



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**MANUAL DE OPERACIONES LOGÍSTICO PARA LA
IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS BAJO EL RÉGIMEN 10 DEL
AGENTE DE ADUANA NANCY SERRANO MOSQUERA.**

TUTORA:

Econ. ASANZA VALENCIA MAYRA KARINA, Msg.

AUTORA:

GABRIELA MARIA RADA SERRANO

Guayaquil – Ecuador

2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS			
TÍTULO Y SUBTÍTULO: MANUAL DE OPERACIONES LOGÍSTICO PARA LA IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS BAJO EL RÉGIMEN 10 DE LA AGENTE DE ADUANA NANCY SERRANO MOSQUERA			
AUTORA: GABRIELA MARÍA RADA SERRANO		REVISORES O TUTORES: Econ. ASANZA VALENCIA MAYRA KARINA, Msg.	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL		Grado obtenido: INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR	
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN		CARRERA: COMERCIO DEL EXTERIOR	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019		N. DE PAGS: 111	
ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACION COMERCIAL Y ADMINISTRACION			
PALABRAS CLAVE: Importación, Régimen Especial, Manual			
<p>RESUMEN: En el año 2015 los procesos para las importaciones de todos los regímenes descendieron, a causa del aumento de los aranceles autorizados por el Gobierno ecuatoriano, este proceso denominado salvaguardias incremento no sólo los impuestos sino los requerimientos en la tramitología de las operaciones aduaneras, lo que conllevó atrasos en las importaciones y el incremento de pasos operativos en los procesos de desaduanización; las demoras persistieron hasta la eliminación progresiva de las salvaguardias. A partir de ahí los importadores requerían que la tramitología aduanera sea más eficiente, para lo cual los agentes de aduana tuvieron que revisar los procesos, la agente de aduana Nancy Serrano, para mejorar la calidad del servicio. Implementó algunas estrategias que no ofrecieron mejores resultados en los procesos; las demoras las operaciones bajo el régimen diez, que son importaciones de mercancías declaradas para el consumo. Se estima, que de continuar para el período 2018- 2019, la Agente de aduana Nancy Serrano Mosquera podría verse seriamente afectada, en la calidad y el servicio ofrecido. De acuerdo al primer examen efectuado y las consideraciones de la agente de aduana Nancy Serrano Mosquera, se llegó a la conclusión de que era necesario analizar los procesos internos, puesto que el resultado de un análisis detallado sobre la logística de las operaciones para la importación bajo el régimen diez, mostraría las principales falencias en las que se esté incurriendo y sustentaría las posibles alternativas de solución a los procesos de importación considerados más importantes por este grupo.</p>			
N. DE REGISTRO :		N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL:			
ADJUNTO PDF:		SI	<input checked="" type="checkbox"/>
		NO	<input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORA: GABRIELA RADA SERRANO		Teléfono: 0988798998	E-mail: Rada.gabriela16@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:		Ph.D Rafael Iturralde Solórzano, Teléfono:2596500Ext.201 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec Mg. Betty Aguilar Echeverría Teléfono: 2596500 Ext. E-mail: baguilare@ulver.edu.ec	

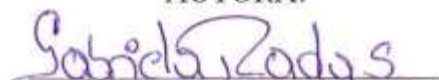
**DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS
PATRIMONIALES**

YO, GABRIELA MARIA RADA SERRANO, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LA AUTORÍA DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CORRESPONDE TOTALMENTE A LA SUSCRITA, Y ME RESPONSABILIZO CON LOS CRITERIOS Y OPINIONES CIENTÍFICAS QUE EN EL MISMO SE DECLARAN, COMO PRODUCTO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA.

DE LA MISMA FORMA, CEDO EL DERECHO PATRIMONIAL Y DE TITULARIDAD A LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, SEGÚN LO ESTABLECE LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL DEL ECUADOR.

ESTE PROYECTO SE HA EJECUTADO CON EL PROPÓSITO DE REALIZAR EL “MANUAL DE OPERACIONES LOGÍSTICO PARA LA IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS BAJO EL RÉGIMEN 10 DEL AGENTE DE ADUANA NANCY SERRANO MOSQUERA”.

AUTORA:



GABRIELA MARIA RADA SERRANO

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

EN MI CALIDAD DE TUTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN NOMBRADA POR EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.

CERTIFICO:

HABER DIRIGIDO, REVISADO Y ANALIZADO EN TODAS SUS PARTES EL PROYECTO "MANUAL DE OPERACIONES LOGÍSTICO PARA LA IMPORTACIÓN DE MERCANCIAS BAJO EL RÉGIMEN 10 DEL AGENTE DE ADUANA NANCY SERRANO MOSQUERA", PRESENTADO POR LA ESTUDIANTE GABRIELA MARIA RADA SERRANO, COMO REQUISITO PREVIO A LA APROBACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIO EXTERIOR, ENCONTRÁNDOSE APTA PARA SU SUSTENTACIÓN

FIRMA:



Econ. ASANZA VALENCIA MAYRA KARINA, Msg.

