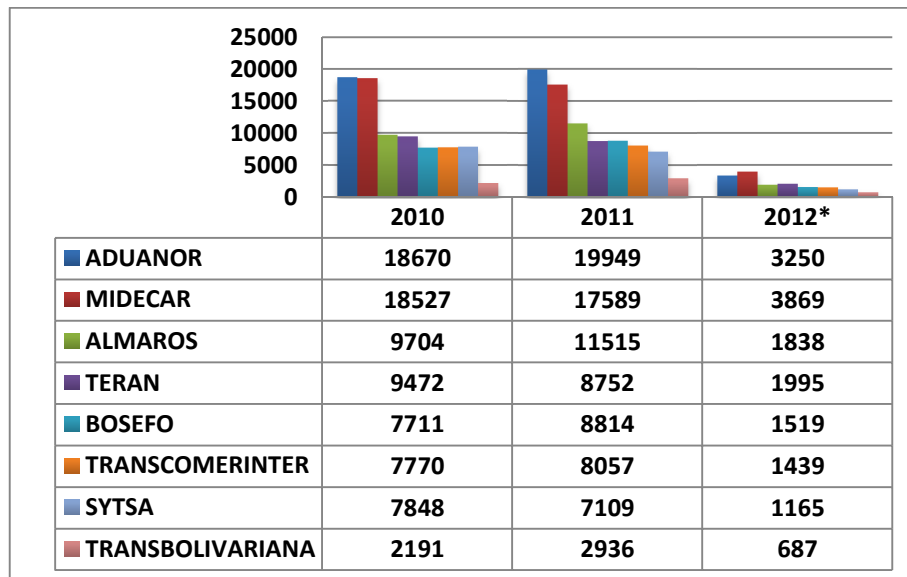
3.7.2.1 Oportunidades

- **Competencia**

Se considera como oportunidad porque la existencia de la competencia obliga a mejorar permanentemente los servicios hacia el usuario. En la ciudad de Tulcán existen ocho depósitos temporales para el almacenamiento de mercancías en espera de su nacionalización.

Aduanor Cía. Ltda., se considera como uno de los principales depósitos temporales de la ciudad de Tulcán, así lo demuestra el comportamiento de las siguientes estadísticas:

Gráfico 10. Ingreso de mercancías a depósitos temporales (importación a consumo).



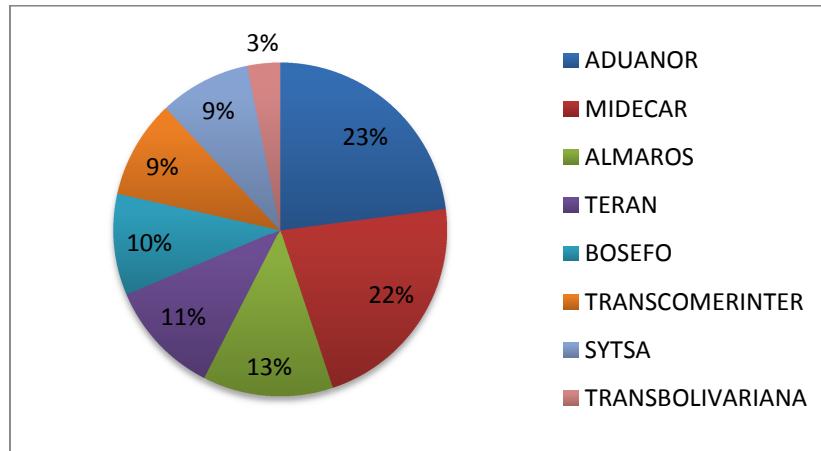
Fuente: SENAE, Distrito Tulcán.

Elaborado por: Luis Almeida.

2012* comprende solo hasta el 09 de marzo 2012.

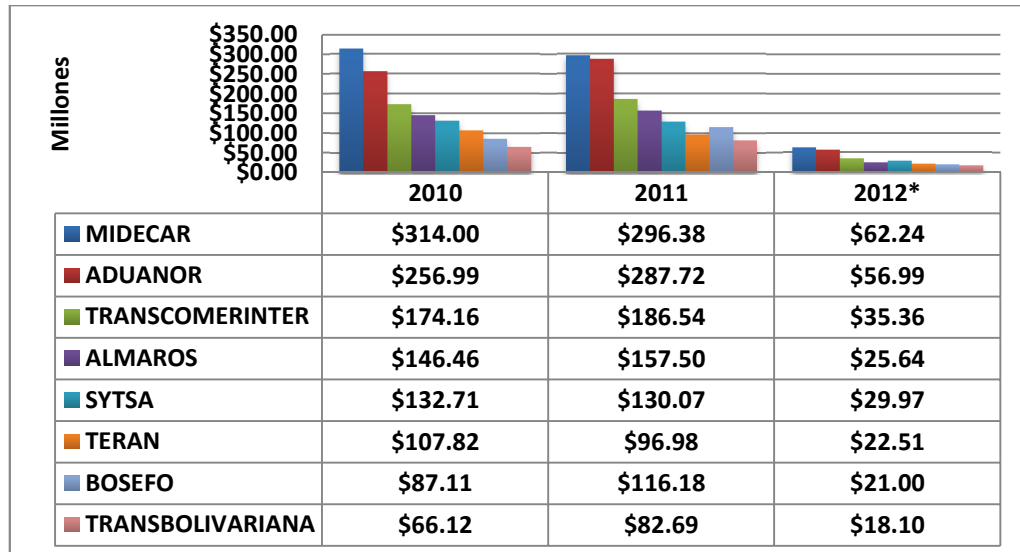
Podemos observar que en los años 2010 y 2011 Aduanor Cía. Ltda., tuvo más ingresos de mercancías en sus instalaciones que los demás depósitos temporales, pero en el año 2012 tuvo un decrecimiento siendo así superado por Midecar.

Gráfico 11. Participación en Almacenamiento de mercancía 2010-2011-2012



Fuente: SENA, Distrito Tulcán.
Elaborado por: Luis Almeida.

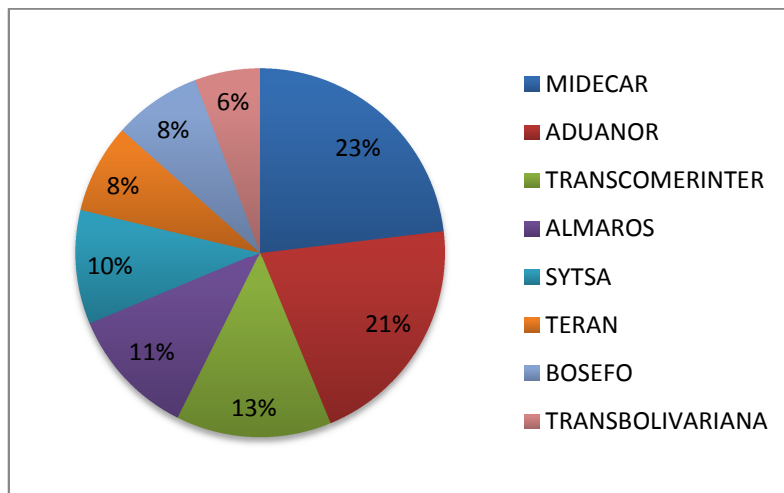
Gráfico 12. Ingreso de mercancías a depósitos temporales valor CIF (millones de dólares)



Fuente: SENA, Distrito Tulcán.
Elaborado por: Luis Almeida.
2012* comprende solo hasta el 09 de marzo 2012.

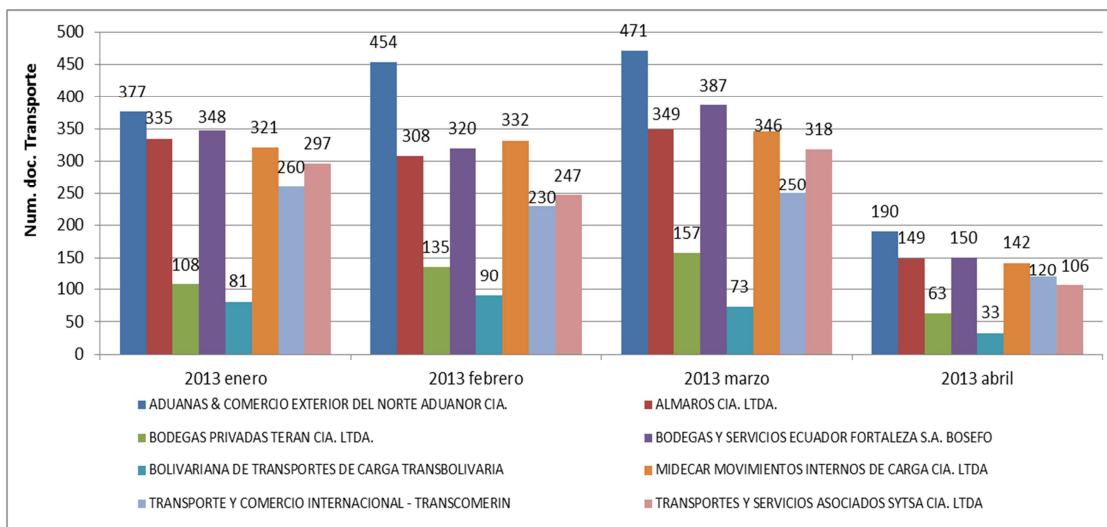
Midecar tiene valores CIF más altos en las mercancías que almacenó durante el transcurso de los años 2010 - 2012, esto quiere decir que a sus instalaciones ingresaron mercancías de mayor valor CIF, en relación a los demás depósitos temporales.

Gráfico 13. Almacenamiento de mercancía (participación por valor CIF)



Fuente: SENAE, Distrito Tulcán.
Elaborado por: Luis Almeida.

Gráfico 14. Ingreso de mercancías a Depósitos Temporales Enero – Abril 2013



Fuente: SENAE, Distrito Tulcán.
Elaborado por: Luis Almeida.

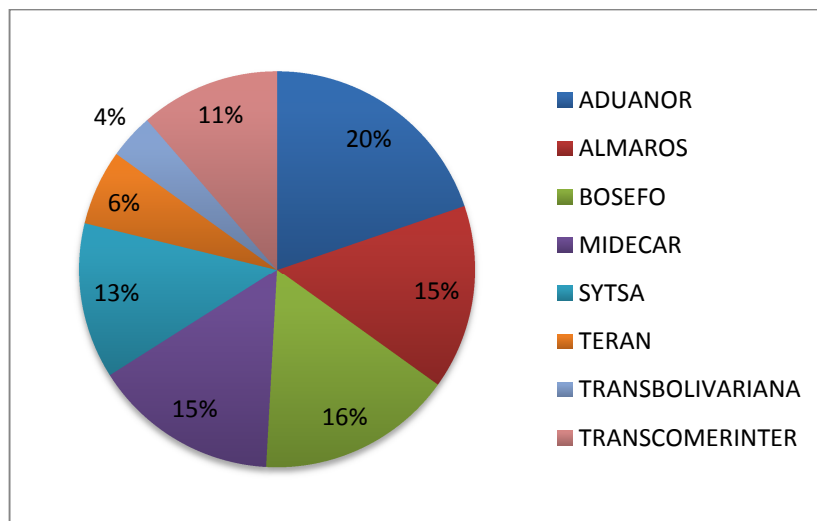
Tabla 8. Ingreso de mercancías a Depósitos Temporales Enero – Abril 2013

DEPÓSITO TEMPORAL	N° DE INGRESOS
ADUANOR	1492
ALMAROS	1141
BOSEFO	1205
MIDECAR	1141
SYTSA	964
TERÁN	463
TRANSBOLIVARIANA	277
TRANSCOMERINTER	860
TOTAL	7543

Fuente: SENA E, Distrito Tulcán.
Elaborado por: Luis Almeida.

Según el Servicio nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), en el primer cuatrimestre del año 2013 se realizó el ingreso de 7543 mercancías a los diferentes depósitos temporales, de los cuales la mayor fue almacenada en las bodegas de Aduanor Cía. Ltda.

Gráfico 15. Participación en Almacenamiento de mercancía Enero – Abril 2013



Fuente: SENA E, Distrito Tulcán.
Elaborado por: Luis Almeida.

- **Apertura de sucursales**

Es una oportunidad porque es una opción que le permitiría a la empresa expandir su mercado y captar nuevos clientes; se podría analizar la posibilidad de extender el servicio de nacionalización de mercancías en la ciudad de Quito cumpliendo con las expectativas de clientes que realizan importaciones vía aérea.

- **Realizar alianzas estratégicas**

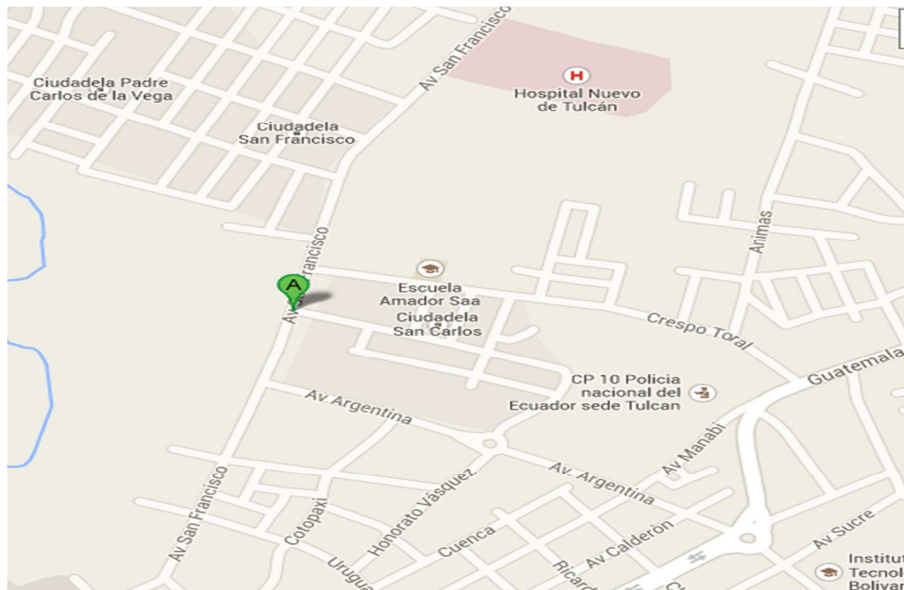
Se podría realizar alianzas con empresas de transporte internacional de carga, en las áreas almacenamiento y nacionalización de mercancías, para que estos puedan ofrecer a sus clientes un paquete completo de transporte, almacenaje y nacionalización de mercancías, obteniendo un beneficio económico mutuo.

3.7.2.2 Amenazas

- **Localización de las instalaciones**

Aduanor se encuentra ubicado en la Av. San Francisco y Pablo Aníbal Vela, de la ciudad de Tulcán. Su ubicación está dentro del sector urbano razón por la cual se considera como una limitante, debido a lo estipulado en el capítulo XXIV del Código de Ordenamiento Territorial del 17 de febrero de 2009, que habla sobre la regulación del ingreso de transporte pesado a la ciudad.

Gráfico 16. Ubicación de la Aduana Cía. Ltda.



Fuente: Google maps.

- **Cambios en leyes y reglamentos de comercio exterior**

El desconocimiento de nuevas leyes o reglamentos que regulen actividades de comercio exterior son una amenaza porque pueden limitar o retardar el proceso de nacionalización de mercancías.

- **Situación económica de la frontera**

La economía de frontera integra dos o más economías asimétricas -por ser funcionales entre sí- gracias a que: lo que es legal acá es ilegal allá, lo que existe acá no existe allá o lo que tiene precio mayor acá es menor que allá; por ello hay un flujo mercantil que genera un sistema de ilegalidades donde la economía de un lado se riega sobre la otra, a la manera de vasos comunicantes. Por eso, mientras más factores diferenciadores se imponen (muros, aranceles) mayores asimetrías se crean, aumentando los riesgos y, por tanto, los precios y las violencias. Este es el caso del contrabando y los tráficos (Carrión, 2011, p. 1).

La actividad económica de la ciudad de Tulcán - Ecuador, es netamente de comercio, es decir depende del intercambio comercial que se realiza con Ipiales - Colombia, esto se da bajo términos de un comercio formal e informal, al decir informal hablamos del intercambio de mercancía o productos de primera necesidad que entran y salen de nuestro país provocando el

incremento de precios como efecto del desabastecimiento para el consumo local; mientras que al hablar de comercio formal hacemos referencia a las exportaciones e importaciones realizadas bajo términos de legalidad, y que son registradas por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) en nuestro caso y por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el caso de Colombia.

Por lo tanto como zona de frontera, se ha establecido a Tulcán como una ciudad que debe ajustar sus normas y características para realizar transacciones comerciales y negociaciones de carácter internacional, debido al ingreso de mercancías por medios terrestres. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) Distrito Tulcán, es la entidad estatal encargada de controlar este flujo comercial en el cual intervienen los diferentes operadores de comercio exterior (OCE´s) como son: importadores, exportadores, agentes de aduana, empresas de transporte, depósitos temporales, etc.

Los diferentes actores que intervienen en el comercio exterior cumplen un papel importante en el transporte, almacenaje de mercancía o trámites aduaneros, convirtiendo a Tulcán en una ciudad proveedora de servicios logísticos para mercancías que ingresan por esta frontera de paso, puesto que las empresas importadoras se encuentran establecidas en diferentes ciudades del interior del país.

Como factor para medir el comercio podemos tomar en cuenta la balanza comercial, este instrumento nos permitirá conocer si existen mayores exportaciones o importaciones realizadas por un país en un determinado periodo de tiempo.

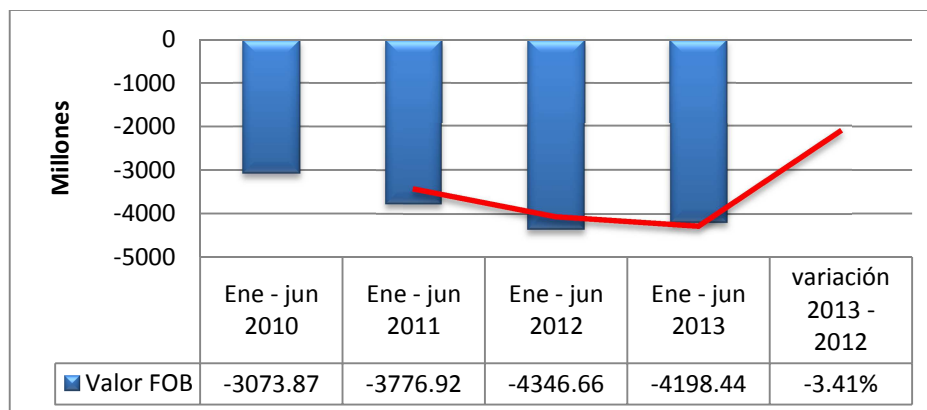
Además, de la balanza comercial también se tomará en cuenta las recaudaciones de tributos ocasionados por las importaciones que ingresan por el Distrito Tulcán.

Tabla 9. Balanza comercial No Petrolera (Millones de Dólares)

	Ene - Jun 2010	Ene - Jun 2011	Ene - Jun 2012	Ene - Jun 2013	VARIACIÓN 2013 - 2012
EXPORTACIONES	3868.58	4615.24	4850.7	5409.56	10.33%
IMPORTACIONES	6942.45	8392.16	9197.42	9608	4.27%
BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA	-3073.87	-3776.92	-4346.72	-4198.44	-3.53%

Fuente: BCE, Evolución de la Balanza Comercial (Enero – Junio 2013)
Elaborado por: Luis Almeida.

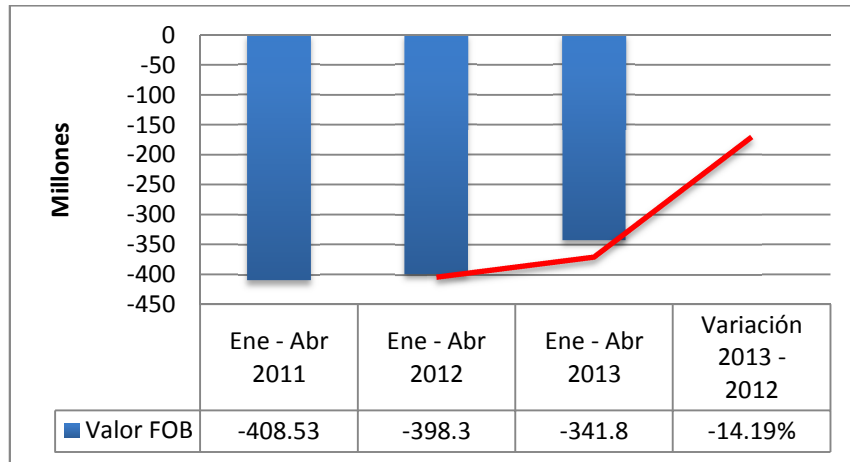
Gráfico 17. Balanza Comercial No Petrolera (Millones de Dólares)



Fuente: BCE, Evolución de la Balanza Comercial (Enero – Junio 2013)
Elaborado por: Luis Almeida.

