



**UNIVERSIDAD LAICA
VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

Maestría en Comercio Exterior, Mención: Gestión Aduanera

TÍTULO

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA GESTIÓN OPERATIVA
DE DEPÓSITOS TEMPORALES DE ALMACENAMIENTO DE CARGA AÉREA.**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Presentada en Opción del Grado de Magister

AUTOR

LEONZO ÁNGEL YAGUANA OJEDA

TUTORA

MAE. ING. JÉSSICA AROCA CLAVIJO

Guayaquil – Ecuador
2014

UNIVERSIDAD LAICA

VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

“Dr. Alfonso Aguilar Ruilova”

TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE
DEPÓSITOS TEMPORALES DE ALMACENAMIENTO DE CARGA AÉREA.”**

Presentada al Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del

Título de:

MAGISTER EN COMERCIO EXTERIOR

Mención: GESTIÓN ADUANERA

APROBADA:

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guayaquil, 11 de Julio del 2014

Certifico que el trabajo titulado "**PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE DEPÓSITOS TEMPORALES DE ALMACENAMIENTO DE CARGA AÉREA**", ha sido elaborado por **LEONZO ÁNGEL YAGUANA OJEDA**, bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Atentamente,

Firma: _____
MAE. ING. JÉSSICA AROCA CLAVIJO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 11 de Julio del 2014

Yo, LEONZO ÁNGEL YAGUANA OJEDA declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por mí.

De la misma forma cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

Firma: _____
LEONZO ÁNGEL YAGUANA OJEDA

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a todos los catedráticos de la Maestría en Comercio Exterior y de manera particular a la MAE. ING. Jéssica Aroca Clavijo., Tutora del Proyecto; todos han logrado compartir sus sabios conocimientos académicos en el periodo de perfeccionamiento profesional, generando la mejor predisposición de trabajo con sus alumnos; esmerados en utilizar los métodos y técnicas de interaprendizaje, haciendo muy comprensible lo esencial del conocimiento, bien sea en las aulas e instancias tutoriales; sobre todo han posibilitado plasmar mis anhelos al culminar una gran carrera; dándome la oportunidad a enfrentar nuevos retos y de mayor competitividad en el ámbito laboral.

Mi reconocimiento y felicitación para la administración y rectoría del Centro de Postgrado de la Universidad, por organizar un evento académico de excelencia y permitir socialmente mejorar el profesionalismo en este prestigioso centro educativo.

También expreso un profundo agradecimiento a mis compañeros de trabajo, que conforman la Dirección de Zona Primaria de la Subdirección Zona de Carga Aérea – Guayaquil, su colaboración y comprensión, me dio el apoyo necesario para alcanzar esta meta.

Finalmente, agradezco a los administradores del Depósito INTERCARGA S. A., a sus clientes y todos los operadores del comercio exterior que han sido consultados sobre el manejo de estos recintos de carga, quienes supieron responder con firmeza, las experiencias del diario vivir de la logística de carga.

DEDICATORIA

Para mi querida Madre, Luz Filotea Ojeda Calva, por ser la sabia consejera de la vida, quien ha soportado mi ausencia en esta larga jornada de estudio.

Para mi compañera de lucha, mi abnegada esposa, Mariana de Lourdes Hernandez Orozco, para mis hijos Dianita y a David y su tierno niño Nicolás; por su invaluable apoyo en esta ardua tarea.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	1
CERTIFICACIÓN.....	3
CESIÓN DE DERECHOS.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
DEDICATORIA.....	6
CAPÍTULO 1	
DESARROLLO DEL MARCO GENERAL.....	12
1.1. Introducción.....	12
1.2. El Problema.....	13
1.3. Justificación e importancia.....	17
1.4. Objeto de la investigación.....	22
CAPÍTULO 2	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	23
2.1. Fundamentos teóricos.....	23
2.2. Teorías sobre calidad.....	25
2.3. Evolución de la calidad.....	28
2.4. Cómo se diseñó el plan estratégico del depósito temporal Intercarga.....	32
2.5. Análisis de factibilidad.....	33
2.6. En qué consiste el plan estratégico del depósito temporal Intercarga S.A.....	35
2.7. Evolución histórica de los depósitos de carga.....	39
2.8. Hipótesis de trabajo / ideas a defender.....	49
CAPÍTULO 3	
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Proceso de captación de datos.....	51
3.1.2. Análisis situacional - tecnica "FODA".....	53
3.1.3. Población.....	53
3.1.4. Muestra.....	54
3.1.5. La observación.....	55
3.1.6. El Focus Group.....	55
3.1.7. Organización de la población muestral.....	56
3.2. Evaluación diagnóstica.....	56
3.2.3. Análisis de la segunda etapa de investigación.....	61
3.3. Paretización de recolección de datos por encuestas.....	76
3.4. Conclusiones de la toma de información.....	77
CAPÍTULO 4	
LA PROPUESTA.....	79
4.1. Formulación de la propuesta.....	79
4.2. Justificación de la propuesta.....	79
4.3. Fundamentación teórica.....	81
4.4. La Calidad.....	81
4.2. Estructura del círculo de calidad.....	83

4.3.	La Misión.....	83
4.4.	La Visión.....	83
4.5.	El Marco Filosófico.	83
4.6.	Las Políticas de Calidad	84
4.7.	Los valores de compromiso empresarial.....	84
4.8.	Escala de valores éticos propuestos.....	85
4.9.	Diagnóstico general de intercarga	85
4.10.	Factores críticos de éxito.....	85
4.11.	Análisis de factibilidad de la propuesta	86
4.12.	Análisis financiero	87
4.13.	Diagrama de gestión por procesos orientados a la rentabilidad	98
4.14.	Flujograma de ingresos al terminal.....	104
4.15.	Flujograma de ingreso a depósito.....	105
4.16.	Flujograma de despacho de carga	106
	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
	RECOMENDACIONES PARA LA PROPUESTA	109
	GLOSARIO.....	110
	BIBLIOGRAFÍA.....	114
	ANEXOS.....	117

LISTADO DE FIGURAS

Figura 2.1	“Círculo de SHEWART”	26
Figura 3.1	Espina de pescado: causas y el efecto que producen.	52
Figura 3.2	POBLACION MUESTRAL	56
Figura 3.3	DIAGRAMA DE PARETO.....	57
Figura 3.4	HISTOGRAMA DE IMPORTACIONES.....	58
Figura 3.5	HISTOGRAMA DE PESO EN TM.....	59
Figura 3.6	Países de importación.....	60
Figura 3.7	Análisis de encuesta dirigida a operadores de carga.	64
Figura 3.8	Análisis de encuesta dirigida a operadores de carga.	66
Figura 3.9	Análisis de encuesta a directivos y administradores de depósitos	67
Figura 3.10	Promedio de importaciones en el periodo de investigación.....	68
Figura 3.10	Promedio de facturación mensual	68
Figura 3.11	Promedio semestral de ingreso de carga a depositos en Tm.	69
Figura 3.12	Requerimientos para satisfacer las necesidades de servicio al cliente...	70
Figura 3.13	Requerimiento en capacitación y experiencia	71
Figura 3.14	Requerimiento en capacitación y experiencia	72
Figura 4.3	Objetivos estratégicos propuestos.....	92
Figura 4.4	Diagrama de gestión por procesos orientados a la rentabilidad.	99
Figura 4.5	Flujograma de ingresos al terminal	104
Figura 4.6	Flujograma de ingreso al depósito	105
Figura 4.7	Flujograma de despacho de carga.....	106

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2.1	Operacionalización de la hipótesis	49
Tabla 2.2	Operacionalización de la hipótesis	50
Tabla 3.1	Análisis situacional – técnica FODA	53
Tabla 3.2	Organización de la población muestral.....	56
Tabla 3.3:	Período de 180 días: 22-OCT-2012 al 27-MAR-2013	57
Tabla 3.4	Análisis de consolidación de carga importada	58
Tabla 3.5	Análisis de competencia y depósitos de preferencia.....	58
Tabla 3.6	Análisis de peso en toneladas de carga almacenada por importaciones ...	59
Tabla 3.7	Origen de las importaciones.....	60
Tabla 3.8	Respuestas a pregunta N°1 de encuesta N°1	61
Tabla 3.9	Respuestas a pregunta N°2 de encuesta N°1	61
Tabla 3.10	Respuestas a pregunta N°3 de encuesta N°1	61
Tabla 3.11	Respuestas a pregunta N°4 de encuesta N°1	62
Tabla 3.12	Respuestas a pregunta N°5 de encuesta N°1	62
Tabla 3.13	Respuestas a pregunta N°6 de encuesta N°1	63
Tabla 3.14	Respuestas a preguntas de encuesta N°2.....	63
Tabla 3.15	Análisis a preguntas de encuesta N°2.....	64
Tabla 3.16	Respuestas a preguntas de encuesta N°2.....	64
Tabla 3.17	Análisis a preguntas de encuesta N°2.....	65
Tabla 3.18	Respuesta a preguntas de encuesta N°3	66
Tabla 3.19	Respuesta a preguntas de encuesta N°4	69
Tabla 3.20	Respuesta a preguntas de encuesta N°4	70
Tabla 3.21	Respuesta a preguntas de encuesta N°4	71
Tabla 3.22	Respuesta a preguntas de encuesta N°4	72
Tabla 3.23	Respuesta a preguntas de encuesta N°4	73
Tabla 3.24	Respuesta a preguntas de encuesta N°4	74
Tabla 3.25	Respuesta a preguntas de encuesta dirigida a los clientes.....	76
Tabla 3.26	Requerimientos identificados por los clientes	77
Tabla 4.1	Plan anual de costos.....	87
Tabla 4.2	Calculo de TIR con proyecto en marcha.....	88
Tabla 4.4	Cálculo de la TIR y el VAN.....	88
Tabla 4.5	Valor presente neto anual.....	89
Tabla 4.6	Flujo proyectado a 5 años	90
Tabla 4.7	Propuesta de estructura orgánica del depósito temporal Intercarga – Guayaquil.....	92
Tabla 4.8	Perspectiva de gestión financiera interna	93
Tabla 4.9	Perspectiva de gestión administrativa y operativa interna.....	95
Tabla 4.10	Perspectiva de gestión para el cliente.....	95
Tabla 4.11	Perspectiva de gestión en almacenamiento de carga.....	96
Tabla 4.12	Perspectiva de gestión de transparencia.....	97
Tabla 4.13	Perspectiva de gestión para protección social y de medio ambiente	98
Tabla 4.14	Indicadores de Gestión: Objetivo General.....	99
Tabla 4.15	Indicadores de Gestión: Objetivo N°1.....	100
Tabla 4.16	Indicadores de Gestión: Objetivo N°2.....	100

Tabla 4.17	Indicadores de Gestión: Objetivo N°3.....	100
Tabla 4.18	Indicadores de Gestión: Objetivo N°4.....	101
Tabla 4.19	Indicadores de Gestión: Objetivo N°5.....	102
Tabla 4.20	Indicadores de Gestión: Objetivo N°4.....	102
Tabla 4.21	Indicadores de Gestión: Objetivo N°5.....	102
Tabla A.1	Tabla de contenido de anexos.....	117

CAPÍTULO 1

DESARROLLO DEL MARCO GENERAL

1.1. Introducción

La presente investigación se efectuó en el área de funcionamiento de depósitos temporales, autorizados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA, en la Zona Primaria de la Subdirección de Zona de Carga Aérea del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo en Guayaquil; son empresas privadas que operan con delegación concedida por el Estado bajo la modalidad de concesión para el servicio de almacenamiento de carga de importaciones y exportaciones que se transportan vía aérea. La información recogida es exclusivamente de los depósitos temporales de carga ubicados en la ciudad de Guayaquil - Ecuador.

La finalidad de elaborar el plan estratégico para la empresa INTERCARGA S. A. está orientada a coadyuvar, al desarrollo empresarial y cumplir con la misión y visión propuesta, procurando mantener alineación con los objetivos, las políticas y valores empresariales; en este documento están inmersos los objetivos y las metas que debe alcanzarse; así como las estrategias de acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar la rentabilidad que busca la empresa por los servicios que presta a los Operadores del Comercio Exterior.

El Plan Estratégico en documento, tiene como propósito mejorar la eficiencia administrativa y operativa de almacenamiento de carga aérea, en procura de aumentar el nivel de confianza y la motivación en los operadores del comercio exterior que utilizan este servicio.

La estructura del plan estratégico, incluye a la estrategia de Círculos de Calidad como herramienta aplicativa a la gestión del talento humano y los procesos de gestión operativa a través de un conjunto de indicadores diseñados para gestionar las acciones operativas y administrativas, que deben desarrollarse en forma secuencial, en tiempos y espacios predefinidos para transformar los insumos en servicios adecuados y bien aprovechados; con la finalidad de estandarizar, modificar e innovar la línea a seguir

hasta conseguir lo deseado. Para aquilatar esta estructura y el propósito del plan, la investigación contiene resultados obtenidos en la observación y análisis de mediciones realizadas en tiempos reales de operación, promedios y definidos a una medida estándar, medición de volúmenes de carga, diagnóstico del nivel de conocimientos y comportamientos de los operadores de carga y sobre todo, identificación de las necesidades que tienen los operadores de Comercio Exterior.

La investigación se desarrolló en un periodo de seis meses consecutivos; estudio que dio la oportunidad para conocer los factores críticos de mayor incidencia para justificar el diagnóstico y la factibilidad de la propuesta planteada.

1.2. El Problema.

1.2.1. Planteamiento del problema.

En la actualidad, los importadores y exportadores están preocupados del servicio que prestan los depósitos temporales de carga aérea, al no logran convertirse en almacenadores permanentes por la mala calidad de servicio; pues no superan las expectativas esperadas a cambio del precio que pagan, perciben que existe una permanente variación de procedimientos practicados en el manejo de carga de importación y exportación, porque no existe un manual que guíe secuencialmente un orden de procedimientos que ayude a mantener una relación confiable y frecuente de almacenaje con calidad, buen servicio, a precios razonables a lo largo del tiempo.

Por esta preocupación, los administradores de depósitos de carga aérea están buscando respuestas concretas a través de estrategias para obtener la fidelidad de sus depositantes de carga y de este modo lograr un incremento en sus utilidades; al parecer les resulta más rentable conservar clientes de toda una vida antes que cerrar transacciones individuales e incluso quitárselos a la competencia; dicho en otras palabras, resulta menos costoso en tiempo, dinero y esfuerzo mantener a un cliente durante mucho tiempo, que buscar nuevos clientes.

En este escenario de necesidades expuestas entre los clientes depositarios de carga y los vendedores de servicios de almacenamiento de carga; la presente investigación busca comprender los esfuerzos que hacen los consignatarios por mantener la fidelidad con relación a los esfuerzos de inversión y plantear como propuesta, lo que deben hacer los administradores del depósito temporal, para mejorar y mantener la calidad de servicio dirigidos a los depositarios de carga; esfuerzos que estarán representados principalmente por beneficios y recompensas a consignatarios frecuentes y lograr de ellos la motivación de permanente lealtad al depósito por el ofrecimiento de atractivos beneficios y recompensas.

En la investigación, se ha logrado identificar las necesidades que requiere el usuario del depósito, frente al servicio ofrecido por los administradores, esto ayuda a visualizar la vulnerabilidad de problemas existentes, a fin de proponer en el desarrollo del proyecto, estrategias orientadas a mejorar el ambiente laboral, la calidad de servicios, agilidad en los procesos, comunicación adecuada y oportuna, almacenamiento seguro, precios tentativos y sostenibles como factor principal para dar lugar al uso recurrente y de preferencia en lealtad y fidelidad al depósito temporal que utilizan.

De forma general, cito varios datos obtenidos en la investigación realizada en un periodo de seis meses (22-10-2012 al 27-03-2013) como soporte al sustento técnico para justificar la necesidad del problema definido expresamente, es decir para qué va a servir el esfuerzo de realizar un plan estratégico de tal magnitud, si aparentemente el depósito temporal está funcionando por 12 años, sin embargo, no existe la rentabilidad que bien puede aprovecharse con una herramienta técnica que proporcione mejores resultados.

A continuación expongo los siguientes datos generales, los mismos que están adjuntos o anexos a la presente investigación, y con mayor consistencia y amplitud de análisis, debidamente diseñados, para proporcionar comprensión en la información obtenida en el proceso de investigación.

El peso promedio de la carga que ingresa al depósito temporal INTERCARGA en este periodo es de 676.534 Kilos, de esta cantidad, el mayor volumen es consolidado en los

países de origen para la transportación aérea a través de 115 consolidadoras de carga, y en forma individual los importadores menores utilizan este servicio con 914 ingresos de carga de menor volumen.

Las importaciones que ingresan a INTERCARGA durante este periodo, vienen de 54 países diferentes; siendo los Estados Unidos de América el país de mayor preferencia para los importadores ecuatorianos que transportan vía aérea un volumen superior a los 200.000 kilos, seguido de las importaciones que ingresan desde Alemania, Brasil, Argentina, España, Corea, Hong Kong con un volumen promedio de importación de 100.000 kilos. Los demás países analizados, arrojan resultados promedios en menor frecuencia y volumen de importación.

Como referencia de información, en la investigación se conoce que la carga que ingresa a los zona de carga aérea y se almacena temporalmente para el Control Tributario de Aduana, durante el periodo de análisis, contabiliza un total de 4.948 toneladas métricas correspondiente a 18.213 importaciones; de este total corresponde a INTERCARGA 676 toneladas métricas, y la mayor parte, 2.404 toneladas se almacenan en el Terminal de Carga Ecuador, seguido de la empresa EMSA AIRPORT con 1.272 toneladas, mientras que a la empresa CARGO SERVICE ingresa solamente 481 toneladas y a DHL 114 toneladas; es decir se distribuyen por depósitos y según el interés de cada importador que consigna para control aduanero.

Estos datos expuestos, son básicos y esenciales para justificar la necesidad de identificar los problemas que interfieren en la reducción de rentabilidad y eficiencia de almacenamiento de carga manejada desde el ámbito administrativo y operativo de la empresa INTERCARGA S. A., y que de luces para plantear la posible solución a estos problemas, así como también crear estrategias para implementar una cadena de valor, y sobre todo, visualizar el ámbito de competencia entre depósitos temporales.

También se ha logrado medir el Tiempo Estándar de demora promedio de desaduana miento de carga importada y consignada al depósito temporal Intercarga, que es de 6.43 días, medido desde el momento que descarga el medio de transporte en pista hasta el despacho de la carga al cliente; siendo este indicador de mucha preocupación

por los administradores del depósito, así como de los clientes; para solucionar este problema se plantean varias estrategias para disminuir los tiempos desperdiciados en el proceso.

Para conocer la situación de la empresa como soportes de investigación y obtener un diagnóstico claro del problema relacionado al tema de diseño del plan estratégico, se ha utilizado como fundamento del conocimiento teórico y científico en la Investigación Socio-económica, el modelo de matriz de doble entrada de análisis situacional "FODA" de Albert S. Humphrey (2 de junio de 1926) (en idioma Inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) como herramienta útil para ver los pasos y acciones futuras de la empresa en estudio.

Se conoce el desempeño presente del interior de la empresa y del entorno empresarial a fin de marcar posibles cambios en la organización permitiendo que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece.

De este estudio técnico se tiene una lectura clara del diagnóstico de la situación actual de la empresa INTERCARGA S.A. se evidencia las mayores fortalezas y las consecuentes debilidades internas del depósito temporal, así como las oportunidades creadas en el entorno para los importadores de carga que reciben tentativas ofertas para el transporte y almacenamiento de carga, que al no ser adecuadamente corregidas continuará el incremento de deserción de clientes depositarios de carga en el depósito temporal.

Para concretar con la definición del problema se ha utilizado el Diagrama de "CAUSA – EFECTO" de Kaoru ISHIKAWA, que permite identificar las causas y sus características para luego graficarlas en cada dimensión que afecten al eje de desarrollo ejecutor, que supuestamente han incidido de forma significativa en la disminución de utilización del depósito temporal; han afectado el crecimiento de rentabilidad económica, han inferido en el mejoramiento de la calidad y sobre todo, han impactado en el cumplimiento de la misión y objetivos para los que fue creado el depósito temporal.

En base a lo expuesto descriptivamente con los diferentes análisis de resultados obtenidos en la investigación, producto de la aplicación de diferentes técnicas de investigación teórica y científica para determinar el problema existente en el depósito temporal Intercarga se concluye que: el problema de mayor impacto detectado en los depósitos temporales es la reducción de la rentabilidad económica por la deserción de los clientes.

1.2.2. Formulación del problema

Con el propósito de dar una estructura didáctica - pedagógica al problema detectado en el depósito temporal, se formula el problema encontrado de la siguiente forma:

¿La reducción de rentabilidad económica es causada, por la deserción de los clientes importadores y exportadores que utilizan del depósito INTERCARGA - Guayaquil con mercadería transportada vía aérea?

1.3. Justificación e importancia.

La investigación contiene resultados de un ciclo continuo de observación práctica y análisis de seis meses de estudio, que exhiben argumentos reales de la eficiencia de almacenamiento temporal de mercancías que ingresa vía aérea al país por el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil.

El estudio se sustenta en un enfoque de investigación teórico – práctico; teórico por el análisis realizado a un sinnúmero de dimensiones que inciden en el escenario del manejo de un depósito de mercadería al intervenir la normativa aduanera y diversas leyes conexas que legislan los procesos en la administración logística de carga, que es controlada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador - SENA, con fines tributables y que posteriormente pasa al mercado para consumo final.

En el ámbito práctico se ha observado los aspectos de mayor frecuencia de incidencia causal para obtener las variables de investigación a fin de encontrar cuáles son las causas y efectos, así tenemos: La operatividad realizada a la eficiencia de los procesos establecidos en la cadena de almacenamiento de carga, la eficiencia en la toma de

decisiones, la organización de almacenamiento, la existencia de ventajas competitivas, el desperdicio de recursos, la tardanza de tiempos que incide en mayores costos con elementos innecesarios, la falta de bases metodológicas en la captación de clientes recurrentes y convirtiéndolos en permanentes y leales para maximizar los ingresos económicos favorables al depósito temporal.

Para poder desarrollar el dinamismo de investigación de estos aspectos se procuró identificar en qué sitio se encuentran incidiendo dentro de la estructura organizacional de la empresa, y que para fines del presente estudio se los ha denominado dimensiones, a fin de diferenciarlos y reagruparlos dentro de las variables. La razón de selección de estas dimensiones es por considerarse los pilares de sostenibilidad administrativa de un depósito de carga, que además da la facilidad para proponer las estrategias que contribuyan al uso y mejoramiento permanente del depósito de carga.

La dimensión relacionada a la motivación que tienen los importadores y exportadores de mercancía para consignar desde el país de importación la utilización de un depósito temporal ubicado en Zona Primaria de Zona de Carga Aérea del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo Guayaquil, es de mayor importancia que las demás dimensiones, toda vez que esta dimensión, se articula como eje transversal en los escenarios de las demás dimensiones analizadas en el estudio, al tratarse directamente del comportamiento de las personas que deciden según la necesidad que tienen.

La investigación también demuestra las ventajas competitivas de cada depósito, siendo el principal objetivo el almacenamiento de carga como servicio similar.

Se puede enunciar que si es posible crear ventajas competitivas diferentes entre competidores en procura de mejorar el rendimiento sostenible en el tiempo, por lo tanto, la ventaja competitiva que cree cada depósito temporal le servirá para mejorar la imagen del servicio por un precio más reducido que el de sus rivales, por considerarse la más necesaria y apreciada por los clientes, no obstante que en el momento que la posean sus competidores dejará de ser ventaja; es obvio que crear ventajas competitivas conlleva a conseguir mayor resistencia económica y margen de maniobra para reducir el precio del servicio y mejorar la calidad por las variaciones de

cambios generados, bien sea porque la competencia iniciará una guerra de precios o porque aparecerá un producto y/o servicio sustituto con mayor valor agregado; sin embargo esto implicará inconvenientes, porque se requiere de una infraestructura superior, lo que supone hacer una mayor inversión económica en equipos, perfeccionar los conocimientos, experiencias e investigación para realizar un mejor servicio que dé la seguridad de un recaudo económico positivo con un margen aproximado de 5 años para que la competencia imite esta ventaja competitiva.

El talento humano, ha sido analizado por la necesidad de conocer los conocimientos y experiencias laborales con que cuentan, el personal de operadores de carga y los administradores, si ellos se sienten a gusto en la empresa con las tareas asignadas y fundamentalmente con el ambiente laboral de trabajo, considerando que se refiere a las condiciones físicas y humanas en que se desarrolla el trabajo cotidiano de cada empleado; al respecto se evidencia una alta rotación de puestos, trabajo bajo presión, un ambiente laboral poco confortable en infraestructura, en algunas empresas laboran en turnos rotativos diurnos y nocturnos de alta carga laboral y disponen de equipos de carga antiguos; en todas las empresas es común los salarios mínimos con incentivos económicos básicos, despidos de trabajadores frecuentes; sin embargo, los operadores de carga reconocen que reciben una capacitación básica para el manejo de carga.

Los resultados observados, permiten determinar que el trabajo es tenso y hostil, consecuencia de ello se determina el mal humor, enojo, discusiones, respuestas negativas a los clientes que utilizan el servicio, ausentismos, renuncias frecuentes que a la larga perjudican el proceso de producción de servicios de la empresa; estas observaciones dan la oportunidad para proponer un sinnúmero de estrategias que contribuyen a implementar un mejor ambiente laboral, que oferte un ambiente físico adecuado, acogedor, con áreas de confort para el descanso recuperador, que surja una planificación y organización del trabajo, que se promuevan incentivos de reconocimiento a los empleados por el buen desempeño independientemente del cargo que ocupen, que las relaciones de los administradores con el personal operador se guíen por valores de respeto, comunicación, confianza, colaboración mutua, lealtad

y sobre todo evitar abusos de poder; asegurándose de esta forma fomentar en los trabajadores interés y pertinencia empresarial como augurio y beneficio de la empresa que los acoge.

Es importante resaltar que a pesar de que los operadores de carga reciben capacitación de manejo de carga; las empresas analizadas en el presente estudio, no disponen de un plan integral de capacitación que cubra las nuevas necesidades y tendencias de desarrollo tecnológico; al no existir esta estrategia, los puestos de trabajo estarán cada vez vacantes por falta de capacitación y adiestramiento para convertir a todos los trabajadores con competencias idóneas, y estén capacitados para ocupar nuevos cargos por necesidades o por ascensos bien merecidos.

Según **Daniel Otálora, Generalista en Recursos Humanos**, dice que la capacitación *“es un proceso de carácter estratégico aplicado de manera organizada mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relacionadas al trabajo”*. Entonces para alcanzar mayor eficiencia en la productividad, rendimiento permanente, lealtad y confianza, justicia y moral, creatividad y crecimiento es vital promover una adecuada capacitación para el desarrollo integral de las competencias y capacidades de las personas y contar con trabajadores que posean un alto nivel de dominio personal.

Como complemento al estudio realizado en el entorno de los depósitos temporales, se observa que la responsabilidad social de las empresas (RSE), está poco desarrollada en cuanto al incremento de desarrollo del capital humano para cuidar el ecosistema; hace falta políticas de gestión para generar la calidad de vida laboral y fomentar el bienestar, lealtad y productividad, tales como, sistemas de compensación bien sea incentivos económicos o a través de capacitación especializada para incentivar el compromiso del trabajador con la empresa empleadora; considerando que las nuevas tendencias de gestión empresarial, obligan a implementar un modelo de gestión para el entorno, que contenga el conjunto de responsabilidades económicas, sociales y medioambientales para emprender la recuperación, la devolución de los recursos ambientales utilizados a cambio del beneficio obtenido por los negocios realizados.

Se evidencia que la responsabilidad social empresarial genera en las empresas una obligación empresarial en beneficio de los trabajadores, por su característica integral, están incluidas las responsabilidades sociales a largo plazo con el trabajador en cuanto a salud, vivienda, educación, seguridad laboral, mejoramiento del ambiente laboral, pero no está incluido la prevención y cuidado del medio en que se desarrollan las actividades previniendo el deterioro del ecosistema; por cuanto es necesario implementar un plan de conservación ambiental a través de gestión de desarrollo sostenible y sustentable.

El colectivo de resultados obtenidos de la investigación, conlleva a tomar decisiones sobre los mayores incidentes o factores críticos de los escenarios administrativos y operativos observados, para proponer estrategias empresariales, que coadyuven en mantener la sustentabilidad, la sostenibilidad de la misión y visión integral de un depósito temporal, sobre todo, rescatar la confianza de utilización por la calidad de servicios, en procura de una rentabilidad económica adecuada y utilidad práctica de servicio social.

Bajo este contexto, nace la necesidad de crear un modelo gestión apropiado, plasmado en un Plan Estratégico, que sirva de herramienta para planificar, organizar, ejecutar, coordinar, estandarizar, evaluar, controlar e innovar los procedimientos de los diferentes recursos necesarios en el desarrollo operativo del depósito temporal; así como también, crear indicadores de gestión por áreas de desempeño, para evaluar, valorar, mejorar la eficiencia y eficacia de la ejecución de los procedimientos.

Es decir, el modelo de innovación de la empresa empieza con el diseño de una Planificación Estratégica como Proceso. La innovación constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido, disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de la empresa, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica se sustenta en el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno; la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito

planteado en el largo plazo, la implementación de este recurso, mantendrá a la empresa enmarcada en un camino, en sus objetivos y metas.

1.4. Objeto de la investigación

Identificar a través de un plan, las estrategias administrativas y operativas para mejorar la eficiencia de almacenamiento de carga en procura de aumentar el nivel de confianza y la motivación en los operadores del comercio exterior; a fin de que utilicen el depósito temporal para carga transportada vía aérea, que arriba por Zona de Carga Aérea del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, en Guayaquil.

1.4.1. Campo de acción

La investigación se enfoca en la oferta de almacenamiento de carga, que se transporta vía aérea a través del Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil. La puesta en marcha de los productos obtenidos en la investigación será decisión de la empresa INTERCARGA.

1.4.2. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico administrativo y operativo, que contenga procedimientos con indicadores de gestión por áreas de desempeño, mediante técnicas de investigación y análisis de documentos relacionados con el almacenamiento de carga en depósitos temporales, a fin de mejorar el servicio de atención, aumentar la confianza, mantener la lealtad y preferencia de los Operadores del Comercio Exterior que decidan utilizar el depósito temporal, para que de esta forma la empresa mejore su rentabilidad económica.

1.4.3. Objetivos específicos

- Realizar el plan estratégico para almacenamiento de carga del depósito temporal Intercarga S. A.
- Determinar los procesos y diseñar los procedimientos con indicadores de medición por áreas de gestión operativa de un depósito temporal.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

2.1. Fundamentos teóricos

El marco teórico referencial está diseñado en dos partes por la singularidad de definiciones y contenidos.

La primera parte describe las definiciones generales de planificación estratégica y su dependiente respecto a la planificación como proceso y como instrumento.

La segunda parte contiene las definiciones conceptuales relacionadas a la normativa legal que rige para depósitos temporales de carga, controlada por Aduana del Ecuador; sin embargo, estas definiciones en la acción de ejecución y gestión administrativa se articulan entre sí, porque son procesos complementarios.

2.1.1. Plan estratégico

El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, las estrategias, que una organización se propone seguir en el corto y mediano plazo; enfocado de otra manera la Planificación Estratégica significa el estudio anticipado de los objetivos y las acciones, sustentando las actividades en métodos y técnicas adecuadamente diseñadas.