C.C.0919848861

CERTIFICADO ANTI PLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: PROYECTO GABRIELARADA.docx
(D47662675) Submitted: 2/6/2019 5:40:00PM
Submitted By: masanzav@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

SOURCES INCLUDED IN THE REPORT:

TESIS 14 MARZO PARTE 2.docx (D18501808)

Tesis Alex Burgos 20 08 2016.docx (D21460425)

Tesis María Isabel Moncayo Espinosa.pdf (D11416078)

Proyecto de Tesis 2018 Final - Stefano Castro Cabrera -1.docx
(D40396239) Trabajo de Titulación Jhony Buñay 11_05_2018.pdf
(D38841040) <https://docplayer.es/79399897-Catalogo-de-servicios-de-agente-de-aduana.html>

<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/los-agentes-de-aduana-y-sus-obligaciones-1>

<https://www.solyavimport.com/2016/09/27/agente-afianzado-de-aduanas/>

http://www.choice-aduanas.com.pe/?page_id=263

INSTANCES WHERE SELECTED SOURCES APPEAR:

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi vida, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me han inculcado

Gracias de todo corazón

GABRIELA MARIA RADA SERRANO

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Gracias

GABRIELA MARIA RADA SERRANO

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Declaración de autoría y cesión de derechos patrimoniales	iii
Certificación de aceptación de la tutora	iv
Certificado Anti plagio	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras	xii
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Diseño de la Investigación	4
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Sistematización del problema	5
1.5. Objetivos de la investigación	5
1.5.1. General	5
1.5.2. Específicos.....	5
1.6. Justificación de la investigación	6
1.7. Delimitación o alcance de la investigación.....	7
1.8. Hipótesis	7
1.9. Variables	7

1.9.1. Variable Independiente.....	7
1.9.2. Variable Dependiente	7
1.10. Prueba de la Hipótesis	7
Capítulo II.....	8
2. Marco Teórico	8
2.1. Antecedentes del Estudio.....	8
2.1.1. Evolución de las prácticas aduaneras	8
2.1.2. Régimes aduaneros.....	14
2.1.3. Proceso de desaduanización	18
2.1.4. Logística y Evaluación del proceso de desaduanización	20
2.1.5. Estructura Organizacional del grupo serrano	23
2.1.6. Gestión por procesos	26
2.1.7. Procesos del Grupo Serrano	29
2.1.8. Sistemas de Información	29
2.1.9. Sistema Integrado de Gestión.....	30
2.2. Marco Conceptual.....	31
2.3. Marco Legal.....	34
Capítulo III	35
3.1. Marco Metodológico	35
3.2. Metodología de la Investigación.....	35
3.3. Enfoque de la investigación.....	36
3.4. Métodos, Técnicas e instrumentos de investigación	37
3.4.1. Ficha de observación.....	37
3.4.2. Encuesta sobre la calidad del servicio.....	39
3.4.3. Gestión de datos	39

3.5. Procedimiento de la Investigación.....	39
3.5.1. Población.....	40
3.5.2. Muestra.....	40
3.6. Operacionalización de las variables	42
3.7. Criterios de Validación de la Propuesta	43
3.8. Análisis e interpretación de resultados	43
3.8.1. Entrevista.....	44
3.8.2. Encuesta	46
3.9. Análisis de Resultados al proceso	56
3.10. Análisis de resultados a las encuestas.....	57
Capítulo IV	59
4.1. Análisis del Proceso Actual.....	59
4.1.1. Proceso Actual para la Nacionalización de Mercancías	59
4.2. Desarrollo de la Propuesta.....	65
4.2.1. Proceso Propuesto para la Nacionalización de Mercancías	66
4.3. Manual Operativo	75
4.4. Conclusiones.....	70
4.5. Recomendaciones	71
Bibliografía.....	73
Anexo 1	75
Anexo 2	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Problemas Encontrados.....	3
Tabla 2: Perfil de Competencia del agente aduanero.....	14
Tabla 3: Codificación del Régimen Aduanero Ecuatoriano.....	14
Tabla 4: Las etapas del proceso de desaduanización son:.....	20
Tabla 5: Calidad del Proceso de desaduanización por tipo de aforo.....	21
Tabla 6: Consideraciones para la elaboración de un manual,	27
Tabla 7: Ficha de Observación.....	38
Tabla 8: Población.....	41
Tabla 9: Operacionalización de las variables.....	42
Tabla 10: Pregunta 1	46
Tabla 11: Pregunta 2	47
Tabla 12: Pregunta 3	48
Tabla 13: Pregunta 4	49
Tabla 14: Pregunta 5	50
Tabla 15: Pregunta 6	51
Tabla 16: Pregunta 7	52
Tabla 17: Pregunta 8	53
Tabla 18: Pregunta 9	54
Tabla 19: Pregunta 10	55
Tabla 20: Análisis de resultado de los procesos.....	57
Tabla 21: Análisis de los resultados de encuesta	58
Tabla 22: Comparativa entre el proceso actual y el propuesto.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Total de Recaudaciones del 2017	10
Figura 2: Agentes Aduaneros en el Ecuador.....	12
Figura 3: Importaciones por tipo de Desaduanización del 2017.....	19
Figura 4: Enfoque de los sistemas de Información	22
Figura 5: Organigrama estructural de Grupo Serrano.....	23
Figura 6: Figuras Básicas para la elaboración de los Cursogramas.....	26
Figura 7: Mapa de procesos del Grupo Serrano.....	29
Figura 8: Pregunta 1	46
Figura 9: Pregunta 2	47
Figura 10: Pregunta 3	48
Figura 11: Pregunta 4	49
Figura 12: Pregunta5	50
Figura 13:Pregunta 6.....	51
Figura 14: Pregunta 7	52
Figura 15: Pregunta 8	53
Figura 16: Pregunta 9	54
Figura 17: Pregunta 10	55
Figura 18: Porcentaje de Operaciones por Tiempo.....	56
Figura 19: Flujo Proceso Actual para la Nacionalización de Mercancías	62
Figura 20: Flujo Aforo Automático y Documental (no intrusivo).....	63
Figura 21: Flujo_ Aforo Físico (intrusivo)	64
Figura 22: Flujo Propuesto para la Nacionalización de Mercancías.....	72
Figura 23: Aforo Automático o Documental Propuesto	73
Figura 24: Aforo físico propuesto	74