La balanza comercial ecuatoriana se ha manejado con un saldo que presenta déficit pasando de -3073.87 a -4198.44 millones de dólares tomando como referencia el primer semestre entre los años 2010 – 2013 respectivamente, es decir que a lo largo de este tiempo el país importó más de lo que exportó. Durante el primer semestre del 2012 se presenta un mayor déficit de -4346.66 millones de dólares, mientras que en el 2013 se redujeron las importaciones en -3.41% en referencia al mismo semestre del año anterior.

Gráfico 18. Balanza Comercial No Petrolera Ecuador – Colombia (Millones de Dólares)



Fuente: BCE, Evolución de la balanza comercial con sus principales socios.
Elaborado por: Luis Almeida.

La balanza comercial entre Ecuador y Colombia en el periodo enero – abril sigue siendo desfavorable para nuestro país a pesar de que el déficit se ha disminuido entre los años 2011 y 2013 pasando de -408.53 a -341.8 millones de dólares respectivamente, reduciéndose así en un -14.19% las importaciones provenientes desde Colombia en el 2013 si se toma como referencia al mismo periodo del año 2012.

Tabla 10. Recaudaciones por Distrito 2010 - 2011 - 2012 (en millones de dólares)

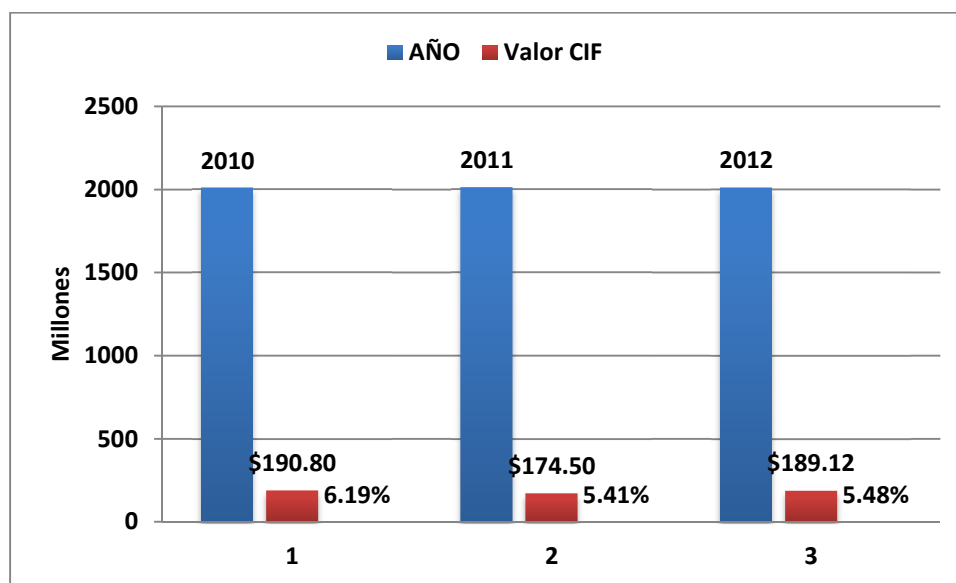
Distrito	2010	2011	2012	Crec % 2010 - 2011	Crec % 2011 - 2012	Proporción 2010	Proporción 2011	Proporción 2012
GUAYAQUIL	\$1,849.00	\$2,036.90	\$2,176.72	10.16%	6.86%	60.01%	63.14%	63.08%
ESMERALDAS	\$351.80	\$325.80	\$367.14	-7.39%	12.69%	11.42%	10.10%	10.64%
QUITO	\$278.50	\$293.90	\$319.15	5.53%	8.59%	9.04%	9.11%	9.25%
MANTA	\$273.10	\$268.50	\$260.18	-1.68%	-3.10%	8.86%	8.32%	7.54%
TULCÁN	\$190.80	\$174.50	\$189.12	-8.54%	8.38%	6.19%	5.41%	5.48%
CUENCA	\$75.90	\$82.30	\$83.59	8.43%	1.57%	2.46%	2.55%	2.42%
HUAQUILLAS	\$36.90	\$35.40	\$42.06	-4.07%	18.81%	1.20%	1.10%	1.22%
PTO-BOLIVAR	\$24.60	\$8.00	\$12.07	-67.48%	50.88%	0.80%	0.25%	0.35%
LOJA-MACARA	\$0.40	\$0.40	\$0.48	0.00%	20.00%	0.01%	0.01%	0.01%
LATACUNGA	\$0.20	\$0.20	\$0.09	0.00%	-55.00%	0.01%	0.01%	0.003%
TOTAL	\$3,081.2	\$3,225.9	\$3,450.6	4.70%	6.97%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: SENA, Informe de gestión años 2011 y 2012

Elaborado por: Luis Almeida.

Dentro de las recaudaciones de tributos por importaciones el distrito Tulcán en el 2010 aportó con 190.8 millones de dólares correspondiente al 6.19% de las recaudaciones a nivel nacional, existiendo una disminución de -8.54% para el año 2011, mientras que en el 2012 alcanzó un valor de 189.12 millones de dólares que representan el 5.48% de la recaudación nacional. Estas variaciones las podemos contrastar con la disminución de las importaciones registradas en la balanza comercial que se mantiene con Colombia justificándose así la disminución de la recaudación en el distrito Tulcán.

Gráfico 19. Recaudaciones Distrito Tulcán 2010 - 2011 - 2012 (millones de dólares)



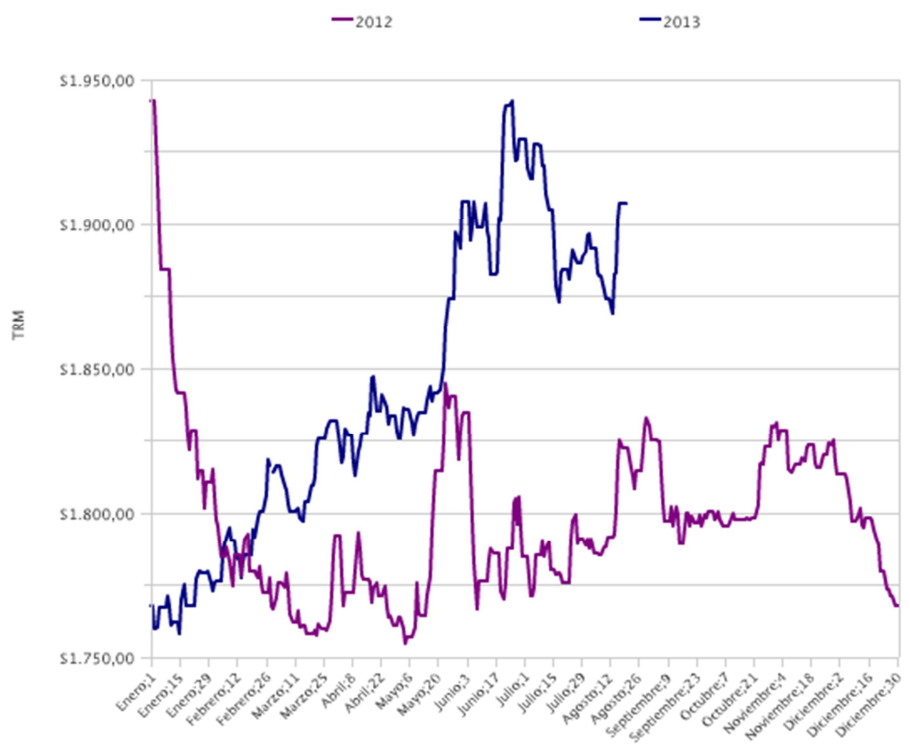
Fuente: SENA, Informe de gestión años 2011 y 2012
 Elaborado por: Luis Almeida.

- **Devaluación del peso colombiano**

Cuando un país cuenta con una moneda nacional propia, este mantiene un control sobre su política monetaria lo que le permite aplicar devaluaciones o revaluaciones a su moneda, este es el caso de Colombia cuya moneda es el peso colombiano; lo contrario ocurre con el Ecuador que actualmente utiliza como moneda el dólar estadounidense que al no ser su propia moneda no puede emplear la política monetaria, razón por la cual la actividad económica de la frontera Tulcán – Ipiales se encuentra influenciada directamente por variaciones en el tipo de cambio de sus monedas.

La devaluación implica la pérdida de valor de la moneda nacional frente a una moneda extranjera, estos cambios de valor de las monedas influyen en el comercio internacional, debido a que en las transacciones comerciales se utiliza una moneda predominante como el dólar estadounidense.

Gráfico 20. Tipo de cambio 2012 -2013 dólar – peso colombiano



Fuente: Banco de la República, <http://www.banrep.gov.co/es>

El tipo de cambio dólar – peso colombiano en el mes de enero del 2012 fue de 1942.80 pesos por cada dólar, sufriendo variaciones durante el año para terminar en 1768.23 pesos por cada dólar en el mes de diciembre, por lo que podemos decir que se revaluó la moneda colombiana en el periodo enero diciembre del mismo año. Caso contrario sucedió en enero del 2013 cuando el tipo de cambio fue de 1768.23 pesos por cada dólar hasta pasar 1907.06 pesos por cada dólar en el mes de agosto, por lo que podemos decir que se devaluó el peso colombiano entre enero y agosto del 2013. Ahora si analizamos lo sucedido podemos decir que el peso colombiano se devaluó en el periodo enero – agosto del 2013 en relación al mismo periodo del año 2012.

La devaluación del peso colombiano hace que se favorezca al sector exportador de ese país puesto que al recibir dólares como pago por sus exportaciones estos reciben más pesos al momento de realizar el cambio a su moneda nacional. Caso contrario sucede con nuestro país volviéndose menos

competitivo al momento de querer exportar nuestros productos hacia Colombia ya que los importadores colombianos necesitan más pesos para poder pagar los productos en dólares.

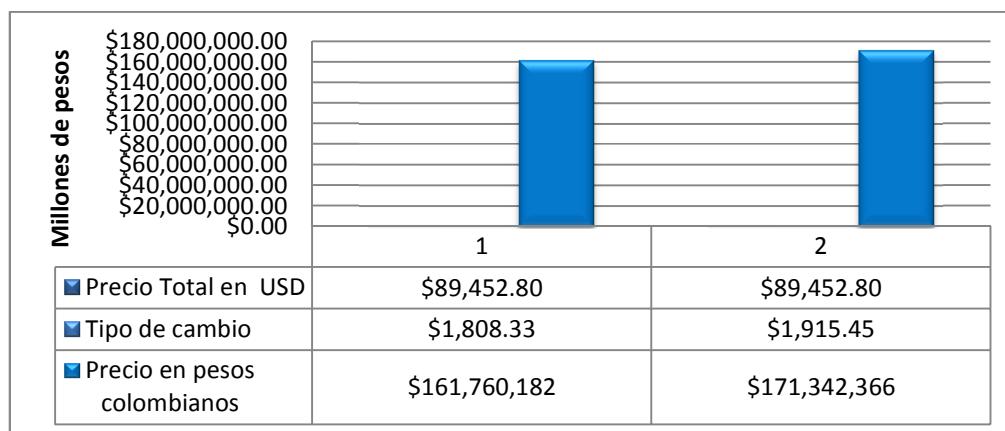
A continuación, se presenta un ejemplo de lo que sucede con una importación proveniente desde Colombia cuando existe devaluación del peso colombiano.

Tabla 11. Ejemplo de devaluación del peso colombiano

Exportador colombiano		FANALCA S.A.	
Importador ecuatoriano		SUBENSAMBLES	
2012		2013	
Fecha de factura	03 de agosto 2012	Fecha de factura	01 de julio de 2013
Producto	Larguero Chasis	Producto	Larguero Chasis
Cantidad	480	Cantidad	480
Precio unitario	186.36	Precio unitario	186.36
Precio Total en USD	\$89,452.80	Precio Total en USD	\$89,452.80
Tipo de cambio 2012	\$1,808.33	Tipo de cambio 2013	\$1,915.45
Resultado por cambio de dólares a pesos colombianos	\$161,760,182	Resultado por cambio de dólares a pesos colombianos	\$171,342,366

Fuente: Archivo 2012-2013, departamento de importación Aduanor Cía. Ltda.
Elaborado por: Luis Almeida.

Gráfico 21. Ejemplo de devaluación del peso colombiano



Fuente: Archivo 2012-2013, departamento de importación Aduanor Cía. Ltda.
Elaborado por: Luis Almeida.

Como podemos darnos cuenta en el ejemplo el precio de la mercancía en dólares para el año 2012 y 21013 es el mismo, pero a la hora de que el exportador colombiano transforme los dólares en moneda nacional hace que este obtenga 9'582.184 pesos más con relación al año 2012, esto se da por efectos de la variación del tipo de cambio.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Se considera como una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de una empresa.

Tabla 12. Matriz MEFI

FORTALEZAS	VALOR	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Infraestructura física propia.	5	11%	4	0.43
Oferta de servicios integrales.	4	9%	3	0.26
Clientes selectos.	4	9%	3	0.26
Prestigio empresarial.	3	6%	3	0.19
Capacidad para realizar reinversión.	4	9%	4	0.34
Mejora continua de servicios.	3	6%	3	0.19
Experiencia del recurso humano.	4	9%	4	0.34
DEBILIDADES				
Inexistencia de manuales de procesos.	5	11%	1	0.11
Ausencia de difusión de políticas empresariales a los clientes internos.	5	11%	1	0.11
Recurso tecnológico desactualizado.	4	9%	2	0.17
Falta de capacitación del personal.	3	6%	2	0.13
Falta de toma de decisiones.	3	6%	2	0.13
TOTAL	47	100%		2.64

Elaborado por: Luis Almeida.

Una debilidad importante (1), Una debilidad menor (2), Una fortaleza menor (3), Una fortaleza importante (4)

- **Interpretación**

La ponderación del resultado da un total de 2.64 mayor que 2.50, lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejorías para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos en busca de mejores resultados.

Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

Permite resumir y evaluar factores externos que serán considerados para la elaboración de las estrategias de la empresa.

Tabla 13. Matriz MEFI

OPORTUNIDADES	VALOR	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Competencia	5	20%	4	0.80
Apertura de sucursales.	4	16%	3	0.48
Realizar alianzas estratégicas.	4	16%	3	0.48
AMENAZAS				
Localización de las instalaciones.	4	16%	1	0.16
Cambios en leyes y reglamentos de comercio exterior.	3	12%	1	0.12
Situación económica de la frontera.	2	8%	2	0.16
Devaluación del peso colombiano.	3	12%	2	0.24
TOTAL	25	100%		2.44

Tabla 14. Matriz evaluación factor externo
Elaborado por: Luis Almeida.

Una amenaza importante (1), Una amenaza menor (2), Una oportunidad menor (3), Una oportunidad importante (4).

- **Interpretación**

La ponderación del resultado obtenido es 2,44 que es menor de 2,5, esto quiere decir que se debe explotar las oportunidades para tratar de superar las amenazas que tenemos en busca de mejorar el beneficio de la empresa.

Tabla 15. Matriz Estrategias FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA		
	E X T E R N O	OPORTUNIDADES
		AMENAZAS
INTERNO		
FORTALEZAS		ESTRATEGIA FO
		ESTRATEGIA FA
DEBILIDADES		ESTRATEGIA DO
		ESTRATEGIA DA
		<p>1. Competencia</p> <p>2. Apertura de sucursales.</p> <p>3. Realizar alianzas estratégicas.</p>
		<p>1. Localización de las instalaciones.</p> <p>2. Cambios en leyes y reglamentos de comercio exterior.</p> <p>3. Situación económica de la frontera.</p> <p>4. Devaluación del peso colombiano.</p>
<p>1. Infraestructura física propia.</p> <p>2. Oferta de servicios integrales.</p> <p>3. Clientes selectos.</p> <p>4. Prestigio empresarial.</p> <p>5. Capacidad para realizar reinversión.</p> <p>6. Mejora continua de servicios.</p> <p>7. Experiencia del recurso humano</p>		<p>F4 – F7 – O3 Buscar alianzas con empresas de transporte de carga.</p> <p>F2 – F4 – F5 – O2 Extender el servicio de nacionalización de mercancías hacia la ciudad de Quito para cumplir con las expectativas de los clientes que realizan importaciones vía aérea.</p>
		<p>F5 – O1 Construir nuevas instalaciones fuera del sector urbano para evitar las limitaciones para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>F2 – F6 – A3 – A4 Aprovechar la situación de frontera con el mejoramiento de servicios de comercio exterior demandados por mercancías que ingresan al país bajo el régimen de importación.</p>
<p>1. Inexistencia de manuales de procesos.</p> <p>2. Ausencia de difusión de políticas empresariales a los clientes internos.</p> <p>3. Recurso tecnológico desactualizado.</p> <p>4. Falta de capacitación del personal.</p> <p>5. Falta de toma de decisiones.</p>		<p>D1 – D2 – O1 Realizar una planificación estratégica.</p> <p>D1 – D5 – O1 Implementar un manual de procesos para el departamento de importaciones, para una mejor organización de este departamento.</p>
		<p>F4 – A2 Capacitar al talento humano en temas relacionados al comercio exterior que aporten para mejorar su desempeño.</p>

Tabla 16. Matriz estrategias FODA
 Elaborado por: Luis Almeida.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

De esta investigación se pudo determinar las siguientes conclusiones:

1. Este esfuerzo de cambio podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de manera que estos se encuentren satisfechos y así lograr la fidelidad del cliente.
2. El departamento de importaciones no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de este departamento realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo, aportando así a la insatisfacción de las necesidades de los clientes.
3. La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.
4. El recurso tecnológico del departamento de importaciones no está actualizado, lo que contribuye a retrasos en el proceso de nacionalización de mercancías.
5. Existe dependencia del personal de gerencia general ya que no existe un jefe para el departamento de importaciones, esto implica restricción en la toma de decisiones en ausencia del gerente.
6. El mapa de procesos contribuyó a determinar las funciones de cada proceso en el departamento de importaciones, por lo que se pudo establecer el perfil requerido para el personal.

7. El talento humano del departamento de importaciones no es capacitado constantemente.

4.2. RECOMENDACIONES

De las conclusiones anteriormente mencionadas, se derivan las siguientes recomendaciones para la Aduanor Cía. Ltda., con el fin de que sean tomadas en cuenta y aplicadas.

1. Se recomienda presentar la propuesta a los directivos de la empresa para su aprobación.
2. Se recomienda que la gerencia apoye y se comprometa con este esfuerzo de cambio.
3. Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado; y así conseguir los objetivos deseados integrando y llenando las confianza tanto de los clientes internos como externos.
4. Difundir y aplicar la propuesta del Manual de Procesos al personal de este departamento con el propósito de mejorar el servicio ofertado, uniformando los procesos y actividades de este departamento, además de contar con una herramienta que sirva de entrenamiento para la inserción de nuevo personal.
5. Una vez implementado el uso del manual se recomienda hacer un seguimiento con el propósito de verificar los resultados y realizar ajustes de ser el caso.

6. Es necesario actualizar el equipo tecnológico del departamento de importaciones, con el propósito de que el personal este dotado de herramientas que permitan cumplir con efectividad sus tareas y logro de resultados que se reflejen en la satisfacción del cliente.
7. Hay que mantener la calidad en el servicio al cliente, buscando siempre satisfacer sus necesidades, darle la verdadera importancia como primera persona dentro de la empresa.
8. Capacitar al talento humano del departamento de importaciones, en temas como: clasificación arancelaria, valoración aduanera, COPCI, Ecuapass, términos de negociación, atención al cliente, y temas que contribuyan a mejorar su desempeño y el resultado se evidencie en la satisfacción del cliente.
9. Mejorar la comunicación entre directivos y empleados, realizando reuniones de trabajo, donde se de apertura al personal para que pueda aportar con ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa.
10. Contratar personal directivo y de apoyo que contribuyan al desarrollo de las actividades de este departamento y por ende a mejorar el proceso final.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TÍTULO

Manual de procesos internos del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán.

5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El presente trabajo fue desarrollado con información de la empresa Aduanor Cía. Ltda., ubicada en la Av. San Francisco y Pablo Aníbal vela, en la ciudad de Tulcán, la misma que fue creada en el año de 1996, bajo la denominación de Aduanas y Comercio Exterior del Norte “ADUANOR” Compañía Limitada., con el objeto social de:

“dedicarse de manera profesional, habitual y permanente a la prestación y agenciamiento de los siguientes servicios: a) Agentes de Aduana para el despacho de mercancías bajo, los regímenes aduaneros de importación comunes, especiales y particulares; operaciones y más trámites inherentes al Comercio Exterior; b) Embodegaje y almacenamiento de mercancías destinadas a los regímenes aduaneros de importación y exportación(...), f) La prestación de los demás servicios y gestiones que, conforme a las Leyes ecuatorianas, facultan sin prohibirlo o limitarlas a los Agentes de Aduanas, Gestores, Auxiliares e intermediarios de Comercio Exterior(...), h) Coordinación y más gestiones inherentes al transporte de mercancías.- Para el cumplimiento de las actividades y servicios que conforman el objeto de la Compañía, ésta podrá realizar para sí o para sus representados, en asociación con otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, o mediante el ejercicio de representaciones o de delegaciones, o de cualquier tipo de actos o contratos permitidos por las Leyes y que tengan relación directa con dicho objeto” (Aduanor, 1996).