El Plan Estratégico se diseña en función del análisis situacional, del enfoque global, del marco metodológico, del enfoque sistémico, del enfoque organizacional y sobre los resultados de los principales objetivos que la organización pretende alcanzar. En el plan estratégico se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas.

Debiéndose comprender que para la consolidación de la Planificación Estratégica como instrumento, ha pasado por un proceso dinámico, que ha desarrollado la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, que finalmente logra un objetivo.

No obstante, la Planificación Estratégica como Proceso, establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograrlos; mientras que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

Según la definición de **Peter Drucker**, la Planificación Estratégica: “Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”.¹

En el contexto de fundamentación de Planificación Estratégica como Procesos, enfoca que los procedimientos orientan al logro de los objetivos y considerando que es una herramienta fundamental para solucionar un problema de gestión empresarial, es imprescindible proponer los insumos esenciales para mejorar el desarrollo en la gestión; al considerarse que la empresa en investigación está en funcionamiento y necesita replantear sus metas y objetivos, sobre todo, establecer las estrategias que llevarán adelante la consecución de la misión empresarial en función de la calidad de

¹ Drucker, Peter F. La Gerencia. Editorial El Ateneo. 1984. Bs. As. Argentina. 7 MÓDULO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DOCUMENTO DE TRABAJO MED.

servicio; siendo oportuno citar un párrafo del **Considerando de la Ley del Consumidor del Ecuador**² ...*"Que el artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad". En la misma Ley cita en el **Art. 4.- Derechos del consumidor, numeral 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad"***... Por este precepto Constitucional, es compromiso de la empresa llevar una administración en términos de Calidad de Servicio, considerando que la calidad es el valor que se atribuye a un proceso, producto o servicio; este mismo valor está comprometido a ser juzgado, en tanto y en cuanto se está informando y valorando algo comparativamente respecto a otro, tomando en cuenta que la Calidad es³:

- Satisfacción de nuestros clientes.
- Agilidad en los procesos orientados a objetivos.
- Satisfacción del personal de la organización.
- Aprovechamiento de recursos.
- Optimización de recursos.
- Optimización de resultados.
- Eficiencia y mejora de los resultados.
- Eficiencia y mejora de los servicios.
- Reducción de desperdicios.
- Mejora de la imagen y credibilidad de la organización.
- Comprender que la calidad es asunto de todos los involucrados.

2.2. Teorías sobre calidad

La aplicación de los conceptos de calidad tuvo origen por la necesidad del desarrollo de las organizaciones industriales para mejorar la calidad, productividad y el costo de los

² LEY ORGÁNICA DE DEFENSORIA DEL CONSUMIDOR Ley 2000-21 (R.O. S 116 / 10-Julio/2000).

³ JAMES, P. (1997): La Gestión de la calidad Total un Texto introductorio. Edición. 1997.

productos para ser competitivos en el mercado; teorías que han trascendido en el tiempo y se han hecho parte de todo tipo de desarrollo. En esta trascendencia espacio temporal se ensayaron diversas teorías; las de mayor éxito alcanzado son las implementadas por los siguientes autores:

2.2.1. Dr. W. Edwards Deming

Es un gran exponente de los enfoques de calidad, aporta a la transformación de la industria japonesa, revolucionando su sistema de administración y control, elevando considerablemente sus niveles de calidad y productividad.

Edwards Deming, fue discípulo del Dr. SHEWART, quien desarrolló las Técnicas de Control Estadístico de Procesos y las gráficas de control. Deming, utilizó y difundió ampliamente un sistema de procesos de control de calidad a través del “**Círculo de SHEWART**”: (PHVA) PLANEAR – HACER – VERIFICAR y ACTUAR; que por la frecuente utilización y el éxito logrado por su aplicación se lo conoce como “El Círculo de Deming” siendo uno de los aspectos modulares de la filosofía de la calidad.

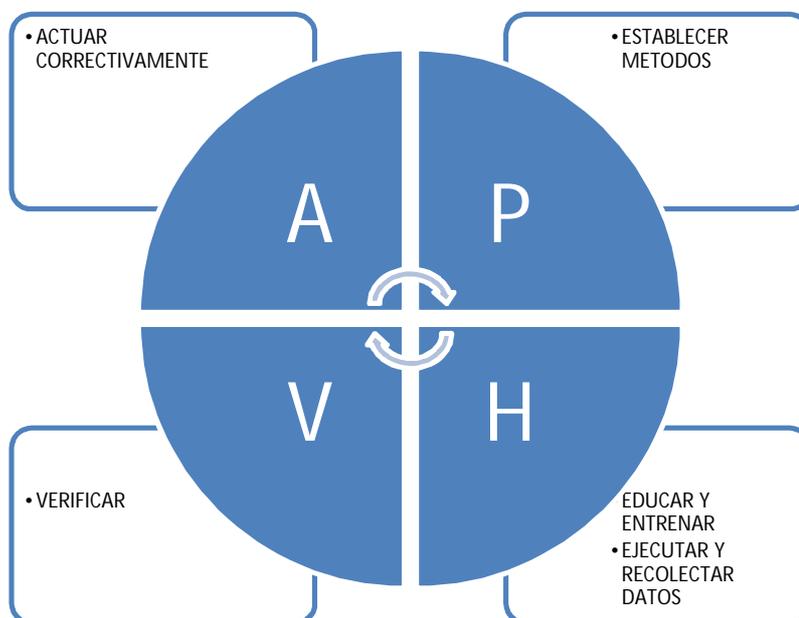


Figura 2.1 “Círculo de SHEWART”

Fuente: El autor.

DEMING se refería como calidad a todo aquello que le hiciera ahorrar a la empresa y a su vez cumplir a tiempo con la entrega del producto al cliente, los gerentes comprendieron que era más barato hacer un producto nuevo que corregirlo ya que esto conlleva a la pérdida de tiempo y esfuerzo, también DEMING recalco en observar las líneas de producción para conocer donde se estaba dando el problema y porqué y así eliminar de raíz lo que estaba fallando para aplicar una forma de mejora continua y contribuir a la satisfacción del cliente.

2.2.2. Dr. Joseph Juran

Sus aportes han sido para la modernización y revolución industrial japonesa, logró transmitir a los gerentes de medio y alto nivel, que el control total de la calidad no es un instrumento de aplicación de planta, más bien es completamente aplicable para todo; de igual forma impulsó y destacó que el control estadístico debe aplicarse de forma permanente en todos los ámbitos de gestión.

- Juran identifica dos tipos de calidad: Calidad de diseño y calidad de conformación.
- La calidad de diseño se refiere a que el producto satisfaga la necesidad del cliente y que sirva para lo que fue creado.
- La calidad de conformación se define como el grado concreción para los productos o servicios que deben cumplir con las características de calidad definida; se fundamenta en tres principios: Planificación de la calidad, Control de calidad y Mejora de la calidad.

2.2.3. Phil Crosby

Fue Vicepresidente Corporativo de Calidad Internacional Telephone and Telegram, después de su retiro de esta entidad en 1979 estableció el Centro de Capacitación Phil Crosby Associates, para desarrollar y ofrecer programas de capacitación; fue autor de varios libros como Quality is Free con una venta cercana a un millón de ejemplares. Su filosofía incluye los siguientes principios de calidad, entre otros:

No existe tal cosa que una economía de calidad; siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez; apoya a la premisa de que la "economía de la

calidad" no tiene ningún significado. La calidad gratuita, lo que cuesta dinero son todas aquellas acciones que involucra no hacer los trabajos bien desde la primera vez.

La única medición del desempeño es el costo de la calidad. Enfatiza que la mayoría de las empresas, desembolsan del 15 al 20 % de sus ventas en costos de calidad. Una empresa con un programa bien operado de administración de la calidad puede conseguir un costo de calidad que sea inferior al 2.5 % de las ventas, principalmente en categorías de prevención y evaluación.

2.2.4. Kaoru Ishikawa

Es el primero en practicar la evolución de la calidad en Japón, y se mantuvo como figura de esta filosofía hasta su fallecimiento en 1989, fue profesor de ingeniería en la universidad de Tokio, es el responsable del desarrollo de los lineamientos principales de la planificación estratégica, utilizó técnicas para desarrollar auditoría empresarial e impulsar el premio Deming. Algunos de sus principios se resumen de la siguiente forma:

- El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- Eliminar las causas de raíz y no los síntomas.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores de todas las divisiones.
- Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
- La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
- La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
- El 95 % de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de soluciones de problemas.

2.3. Evolución de la calidad

1900 – 1930, El control de la calidad se da a través de las inspecciones del 100% de la producción, el nivel de responsabilidad se da en los operativos excluyendo de la calidad a los administrativos y propietarios, las medidas que se toma son de carácter

reactivo o represivo en contra de los involucrados en los procesos; además se actúa sobre los efectos y no sobre las consecuencias de los defectos de los procesos.

1925 – 1950, Se incursiona con el desarrollo de herramientas estadísticas para el control de los procesos, lo que permite la inspección de los productos por muestreo; el nivel de responsabilidad sigue siendo operativo, la actitud sobre los defectos pasa al carácter correctivo hacia el defecto del proceso.

1945 – 1985, Los requerimientos de la calidad en los procesos y productos, el nivel de responsabilidad se eleva del operativo al táctico, es decir a mandos medios relacionados a la producción; la actitud sobre los defectos pasa del correctivo al preventivo debido a que se supera la detección al final del proceso y se permite la identificación de las causas; las acciones que se toman es hacia la atenuación de las causas potenciales de los efectos.

1980 En adelante, la tecnificación de los procesos y la reasignación de tareas permite a la gerencia emprender en la Gestión Estratégica, que es un sentido más amplio de la obligación de ese nivel hacia lo filosófico de la organización; el nivel de responsabilidad por el control de la calidad va a la par de la evolución tecnológica, el nivel estratégico pasa de preventivo a predictivo; el aporte y exigencias de la evolución tecnológica promueven innovaciones rápidas y efectivas porque el mercado de consumo así lo exige y las empresas deben coger el hilo del movimiento para viajar junto a la tecnología, para ello necesitan deslizarse con medios efectivos y practicar la corriente que avanza.

2.3.1. La calidad y satisfacción del cliente

La calidad no solamente es una característica del producto o servicio, la calidad se creó para la aplicación integral a todos los recursos que producen bienes y servicios en una organización.

La calidad empieza con el liderazgo, incluye su propia filosofía, políticas y valores que deben asumirse con responsabilidad y compromiso en cada persona que interviene en el desarrollo de un proceso para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

El concepto de consumidor o cliente es importante, una organización de cualquier naturaleza, sin consumidores o compradores de productos o servicio no tiene razón social o económica para existir.

2.3.2. Calidad y desarrollo del recurso humano

En la gestión del recurso humano, generalmente ha sido considerado de manera inadecuada su potencial en el desarrollo empresarial, la existencia de una concepción equivocada de los industrialistas, que promocionaron que las máquinas lo harían todo, que los medios de transporte nos movilizan en tiempos cortos por todo el mundo y que los equipos electrónicos mueven las finanzas cibernéticamente, así como la comunicación en contados segundos está en imagen y sonido en cualquier sitio; sin embargo, nada se hace, sin la intervención del ser humano, se necesita de la capacidad del hombre para hacer todo esto, con exactitud y precisión, y para ser preciso y exacto se necesita involucrarse en principios de calidad, para ser medidas sus potencialidades.

En consecuencia el desarrollo de las técnicas de calidad implica el desarrollo de las personas y aquí es donde la gestión eficaz del recurso humano se vuelve imperativa.

La gestión del recurso humano está orientada a desarrollar métodos estratégicos para que la fuerza de trabajo sea más productiva y con mayor grado de eficiencia y calidad, por este motivo los gestores de recursos humanos deben establecer funciones específicas según la tarea o proceso a desarrollar, debiendo realizarse una selección y entrenamiento para lograr la fuerza de trabajo que necesita la empresa para competir.

2.3.3. El trabajo en equipo

Las actividades de desarrollo empresarial se gestionan por un grupo humano que para lograrlo con eficiencia conforma equipos asignados a cada proceso con pleno conocimiento de los fines y metas a alcanzar; el equipo entendido de esta forma se solidariza y colabora ante el compromiso que tiene que asumir, logrando un alto entendimiento comunicacional, y sobre todo superan los conflictos divisionistas o el

individualismo radical; el trabajo avanza porque es sinérgico y los resultados son el aporte de todos.

2.3.4. Los círculos de calidad

La filosofía de Shewarth y aplicada por Edwin Deming es creada para dar mayor importancia al cliente, el miembro del Círculo de Calidad está comprometido a solucionar problemas y a buscar su propio líder o directivo.

Las características principales son la comunicación y discusión para solucionar los problemas y ayudarse entre áreas del mismo fin del proceso en el planteamiento de soluciones, es decir existe una comunicación y un engranaje encadenado de procedimientos de forma sinérgica. Los requisitos para integrar un círculo de calidad está en que todos tengan conocimiento y experiencia de los procedimientos de la tarea que deben desarrollar, que tengan la voluntad para trabajar juntos y que todos los miembros deben creer y aceptar la aplicación de las técnicas de resolución de problemas en sus procesos de trabajo.

2.3.5. Finalidad del plan estratégico

La finalidad del presente plan para la empresa es coadyuvar, a desarrollar y cumplir con la misión empresarial, procurando mantener alineación con la visión, las políticas y valores empresariales; en este documento están definidos los objetivos y las metas; así como las mejores estrategias de acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar las metas y objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la empresa; al hacerla más eficiente, mediante políticas claras con enfoque a los diversos sectores relacionados y permitir la evaluación en función de resultados; Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la Gerencia, posesionando a la empresa en franca competencia con las necesidades del entorno.

Las dimensiones que entran en análisis como factores críticos y que es necesario crear las estrategias de gestión empresarial en el presente estudio son:

- El servicio al cliente,
- El ambiente laboral interno,
- La capacitación y experiencia,
- La motivación que tienen los clientes para usar el depósito temporal,
- El costo de almacenamiento,
- El tiempo que demora el despacho,
- La seguridad y custodia de la mercancía,
- La responsabilidad social con el cliente interno y externo,
- Las ventajas competitivas.

2.4. Cómo se diseñó el plan estratégico del depósito temporal Intercarga

En base al marco teórico enunciado anteriormente, el presente Plan Estratégico se diseñó a partir de un análisis situacional y la definición de los factores críticos definidos en la empresa; esta fase de elaboración, contó con la participación de los administradores y algunos trabajadores de la empresa para definir las políticas y las líneas de acción, concretar los objetivos y orientarlos al almacenamiento de carga, los plazos de ejecución de despacho y los recursos que se destinarán a cada área de actuación.

En segundo lugar, se ha diseñado las estrategias a seguir en función de los factores críticos enfocados como objetivos de logro como parte de solución de los problemas de la empresa:

- Lograr el emprendimiento de una rentabilidad adecuada.
- Mejorar los procedimientos de gestión
- Mejorar la calidad de servicio
- Fortalecer el control de inventarios
- Fortalecer la transparencia de gestión
- Fomentar una cultura en responsabilidad social.

Paralelamente a la ejecución de las políticas contempladas en el Plan Estratégico, se predice que se llevarán a cabo las tareas de seguimiento, evaluación y control relacionado al cumplimiento de las estrategias definidas, a fin de proponer un plan de mejoramiento continuo e innovador en procura de mantener un estándar de

crecimiento ajustado a las necesidades de los objetivos, a la misión y visión de la empresa.

2.5. Análisis de factibilidad

La característica primordial de un plan estratégico es el plazo (*cuánto dura un plan estratégico*), depende de las políticas definidas en la misión y visión estructurada en correlación al enfoque global del manejo de depósitos de carga, para alcanzar los logros en virtud del tiempo preestablecido y debidamente fundamentado en el marco metodológico y en la factibilidad de ejecución; ya que la empresa persigue eficacia en la consecución y logro de los objetivos, por lo que si las actuaciones previstas desde su aplicación fluyen adecuadamente, el plazo para ver resultados se lo delimita en fases que va desde uno y cinco años con expectativas de seguimiento e innovación permanente, pudiendo alargarse la utilidad del plan, por más tiempo. El presente estudio, fundamenta la duración y factibilidad de plazo en dos estrategias básicas:

Primera.- La empresa para mantenerse en un estándar de crecimiento favorable debe enmarcarse en los siguientes lineamientos:

- Definir el perfil de la misión del negocio, como depósito temporal de carga.
- Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa, para competir con el mercado.
- Identificar las necesidades que tiene que cubrir la empresa para competir satisfactoriamente.
- Definir los objetivos específicos para conocer qué logros quiere alcanzar la empresa en el futuro.

Segunda.- El Plan estratégico del depósito temporal sustenta su factibilidad en el Derecho Constitucional de la Legislación Aduanera Ecuatoriana, normado en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones COPCI y en la normas conexas establecidas para su ejecución, en el presente caso la normativa está vigente y expuesta en el **MANUAL ESPECÍFICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE CARGA AÉREA A LOS**

DEPÓSITOS TEMPORALES⁴, Versión 2, agosto del 2012, que dice: “... **2.- ALCANCE**, *Está dirigido a los servidores del Departamento de Zona Primaria y de la Unidad de Vigilancia Aduanera, del Distrito Aduanero de Quito y de la Coordinación General de Zona de Carga Aérea de Guayaquil, Líneas Aéreas Internacionales, Depósitos Temporales, Operadores Aeroportuarios y Empresas de Servicios Aeroportuarios en Pista, que operan en los aeropuertos internacionales de los distritos de Guayaquil y Quito; que participan en el proceso que inicia con la descarga de las mercancías de los aviones, traslado a la zona de distribución, a los depósitos temporales...*” **y en las “CONSIDERACIONES GENERALES” del mismo cuerpo legal, numeral 5.3 indica lo siguiente:** *“Es obligación de los Consignatarios / Importadores presentar en el Departamento de Zona Primaria la respectiva carta de consignación en la que indiquen el nombre del Depósito Temporal en el que requieran que su mercancía sea almacenada. Se entenderá que la asignación del Depósito será permanente hasta que el importador o consignatario indique mediante nueva solicitud otro Depósito temporal”*.

Es imprescindible citar parte del contenido del Anexo II, de la **Descripción Técnica del Proyecto “Concesión del Sistema Aeroportuario de la Ciudad de Guayaquil”** que indica lo pertinente en el numeral 4.- Plan de desarrollo del Aeropuerto Internacional Simón Bolívar, en el párrafo tercero del sub-numeral 4.7 expresa lo que sigue: **“4.7 Terminales de carga aérea.- ...“La nueva terminal dará cabida a la carga, según el crecimiento previsto, y alojará la función de distribución general (registro, clasificación y reparto de la carga a las aduanas privadas), realizada en la actualidad por EMSA...”**⁵.

⁴ SENAE-ME-2.3.017 MANUAL ESPECÍFICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE CARGA AÉREA A LOS DEPÓSITOS TEMPORALES, Versión: 2, agosto del 2012.

⁵ <http://www.tce.aero/terminal-de-carga.php>. AUTORIDAD AEROPORTUARIA DE GUAYAQUIL - FUNDACIÓN DE LA M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL, ANEXO II (Noviembre del 2003).

En lo concerniente al **Contrato de Concesión**⁶, contiene en la ... "CLÁUSULA SEGUNDA.- **LEGITIMACIÓN**.- La personería de la Corporación, se halla legitimada en mérito de los instrumentos públicos de sus nombramientos, debidamente registrados, así como también, la justificación del Representante legal del Concesionario, a través de su nombramiento debidamente certificado, instrumentos que se constituyen en documentos habilitantes y válidos al presente Contrato"; y en el párrafo segundo de la CLÁUSULA TERCERA... "El Director de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en Sesión realizada en fecha 12 de marzo del 2002 aprobó la renovación de la concesión para el funcionamiento del almacenamiento temporal de la empresa Agencia Internacional de Carga "INTERCARGA" S. A. conforme se halla dispuesto en el Art. 109 numeral 10) de la Ley Orgánica de Aduanas en vigencia en concordancia con el inciso primero del Art. 37 de su Reglamento..."; En la CLÁUSULA CUARTA.- **OBJETIVO**.- El concesionario, se halla legalmente autorizado para ejercer específicamente el servicio aduanero de almacenamiento temporal de mercancías tanto de importación como de exportación, cuyas oficinas administrativas, instalaciones y establecimientos se encuentran ubicados en el edificio Intercarga del Aeropuerto Simón Bolívar (hoy José Joaquín de Olmedo) de la ciudad de Guayaquil,..."

2.6. En qué consiste el plan estratégico del depósito temporal Intercarga S.A.

El Plan Estratégico 2013 – 2018, para el depósito temporal INTERCARGA S. A. Constituirá durante los próximos cinco años el marco de referencia de las principales líneas de acción de administración operativa, como instrumento director de las actuaciones que se llevaran a cabo en la gestión del depósito temporal de carga.

El Plan contempla dos áreas estratégicas definidas, de acuerdo a la misión de depósito temporal de carga y de acuerdo a su visión como proyecto a futuro como una empresa competitiva y rentable de servicio privado en almacenaje y custodia mercancías de

⁶ CAE, Contrato de Concesión para el funcionamiento de almacén temporal de mercancías de la empresa Agencia Internacional de Carga "INTERCARGA" S. A. de la ciudad de Guayaquil y Quito, 24 de junio 2002.

importación y exportación de operadores de comercio exterior que transportan vía aérea, a fin de que en la temporalidad Aduana del Ecuador ejerza su potestad de control con la mercancía.

Con la implementación del Plan Estratégico en la empresa de almacenamiento de carga, se pretende que ésta se identifique como empresa segura, dinámica, innovadora, reconocida por el prestigio y liderazgo, por la apertura y el compromiso asumido con los objetivos institucionales del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA y con su entorno empresarial, social, tecnológico y ecológico.

Se prevé implementar mejoramiento e innovación en todos los procesos bajo el recurso de cadenas de valor, utilizando herramientas de análisis, para buscar los fundamentos de una ventaja competitiva para la empresa, que faciliten la comprensión y la dinámica para corregir, crear o innovar; este análisis debe sustentarse al menos en el perfil de la matriz del método FODA para analizar externamente las fortalezas y debilidades internas así como las amenazas y oportunidades que inciden en el entorno empresarial. **(Dr. Michael Porter 1985)⁷**.

Como autor de la presente investigación, considero que la cadena de valor para un servicio es cualquier actividad diferente a las comunes, que motive la percepción de satisfacción al cliente; puede ser un mejor servicio demostrado con disminución de tiempo, calidez y calidad en el trato, precio justo, facilidad de pago, etc.

El manejo del depósito temporal en estudio, necesita el incremento de una "cadena valor" potencialmente innovadora; para ello se propone varias actividades empezando por la estructura organizacional, la definición de funciones, definición de los procesos y procedimientos, definir los recursos necesarios, declarar los objetivos para detectar los cambios, definir las estrategias para responder y actuar frente a los cambios; es decir

⁷ Garraida Ruiz JOAQUÍN DE VELASCO del BUSINESS SCHOOL, IE. LA CADENA DE VALOR, Madrid España. Febrero del 2013,

lograr armar la cadena de valor apropiada en la empresa en las áreas relacionadas al estudio.

En tal sentido, la cadena de valor de la empresa, parte de un análisis y diagnóstico interno, que permite ver la posición de la empresa dentro de su entorno y a nivel de todos los procesos que la componen, abriendo paso a una serie de posibilidades que la dirección de la empresa Intercarga debe elegir si la toma como innovación o mejora, o la relega como punto de referencia para cuando se presente la necesidad.

El objetivo de incrementar un valor a un bien o servicio, no es por el hecho de fortalecer una mera practica didáctica, al contrario está sustentada en la necesidad de ir a la par del desarrollo globalizante, las empresas deben crecer para ser más competitivas en el mercado, en este caso se incrementa como política de cambio y desarrollo estratégico.

La creación de valor y los grupos de interés, según citan **Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas**⁸ "Una empresa no puede generar ventajas competitivas en mercados eficientes puesto que por su propia definición no permite obtener rentas a medio y largo plazo superiores a la media del sector. Por tanto, para que puedan desarrollarse ventajas competitivas el mercado debe ser imperfecto". Por ello bajo este criterio, los factores que deben analizarse son:

- **Detectar los cambios que deben hacerse en la empresa**, respecto a las fortalezas y debilidades determinadas en el análisis situacional; en la investigación se detecta que la empresa adolece de los siguientes problemas: tiempo desperdiciado, espacio subutilizado para volumen de carga, equipos obsoletos y deteriorados, nivel de capacitación y experiencia del personal baja, falta de planificación, organización de procedimientos, etc.).
- **Tener la capacidad y flexibilidad para responder y actuar frente a los cambios**, es decir establecer estrategias y técnicas para aprovechar las oportunidades y desestimar las amenazas; en el análisis de la investigación se evidencia que las

⁸ Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas Dirección Estratégica de la Empresa, Capítulo 2. Video Youtube

amenazas mayores lo constituyen las consolidadoras de carga, los demás depósitos de carga, las aerolíneas y la SENA, estos son factores críticos y de riesgo que deben ser confrontados con el desarrollo y ejecución del plan estratégico por procesos.

2.6.1. Qué es un proceso

Es un conjunto de acciones, tareas y técnicas que se desarrollan de forma secuencial en un tiempo y espacio determinado para transformar los insumos en servicios adecuados con la finalidad de estandarizar, modificar e innovar la línea a seguir hasta conseguir el cambio deseado. La particularidad de un proceso de servicio radica en que la acción se despliega de forma secuencial y articulada en un tiempo/espacio concreto provocando un cambio.⁹

2.6.2. Qué es un procedimiento

Cuando los resultados de productividad son bajos, es importante observar cuál es la causa que provoca este efecto; por ejemplo se observará desperdicio de tiempo, encarecimiento del producto o servicio, incomodidad, ausentismo de clientes; y sobre todo desmotivación de los empleados porque no saben qué hacer frente a este fenómeno real.

En el análisis de la investigación se observa que la falta de procedimientos influye significativamente en el desarrollo operativo de la empresa.

2.6.3. Definición de procedimientos

Es un "Documento escrito que describe secuencialmente la forma de realizar una actividad para lograr un objetivo dado dentro de un alcance establecido".¹⁰

⁹Paolavazquezbarba.wordpress.com/proceso

¹⁰paolavazquezbarba.wordpress.com/proceso/2011/03/17/

En dichos documentos se considera que:

- Describen procesos operativos.
- Definen responsabilidades.
- Establecen los documentos (planillas, informes, registros) a emitir y controlar.
- Define los controles necesarios y los puntos donde deben realizarse.

2.7. Evolución histórica de los depósitos de carga

Como consecuencia natural del crecimiento casi exponencial del comercio internacional, al respecto es necesario citar unas palabras que se expresaron en cualquier lugar de la Tierra, o en algún instante de la historia, donde el comercio tuvo alguna vez extensión e importancia; debemos entender que ahí se aplicó un control y se recaudó tributos por bienes, especies, personas tan solo por el hecho de sobrepasar un límite de frontera territorial, por tal motivo, bien se puede decir que la recaudación aduanera trasciende en la historia de la humanidad.

En el Manual de Nomenclatura Común Andina, cita subtitulada “Evolución Histórica de los Derechos de Aduanas” “...que las referencias más antiguas las encontramos en los pueblos del Sumer en el V Milenio Antes de Cristo, según el tratadista Salvador Oria; a lo que agrega Pesagno, la India es el primer pueblo que adoptó el régimen de derechos aduaneros, donde al parecer existía una tal percepción a la entrada y a la salida de mercancías en su territorio.

La llegada de Alejandro Magno a sus fronteras le permitió conocer de la existencia de tal impuesto; poco después, fue establecido en Grecia bajo el modelo único de cobro del 2% sobre el valor de las mercancías...”¹¹ Joaquín Escriche, refiere que la palabra ADUANA proviene del árabe DIVANUM que significa la casa donde se recogen los

¹¹ Secretaría General de la Comunidad Andina, NOMENCLATURA COMÚN ANDINA, Proyecto de Cooperación UE-CAN, Asistencia Relativa al Comercio I, Paseo de la República 3895, Lima 27 – Perú Telf.: (51-1) 411-1400 Casilla Postal 18-1177, Lima 18 - Perú. Julio 2007.

derechos, posteriormente se llamó a esta DIVANA, luego DUANA y acabo por llamarse ADUANA.

Según otros autores, el nombre de aduana se genera en Venecia, y los relacionan con los derechos exigidos por el DUX, que era el pago por derecho de entrada de las mercancías y que derivó en DUXANA.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española contiene que el vocablo "Aduana" se deriva del árabe "ad-divoana", que significa "el registro".¹².

Cualquiera que sea su significado etimológico, "aduana" se utiliza para designar las dependencias estatales, que intervienen en el tráfico internacional de las mercancías que se importan o exportan y que se encargan de cobrar los impuestos que las gravan; con este criterio, las aduanas también intervienen en el cabotaje, aunque en esta operación no exista tráfico internacional; pero es también función de las aduanas cuidar que las mercancías de cabotaje que lleguen a otro puerto nacional o de destino, sean las mismas que se embarcaron en origen.

Independientemente de las implicaciones económicas del Comercio Internacional, puede decirse que su intensificación y su regulación son los antecedentes de los servicios aduaneros, considerados éstos ya sea como medio de incrementar los ingresos fiscales a través de los impuestos a la importación y a la exportación, o bien como instrumento para implementar cualquier medida económica de tipo proteccionista que se adopte, actividad que se cumple generalmente en un recinto aduanero, destinado físicamente para el control de ingreso o salida de mercancías. En este recinto existe una oficina con un área específica para depositar la mercadería, que en la actualidad se denomina a estos sitios, terminal de carga y/o Depósito Temporal.

¹² //<http://html.rincondelvago.com/tributación-arancelaria-o-aduanera.html>.

2.7.1. Aduana en las organizaciones primitivas

El concepto de aduana ha evolucionado con la trascendencia del tiempo, en las organizaciones primitivas sociales ya se utilizaban los impuestos directos aplicados a personas naturales cuya parte era destinada a solventar el servicio militar, y la otra parte de los impuestos se adjudicaba al jefe de la tribu.

Posteriormente aparecen los tributos y cobrados en especies, en relación al rendimiento productivo agrícola y aumento poblacional de animales domésticos. Mucho después, se incrementan las necesidades del Estado que busca una forma de financiamiento permanente de ingresos y adopta la forma indirecta grabada al consumo interno y externo, como también a la migración extranjera.

2.7.2. Aduana en la Época Romana

En Roma el impuesto de aduana, parece que fue creado por Anco Marcio, con ocasión de la conquista del Puerto de Ostia. Se dice que por haber sido un puerto donde primero se estableció el impuesto recibió el nombre de "portorium", aunque en esta denominación se comprometieron crear otros impuestos, como el de peaje, posteriormente se extendió tanto a la importación como a la exportación, por ser rentable para el fisco, prolongándose su validez hasta el siglo XVII, época en que se constituyeron los grandes estados modernos y aparecieron las primeras doctrinas económicas de política nacionalista.