Figura 25 del Manual: Ingreso al asistente creación Orden de Trabajo.....	79
Figura 26 del Manual; Registro de Embarque	80
Figura 27 del Manual: Ingreso de Facturas.....	80
Figura 28 del Manual: Registro de documentos en PDF	81
Figura 29 del Manual: Mantenimiento y/o corrección del DAU	81
Figura 30 del Manual: Flujo del Proceso	89

INTRODUCCIÓN

Las empresas privadas dedicadas al comercio del exterior, regularmente por su alto volumen de operaciones comerciales, se ven en la necesidad de contratar de manera dedicada y permanente a un agente de aduana para sus transacciones de comercio del exterior. Otras empresas cuyo flujo es más moderado, acuden a agentes de aduana independientes, para contratar los servicios de asesoramiento y/o apoyo en los trámites aduaneros.

Los agentes de aduana con personería natural o jurídica, están autorizados por el Estado para gestionar los trámites ante la aduana, cuando el valor de las operaciones aduaneras, superen los límites establecidos en la Ley. La agente de aduana Nancy Serrano ha trabajado de manera independiente, por más de veinticinco años en esta actividad, y se ha establecido en la ciudad de Guayaquil liderando al Grupo Serrano.

Entre el 2008 al 2014, los diferentes cambios en la normativa aduanera y en los procesos informáticos para la gestión del aforo documental, establecidos por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), forzaron a que los agentes de aduana rediseñen sus procesos internos. El Grupo Serrano lo hizo, pero no documentó los cambios ni tampoco sus procesos, comprometiendo de esta manera la “calidad del servicio”, principalmente por problemas generados por:

- La inadecuada logística de las operaciones de Aduana.
- Duplicidad de funciones y tareas.
- La errática transmisión de datos y,
- El frecuente extravío de documentos de comercio del exterior.

En el 2015 el Grupo Serrano decide la contratación del sistema de gestión LOGA; una plataforma privada con un entorno amigable para el usuario, que puede conectarse a

varias bases de datos a modo de consulta legal, y puede descargar o recuperar en el sistema ECUAPASS, la información de los documentos aduaneros tramitados para el aforo, de manera más ágil y efectiva.

Según los datos proporcionados por la Ingeniera Serrano, se hicieron algunos cambios en los procesos internos; sin embargo, las actividades para el despacho aduanero aún presentan deficiencias, especialmente en los trámites de importación del régimen diez; y en razón de que estas representan el 85% de las operaciones del Grupo Serrano, se consideró enfocar el presente estudio en realizar el “MANUAL DE OPERACIONES LOGÍSTICO PARA LA IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS BAJO EL RÉGIMEN 10”.

CAPÍTULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso para la importación de mercancías bajo el régimen 10, tiene tres instancias o fases; el tiempo destinado en cada fase, depende del tipo de mercancía que se importe; y según la información obtenida, los problemas encontrados en cada fase fueron los siguientes:

Tabla 1: Problemas Encontrados

Fases	Problemas encontrados
- Recepción y recopilación de documentos	- Inadecuada logística en la recopilación de documentos. - frecuente extravío de documentos de comercio del exterior.
- Entrega de documentos a la SENA y pago de impuestos	- Errática transmisión de datos, incompleta documentación
- Aforo y salida de la mercancía	- Duplicidad de funciones y tareas. - Descuido en la gestión del transporte o bodegaje de la carga

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

- a) Recepción y recopilación de documentos
- Uno de los problemas más frecuentes, era que el importador no entregaba los documentos de manera completa, los documentos faltantes tenían que ser solicitados al importador y esperar que los entregue para seguir con el trámite.
 - Duplicidad de expedientes por no tener un control único de trámite.
 - Administración del archivo de forma inadecuada, eventualmente se podía traspapelar documentos por no tener un archivo digital.
- b) Entrega de documentos a la SENA.
- Se tardaba mucho tiempo el proceso de cargar los documentos digitalizados en el sistema ECUAPASS, una vez que se generaba la Declaración Aduanera de Importación (DAI).

- Documentos digitalizados entregados por los importadores eran ilegibles y se duplicaba esfuerzos.
- c) Aforo y salida de la mercancía
 - El importador no cancelaba oportunamente las obligaciones para la salida de la mercancía.
 - No se contaba con un archivo documental remitido a ECUAPASS, y por lo tanto el auxiliar desconocía el detalle de la carga a retirar.
 - No se coordinaba oportunamente con el transporte o el bodegaje para su salida o custodia.