La presente propuesta se desarrolla en base a la información obtenida directamente de la empresa, por lo tanto el resultado de esta investigación será proporcionado a sus directivos.

5.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de que las empresas cada día se esfuercen por ofertar productos o servicios de calidad con el objeto de captar la mayor parte de clientes o consumidores, obedece a que estas se centren en la aplicación y mejoramiento de procesos; tal es el caso de las empresas que brindan servicios de comercio exterior como Aduanor Cía. Ltda.

En base a los resultados obtenidos en el estudio realizado en el capítulo tres de la presente investigación se pudo determinar lo siguiente:

- No existe un plan estratégico.
- El departamento de importaciones no cuenta con un manual de procesos.
- No existe un mapa de procesos.
- No existen flujogramas de procesos.

El análisis de los actividades realizadas en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., permitió levantar la información y diseñar nuevos procesos operativos que optimicen el uso de los recursos empresariales, es decir estandarizar las actividades realizadas por el talento humano, aprovechar al máximo los recursos para brindar un servicio competitivo, cuyo resultado se refleje en la satisfacción de los clientes.

En vista de los antecedentes anteriormente citados justifico la elaboración de un Manual de Procesos para el Departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General

Diseñar un manual de procesos internos que permitan optimizar el uso de los recursos empresariales en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda. de la ciudad de Tulcán.

5.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar un plan estratégico.
- Establecer las funciones para el personal del departamento de importaciones.
- Documentar el manual de procesos internos del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda.
- Elaborar un presupuesto de recursos a implementarse en el departamento de importación.

5.5 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

5.5.1 PLAN ESTRATÉGICO

5.5.1.1 Misión

Brindar servicios integrales de comercio exterior para satisfacer las necesidades de los importadores en almacenamiento temporal de mercancías, nacionalización de mercancías y transporte nacional de carga, con calidad, honestidad, seguridad y agilidad, generando a la vez el bienestar de sus empleados y cumpliendo con las expectativas de sus socios.

5.5.1.2 Visión

Crece en forma sostenida hasta el año 2017, innovando procedimientos, tecnologías y capacitación constante al personal, para convertirse en una empresa líder en la prestación de servicios integrales de comercio exterior en la frontera norte.

5.5.1.3 Valores

- **Calidad.-** La satisfacción total de un cliente representa un reto, para lograrlo hay que ofrecer un servicio que permita identificar a la empresa como la mejor y para esto hay que capacitarse para mejorar la calidad en el servicio.
- **Honestidad.-** Demostrar la transparencia y cumplimiento de nuestras responsabilidades, en busca de confianza y credibilidad por parte de nuestros clientes.
- **Excelencia.-** Buscar constantemente nuestro mejoramiento continuo.
- **Innovación.-** En la búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- **Seguridad.-** Generar un vínculo de confianza, hacer que los clientes se sientan satisfechos en sus necesidades.

5.5.1.4 Objetivos estratégicos

- Implementar la propuesta de Planificación Estratégica para lograr más eficiencia y eficacia en la empresa.
- Mejora continua de los servicios.
- Captar nuevos clientes.
- Realizar alianzas estratégicas.
- Contar con nueva infraestructura.

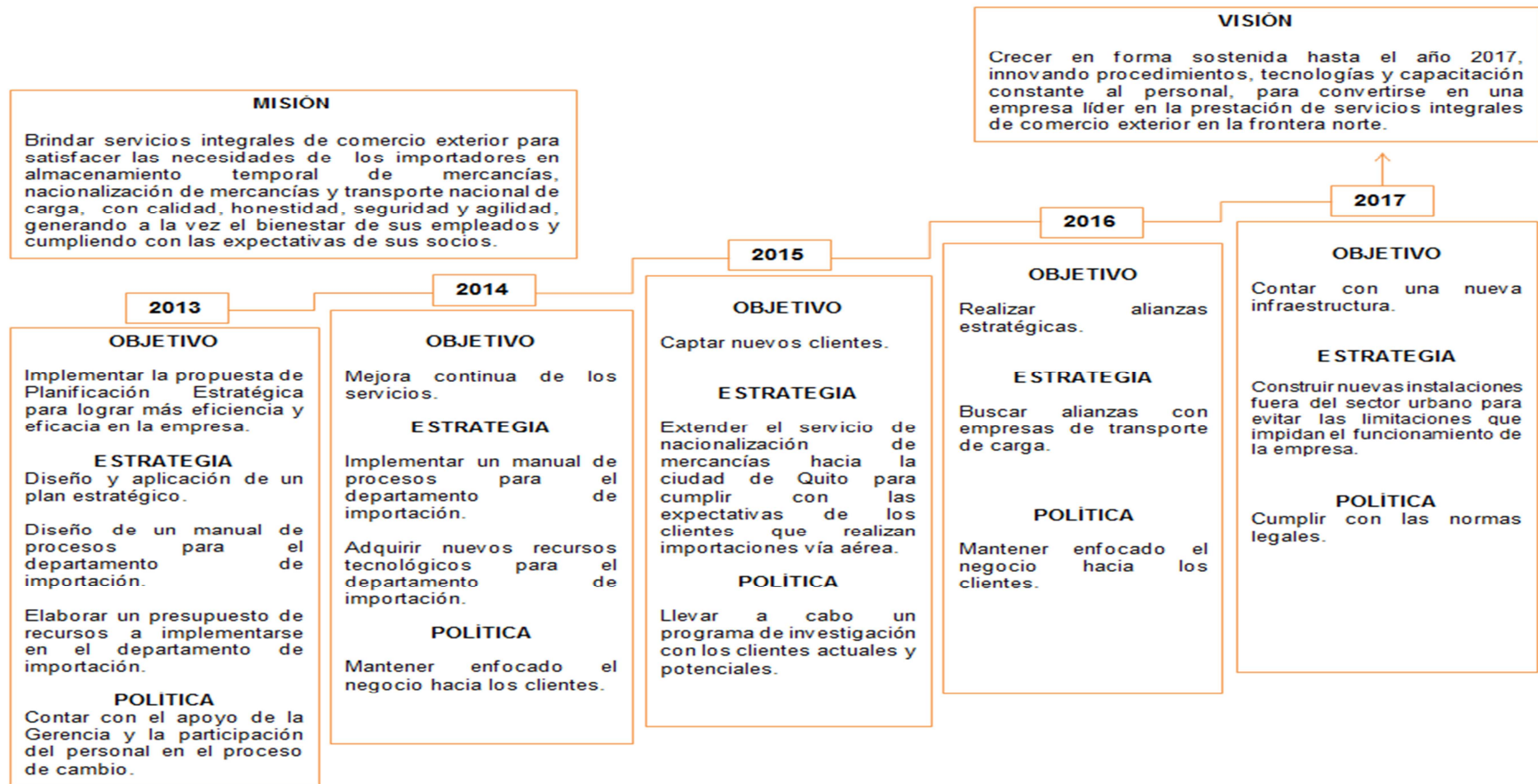
5.5.1.5 Políticas

- Mantener enfocado el negocio hacia los clientes.
- Es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa atender al cliente.
- El personal debe conocer las actividades que se realizan en los diferentes puestos de trabajo, es decir estar actos para realizar actividades multifunción en caso de ser necesario.
- Realizar el trabajo de calidad enfocado a la satisfacción del cliente.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante planes de formación y capacitación.

5.5.1.6 Mapa estratégico

Se establece en función de lo que la organización piensa con respecto al futuro, además se considera como una representación visual de la estrategia de una organización que parte desde su misión hasta alcanzar su visión una vez que se han cumplido los objetivos, políticas, estrategias propuestas para ello.

Tabla 17. Mapa Estratégico de Aduanor Cía. Ltda.



Elaborado por: Luis Almeida.

5.5.1.7 Diseño del plan operativo

Es un documento en el cual se establecen los objetivos que se deben cumplir, así como también se estipulan los pasos a seguir. El plan operativo tiene relación con el plan estratégico.

En el plan operativo anual (POA) constan las estrategias que se han ideado para cumplir con los objetivos.

Tabla 18. Plan operativo anual 2013

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO												
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ags	Sep	Oct	Nov	Dic	
Diseño y aplicación de un plan estratégico.	Investigador	Diagnóstico, Matrices, Estrategias clave, impresos.	TESIS													
Diseño de un manual de procesos para el departamento de importación.	Investigador	Diagnóstico, Matrices, procesos clave, impresos.	TESIS													
Elaborar un presupuesto de recursos a implementarse en el departamento de importación.	Investigador	Diagnóstico, proforma.	TESIS													
Presentación de la propuesta	Investigador	Laptop, diapositiva, documento	Aprobación													
Presentación de la propuesta al gerente	Investigador	Documento	Aprobación													
Difusión del plan a todos los involucrados	Investigador	Auditorio, Laptop, documentación.	Aceptación de la propuesta por parte del personal													
Implementación	Investigador, Gerencia	Tecnología, Documentación	Puesta en Marcha													
Seguimiento y evaluación	Investigador, Gerencia	Reportes de implementación	Asegurar el grado de cumplimiento de la propuesta													

Elaborado por: Luis Almeida.

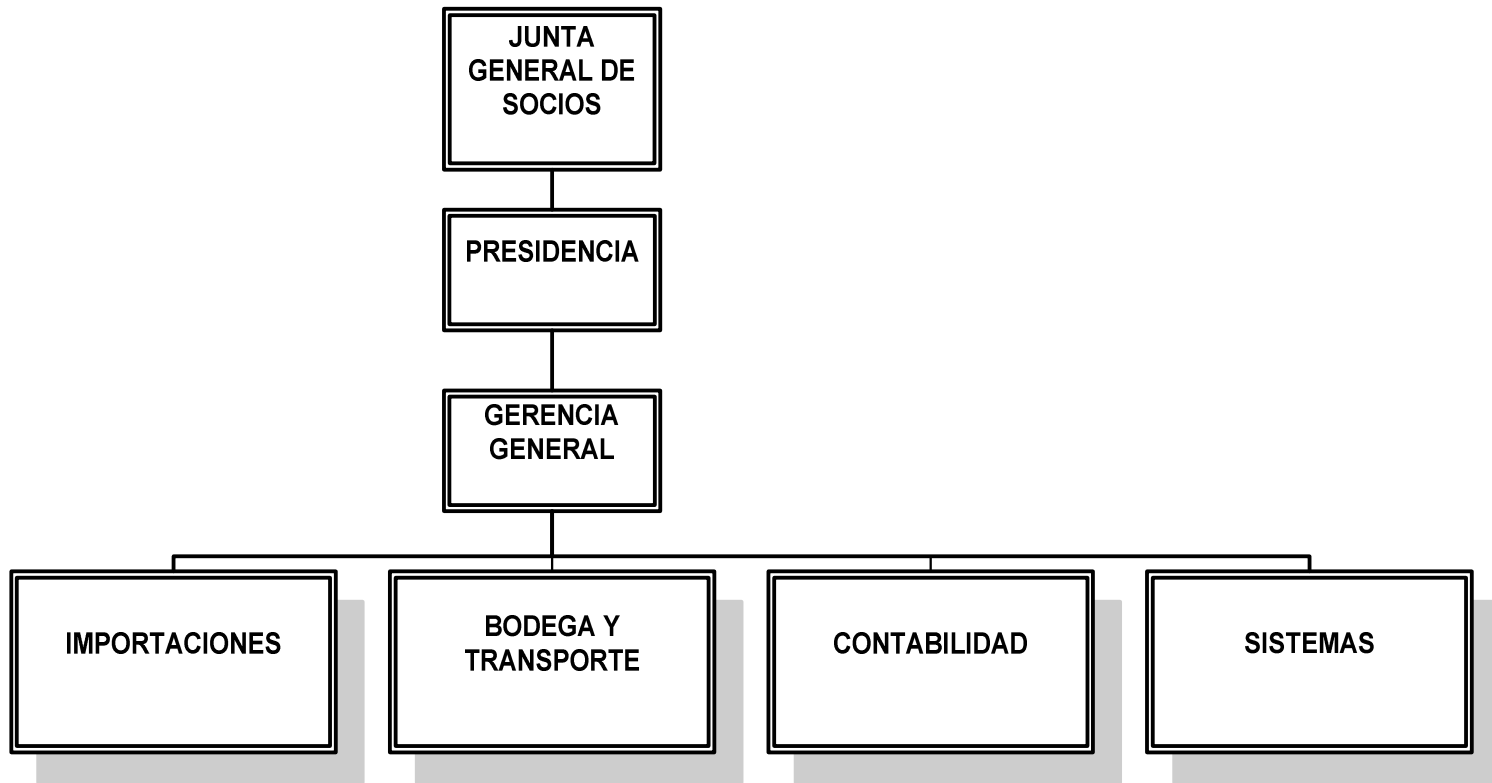
Tabla 19. Plan operativo anual 2014

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ags	Sep	Oct	Nov	Dic
Adquirir nuevos recursos tecnológicos para el departamento de importaciones.	Gerente/Dpto. contabilidad	Proformas	Mejor servicio												
Presentación y Difusión del manual de procesos a todos los involucrados.	Investigador	Auditorio, Laptop, documentación.	Aceptación de la propuesta por parte del personal												
Implementación	Gerente / Investigador	Tecnología y documentación	Puesta en marcha												
Seguimiento y evaluación	Investigador, Gerencia	Reportes de implementación	Asegurar el grado de cumplimiento de la propuesta												
Correcciones	Investigador	Resultados, tecnología y documentación.	Observaciones por parte del personal												
Aplicar propuesta corregida	Investigador	Tecnología y documentación	Puesta en marcha y aplicación de la propuesta por el personal												
Elaborar un plan de capacitación para el año 2014	Gerente	Financieros, tecnológicos.	Plan terminado												
Aplicar el plan de capacitación	Gerente / Expositor	Auditorio, Laptop, documentación.	Aceptación por parte del personal, puesta en práctica lo tratado en la capacitación.												

Elaborado por: Luis Almeida.

5.6 ESTRUCTURA INTERNA

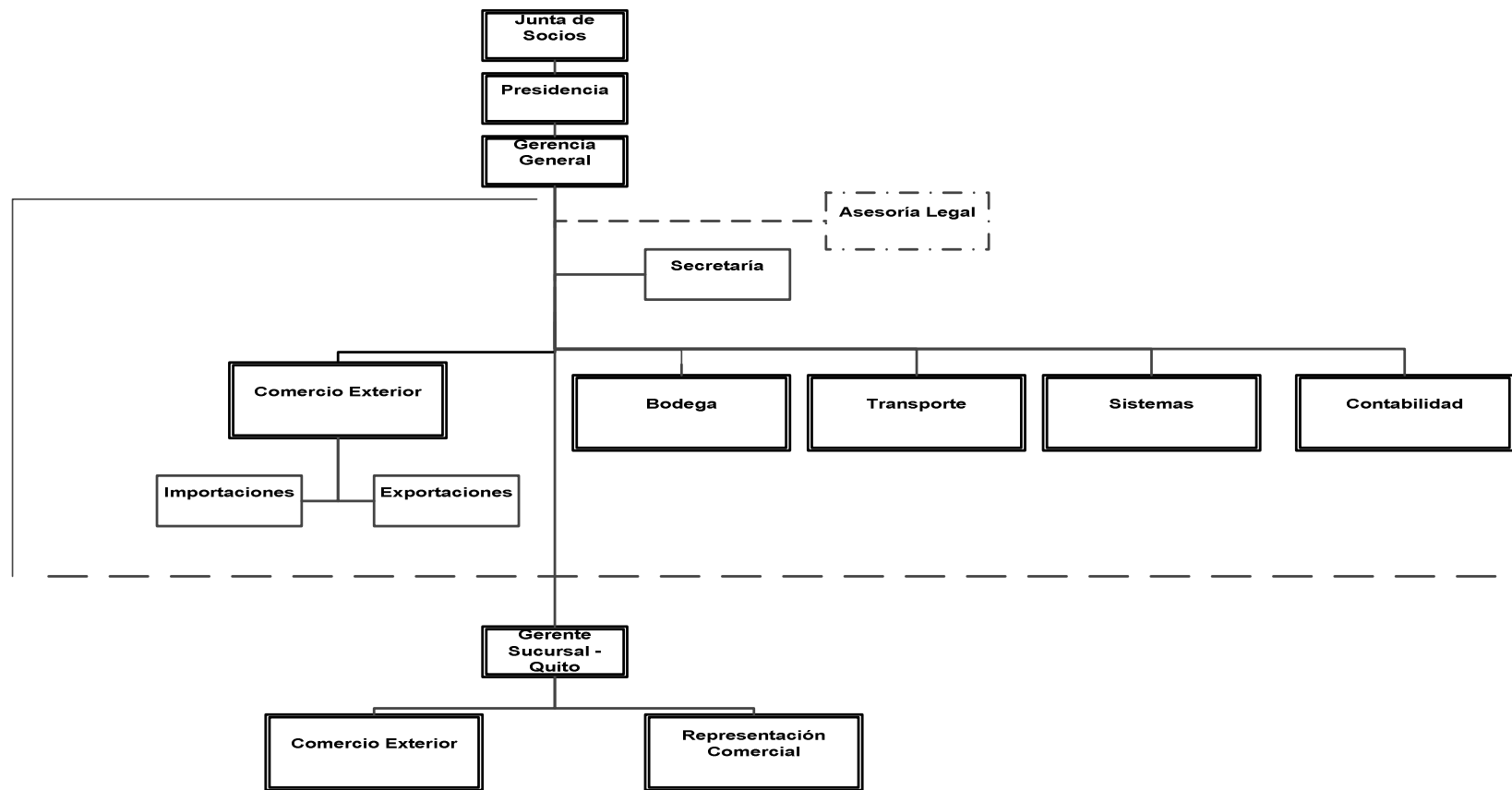
Gráfico 22. Estructura orgánica de Aduanor Cía. Ltda.



Fuente: Departamento administrativo, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Luis Almeida.

Gráfico 23. Propuesta Estructura orgánica de Aduanor Cía. Ltda.



Elaborado por: Luis Almeida.

5.7 FUNCIONES Y PERFIL PROFESIONAL

5.7.1 Jefe departamento de importación

FUNCIONES	
Nombre del puesto:	Jefe departamento de importación.
Área:	Operativa
Unidad:	Importaciones.
Reporta:	Gerente
Supervisa:	Ejecutiva de cuentas, Auxiliar ejecutiva de cuentas, Digitadores, Auxiliar agente de aduana, Mensajero.
Sustituye:	N/A
Coordina con:	Gerente y Ejecutiva de cuentas

PROPÓSITO DEL PUESTO

Mantenerse una comunicación constante con el gerente de la empresa y supervisar al personal del departamento de importación.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Comunicarse vía telefónica o correo electrónico con los importadores para atender sus requerimientos cuando fuere necesario.
- Informar al gerente de la empresa sobre problemas o inconvenientes, que no tenga competencia para resolver.
- Designar a los digitadores la elaboración de un trámite de importación.
- Elaborar informes solicitados por la gerencia.
- Solicitar informes que creyere convenientes al personal de este departamento.
- Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas.
- Supervisar al personal del departamento.
- Responsabilidad de la custodia de los documentos que se encuentren en su poder.
- Confidencialidad de cierto tipo de información.
- Cuidado y buen uso de los equipos y materiales designados para el cumplimiento de sus funciones.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente:	Trabajo bajo presión.
Riesgo:	N/A
PERFIL REQUERIDO	
Educación formal:	Ingeniería comercial.
Conocimientos en:	Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Administración, procesos de importación, paquetes informáticos (básicos), conocimiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, boletines y resoluciones emitidas por la SENA.
Experiencia:	Mínima 2 años.
Habilidades en:	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, capacidad de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, elaboración de informes técnicos.

5.7.2 Ejecutiva de cuentas

FUNCIONES	
Nombre del puesto:	Ejecutiva de cuentas
Área:	Operativa
Unidad:	Importaciones
Reporta:	Jefe del departamento
Supervisa:	Digitadores, Auxiliar agente de aduana, Mensajero.
Sustituye:	N/A
Coordina con:	Jefe del departamento y Gerente

PROPÓSITO DEL PUESTO

Mantenerse una comunicación constante con los clientes (importadores).

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Comunicarse vía telefónica o correo electrónico con los importadores para atender sus requerimientos.
- Mantener informados a los importadores acerca del proceso en que se encuentran los trámites.
- Informar al jefe del departamento de importación de la empresa sobre problemas o inconvenientes, que no tenga competencia para resolver.
- Solicitar documentos para realizar el trámite de nacionalización.
- Solicitar correcciones en los documentos de importación cuando sea necesario.
- Designar a los digitadores la elaboración de un trámite de importación.
- Llevar un reporte diario de los trámites de importaciones.
- Seguimiento y control del estado de los trámites de importación en Sistema Ecuapass.
- Coordinar los despachos de mercadería con el importador, depósito temporal y la empresa de transporte.
- Coordinar cruces de frontera cuando sea el caso.