Durante la época imperial romana, el portorium era arrendado por subasta pública, en períodos de cinco años. Lo que en aquella época se denominó portorium, hoy son los denominados recintos portuarios, aeroportuarios; es decir, son los espacios de territorio aduanero denominados Zonas Primarias, en estos lugares se encuentran

ubicados los depósitos temporales destinados a almacenar la mercancía de importación y exportación.¹³

2.7.3. Aduana en la edad media

En la edad media, se crean los impuestos personales a pesar de que no existía una base ni principios tributarios que regulen los verdaderos impuestos.

Los Reyes y Feudales imponían a sus vasallos impuestos territoriales, y cobraban tasas por la circulación de personas, bienes, las embarcaciones, las transferencias de dominio de la propiedad y las sucesiones.

2.7.4. Aduana en la edad moderna

Los Ingleses lograron establecer el impuesto de aduana sobre bases restrictivas para proteger su industria y comercio, Inglaterra lo había establecido sobre bases de carácter puramente financiero, política que perduró hasta el siglo XVII para luego pasar a una etapa moderna, donde los derechos de aduana, tanto exteriores como interiores, tuvieron por regla general, un carácter puramente fiscal o rentístico, apareciendo un nuevo concepto denominado "protección industrial".

La idea proteccionista, que aparece poco después de la constitución de los grandes Estados Modernos, como un medio destinado a aumentar la riqueza y el poder de un país, se devuelve en los principios que inspiraron la política de Cromwell, que lideraba a todas las capas comerciales y burguesas, destruyó los principales vestigios del feudalismo en Inglaterra tendientes a asegurar el desarrollo de la industria nacional, protegiéndola contra la concurrencia extranjera.¹⁴

¹³ <http://www.fundacionaduanera.org/la-aduana-en-la-historia.html>.

¹⁴ El pensamiento Político de John Locke y el Surgimiento del Liberalismo. Tomás Várnagy. www.biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/.../cap2.pdf.

Del proteccionismo Industrial nacen, aunque de manera imperfecta, los sistemas aduaneros modernos, obedeciendo a una idea económica determinada y adquieren gran importancia los regímenes suspensivos de derecho de aduana, hasta alcanzar el gran desarrollo de hoy día, según la historia del derecho en materia comercial de Colbert, que menciona "...las ordenanzas terrestres de 1676 y las ordenanzas marítimas de 1685" ...¹⁵.

2.7.5. Aduana y los Tratados de Libre Comercio – TLC.

En las dos últimas décadas del siglo XX se acentuó la intervención de los estados, siguiendo sin duda la línea general evolutiva con tendencia a limitar el campo de lo individual en beneficio de lo colectivo. El incremento de esta intervención se ha asegurado a través de las diversas modalidades de la tributación aduanera, hasta llegar a nuestros días con la aplicación de tratados bilaterales o multilaterales de libre comercio. Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios.

A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, un TLC incorpora además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, los códigos arancelarios, etc. Los Tratados de Libre Comercio (TLC) tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad.

- Los Tratados de Libre Comercio (TLC) traen consigo ventajas y desventajas que están relacionados no sólo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su conjunto: permiten reducir, en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a

¹⁵Reflexiones sobre el Código Aduanero del MERCOSUR".
www.iaea.org/global/img/2010/.../Basaldua1.pd.

mejorar la competitividad de las empresas (dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menores costos); facilitan el incremento del flujo de inversión extranjera, al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas; ayudan a competir en igualdad de condiciones con otros países que han logrado ventajas de acceso mediante acuerdos comerciales similares así como a obtener ventajas sobre los países que no han negociado acuerdos comerciales preferenciales.

- Finalmente, fomentan la creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora. Asimismo, la apertura comercial genera una mayor integración de los países a la economía mundial, lo que hace posible reducir la volatilidad de su crecimiento, el nivel de riesgo-país y el costo de financiamiento de la actividad privada en general.
- A pesar de los acuerdos, no todos los sectores de la economía social, se benefician de igual manera con los Tratados de Libre Comercio (TLC), hay sin duda productos de mayor sensibilidad en el proceso de negociación que deben ser protegidos con su reconversión hacia actividades con un mayor potencial de crecimiento.

2.7.6. Aduana y la organización mundial del comercio

Nace con la integridad de los países que tienen como propósito logra equidad en los acuerdos comerciales y/o tratados de libre comercio; crean un organismo supranacional **denominado Organización Mundial de Comercio (OMC)**, aquí se discuten los problemas y las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo. **Su principal función es velar por que el comercio se realice de la manera más fluida, previsible y con libertad.** La Organización Mundial del Comercio (OMC) fue establecida en 1995 y tiene su sede en Ginebra, sus idiomas oficiales son el inglés, el francés y el español.

Es oportuno mencionar que los acuerdos comerciales buscan siempre garantizar el cumplimiento de los estándares ambientales y de la legislación ambiental propia de cada país. Asimismo, se busca fomentar que cada parte alcance altos estándares ambientales y niveles de protección ambiental, sin que ello signifique la imposición de las normas de un país a los otros. Los acuerdos comerciales con países desarrollados también representan una oportunidad para el cumplimiento de estándares

internacionales en temas de medio ambiente, con la ayuda de programas de cooperación internacional.

2.7.7. Aduana en el Ecuador

En el contexto epistemológico, histórico evolutivo, con tendencia de escenarios limitados, que van de lo individual en beneficio de lo colectivo, el Ecuador ha estado siempre activo y participando como miembro de las organizaciones bilaterales, regionales, subregionales, multilaterales y en el contexto mundial del comercio.

Por tal motivo y de forma particular, la información que se describe a continuación tiene un encadenamiento colectivo de acciones, decisiones, normas y conceptos para orientar el desarrollo interno del sinnúmero de operaciones aduaneras y particularmente lo concerniente al presente tema de estudio, que contempla crear contenidos específicos para que los procedimientos administrativos y operativos de control aduanero se practiquen en un sitio determinado y para un solo propósito, respecto al almacenamiento temporal de carga, que al ingresar y salir del país, aduana ejerce el control de mercancías y el cobro tributario de las mercancías destinadas al comercio, que al ingresar o salir del país puedan ser aplicados con facilidad de entendimiento y comprensión; esto permitirá aumentar la utilización, la fidelidad, rentabilidad y sobre todo mejorar la confianza en los depositarios de carga transportada vía aérea, que almacenan en los depósitos temporales.

2.7.7.1. Aduana y la legislación

La DECISIÓN 571¹⁶ de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), organismo al cual pertenece Ecuador, contiene la normativa para determinar los tributos provenientes

¹⁶ DECISIÓN 571: VALOR EN ADUANA DE LAS MERCANCÍAS IMPORTADAS, PERIODO OCHENTA Y SIETE DE SESIONES ORDINARIAS DE LA COMISIÓN, 11 y 12 de diciembre de 2003, Lima – Perú.

del Valor en Aduana de las Mercancías Importadas en el ..."Capítulo I - Ámbito de aplicación - Artículo 1.- Base legal.- Para los efectos de la valoración aduanera, los Países Miembros de la Comunidad Andina se regirán por lo dispuesto en el texto del «Acuerdo relativo a la Aplicación del Artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994», en adelante llamado Acuerdo sobre Valoración de la OMC anexo a esta Decisión, por la presente Decisión y su Reglamento Comunitario que al efecto se adopte mediante Resolución de la Secretaría General"...

2.7.7.2. Facultad de aduana en el control de mercancías

Controlar los valores declarados, está contemplado en la DECISIÓN 571 en el ..."Capítulo V - Controles Aduaneros - Artículo 14.- Facultad de las Aduanas de los Países Miembros de la Comunidad Andina.- Según lo establecido en el Artículo 17 del Acuerdo sobre Valoración de la OMC, considerado de manera conjunta con lo establecido en el párrafo 6 del Anexo III del mismo, las Administraciones Aduaneras de los Países Miembros de la Comunidad Andina, tienen el derecho de llevar a cabo los controles e investigaciones necesarios, a efectos de garantizar que los valores en aduana declarados como base imponible, sean los correctos y estén determinados de conformidad con las condiciones y requisitos del Acuerdo sobre Valoración de la OMC"...

La entidad responsable de valorar, realizar los controles previos, control concurrente y control posterior de la liquidación es la Administración de Aduana del Ecuador. De acuerdo a lo que contempla la DECISIÓN 571 Aduana del Ecuador, en el ..." *Artículo 15.- Control del Valor en Aduana.-Teniendo en cuenta lo señalado en el artículo anterior, las Administraciones Aduaneras asumirán la responsabilidad general de la valoración, la que comprende, además de los controles previos y durante el despacho, las comprobaciones, controles, estudios e investigaciones efectuados después de la importación, con el objeto de garantizar la correcta valoración de las mercancías importadas"...* El sitio donde se almacena la mercancía previamente autorizadas está estipulado en el Código Orgánico de la Producción en el ..." *Capítulo IV - De las Operaciones Aduaneras - Art. 134.- Depósito Temporal.- Las mercancías descargadas*

serán entregadas por el transportista a las bodegas de depósito temporal en los casos que establezca el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, o al correspondiente operador portuario o aeroportuario. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador tiene la atribución de autorizar el funcionamiento de las bodegas para el depósito temporal de mercancías, conforme las necesidades del comercio exterior”...

QUÉ ES UN DEPÓSITO TEMPORAL.

Un depósito temporal se describe como una bodega, almacén, o simplemente un local abierto o cerrado destinado a la colocación temporal de las mercancías mientras se gestiona su despacho, cuya administración puede estar a cargo de las autoridades aduaneras, de otras dependencias públicas o de personas privadas, entendiéndose como tales a los terminales de almacenamiento y depósitos aduaneros autorizados.

También se puede definir, como área fiscal, por ser un local, un recinto privado que funciona bajo vigilancia de Aduana como ayuda financiera para los importadores, ya que pueden permanecer por un tiempo determinado sin pagar derechos arancelarios de las mercancías extranjeras que previamente hayan sido presentadas al ingreso a zona aduanera.

- Los depósitos temporales pueden almacenar en cualquiera de sus áreas autorizadas, además de mercancías extranjeras, mercancías nacionales o nacionalizadas, previo cumplimiento de las condiciones que fije el reglamento.
- Los usuarios de los depósitos temporales son personas naturales o jurídicas según lo constituye el Código Orgánico de la Producción en el ...*“TÍTULO V¹⁷ - Auxiliares de la Administración Aduanera - Capítulo II – De los Operadores Económicos Autorizados - Art. 231.- (Cc. Arts. 267, 268, 269 R).-*

¹⁷ CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, publicado en Registro Oficial N° 351, Miércoles 29 de Diciembre del 2010 – Ecuador.

- Operador Económico Autorizado.- Es la persona natural o jurídica involucrada en el movimiento internacional de mercancías, cualquiera que sea la función que haya asumido, que cumpla con las normas equivalentes de seguridad de la cadena logística establecidas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, para acceder a facilidades en los trámites aduaneros.
- Los Operadores Económicos Autorizados incluyen, entre otros, a fabricantes, importadores, exportadores, transportistas, consolidadores, desconsolidadores, agentes de carga internacional, puertos, aeropuertos, depósitos aduaneros, depósitos temporales, Courier, operadores de terminales, y se regularán conforme las disposiciones que para el efecto emita la Directora o el Director General”...
- ¹⁸Los depósitos temporales de carga del aeropuerto José Joaquín de Olmedo – Guayaquil, en la actualidad se encuentran concesionados y cuenta con una nueva Terminal de Carga desde inicios del año del 2011, en un área aproximada de 7.000 m²; está conformada por instalaciones de manejo de carga, oficinas y salas.
- Así como instalaciones técnicas como servicios bancarios, agencias de aduana, servicio al cliente, administración, seguridad y las oficinas de la Subdirección de Zona de Carga Aérea del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- El terminal da cabida a la carga que ingresa desde el aeropuerto conceptualizadas como importaciones o tránsito internacional o traslados – transbordos al interior del País.
- En su interior tiene la Zona de Distribución general de carga, a cargo del Servicio Nacional de Aduanas, quienes controlan y registran el ingreso de carga y autorizan el reparto de la carga a los demás depósitos temporales y almacenes especiales concesionados, las empresas transportadoras de paquetería Courier y a la Empresa Nacional de Correos de Ecuador.

¹⁸ <http://www.tce.aero/terminal-de-carga.php>.

- También cuenta con vía de acceso y vía de salida hacia la Avenida de las Américas; en las dos vías está instalado un punto de control de seguridad provisto de personal fijo en casetas distribuido en el área; existe además el área de estacionamiento de vehículos para el público, parqueo, muelles para los vehículos de carga y descarga.

2.8. Hipótesis de trabajo / ideas a defender

- I. (VI) La falta de un plan estratégico con procedimientos administrativos y operativos, (VD) disminuyen la utilización de almacenamiento de carga en los depósitos temporales.

Se debe indicar que es una hipótesis de trabajo, planteada como estimación para lograr definir la operatividad del efecto que causará el estudio realizado.

2.8.1. Operacionalización de la hipótesis

Tabla 2.1 Operacionalización de la hipótesis

	HIPOÓTESIS	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍNDICE
VARIABLE INDEPENDIENTE	La falta de plan estratégico con procedimientos administrativos y operativos.	Un Plan Estratégico, que esté diseñado con los elementos que corresponde a la misión y la visión de la administración de depósitos temporales; así como también, los procedimientos administrativos y operativos que contenga los indicadores de gestión formulados como procedimientos para guiar el proceso operativo.	Código Orgánico de la Producción Comercio e inversiones, COPCI. El Reglamento al COPCI, El Manual de procesos para traslado de carga de Zona de Distribución a los depósitos.	Encuestas, entrevistas, comprobando por segmentos: (empresa, funcionarios, usuarios, SENA E) Hojas de cambio. Documento de traslado. Cartas / solicitud de Ingreso de consignación. Cortes de guía.	Evaluación de la Subdirección de Zona de Carga Aérea Guayaquil. Evaluación del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
			Resolución 0252 del 6 de mayo del 2011, Reglamento a la disposición transitoria UNDÉCIMA del COPCI	Inventarios. Notificaciones de: Abandono, Prórrogas, Reembargos, Separaciones, Inmovilizaciones.	Directores, administradores, operadores del Depósito temporal. (Muestra)
			Publicaciones portal página Web del SENA E. Diarios impresos.	Ventana Online.	Directores, administradores, operadores del Depósito Temporal

Fuente: El autor.

Tabla 2.2 Operacionalización de la hipótesis

	HIPÓTESIS	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍNDICE
VARIABLE DEPENDIENTE	Disminuyen la utilización de almacenamiento de carga en el depósito temporal Intercarga.	Redacta la concepción de la disminución de utilización de almacenamiento de carga en los depósitos temporales: Deserción de clientes, tardanza en los procedimientos, costo alto de servicios, pérdida de mercancía.	Procesos: Identificación de procesos.	Publicaciones por diferentes medios de difusión.	Operadores de COMEX.
		(Marco Teórico relacionado a la Variable Dependiente).	Mejora de procesos.	Manuales de procedimientos.	Directores. Administradores Operadores de carga de DT,
	Enuncia el estado actual y el deseado.	Medir el incremento de agilidad en los trámites.	Informes	Clientes	
	Análisis situacional.				
	Cuantificar y medir lo actual con lo que se desea alcanzar por meta.	Tarifa de precios de bode-gaje	Resultado de encuestas.	SENAE - INTERCARGA	
		Medir los tiempos de despacho	Indicadores de gestión.	SENAE - INTERCARGA	
		Análisis de encuestas.	Medir la calidad de servicio	Indicadores de gestión.	SENAE - INTERCARGA
Medir el incremento de clientes.			Indicadores de gestión.	SENAE - INTERCARGA	

Fuente: El autor.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación contiene un plan integral de investigación causal, que articula la investigación de campo con la documental.

La investigación de campo se diseñó en base a instrumentos de recolección de datos en el escenario donde se genera el problema observado a fin de buscar el por qué?, el cómo? suceden las causas que generan el problema determinado a través del análisis cuantitativo y cualitativo; paralelamente se obtuvo información textualizada y relacionada con el tema, a fin de fortalecer la fundamentación teórica encontrada en textos bibliográficos, en medios hemerográficos, así como en archivos documentados que guardan relación al tema, obviamente estos son citados en el desarrollo de cada contenido, como también en el Capítulo IV que contiene la Bibliografía. Esta información sustenta la evolución histórica, la descripción epistemológica, la tendencia de impacto, su trascendencia del contexto del comercio exterior y la importancia que tienen los depósitos temporales de carga en los controles aduaneros, así como un glosario de términos con la definición de la terminología utilizada en el ámbito de la logística comercial.

Con esta introducción demostraré, que la investigación desarrollada está enmarcada en un lineamiento procedimental paso por paso.

3.1. Proceso de captación de datos

En base al planteamiento del problema se procedió con la clasificación de material bibliográfico y elaboración de instrumentos para la recolección de información primaria registrada en textos, leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, páginas electrónicas de internet; que han servido para fundamentar la justificación del problema, el marco teórico y metodológico, el marco legal, el plan económico; así como el análisis de factibilidad.

Para la definición del problema se utilizó el instrumento técnico de “CAUSA – EFECTO” de Kaoru ISHIKAWA¹⁹, que permite identificar y graficar en un diagrama las causas que debilitan cada dimensión o eje de desarrollo ejecutor, que supuestamente han incidido de forma significativa en la disminución de utilización del depósito temporal y que han afectado en el crecimiento económico, en el mejoramiento de la calidad y sobre todo han impactado en el cumplimiento de la misión y objetivos del propósito de creación del depósito temporal.

3.1.1. Diagrama de análisis Causa – Efecto

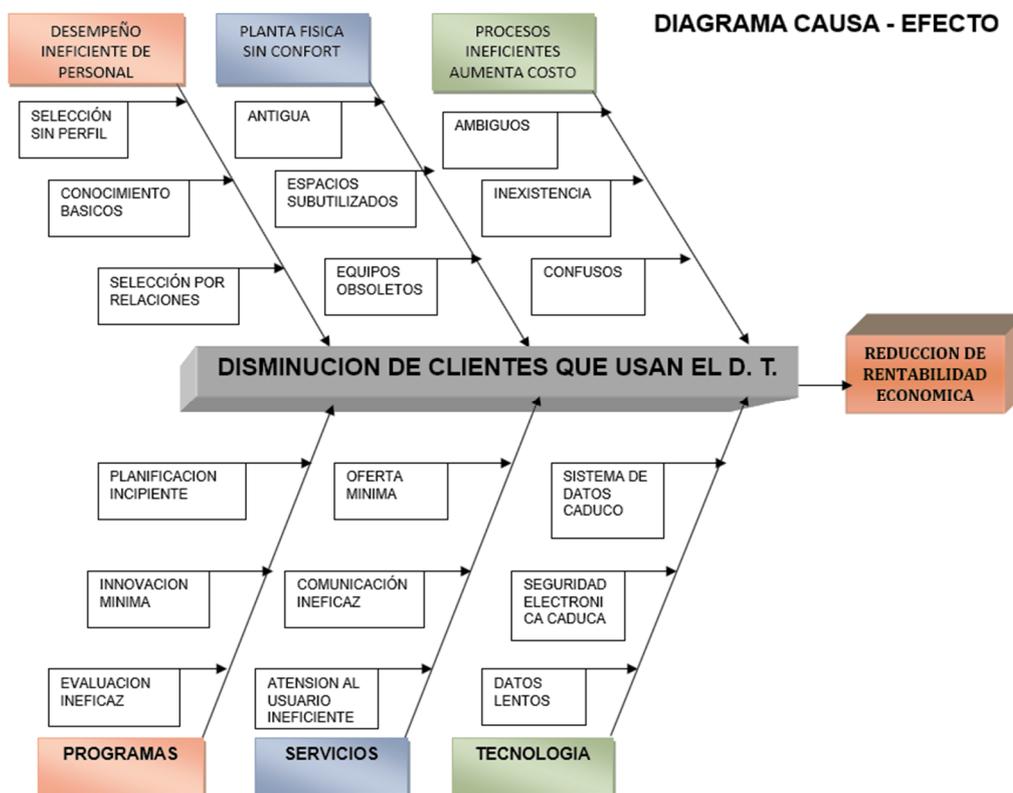


Figura 3.1 Se observa la existencia de 6 problemas macros y 18 problemas micro que inciden en la operatividad del depósito, por ende los clientes se alejan y la rentabilidad disminuye.

Fuente: El autor.

¹⁹ ALEXANDER HIAM, El libro de Bolsillo del Director General, pág. De 104 a 108 Edit. México 1999,

3.1.2. Análisis situacional - técnica "FODA"

Tabla 3.1 Análisis situacional – técnica FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>La empresa es constituida legalmente. Tienen infraestructura física, oficinas, equipos y maquinaria funcionando. Utilizan un software para facilidad y manejo de carga. Está posesionada en el mercado en tercer lugar. Está administrada por personal afines al rol, con la posibilidad de aceptar perfeccionar y aceptar los cambios de tecnologías de avanzada. La empresa es controlada por la SENAE que permanentemente mide el perfil de riesgo es favorable para el depósito.</p>	<p>Crear ventajas competitivas, utilizando procedimientos, dispositivos y sistemas tecnológicos que disminuyan tiempos y precios. Capacitar más y mejor en funciones operativas para dar soluciones rápidas al implemento tecnológico. Invertir en infraestructura y tecnología para soluciones rápidas. Asociarse corporativamente. Planificar estrategias de solidaridad de las Consolidadoras y agrupar a los importadores individuales. Crear cadenas de valor a los servicios. Incremento de clientes.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Planes y programas de gestión necesitan reingeniería. Desempeño laboral de los operadores de eficiencia media. Resistencia de los trabajadores a laborar en horarios irregulares. El funcionamiento depende de la autorización de la SENAE, por tener contractualmente los servicios concesionados con el Estado. La demora de despacho es causada por la ineficiencia de las Consolidadoras. El 30 % de espacio de la bodega está ocupado por carga en abandono, dejada por los clientes. Posibles retrasos provocados por la innovación tecnológica.</p>	<p>Desplazamiento del mercado por efectos de la monopolización y competencia desleal. Competencia con un servicio similar que afecta a la distribución de carga. El éxito depende del comportamiento y fidelidad del cliente. Involucrarse en asuntos ilícitos. La inestabilidad política del gobierno provoca inestabilidad en el importador. Que el SENAE, entidad del Estado suspenda la concesión. El DT. Es un servicio público, abierto a todo tipo de cliente. Riesgo de suspensión provocado por fenómenos sociales (robo, contrabando, narcotráfico, etc.).</p>

Fuente: El autor.

3.1.3. Población

La población seleccionada para la investigación son 1029 participantes que pertenecen al universo de operadores económicos autorizados y están inmersos en la cadena logística de importaciones de mercancías ingresadas por el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil, a través de varias aerolíneas de transporte que descargan en el Terminal de Carga Ecuador, para distribuir y almacenar temporalmente en cinco depósitos para fines de control aduanero; los participantes por su quehacer tienen características comunes, con las mismas probabilidades de observación, que facilitan estudiar cada variable determinada en la población, así

como establecer una medición coherentemente de los datos obtenidos, esto ayuda a precisar las causas del problema y orientar los objetivos de la investigación propuesta.

Las variables observadas son:

- El servicio al cliente brindado por el depósito.
- El ambiente laboral interno de las empresas,
- La capacitación y experiencia de los operadores del depósito,
- La motivación que tienen los clientes para usar el depósito.
- El costo de almacenamiento,
- El tiempo que demora el despacho.
- La seguridad y custodia de la mercancía,
- La responsabilidad social con los clientes y el ambiente; y
- Las ventajas competitivas.

3.1.4. Muestra

Se determina a través de una población finita, ya que resulta imposible estudiar la población completa por el tiempo y costo; el cálculo es estadístico para cualificar los resultados obtenidos.

Los participantes son seleccionados de forma aleatoria, considerando su representatividad por el total de la población.

La fórmula aplicada para la determinación de la muestra se desarrolla a continuación:

$$n = \frac{NZ^2 p(1 - q)}{(N - 1)E^2 + Z^2 p(p - 1)}$$

n = Tamaño de población universo 1029

Z² = Nivel de probabilidad de confianza 95 % = 1.96

p = Probabilidad de éxito = 0.2

q = Probabilidad de fracaso = 0.2

E = Diferencia máxima de error conocido 1 % = 0.1

$$n = \frac{1029 * 1.96^2 * (0.2)(1 - 0.2)}{(1029 - 1)0.1^2 + 1.96^2 (0.2)(0.8)}$$

$$n = \frac{1029(3.8416) * (0.2)(0.8)}{(1028) (0.01) + (3.8416)(0.16)}$$

$$n = \frac{3953(0.16)}{10.28 + 0.6146}$$

$$n = \frac{632.48}{10.8946} n = 58$$

Una vez delimitado la unidad de análisis e identificado las variables intervinientes, se procede a elaborar los instrumentos de investigación para recoger los datos en la siguiente forma:

Encuestas aplicadas en la investigación

Conformados por preguntas objetivas, que cumplan con los parámetros de representatividad y confiabilidad para observar las características, las especificaciones, así como la concordancia con el objeto de estudio y sobre todo manteniendo la relación con el ámbito de desempeño, el lugar de operación y al tiempo de ejecución de las operaciones; con estos elementos característicos la encuesta ha permitido definir los parámetros de medición y la escala de valoración de los datos obtenidos.

3.1.5. La observación

Es la perceptiva de los procedimientos, mediante los sentidos, para conocer la operatividad, funcionamiento de los procedimientos, la infraestructura física para medir la capacidad de almacenamiento, el estado, las comodidades en disponibilidad de los usuarios, el ambiente en que se desarrolla, la seguridad y custodia de carga, el manejo y protección ambiental, la maquinaria y equipos disponibles así como el comportamiento de las personas que administran los depósitos de carga como también la motivación que tienen los clientes que utilizan los servicios de un depósito.

3.1.6. El Focus Group

Es aplicado específicamente a directivos y expertos, tanto de Aduana como a depositarios y depositantes de carga, es obtenida a través de la plática, orientada a conocer la opinión o criterio sobre la operatividad de los depósitos de carga; los resultados obtenidos son de suma importancia a pesar de ser difícil su medición.

3.1.7. Organización de la población muestral

Tabla 3.2 Organización de la población muestral.

GRUPOS	POBLACIÓN MUESTRAL PARA ENCUESTAR	
1	IMPORTADORES Y AGENTES DE ADUANA	20
2	OPERADORES DE CARGA DE DT.	10
3	DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES DE D.T.	5
4	CLIENTES DE MAYOR FRECUENCIA	20
5	AUTORIDADES Y EXPERTOS EN ALMACENAJE	3
TOTAL DE ENCUESTADOS		58

Fuente: El autor.



Figura 3.2 POBLACION MUESTRAL

Fuente: El autor.

3.2. Evaluación diagnóstica

3.2.1. Presentación y análisis de investigación

La investigación comprende dos etapas:

En la primera etapa de investigación se realizó el análisis de registro electrónicos de ingresos de carga al depósito temporal INTERCARGA; con estos datos se logra definir tiempos, costos, volumen de carga, países de importación, consolidadores de carga, consignatarios de depósitos y sobre todo lograr una percepción de la tendencia de la

balanza comercial. Los resultados se exponen en síntesis en los siguientes cuadros; así como también, en forma detallada se encuentra en los anexos adjuntos después del Capítulo IV.

La segunda etapa de investigación comprende la toma de datos a través de encuestas, se da inicio con la delimitación de la muestra obtenida mediante cálculo aritmético; los resultados observados se los describe a continuación y la tabulación se anexan después del Capítulo IV.

3.2.2. Análisis de la primera etapa de investigación

Tabla 3.3: Período de 180 días: 22-OCT-2012 al 27-MAR-2013

TIEMPO MEDIDO DESDE ARRIBO HASTA DESPACHO DE IMPORTACION CALCULADO EN HORAS				
PROCESOS	TIEMPO LABORAL POR PROCESO (F1)	% ACUMULADO	TIEMPO ABORAL ACUMULADO (F2)	80 - 20
TIEMPO DE ARRIBO HASTA SALIDA (8.08/24)	193,92	45%	193,92	80%
TIEMPO ESTANDAR EN DESADUANAMIENTO 6.43 DIAS	154,32	80%	348,24	80%
EN TRASLADAR A DT. 3.09	74,16	97%	422,4	80%
EN DESCONSOLIDAR	10,94	100%	433,34	80%
EN DESCARGA	0,46	100%	433,8	80%
	433,8			

Fuente: El autor.

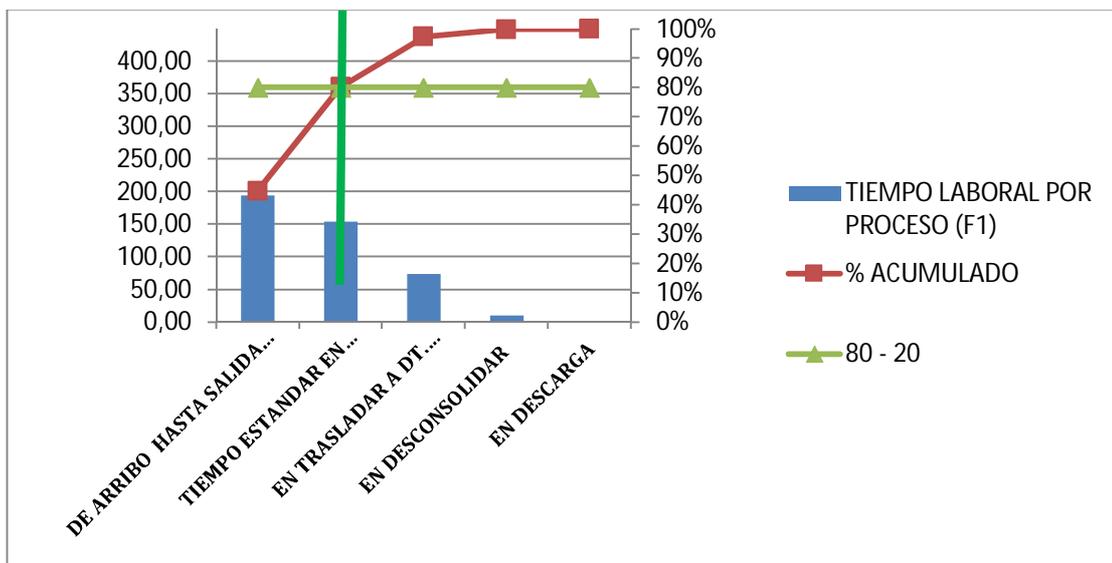


Figura 3.3 DIAGRAMA DE PARETO

Fuente: El autor.

En el gráfico se observa, dos procesos de mayor incidencia y corresponde a la demora de despacho.