1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con todos estos inconvenientes se propuso analizar el proceso actual y documentarlo, y para realizarla investigación de manera adecuada se estimó conveniente:

- Definir la información requerida.
- Planear las fases exploratoria, descriptiva o casual de la investigación.
- Especificar los procedimientos de medida y graduación
- Construir y probar un cuestionario (forma de entrevista) a una forma apropiada para la recolección de datos.
- Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra
- Desarrollar la secuencia de los procesos actuales

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué mejoras podrían obtenerse, de implementarse un manual de operaciones logísticas para la importación de mercancías bajo el régimen diez para la agente de aduana Nancy Serrano Mosquera, en un ambiente donde no se han aplicado herramientas que aseguren la calidad de los procesos operativos?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la incidencia del flujo de los procesos actuales que afectan a la calidad del buen servicio?
- ¿Qué cambios puede incluir el Grupo Serrano, para conseguir mejorar los procesos para la nacionalización de las importaciones bajo el régimen diez?
- ¿De qué manera la elaboración de un manual de operaciones logísticas para la importación de mercancías bajo régimen diez, puede conseguir fortalecer los procesos de nacionalización que realiza el Grupo Serrano?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. GENERAL

- Desarrollar el manual de operaciones logístico para la importación a consumo mediante la investigación; y proponerlo como una herramienta que facilite la gestión de los procesos operativos.

1.5.2. ESPECÍFICOS

- Analizar el flujo de las operaciones, mediante la recopilación de información de las funciones y actividades; y mencionar cuales son los errores que pueden estar afectando a la calidad del buen servicio.
- Establecer los beneficios que conseguirá la Agente de Aduana Nancy Serrano por documentar el proceso para la importación y nacionalización de mercancías bajo el régimen diez.

- Elaborar el manual de operaciones logístico para la importación de mercancías bajo el régimen diez; como propuesta para el fortalecimiento de los procesos internos llevados a cabo por el Grupo Serrano.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se sustenta en las siguientes referencias

- Necesidad. - El presente estudio analiza, las actividades del comercio exterior que realiza la agente Nancy Serrano Mosquera; puesto que se considera que los procesos esenciales, especialmente los de importación de mercancías bajo el régimen diez, presentan retrasos.
- Conveniencia. - Documentar los procesos de las operaciones ejecutadas por la agente de aduana Nancy Serrano Mosquera, crearía un ambiente de seguridad laboral, puesto que las secuencias formarían hábitos entre el personal que labora junto con ella, y que podrían ser replicadas y mejoradas en el tiempo.
- Beneficios. - Cada vez que los importadores seleccionan a un agente de aduana, ellos le confieren su confianza para que, a través de su gestión, el trámite se realice sin que éste presente novedades; mejorar la calidad del servicio brindado por Nancy Serrano, respondería a la expectativa depositada y consecuentemente redundaría en beneficios para la agente de aduana.

1.7. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación analizará las mejoras en los procesos de importación que la agente Nancy Serrano Mosquera que implementaría en el proceso de desaduanización de las importaciones de consumo.

Campo:	Socio económico
Área:	Comercio exterior
Periodo:	2017 - 2018
Marco espacial	Guayaquil - 9 de octubre y los Ríos

1.8. HIPÓTESIS

De implementarse un manual de operaciones para la importación de mercancías a consumo; Nancy Serrano Mosquera, contaría con un instrumento que fomentaría mejoras en los procesos operativos.

1.9. VARIABLES

1.9.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Manual de Operaciones

1.9.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Proceso de nacionalización de mercancía

1.10. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS

Hacer una comparativa sobre los trámites actuales y los propuestos para determinar el grado de mejoramiento del proceso de desaduanización de la carga.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. EVOLUCIÓN DE LAS PRÁCTICAS ADUANERAS

Tanto la exportación como la importación son principios que conviven como prácticas antiguas del comercio, juntas representan actividades principales que incentivan el intercambio comercial, influyendo con características y tendencias que coexisten culturalmente; ambas, promueven procesos de negocios financieros y transaccionales de manera universal y acuerdos internacionales.

Uno de los acuerdos más destacados en estos últimos tiempos, fue el Convenio de Kyoto, adoptado en 1973-1974 (CCG, 2017); el cual motivó al “Convenio Internacional para la Simplificación y la Armonización de Procedimientos Aduaneros”, propuesto en materia para el mejoramiento comercial por la Organización Mundial de las Aduanas (OMA); antes de este convenio (2012), tan sólo formaban parte 84 países y con la aplicación del mismo a finales del 2017 se encontraban registrados 186 países como miembros (SENAE, 2018).

Según dice el delegado Ruso Davydov, Vladimir (El Comercio, 2015, Pág. 3), “Hoy existen pocos casos de vinculación unilateral y se nota que los países de diferentes tamaños, no solo los grandes, sino los pequeños y medianos tienen vinculación con los países muy lejanos y eso es síntoma de globalización, pero también de crecimiento, de experiencia, de mayor nivel tecnológico, de trabajo empresarial”.

La propuesta modernista de la OMA soportaba la promulgación de estándares modernos y prácticos para la facilitación aduanera, la cual destacó por la practicidad en

los procesos de importación y exportación, basada en principios fundamentales que manifestaban lo siguiente:

- Estandarización y simplificación de la declaración de mercancías y los documentos de soporte,
- Uso de la administración de riesgos y controles por auditoría,
- Intervenciones coordinadas con otras entidades fronterizas,
- Procedimientos simplificados para los operadores autorizados,
- Máxima utilización de la tecnología de la información,
- Transparencia y previsibilidad de las acciones que realiza la Aduana, y
- Mínimos controles aduaneros necesarios para garantizar el cumplimiento con las reglamentaciones.