- Realizar el pago de liquidaciones de tributos de importaciones, mediante transferencia bancaria por internet.
- Elaborar informes solicitados por la gerencia.
- Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas.
- Responsabilidad de la custodia de los documentos que se encuentren en su poder.
- Confidencialidad de cierto tipo de información.
- Cuidado y buen uso de los equipos y materiales designados para el cumplimiento de sus funciones.
- Los demás funciones que determine el jefe inmediato superior.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente:	Trabajo bajo presión.
Riesgo:	N/A
PERFIL REQUERIDO	
Educación formal:	Ingeniería comercial o administración.
Conocimientos en:	Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Administración, paquetes informáticos (básicos).
Experiencia:	Mínima 1 año.
Habilidades en:	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, capacidad de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, elaboración de informes técnicos.

5.7.3 Auxiliar ejecutiva de cuentas

FUNCIONES	
Nombre del puesto:	Auxiliar ejecutiva de cuentas
Área:	Operativa
Unidad:	Importaciones
Reporta:	Ejecutiva de cuentas
Supervisa:	Digitadores, Auxiliar agente de aduana, Mensajero.
Sustituye:	N/A
Coordina con:	Ejecutiva de cuentas

PROPÓSITO DEL PUESTO

Ejecutar labores secretariales del ejecutivo de cuentas y del departamento de importaciones.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Comunicarse vía telefónica o correo electrónico con los importadores para atender sus requerimientos, cuando fuere necesario.
- Recepción de documentos de importación.
- Ayudar al ejecutivo de cuentas en el reporte y control diario de trámites de importación.
- Elaborar informes solicitados por el ejecutivo de cuentas.
- Elaborar oficios solicitados por el ejecutivo de cuentas, o por el personal del departamento.
- Fotocopiar, escanear y archivar documentación.
- Comunicar al auxiliar de agente de aduana, acerca de la existencia de trámites de importación para ingresar al Servicio Nacional de Aduanas (SENAE).
- Solicitar al mensajero que retire las encomiendas que contengan información o documentos correspondientes a este departamento.
- Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas.
- Responsabilidad de la custodia de los documentos que se encuentren en su poder.

- Confidencialidad de cierto tipo de información.
- Atender los requerimientos solicitados por sus superiores.
- Cuidado y buen uso de los equipos y materiales designados para el cumplimiento de sus funciones.
- Los demás funciones que determine el jefe inmediato superior.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente:	Trabajo bajo presión.
Riesgo:	N/A
PERFIL REQUERIDO	
Educación formal:	Estudiante universitario de administración, o cursos de secretariado.
Conocimientos en:	Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, paquetes informáticos (básicos).
Experiencia:	Mínima 1 año.
Habilidades en:	Trabajo en equipo, capacidad de orientar, elaboración de informes técnicos.

5.7.4 Digitador

FUNCIONES	
Nombre del puesto:	Digitador
Área:	Operativa
Unidad:	Importaciones
Reporta:	Ejecutivo de cuentas o su auxiliar.
Supervisa:	N/A
Sustituye:	N/A
Coordina con:	Ejecutivo de cuentas o su auxiliar.

PROPÓSITO DEL PUESTO

Ingresar datos en el Sistema Ecuapass para generar la Declaración aduanera de Importación (DAI).

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Comunicarse vía telefónica o correo electrónico con los importadores para atender sus requerimientos, cuando fuere necesario.
- Revisar los documentos de importación.
- Informar al ejecutivo de cuentas o su auxiliar en el caso de encontrar errores o faltantes de los documentos de importación.
- Ingresar datos en el Sistema Ecuapass para generar Declaración aduanera de Importación (DAI).
- Llevar un reporte de los trámites de importación que realiza y presentarlos de forma mensual al ejecutivo de cuentas.
- Tener conocimiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones (COPCI).
- Tener conocimientos de los boletines y resoluciones emitidas por la SENAE que tengan relación con el tema de importaciones.
- Elaborar informes solicitados por el ejecutivo de cuentas o su auxiliar.

- Fotocopiar, escanear la documentación de importaciones para el archivo digital.
- Llevar un archivo físico y digital de importaciones.
- Comunicar al ejecutivo de cuentas o a su auxiliar, acerca de la existencia de trámites de importación o documentación para ingresar al Servicio Nacional de Aduanas (SENAE).
- Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas.
- Responsabilidad de la custodia de los documentos que se encuentren en su poder.
- Confidencialidad de cierto tipo de información.
- Atender los requerimientos solicitados por sus superiores.
- Cuidado y buen uso de los equipos y materiales designados para el cumplimiento de sus funciones.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente:	Trabajo bajo presión.
Riesgo:	N/A
PERFIL REQUERIDO	
Educación formal:	Ingeniería comercial, o estudiante universitario.
Conocimientos en:	Conocimientos de comercio exterior, Manejo del sistema Ecuapass, paquetes informáticos (básicos), conocimiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, boletines y resoluciones emitidas por la SENAE.
Experiencia:	Mínima 2 años.
Habilidades en:	Trabajo en equipo, capacidad de resolver problemas y tomar decisiones, capacidad de razonamiento y manejo de lectura comprensiva.

5.7.5 Auxiliar agente de aduana

FUNCIONES	
Nombre del puesto:	Auxiliar agente de aduana.
Área:	Operativa
Unidad:	Importaciones.
Reporta:	Ejecutivo de cuentas o su auxiliar.
Supervisa:	N/A
Sustituye:	N/A
Coordina con:	Ejecutivo de cuentas o su auxiliar.

PROPÓSITO DEL PUESTO

Mantener un vínculo físico entre la SENAE y el departamento de importaciones.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Revisar que los trámites de importación o documentación que va a ingresar a la SENAE se encuentren completos, firmados y sellados.
- Informar al ejecutivo de cuentas o su auxiliar en el caso de que exista inconvenientes con algún trámite ingresado en la SENAE.
- Solucionar los problemas o inconvenientes que se presenten con los trámites en la SENAE.
- Estar presente en los aforos físicos de la mercadería.
- Elaborar y enviar al departamento de contabilidad un reporte diario de los trámites de importación que ya han concluido el proceso.
- Tener conocimiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones (COPCI).
- Tener conocimientos de los boletines y resoluciones emitidas por la SENAE que tengan relación con el tema de importaciones.
- Elaborar informes solicitados por el ejecutivo de cuentas o su auxiliar.
- Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas.
- Responsabilidad de la custodia de los documentos que se encuentren en su poder.

- Confidencialidad de cierto tipo de información.
- Atender los requerimientos solicitados por sus superiores.
- Cuidado y buen uso de los vehículos, equipos y materiales designados para el cumplimiento de sus funciones.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente:	Trabajo bajo presión.
Riesgo:	Accidentes de tránsito.
PERFIL REQUERIDO	
Educación formal:	Ingeniería comercial, o estudiante universitario.
Conocimientos en:	Conocimientos de comercio exterior, paquetes informáticos (básicos), conocimiento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, boletines y resoluciones emitidas por la SENA, Conducir vehículo.
Experiencia:	Mínima 2 años.
Habilidades en:	Trabajo en equipo, capacidad de orientar resolver problemas y tomar decisiones, capacidad de razonamiento y manejo de lectura comprensiva.

5.7.6 Mensajero.

FUNCIONES	
Nombre del puesto:	Mensajero.
Área:	Operativa
Unidad:	Importaciones.
Reporta:	Ejecutivo de cuentas o su auxiliar.
Supervisa:	N/A
Sustituye:	N/A
Coordina con:	Personal del departamento de importaciones.

PROPÓSITO DEL PUESTO

Sirve de apoyo al personal del departamento de importaciones.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Ingresar los trámites de importación o documentación que a la SENAE, cuando el auxiliar de agente de aduana no lo pudiera hacer.
- Pagar las liquidaciones de importación en el banco.
- Entregar los documentos de despacho de mercaderías al depósito temporal y empresa transportadora.
- Responsabilidad de la custodia de los documentos que se encuentren en su poder.
- Atender los requerimientos solicitados por sus superiores.
- Cuidado y buen uso de los vehículos, equipos y materiales designados para el cumplimiento de sus funciones.

CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente:	Trabajo bajo presión.
Riesgo:	Accidentes de tránsito.
PERFIL REQUERIDO	
Educación formal:	Título de bachiller.
Conocimientos en:	Manejo de paquetes informáticos (básicos), conducir vehículo o motocicleta.
Experiencia:	Mínima 1 años.
Habilidades en:	Trabajo en equipo.

5.8 MANUAL DE PROCESOS



MANUAL DE PROCESOS INTERNOS

Versión: Septiembre

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	1 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

CONTENIDO

I. GENERALIDADES

- 1.1 INTRODUCCIÓN
- 1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL
- 1.3 USOS
- 1.4 METODOLOGÍA
- 1.5 GESTIÓN, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN
- 1.6 APROBACIÓN
- 1.7 DISTRIBUCIÓN
- 1.8 ARCHIVO

II. MAPA DE PROCESOS

- 2.1 MAPA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES DE ADUANOR CIA. LTDA.

III. DIAGRAMAS DE FLUJO

- 3.1 SIMBOLOGÍA

IV. PROCESOS

- 4.1 PROCESO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS.
- 4.2 PROCESO DE SOLICITUD Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
- 4.3 PROCESO GENERAR DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN (DIGITACIÓN).
- 4.4 PROCESO DE PRESENTACIÓN FÍSICA DE DOCUMENTOS SENAE
- 4.5 PROCESO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA DESPACHO DE LA MERCANCÍA NACIONALIZADA

V. INDICADORES

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	2 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

I. GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos deben ser plasmados en manuales que sirvan como una herramienta de consulta para los empleados, permitiéndoles conocer cuáles son las tareas a desarrollar y objetivos a cumplir de forma eficiente, pero para esto debe existir un compromiso por parte de la dirección en formarse y capacitarse para poder dirigir el cambio.

Tomando en cuenta lo anterior, se ha diseñado el presente Manual de Procesos, cuyo contenido describe el proceso y define las actividades a desarrollarse en el departamento de importaciones que van desde la recepción de documentos hasta culminar con el proceso de nacionalización de mercancías.

Además en este documento se detallara las funciones que se deberá realizar en cada puesto de trabajo, así como también el perfil profesional con el que deberán cumplir los empleados del departamento de importación dependiendo de su puesto ocupacional.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	3 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

1.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

Los objetivos de este manual son:

- Establecer los Procesos internos aplicados para la nacionalización de mercancías en el departamento de importación.
- Servir como un instrumento en el control interno para las actividades que realiza el personal del departamento de importación.
- Facilitar la inducción del nuevo personal que ingrese a este departamento.

1.3 USOS

El presente manual ha sido elaborado para sintetizar el proceso interno para la nacionalización de mercancías aplicado en el departamento de importación, de manera que permita al personal de este departamento realizar sus actividades de forma rápida y eficaz, dando cumplimiento a lo establecido en este manual.

1.4 METODOLOGÍA

Para la realización del presente Manual de Procesos se han aplicado los conceptos y fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad, emitidos en la Norma ISO 9001:2008, 4.1 Requisitos generales (Determinar los procesos necesarios, Determinar la secuencia e interacción de estos procesos, Control de procesos, Disponibilidad de recursos e información, Seguimiento y medición de procesos), 6 Gestión de los recursos.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	4 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

Además se hará uso del BPMN (Business Process Model and Notation), que se considera un Estándar internacional de modelado de procesos, esto se lo aplicara a través del programa Bizagi el cual servirá para realizar los flujogramas.

1.5 GESTIÓN, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El Manual se distribuirá internamente entre los directivos encargados de la empresa y el personal del departamento de importaciones.

Este Manual de Procesos se deberá revisar y actualizar de acuerdo a los requerimientos de cambios que se presenten en leyes y reglamentos de comercio exterior que afecten a la aplicación del proceso así como también al cambio de estructura, tecnología o políticas.

La responsabilidad de la actualización del Manual de Procesos es del jefe del departamento, debiéndose llevar un registro de actualización donde deberá Constar los motivos por los cuales se realiza dichos cambios. **Ver Anexo 5: Registro de Actualización del Manual.**

Para cada actualización que se realice al manual se deberá reeditar el índice y la portada, con la finalidad de poder tener un control de las actualizaciones realizadas.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	5 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

Deberá realizarse por lo menos una revisión anual del manual, esto no implica necesariamente hacer cambios. El fin de esta revisión será verificar si el contenido del manual cumple con el objetivo para el cual que fue creado y aporta a un mejor desempeño de las actividades del personal del departamento de importación.

1.6 APROBACIÓN

La aprobación, de la edición inicial así como de las modificaciones o actualizaciones estará a cargo de la gerencia.

1.7 DISTRIBUCIÓN

La distribución del manual estará a cargo del jefe del departamento de importación.

El presente documento es de uso exclusivo del personal del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda. , por lo tanto no se permite la reproducción total o parcial del mismo.

1.8 ARCHIVO

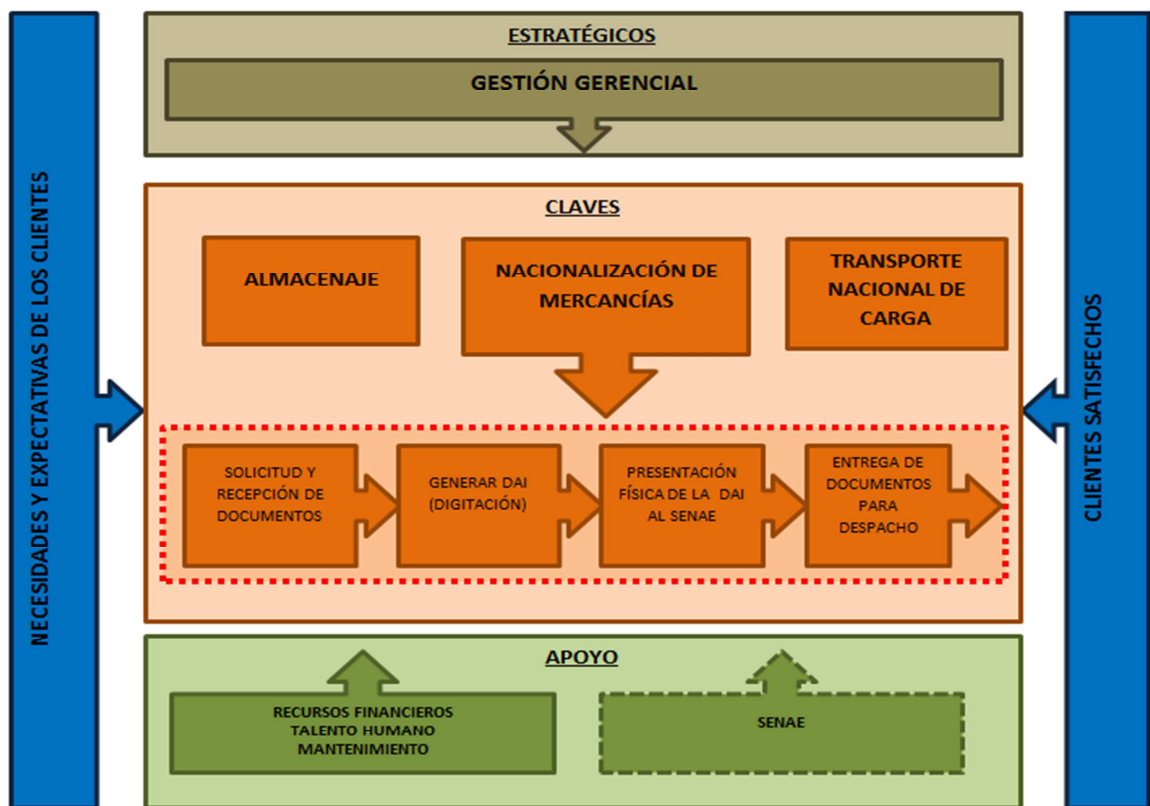
El archivo de la edición inicial y de las modificaciones posteriores, así como el mantenimiento de los registros de actualización y distribución, es de responsabilidad del jefe del departamento de importación, quien debe guardarlo en un lugar seguro.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	6 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

II. MAPA DE PROCESOS

Gráfico 24. Mapa de procesos del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda.



Elaborado por: Luis Almeida.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	7 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

III. DIAGRAMAS DE FLUJO










Los diagramas de flujo se consideran como representaciones de tipo gráfico que sirven para representar un proceso. Este se compone de diferentes símbolos que identifican cada etapa del proceso, los mismos que se unen por flechas que indican la dirección que sigue el flujo del proceso.

3.1 SIMBOLOGÍA

Para la elaboración de flujogramas se utilizó simbología simple y clara que facilite la comprensión del proceso.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

Gráfico 25. Simbología utilizada en flujogramas

SÍMBOLO	IDENTIFICACIÓN	SIGNIFICADO
OBJETOS DE FLUJO		
	Tarea	Representa una acción o actividad.
	Evento	Inicio de un proceso
	Evento	Fin de un proceso.
	Decisión	Dos o más caminos alternativos.
ARTEFACTOS		
	Agrupación	Agrupar elementos de un diagrama informalmente.
	Comentario	Provee información adicional al lector del diagrama.
OBJETOS DE CONEXIÓN		
	Flujo de secuencia	Orden en que las actividades serán ejecutadas.
	Flujo de mensaje	Comunicación entre dos entidades.
PARTICIPANTES		
	Line	Entidades que intervienen en un proceso.

Fuente: BPMN (Business Process Model and Notation)
Elaborado por: Luis Almeida.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	9 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

IV. PROCESOS

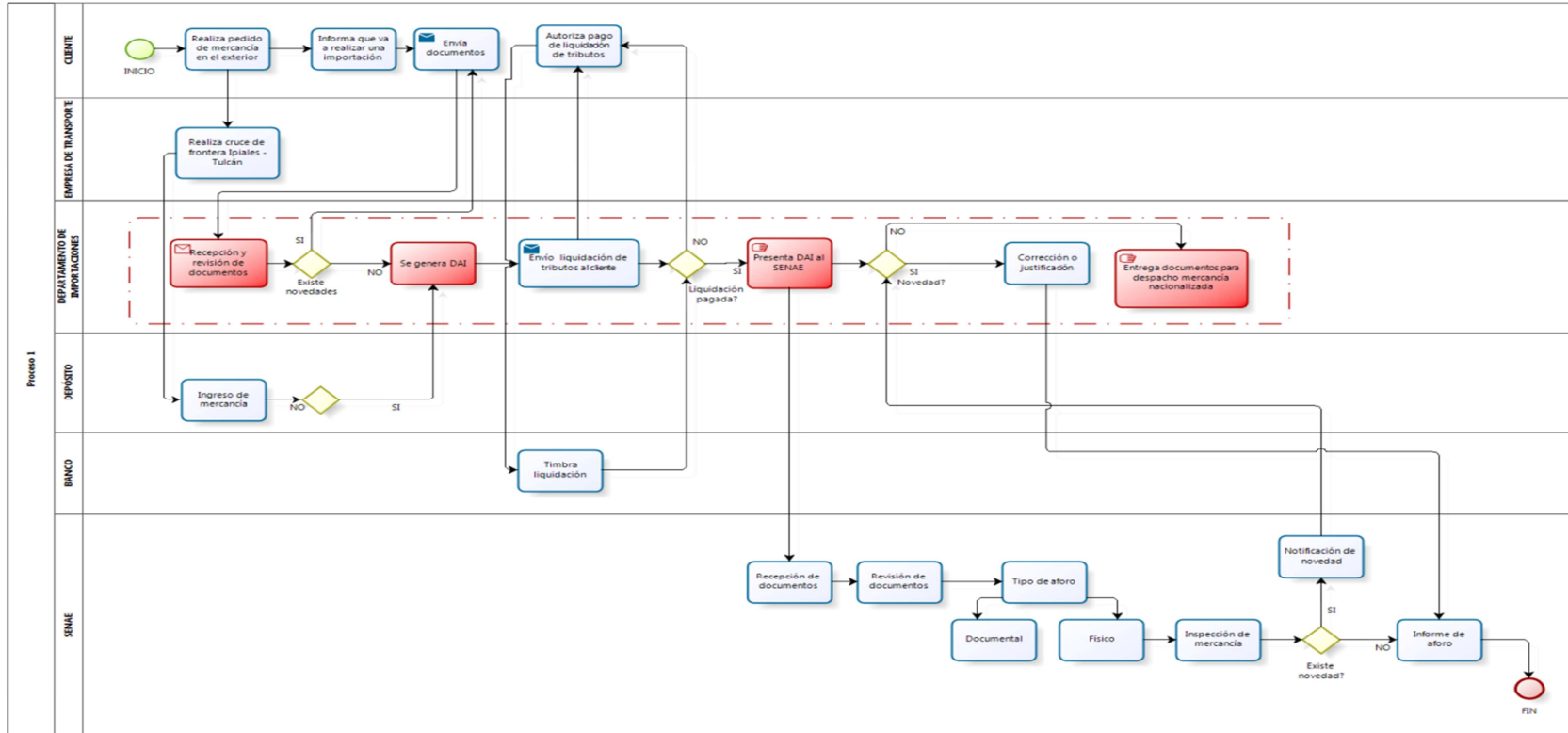
4.1 PROCESO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS.

NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS		
OBJETIVO		
Minimizar los procesos internos que se demandan en la nacionalización de mercancías con la finalidad de mejorar el servicio y satisfacción del cliente.		
ALCANCE		
Se aplica en el departamento de importación desde la recepción de los documentos hasta que la mercancía es nacionalizada.		
Responsable	Procedimiento	Documento
Ejecutiva de cuentas	Recepción de los documentos necesarios para la realización del trámite de nacionalización: (Factura Comercial, Certificado de origen, Carta Porte, Aplicación de Seguro, Documentos de control previo).	Registro de solicitud de documentos (Ver Anexo 6) .
Digitador	Revisión de documentos recibidos.	
Digitador	Generar la Declaración Aduanera de Importación (DAI).	Ecuapass

Ejecutiva de cuentas	Envío por correo electrónico de liquidación al importador para el pago de tributos.	
Mensajero	Timbrar la liquidación	
Auxiliar	Presentar físicamente los documentos al SENA E (DAI y documentos soporte).	Registro de trámites ingresados en el SENA E (Ver Anexo 6).
SENA E (funcionario designado).	Revisión de documentación (DAI y documentos soporte).	Ecuapass
SENA E (funcionario designado).	Inspección física de la mercancía (aforo físico).	
SENA E (funcionario designado).	Informe de aforo en el sistema Ecuapass.	Ecuapass

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

Gráfico 26. Flujoograma de nacionalización de mercancías



Elaborado por: Luis Almeida.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	12 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

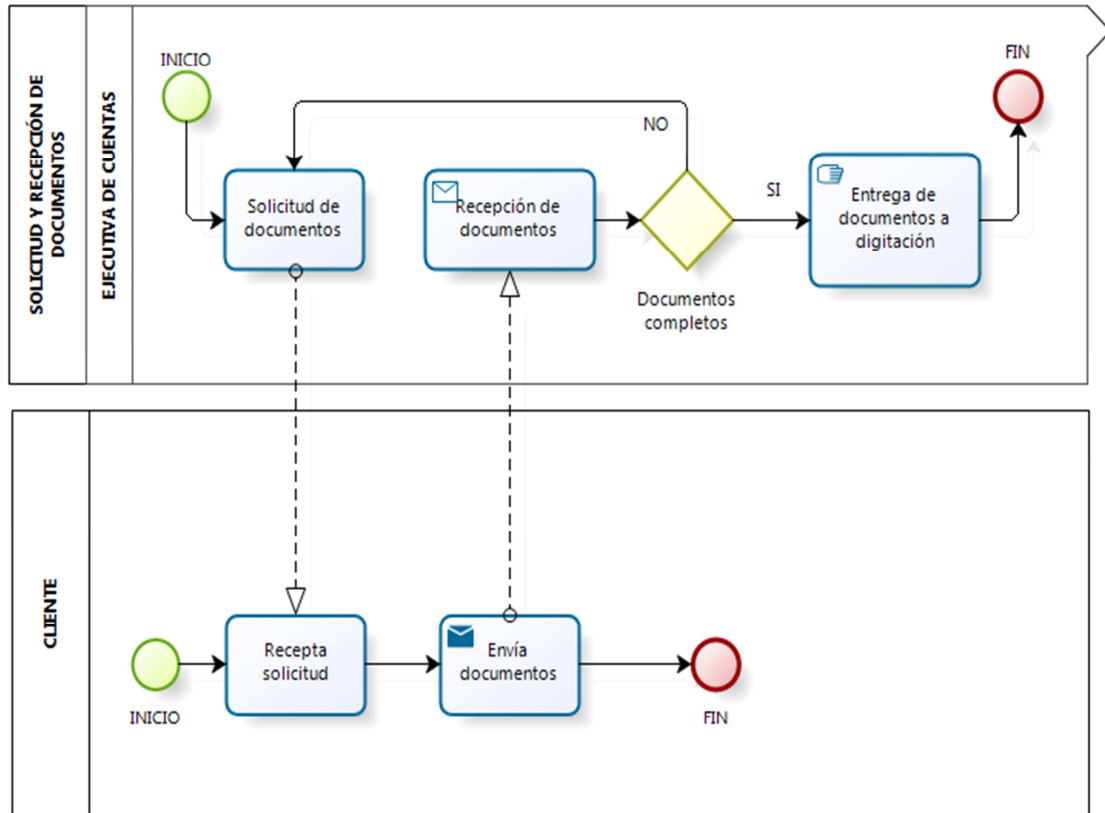
4.2 PROCESO DE SOLICITUD Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

SOLICITUD Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS		
OBJETIVO		
Solicitar de manera rápida y oportuna todos los documentos necesarios para el proceso de nacionalización de mercancías.		
ALCANCE		
Se aplica en el departamento de importación desde la recepción de los documentos hasta la entrega de los mismos para digitación.		
Responsable	Procedimiento	Documento
Ejecutiva de cuentas	Solicitar documentos al cliente, mediante llamada telefónica o correo electrónico.	
Cliente	Envío de documentos para la nacionalización.	
Ejecutiva de cuentas	Recepción de los documentos necesarios para la realización del trámite de nacionalización: (Factura Comercial, Certificado de origen, Carta Porte, Aplicación de Seguro, Documentos de control previo).	Registro de documentos recibidos (Ver Anexo 6) .
Ejecutiva de cuentas	Revisar si los documentos recibidos son originales y son los que constan en el memo de recepción.	

Ejecutiva de cuentas	Firmar memo de recepción de documentos	
Ejecutiva de cuentas	Verificar si los documentos están completos para realizar el trámite de nacionalización.	Registro de documentos recibidos (Ver Anexo 6) .
Ejecutiva de cuentas	Entregar documentos al digitador asignado.	Registro y asignación de número de orden de trámite (Ver Anexo 7) .

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

Gráfico 27. Flujograma de solicitud y recepción de documentos



Elaborado por: Luis Almeida.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	15 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

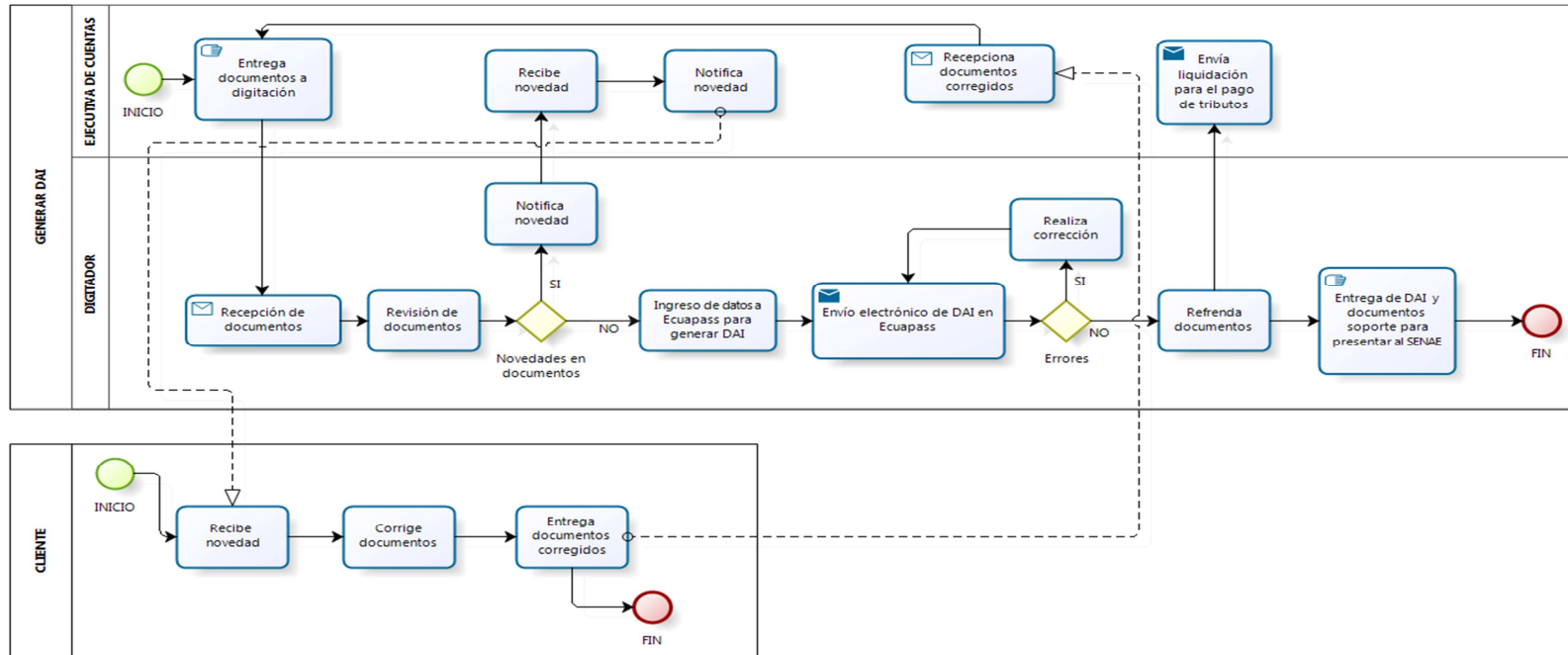
4.3 PROCESO GENERAR DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN (DAI).

GENERAR DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN DAI (DIGITACIÓN)		
OBJETIVO		
Estandarizar el proceso realizado por los digitadores al momento de generar la DAI.		
ALCANCE		
Se aplica en el departamento de importación desde la recepción de los documentos hasta la generación de la Declaración Aduanera de Importación (DAI).		
Responsable	Procedimiento	Documento
Ejecutiva de cuentas	Entregar documentos al digitador asignado.	Registro y asignación de número de orden de trámite (Ver Anexo 7) .
Digitador	Recepción de los documentos necesarios para la realización del trámite de nacionalización: (Factura Comercial, Certificado de origen, Carta Porte, Aplicación de Seguro, Documentos de control previo).	
Digitador	Revisar si la información que consta en los documentos es correcta tales como (Fechas, Valores, Cantidades, Pesos, Partida arancelaria).	
Digitador	De existir algún error en los documentos deberá informar inmediatamente a la Ejecutiva de cuentas.	

Digitador	Ingresar datos provenientes de la documentación al sistema Ecuapass para generar DAI.	Ecuapass
Digitador	Refrendar documentos	
Digitador	Informar a la ejecutiva de cuentas la existencia de la liquidación para el pago de tributos.	
Digitador	Entrega DAI y documentos de soporte para ingresar al SENA E	

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

Gráfico 28. Flujograma generar declaración aduanera de importación DAI (digitación).



Elaborado por: Luis Almeida.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	18 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

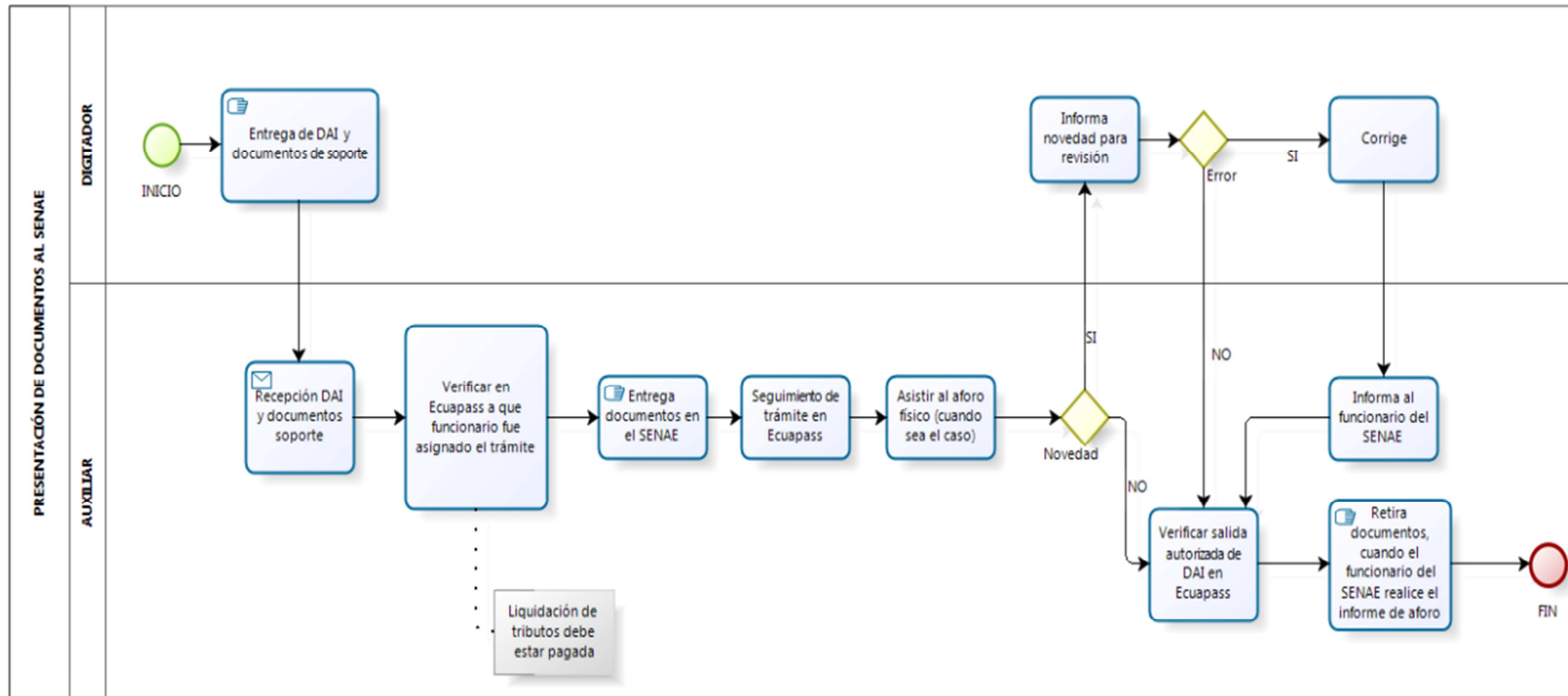
4.4 PROCESO DE PRESENTACIÓN FÍSICA DE DOCUMENTOS SENAE

PRESENTACIÓN FÍSICA DE DOCUMENTOS SENAE		
OBJETIVO		
Cumplir con el proceso final para la nacionalización de mercancías.		
ALCANCE		
Se aplica en el departamento de importación desde la recepción de los documentos para presentar en el SENAE hasta la nacionalización de las mercancías.		
Responsable	Procedimiento	Documento
Digitador	Entrega DAI y documentos de soporte para ingresar al SENAE	
Auxiliar	Recepción los documentos	
Auxiliar	Revisar si los documentos están completos y son los correspondientes a dicho trámite.	
Auxiliar	Registro de datos para seguimiento del trámite	Registro de trámites presentados al SENAE (Ver Anexo 8).
Auxiliar	Verifica en Ecuapass a que funcionario fue asignado el trámite.	Ecuapass
Auxiliar	Entrega DAI y documentos de soporte en el SENAE	
Auxiliar	Realizar seguimiento del trámite.	Ecuapass

Auxiliar	Asistir a la inspección física (aforo físico).	
Auxiliar	De existir alguna novedad informar inmediatamente a la ejecutiva de cuentas.	
Auxiliar	Verificar la salida autorizada de la mercancía.	Ecuapass
Auxiliar	Retirar los documentos del SENA E una vez terminado el informe de aforo.	

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

Gráfico 29. Flujograma presentación física de documentos al SENA



Elaborado por: Luis Almeida.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación.
--------------------------------	---------------	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	21 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

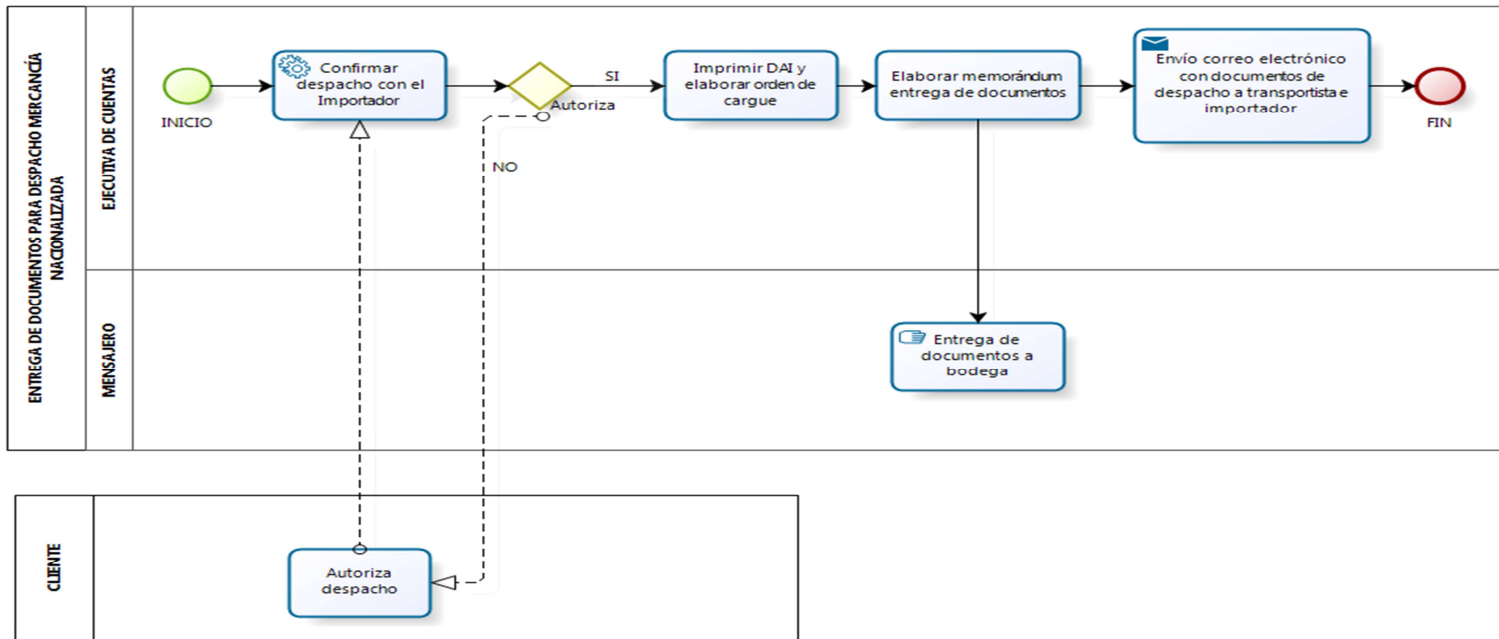
4.5 PROCESO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA DESPACHO DE LA MERCANCÍA NACIONALIZADA

ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA DESPACHO DE LA MERCANCÍA NACIONALIZADA		
OBJETIVO		
Entregar documentos de respaldo para el transporte de las mercancías nacionalizadas.		
ALCANCE		
Se aplica en el departamento de importación desde la confirmación de despacho hasta la entrega de la documentación a la bodega y empresa de Transporte.		
Responsable	Procedimiento	Documento
Ejecutiva de cuentas	Confirmar el despacho de la mercancía, esto lo realiza la ejecutiva de cuentas con el cliente vía telefónica o correo electrónico, tomando en cuenta los siguientes aspectos: día y hora para entrega de mercancía.	
Cliente	Autoriza despacho de mercancías.	

Ejecutiva de cuentas	Imprimir la declaración Aduanera de Importación (DAI) y elaborar orden de cargue.	
Ejecutiva de cuentas	Elaborar memorándum de entrega de documentos para despacho a bodega.	Memorándum para entrega de documentos para despacho (Ver Anexo 9) .
Ejecutiva de cuentas	Envío de correo electrónico con documentos de despacho a empresa de transporte e importador	
Mensajero	Entrega de documentos para despacho a bodega	Memorándum para entrega de documentos para despacho (Ver Anexo 9) .

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

Gráfico 30. Flujograma de entrega de documentos para despacho.



Elaborado por: Luis Almeida.

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
--------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	----------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	24 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

V. INDICADORES DE PROCESOS

Para el presente manual se han definido los siguientes indicadores de gestión, los mismos que son responsabilidad de la Jefe del departamento. Cabe recalcar que los indicadores servirán para la evaluación y control de los procesos descritos en este manual.