Tabla 3.4 Análisis de consolidación de carga importada

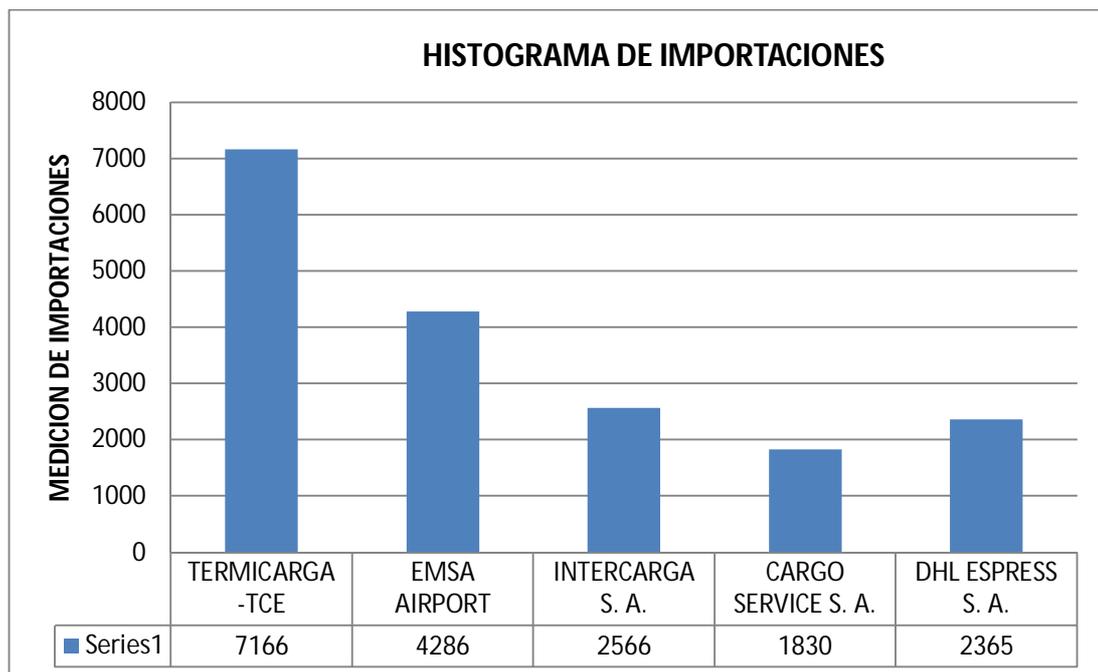
ANÁLISIS DE CONSOLIDACIÓN DE CARGA IMPORTADA			
INDICADOR	VARIABLE CONSOLIDADORA	PESO CARGA EN KG.	CRITERIO
19	Consolidadoras de mayor capacidad de carga	171.350,81	Consolidan a importadores de mayor volumen de carga.
96	Consolidadoras de menor capacidad de carga	139.977,86	Consolidan a importadores de menor volumen de carga.
914	Importadores independientes	257.166,08	Ingresan mayor volumen de carga suelta que las consolidadoras
PESO TOTAL		568.494,75 KG.	

Fuente: El autor.

Tabla 3.5 Análisis de competencia y depósitos de preferencia

ANÁLISIS DE COMPETENCIA Y DEPOSITOS DE PREFERENCIA		
ORD.	DEPOSITO DE PREFERENCIA	IMPORTACIONES
1	TERMICARGA-TCE	7.166
2	EMSA AIRPORT	4.286
3	INTERCARGA S. A.	2.566
4	CARGO SERVICE S. A.	1.830
5	DHL ESPRESS S. A.	2.363
	TOTAL	18.213

Fuente: El autor.



Fuente: El autor.

Figura 3.4 HISTOGRAMA DE IMPORTACIONES

Tabla 3.6 Análisis de peso en toneladas de carga almacenada por importaciones

ANÁLISIS DE PESO EN TONELADAS DE CARGA ALMACENADA POR IMPORTACIONES		
ORD.	DEPOSITO DE PREFERENCIA	PESO EN TM.
1	TERMICARGA-TCE	2.405
2	EMSA AIRPORT	1.272
3	INTERCARGA S. A.	677
4	CARGO SERVICE S. A.	480
5	DHL ESPRESS S. A.	114
	TOTAL	4.948

Fuente: El autor.

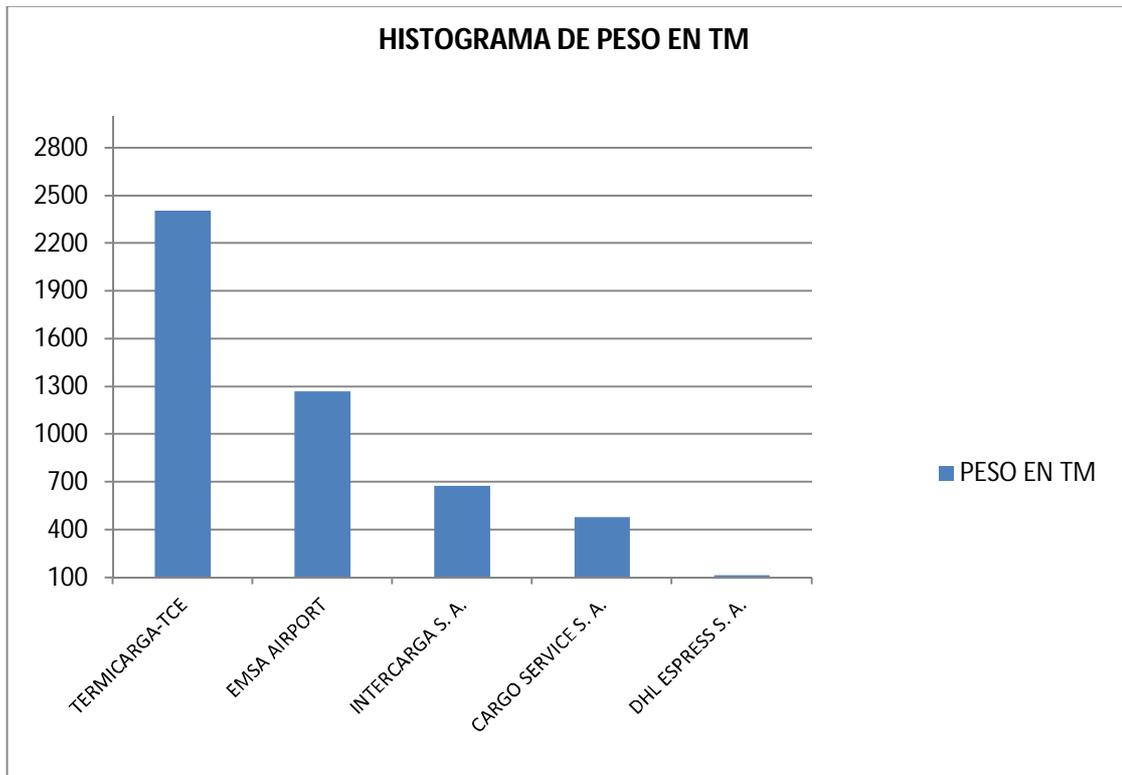


Figura 3.5 HISTOGRAMA DE PESO EN TM

Fuente: El autor.

Se observa gráficamente que el depósito que más almacena es TCE. Las razones son: La concesión es parte del proyecto Aeroportuario, tiene infraestructura moderna, equipo en buenas condiciones, está a su cargo la Distribución de Carga arribada; en el edificio están centralizado varios servicios: bancos, oficinas de afianzamiento, bar y sobre todo ahí funcionan las oficinas del SENA.

Tabla 3.7 Origen de las importaciones

ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES					
54 PAIS DE ORIGEN	CAUSAS	INGRESO EN TON (f1. Relativa)	EN (f1. % ACM.	INGRESO EN TON (f2. acumulada)	80/20
ESTADOS UNIDOS, PAÍS DE MAYOR IMPORTACIÓN, SOBREPASA LOS 200.000 KG.	MAYOR A 200 TON	246	0%	246	80%
ALEMANIA, BRASIL, ARGENTINA, ESPAÑA, KOREA, HONG KONG, IMPORTAN DE 100.000 A 200.000 KG.	DE 100 A 200 TON.	176	70%	422	80%
COLOMBIA. CHINA, ITALIA, PANAMA, CHILE, IMPORTAN DE 50000 kg. A 100.000 KG.	DE 50 A 100 TON	98	86%	520	80%
PERU, MEXICO, INDIA, FRANCIA, INGLATERRA,	DE 10 A 50 TON	56	96%	576	80%
URUGUAY, IRLANDA, TAYLANDI, BULGARIA, SUIZA,	DE 1 TON. A 10 TON.	26	100%	602	80%
NORUEGA, BELGICA, REP. DOMINICANA, MALACIA, TURQUIA.	1 KG A 1 TON.	1	100%	603	80%
		603,00			

Fuente: El autor.

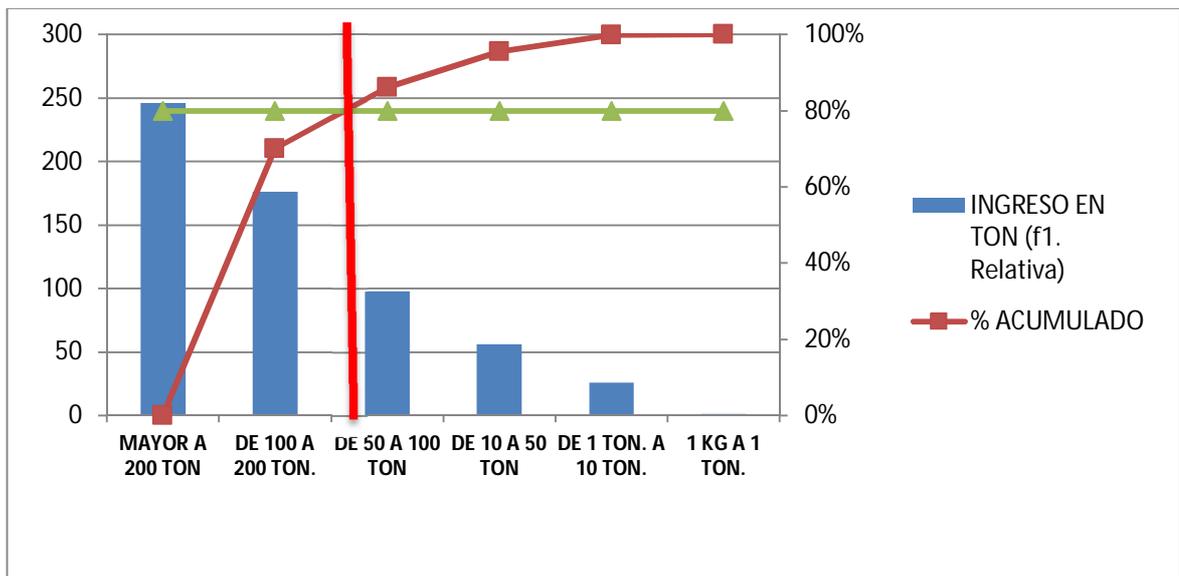


Figura 3.6 Países de importación

Fuente: El autor.

Se observa, los grupos de países de origen de importación de mayor y menor volumen, de mercancía.

3.2.3. Análisis de la segunda etapa de investigación

La segunda etapa corresponde a las encuestas generadas según el cálculo de población y muestra están detallados y esquematizados gráficamente y contiene: recolección de datos, procesamiento e interpretación de los datos.

3.2.3.1. Encuesta N° 1, dirigida a los clientes.

Objetivo.- Determinar los motivos que tiene el cliente para utilizar un depósitos temporales de carga, en Zona de Carga Aérea de Guayaquil.

Tabla 3.8 Respuestas a pregunta N°1 de encuesta N°1

No.	ATENCIÓN AL CLIENTE	NÚM.	INDICADOR	MARCAR
1	Usted se comunica a través de atención al cliente del depósito temporal de su preferencia, nos gustaría comprobar si la atención recibida ha sido:	1	Excelente	20 %
		2	Satisfactoria	45 %
		3	Medianamente satisfactorio	25 %
		4	Poco satisfactorio	10 %

Fuente: El autor.

R/P-1 Dirigida a los clientes.- Mediante análisis estadístico se determina que de los 20 encuestados, la mayor frecuencia inciden en 45 % que la atención al cliente es satisfactoria.

Tabla 3.9 Respuestas a pregunta N°2 de encuesta N°1

No.	ATENCIÓN AL CLIENTE	NÚM.	INDICADOR	MARCAR
2	De los medios que se encuentran en la lista, ¿Cuáles son los que usted utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con el depósito temporal y obtener el resultado que usted desea respecto a su carga?	1	En persona	25 %
		2	Por teléfono	30 %
		3	Por fax	0%
		4	Por email	45 %
		5	Página Web	0%
		6	Página Social	0%
		7	Por PIN, WhatsAp.	0%
		8	Otro medio, por favor especifique	0%

Fuente: El autor.

R/P-2 Dirigida a los clientes.- Mediante análisis estadístico se determina que de los 20 encuestados, la mayor frecuencia inciden en 45 % que el medio para comunicarse es a través de email.

Tabla 3.10 Respuestas a pregunta N°3 de encuesta N°1

No.	ATENCIÓN AL CLIENTE	NÚM.	INDICADOR	MARCAR
3	El tiempo en obtener la respuesta del depósito temporal a sus necesidades por almacenamiento de carga es:	1	Inmediata	5 %
		2	En 30 minutos	10 %
		3	En una hora	15 %
		4	En dos horas	25 %
		5	En un día	30 %
		6	Al siguiente día	5 %
		7	En mayor tiempo a lo indicado en los puntos anteriores.	10 %
		8	Abandono la mercadería y por ende el trámite.	0 %

Fuente: El autor.

R/P-3 Dirigida a los clientes.- Mediante análisis estadístico se determina que de los 20 encuestados, la mayor frecuencia incide en 30 % como el tiempo en obtener la respuesta es en el mismo día.

Tabla 3.11 Respuestas a pregunta N°4 de encuesta N°1

No.	MOTIVO DE CONTACTO DEL CLIENTE CON EL D. T.	NÚM.	INDICADOR	MARCAR
4	Elija uno o varios de los motivos que se detallan en la pregunta, del ¿por qué se puso en contacto con el depósito temporal?	1	Porque el depósito temporal promociona este servicio.	7 %
		2	Porque le recomendaron los servicios del depósito temporal.	7 %
		3	Porque no manifestó antes del arribo de carga el depósito de almacenamiento temporal.	3 %
		4	Porque no ha recibido la mercadería.	21 %
		5	Porque la mercadería esta observada por control de Aduana.	9 %
		6	Porque el depósito temporal no informa al cliente los procedimientos de control de aduana.	13 %
		7	Porque el depósito temporal no informa al cliente por ningún medio, las razones de tardanza del despacho de la carga.	15 %
		8	Porque el depósito temporal no tiene departamento de servicio al cliente.	16 %
		9	Porque usted se descuidó del trámite.	7 %
		10	Porque Usted tiene poco conocimiento de los procedimientos para almacenar carga en los depósitos temporales.	3 %

Fuente: El autor.

R/P-4 Dirigida a los clientes.- Mediante análisis estadístico se determina que de los 20 encuestados, la mayor frecuencia inciden en 21 % visitan el depósito porque no han recibido la mercadería.

Tabla 3.12 Respuestas a pregunta N°5 de encuesta N°1

No.	FRECUENCIA DE UTILIZACION DEL DT. POR EL CLIENTE	NÚM.	INDICADOR	MARCAR
5	¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de un depósito temporal?	1	Una vez en el mes	40 %
		2	De una a dos veces al mes	20 %
		3	De una a tres veces al mes	15 %
		4	Una vez cada dos meses	15 %
		5	Una vez cada tres meses	5 %
		6	Una vez cada cuatro meses	5 %
		7	Una vez Cada seis meses	0 %
		8	Un vez cada año	0 %
		9	No tiene control, pero lo usa con frecuencia	0 %

Fuente: El autor.

R/P-5 Dirigida a los clientes Mediante análisis estadístico se determina que de los 20 encuestados, la mayor frecuencia inciden en 40 % utilizan el depósito temporal una vez por mes.

Tabla 3.13 Respuestas a pregunta N°6 de encuesta N°1

No.	PREFERENCIA DEL USO DE DT.	NÚM.	INDICADOR	MARCAR
6	Elija el depósito temporal y/o la consolidadora de su preferencia	1	CARGO SERVICES	7 %
		2	DHL	11 %
		3	EMSA	26 %
		4	INTERCARGA	15 %
		5	TERMINAL DE CARGA ECUADOR TCE	41 %
		6	ADPRISA S. A.	0 %

Fuente: El autor.

R/P-6 DIRIGIDA A LOS CLIENTES.- Mediante análisis estadístico se determina que de los 20 encuestados, la mayor frecuencia inciden en 41 % eligen como depósito temporal de su preferencia al TCE.

3.2.3.1. Encuesta N° 2, dirigida a operadores de carga.

Objetivo.- Determinar el nivel de ambiente laboral, la capacitación y experiencia que tienen los operadores de carga para el desarrollo de actividades.

Tabla 3.14 Respuestas a preguntas de encuesta N°2

No.	AMBIENTE LABORAL DESARROLLADO EN EL DT.	INDICADOR	
1	Considera que usted fue seleccionado adecuadamente para laborar como operador de carga en este depósito.	ALTO	2
		MEDIO	6
		BAJO	2
2	Está en capacidad de mantener en el equipo de trabajo e individualmente una coordinación total en las tareas relacionadas con la actividad diaria de almacenamiento y control de Aduana.	ALTO	2
		MEDIO	5
		BAJO	3
3	Conoce que existe un sistema de monitoreo de alarma interconectado y que graba sus movimientos con audio y video durante las 24 hs.	ALTO	4
		MEDIO	3
		BAJO	3
4	La capacitación que recibe en la empresa le permite desempeñarse en cualquier función dentro del depósito.	ALTO	2
		MEDIO	5
		BAJO	3
5	La remuneración que percibe mensualmente de la empresa, está acorde con las tareas que usted realiza.	ALTO	0
		MEDIO	5
		BAJO	5
6	En la empresa que usted sirve, lo mantiene afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.	ALTO	7
		MEDIO	3
		BAJO	0
7	Recibe lo que corresponde a las bonificaciones establecidas en la Ley Laboral para trabajadores.	ALTO	0
		MEDIO	7
		BAJO	3
8	El ambiente donde usted desarrolla sus actividades es confortable en cuanto a espacio, ruido, limpieza, temperatura adecuada, servicios para higiene personal, áreas recreativas.	ALTO	0
		MEDIO	4
		BAJO	6
9	Se sienten a gusto en la empresa con las tareas asignadas.	ALTO	3
		MEDIO	5
		BAJO	2
10	Las labores desarrolladas en horario rotativo son remuneradas como corresponde.	ALTO	0
		MEDIO	7
		BAJO	3
11	Cuando existe una vacante, es tomado en cuenta para ese puesto.	ALTO	0
		MEDIO	7
		BAJO	3

12	La empresa tiene programas de capacitación progresiva y por niveles de conocimiento para que los trabajadores perfeccionen sus conocimientos.	ALTO	0
		MEDIO	7
		BAJO	3
13	Considera que la empresa remunera su actividad laboral según sus capacidades.	ALTO	0
		MEDIO	7
		BAJO	3
14	Cuantos años labora en la empresa.	DE 0 A 5 AÑOS	5
		DE 5 A 10 AÑOS	5
		MAS DE 10 AÑOS	0

Fuente: El autor.

Tabla 3.15 Análisis grafico a preguntas de encuesta N°2

PORCENTAJE PROMEDIO DEL CLIMA LABORAL DESARROLLADO		
ALTO	MEDIO	BAJO
0,18	0,54	0,28

Fuente: El autor.

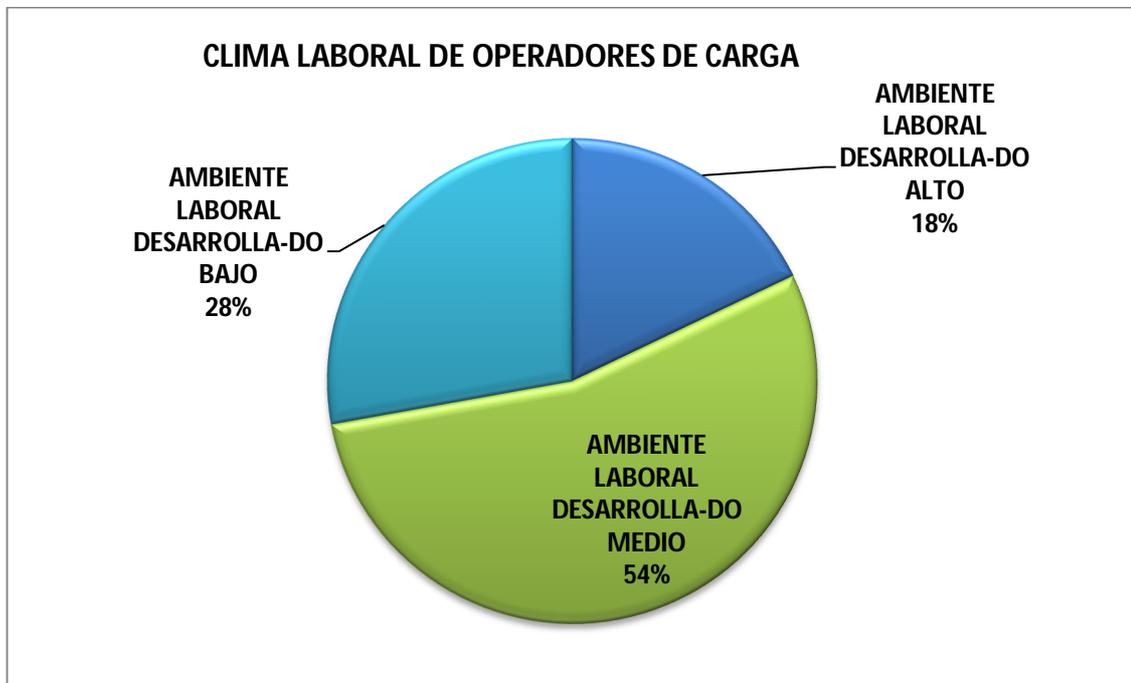


Figura 3.7 Análisis de encuesta dirigida a operadores de carga.

Fuente: El autor.

R/P-1 A LA 14.-Dirigida a operadores de carga.- Mediante análisis estadístico se determina que la mayor frecuencia incide en 54 % el ambiente laboral tiene un nivel de desarrollo medio; notándose que tan solo el 18 % consideran que el ambiente es desarrollado alto.

Tabla 3.16 Respuestas a preguntas de encuesta N°2

NUM.	CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA DESARROLLADA EN LOS OPERADORES DE CARGA	INDICADOR	
1	Está capacitado como operador de carga para brindar un servicio eficiente y buena atención al cliente.	ALTA	2
		MEDIA	7
		BAJA	1

2	Puede operar los equipos informáticos y transferir regularmente sin errores la información relacionada al movimiento de carga almacenada en el depósito temporal si un cliente lo requiere.	ALTA	2
		MEDIA	6
		BAJA	2
3	Está capacitado en manipuleo de contenedores, consolidación, desconsolidación, clasificación y control de carga, condiciones de almacenamiento estado del bulto, toma de peso, cantidad de bultos, registro de pesos y toma de precintos.	ALTA	3
		MEDIA	6
		BAJA	1
4	Puede organizar la carga, ubicar, manejar las máquinas manuales de movimiento de carga sin destruir.	ALTA	2
		MEDIA	6
		BAJA	2
5	Considera que puede paletizar, zunchar, tarjar, tomar datos de la descripción de mercancías.	ALTA	3
		MEDIA	7
		BAJA	0
6	Considera que el traslado de carga suelta desde Zona de Distribución a los depósitos de almacenaje debe protegerse con las seguridades máximas para evitar pérdidas en el traslado.	ALTA	4
		MEDIA	4
		BAJA	2
7	Usted puede operar el equipo auto elevador y mover carga óptimamente.	ALTA	2
		MEDIA	7
		BAJA	1
8	Conoce los procedimientos operativos que aduana ejerce en el control de medios de transporte de carga que ingresan y salen al extranjero.	ALTA	3
		MEDIA	5
		BAJA	2
9	Conoce los procedimientos operativos que aduana realiza en el control de ingreso de carga al depósito.	ALTA	5
		MEDIA	5
		BAJA	0
10	Conoce los procedimientos operativos que aduana aplica en el control de almacenamiento y distribución de carga en el depósito.	ALTA	5
		MEDIA	5
		BAJA	0
11	Conoce los procedimientos operativos que aduana aplica en el control de despacho de carga.	ALTA	5
		MEDIA	4
		BAJA	1
12	Conoce la estructura organizacional y las funciones que tienen los funcionarios de aduana de Zona Primaria.	ALTA	5
		MEDIA	5
		BAJA	0
13	Conoce los procedimientos operativos que aduana realiza en cada régimen aduanero.	ALTA	2
		MEDIA	8
		BAJA	0
14	Conoce la normativa IATA (International Air Transport Association) y los servicios que presta al pasajero.	ALTA	3
		MEDIA	4
		BAJA	3
15	Conoce las normas de seguridad aeroportuaria establecidas por el Terminal Aeroportuario de Guayaquil S. A. - TAGSA.	ALTA	3
		MEDIA	3
		BAJA	4
16	Conoce el manejo del sistema automatizado de datos ECUAPASS que está implementando el SENA.	ALTA	3
		MEDIA	7
		BAJA	0

Fuente: El autor.

Tabla 3.17 Análisis a preguntas de encuesta N°2

PORCENTAJE PROMEDIO DE CAPACITACION Y EXPERIENCIA DESARROLLADA EN OPERADORES DE CARGA		
ALTO	MEDIO	BAJO
0,33	0,56	0,12

Fuente: El autor.

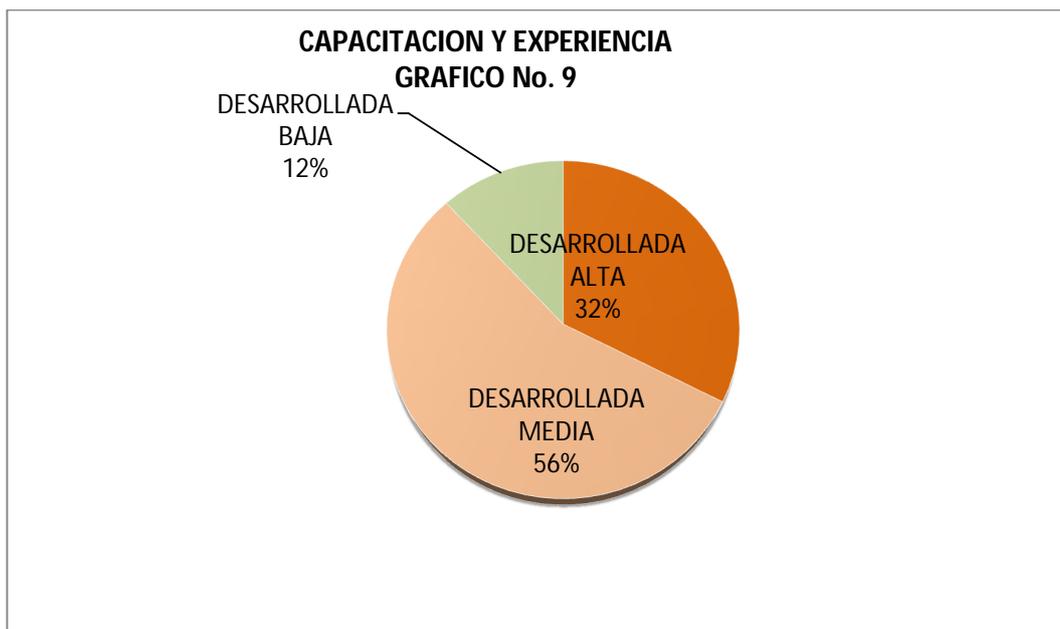


Figura 3.8 Análisis de encuesta dirigida a operadores de carga.

Fuente: El autor.

R/P-DE 1 A LA 16.- Dirigida a operadores de carga.- Mediante análisis estadístico se determina que la mayor frecuencia incide en 56 % respecto a la capacitación y experiencia de los operadores de carga tienen un nivel desarrollado bajo; notándose que tan solo el 12 % consideran que la capacitación y experiencia es desarrollada alta.

3.2.3.2. Encuesta N° 3, dirigida a directivos y administradores de depósitos de carga

Objetivo.- Conocer la disponibilidad de bases de gestión de calidad que utilizan para el logro de objetivos.

Encuesta N° 3 Parte 1

Tabla 3.18 Respuesta a preguntas de encuesta N°3

1ra. PARTE	BASES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LOGRO DE OBJETIVOS	INDICADOR	MARCAR
1	Dispone de un plan de gestión que mida la participación y trabajo en equipo.	Plan disponible	0
		Plan en proceso	2
		No dispone de plan	3
2	Dispone de un plan de identificación y evaluación de los procesos y actividades que no están encadenadas en procedimientos.	Plan disponible	0
		Plan en proceso	0
		No dispone de plan	5
3	Dispone de un plan de consecución que evalúe la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes.	Plan disponible	0
		Plan en proceso	3
		No dispone de plan	2
4	Desarrolla un plan de Mejora Continua en los procesos de la empresa.	Plan disponible	0
		Plan en proceso	2
		No dispone de plan	3
5	Dispone de un plan de trabajo para implementar: recursos, actividades y demás aspectos para la implementación de	Plan disponible	0
		Plan en proceso	0

	procesos.		No dispone de plan	5	
6	Dispone de plan para reducir costos, ahorro de tiempo, utilización de recursos, innovación de nuevas técnicas de servicio y mejorar los sistemas de almacenamiento.		Plan disponible	0	
			Plan en proceso	3	
			No dispone de plan	2	
7	Contempla en sus objetivos que sus administradores conozcan quiénes son sus clientes para adaptar su oferta de servicio.		Siempre	3	
			A veces	2	
			Nunca	0	
2da. PARTE	INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA	NOMBRE	IMPORT. PROMED.	FACT. MENSUAL PROMEDIO	TON. M.
8 - 9 y 10	PREGUNTA 8va. ¿Conoce cuántos clientes en promedio semestral, son usuarios? PREGUNTA 9na. ¿Cuál es el monto promedio de facturación mensual? PREGUNTA 10ma. ¿Cuál es la capacidad promedio en TM, de almacenamiento mensual?	INTERCARGA	1256	\$ 46.034,04	112,75 TM
		CARGO SERVICES	1830	\$ 32.830,20	80,08 TM
		DHL	2365	\$ 42.428,20	19,05 TM
		EMSA	4286	\$ 76.890,84	211,98 TM
		TERMICARGA TCE	7166	\$ 128.558,04	400,73 TM

Fuente: El autor.

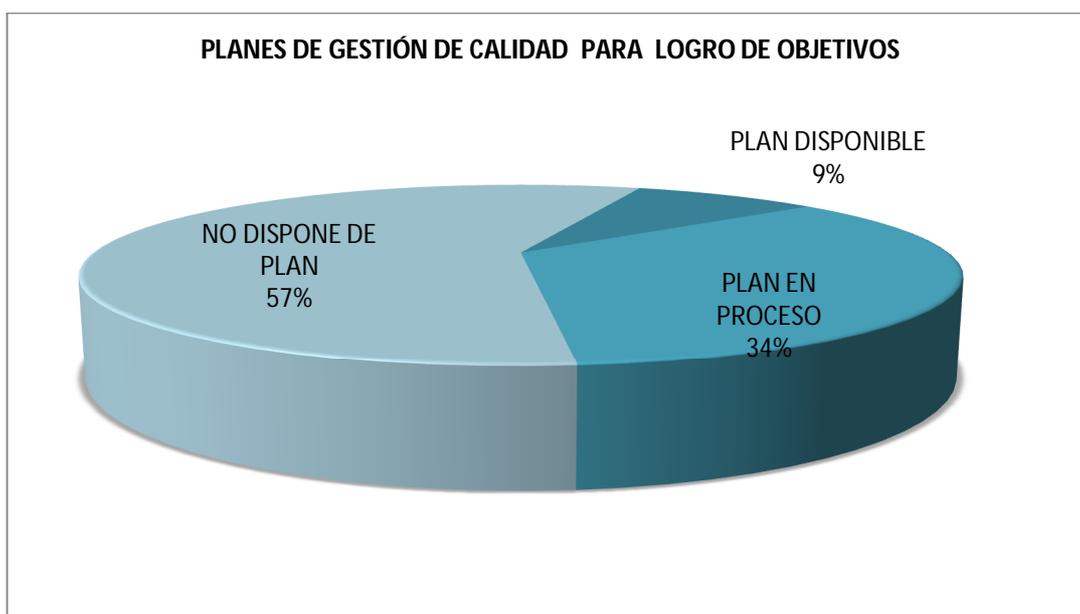


Figura 3.9 Análisis de encuesta dirigida a directivos y administradores de depósitos de carga, parte 1.