“La aduana”; es una palabra que etimológicamente proviene del árabe “adayuán” que significa registro o libro de cuentas (Dicc. Espasa-Calpe); el control del tránsito y las gestiones para la importación y exportación, recayó en una sola entidad de gobierno; en el Ecuador la práctica aduanera tiene mucho tiempo, puesto que los astilleros fueron considerados el primer rubro generador de impuestos desde antes y después de la independencia (Ordoñez, 2012, pag. 13).

Las aduanas son las encargadas de registrar los procesos de las operaciones de comercio del exterior, verificar que se cumplan las gestiones físicas, documentales, y sancionar las irregularidades conforme a los estatutos, acuerdos y regímenes aduaneros aprobados. Según el informe anual del SENA, el 59% es el total recaudado de las operaciones de importación, por Guayaquil ingresa el 86% de las mercancías, el 12% en la ciudad capital y el resto de los distritos aduaneros.

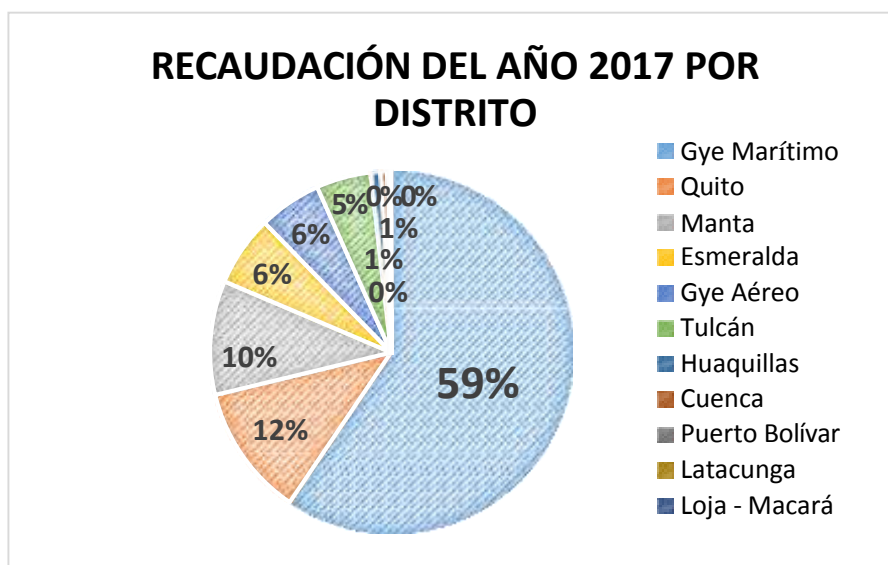


Figura 1: Total de Recaudaciones del 2017
Fuente: Secretaria Nacional de Aduana del Ecuador SENAE

El régimen aduanero es el tratamiento que está relacionado con el destino del tránsito y el cobro de impuestos específicos de una mercancía, conforme con la declaración presentada por el operador de comercio exterior o por el agente de aduana.

Los impuestos o aranceles dependen de las decisiones comerciales entre países o las medidas de protección comercial que tiene cada país; un aumento o una disminución arancelaria puede generar un impacto positivo o negativo en los procesos de importación o exportación; por ejemplo, en abril del 2018 se firmaron acuerdos comerciales con algunos países de la Unión Europea con respecto a la decisión de reducir a cero los aranceles para las flores, esto significó mayor exportación desde el Ecuador. Por el contrario, el Gobierno de Rafael Correa en el año 2015 decidió aumentar los aranceles, como una medida unilateral de proteccionismo económico, en más de un 45% a casi 2.800 productos importados (El Universo, 2015), y esto significó una reducción considerable para las importaciones.

De acuerdo a la normativa ecuatoriana, todas las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país, pueden realizar esta actividad; excepto cuando lo hacen de manera regular, en cuyo caso deberán registrarse en el Sistema

Aduanero Ecuatoriano (ECUAPASS) para ser autorizados por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. En los casos de que la exportación supere los US\$5.000,00 FOB o la importación supere los US\$2.000 FOB, deberá ser tramitada por medio de un agente de aduana, ya que la ley le confiere la calidad de fedatario público y colaborador de la gestión aduanera.

Los agentes de aduana, pueden formar sociedades para ejercer sus competencias que se centran en el desarrollo de las formalidades de despacho, en este sentido el agente de aduana, así como sus colaboradores están sujetos a los controles de la autoridad aduanera (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Rev. 2016).

El Agente de Aduana en el Ecuador

Según el Convenio de Kyoto Revisado (CKR) un agente de aduana es definido como "tercero" en los trámites aduaneros; es una persona física autorizada por el estado, a la cual el importador o exportador le confiere el encargo de representarlo ante la autoridad de control aduanero, para realizar las gestiones sobre el movimiento, envío, almacenaje, bodegaje, traslado y desaduanización de las mercancías;

Según el (Decreto, 758, 2011).

Art. 227 "...el agente es la persona natural o jurídica autorizada para gestionar el despacho de las mercancías y firmar las declaraciones aduaneras, y está obligado a facturar según la tabla de honorarios mínimos fijada por el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador; el agente de aduana tiene carácter de fedatario de la función pública, y tiene un plazo de cinco años para ejercer su función, la cual puede ser renovada".

Según la Federación Ecuatoriana de Agentes de Aduana (FEDA), existen más de 250 agentes aduaneros en todo el Ecuador; el 62% realiza sus operaciones en la provincia

del Guayas, y de acuerdo a las cifras de la Secretaría Nacional de Aduana, SNA (2018), más de 60% de las recaudaciones aduaneras se generan en esta misma provincia.