Tabla 20. Indicador de cobertura

NOMBRE DEL INDICADOR		Cobertura	
PROCESO		Solicitud y recepción de documentos	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		Jefe departamento	
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TIPO	
Porcentaje	Registro de documentos recibidos (Ver Anexo 6) . Registro y asignación de número de orden de trámite (Ver Anexo 7) .	Eficacia	
META		FRECUENCIA	
90 +/- 5%		Mensual	
FÓRMULA DE CÁLCULO			
(Número de trámites de importación realizados / Número de trámites de importación planificados)*100			

Elaborado por: Luis Almeida

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	25 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

Tabla 21. Indicador de Ingresos

NOMBRE DEL INDICADOR		Ingresos alcanzados	
PROCESO		Presentación física de documentos al SENA E	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		Jefe departamento	
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TIPO	
Porcentaje	Registro de trámites presentados al SENA E (Ver Anexo 8)	Eficiencia	
META		FRECUENCIA	
85% +/- 5%		Mensual	
FÓRMULA DE CÁLCULO			
$(\text{Monto de ingresos alcanzado} / \text{Monto de ingresos esperado}) * 100$			

Elaborado por: Luis Almeida

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	26 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

Tabla 22. Indicador reclamos

NOMBRE DEL INDICADOR		Porcentaje de reclamos	
PROCESO		Solicitud y recepción de documentos	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		Ejecutiva de cuentas	
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE		TIPO
Porcentaje	Registro y asignación de número de orden de trámite (Ver Anexo 7) .		Efectividad
META		FRECUENCIA	
10 % +/- 5%		Mensual	
FÓRMULA DE CÁLCULO			
(Cantidad de reclamos repetitivos por importador / Cantidad total de reclamos) * 100			

Elaborado por: Luis Almeida

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	27 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

Tabla 23. Indicador trámites por importador

NOMBRE DEL INDICADOR		Trámites por importador	
PROCESO		Presentación física de documentos al SENA E	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		Jefe departamento	
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TIPO	
Porcentaje	Registro de trámites presentados al SENA E (Ver Anexo 8)	Eficacia	
META		FRECUENCIA	
25% +/- 5%		Mensual	
FÓRMULA DE CÁLCULO			
(Número de trámites importación realizado por cliente / Número total de trámites de importación realizados) * 100			

Elaborado por: Luis Almeida

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	28 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

Tabla 24. Indicador trámites de importación realizados por digitador

NOMBRE DEL INDICADOR		Trámites de importación realizados por digitador	
PROCESO		Proceso generar declaración aduanera de importación DAI (digitación)	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		Jefe departamento	
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TIPO	
Porcentaje	Registro y asignación de número de orden de trámite (Ver Anexo 7).	Eficacia	
META		FRECUENCIA	
25% +/- 5%		Mensual	
FÓRMULA DE CÁLCULO			
(Número trámites importación realizados por digitador / Número total de trámites de importación realizados) * 100			

Elaborado por: Luis Almeida

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Página:	29 de 29
		Versión:	000
		Código:	AD-DI-2013

Tabla 25. Indicador errores por digitador

NOMBRE DEL INDICADOR		Errores cometidos por digitador	
PROCESO		Presentación física de documentos al SENAE	
RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN		Jefe departamento	
UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	TIPO	
Porcentaje	Registro de trámites presentados al SENAE (Ver Anexo 8)	Eficacia	
META		FRECUENCIA	
10% +/- 5%		Mensual	
FÓRMULA DE CÁLCULO			
(Número de trámites por digitador observados por el SENAE / Número total de trámites de importación observados) * 100			

Elaborado por: Luis Almeida

Elaborado Por: Luis Almeida	Revisado por: Econ. Marcelo Argoti	Aprobado por: Econ. Marcelo Argoti	Fecha de Aprobación.
---------------------------------------	--	--	-----------------------------

5.9 PRESUPUESTO DE RECURSOS PARA EL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES

5.9.1 Presupuesto de ingresos

Para la elaboración del presupuesto de ingresos se tomó como base el número de trámites de importación realizados en el año 2012, proyectando este valor con un 5% de crecimiento anual para los demás años, mientras que para obtener el valor de los ingresos expresados en dólares se multiplicó el número de trámites por el valor actual que cobra la empresa por este servicio.

Tabla 26. Presupuesto de ingresos

DETALLE	Trámites de nacionalización					
Periodicidad	Anual					
Valor ingreso unitario	159					
% crecimiento	5%					
Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cantidad de trámites	1053	1106	1161	1219	1280	1344
INGRESO TOTAL	-	\$175,798.35	\$184,588.27	\$193,817.68	\$203,508.56	\$213,683.99

Elaborado por: Luis Almeida.

5.9.2 Presupuesto de egresos

Para elaborar el presupuesto de egresos se tomó en cuenta los requerimientos utilizados actualmente en el departamento de importaciones, así como también se consideró los recursos tecnológicos y talento humano que se debería implementar en el departamento de importaciones. Los valores fueron proyectados en un 5% de crecimiento para cada año.

Tabla 27. Presupuesto de egresos

DETALLE	Periodicidad	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo Anual	%Crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017
1. Recursos Humanos						5%					
Sueldos											
Jefe operativo*	Mensual	1	700	700	8400		-	8400	8820	9261	9724.05
Ejecutiva de cuentas	Mensual	1	500	500	6000		6000	6300	6615	6945.75	7293.04
Auxiliar ejecutiva de cuentas*	Mensual	1	318	318	3816		-	3816	4006.80	4207.14	4417.50
Digitador	Mensual	5	450	2250	27000		27000	28350	29767.50	31255.88	32818.67
Auxiliar Aduana	Mensual	1	400	400	4800		4800	5040	5292	5556.6	5834.43
Mensajero*	Mensual	1	318	318	3816		-	3816	4006.80	4207.14	4417.50
Subtotal Recursos Humanos		10	2686	4486	53832		\$37,800.00	\$55,722.00	\$58,508.10	\$61,433.51	\$64,505.18
2. Equipos de oficina						-					
Computador de escritorio*		5	700		3500		-	3500			
Laptop *		1	500		500		-	500			
Impresora*		1	400		400		-	400			
Subtotal Equipo de Oficina			1600		4400			\$4,400.00			
3. Muebles de oficina						-					
Escritorio metálico*		1	300		300		-	300			
Silla giratoria*		1	75		75		-	75			
Subtotal Muebles de Oficina			375		375			\$375.00			
4. Gastos de oficina						5%					
Útiles de oficina	Mensual	1		150	1800		1800	1890	1984.50	2083.73	2187.91
Electricidad	Mensual	1		40	480		480	504	529.20	555.66	583.44
Teléfono e internet	Mensual	1		150	1800		1800	1890	1984.50	2083.73	2187.91
Subtotal Gastos de Oficina				340	4080		\$4,080.00	\$4,284.00	\$4,498.20	\$4,723.11	\$4,959.27
5. Varios						5%					
Capacitación*	Semestral	2	2000		4000		-	4000	4200	4410	4630.5
Otros Gastos	Anual	1	1000		1000		1000	1050	1102.5	1157.63	1215.51
Subtotal Varios			3000		5000		\$1,000.00	\$5,050.00	\$5,302.50	\$5,567.63	\$5,846.01
TOTAL							\$42,880.00	\$69,831.00	\$68,308.80	\$71,724.24	\$75,310.45

Elaborado por: Luis Almeida.

Tabla 28. Resumen Ingresos y Egresos

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS					
Cantidad de trámites	1106	1161	1219	1280	1344
Ingresos totales	\$175,798.35	\$184,588.27	\$193,817.68	\$203,508.56	\$213,683.99
EGRESOS					
1. Recursos Humanos	37800	55722	58508.10	61433.51	64505.18
2. Equipos de oficina		4400			
3. Muebles de oficina		375			
4. Gastos de oficina	4080	4284	4498.20	4723.11	4959.27
5. Varios	1000	5050	5302.50	5567.63	5846.01
Egresos totales	\$42,880.00	\$69,831.00	\$68,308.80	\$71,724.24	\$75,310.45

Elaborado por: Luis Almeida.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

Argoti, M. (03/2012). *Entrevista al Gerente de Aduanor Cía. Ltda.* (Archivo personal).

Banco Central del Ecuador, (2011). *Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador con sus Principales Socios Enero - Abril 2011*, (p. 7) en <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201106.pdf> (08/2013).

Banco Central del Ecuador, (2012). *Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador con sus Principales Socios Enero - Abril 2012*, (p. 7) en <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201206.pdf> (08/2013).

Banco Central del Ecuador, (2013). *Evolución de la Balanza Comercial Enero – Junio 2013*, (p. 4) en <http://www.bce.fin.ec/docs> (Arch.pdf) (08/2013).

Banco Central del Ecuador, (2013). *Evolución de la Balanza Comercial del Ecuador con sus Principales Socios Enero - Abril 2013*, (p. 7) en <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201306.pdf> (08/2013).

Banco de la Republica de Colombia, (2013). *Tasa de cambio del peso colombiano* en http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see_ts_trm.htm (08/2013).

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación, para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, México, Pearson educación.

Chamorro, Tato, (2005), p. 1. *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos* en <http://www.analisseconomico.com.mx/pdf/4308.pdf>

Carrión, F. (2011). *Economía de Frontera: una atracción fatal* en <http://www.flacso.org.ec/docs/fronteras7.pdf>

COPCI. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones* (2011). (Arch. pdf).

El empleo, (2011). *¿Cuáles son los problemas empresariales más comunes?* en http://www.elempleo.com/colombia/tendencias_laborales/cuneles. (20/08/2012).

Fuentelsaz, Icart, Pulpòn (2006) p. 55. *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*, España. Graficas Rey.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*, Argentina. Brujas.

Granizo, Zambrano (2009 – 2010) *Mejoras en los procesos operativos del departamento de comercialización y logística de la empresa Equipos Médicos Ecuador S.A. EQUIMECSA*, Trabajo de grado para obtener el título de: Ingeniero Comercial con mención en Marketing en la Universidad politécnica Salesiana del Ecuador, Inédito en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream> (10/2012).

Montenegro, Y. (03/2012). *Entrevista a encargada de la atención al cliente departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda.* (Archivo personal).

Orellana, M. (2007) *Mejoramiento de los procesos operativos de la empresa PLASTITEC*, Trabajo de grado para obtener el título de: Ingeniería Empresarial en la Escuela Politécnica Nacional, Inédito en <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle> (10/2012).

Peker, A. (2010) *Manual de procesos de importaciones para la empresa MAN FERROSTAAL*, Trabajo de grado para obtener el título de: Ingeniería Comercial en la Escuela Politécnica del Ejército, Inédito en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream> (08/2012).

Reglamento al COPCI. *Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del libro v Del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. (2011). (Arch. Pdf).

SENAE, (2011). *Preguntas frecuentes*, (p. 1) en http://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf (08/2013).

SENAE, (2011). *Informe de rendición de cuentas*, (pp. 9-10) en http://www.aduana.gob.ec/archivos/RENDICION_CUENTAS2011.pdf. (08/2013).

SENAE, (2012). *Informe de gestión 2012*, (p. 27) en http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe_Gestion_2012_02.pdf (08/2013).

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Entrevista al Gerente de Aduanor Cía. Ltda.

CUESTIONARIO

1. **¿Qué tipo de conocimiento cree usted que prevalece más en el personal del departamento de importaciones?**
Formal (1) Empírico (2)

2. **¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?**
Si (1) No (2)

3. **¿Cómo considera los resultados obtenidos en el departamento de importaciones?**
Excelentes (1) Buenos (2) Regulares (3) Malos (4) Pésimos (5)
¿Por qué?.....

4. **¿Cree usted que un manual de procesos para el departamento de importaciones, contribuiría a mejorar el desempeño de las personas y la obtención de los resultados?**
Si (1) No (2)
¿Por qué?.....

5. **¿La empresa cuenta con infraestructura propia?**
Si (1) No (2)

6. **¿Con qué frecuencia se realiza reuniones entre los directivos y el personal del departamento de importaciones?**
Cada mes (1)
Cada 2 o 3 meses (2)
Cada 4 o 6 meses (3)
Más de 6 meses (4)

7. **¿La empresa como apoya al personal que se encuentra estudiando o quiere estudiar**

8. **¿El personal del departamento de importaciones es rotado en diferentes puestos de trabajo?**

9. ¿Qué tipo de reconocimientos tiene el personal por su desempeño laboral?

10. ¿La empresa está en capacidad de realizar inversión para el mejoramiento de resultados en el departamento de importaciones?

Si (1) No (2)

11. ¿En cuál de los siguientes aspectos la empresa está en capacidad de invertir?

Incremento de Tecnología (1)

Incremento de personal (2)

Infraestructura (3)

Capacitación (4)

Anexo 2. Cuestionario Encuesta a Empleados del Departamento de Importaciones de Aduanor Cía. Ltda.

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es recolectar información del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda. de la ciudad de Tulcán, dicha información será utilizada para el desarrollo del trabajo de Tesis de Grado previa la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y negociación Comercial internacional; sus respuestas sinceras son importantes.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?

- De 0 - 2 años (1)
- De 3 - 5 años (2)
- De 6 - 8 años (3)
- De 9 – en adelante (4)

2. ¿Cuál es su último grado de preparación académica?

- Primaria (1)
- Secundaria (2)
- Técnica (3) ¿Cuál?
- Superior (4) ¿Cuál?

3. ¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?

- Jefe del departamento Importaciones (1)
- Ejecutivo de cuentas (2)
- Digitador (3)
- Auxiliar Agente de Aduana (4)
- Recepcionista (5)
- Archivo (6)
- Mensajero (7)

4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?

- Experiencia (1) Título profesional (2) Ambos (3)

5. ¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?

- Dentro (1) Fuera (2) Ambos (3)

6. ¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?

Si (1) No (2)

7. ¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?

Excelente (1) Bueno (2) Regular (3) Malo (4) Pésimo (5)

8. ¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?

Si (1) No (2)

9. ¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?

Si (1) No (2)

¿Por qué?

10. ¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?

Si (1) No (2)

11. ¿Existe un mapa del proceso operativo para el departamento de importaciones?

Si (1) No (2)

12. ¿En las actividades que usted realiza dentro del departamento de importaciones sigue un proceso pre establecido?

Si (1) No (2)

13. ¿Qué necesidades referentes a instalaciones y tecnología o personal tiene el departamento de importaciones?

Equipos de computación actualizados (1)

Equipos de comunicación nuevos (2)

Contratar más personal (3)

Ampliar instalaciones (4)

14. ¿Existe un control interno establecido para las actividades que usted realiza en el departamento de importaciones?

Si (1) No (2)

¿Cuál?.....

15. ¿Le realizan evaluación de desempeño?

Si (1) No (2)

16. ¿Existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea en el departamento de importaciones?

Si (1) No (2)

¿Cuál?.....

17. ¿De existir un instrumento que contribuya a mejorar las actividades del departamento de importaciones, usted haría uso de éste?

Si (1) No (2)

18. ¿Existe sobrecarga de trabajo para el personal del departamento de importaciones?

Si (1) No (2)

¿Por qué?

Anexo 3. Encuestas Aplicadas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es recolectar información del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán, dicha información será utilizada para el desarrollo del trabajo de Tesis de Grado previa la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y negociación Comercial internacional; sus respuestas sinceras son importantes.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?
De 0 - 2 años (1)
De 3 - 5 años (2)
De 6 - 8 años (3)
De 9 - en adelante (4)
 2. ¿Cuál es su último grado de preparación académica?
Primaria (1)
Secundaria (2)
Técnica (3) ¿Cuál? Técnico Sistemas
Superior (4) ¿Cuál?
 3. ¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?
Jefe del departamento Importaciones (1)
Ejecutivo de cuentas (2)
Digitador (3)
Auxiliar Agente de Aduana (4)
Recepcionista (5)
Archivo (6)
Mensajero (7)
 4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?
Experiencia (1) Título profesional (2) Ambos (3)
 5. ¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?
Dentro (1) Fuera (2) Ambos (3)
 6. ¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?
Sí (1) No (2)
 7. ¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?
Excelente (1) Bueno (2) Regular (3) Malo (4) Pésimo (5)
 8. ¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?
Sí (1) No (2)
 9. ¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?
Sí (1) No (2)
- ¿Por qué? ... presenta errores ...
.....
.....



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es recolectar información del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán, dicha información será utilizada para el desarrollo del trabajo de Tesis de Grado previa la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y negociación Comercial internacional; sus respuestas sinceras son importantes.

CUESTIONARIO

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?**
De 0 - 2 años (1)
De 3 - 5 años (2)
De 6 - 8 años (3)
De 9 - en adelante (4)
 2. **¿Cuál es su último grado de preparación académica?**
Primaria (1)
Secundaria (2)
Técnica (3)
Superior (4)
¿Cuál?
¿Cuál? CONTABILIDAD Y AUDITORIA
 3. **¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?**
Jefe del departamento Importaciones (1)
Ejecutivo de cuentas (2)
Digitador (3)
Auxiliar Agente de Aduana (4)
Recepcionista (5)
Archivo (6)
Mensajero (7)
 4. **¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?**
Experiencia (1) Título profesional (2) Ambos (3)
 5. **¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?**
Dentro (1) Fuera (2) Ambos (3)
 6. **¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?**
Si (1) No (2)
 7. **¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?**
Excelente (1) Bueno (2) Regular (3) Malo (4) Pésimo (5)
 8. **¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?**
Si (1) No (2)
 9. **¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?**
Si (1) No (2)
- ¿Por qué?



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

9

10. ¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?
Si (1) No (2)
11. ¿Existe un mapa del proceso operativo para el departamento de importaciones?
Si (1) No (2)
12. ¿En las actividades que usted realiza dentro del departamento de importaciones sigue un proceso pre establecido?
Si (1) No (2)
13. ¿Qué necesidades referentes a instalaciones y tecnología o personal tiene el departamento de importaciones?
Equipos de computación actualizados (1)
Equipos de comunicación nuevos (2)
Contratar más personal (3)
Ampliar instalaciones (4)
14. ¿Existe un control interno establecido para las actividades que usted realiza en el departamento de importaciones?
Si (1) No (2)
¿Cuál?.....
.....
15. ¿Le realizan evaluación de desempeño?
Si (1) No (2)
16. ¿Existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea en el departamento de importaciones?
Si (1) No (2)
¿Cuál?.....
.....
17. ¿De existir un instrumento que contribuya a mejorar las actividades del departamento de importaciones, usted haría uso de éste?
Si (1) No (2)
18. ¿Existe sobrecarga de trabajo para el personal del departamento de importaciones?
Si (1) No (2)
¿Por qué?.....
.....

3



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es recolectar información del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán, dicha información será utilizada para el desarrollo del trabajo de Tesis de Grado previa la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y negociación Comercial internacional; sus respuestas sinceras son importantes.

CUESTIONARIO

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?**
 De 0 - 2 años (1)
 De 3 - 5 años (2)
 De 6 - 8 años (3)
 De 9 - en adelante (4)

2. **¿Cuál es su último grado de preparación académica?**
 Primaria (1)
 Secundaria (2)
 Técnica (3) **¿Cuál? ... CONTABILIDAD ...**
 Superior (4) **¿Cuál?**

3. **¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?**
 Jefe del departamento Importaciones (1)
 Ejecutivo de cuentas (2)
 Digitador (3)
 Auxiliar Agente de Aduana (4)
 Recepcionista (5)
 Archivo (6)
 Mensajero (7)

4. **¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?**
 Experiencia (1) Título profesional (2) Ambos (3)

5. **¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?**
 Dentro (1) Fuera (2) Ambos (3)

6. **¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?**
 Si (1) No (2)

7. **¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?**
 Excelente (1) Bueno (2) Regular (3) Malo (4) Pésimo (5)

8. **¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?**
 Si (1) No (2)

9. **¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?**
 Si (1) No (2)
¿Por qué? ... AL MOMENTO DE HABER ENVIOS FALLA ...

3



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

- 10. ¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?
Si (1) No (~~2~~)
- 11. ¿Existe un mapa del proceso operativo para el departamento de importaciones?
Si (1) No (~~2~~)
- 12. ¿En las actividades que usted realiza dentro del departamento de importaciones sigue un proceso pre establecido?
Si (1) No (~~2~~)
- 13. ¿Qué necesidades referentes a instalaciones y tecnología o personal tiene el departamento de importaciones?
Equipos de computación actualizados (~~1~~)
Equipos de comunicación nuevos (2)
Contratar más personal (3)
Ampliar instalaciones (4)
- 14. ¿Existe un control interno establecido para las actividades que usted realiza en el departamento de importaciones?
Si (1) No (~~2~~)
¿Cuál?.....
.....
- 15. ¿Le realizan evaluación de desempeño?
Si (1) No (~~2~~)
- 16. ¿Existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea en el departamento de importaciones?
Si (1) No (~~2~~)
¿Cuál?.....
.....
- 17. ¿De existir un instrumento que contribuya a mejorar las actividades del departamento de importaciones, usted haría uso de éste?
Si (~~1~~) No (2)
- 18. ¿Existe sobrecarga de trabajo para el personal del departamento de importaciones?
Si (1) No (~~2~~)
¿Por qué?
.....

4



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es recolectar información del departamento de importaciones de Aduana Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán, dicha información será utilizada para el desarrollo del trabajo de Tesis de Grado previa la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y negociación Comercial internacional; sus respuestas sinceras son importantes.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?
 - De 0 - 2 años (1)
 - De 3 - 5 años (2)
 - De 6 - 8 años (3)
 - De 9 - en adelante (4)

 2. ¿Cuál es su último grado de preparación académica?
 - Primaria (1)
 - Secundaria (2)
 - Técnica (3) ¿Cuál?
 - Superior (4) ¿Cuál?