Fuente: El autor.

R/P - DEL 1 AL 7.- Dirigida a directivos y administradores de depósitos TEMPORALES.- Mediante análisis estadístico se determina de las encuestas que la mayor frecuencia incide en 57% de depósitos no disponen de planes de gestión de calidad; el 34 % están en proceso de elaboración; notándose que tan solo el 9 % tienen disponible.

Encuesta No. 3 Parte 2

R/P- 8- 9 y 10 de la Encuesta No. 3 Parte 2: DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES DE DEPÓSITOS TEMPORALES.- Mediante análisis estadístico se determina de las encuestas, los siguientes resultados:

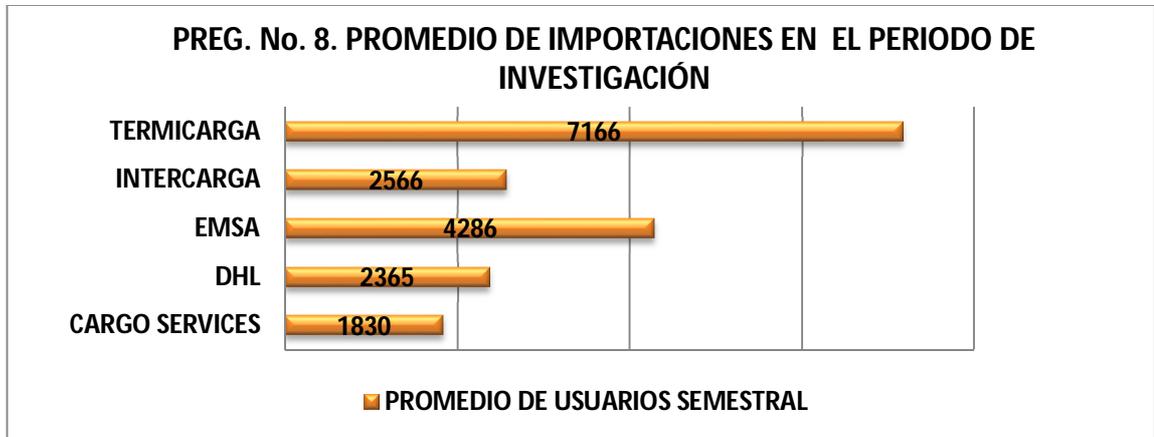


Figura 3.10 Promedio de importaciones en el periodo de investigación

Fuente: El autor.

Al Deposito Intercarga, ingresan en promedio 2.566 importaciones en el periodo de observación.

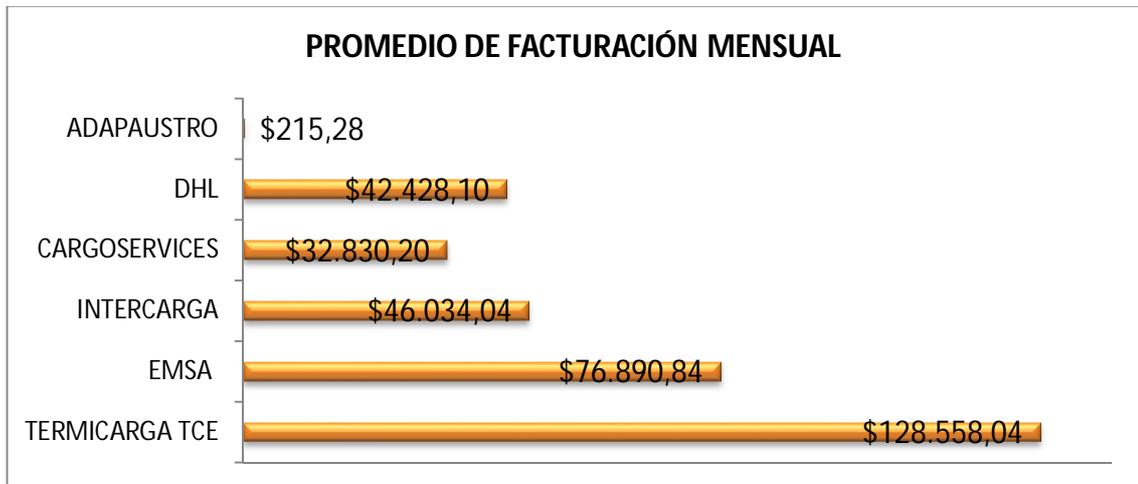


Figura 3.10 Promedio de facturación mensual

Fuente: El autor.

Se observa que Intercarga factura en promedio mensual \$ 46.034,04 dólares o su referente equivalente a medio millón de dólares anual.

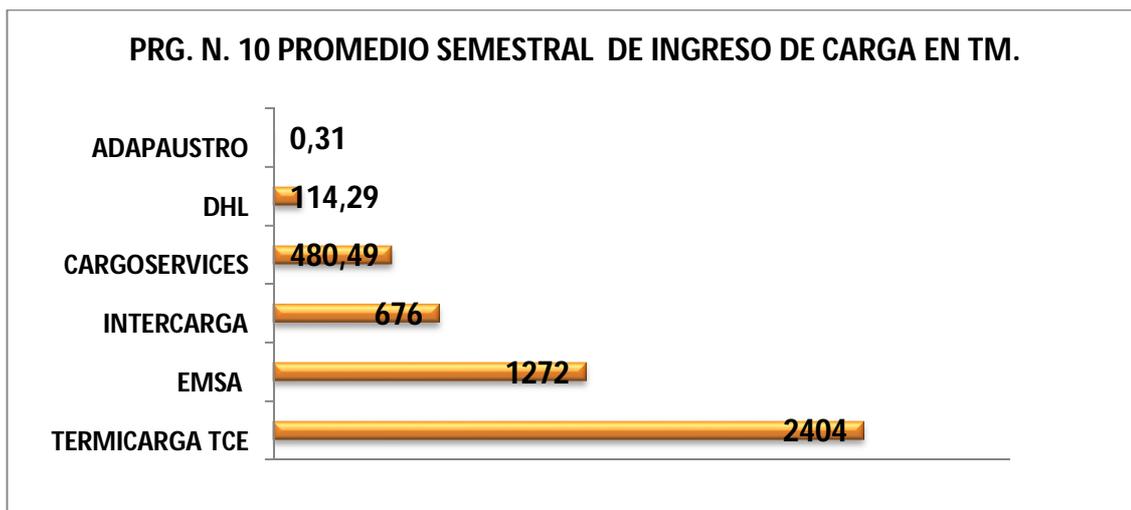


Figura 3.11 Pregunta N. 10 Promedio semestral de ingreso de carga en Tm.

Fuente: El autor.

- A Intercarga ingresa un promedio de 676 tm.
- El ingreso promedio de carga vía aérea es de 4.947,98 ton.
- TCE. Es el depósito temporal de mayor preferencia.

3.2.3.3. Encuesta N° 4. Dirigida a los clientes de los depósitos temporales para conocer sus requerimientos

Objetivo.- Esta encuesta contiene 6 bloques de preguntas, el objetivo es conocer cuáles son los requerimientos mínimos que necesita el cliente para sentir satisfacción del servicio brindado por el depósito temporal.

Primer bloque de preguntas, Encuesta N° 4

Tabla 3.19 Respuesta a preguntas de encuesta N°4

No.	REQUERIMIENTOS MINIMOS QUE NECESITA EN ATENCION AL CLIENTE	INDICADOR	MARCAR
1	El personal que atiende al cliente, demuestra atención eficiente cuando le piden información sobre los servicios del depósito aduanero.	MUY IMPORTANTE	70 %
		IMPORTANTE	30 %
		POCO IMPORTANTE	0 %
2	El depósito dispone para el usuario de sala acondicionada climáticamente, y que brinde acceso al sistema informático para consultas de trámites aduaneros, así como conexión inalámbrica (wi-fi) de Internet abierta.	MUY IMPORTANTE	65 %
		IMPORTANTE	30 %
		POCO IMPORTANTE	5 %
3	El depósito dispone de área múltiple para capacitación, reuniones de trabajo destinada para clientes internos y externos.	MUY IMPORTANTE	55 %
		IMPORTANTE	35 %
		POCO IMPORTANTE	10 %
4	El depósito dispone para los clientes externos de un área con servicio bar de comida rápida, baños, vestuarios con duchas provistas de agua para bañarse.	MUY IMPORTANTE	45 %
		IMPORTANTE	35 %
		POCO IMPORTANTE	20 %
5	El depósito garantiza a toda persona que ingrese al predio por asuntos relacionados al servicio que presta, cuente con médicos y/o paramédicos para auxiliar emergencias de	MUY IMPORTANTE	25 %
		IMPORTANTE	50 %
		POCO IMPORTANTE	25 %

	accidentes de trabajo.		
6	Se evidencie en los operadores de carga capacidad, eficiencia, comportamiento adecuado para una buena atención al cliente.	MUY IMPORTANTE	80 %
		IMPORTANTE	20 %
		POCO IMPORTANTE	0 %

Fuente: El autor.

R/P- 1 al 6 de la Encuesta No. 4 1er. Bloque: mediante análisis estadísticos indican que el 57 % la atención al cliente es muy importantes, el 33 % son importantes y el 10 % indican que son poco importantes.

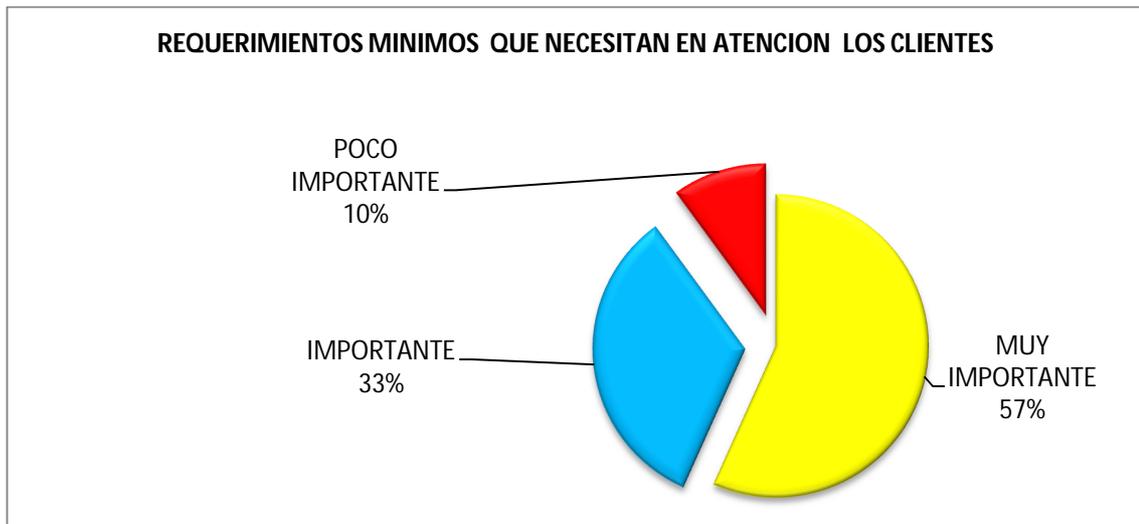


Figura 3.12 Requerimientos para satisfacer las necesidades de servicio al cliente.

Fuente: El autor.

Segundo bloque de preguntas, Encuesta N° 4

Tabla 3.20 Respuesta a preguntas de encuesta N°4

No.	REQUERIMIENTOS EN CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA	INDICADOR	MARCAR
1	Se evidencie en el personal operador de equipos informáticos, transfiera regularmente sin errores la información relacionada al movimiento de carga almacenada en el depósito temporal.	MUY BUENA	65 %
		BUENA	35 %
		REGULAR	0 %
2	Se evidencie en el personal operador experiencia en manipuleo de contenedores; consolidación, des consolidación, clasificación y control de carga, condiciones de almacenamiento, estado del bulto, toma de peso, cantidad de bultos, pesos y precintos.	MUY BUENA	70 %
		BUENA	30 %
		REGULAR	0 %
3	Se evidencie en los operadores experiencia en la organización, ubicación de carga, manejo de máquinas, movimiento de carga sin destruir.	MUY BUENA	80 %
		BUENA	20 %
		REGULAR	0 %
4	Se evidencie en los operadores, un amplio conocimiento en identificar y manipular materiales peligrosos.	MUY BUENA	65 %
		BUENA	35 %
		REGULAR	0 %
5	Se evidencie en los operadores de almacenamiento de carga, un amplio conocimiento en los procedimientos establecidos por la SENA para el manejo de depósitos temporales.	MUY BUENA	55 %
		BUENA	45 %
		REGULAR	0 %
6	Se evidencie en el personal operador de carga que lleve una coordinación total en las tareas relacionadas con la actividad diaria de almacenamiento.	MUY BUENA	70 %
		BUENA	30 %
		REGULAR	0 %

Fuente: El autor.

R/P- 1 al 6 de la Encuesta No. 4 2do. Bloque: mediante análisis estadístico se determina que el 68 % consideran que la capacitación y experiencia son muy importantes, el 33 % son importantes, el 0 % son poco importantes.

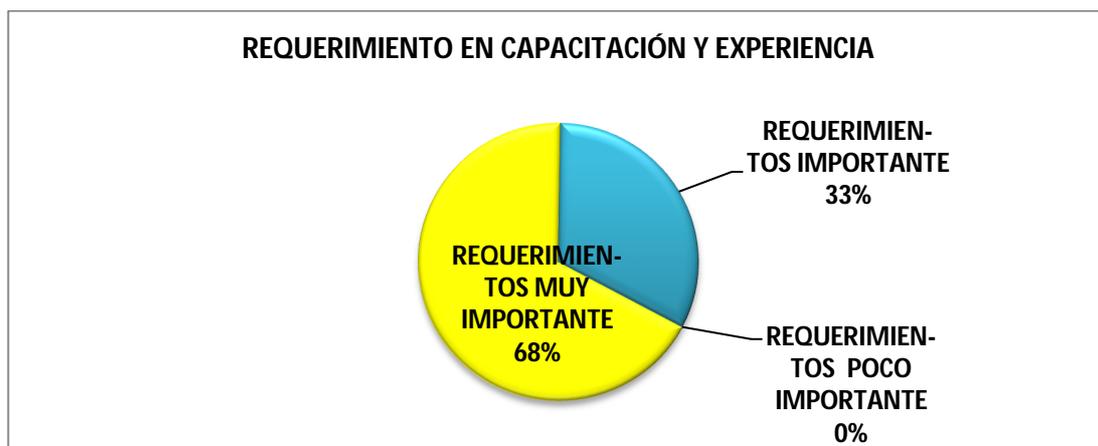


Figura 3.13 Requerimiento en capacitación y experiencia

Fuente: El autor.

Tercer bloque de preguntas, Encuesta N° 4

Tabla 3.21 Respuesta a preguntas de encuesta N°4

No.	REQUERIMIENTOS EN INFRAESTRUCTURA	INDICADOR	MARCAR
1	Que exista una superficie física de plazoleta apta para movimiento de cualquier tipo vehículo terrestre en carga y descarga.	MUY ADECUADO	70 %
		ADECUADO	20 %
		MEDIO ADECUADO	10 %
2	Que exista una superficie física cubierta apta para carga y descarga en cualquier tipo de clima.	MUY ADECUADO	60 %
		ADECUADO	30 %
		MEDIO ADECUADO	10 %
3	Que exista una infraestructura de perchas construida con materiales de alta resistencia, que ofrezca óptima resistencia a la carga	MUY ADECUADO	55 %
		ADECUADO	45 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
4	Que exista una superficie física determinada para consolidar, desconsolidar, inspeccionar, etiquetar, aforar las mercaderías con absoluta seguridad.	MUY ADECUADO	70 %
		ADECUADO	30 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
5	Que exista una superficie física acondicionada para productos refrigerados y congelados.	MUY ADECUADO	80 %
		ADECUADO	20 %
		MEDIO ADECUADO	0 %

Fuente: El autor.

R/P- 1 al 5 de la Encuesta No. 4 3er. Bloque: mediante análisis estadístico se determina que el 67 % consideran que la infraestructura adecuada es muy importantes, el 29 % son importantes y el 4 % indican que son poco importantes.

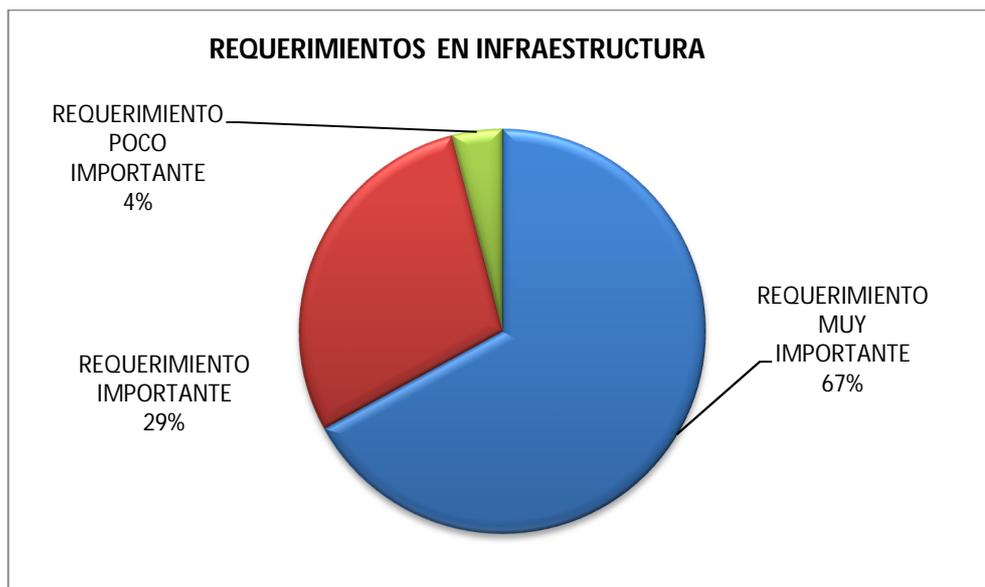


Figura 3.14 Requerimiento en capacitación y experiencia

Fuente: El autor.

Cuarto bloque de preguntas, Encuesta N° 4

Tabla 3.22 Respuesta a preguntas de encuesta N°4

No.	REQUERIMIENTOS EN CONSERVACION DE CARGA Y MANEJO DE MATERIALES PELIGROSOS.	INDICADOR	MARCAR
1	Que exista un sitio para Explosivos.	MUY ADECUADO	75 %
		ADECUADO	25 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
2	Que exista un sitio para Gases.	MUY ADECUADO	65 %
		ADECUADO	35 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
3	Que exista un sitio para Líquidos inflamables.	MUY ADECUADO	85 %
		ADECUADO	15 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
4	Que exista un sitio para Sólidos inflamables.	MUY ADECUADO	65 %
		ADECUADO	35 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
5	Que exista un sitio para Comburentes y peróxidos orgánicos.	MUY ADECUADO	70 %
		ADECUADO	30 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
6	Que exista un sitio para Substancias toxicas e infecciosas.	MUY ADECUADO	90 %
		ADECUADO	10 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
7	Que exista un sitio para Substancias radioactivas.	MUY ADECUADO	85 %
		ADECUADO	15 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
8	Que exista un sitio para Substancias corrosivas.	MUY ADECUADO	45 %
		ADECUADO	35 %
		MEDIO ADECUADO	20 %
9	Que exista un sitio para Substancias peligrosas varias.	MUY ADECUADO	45 %
		ADECUADO	30 %
		MEDIO ADECUADO	25 %
10	Que exista un sitio para carga en abandono.	MUY ADECUADO	20 %
		ADECUADO	45 %
		MEDIO ADECUADO	35 %
11	Que exista un sitio para carga de reembarque y no reembarcada.	MUY ADECUADO	30 %
		ADECUADO	45 %

		MEDIO ADECUADO	25 %
12	Que exista un área para carga en trámite judicial fiscal.	MUY ADECUADO	60 %
		ADECUADO	30 %
		MEDIO ADECUADO	10 %
13	Que exista un área para carga de alto valor comercial.	MUY ADECUADO	55 %
		ADECUADO	35 %
		MEDIO ADECUADO	10 %
14	Que exista un parqueadero organizado para vehículos de visitantes y para vehículos de transporte de carga.	MUY ADECUADO	75 %
		ADECUADO	25 %
		MEDIO ADECUADO	0 %

Fuente: El autor.

R/P- 1 a la 14 de la Encuesta No. 4 4to. Bloque: mediante análisis estadístico se determina que el 62 % consideran que la conservación adecuada de carga es muy importante, el 29 % es importante y el 9 % indican que es poco importante.

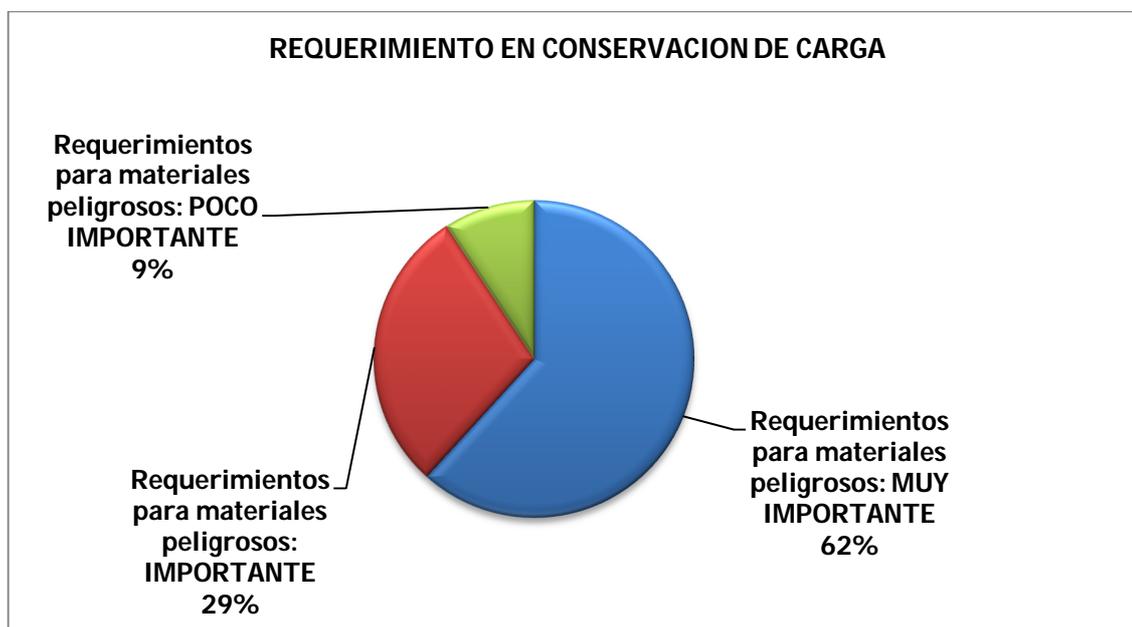


Figura 3.15 Requerimiento en conservación de carga.

Fuente: El autor.

Quinto bloque de preguntas, Encuesta N° 4

Tabla 3.23 Respuesta a preguntas de encuesta N°4

No.	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y MAQUINARIA.	INDICADOR	MARCAR
1	Que existan equipos de arrastre manual para carga.	SIEMPRE	70 %
		AVECES	30 %
		NUNCA	0 %
2	Que existan equipos de manipulación de carga con auto elevadores de 1 a 3 TON	SIEMPRE	85 %
		AVECES	15 %
		NUNCA	0 %
3	Que existan equipos de manipulación de carga con auto elevadores de 3 a 5 TON	SIEMPRE	40 %
		AVECES	60 %
		NUNCA	0 %
4	Que existan equipos de manipulación de carga con auto elevadores de 5 a 7 TON	SIEMPRE	15 %
		AVECES	45 %
		NUNCA	40 %

5	Que exista una báscula para bultos menores de 1 kilogramo	SIEMPRE	75 %
		AVECES	25 %
		NUNCA	0 %
6	Que exista una báscula para bultos mayores de 1 kilogramo a 500 kg.	SIEMPRE	100 %
		AVECES	0 %
		NUNCA	0 %
7	Que exista una báscula para bultos hasta de 5 TON.	SIEMPRE	40 %
		AVECES	60 %
		NUNCA	0 %

Fuente: El autor.

R/P- 1 a la 7 de la Encuesta No. 4 5to. Bloque: mediante análisis estadístico se determina que el 61 % consideran que el requerimiento de equipos y maquinaria son muy importantes, el 33 % son importantes y el 6 % indican que son poco importantes.

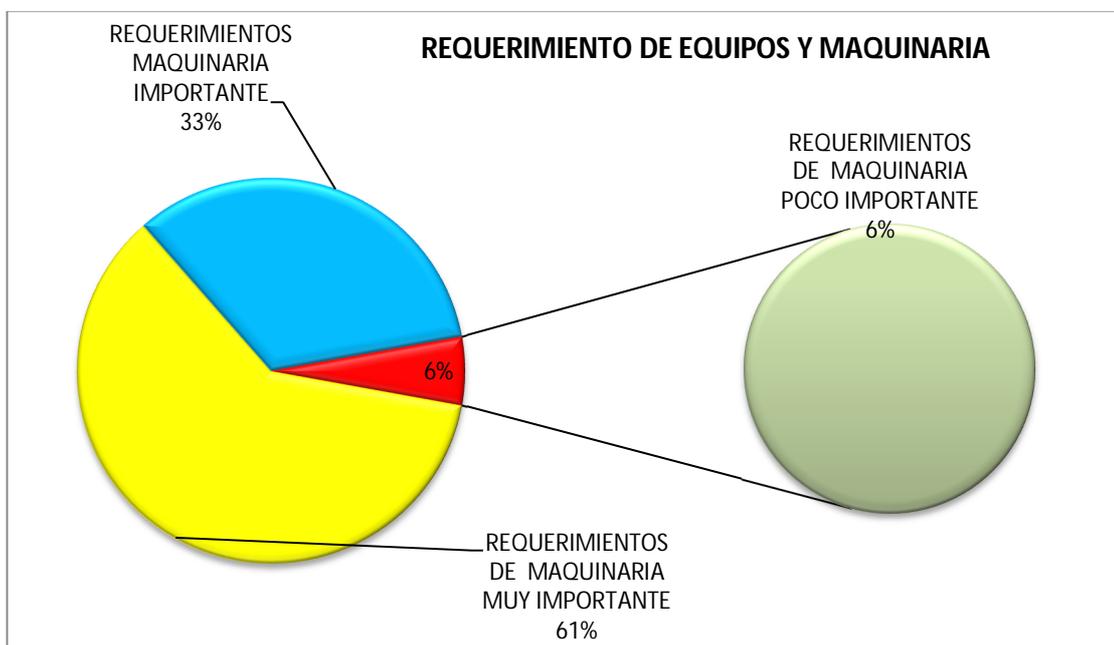


Figura 3.16 Requerimiento de equipos y maquinaria.

Fuente: El autor.

Sexto bloque de preguntas, Encuesta N° 4.

Tabla 3.24 Respuesta a preguntas de encuesta N°4

No.	REQUERIMIENTOS EN SEGURIDAD DE CARGA, ALMACÉN Y AMBIENTE ADECUADO	INDICADOR	MARCAR
1	Que el depósito ofrezca servicios de paletizado, zunchado, colocación de tarja, platicado, lista de contenido de mercancías.	MUY ADECUADO	75 %
		ADECUADO	25 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
2	Que se evidencie en el personal operador de carga haya sido seleccionado adecuadamente y de confianza para respetar lo ajeno.	MUY ADECUADO	100 %
		ADECUADO	0 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
3	Que se evidencie que el traslado de carga suelta desde Zona de Distribución a los depósitos de almacenaje es protegido con las seguridades máximas para evitar pérdidas.	MUY ADECUADO	90 %
		ADECUADO	10 %
		MEDIO ADECUADO	0 %
4	Que el depósito cuente con sistema de monitoreo de alarma interconectado a TAGSA, cuerpo de bomberos, Policía Nacional, el	MUY ADECUADO	20 %
		ADECUADO	50 %

	SENAE y un sistema de seguridad grabado con audio y video durante las 24 hs.	MEDIO ADECUADO	30 %
5	Que el depósito ofrezca seguridad en el traslado a través de convenios con la Policía Nacional, tanto en las zonas primaria como en el desplazamiento por las calles de la ciudad de Guayaquil.	MUY ADECUADO	15 %
		ADECUADO	40 %
		MEDIO ADECUADO	45 %
6	El depósito tenga señales de clasificación de basura	SIEMPRE	70 %
		AVECES	20 %
		NUNCA	10 %
7	El depósito tenga señales de tránsito peatonal	SIEMPRE	75 %
		AVECES	15 %
		NUNCA	10 %
8	El depósito tenga señales de tránsito vehicular	SIEMPRE	60 %
		AVECES	20 %
		NUNCA	20 %
9	El depósito tenga señales y símbolos de carga que contiene materiales peligrosos	SIEMPRE	70 %
		AVECES	20 %
		NUNCA	10 %
10	El depósito tenga señales de ubicación de carga en almacén	SIEMPRE	65 %
		AVECES	30 %
		NUNCA	5 %
11	El depósito tenga señales de ubicación de áreas restringidas, oficinas y otros servicios.	SIEMPRE	50 %
		AVECES	35 %
		NUNCA	15 %
12	El depósito tenga señales de áreas de evacuación para accidentes fortuitos	SIEMPRE	30 %
		AVECES	60 %
		NUNCA	10 %

Fuente:

El autor. R/P- 1 a la 12 de la Encuesta No. 4 6to. Bloque: mediante análisis estadístico se determina que el 60 % consideran que los requerimientos sobre seguridad y ambiente adecuado son muy importantes, el 27 % son importantes y el 13 % indican que son poco importantes.

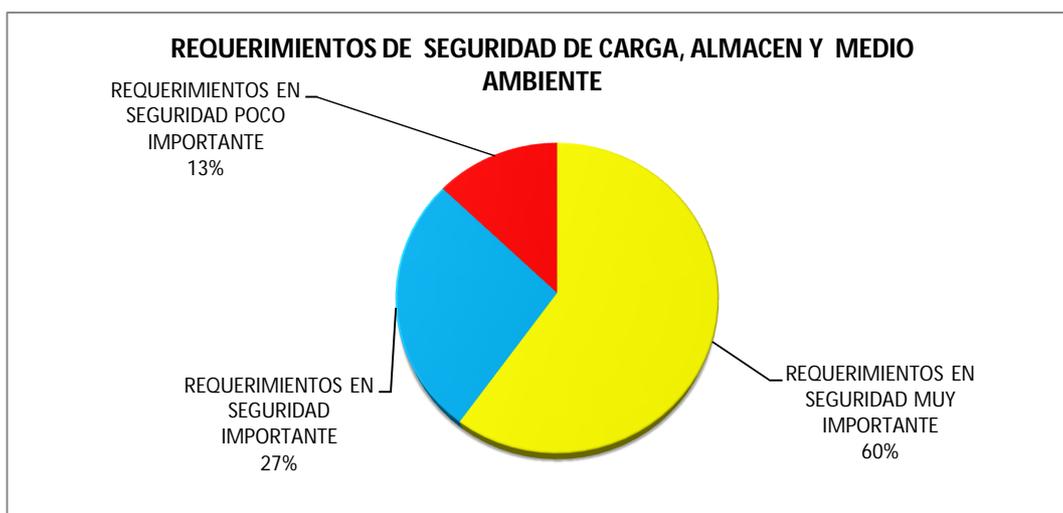


Figura 3.17 Requerimientos de seguridad de carga, almacén y medio ambiente.