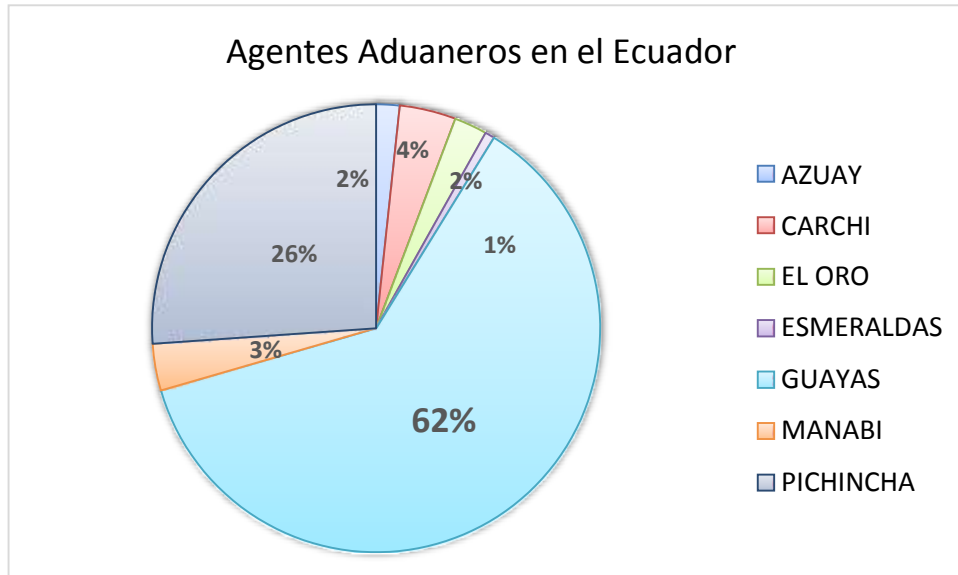


Figura 2: Agentes Aduaneros en el Ecuador

Fuente: Informe de la Federación Ecuatoriana de Agentes de Aduana (2018)

Obligaciones del agente de aduana

Los deberes del agente de aduana están señaladas en el (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Rev. 2010;Reforma 2017), su reglamento y las disposiciones de la autoridad aduanera; la asesoría al importador o exportador será en cuanto a procedimientos o documentos entregados dentro del proceso envío o nacionalización de mercancía, así como:

- Valores por cubrir.
- Tiempo del proceso y de nacionalización.
- Elaboración de Declaración Aduanera de Importación (DAI).
- Registro y declaración a través del sistema ECUAPASS.
- Asistencia y representación en aforos físicos.
- Representación y responsable de diligencias una vez que el importador ha incurrido en infracciones aduaneras.
- Asistencia en retiro de mercaderías.

- Cobros de honorarios conforme Resolución Nro. SENAE-DGN-2012-0140-RE

Entre las actividades más importantes detalladas en el (Decreto, 758, 2011) para la Facilitación aduanera para el comercio exterior del COPCI, se establece que:

- a) Verificar el cumplimiento de los requisitos formales de los documentos, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa o penal que legalmente corresponda;
- b) Llevar un registro cronológico de los despachos aduaneros y archivarlos por el término de 5 años contados a partir de la fecha del levante de las mercancías. Colaborar en las investigaciones y/o en las acciones de control aduanero que ejerza el Servicio Nacional de Aduana;
- c) Comunicar a la máxima autoridad de Aduana los hechos que puedan causar daño al Fisco
- d) Cumplir y mantener la autorización con los requisitos necesarios para ejercer la actividad de agentes de aduana.
- e) Afiliar a los auxiliares que colaboren con el desempeño de la tarea al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
- f) Facturar por los servicios brindados.

*Fuente: Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, del libro V del COPCI (Decreto 758)
Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)*

Perfil de competencias del Agente Aduanero

El agente de aduana se compromete a ejercer la representación legal de las personas naturales y/o jurídicas y realizar las gestiones ante la autoridad aduanera para el embarque o desembarque de la mercancía; sus competencias se encuentran tipificadas en el (Decreto, 758, 2011):

Tabla 2: Perfil de Competencia del agente aduanero

No.	Competencias
1)	Trabajar en forma condicional conforme a las normas establecidas y dictadas por el COPCI y su Reglamento.
2)	Mantener registros detallados de las formalidades aduaneras en las que participe
3)	Colaborar en las investigaciones y en las acciones de control aduanero que ejerza el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
4)	Informar cualquier hecho que puedan causar daño al fisco y/o a la administración del SENA E.
5)	Ser cumplidor de las disposiciones y resoluciones de la Dirección General del SENA E.

Fuente: (Decreto 758, 2011)

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019).