 3. ¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?
 - Jefe del departamento Importaciones (1)
 - Ejecutivo de cuentas (2)
 - Digitador (3)
 - Auxiliar Agente de Aduana (4)
 - Recepcionista (5)
 - Archivo (6)
 - Mensajero (7)

 4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?
 - Experiencia (X) Título profesional (2) Ambos (3)

 5. ¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?
 - Dentro (X) Fuera (2) Ambos (3)

 6. ¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?
 - Si (X) No (2)

 7. ¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?
 - Excelente (X) Bueno (2) Regular (3) Malo (4) Pésimo (5)

 8. ¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?
 - Si (X) No (2)

 9. ¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?
 - Si (X) No (2)
- ¿Por qué? Presenta en una sola plataforma para todos los OCEs

4



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

- 10. ¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?
Si (1) No ()
- 11. ¿Existe un mapa del proceso operativo para el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
- 12. ¿En las actividades que usted realiza dentro del departamento de importaciones sigue un proceso pre establecido?
Si (1) No ()
- 13. ¿Qué necesidades referentes a instalaciones y tecnología o personal tiene el departamento de importaciones?
Equipos de computación actualizados ()
Equipos de comunicación nuevos (2)
Contratar más personal (3)
Ampliar instalaciones (4)
- 14. ¿Existe un control interno establecido para las actividades que usted realiza en el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
¿Cuál?.....
.....
- 15. ¿Le realizan evaluación de desempeño?
Si (1) No ()
- 16. ¿Existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea en el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
¿Cuál?.....
.....
- 17. ¿De existir un instrumento que contribuya a mejorar las actividades del departamento de importaciones, usted haría uso de éste?
Si () No (2)
- 18. ¿Existe sobrecarga de trabajo para el personal del departamento de importaciones?
Si (1) No ()
¿Por qué?
.....



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es recolectar información del departamento de importaciones de Aduana Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán, dicha información será utilizada para el desarrollo del trabajo de Tesis de Grado previa la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y negociación Comercial internacional; sus respuestas sinceras son importantes.

CUESTIONARIO

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?**
De 0 - 2 años (1)
De 3 - 5 años (2)
De 6 - 8 años (3)
De 9 - en adelante (4)
2. **¿Cuál es su último grado de preparación académica?**
Primaria (1)
Secundaria (2)
Técnica (3) ¿Cuál?
Superior (4) ¿Cuál?
3. **¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?**
Jefe del departamento Importaciones (1)
Ejecutivo de cuentas (2)
Digitador (3)
Auxiliar Agente de Aduana (4)
Recepcionista (5)
Archivo (6)
Mensajero (7)
4. **¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?**
Experiencia (1) Título profesional (2) Ambos (3)
5. **¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?**
Dentro (1) Fuera (2) Ambos (3)
6. **¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?**
Sí (1) No (2)
7. **¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?**
Excelente (1) Bueno (2) Regular (3) Malo (4) Pésimo (5)
8. **¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?**
Sí (1) No (2)
9. **¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?**
Sí (1) No (2)

¿Por qué?



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

5/

10. ¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?
Si (1) No ()
11. ¿Existe un mapa del proceso operativo para el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
12. ¿En las actividades que usted realiza dentro del departamento de importaciones sigue un proceso pre establecido?
Si (1) No ()
13. ¿Qué necesidades referentes a instalaciones y tecnología o personal tiene el departamento de importaciones?
- | | |
|-------------------------------------|---|
| Equipos de computación actualizados | (<input checked="" type="checkbox"/>) |
| Equipos de comunicación nuevos | (2) |
| Contratar más personal | (3) |
| Ampliar instalaciones | (4) |
14. ¿Existe un control interno establecido para las actividades que usted realiza en el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
- ¿Cuál?.....
.....
15. ¿Le realizan evaluación de desempeño?
Si (1) No ()
16. ¿Existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea en el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
- ¿Cuál?.....
.....
17. ¿De existir un instrumento que contribuya a mejorar las actividades del departamento de importaciones, usted haría uso de éste?
Si () No (2)
18. ¿Existe sobrecarga de trabajo para el personal del departamento de importaciones?
Si () No (2)
- ¿Por qué?.....
.....



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es recolectar información del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán, dicha información será utilizada para el desarrollo del trabajo de Tesis de Grado previa la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y negociación Comercial internacional; sus respuestas sinceras son importantes.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?
- | | |
|--------------------|-----|
| De 0 - 2 años | (X) |
| De 3 - 5 años | (2) |
| De 6 - 8 años | (3) |
| De 9 - en adelante | (4) |
2. ¿Cuál es su último grado de preparación académica?
- | | |
|------------|-----|
| Primaria | (1) |
| Secundaria | (X) |
| Técnica | (3) |
| Superior | (4) |
- ¿Cuál?
- ¿Cuál?
3. ¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?
- | | |
|-------------------------------------|-----|
| Jefe del departamento Importaciones | (1) |
| Ejecutivo de cuentas | (2) |
| Digitador | (X) |
| Auxiliar Agente de Aduana | (4) |
| Recepcionista | (5) |
| Archivo | (6) |
| Mensajero | (7) |
4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?
- | | | |
|-----------------|------------------------|-----------|
| Experiencia (1) | Título profesional (2) | Ambos (X) |
|-----------------|------------------------|-----------|
5. ¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?
- | | | |
|------------|-----------|-----------|
| Dentro (X) | Fuera (2) | Ambos (3) |
|------------|-----------|-----------|
6. ¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?
- | | |
|--------|--------|
| Si (X) | No (2) |
|--------|--------|
7. ¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?
- | | | | | |
|---------------|-----------|-------------|----------|------------|
| Excelente (1) | Bueno (X) | Regular (3) | Malo (4) | Pésimo (5) |
|---------------|-----------|-------------|----------|------------|
8. ¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?
- | | |
|--------|--------|
| Si (X) | No (2) |
|--------|--------|
9. ¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?
- | | |
|--------|--------|
| Si (X) | No (2) |
|--------|--------|
- ¿Por qué? *Facilita el ingreso de los datos para generar la DAI*



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

- 10. ¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?
Si (1) No ()
- 11. ¿Existe un mapa del proceso operativo para el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
- 12. ¿En las actividades que usted realiza dentro del departamento de importaciones sigue un proceso pre establecido?
Si (1) No ()
- 13. ¿Qué necesidades referentes a instalaciones y tecnología o personal tiene el departamento de importaciones?
Equipos de computación actualizados (1)
Equipos de comunicación nuevos (2)
Contratar más personal (3)
Ampliar instalaciones (4)
- 14. ¿Existe un control interno establecido para las actividades que usted realiza en el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
¿Cuál?.....
- 15. ¿Le realizan evaluación de desempeño?
Si (1) No ()
- 16. ¿Existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea en el departamento de importaciones?
Si (1) No ()
¿Cuál?.....
- 17. ¿De existir un instrumento que contribuya a mejorar las actividades del departamento de importaciones, usted haría uso de éste?
Si () No (2)
- 18. ¿Existe sobrecarga de trabajo para el personal del departamento de importaciones?
Si () No (2)
¿Por qué?.....



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, el objetivo de esta encuesta es recolectar información del departamento de importaciones de Aduana Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán, dicha información será utilizada para el desarrollo del trabajo de Tesis de Grado previa la obtención del Título de Ingeniero en Comercio Exterior y negociación Comercial internacional; sus respuestas sinceras son importantes.

CUESTIONARIO

1. **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el departamento de importaciones?**
De 0 - 2 años (1)
De 3 - 5 años (2)
De 6 - 8 años (3)
De 9 - en adelante (4)
2. **¿Cuál es su último grado de preparación académica?**
Primaria (1)
Secundaria (2)
Técnica (3) ¿Cuál?
Superior (4) ¿Cuál?
3. **¿Cuál es su puesto ocupacional en el departamento de importaciones?**
Jefe del departamento Importaciones (1)
Ejecutivo de cuentas (2)
Digitador (3)
Auxiliar Agente de Aduana (4)
Recepcionista (5)
Archivo (6)
Mensajero (7)
4. **¿Cuáles de los siguientes aspectos cree que son los principales requisitos para trabajar en el departamento de importaciones?**
Experiencia (1) Título profesional (2) Ambos (3)
5. **¿Su trabajo lo realiza dentro de las instalaciones de la empresa o fuera de ellas?**
Dentro (1) Fuera (2) Ambos (3)
6. **¿Las actividades que usted desempeña en el departamento de importaciones requieren de capacitación?**
Sí (1) No (2)
7. **¿Cómo considera usted al ambiente laboral en el departamento de importaciones?**
Excelente (1) Bueno (2) Regular (3) Malo (4) Pésimo (5)
8. **¿El espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento?**
Sí (1) No (2)
9. **¿El software que actualmente utiliza la empresa en el departamento de importaciones es óptimo?**
Sí (1) No (2)

¿Por qué?



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

21

10. ¿El departamento de importaciones dispone de un manual de procesos?
Si (1) No (2)
11. ¿Existe un mapa del proceso operativo para el departamento de importaciones?
Si (1) No (2)
12. ¿En las actividades que usted realiza dentro del departamento de importaciones sigue un proceso pre establecido?
Si (1) No (2)
13. ¿Qué necesidades referentes a instalaciones y tecnología o personal tiene el departamento de importaciones?
Equipos de computación actualizados (1)
Equipos de comunicación nuevos (2)
Contratar más personal (3)
Ampliar instalaciones (4)
14. ¿Existe un control interno establecido para las actividades que usted realiza en el departamento de importaciones?
Si (1) No (2)
¿Cuál?.....
.....
15. ¿Le realizan evaluación de desempeño?
Si (1) No (2)
16. ¿Existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea en el departamento de importaciones?
Si (1) No (2)
¿Cuál?.....
.....
17. ¿De existir un instrumento que contribuya a mejorar las actividades del departamento de importaciones, usted haría uso de éste?
Si (1) No (2)
18. ¿Existe sobrecarga de trabajo para el personal del departamento de importaciones?
Si (1) No (2)
¿Por qué?.....
.....

Anexo 6. REGISTRO DOCUMENTOS RECIBIDOS.



REGISTRO DE DOCUMENTOS RECIBIDOS

Importador	Fecha y hora inicio	Documentos					Fecha y hora de fin	Observaciones
		Factura	CPI	C. Origen	Seguro	Otros		


Elaborado por: Luis Almeida.

Anexo 8. REGISTRO DE TRÁMITES PRESENTADOS AL SENAE

		REGISTRO DE TRÁMITES PRESENTADOS AL SENAE						
Fecha	Importador	Refrendo	Aforo	Funcionario	Estado	Hora inicio	Hora fin	Observaciones del funcionario.

Elaborado por: Luis Almeida.

**Anexo 9. MEMORÁNDUM PARA ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA
DESPACHO**

 DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES			
ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA DESPACHO			
Fecha:			
Elaborado por:			
Nro.	Importador	Número de carga	Observaciones
Recibido por:			

Elaborado por: Luis Almeida.

Anexo 10. Fotografías
Exteriores de la empresa



Fuente: Archivo fotográfico, ADUANOR Cía. Ltda.



Fuente: Archivo fotográfico, ADUANOR Cía. Ltda.

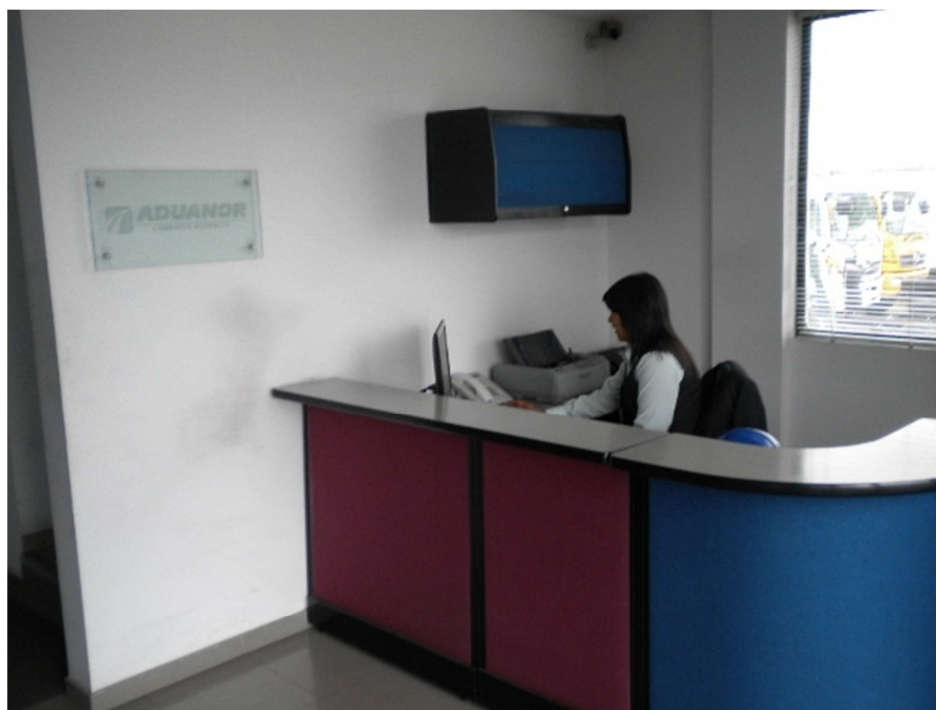


Fuente: Archivo fotográfico, ADUANOR Cía. Ltda.



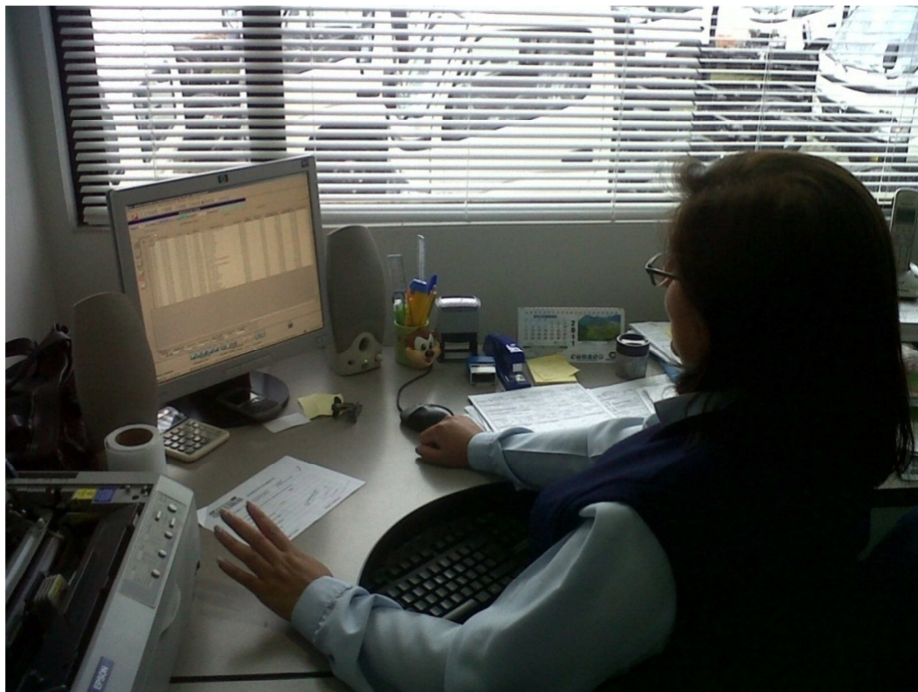
Fuente: Archivo fotográfico, ADUANOR Cía. Ltda.

Departamento de importaciones Aduanor Cia. Ltda.





Fuente: Archivo fotográfico, ADUANOR Cía. Ltda.



Fuente: Archivo fotográfico, ADUANOR Cía. Ltda.



Fuente: Archivo fotográfico, ADUANOR Cía. Ltda.

Archivo



Vista interior de bodegas



Anexo 11. Artículo Científico



“ Los recursos empresariales y los procesos operativos en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., de la ciudad de Tulcán”

Luis Edison Almeida Pabón

Egresado en Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional.

Universidad Politécnica Estatal de Carchi.

Tulcán-Ecuador

RESUMEN

Esta investigación se la realizó con el propósito de buscar alternativas para mejorar las actividades del departamento de importación de Aduanor Cía. Ltda., ya que las condiciones actuales exigen de las empresas una necesidad de brindar mejores servicios con mayor eficiencia, para ello necesitan de una correcta organización de sus operaciones como vía para el cumplimiento de sus metas, las que se pueden alcanzar con la inserción de un Manual de Procesos.

El aspecto principal que se analizó en este trabajo fue la situación actual y forma en que se realizan las actividades en el departamento de importaciones, lo cual aportó en el levantamiento de la información que se utilizó para el diseño de los procesos.

Otros aspectos que se pudieron determinar fueron la centralización de toma de decisiones y control gerencial, la falta de capacitación al personal y el uso de tecnología desactualizada, que son factores que impiden un eficaz desempeño de este departamento.

Como respuesta a lo anteriormente mencionado se elaboró un Manual de Procesos que engloba factores para una mejor organización del departamento de importación que conlleve al personal de este departamento a realizar sus funciones de manera ágil, rápida y oportuna, haciendo un mejor uso de los recursos empresariales, con un

enfoque a ofertar un servicio con mayor calidad en cumplimiento a las exigencias de los clientes y en busca de satisfacer sus necesidades.

Palabras claves: *procesos, eficiencia, tecnología, calidad.*

ABSTRACT:

This research was conducted with the purpose of finding ways to improve the department's activities Aduanor Import Cía. Ltda. as current conditions require businesses a need to provide better services more efficiently, for this they need a proper organization of its operations as a means to fulfill their goals, which can be achieved by inserting a Manual Process.

The main aspect that was analyzed in this work was the current situation and how activities are performed in the department of imports, which contributed to the rise of the information used for the design of processes.

Other aspects that could be determined were the centralization of decision-making and management control, lack of staff training and the use of outdated technology, which are factors that impede the effective accomplishment of this department.

As an answer to the above developed a Process Manual which includes factors for better organization of the import department staff lead this department to perform its functions in an agile, fast and timely, making better use of business resources, with a focus to offer a higher quality service in compliance with the requirements of customers and looking to meet their needs.

Keywords: *processes, efficiency, technology, quality.*

1. INTRODUCCIÓN

La importancia de que las empresas cada día se esfuercen por ofertar productos o servicios de calidad con el objeto de captar la mayor parte de clientes o consumidores, obedece a que estas se centren en la aplicación y mejoramiento de procesos; tal es el caso de las empresas que brindan servicios de comercio exterior.

Aduanor Cía. Ltda., fue creada en el año 1996 desde entonces ha desempeñado su operación en la oferta de servicios integrales de comercio exterior. Durante todo este

tiempo la empresa ha funcionado sin la implementación de un Manual de Procesos para el departamento de importaciones, lo cual no ha permitido optimizar los recursos, afectando el desarrollo de las actividades de este departamento con contratiempos, y conflictos internos.

2. MATERIALES Y MÉTODO

Para el desarrollo de este trabajo se hizo uso de mecanismos de investigación y apoyo en la recolección de información; tales como análisis situacional interno de la empresa mediante la matriz FODA; el cual dio fundamento para las conclusiones y resultados en este proyecto.

- **Investigación Descriptiva**, con frecuencia el objeto del investigador es:

Describir situaciones, eventos y hechos. Es, decir cómo es y cómo se manifiestan determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis. (Gómez, 2006, p. 65).

Se utilizó este tipo de investigación para porque permitió detallar los problemas existentes en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., permitiendo así establecer el estado actual y funcionamiento de la empresa en cuanto a recursos y procesos.

- **Investigación documental**

Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio. (Bernal, 2006, p. 111).

Se tomó en cuenta los estudios realizados anteriormente con este tema, así como información de libros, revistas, periódicos para así partir de una idea generalizada, para fundamentar sobre procesos y recursos empresariales que posibilitaron la investigación.

- **Investigación de campo**

El proyecto manejó este tipo de Investigación ya que se interrelacionó con las personas que intervienen en el funcionamiento del departamento de importación de Aduanor Cía. Ltda., para conocer qué problemas, necesidades y actividades se realizan en este departamento, para lo cual fue necesario utilizar la observación, entrevistas, fichas y encuestas.

- **Población objeto de estudio**

La población se considera como:

El conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita (Fuentelsaz, Icart, Pulpòn, 2006, p. 55).

Debido a que la población es finita y el número de individuos es reducido no fue necesario calcular una muestra, por lo tanto se procedió con la aplicación de un censo dirigido a los integrantes del departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda.