Fuente: El autor.

3.3. Paretización de la recolección de datos por encuestas

“El 80 % de los problemas que se presentan, provienen de un 20 % de las causas”.

Tabla 3.25 Respuesta a preguntas de encuesta dirigida a los clientes.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES.				
CAUSAS	FRECUENCIA RELATIVA	% ACUMULADO	FERCUENCIA ACUMULADA	80/20
Visita DT por no recibir carga	64	22%	64	80%
El DT responde el mismo día.	55	41%	119	80%
El DT da atención satisfactoria.	45	57%	164	80%
Se comunican por email	45	72%	209	80%
Preferencia a TCE.	41	86%	250	80%
Utilizan el DT una vez por mes.	40	100%	290	80%
	290			

Fuente: El autor.

3.3.1. Diagrama Pareto 80-20 dirigida a los clientes

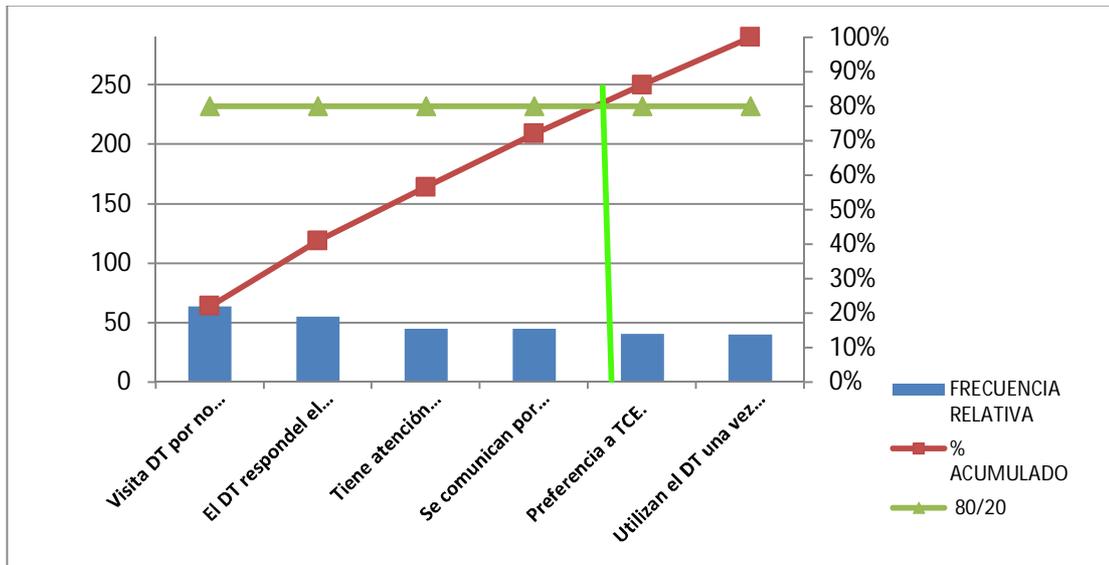


FIGURA 3.17 Diagrama pareto 80-20 dirigida a los clientes.

En el gráfico se observa, la mayor frecuencia de problemas incluye 4 causas.

Fuente: El autor.

Tabla 3.26 Requerimientos identificados por los clientes

REQUERIMIENTOS IDENTIFICADOS POR LOS CLIENTES					
CAUSAS	CAUSAS	FRECUENCIA RELATIVA	% ACUMULADO	FERCUENCIA ACUMULADA	80/20
El 57 % inciden que la atención al cliente es muy importante	CAUSA 1	57	15,20%	57	80%
El 68 % consideran que la capacitación y experiencia son muy importantes	CAUSA 2	68	33,33%	125	80%
El 67 % consideran que la infraestructura adecuada es muy importantes	CAUSA 3	67	51,20%	192	80%
El 62 % consideran que la conservación adecuada de carga es muy importante	CAUSA 4	62	67,73%	254	80%
El 61 % consideran que el requerimiento de equipos y maquinaria son muy importantes	CAUSA 5	61	84,00%	315	80%
El 60 % consideran que los requerimientos sobre seguridad y ambiente adecuado son muy importantes	CAUSA 6	60	100,00%	375	80%
		375			

Fuente: El autor.

3.3.2. Diagrama Pareto 80-20 requerimientos que necesitan los clientes

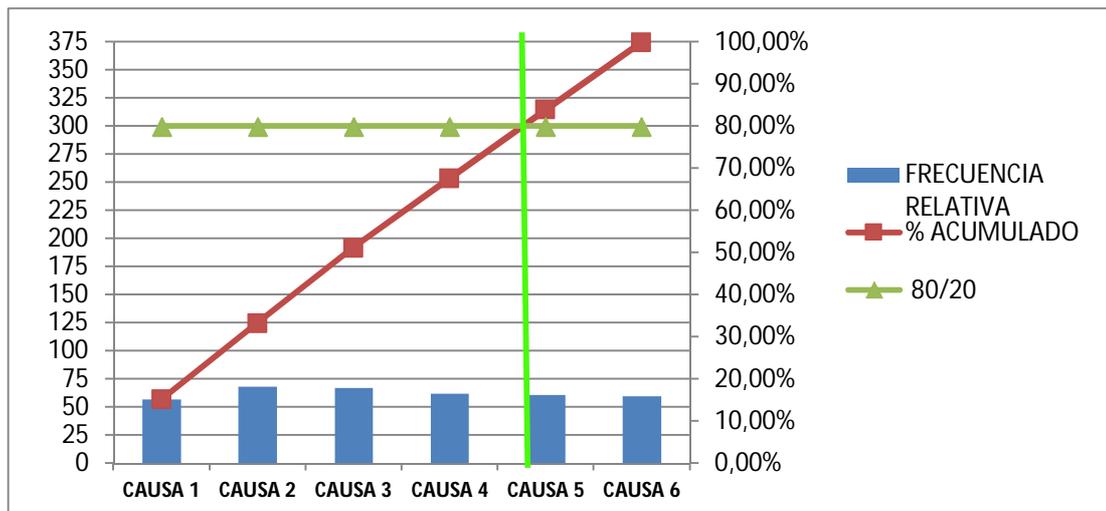


FIGURA 3.18 Diagrama pareto 80-20 requerimientos que necesitan los clientes.

En el grafico se observa, de 4 a 5 requerimientos de mayor incidencia por solucionarse.

Fuente: El autor.

3.4. Conclusiones de la toma de información

Del presente estudio de investigación realizado por análisis y observación de los procesos para medir el tiempo empleado, según los registros de datos electrónicos y

la valoración de encuestas realizadas, así como la utilización de técnicas de investigación científica coadyuvan a la determinación y delimitación de los problemas existentes en la empresa, obteniéndose las siguientes conclusiones:

- Los resultados observados de mayor incidencia, contribuyen al fortalecimiento de la justificación de identificación de las variables planteadas en la hipótesis de trabajo.
- Mediante procedimientos análisis y de sintético, se ha logrado sustentar los fundamentos de forma objetiva y justificada para el planteamiento del problema de investigación.
- La decisión de presentar la propuesta, es para solucionar los problemas encontrados en el estudio en favor de la empresa Intercarga.

Bajo el contexto de las conclusiones y con el propósito de demostrar la operacionalización de medición objetiva, está expuesta estadísticamente con gráficos que demuestran el grado de incidencia de las variables dependientes e intervinientes en el causal de problemas encontrados en el estudio.

Los gráficos utilizados no solo nos han ayudado a definir las causas, sino también sirven como herramienta de gestión de la calidad, en el presente estudio para planear las estrategias de mejoramiento continuo de la propuesta planteada.

CAPÍTULO 4

LA PROPUESTA

4.1. Formulación de la propuesta

La propuesta consiste en elaborar un documento que contenga la **Planificación Estratégica con Indicadores de gestión, para administrar el depósito temporal INTERCARGA – Guayaquil**, mediante procedimientos enmarcados en la calidad de gestión administrativa y operativa, que viabilice una ejecución óptima en el manejo de mercancías y facilite el control aduanero, brindando un eficiente servicio a los Operadores del Comercio Exterior, a fin de que los clientes mantengan confianza y permanencia en el uso del Depósito Temporal, garantizando una mejora permanente en la rentabilidad económica.

La estructura del plan, tiene como enfoque de desarrollo estratégico la aplicación de Círculos de Calidad, como herramienta aplicativa a la gestión del talento humano y a los procesos de gestión operativa, realizada a través de un conjunto de indicadores diseñados para gestionar las acciones operativas y administrativas de la empresa, que debe desarrollarse en forma secuencial, en tiempos y espacios predefinidos para transformar los insumos en servicios adecuados y bien aprovechados, con la finalidad de estandarizar, modificar e innovar la línea a seguir hasta conseguir lo deseado.

4.2. Justificación de la propuesta

En los diferentes procesos de investigación, han sido evaluados sus resultados y se percibe como conclusión, que los problemas de mayor incidencia que afectan al interés que tienen los importadores y exportadores en la utilización del depósito INTERCARGA con mercadería transportada vía aérea, es la inadecuada aplicación de procedimientos en la operatividad realizada en la cadena de almacenamiento de carga,

por la ineficiencia en la toma de decisiones; se nota desorden en el almacenamiento, no existen ventajas competitivas, se evidencia el desperdicio de recursos, existe demora en dar una respuesta del servicio que presta, esto implica elevación de costos en elementos innecesarios, también se observa la falta de bases metodológicas para captar clientes recurrentes y convertirlos en permanentes y leales para maximizar los ingresos económicos favorables al depósito temporal, que probablemente se solucionarían con la disponibilidad y aplicación de un Plan Estratégico, que contenga las directrices de los procedimientos para una administración y operación de calidad para el manejo de carga; constituyéndose así en el producto desarrollado como solución a la propuesta.

El plan estratégico se constituirá en un instrumento guía, ya que contiene un marco conceptual para orientar los procesos y procedimientos de gestión de la empresa por Círculos de Calidad, con el objeto de viabilizar la ejecución de la misión y visión; así como los objetivos y las metas que pretende alcanzar con el desarrollo de las actividades, sobre todo prever la disponibilidad de los recursos empleados.

Dado su carácter estratégico, los procedimientos en la actualidad y a futuro deben desarrollarse con personal capacitado y debidamente seleccionado para trabajar en equipo, con conocimientos, experiencia en materia de Procesos y Círculos de Calidad. Debiéndose comprender que para la consolidación de la Planificación Estratégica como instrumento, ha pasado por un proceso dinámico, que ha desarrollado la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta, observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, que finalmente logra un objetivo.

La empresa INTERCARGA S. A., al fijarse como objetivo implementar la propuesta, en un marco de calidad e innovación permanente, requiere de la implementación y puesta en funcionamiento de diversos sistemas, métodos e instrumentos entre los cuales se encuentra los Círculos de Calidad. No es factible dejar a voluntad de los trabajadores la constitución de dichos círculos y formar parte de ellos o no, su aplicación empieza desde la planificación, capacitación, entrenamiento, evaluación y

estar altamente motivado para hacerlo. Probablemente existan factores preponderantes en el comportamiento de los trabajadores, como la resistencia al cambio en los diferentes niveles de la organización, tan solo su aplicación permitirá identificar las causas de los problemas y los efectos que éstos producen; por lo que se requiere que la administración sea altamente participativa en su delegación de cargo y responsabilidad de acciones, para obtener respuestas cada vez más veloces, flexibles y bien realizadas. La necesidad de adaptarse rápidamente al cambio requiere que los empleados no hagan uso tan solo de sus manos sino también de su potencialidad intelectual para manejar sus emociones en un ámbito de Círculos de Calidad; competitivamente la empresa no se puede dar el lujo de desperdiciar el talento humano, experiencias y conocimientos. No obstante, la Planificación Estratégica como Proceso, establece los objetivos de la organización, define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograrlos; mientras que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

4.3. Fundamentación teórica

4.3.1. Conceptualización

Los Círculos de Calidad son un grupo de voluntarios empleados de la empresa que tienen formación técnica y administrativa, que se reúnen periódicamente bajo la supervisión del Jefe de Desarrollo Empresarial, para conocer, analizar y resolver los problemas que atañen la unidad de un proceso.

4.4. La Calidad

Es el gran objetivo de los círculos, los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen mayores exigencias, lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la empresa.

4.4.1. La Productividad

Es el sentido más alto en todas las áreas de la empresa, es la resultante de una correcta aplicación del conjunto de recursos de la empresa; es un índice confiable de que todos los recursos están bien administrados.

4.4.2. Mejora de costos

El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos, los círculos de calidad pueden colaborar en el control de desperdicios para bajar costos.

4.4.3. La Integración

Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los estancos, hace que los integrantes conozcan lo que hacen los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.

4.4.4. Los principios de la calidad.

En el marco filosófico de la calidad se encuentran los siguientes principios:

- Participación de las personas en todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación.
- Interés y espíritu de superación constante.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar las causas.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en equipo.

4.2. Estructura del círculo de calidad



Figura 4.1 Estructura de Calidad.

Fuente: El autor.

4.3. La Misión.

Facilitar con eficiencia el control aduanero y brindar un servicio de calidad en el alojamiento temporal, de las mercancías consignadas por importadores al depósito INTERCARGA S. A., mediante procedimientos simples, eficaces a un costo competitivo y atractivo para el mercado del comercio exterior.

4.4. La Visión.

Liderar en almacenamiento de carga transportada vía aérea mediante servicios de comunicación electrónica en línea en los próximos dos años.

4.5. Marco Filosófico.

Sustenta los valores que van a garantizar el funcionamiento administrativo y operativo del depósito, con profunda honestidad, y el compromiso de convertir sus actitudes en un Código de Ética, que debe cumplirse por su propia voluntad, para servir a los operadores del comercio exterior.

4.6. Las Políticas de Calidad

- En la empresa INTERCARGA S. A. es fundamental obtener la satisfacción de los clientes del comercio exterior, ofreciendo servicios de almacenamiento temporal, como apoyo a la cadena logística del comercio internacional en las áreas: almacenamiento, manejo de inventarios, afianzamiento de aduana, entrega de la mercancía a domicilio del cliente.
- Comprometidos a superar las expectativas de los usuarios en términos de: oportunidad, costos, respaldo, atención al cliente, asesoría, seguridad, eficiencia y responsabilidad. Para lograrlo, la organización debe contar con un equipo humano competente, motivado y comprometido a desempeñarse dentro del marco legal que la rige.
- Mantener como recurso técnico un sistema adecuado de gestión de la calidad, comprometido con la innovación continua y la disposición de los recursos actualizados necesarios en la operación, bajo un liderazgo gerencial participativo por equipos de desempeño.

4.7. Los valores de compromiso empresarial

Los valores establecidos en la empresa tienen como objetivo generar un compromiso compartido para lograr la transformación organizacional, asumiendo con voluntad las consecuencias del esfuerzo y sacrificio, haciendo las cosas con honestidad y fidelidad, para ser cada día mejor en beneficio de la empresa, del Estado y específicamente para los clientes del comercio exterior, devolviéndoles la cordialidad y la confianza brindada a la empresa.

Los valores propuestos a inculcarse serán los cimientos de motivación para los empleados, por tanto deben conocerlos, entenderlos y practicarlos; porque si no los conocen, no los entienden, por ende no los comparten; entonces jamás los van a identificar, ni los van a defender, tan solo serán eficientes cuando los empleados actúen como dueños de la empresa.

Los valores propuestos para generar consciencia en las personas que laboran en la empresa tienen como característica la fácil comprensión, son procedimentalmente prácticos, que permiten ser medibles, observables en todo momento, sobre todo se pueden compartir.

4.8. Escala de valores éticos propuestos



Figura 4.2 Escala de valores éticos propuestos

Fuente: El autor.

4.9. Diagnóstico general de Intercarga

INTERCARGA S. A.²⁰ Lleva un funcionamiento permanente de 10 años, su crecimiento ha sido estable, hasta el año 2010 ocupaba la posición de segundo lugar después del depósito mayor EMSA; actualmente los dos depósitos han sido desplazado por el Terminal de Carga Aérea que se posicionó con la Zona de Distribución de Carga y pasó al tercer lugar de competencia medido por volumen y por aceptación social del comercio exterior.

4.10. Factores críticos de éxito

Son los elementos claves vinculados en la estructura organizacional de la empresa, el debilitamiento de todos o uno de ellos, propicia el fracaso de la institución, por lo que deben ser observados permanentemente para garantizar la eficiencia de la empresa.

²⁰ ROMO LEROX DE MENA, Elsa, presidenta de Directorio de la CAE; contrato de concesión para el funcionamiento de almacén temporal de mercancías de la empresa agencia internacional de carga "Intercarga" S. A. - de Guayaquil y Quito, del 24-jun-2012.

Son identificados inicialmente a partir de los resultados del estudio realizado, incluye la posesión de competencia en el mercado y socialmente aceptado por el servicio que presta; así como la situación de los factores internos medidos por niveles de satisfacción, los vínculos de relación con el SENA y el personal calificado. En cuanto a los factores externos, se miden por la percepción de motivación de los clientes al mantener fidelidad y lealtad por el buen servicio de la empresa. La propuesta los caracteriza de la siguiente forma:

- Empezar para una rentabilidad adecuada.
- Mejorar los procedimientos de gestión con la aplicación de normas de calidad.
- Mejorar la calidad de servicio.
- Fortalecer el control de inventarios.
- Fortalecer la transparencia de gestión.

4.11. Análisis de factibilidad de la propuesta

La empresa mantiene una alta frecuencia de rotación de personal directivo, lo que implica mayor gasto en capacitación para el emprendimiento, esto conlleva a la practicidad tarde en el manejo administrativo, operativo y logístico de la empresa; sin embargo el personal que cumple las funciones operativas, maneja estas tareas y el Deposito se mantiene funcionando.

Como referente de liquidez, en el Oficio No. GGN-CAJ-DTA-OF-(I) 2074 de fecha 2 de julio del 2010 contiene como información citada del Oficio No. GEAF-DCF-UTG-No.1141 del 22 de abril del 2008, suscrito por la Gerencia Financiera y de Recursos Humanos que informa entre otros contenidos

"... los índices financieros de solvencia y endeudamiento de INTERCARGA S. A. demuestran que goza de capacidad para afrontar sus pagos en el largo plazo ante terceros y mantiene independencia financiera, es decir que la empresa se puede financiar con sus propios recursos y esta situación presenta menor riesgo..."

En el ámbito legal, la empresa se encuentra habilitada al amparo de Medidas Cautelares, solicitadas por el representante de INTERCARGA S. A. desde el 16 de mayo

del 2012 según consta en el Pronunciamiento No. 1232-2011 de la Tercera Sala de lo Penal y Tránsito de la Corte Superior de Justicia del Guayas²¹.

La infraestructura física y tecnológica y otros requerimientos establecidos para el funcionamiento como depósito temporal para carga aérea, está dentro de los parámetros de aceptación establecidos en la RESOLUCIÓN No. 0542 del 23 de septiembre del 2011, suscrita por el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador²².

4.12. Análisis financiero

Tabla 4.1 Plan anual de costos.

PLAN ANUAL DE COSTOS EN DOLARES						
Cuentas		UND	CALCULO	SUBTOTAL	TOTAL	MENSUAL
No.	COSTOS DE INVERSIÓN					
1	Montacargas	2	30000,00			
2	Muebles de oficina	1	4000,00			
3	Equipos de computo	1	5000,00			
4	Sistema de seguridad electrónica fija	1	10000,00			
5	Frigorífico	1	5000,00			
6	Perchas raket 120 x 300	1	66000,00			
7	Sistema acondicionador de aire	1	10000,00			
8	Infraestructura 20 x 24 m	1	280000,00	410.000,00	410.000,00	0,00
EGRESOS						
No.	COSTOS FIJOS:	UND	CALCULO	SUBTOTAL	TOTAL	MENSUAL
1	Nómina anual ²³	1	177587,27			
2	Seguridad privada anual	1	48000,00			
3	Arriendo de concesión	1	48000,00	273587,27		22798,94
No.	COSTOS VARIABLES:	UND	CALCULO	SUBTOTAL	TOTAL	MENSUAL
1	Combustible anual para monta cargas.	1	3600,00			
2	Mantenimiento anual de montacargas 0.5 % del avalúo	1	3000,00			
3	Mantenimiento anual de edificio 0.5 % del avalúo	1	12000,00			
4	Servicios básicos anuales	1	10000,00			
5	Tasa de servicios de traslado de caga 0.7\$x3500kg promedio de ingreso.		29400,00			
6	Devolución de regalía del promedio	1	9360,00			

²¹ Pronunciamiento No. 1232-2011, Tercera Sala de lo Penal y Tránsito de la Corte Superior de Justicia del Guayas, Archivo Intercarga - Guayaquil.

²² SENA, Santiago León Abad, Director General; RESOLUCIÓN No. 0542 del 23 de septiembre del 2011, Archivo Intercarga - Guayaquil.

²³ Nómina anual o rol de pagos incluye sueldos y adicionales según la Ley Salarial vigente en Ecuador.

	mensual de facturación 2 %					
7	Impuestos fiscales promedio mensual de facturación 46.034.04x15 % IVA	1	82861,27	150221,27	423808,54	12518,44
	SUMAN		423.808,54	423.808,54	13.808,54	35.317,38

Fuente: El autor.

4.12.1. Calcular la tasa interna de retorno (TIR)²⁴

Tabla 4.2 Cálculo de TIR con proyecto en marcha..

PROYECTO EN FUNCIONAMIENTO		
AÑOS	(\$410.000)	Inversion inicial
1	\$138.600	Retorno anual previsto
2	\$138.600	Retorno anual previsto
3	\$138.600	Retorno anual previsto
4	\$138.600	Retorno anual previsto
5	\$138.600	Retorno anual previsto
TIR	20,5%	Porcentaje de retorno - TIR
VPN	\$0	

Fuente: El autor.

Conclusiones de la TIR y la VAN

Tabla 4.3 Conclusiones de la TIR y la VAN

No.	TASA INTERNA DE RETORNO
1	La TIR es la tasa a la cual el VPN del proyecto es igual a CERO, con una tasa del 10%.
2	Se confirma que la TIR, es la tasa que hace CERO al VPN.
3	Por lo tanto se determina que si calculamos el valor presente VPN con la TIR siempre será CERO; es decir la TIR, es la tasa que hace cero al VPN.
No.	CÁLCULO DEL VALOR PRESENTE NETO - VPN o VAN
1	Sirve para determinar el valor del dinero, debemos saber dónde vale más, en el presente o en el futuro.

Fuente: El autor.

Calculo de la TIR y el VAN.

Tabla 4.4 Cálculo de la TIR y el VAN.

Tasa de porcentaje anual.	10 %
INICIO	PROYECTO

²⁴ FUENTE: Video: youtube.com/valor actual neto: Alejandro Lara, David Hormaza, Wilson O. Paz Delgado, 5to. Semestre Ing. Sistemas, Universidad MARIANA

INVERSION INICIAL	AVAL DEL PATRIMONIO \$ 410.000	
TIEMPO ANUAL	FLUJO DE EFECTIVO POSITIVOS	
1	\$138.600	TIR ANUAL
2	\$138.600	TIR ANUAL
3	\$138.600	TIR ANUAL
4	\$138.600	TIR ANUAL
5	\$138.600	TIR ANUAL

Fuente: El autor.

Tabla 4.5 Valor presente neto anual

VALOR PRESENTE NETO ANUAL		
TIEMPO ANUAL	EFECTIVOS NETOS	
1	125999,94	
2	114545,40	
3	104210,48	
4	94931,46	
5	86086,92	
	525774,20	115774,20

Fuente: El autor.

Analisis considerado en el plan de costos:

- La inversión se recupera en 5 años con una TIR de \$ 138.600 y genera un saldo a favor de \$115.774,20.
- **La TIR. Tasa interna de retorno.-** Es una fórmula que calcula la rentabilidad del negocio. Indica si conviene o no hacer un negocio. Se calcula en base al flujo de caja. Es decir si proyectas el flujo de caja, habrá rentabilidad en el negocio. La tasa de interés del 10 % es el valor que cambia el dinero anualmente.
- **Criterio para utilizar la TIR.-** La rentabilidad debe ser suficientemente atractiva para el riesgo del negocio.
- **Casos que no se debe usar la TIR.-** Cuando el flujo de caja es siempre positivo. Cuando el flujo de caja es siempre negativo. Cuando el flujo de caja que alterna muchas veces entre positivo y negativo.
- **El VAN valor actual neto.-** Es un método de evaluación de proyectos de inversión. Sirve para determinar el valor presente de los flujos de fondos del negocio usando las tasas de descuentos acorde al rendimiento esperado.
- **El VAN en el proyecto de análisis se determina 3 formas de resultados:**
 - ✓ VAN mayor a cero = buena rentabilidad.
 - ✓ VAN menor a cero = mala rentabilidad, obligado al fracaso.

- ✓ VAN igual a cero = no hay ganancia ni pérdida, no se puede hacer negocio, no es rentable.

4.12.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS.

Tabla 4.6 Flujo proyectado a 5 años

INGRESOS Y SALIDA DE DINERO	PERIODOS MENSUALES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	10000	20717	31433	42150	52867	63583	74300	85017	95733	106450	117167	12.7883
FACTURA POR ALMACEN	46034	46034	46034	46034	46034	46034	46034	46034	46034	46034	46034	46.034
SALIDAS DE CAJA (MENOS)	35317	35317	35317	35317	35317	35317	35317	35317	35317	35317	35317	35.317
SALDO FINAL	20717	31433	42150	52867	63583	74300	85017	95733	106450	117167	127883	138.600

Fuente: El autor.

Definiciones financieras

Es la presentación en un cuadro, en cifras, para diversos periodos hacia el futuro de cuándo va a entrar o salir físicamente dinero.

Es la acumulación neta de activos en un periodo determinado y por lo tanto, constituye un indicador importante en la liquidez de la empresa.

Es necesario saber que en un flujo de caja, el saldo siempre se coloca con signo negativo para poder realizar el cálculo y se compone de: **Saldo inicial, Entrada de caja, Salida de caja, Saldo final.**

Entradas.- Es todo el dinero que ingresa a la empresa, por su actividad de servicios vendidos; puede ser efectivo, en caja o bancos y/o cuentas por cobrar.

Salidas.- Es todo el dinero que sale de la empresa y que es necesario para llevar a cabo su actividad de servicios, incluyendo COSTES FIJOS Y COSTES VARIABLES. Es decir son las deudas, mano de obra, materia e insumos.

Para qué sirve el flujo de caja?

- Permite anticipar los saldos en dinero. Una empresa que sea rentable, no garantiza que tenga liquidez, puede tener problemas de efectivo.
- Sirve para analizar la viabilidad del proyecto, se calcula el VAN Valor Actual Neto y el TIR Tasa Interna de Retorno.
- Es una estrategia contable que permite medir la rentabilidad del negocio.

4.12.3. Tipo de flujo de caja

El presente plan económico propuesto para la empresa INTERCARGA S. A., tiene un Flujo de Caja de Inversión, porque el efectivo recibido es utilidad neta, considerando que los gastos en inversión de capital social ya han sido recuperados, esta utilidad es beneficiosa a futuro.²⁵

4.12.4. Objetivos estratégicos propuestos

La meta es llegar a ser reconocidos por los clientes como una empresa generadora de mejores servicios de almacenamiento temporal de carga aérea en la ciudad de Guayaquil, para lograrlo internamente la empresa debe regirse por políticas de calidad en el manejo de la comunicación con el usuario para mantener la fidelidad, partiendo de un almacenamiento ordenado, custodia eficaz, precios competitivos, buena fe contractual, confianza en el cumplimiento de lo pactado legalmente, proactivo e innovador acorde a las tendencias y los avances tecnológicos, a las políticas y normas constituidas por el Estado, a las necesidades de los clientes, así como la fidelidad frecuente con los clientes.

El esfuerzo que debe hacer externamente conmina a realizar estrategias efectivas para manejar la publicidad, convenir con empresas promoviendo atractivas promociones, seguimiento organizado por inteligencia comercial, reestructurando los

²⁵ economiasimple@gmail.com

procedimientos operativos para atender a la demanda. Bajo este criterio se plantea los siguientes objetivos estratégicos.

Figura 4.3 Objetivos estratégicos propuestos.



Fuente: El autor.

4.12.1. Recurso humano previsto para el desarrollo de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 4.7 Propuesta de estructura orgánica del depósito temporal Intercarga – Guayaquil.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPÓSITO TEMPORAL INTERCARGA – GUAYAQUIL			
NÓMINAL	CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD
1	GERENTE DE OPERACIONES	B1	Categoría 4
1	JEFE DE DESARROLLO	B2	Categoría 4
1	JEFE DE ASESORIA LEGAL	B3	Categoría 4
1	JEFE DE COSTOS	B3	Presupuestos: ventas, costos, gastos, utilidad, impuestos, beneficios.
1	ANALISTA DE NEGOCIOS	C1	Presupuesto: ventas, costos, gastos,
1	ANALISTA FINANCIERO	C1	Presupuesto, flujo de caja, informes
1	MENSAJERO / OPERADOR DE CARGA.	E1	Postales, adquisiciones, notificaciones.
1	JEFE DE FACTURACION	B3	Emisión y registro, control e informes.
1	JEFE DE PROCESAMIENTO DE DATOS	B3	Mantenimiento de software y hardware.
1	RECEPCIONISTA / OPERADORA DE CARGA	D1	Información al cliente.
1	JEFE DE OPERACIONES	B3	Supervisión de procesos de almacenamiento de carga
1	SUPERVISOR DE BODEGAS / INSPECTOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	B3	Jefe guarda almacén.
4	ESTIBADORES / OPERADOR DE CARGA	E1	Movimiento manual de carga.
2	OPERADOR DE MONTACARGA	C3	Operación, mantenimiento y custodia de máquinas.

Fuente: El autor.