2.1.2. RÉGIMES ADUANEROS

El proceso de importación exportación puede ser iniciado por personas naturales o jurídicas, los regímenes aduaneros se clasifican en: Comunes, especiales y particulares o de excepción; sin embargo, la intervención de un agente de aduana es necesaria y obligatoria; Según la codificación de del Régimen Aduanero Ecuatoriano que identifica tanto las importaciones como las exportaciones son las siguientes:

Tabla 3: Codificación del Régimen Aduanero Ecuatoriano

Régimen Aduanero	Código
Importación	
Importación de consumo	10
Admisión temporal para reexportación en el mismo estado	20
Reimportación en el mismo estado	32
Reposición con Franquicia arancelaria	11
Depósitos aduaneros	70

Admisión temporal para el perfeccionamiento activo	21
Transformación bajo el control aduanero	72
Exportación	
Exportación definitiva	40
Exportación temporal par reimportación en el mismo estado	50
Exportación temporal para el perfeccionamiento pasivo	51

*Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENAE
Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)*

Codificación de Régimen Aduanero

Según el Código Orgánico de la Producción e Inversiones, los regímenes aduaneros para la importación según el (Decreto 056, 2013) son:

“Art. 147.- ...Importación para el consumo. – en este caso las mercancías importadas desde el extranjero pueden circular libremente en el territorio aduanero, luego del pago de los derechos e impuestos y cumplir con las formalidades aduaneras.

“Art. 148.- Admisión temporal para reexportación en el mismo estado. - se permite la importación de determinadas mercancías, para ser utilizadas en un fin determinado, para luego ser reexportadas.

“Art. 149.- Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo. - ingreso de mercancías destinadas a ser exportadas luego de haber sido sometidas a una operación de perfeccionamiento, bajo la forma de productos compensadores...”.

“Art. 150.- Reposición de mercancías con franquicia arancelaria. - permite importar, con exoneración, mercancías idénticas o similares por su especie, calidad y sus características técnicas, a las que estando en libre circulación, hayan sido utilizadas para obtener las mercancías exportadas previamente con carácter definitivo...”.

“Art. 151.- Transformación bajo control aduanero. - permite introducir mercancías para someterlas a operaciones que modifiquen su especie o

estado, para la posterior importación para el consumo de los productos resultantes obtenidos de esas operaciones...”.

“Art. 152.- Depósito aduanero. - Régimen aduanero según el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado bajo el control de la aduana en un lugar habilitado y reconocido para esta finalidad, sin el pago de los derechos e impuestos y recargos aplicables”.

“Art. 153.- Reimportación en el mismo estado. - importación para el consumo con exoneración de los derechos e impuestos a la importación, aplicables de las mercancías que han sido exportadas, a condición que no hayan sido sometidas a ninguna transformación”.

En el caso de la Exportación, según el mismo código

“Art. 154.- Exportación definitiva. - Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables”.

“Art. 155.- Exportación temporal para reimportación en el mismo estado. - Es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por el uso que de ellas se haga.”

“Art. 156.- Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo. - mercancías de libre circulación que pueden ser exportadas para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores.”

Fuente: COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Rev. 2010; Reforma 2017)

Todo proceso ya sea de exportación o importación que involucre las actividades de un agente de aduana, empieza cuando la persona natural o jurídica, se contacta con el agente de aduana y acuerda realizar las gestiones de despacho de las mercancías. En lo que respecta a esta investigación, nos centraremos en las importaciones de consumo, el cual es el régimen más aplicado y representan aproximadamente el 85% de las operaciones del Grupo Serrano

Según el (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Rev. 2010; Reforma 2017), las Importaciones de Consumo.

“...es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico, pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras”. (Art. 147).

Según (Cruz, 2009) algunos sectores requieren de productos de una determinada calidad o particularidad que, muchas veces, no se pueden reemplazar por los de la industria local; las mercancías importadas bajo este código, son consideradas de ingreso definitivo al país y pueden circular libremente en el Ecuador, una vez completada los trámites de nacionalización y pago de tributos (COPCI, Reglamento Art. 120).

A partir que las mercancías sobrepasen los US \$2.000 del valor FOB; el agente de aduana como delegado del estado continúa con los trámites de control de documentos, registro y recepción de la carga dentro de la Aduana hasta el respectivo aforo, ha pedido del exportador o importador.

2.1.3. PROCESO DE DESADUANIZACIÓN

La desaduanización es un proceso que tiene como finalidad que las mercancías sean nacionalizadas por el SENA. Según la agente de aduana Nancy Serrano “un proceso será eficiente cuando se realice en el menor tiempo posible, dependiendo del tipo de aforo que se le asigne”, los tipos de aforo son automático, documental y físico:

AFORO AUTOMÁTICO (no intrusivo e intrusivo)

- La modalidad de despacho se efectúa mediante la validación electrónica de la Declaración Aduanera a través del sistema informático con la aplicación de perfiles de riesgo y mediante la verificación de la naturaleza de las mercancías mediante el uso exclusivo de sistemas tecnológicos no intrusivos, sin la necesidad de abrir la unidad de carga o el medio de transporte que las contiene. El cierre de este aforo es con el cumplimiento de las formalidades aduaneras.

AFORO DOCUMENTAL

- El funcionario aduanero recibe los documentos vía electrónica y efectúa una revisión de todos los documentos; de estar todo correcto, el proceso concluye con el registro de la diligencia de despacho en el portal del funcionario aduanero, dándole autorización de salida a la carga o excepcionalmente con la derivación de la declaración al reconocimiento físico.

AFORO FÍSICO

- El despachador de aduana se presenta con la documentación sustentadora ante el funcionario aduanero designado por el sistema informático para que efectúe el reconocimiento físico de las mercancías; en cualquiera de los casos antes señalados, el SENA

puede realizar inspecciones con el sistema de escaneo con rayos X o similares.