Cargo	No. personas
Ejecutiva de cuentas	1
Digitadores	5
Auxiliar	1
Total	7

Tabla 1. Integrantes del departamento de importación.
Elaborado por: Luis Almeida.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

A). Resultados

La interpretación de resultados obtenidos de las encuestas se realizó agrupando las preguntas en los siguientes aspectos:

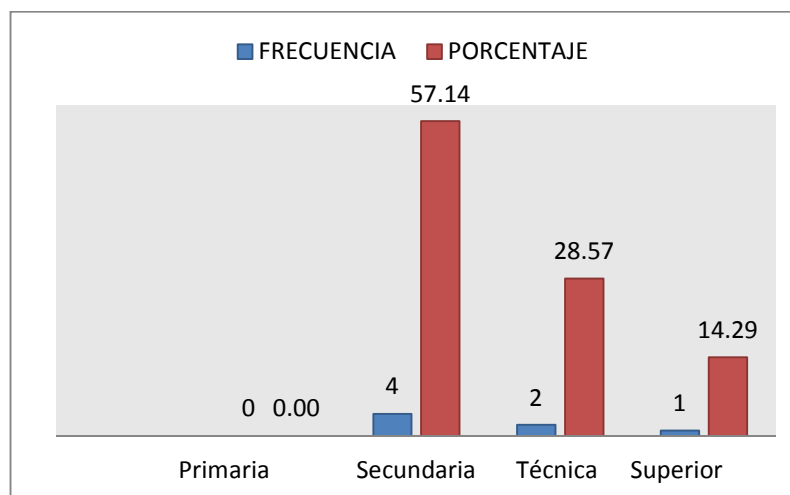
- Nivel académico
- Experiencia
- Puesto ocupacional

- Manual de procesos
- Ambiente físico (Instalaciones y tecnología)
- Ambiente laboral
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos

3.1 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO (Análisis interno)

3.1.1 Nivel académico

Gráfico 31. Preparación Académica

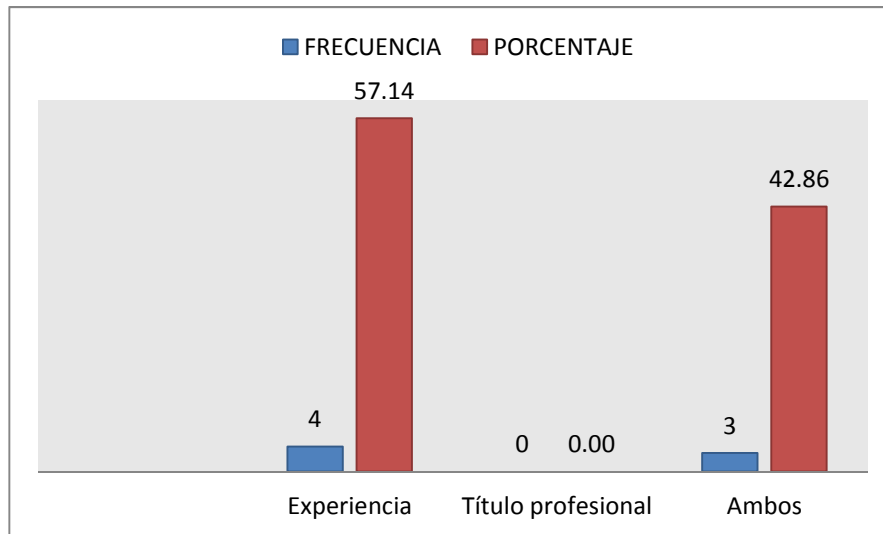


Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

Según resultados obtenidos en la encuesta aplicada en el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., se pudo determinar que la mayor parte del personal cuenta con una preparación a nivel de bachillerato y técnica, además el título que respalda su preparación académica no es afín al trabajo que desempeñan en la empresa, esto nos demuestra que mantienen un conocimiento empírico y que no cumplen con el perfil profesional desde el punto de vista académico.

3.1.2 Experiencia

Gráfico 32. Consideraciones para trabajar en el Dpto. de Importación

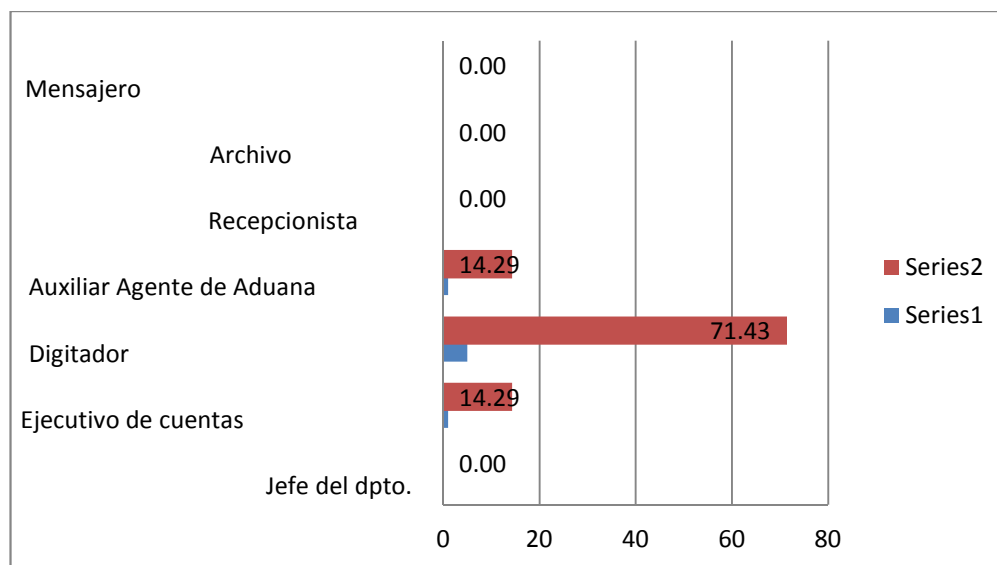


Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

El conocimiento referente a funciones realizadas por el personal del departamento de importaciones es empírico, es decir que nace de la experiencia que pudieron obtener en trabajos anteriores o en el mismo departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., esto se sustenta en el resultado obtenido por la encuesta aplicada, donde la mayor parte del personal aduce que la experiencia es un requisito para trabajar en este departamento.

3.1.3 Puesto

Gráfico 33. Puesto ocupacional



Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

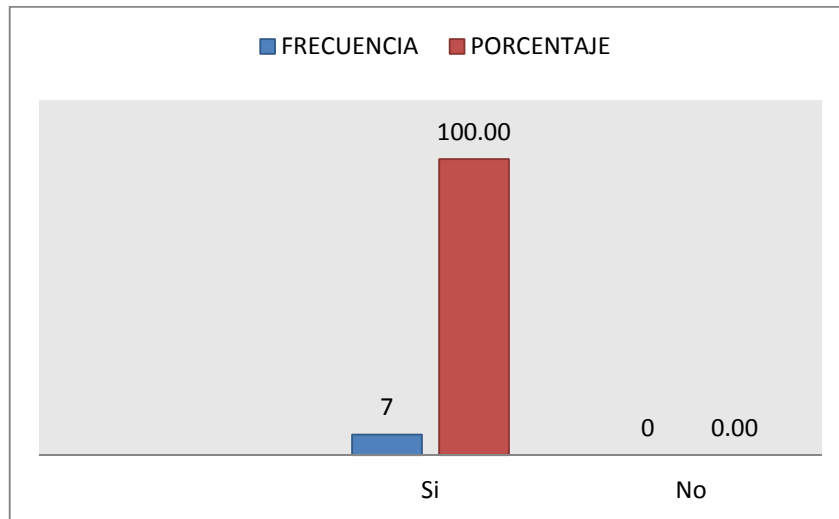
En el departamento de importaciones trabaja un ejecutivo de cuentas, cinco digitadores y un auxiliar de agente de aduana, sumando un total de 7 personas encargadas de realizar todo el proceso que comprende la nacionalización de mercancías. Por otro lado se pudo constatar que no se cuenta con un jefe para este departamento.

3.2 CAPACIDAD DE APLICACIÓN DE PROCESOS (Análisis interno)

3.2.1 Manual de procesos

La encuesta permitió conocer que el departamento de importaciones no dispone de un manual de procesos, un mapa que detalle el proceso operativo de este departamento, control interno para las actividades que realiza el personal y tampoco existen instructivos que indiquen como realizar una determinada tarea.

Gráfico 34. Aplicación de instrumentos para mejoramiento de las actividades



Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

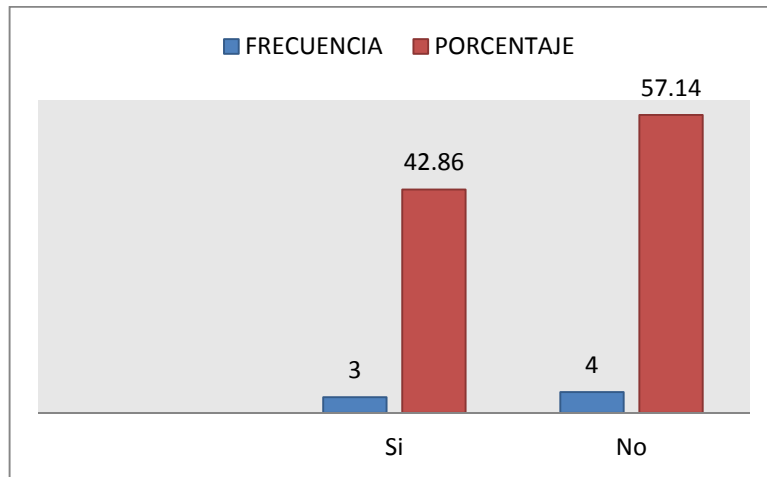
De existir los instrumentos para eliminar los vacíos anteriormente mencionados, el personal está dispuesto hacer uso de estos elementos con el fin de mejorar el desempeño de sus actividades.

3.3 CAPACIDAD DIRECTIVA (Instalaciones y tecnología)

3.3.1 Ambiente físico

Aduanor Cía. Ltda., cuenta con instalaciones propias y el espacio físico asignado al departamento de importaciones es el adecuado para su funcionamiento, así lo confirmó el resultado de la encuesta al personal que labora en este departamento.

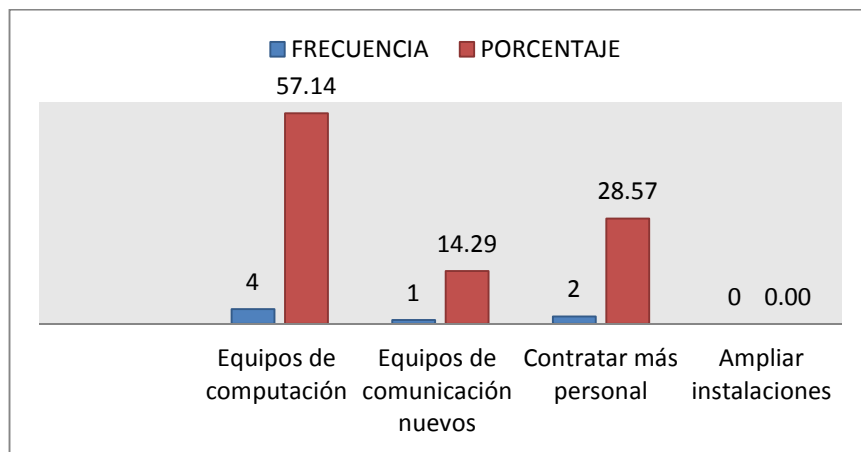
Gráfico 5. El software utilizado es óptimo



Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

En el departamento de importaciones de Aduanor Cia. Ltda., actualmente se utiliza el sistema aduanero ecuatoriano Ecuapass, el mismo que fue implementado hace pocos meses por el SENA E para que sea utilizado por los operadores de comercio exterior (OCE's). Según datos de la encuesta aplicada a este departamento, se considera que el sistema Ecuapass debido a su reciente implementación aún no se encuentra en un óptimo funcionamiento provocando en ocasiones retrasos en la nacionalización de mercancías.

Gráfico 6. Necesidad de Recursos

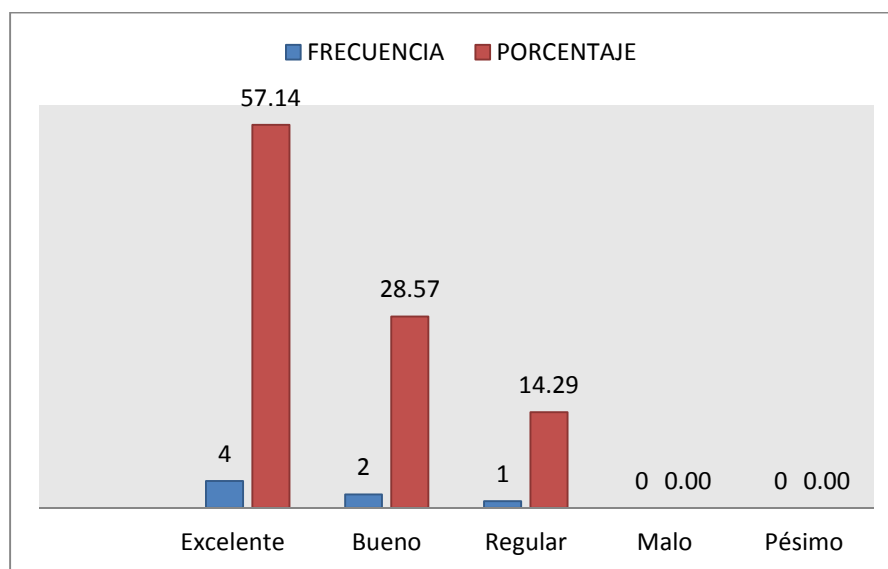


Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

Resultados de la encuesta demuestran que el departamento de importaciones de Aduanor Cía. Ltda., presenta la necesidad de adquirir nuevos recursos tecnológicos como equipos de computación actualizados en cumplimiento con los requerimientos para operar eficazmente con el sistema Ecuapass.

3.3.2 Ambiente laboral

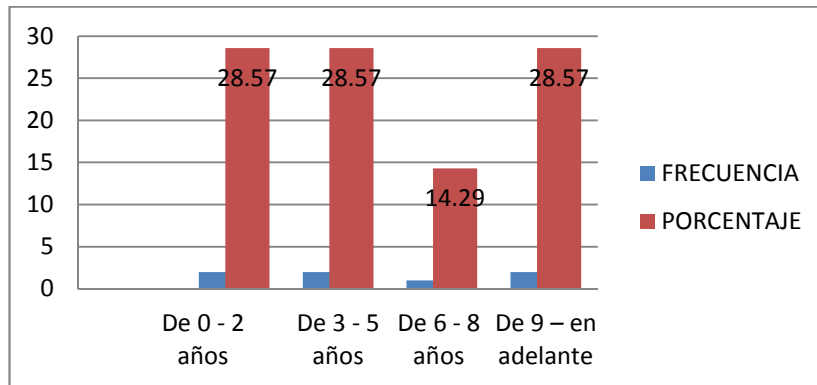
Gráfico 7. Ambiente Laboral



Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

La mayor parte del personal considera que el ambiente laboral en el departamento de importaciones es excelente, y en porcentajes menores lo califican como bueno y regular, esta variación está dada en ocasiones por la falta de comunicación principalmente entre el personal y los directivos, la sobrecarga de trabajo en ciertos puestos de trabajo de este departamento, o simplemente por la falta de motivación.

Gráfico 8. Años de trabajo en el Dpto. de importaciones



Fuente: esta investigación, encuesta aplicada.
Elaborado por: Luis Almeida.

Se puede decir que si existe una estabilidad laboral en el departamento de importaciones ya que el comportamiento observado en la gráfica demuestra que algunas personas trabajan entre seis y nueve años en este departamento.

Existen cambios internos de personal en los diferentes puestos del departamento de importaciones, con el propósito de que aprendan todas las actividades que se desarrollan en este departamento, así el personal sirve de apoyo en caso de ser necesario.

3.4. CAPACIDAD FINANCIERA

3.4.1 Liquidez, disponibilidad de fondos internos

En lo referente a la capacidad de invertir para el mejoramiento de resultados del departamento de importaciones, Marcelo Argoti señaló que la empresa si cuenta con recursos económicos disponibles para ser utilizados principalmente en factores tales como tecnología y capacitación del personal, además señala que anteriormente no era muy necesario estar actualizados en tecnología porque se operaba con un software que se contrataba a empresas privadas como el SICE profesional, pero que a raíz de que entró en funcionamiento el sistema Ecuapass se hace evidente la utilización de tecnología actualizada, así como la capacitación del personal para que

este no cometa errores que perjudiquen al desempeño y obtención de resultados de este departamento.

3.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA			
	E X T E R N O	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			4. Competencia 5. Apertura de sucursales. 6. Realizar alianzas estratégicas.
INTERNO			
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA	
8. Infraestructura física propia. 9. Oferta de servicios integrales. 10. Clientes selectos. 11. Prestigio empresarial. 12. Capacidad para realizar reinversión. 13. Mejora continua de servicios. 14. Experiencia del recurso humano	<p>F4 – F7 – O3 Buscar alianzas con empresas de transporte de carga.</p> <p>F2 – F4 – F5 – O2 Extender el servicio de nacionalización de mercancías hacia la ciudad de Quito para cumplir con las expectativas de los clientes que realizan importaciones vía aérea.</p>	<p>F5 – O1 Construir nuevas instalaciones fuera del sector urbano para evitar las limitaciones para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>F2 – F6 – A3 – A4 Aprovechar la situación de frontera con el mejoramiento de servicios de comercio exterior demandados por mercancías que ingresan al país bajo el régimen de importación.</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA	
5. Inexistencia de manuales de procesos. 6. Ausencia de difusión de políticas empresariales a los clientes internos. 7. Recurso tecnológico desactualizado. 8. Falta de capacitación del personal. 9. Falta de toma de decisiones.	<p>D1 – D2 – O1 Realizar una planificación estratégica.</p> <p>D1 – D5 – O1 Implementar un manual de procesos para el departamento de importaciones, para una mejor organización de este departamento.</p>	<p>F4 – A2 Capacitar al talento humano en temas relacionados al comercio exterior que aporten para mejorar su desempeño.</p>	

Elaborado por: Luis Almeida

B). Discusión

8. En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.
9. A través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se lograra la fidelidad del cliente.
10. El departamento de importaciones no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de este departamento realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo, aportando así a la insatisfacción de las necesidades de los clientes.
11. La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.
12. El recurso tecnológico del departamento de importaciones no está actualizado, lo que contribuye a retrasos en el proceso de nacionalización de mercancías.
13. Existe dependencia del personal de gerencia general ya que no existe un jefe para el departamento de importaciones, esto implica que existe restricción en la toma de decisiones en ausencia del gerente.
14. El mapa de procesos contribuyó a determinar las funciones de cada proceso en el departamento de importaciones, por lo que se pudo establecer el perfil requerido para el personal.
15. El talento humano del departamento de importaciones no es capacitado constantemente.

C). Recomendaciones

11. Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado; y así conseguir los objetivos deseados satisfaciendo y llenando las expectativas tanto de los clientes internos como externos.
12. Difundir y aplicar la propuesta del Manual de Procesos al personal de este departamento con el propósito de mejorar el servicio ofertado, uniformando los procesos y actividades de este departamento, además de contar con una herramienta que sirva de entrenamiento para la inserción de nuevo personal.
13. Una vez implementado el uso del manual se recomienda hacer un seguimiento con el propósito de verificar los resultados y realizar ajustes de ser el caso.
14. Hay que seguir manteniendo la calidad en el servicio para con el cliente, buscando siempre satisfacer sus necesidades, y darle la verdadera importancia como primera persona dentro de la organización, debe seguir siendo la política mejor ejecutada por todos los integrantes de la empresa.
15. Capacitar al talento humano del departamento de importaciones, en temas como clasificación arancelaria, atención al cliente, que contribuyan a mejorar su desempeño y el resultado se evidencie en la satisfacción del cliente.
16. Mejorar la comunicación entre directivos y empleados, realizando reuniones de trabajo, donde se de apertura al personal para que pueda aportar con ideas que ayuden a mejorar las actividades de la empresa.

4. Bibliografía

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*, Argentina. Brujas.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación, para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, México, Pearson educación.

Fuentelsaz, Icart, Pulpòn (2006) p. 55. *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación* España. Graficas Rey.

Anexo 12. Solicitud de permiso para realizar la investigación en Aduanor Cía. Ltda.

Tulcán, 15 Agosto 2011

Economista
Marcelo Argoti E.
Gerente de Aduanor Cía. Ltda.
Presente.-

Yo Luis Edison Almeida Pabón con C.I. 0401443379, solicito a usted muy comedidamente me autorice a realizar el trabajo de tesis de grado, basado en la información de las actividades que realiza la prestigiosa empresa que usted dirige.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,



Luis Almeida Pabón
C.I. 0401443379

Anexo 13. Autorización para realizar la investigación en Aduanor Cía. Ltda.



Tulcán, 19 Agosto 2011

Señor
Luis Almeida Pabón
Presente.-

En contestación a la solicitud realizada el 15 de Agosto del 2011, tengo a bien manifestar que **AUTORIZO** a realizar la investigación para la elaboración de su tesis de grado, basada en la información de las actividades que realiza la empresa ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE "ADUANOR" Cía. Ltda., ubicada en la Av. San Francisco y Pablo Aníbal Vela, de la ciudad de Tulcán.

Atentamente,

ADUANOR Cía. Ltda
ADUANAS Y SERVICIOS


Econ. Marcelo Agoti E.

GERENTE