4.12.2. Descripción de objetivos propuestos.

Tabla 4.8 Perspectiva de gestión financiera interna

PERSPECTIVA DE GESTIÓN FINANCIERA INTERNA	
RESPONSABLES	Equipo del Departamento Financiero, liderado por el Jefe de Costos B3, apoyado por el Gerente B1, el Jefe de Desarrollo B2 más los Jefes de Área B3 y los Analistas C1.
TIEMPO DE EJECUCIÓN	30 días para socializar.
SEGUIMIENTO	Permanente.
VERIFICACIÓN	Permanente.
EVALUACIÓN	Al finalizar la 4ta. Semana laboral.
INNOVACIÓN	Al finalizar la 12va. Semana. Control de Calidad recomienda INNOVAR / CONTINUAR IGUAL
RETROALIMENTACIÓN	Permanente, posterior a la evaluación y posterior a la innovación en caso de existir.
OBJETIVO No. 1	Emprender para una rentabilidad adecuada.
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.
<p>Enfocar la empresa a la rentabilidad: Disminuir los costos de comunicación del cliente.</p> <p>Conocer la rentabilidad cuantitativa a partir del Análisis Financiero reflejado en los balances, determinando cuánto gana, quién hace ganar o cuánto estoy a pérdida.</p> <p>Vender más el servicio e innovarlo según el deseo del cliente.</p> <p>Captar clientes, inteligenciarse de ellos, segmentarlos por capacidad adquisitiva, estatus social, ideología política, su cultura y asentamiento geográfico.</p>	<p>Elaborar una base de datos de los clientes, par inteligenciarse y conocer datos de filiación, que contenga direcciones, lugar de residencia, tipo de mercancía que importa, origen de la importación, proveedor de la importación, frecuencias de importación, cantidades en kg, nivel comercial, a qué clientes se abastece; características del importador como: comportamiento de pago, cultura comercial, ideología sociopolítica.</p> <p>De cada importación, comunicar al cliente electrónicamente todos los movimientos de la carga importada, desde el momento que arriba hasta el despacho o salida del Depósito Temporal, e informar de los servicios que presta el depósito, además confirmar el número de documento de transporte, el peso de carga, cantidad de bultos, controles de aduana, observaciones de Aduana, valor de liquidación calculado por Aduana, costo de tarifa de almacenamiento.</p> <p>Orientar y guiar al importador en el proceso de importaciones, exportaciones, transporte, almacenamiento, desaduanamiento de mercancía.</p> <p>Cerrar el movimiento contable semanalmente para conocer el flujo de caja y determinar quiénes son los clients que dejan mayor y menor utilidad.</p>
<p>Implementar estrategias de precios:</p> <p>Segmentar para saber a quién vendo los servicios.</p> <p>Segmentar a los clientes por los precios que pagan en base a la frecuencia de almacenaje, volumen de almacenamiento, formas de pago.</p> <p>Identificar lo que le vendo y que servicio le satisface.</p> <p>Diferenciar al cliente que adquiere un servicio bien sea por la percepción o por la sensibilidad del valor.</p> <p>Poner el precio según el valor percibido por el cliente; evitando poner el precio por el costo de producción del servicio.</p> <p>Saber cómo cobrar bien al cliente u servicio.</p>	<p>Elaborar estadísticas del movimiento contable por importaciones y utilizarlo para segmentar los clientes frecuentes y recurrentes.</p> <p>Cobrar la facturación determinando formas de cobro, según el monto calculado.</p> <p>Establecer procedimientos de atención y ofertar los servicios que el cliente necesita y dar a conocer el precio a cobrar.</p> <p>Percibir y elegir lo que el cliente desea, y servirlo en base a la cantidad de dinero disponible que le alcance para pagar.</p> <p>Evaluar al cliente, identificar la percepción que tiene para utilizar el servicio de almacenamiento; la frecuencia de importación, el tiempo de demora de despacho, la capacidad de pago, el interés por los servicios recibidos y el nivel de confianza.</p> <p>Ofrecer y vender al cliente lo que necesita y está dispuesto a pagar.</p>
Mantener el equilibrio económico de la empresa:	

<p>Utilizar el PUNTO DE EQUILIBRIO.</p> <p>Servir con eficiencia.</p> <p>Fortalecer el enfoque de rentabilidad mediante mejora continua y normas de calidad.</p> <p>Cumplir con las obligaciones y compromisos con los trabajadores, con el Estado, la Sociedad y el Medio Ambiente.</p> <p>Elevar la participación y capacidad de servicio en el mercado mejorando la cadena de valor.</p>	<p>Utilizar frecuentemente las ecuaciones matemáticas de PUNTO DE EQUILIBRIO, para conocer los márgenes de utilidad o de riesgo, y para determinar si los márgenes están dentro de los estándares planificados y/o si los márgenes varían fuera de los parámetros pre-establecidos. Además se debe analizar si la rentabilidad está dentro de los parámetros considerados para inversiones para proceder a planificar: Costos de innovaciones y Costos de incentivos, Costos de obligaciones con el Estado, con la Sociedad y protección ambiental.</p> <p>Planificar incentivos para proteger la eficiencia de servicio interna, la fidelidad de los clientes.</p> <p>Elaborar un Plan de Costos de Inversión para las INNOVACIONES, que deben realizarse por recomendación de la Jefatura de Desarrollo. El plan debe contener instrumentos para medir el margen de utilidad en cada cierre de caja, para conocer débitos, créditos y saldos; medir el plan de Costos de innovaciones y Costos de incentivos, Costos de obligaciones con el Estado, con la sociedad y protección ambiental.</p>
<p>Administrar los riesgos financieros, con procedimientos de desempeño ajustado al riesgo, para evitar pérdidas económicas inaceptables:</p> <p>Identificarlos y cuantificar el riesgo utilizando indicadores.</p> <p>Capacitación a Operadores de Carga para reducir el riesgo operativo suscitado por fallas en los procesos y procedimientos.</p> <p>Evitar el riesgo de reputación provocado por fraude, errores o falta de capacitación consecuencias que desenlazarían la pérdida de concretar oportunidades de negocios.</p>	<p>Medir el riesgo en cada cierre de caja, para conocer a los clientes que tienen créditos, la frecuencia y valores de ingreso de dinero, valorar el saldo e identificar el punto de equilibrio si está o no dentro de los parámetros de rentabilidad.</p> <p>Diseñar un plan de protección medible y observable, considerando como indicadores lo siguiente:</p> <p>Establecer controles, determinando límites de tolerancia al riesgo, utilizando indicadores con parámetros para monto, tiempo de plazo, frecuencia de cliente, volumen de carga, nivel comercial.</p> <p>Comunicar los riesgos al departamento especializado para modificarlos o anularlos.</p> <p>Capacitar a todos los empleados en como Operadores de Carga para evitar que por su ausencia indispensable se detenga en una actividad clave.</p> <p>Evitar el riesgo de competencia de mercado producido por la similitud de servicio que presta debido a las diferencias de precios.</p> <p>Controlar los movimientos de las tasas de interés, procurando que no superen el valor de la competencia de mercado.</p> <p>Evitar el riesgo de crédito, producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.</p> <p>Evitando el riesgo de liquidez ocasionado por las pérdidas al requerir recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable o adquirir bienes que se vuelven imposibles venderlos para transformarlos en efectivo.</p> <p>Evitar los riesgos legales que ocasionan pérdida por asuntos provenientes del incumplimiento de una contraparte, causada por error de interpretación jurídica u omisión de documentos que no se pueda exigir por vía judicial.</p> <p>Mantener como política la comunicación oportuna y con datos claros y verdaderos de lo que es el riesgo e inmediatamente buscar las causas para corregir, modificar o enfrentar el efecto.</p>

Fuente: El autor.

Tabla 4.9 Perspectiva de gestión administrativa y operativa interna.

PERSPECTIVA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA INTERNA.	
RESPONSABLES	Equipo del Desarrollo, liderado por el Jefe de Desarrollo B2, apoyado por el Gerente B1, más los Jefes de Área B3 y los Analistas C1.
TIEMPO DE EJECUCIÓN	30 días para socializar
SEGUIMIENTO	Permanente.
VERIFICACIÓN	Permanente.
EVALUACIÓN	Al finalizar la importación de cada cliente.
INNOVACIÓN	Al finalizar la 12va. Semana. Control de Calidad recomienda INNOVAR / CONTINUAR IGUAL
RETROALIMENTACIÓN	Permanente, posterior a la evaluación y posterior a la innovación en caso de existir.
OBJETIVO No. 2	Mejorar los procedimientos de gestión con la aplicación de normas de calidad.
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.
<p>Segmentar la unidad de servicios según la rentabilidad que produce.</p> <p>Identificar a los clientes frecuentes y conocer cuál es el impacto causado y captar sus recomendaciones por el servicio recibido.</p> <p>Comunicar en forma verdadera, rápida y eficaz al cliente para elevar la capacidad de pago.</p> <p>Acatar los procedimientos establecidos en el SENA E para facilitar la gestión administrativa y operativa de control aduanero en forma manual y/o electrónicamente con maquinaria y equipos funcionales, de manera eficiente y en el menor tiempo posible.</p> <p>Utilizar un sistema de enlace con los sistemas informatizados del SENA E para administrar la información en forma rápida y verdadera.</p> <p>Organizar la empresa por procesos de gestión por resultados.</p>	<p>Medir y localizar la unidad que da mayor y/o rentabilidad para protegerla y mantenerla libre de riesgo.</p> <p>Ejecutar capacitación para los clientes propios y externos en logística de carga en forma eficaz y permanente.</p> <p>Utilizar la base de datos del Área Financiera y programar la mejora de procedimientos en base a las necesidades de los clientes, utilizar diagramas estadísticos para conocer y mejorar: Cartera de clientes, Afianzamiento de Aduana, Transporte de carga, Capacitación en procedimientos.</p> <p>Difundir los procedimientos de Aduana y los establecidos por el depósito respecto a almacenamiento de carga de los clientes.</p> <p>Utilizar procedimientos de comunicación acertiva, es decir informar con precisión lo que el cliente necesita saber para recibir buen servicio.</p> <p>Organizar la empresa INTERCARGA por CIRCULOS DE CALIDAD, para que se desenvuelva mediante equipos de trabajo. Es decir, como esta planteado en la presente propuesta.</p>

Fuente: El autor.

Tabla 4.10 Perspectiva de gestión para el cliente

PERSPECTIVA DE GESTIÓN PARA EL CLIENTE	
RESPONSABLES	Equipo de Gestión Administrativa y Operativa, liderado por el Gerente de Operaciones, B1 apoyado por el Jefe de Desarrollo B2, más los Jefes de Área B3, los Analistas C1 y los Operadores de Carga C3 – D1 – E1.
TIEMPO DE EJECUCIÓN	30 días para socializar
SEGUIMIENTO	Permanente.
VERIFICACIÓN	Permanente.
EVALUACIÓN	Desde el inicio de la importación de cada cliente.
INNOVACIÓN	Al finalizar la 12va. Semana. Control de Calidad recomienda INNOVAR / CONTINUAR IGUAL
RETROALIMENTACIÓN	Permanente, posterior a la evaluación y posterior a la innovación en caso de existir.
OBJETIVO No. 3	Mejorar la calidad de servicio.
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

<p>Seguir los procedimientos establecidos por el SENA E con eficiencia para mejorar el servicio de almacenamiento de carga y elevar la confianza, la fidelidad y bajar la deserción de clientes.</p> <p>Satisfacer las necesidades básicas, para cubrir sus expectativas de atención y buen servicio.</p> <p>Fortalecer el ambiente laboral interno con incentivos de producción de la empresa.</p> <p>Hacer que la empresa se movilice y se renueve en forma total y permanentemente en estándares de rentabilidad y buena calidad.</p> <p>Incrementar las fortalezas de la empresa y disminuir las debilidades con medición y control de riesgo.</p>	<p>Capacitación para todos los miembros del Depósito Temporal INTERCARGA – Guayaquil en:</p> <p>Código Orgánico de la Producción y su Reglamento.</p> <p>Procedimientos establecidos y actualizados para la distribución traslado de carga aérea, previstos por el SENA E para Depósitos Temporales.</p> <p>Difundir y socializar y evaluar permanentemente el Plan Estratégico y demás programas establecidos para la gestión administrativa y operativa del depósito temporal Intercarga.</p> <p>Capacitación en manejo del sistema administrativo electrónico ECUAPASS del SENA E; ejecutar, evaluar, corregir y retroalimentar la práctica de la normativa recibida en capacitación y mantener la eficiencia de manejo de este sistema.</p> <p>Realizar estudios permanentes de investigación de mercado para conocer la competencia, los clientes, gestión de servicio interna, el sistema de cadena logística de transporte y almacenamiento, la normativa aduanera, reformas y mejoras, disposiciones, resoluciones, convenios comerciales internos y externos a fin de socializarlos y ponerlos en práctica en la empresa.</p> <p>Utilizar la base de datos del Área Financiera y programar la mejora de procedimientos en base a las necesidades de los clientes, utilizar datos y procesarlos de forma estadística, diagramarlos con técnicas de calidad, para medir los resultados, valorarlos en base a parámetros cuantitativos y cualitativos para conocer y mejorar la eficiencia laboral de servicio del depósito a fin de mantener la confianza, la fidelidad y bajar la deserción de clientes.</p> <p>Ampliar la cobertura de servicio incrementando una cadena de valor en afianzamiento de aduana, transporte de entrega en destino, consolidación de carga para transportar desde origen.</p>
--	--

Fuente: El autor.

Tabla 4.11 Perspectiva de gestión en almacenamiento de carga

PERSPECTIVA DE GESTIÓN EN ALMACENAMIENTO DE CARGA	
RESPONSABLES	Equipo de Gestión de Almacén, liderado por el Jefe Guarda Almacén B1 apoyado por los Jefe de Procesamiento de Datos B3, el Supervisor de Almacén de Carga B3 y la APROBACIÓN del Jefe de Asesoría Legal B3 y del Gerente de Operaciones B1.
TIEMPO DE EJECUCIÓN	30 días para socializar
SEGUIMIENTO	Permanente.
VERIFICACIÓN	Permanente en físico y en sistema automatizado.
EVALUACIÓN	Desde el inicio de la importación de cada cliente.
INNOVACIÓN	Al finalizar la 12va. Semana. Control de Calidad recomienda INNOVAR / CONTINUAR IGUAL
RETROALIMENTACIÓN	Permanente, posterior a la evaluación y posterior a la innovación en caso de existir.
OBJETIVO No. 4	Fortalecer el control de inventarios.
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.
<p>Acatar los procedimientos del SENA E.</p> <p>Reducir el riesgo, errores y tiempos operacionales en las actividades que generan pérdida de tiempo y dinero al cliente.</p>	<p>Utilizando instrumentos de medida y técnicas estadísticas para medir y estandarizar el tiempo útil y el desperdiciado</p> <p>Ingresar la información al sistema de datos del depósito temporal en el mismo instante que la recibe, cotejando la información con los datos manifestados en el Documento de Transporte;</p>

<p>Gestionar con el SENA E que la información manifestada por la aerolínea de transporte de carga, el Terminal de Carga Ecuador TCE, transmita electrónicamente la información de la carga consignada al depósito solicitado por el importador dentro de las 4 horas previstas en la normativa.</p> <p>Gestionar el ingreso de datos en el sistema informático respecto al movimiento de entrada y salida de mercancía del depósito temporal,</p> <p>Gestionar la administración del movimiento de mercancía respecto a ingresos y egresos para proporcionar información de inventarios, espacios libres, volúmenes, tiempo de almacenaje, tipos de carga, ubicación.</p>	<p>establecer novedades, reportar las novedades al Supervisor de Almacén y al Gerente de Operaciones; finalmente solicitar el traslado de la carga manifestada y consignada desde Zona de Distribución del Terminal de Carga hacia el Depósito Intercarga.</p> <p>Los registros deben contener la información del documento de transporte de carga manifestada en origen y los recibidos por el depósito temporal o los datos de la guía de embarque para el caso de exportaciones y todo tipo de movimiento practicado a la carga por cualquier motivo mientras dure el proceso de desaduanamiento u otro destino aduanero hasta el despacho de la misma.</p> <p>Si la carga es manifestada y no ingresa al depósito, verificar si fue recibida en el Terminal de Carga y/o fue inmovilizada por aduana por motivos de control y proceder a informar a Supervisión y Gerencia para ejercer el seguimiento al movimiento de carga observada por control de aduana</p> <p>A partir del registro de datos en el sistema del almacén, el departamento encargado está en la potestad de comunicar al cliente electrónicamente el arribo de carga y su actual ubicación.</p> <p>A partir del ingreso de carga al depósito, realizar un registro de todos los movimientos de la carga en el sistema, por motivos de control de almacenamiento, utilización de recursos, tiempo y costos que se generan por esta causa.</p> <p>Emitir al SENA E reportes de inventario clasificado por fechas de ingreso, movimientos de carga, etc.</p> <p>Reportar diariamente al SENA E de la carga que por tiempo de permanencia en el depósito cae en abandono, la carga no reembarcada y la no retirada por el cliente y que este liquidada todas las obligaciones.</p> <p>Reportar los egresos de carga del depósito cuando el caso lo amerite.</p>
---	---

Fuente: El autor.

Tabla 4.12 Perspectiva de gestión de transparencia.

PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE TRANSPARENCIA.	
RESPONSABLES	Equipo de Gestión Administrativa y Operativa, liderado por el Gerente de Operaciones, B1 apoyado por el Jefe de Desarrollo B2, más los Jefes de Área B3, los Analistas C1 y los Operadores de Carga C3 – D1 – E1.
TIEMPO DE EJECUCIÓN	30 días para socializar
SEGUIMIENTO	Permanente.
VERIFICACIÓN	Permanente en físico y en sistema automatizado.
EVALUACIÓN	Desde el inicio de la importación de cada cliente, utilizando evaluadores externos y mediante coevaluación.
INNOVACIÓN	Al finalizar la 12va. Semana. Control de Calidad recomienda INNOVAR / CONTINUAR IGUAL
RETROALIMENTACIÓN	Permanente, posterior a la evaluación y posterior a la innovación en caso de existir.
OBJETIVO No. 5	Fortalecer la transparencia de gestión.
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.
<p>Establecer un código de transparencia.</p> <p>Capacitar internamente a la empresa por niveles de gestión, iniciando por la gerencia hacia el empleado de menor rango para</p>	<p>Mantener como objetivo estratégico entre los miembros de la empresa el asumir un compromiso compartido para lograr la transformación organizacional haciendo las cosas con honestidad, fidelidad, responsabilidad y justicia fundamentada en el razonamiento lógico.</p> <p>Capacitación para todos los miembros del Depósito Temporal INTERCARGA</p>

<p>difundir y cultivar los valores empresariales, a fin de brindar un servicio de comunicación eficaz al cliente.</p>	<p>– Guayaquil en Valores Éticos Empresariales, que tengan los siguientes contenidos:</p> <p><u>Códigos de Ética</u>.- Para los que conducen y toman decisiones, a fin de inducir a la empresa hacia la prestación de buen servicio y al éxito.</p> <p><u>Práctica de Ética</u>.- Para todos los empleados, el fin es conocer lo humano de las personas e identificar sus valores.</p> <p><u>Pensamiento Ético</u>.- Para todos los empleados, para formular pensamientos y crear paradigmas y defenderlos. Una empresa carente de ética está condenada permanentemente al conflicto y al fracaso.</p> <p><u>Valor Ético</u>.- Para todos e inducirlos a que piensen que la evaluación es el rumbo del comportamiento Ético del contingente empresarial, solamente se debe utilizar instrumentos idóneos, validos y confiables para implementar cambios acertados.</p>
---	--

Fuente: El autor.

Tabla 4.13 Perspectiva de gestión para protección social y de medio ambiente

PERSPECTIVA DE GESTIÓN PARA PROTECCIÓN SOCIAL Y DE MEDIO AMBIENTE	
RESPONSABLES	Equipo de Gestión Administrativa y Operativa, liderado por el Gerente de Operaciones, B1 apoyado por el Jefe de Desarrollo B2, más los Jefes de Área B3, los Analistas C1 y los Operadores de Carga C3 – D1 – E1.
TIEMPO DE EJECUCIÓN	30 días para socializar.
SEGUIMIENTO	Permanente.
VERIFICACIÓN	Permanente.
EVALUACIÓN	Al finalizar la 4ta. Semana laboral.
INNOVACIÓN	Al finalizar la 12va. Semana. Control de Calidad recomienda INNOVAR / CONTINUAR IGUAL
RETROALIMENTACIÓN	Permanente, posterior a la evaluación y posterior a la innovación en caso de existir.
OBJETIVO No. 6	Fomentar una cultura de responsabilidad social en la empresa.
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.
<p>Crear procedimientos y difundir en la empresa para respetar las normas establecidas en seguridad de puertos y aeropuertos respecto al almacenamiento de carga de diferentes tipos y con prioridad la carga peligrosa y sustancias perjudiciales y receptor únicamente las calificadas como “riesgo moderado”.</p> <p>Crear una cultura de responsabilidad y responder a la sociedad del compromiso con el ambiente; fomentando la observación a las leyes establecidas en cuanto al respeto a los demás, a un buen ambiente organizacional, un alto grado de satisfacción por las actividades que realiza y al pago recibido por hacerlo bien, así como cuidar y proteger el ambiente en que se desenvuelve.</p> <p>Mejorar la calidad de vida del trabajador, con un salario justo, participación de servicios sociales y cobertura de servicios básicos.</p>	<p>Capacitación a los miembros del Depósito Temporal en Responsabilidad Social Empresarial referente a: La Responsabilidad Social Empresarial, con el objetivo de empezar a crear una cultura de RSE y concientizar que la RSE es compromiso de todos.</p> <p>Capacitar a Operadores del COMEX internos y externos en manejo de carga peligrosa a fin de almacenarla en el sitio adecuado con las precauciones debidas y evitar accidentes.</p> <p>Capacitación sobre los grupos de interés, para conocer cuál es el compromiso que tienen los importadores con las importaciones respecto a la RSE y en qué forma asume cada grupo frente a la sociedad.</p> <p>Evaluar con instrumentos de medición para determinar los cambios y las soluciones generadas como RSE como empresa.</p>

Fuente: El autor.

Diagrama de gestión por procesos orientados a la rentabilidad



Figura 4.4 Diagrama de gestión por procesos orientados a la rentabilidad.

Fuente: El autor.

Para saber si hemos logrado algo en la gestión, tenemos que medir cada proceso. Pero, ¿cómo se mide? A través de “indicadores de gestión”

4.12.3. Indicadores de gestión

Tabla 4.14 Indicadores de Gestión: Objetivo General.

OBJETIVO GENERAL: MEDIR LA RENTABILIDAD.					
RESPONSABLE: GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA					
I	INDICADOR DE RENTABILIDAD FINANCIERA	ESCALA DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	PERIODO
1	Rendimiento de capital social	%	Utilidad Neta / Capital Social x 100	Un año	2013
2	Rendimiento del capital contable	%	Utilidad Neta / Capital Contable x 100	Un año	2013
3	Rendimiento del activo total	%	Utilidad Neta + Intereses Pagados / Activo Total	Un año	2013
4	Rendimiento de ventas	%	Utilidad Neta/Ventas Netas x 100	Un año	2013
5	Margen de Utilidad	%	Utilidad Neta / Activo Total	Un año	2013
6	Grado de seguridad de los acreedores	%	Utilidad Neta / Pasivo	Un año	2013

			Total		
7	Relación del costo de ventas entre ventas	%	Costo de Ventas / Ventas Netas	Un año	2013
8	Rendimiento de la inversión total	%	Utilidad Real / Activo Total x Periodo	Un año	2013
9	Eficiencia de operación	%	Utilidad obtenida / Utilidad Estimada	Un año	2013
10	Utilidad presupuestada	%	Utilidad presupuestada / Costos y Gastos Presupuestados	Un año	2013

Fuente: El autor.

Tabla 4.15 Indicadores de Gestión: Objetivo N°1.

OBJETIVO No. 1. MEDIR LA LIQUIDES					
RESPONSABLE: GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA					
II	INDICADOR DE LIQUIDEZ - EQUILIBRIO	ESCALA DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	PERIODO
1	Movilidad de activo circulante	%	Activo Circulante / Activo Total	Un año	2013
			Activo Circulante – Pasivo Circulante		
2	Capital de trabajo	%	Activo Circulante – Pasivo Circulante	Un año	2013
3	Liquidez en relación con la Estructura	%	Capital Contable / Activo Fijo	Un año	2013
			Pasivo Fijo / Activo Fijo		

Fuente: El autor.

Tabla 4.16 Indicadores de Gestión: Objetivo N°2.

OBJETIVO No. 2.- MEDIR LA VENTA DE SERVICIOS DE ALMACENAJE					
RESPONSABLE: GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA					
III	INDICADOR DE VENTA DE SERVICIOS DE ALMACENAMIENTO	ESCALA DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	PERIODO
1	Ventas netas por hombre empleado	%	Ventas Netas / Número Total de Empleados	Un año	2013
2	Clientes estratégicos	%	Clientes Estratégicos / Cuentas Totales	Un año	2013
3	Movilidad de los inventarios	%	Inventarios / Total de Clientes	Un año	2013
4	Rotación de cuentas por cobrar	%	Valor de Ventas / Promedio de Saldos de Cuentas por Cobrar	Un año	2013
5	Rotación de cuentas por pagar	%	Cuentas por Pagar / Costos de Venta x 100	Un año	2013
6	Políticas de crédito	%	Cuentas Incobrable / Volumen de Crédito Concedido	Un año	2013
7	Costos de investigación de mercado	%	Costos de Investigación de Mercado / Ventas Netas	Un año	2013
8	Costos de publicidad y promoción	%	Costos de Publicidad y Promoción de Ventas / Ventas Netas	Un año	2013

Fuente: El autor.

Tabla 4.17 Indicadores de Gestión: Objetivo N°3.

OBJETIVO No. 3.- MEDIR LA VENTA DE SERVICIOS DE ALMACENAJE						
RESPONSABLE: GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA						
IV	INDICADOR DE PRODUCCION - ALMACENAMIENTO	ESCALA DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	PERÍODO	
1	Capacidad utilizada	%	Kg. Almacenados / Kg. Despachados.	Un año	2013	
2	Índice de productividad	%	Total Kg. Almacenados / Total Personal de Almacén	Un año	2013	
3	Punto de Equilibrio en Términos de Producción	%	Costos Fijos / 1 – Costos Variables / Kg. Almacenados.	Un año	2013	
4	Punto de Equilibrio del Almacenaje en Volumen Físico	%	Total de los Costos Fijos de Almacenamiento / Costo Unitario Previsto – Costo Unitario Variable.	Un año	2013	
5	Intensidad de gastos físicos	%	Gastos Fijos de Almacenamiento / Costos Fijos de Almacenamiento	Un año	2013	
6	Nivel de mecanización	%	Valor de Maquinaria y Equipo / Actividad Total	Un año	2013	
7	Estado del Activo Fijo	%	Reparación y mantenimiento / Activo Fijo	Un año	2013	
8	Tasa de Inversión en relación a la producción	%	Inversión Neta Corriente / Producción.	Un año	2013	

Fuente: El autor.

Tabla 4.18 Indicadores de Gestión: Objetivo N°4.

OBJETIVO No. 4.- MEDIR LA VENTA DE SERVICIOS DE ALMACENAJE					
RESPONSABLE: GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA					
V	INDICADOR DE ABASTECIMIENTO	ESCALA DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	PERÍODO
1	Costo de materiales para perchado y paletización	%	Costo de Materiales / Costos de estiba	Un año	2013
			Incremento de Almacenaje / Incremento de Abastecimiento		
2	Efectos de crecimiento de los abastecimientos	%	Incremento de Inversión / Incremento de Abastecimiento	Un año	2013
			Incremento al Total de Nómina / Incremento de Abastecimientos		
			Incremento de Impuestos / Incremento de Abastecimiento		
3	Costo de mantenimiento de maquinaria y equipos	%	Costos de combustible, lubricantes / Costos de alquiler de montacargas	Un año	2013
			Incremento de almacenaje / Incremento de combustibles		

Fuente: El autor.

Tabla 4.19 Indicadores de Gestión: Objetivo N°5.

OBJETIVO No. 5.- MEDIR LAS VENTAS DE SERVICIOS DE ALMACENAJE					
RESPONSABLE: GERENTE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA					
VI	INDICADOR DE CALIDAD DE SERVICIO	ESCALA DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	PERIODO
1	Nivel de capacitación	%	Empleados capacitados / Total de Empleados	Un año	2013
2	Nivel de capacitación por área de desempeño	%	Empleados Capacitados / Número de Empleados por Área	Un año	2013
3	Nivel académico de los trabajadores	%	Nivel de estudios / Total de Empleados	Un año	2013
4	Asistencia de trabajo	%	Asistencia / Días Laborales	Un año	2013
5	Relación entre los tipos de salarios	%	Salarios Indirectos / Salarios Directos	Un año	2013
6	Horas de trabajo real por empleado	%	Total de horas – Horas/hombre trabajadas Promedio del Número de Empleados	Un año	2013
7	Costo de planilla	%	Personal de Base + de Confianza + Eventuales X Sueldo Total	Un año	2013

Fuente: El autor.

Tabla 4.20 Indicadores de Gestión: Objetivo N°4.

OBJETIVO No. 4.- MEDIR LAS ACTITUDES Y VALORES DE COMPORTAMIENTO SEGÚN LA VISIÓN EMPRESARIAL.					
RESPONSABLE: GERENTE DE DESARROLLO INSTITUCIONAL					
VII	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TRANSPARENCIA	ESCALA DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	PERIODO
1	Nivel en que marca el logro de aspiraciones comunes	%	Empleados que la Conocen / Total de Empleados	Un año	2013
2	Nivel que marca la fomentación del compromiso	%	Empleados que la Conocen / Total de Empleados	Un año	2013
3	Nivel que marca la fomentación de la moral y el espíritu de equipo	%	Empleados que la Conocen / Total de Empleados	Un año	2013
4	Nivel de demostración de conciencia, valores, actitudes y los hábitos que prevalecen en la empresa.	%	Empleados que participan en las mejoras / Total de Empleados	Un año	2013

Fuente: El autor.

Tabla 4.21 Indicadores de Gestión: Objetivo N°5.

OBJETIVO No. 5.- MEDIR LA GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA MISIÓN EMPRESARIAL						
RESPONSABLE: GERENTE DE DESARROLLO INSTITUCIONAL						
VIII	GESTIÓN ESTRATEGICA DE CALIDAD	ESCALA DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	PERIODO	
1	Nivel en que enlaza lo deseado con lo posible	%	Empleados que la Conocen / Total de Empleados	Un año	2013	
2	Nivel que marca la fomentación de la misión como referente de las acciones	%	Empleados que participan en su Dirección / Total de Empleados	Un año	2013	
3	Grado en se constituye como una guía de actuación.	%	Empleados que la Conocen / Total de Empleados	Un año	2013	

4	Nivel en que orienta y dirige los esfuerzos	%	Objetivos Alcanzados / Objetivos Definidos	Un año	2013
5	Nivel en que orienta las acciones	%	Objetivos Operativos Alcanzados / Objetivos Definidos	Un año	2013
6	Grado en se constituye un objeto de la empresa en propósito concreto	%	Objetivos Estratégicos Alcanzados / Objetivos Definidos	Un año	2013
7	En qué grado las políticas de la organización norman la gestión.	%	Políticas Aplicadas / Políticas Establecidas	Un año	2013
8	Nivel de apoyo de las políticas a las acciones	%	Políticas Cumplidas / Políticas Establecidas	Un año	2013
9	Nivel en que orientan las políticas en el pensamiento del personal hacia los propósitos de la empresa	%	Políticas Cumplidas / Políticas Establecidas.	Un año	2013
10	Nivel en que se sistematiza y ordena el trabajo por procesos.	%	Procedimientos Aplicados / Procedimientos Establecidos	Un año	2013
11	Nivel de orientación lógica a las acciones guiadas por procesos.	%	Procedimientos Aplicados / Número de Áreas	Un año	2013
12	Nivel de aceptación a la secuencia establecida en procesos.	%	Procedimientos Actualizados / Procedimientos Establecidos	Un año	2013

Fuente: El autor.

4.13. Flujograma de ingresos al terminal

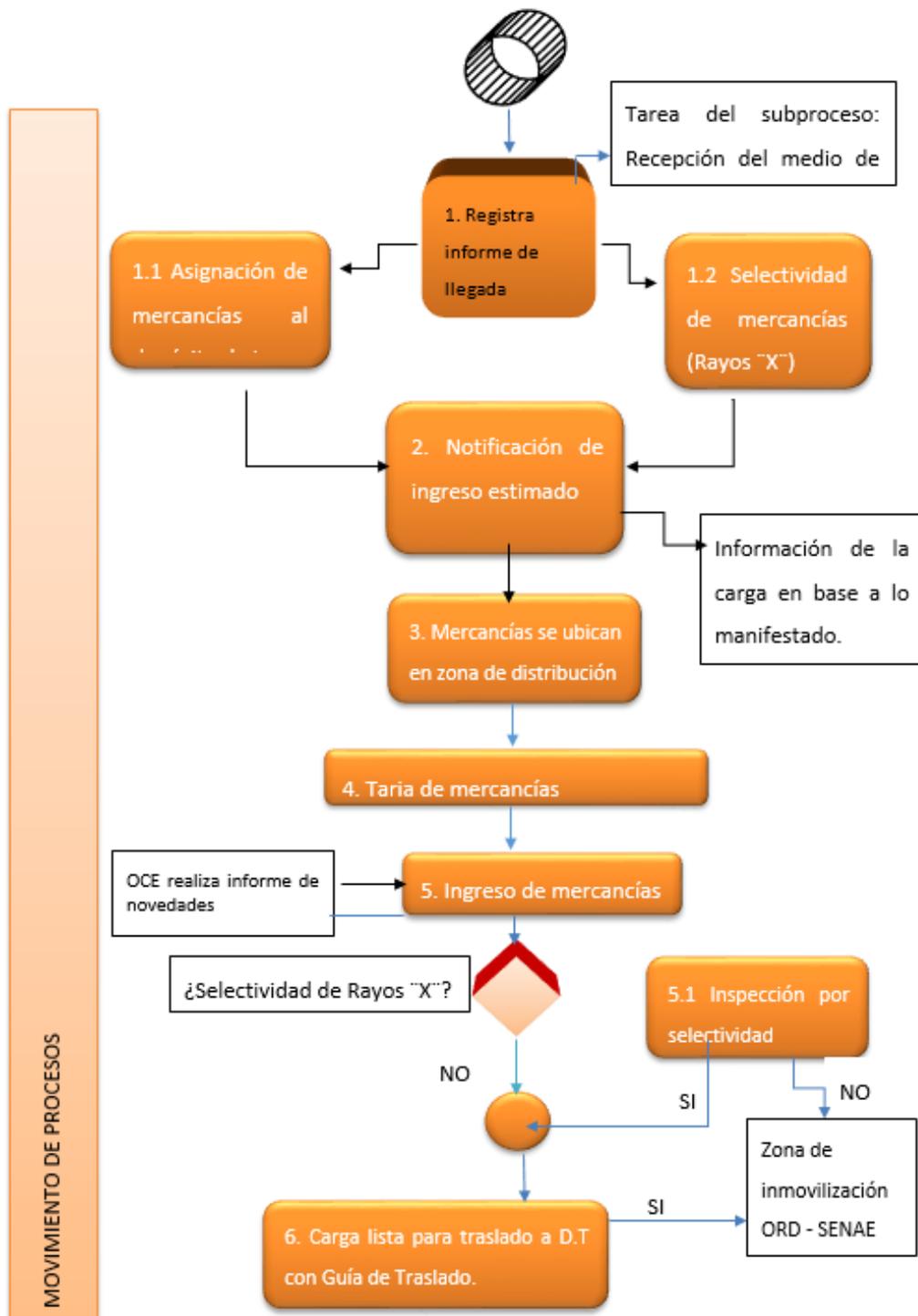


Figura 4.5 Flujograma de ingresos al terminal

Fuente: Manual de distribución de carga a DT.

4.14. Flujograma de ingreso a depósito

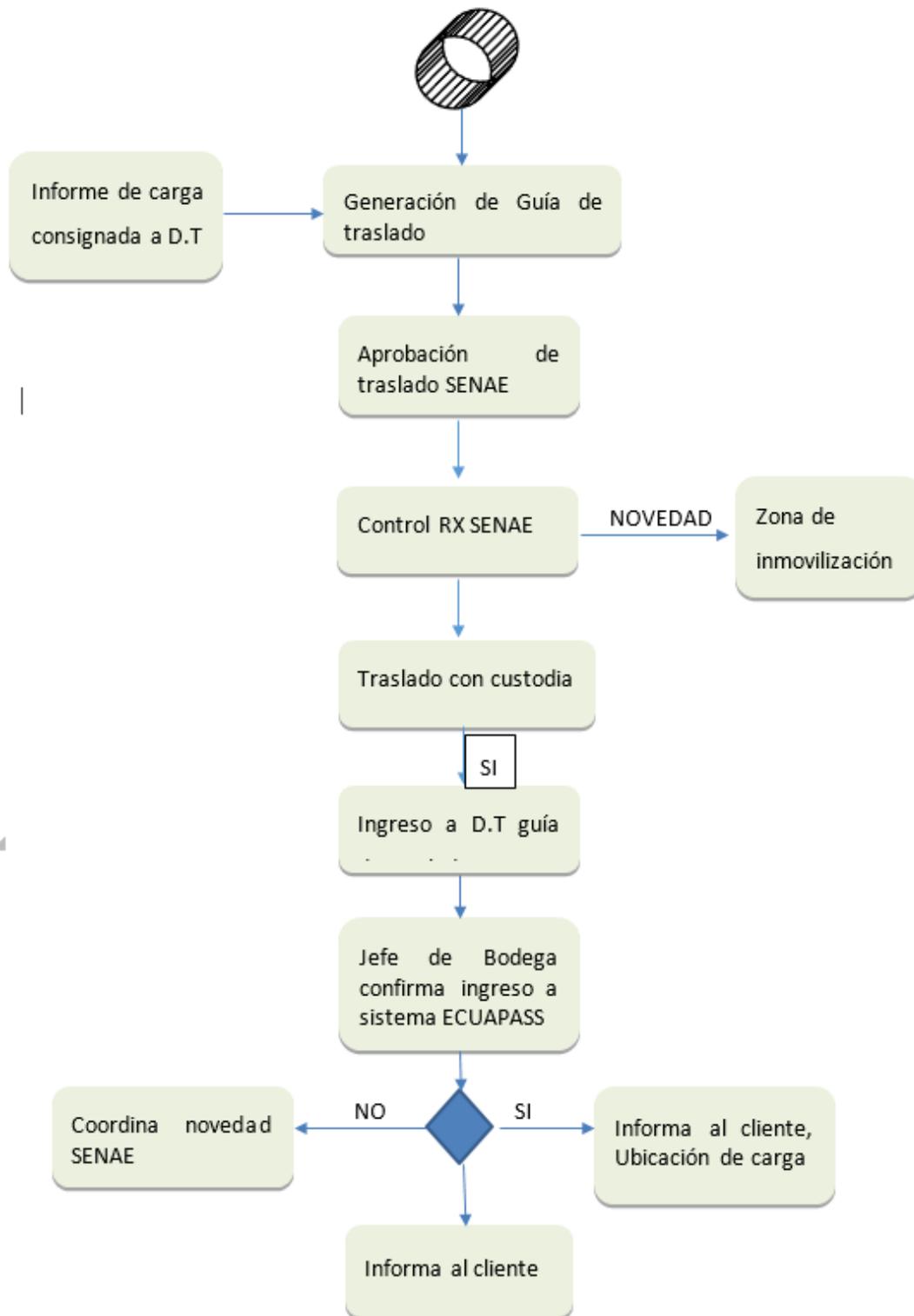


Figura 4.6 Flujograma de ingreso al depósito

Fuente: Manual de distribución de carga a DT.

4.15. Flujograma de despacho de carga

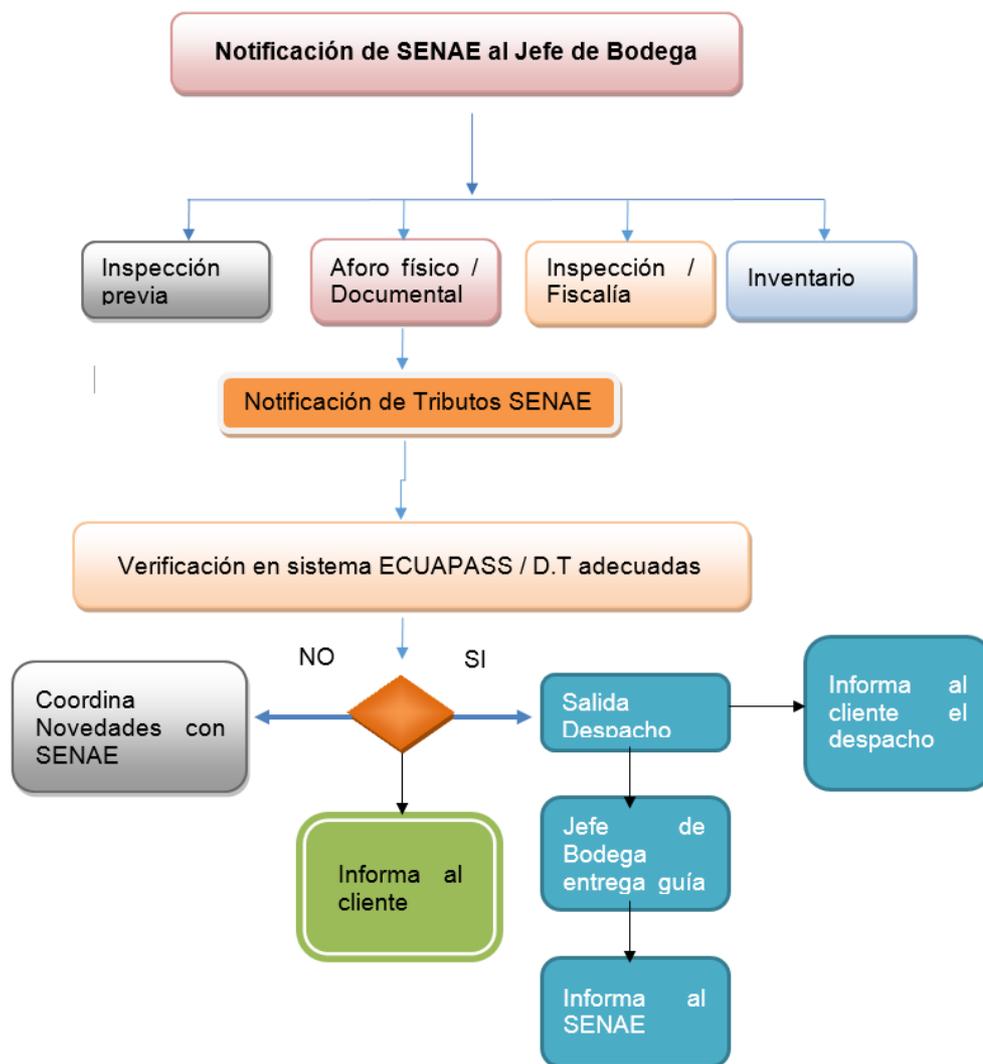


Figura 4.7 Flujograma de despacho de carga.

Fuente: Manual de distribución de carga a DT.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación contiene un plan integral de investigación causal, que articula la investigación de campo con el análisis documental, cuyos resultados analizados cualitativa y cuantitativamente sirven para fundamentar la presente propuesta.

La carga que ingresa a través de transporte aéreo y se almacena temporalmente para el Control Tributario de Aduana; en el periodo de análisis se contabiliza un promedio de 4.948 toneladas métricas correspondiente a 18.213 importaciones. De este total de importaciones, corresponde a INTERCARGA 676 toneladas métricas, aclarando que la mayor parte de mercancía se consignan al Terminal de Carga Ecuador con un promedio de 2.404 toneladas; seguido de las empresas EMSA AIRPORT con 1.272 toneladas; mientras que a la empresa CARGO SERVICE ingresa solamente 481 toneladas y DHL 114 toneladas.

En el periodo de investigación se contabiliza un tiempo promedio estandar de 8 días, desde el momento de descarga del medio de transporte, hasta el despacho de la carga al cliente; siendo un indicador crítico que debe ser superado por INTERCARGA S.A.

1. El marco teórico referencial está diseñado en dos partes por la singularidad de definiciones y contenidos. La primera parte describe las definiciones generales concernientes al diseño del plan estratégico y la segunda parte contiene los procesos e indicadores de gestión desarrollados para medir la gestión de la empresa.
2. Los criterios de mayor incidencia que afectan en utilización del depósito temporal según las encuestas tabuladas son los siguientes:
 - El tiempo que demora el despacho de carga cuantificado desde el momento de ingreso al país está sobre "8 días".
 - La motivación que tienen los clientes para utilizar el depósito temporal, los encuestados la valoran como satisfactorio, inciden que no reciben su carga y tan solo son informados "**electrónicamente por email**".
 - El ambiente laboral interno de las empresas según los encuestados, arroja un valor mayor de incidencia en "**desarrollo medio**".

- La capacitación y experiencia de los operadores del depósito encuestados, arrojan un promedio de valoración de incidencia mayor **“de desarrollado bajo”**.
 - El servicio de calidad brindado al cliente por los operadores de depósitos, sustentada en planificación básica los encuestados arroja una valoración promedio de mayor incidencia por los encuestados **“que ningún depósito dispone”**.
 - La seguridad y custodia de la mercancía tiene un valor promedio de mayor incidencia como **“no es eficiente”**.
 - La responsabilidad social con el cliente interno y externo es valorada por los encuestados en un promedio de mayor incidencia **“que no tiene efectividad”**.
3. Los criterios de percepción de mayor incidencia que afectan el proceso administrativo de la empresa según la Dirección de la empresa son los siguientes:
- Los registros de información son ineficientes, se llevan a través de un programa en Excel, con el riesgo de perder la información por la aplicación de tecla mal pulsada.
 - La empresa no dispone de personal que maneje documentación de forma eficiente.
 - La mayor demora operativa está en los traslados y es causada en Zona de Distribución administrada por TCE.
 - El rendimiento de la maquinaria esta subutilizado en relación al volumen de carga.
 - Falta de capacitación al personal como operador de carga.
 - La capacidad física de almacenamiento está subutilizada permanentemente en un 30 % por carga declarada en abandono.
4. El manejo administrativo y operativo requiere medios de comunicación tecnológicos que permitan transmitir información electrónica en forma íntegra y con rapidez absoluta.
5. La mejora de procesos es una herramienta fundamental en esta empresa, porque permite renovar los procesos administrativos y operativos para lograr un rendimiento rentable.
6. Se requiere optimizar el servicio de atención al cliente con recursos eficaces de calidad y calidez.

RECOMENDACIONES PARA LA PROPUESTA

Disponer la tecnología e infraestructura acorde a las exigencias del comercio exterior, es recomendable un software que permita migrar información de ida y vuelta con el sistema automatizado de aduna ECUAPASS, esto proporcionará mayor seguridad y mejores beneficios en los registros y reportes a los clientes y al SENA.

Disponer de personal con actitudes y aptitudes para brindar atención eficaz al cliente; manejo de información física y electrónica; manejo administrativo, operativo y logístico de carga de importación y exportación.

Seleccionar al personal que ingresa a la empresa mediante instrumentos rigurosos de reclutamiento, alineados a una estructura organizacional por resultados e incentivos asociados a la rentabilidad.

Aprovechar la ubicación del depósito temporal, desarrollando estrategias para una cadena de valor con servicio de almacenamiento integral con transporte, afianzamiento, seguro, esto determinará confianza y mayor permanencia de los clientes.

Aplicar evaluaciones permanentes internas y externas para medir la satisfacción, a fin de proponer innovaciones, mejoramientos o estandarización a los procesos de desarrollo de áreas.

Mejorar las condiciones laborales externas y de alto riesgo para el usuario.

Gestionar para que el tiempo de despacho de la Aduana sea un factor que aporte competitividad a los usuarios sin sacrificar la calidad de los servicios.

GLOSARIO

Considero importante citar varios términos técnicos utilizados en el quehacer de almacenamiento de carga, que aunque no son comunes para la sociedad en general, estos si son propios del escenario de comercio exterior, se han tomado como fuente varios términos que se encuentran contenidos en las Regulaciones Aeronáuticas del Perú.²⁶

Almacenaje: Acto por el cual se almacenan mercancías en un terminal de almacenamiento durante un tiempo determinado y en un lugar adecuado según el tipo de mercancía de que se trate.

Administrador Aeroportuario. (u Operador Aeroportuario). Empresa que administra y opera un aeropuerto, para lo cual cuenta con la debida autorización y certificación de la DAC.

Aviso de Llegada. Salvo estipulación en contrario, el transportista debe avisar al destinatario de la llegada de la carga, tan pronto como ésta llegue.

Carga. Es el conjunto de bienes que se transportan en una aeronave excepto el correo, los suministros y el equipaje acompañado.

Cargar. Acción de colocar mercancías, correo, equipaje o suministros a bordo de una aeronave para ser transportados en un vuelo.

Contrato de transporte aéreo: Es aquel celebrado entre un expedidor o remitente con un transportista, mediante el cual el transportista se compromete a trasladar de un lugar a otro, por vía aérea y en aeronave, determinadas mercancías, para su entrega al destinatario o consignatario, previo cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Aduanas y su Reglamento; el transporte aéreo abarca desde la aceptación de la carga en el terminal de carga de origen hasta su entrega al destinatario en el terminal de carga del explotador aéreo o transportista en destino.

Correo. Es todo despacho de correspondencia y otros objetos que las administraciones postales presentan a los explotadores aéreos con el fin de que los entreguen a otras administraciones postales.

²⁶ Regulaciones Aeronáuticas del Perú, REVISIÓN: 16 RAP 112 – SUBPARTE A: NORMAS RELATIVAS AL TRANSPORTE AÉREO DE CARGA.

Carta de Porte Aéreo. Air Waybill. Guía Aérea. Ver definición Conocimiento Aéreo.

Carga agrupada. Envío que incluye varios paquetes remitidos por más de una persona, cada una de las cuales hizo un contrato para el transporte de los mismos con una persona que no es transportista regular.

Conocimiento Aéreo. Es un título que se emite por cuenta del expedidor y que prueba el contrato entre el transportista y el expedidor para el transporte de mercancías por las rutas del transportista.

Destinatario. La persona cuyo nombre figura en la carta de porte (guía aérea o conocimiento de embarque) como aquella a la que el transportista debe entregar las mercancías.

Despacho de mercancías. Realización de las formalidades aduaneras necesarias a fin de que las mercancías puedan ser importadas para el consumo interior, exportadas o colocadas al amparo de otro régimen aduanero.

Dispositivo Unitario de Carga. Cualquier tipo de contenedor en el cual se puede transportar una expedición sin importar que el contenedor sea o no considerado como equipo de la aeronave.

Descarga. Acción de sacar las mercancías, correo, equipaje o suministros de una aeronave después del aterrizaje.

Flete. La cantidad a pagar por el transporte de mercancías.

Operadores de Servicios Especializados Aeroportuarios. Personas naturales y jurídicas que prestan servicios aeroportuarios especializados, certificadas por la DAC.

Plataforma. Área definida en un aeródromo terrestre, destinada a dar cabida a las aeronaves a los fines de embarque o desembarque de pasajeros, correo o carga, equipaje, abastecimiento de combustible, estacionamiento o mantenimiento.

Peso bruto. El peso de una expedición incluyendo todos subcomponentes (paquetes, piezas, etc.) También se incluyen, si fuera requerido, el peso de la plataforma, amarras especiales, etc.

Peso neto. El peso de las mercancías excluyendo el embalaje.

Servicios Especializados Aeroportuarios. Servicios prestados dentro y fuera de la plataforma, por operadores de servicios aeroportuarios nacionales e internacionales vinculados a servicios prestados directamente a aeronaves o con ocasión del transporte aéreo, cuando para su ejecución se utilizan equipos e infraestructura especializada.

Máster Air Waybill (MAWB). Es una Carta de Porte Aéreo que cubre una expedición consolidada, indicando al consolidador como expedidor.

House Air Waybill (HAWB). Es el documento que acredita cada envío individual en una mercancía consolidada. Es emitido por el consolidador y contiene instrucciones para el agente desconsolidador.

Transportista. Es el Explotador Aéreo.

Terminales de carga del explotador aéreo o transportista aéreo. Es el terminal de carga del transportista o encargado por éste, para recibir y entregar la mercancía debidamente individualizada al destinatario o su agente. Le corresponde realizar las actividades necesarias para la entrega de la mercancía al destinatario o su representante.

Terminal de almacenamiento. Almacenes destinados a depositar la carga y correo que se transporta por vía aérea.

Zona de mercancías. Todo el espacio y las instalaciones en tierra proporcionados para la manipulación de mercancías. Incluye las plataformas, los edificios y almacenes de mercancías, los estacionamientos de vehículos y los caminos relacionados con estos fines.

Zona Primaria. Parte del territorio aduanero que comprende los recintos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres destinados o autorizados para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías; las oficinas, los locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana; aeropuertos, predios o caminos habilitados o cualquier otro sitio donde se cumplen normalmente las operaciones aduaneras.

Zonas aduanera.- ²⁷Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en el Art. 106.-, se conceptualiza de la siguiente forma "Para el ejercicio de las funciones de la administración aduanera, el territorio aduanero se lo divide en las siguientes zonas, correspondientes a cada uno de los distritos de aduana: **a. Primaria.**- Constituida por el área interior de los puertos y aeropuertos, recintos aduaneros y locales habilitados en las fronteras terrestres; así como otros lugares que fijare la administración aduanera, en los cuales se efectúen operaciones de carga, descarga y movilización de mercaderías procedentes del exterior o con destino a él; y, **b. Secundaria.**- Que comprende la parte restante del territorio ecuatoriano incluidas las aguas territoriales y espacio aéreo".

²⁷ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en Registro Oficial N° 351, Miércoles 29 de Diciembre del 2010

²⁸El Proceso del Transporte Aéreo de Carga.- El contrato de transporte aéreo abarca desde la aceptación de la carga en origen hasta su entrega, al destinatario y/o su representante, en el terminal de carga de la aerolínea o el designado por ella, previo cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Aduanas y su Reglamento. Por lo tanto, los gastos y costos hasta su entrega al destinatario y/o su representante, estarán a cargo del transportista, dichas condiciones deberán quedar expresadas en la carta de porte aéreo o conocimiento aéreo.

El transporte aéreo internacional.- Es regulado por el “Convenio para la Unificación de Ciertas Reglas para el Transporte Aéreo Internacional” suscrito en Montreal en 1.999, por la Ley de la Dirección de Aviación Civil y su Reglamento, la Ley de Aduanas y su Reglamento del Ecuador.

El transportista aéreo de carga, expedirá una carta de porte aéreo (Manifiesto de Carga) en forma física y electrónica donde quede constancia del transporte, debiendo entregar un recibo de carga que permita la identificación del envío y el acceso a la información de dichos medios.

²⁸ Regulaciones Aeronáuticas del Perú, REVISIÓN: 16, RAP 112 – SUBPARTE A: NORMAS RELATIVAS AL TRANSPORTE AÉREO DE CARGA

BIBLIOGRAFÍA.

ÁLVAREZ DE LINCH, Hilda. Epistemología Investigativa. MCE, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, 2011, TALLER No. 1.

Casares – Silíceo. PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA. LIMUSA Noriega Editores. 2001 México. Colección Empresarial Punto y Blanco.

DRUCKER, Peter F. La Gerencia. Editorial El Ateneo. 1984. Bs. As. Argentina. 7 MÓDULO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DOCUMENTO DE TRABAJO MED.

SENAE-ME-2.3.017 MANUAL ESPECÍFICO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE CARGA AÉREA A LOS DEPÓSITOS TEMPORALES, Versión: 2, agosto del 2012.

<http://www.tce.aero/terminal-de-carga.php>. AUTORIDAD AEROPORTUARIA DE GUAYAQUIL - FUNDACION DE LA M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL, ANEXO II (Noviembre del 2003).

CAE, Contrato de Concesión para el funcionamiento de almacén temporal de mercancías de la empresa Agencia Internacional de Carga "INTERCARGA" S. A. de la ciudad de Guayaquil y Quito, 24 de junio 2002.

FERNÁNDEZ – TRUJILLO, Calidad e innovación en la cadena de valor de frutales nativos. Tesis de Maestría en Agro negocios, Escuela de Economía y Negocios Internacionales, Universidad de Belgrano, Argentina. 2009.

GARRALDA RUIZ JOAQUÍN DE VELASCO del BUSINESS SCHOOL, IE. LA CADENA DE VALOR, Madrid España. Febrero del 2013.

Paolavazquezbarba.wordpress.com/proceso. GESTIÓN POR PROCESOS.

GUERRAS MARTÍN Luis Ángel y NAVAS José Emilio Dirección Estratégica de la Empresa, Parte 2. Video You tube

Secretaría General de la Comunidad Andina, NOMENCLATURA COMÚN ANDINA, Proyecto de Cooperación UE-CAN, Asistencia Relativa al Comercio I, Paseo de la República 3895, Lima 27 – Perú Telf.: (51-1) 411-1400 Casilla Postal 18-1177, Lima 18 - Perú. Julio 2007.

HISTORIA DE ADUANA. El Pensamiento Político de John Locke y el Surgimiento del Liberalismo de Tomás Várnagy. www.biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/.../cap2.pdf.

EL MERCOSUR. Reflexiones sobre el Código Aduanero del MERCOSUR" www.iaea.org/global/img/2010/.../Basaldua1.pdf.

DECISIÓN 571: VALOR EN ADUANA DE LAS MERCANCÍAS IMPORTADAS, PERIODO OCHENTA Y SIETE DE SESIONES ORDINARIAS DE LA COMISIÓN, 11 y 12 de diciembre de 2003, Lima – Perú.

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, publicado en Registro Oficial N° 351, Miércoles 29 de Diciembre del 2010 – Ecuador.

TAGSA, terminal-de-carga.php. <http://www.tce.aero/>

HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, Imp. MEXICO 1998, 2da. Edición.

ALEXANDER HIAM, EL LIBRO DE BOLSILLO DEL DIRECTOR GENERAL, pág. De 104 a 108 Edit. México 1999,

ROMO LEROUX DE MENA Elsa, PRESIDENTA DE DIRECTORIO DE LA CAE; CONTRATO DE CONCESIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ALMACÉN TEMPORAL DE MERCANCIAS DE LA EMPRESA AGENCIA INTERNACIONAL DE CARGA “INTERCARGA” S. A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y QUITO, DEL 24-JUN-2012.

CAE, M. Pía Williams, Oficio No. GGN-CAJ-DTA-OF-(I) 2074; Archivo Intercarga - Guayaquil.

Pronunciamiento No. 1232-2011, Tercera Sala de lo Penal y Tránsito de la Corte Superior de Justicia del Guayas, Archivo Intercarga - Guayaquil.

SENAE, Santiago León Abad, Director General; RESOLUCIÓN No. 0542 del 23 de septiembre del 2011, Archivo Intercarga - Guayaquil.

VIDEO: CÓMO HACER RENTABLE LA EMPRESA, DAVID SERRANO; Youtu.be // WWW.talento.org.mx ; incubadora@talento.org.mx.

VIDEO: ESTRATEGIA DE PRECIOS, NEGOCIOS EN TELMEDELLIN; Youtu.be //www.telemedellin.tv.

VIDEO: Rolando Cotaquista Mendoza, Instructor Virtual, CURSO DE FORMACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS, SENATI CANAL PERÚ – AGOSTO DEL 2012 <http://youtu.be>

MEDICIÓN Y CONTRÓL DE RIESGOS FINANCIEROS, AUTOR: ALFONSO DE LARA HARO, EMPRESO: LIMUSA, NORIEGA EDITORES 3RA. ED. México – 2003 www.noriega.com.ex

SENAE-ME-2.3.017 Manual Específico para la Distribución De Carga Aérea a los Depósitos Temporales, VERSIÓN- 2, Agosto del 2012.

Escudero Serrano, María José; Escrivá Monzó, Joan; Clar Bononad, Federico (1999). «Capítulo 1. El Almacén». Operaciones de almacenaje. Aravaca (Madrid, España): McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U. pp. 8-22. ISBN 84-481-2286-0.

Tito González, La Ética y la Responsabilidad Social Empresarial (México) <http://www.youtube.com//www.fundarse.org>.

Manual de MANEJO SEGURO DE SUSTANCIAS PELIGROSAS, Normas de sustancias peligrosas Capítulo II, Fernando Márquez Arias, Departamento de Ingeniería Química – Universidad de Concepción.

Collins - Devanna. EL MBA PORTATIL, LIMUSA, Noriega Editores. Impreso en México, 1994.

Enrique Benjamín Franklin F. AUDITORIA ADMINISTRATIVA, Capítulo IV, Impreso en México, 2000.

Regulaciones Aeronáuticas del Perú, REVISIÓN: 16 RAP 112 – SUBPARTE A: NORMAS RELATIVAS AL TRANSPORTE AÉREO DE CARGA.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en Registro Oficial N° 351, Miércoles 29 de Diciembre del 2010.

Regulaciones Aeronáuticas del Perú, REVISIÓN: 16, RAP 112 – SUBPARTE A: NORMAS RELATIVAS AL TRANSPORTE AÉREO DE CARGA.

ANEXOS

Tabla A.1 Tabla de contenido de anexos.

No. DE ANEXO	NOMBRE DEL TEMA
ANEXO 1	ANÁLISIS DE TIEMPO PROMEDIO ESTANDAR, MEDIDO DESDE EL INGRESO DE CARGA HASTA DESPACHO EN DEPÓSITO.
ANEXO 2	ANÁLISIS DE TIEMPO EMPLEADO DESDE EL MOMENTO DE ARRIBO HASTA EL DESPACHO DE CARGA EN LOS DEPÓSITOS
ANEXO 3	ANÁLISIS DE CONSOLIDACION DE CARGA QUE INGRESA AL DEPOSITO TEMPORAL INTERCARGA.
ANEXO 4	ANÁLISIS DE CARGA QUE INGRESA A LOS DEPOSITOS, CONSIDERADOS COMPETENCIA DE INTERCARGA.
ANEXO 5	ANÁLISIS DE CARGA QUE INGRESA A LOS DEPOSITOS, CONSIDERANDO EL VOLUMEN
ANEXO 6	ANÁLISIS DE IMPORTACIONES DE DIFERENTES PAISES CONSIDERANDO EL PESO PROMEDIO DE INGRESO DE CARGA AL DEPOSITO INTERCARGA
ANEXO 7	ORIGEN DE IMPORTACIONES EN PESO PROMEDIO QUE INGRESA AL DEPOSITO TEMPORAL INTERCARGA
ANEXO 8	CERTIFICADOS DE VALIDACION DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

Fuente: El autor.

CORRECCIÓN ORTOGRÁFICA

Dr. Juan Felipe Ruiz Villacrés

Doctor en Lengua Española y Literatura

Registro del Senescyt No. 1031-03-344078

Profesor del Instituto Superior Guayaquil

Profesor Tutor de la UTPL de Expresión Oral y Escrita

Teléfono: 0987947895.

Guayaquil – Ecuador.