Según las estadísticas de los procesos de desaduanización presentada por la agente Nancy Serrano en el año 2017 por importaciones de consumo tramitadas por el Grupo Serrano por tipo de aforo;

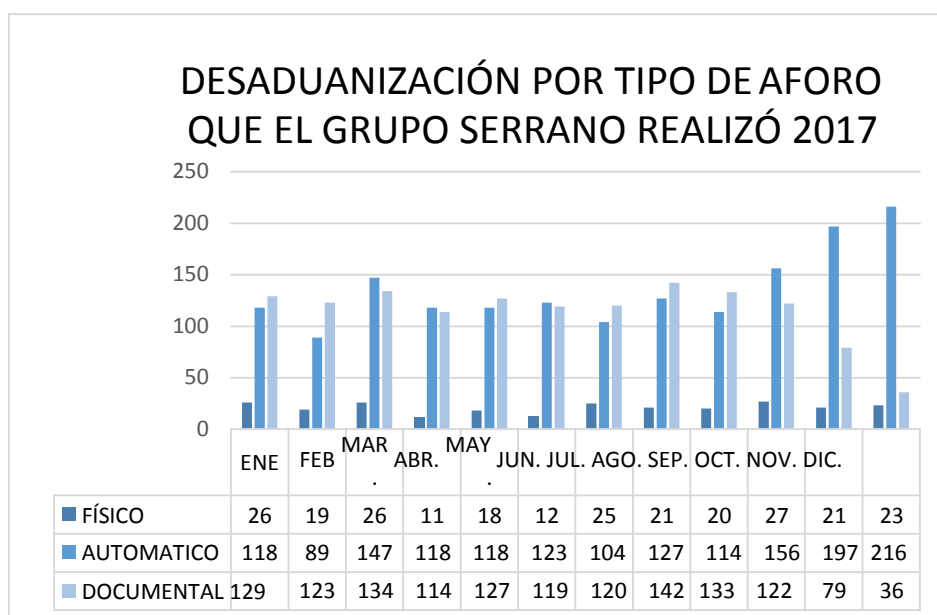


Figura 3: Importaciones por tipo de Desaduanización del 2017
Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

(Sánchez, 2018) sostiene que, un proceso óptimo para la desaduanización de la carga en todas sus etapas puede ser realizado en ocho días laborables independientemente del tipo de aforo; las etapas incluyen los tiempos destinados a realizar actividades para la obtención de las certificaciones de nacionalización de la carga y/o el ingreso de información para la base de datos del agente de aduana. La clasificación por etapas aludida por Sánchez, se describe de la siguiente manera:

Tabla 4: Las etapas del proceso de desaduanización son:

Etapas	Actividades del Proceso
I	Desde la llegada del medio de transporte hasta el ingreso de la mercancía al depósito temporal.
II	Desde el ingreso de la mercancías al depósito temporal hasta la transmisión de la declaración.
III	Desde la transmisión de la declaración hasta el pago de los tributos al comercio exterior.
IV	Desde el pago de los tributos al comercio exterior hasta la autorización de salida.
V	Desde la autorización de salida de la mercancía hasta el retiro efectivo de las mercancías del depósito temporal.

Fuente: Agente de Aduana Nancy Serrano.

Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)

Estas etapas simplifican el número de días que tarda un trámite de desaduanización, sabiendo que un trámite puede durar una media de 8 días.

2.1.4. LOGÍSTICA Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESADUANIZACIÓN

En vista de que ambas posturas tienen validez, y no existe un referente oficial por parte del SENA E con respecto al tiempo de desaduanización; se estimó realizar un cuadro de clasificación de la calidad del servicio brindado por la agente Nancy Serrano de los procesos de desaduanización de las importaciones de consumo durante el año 2017, en función del tiempo y el tipo de aforo aplicado en esa transacción.

Se efectuó una clasificación de los trámites realizados; esta categorización nos permitió establecer un parámetro de calidad en función del tiempo; es decir, mientras más se atrasa un proceso menos deseable es para el importador, así tenemos que

Tabla 5: Calidad del Proceso de desaduanización por tipo de aforo

	MENOR A 8 DIAS	ENTRE 8 A 12 DIAS	MAYORES A 12 DIAS
TIPO DE AFORO	NORMAL	MALO	INDESAEBLE

*Fuente: Grupo Serrano. (2019)
Elaborado por Rada Serrano G.
(2019).*

En este sentido se analizó 3.254 registros de trámites aduaneros realizados por el Grupo de Serrano durante el año 2017-2018, tomando como referencia las fechas registradas de las operaciones y el tipo de transacción (importaciones de consumo), desde que el importador contactaba a los funcionarios del Grupo Serrano solicitaba la gestión de desaduanización, hasta la salida de la mercancía del recinto aduanero.

Los resultados de este análisis se encuentran en el capítulo tres de este estudio, junto con los resultados de otros instrumentos para la validación del proceso; hay que enfatizar que las dificultades en una gestión aduanera son impredecibles y no van a faltar las posibilidades de que existan retrasos o inconvenientes; en este sentido una buena forma de evitar inconvenientes es anticiparse a las contingencias.

Según Harold Konz en su publicación (Administración: Ciencia, Teoría y Práctica, 2012) sostiene que, “hay que comprender que administrar requiere un enfoque sistemático y que la práctica siempre debe considerar las situaciones previas y posteriores del proceso” (Pág. 31); las gestiones de comercio del exterior, no se encuentran ajenas a estos principios.

De igual forma (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración; una Perspectiva Global y Empresarial, 2012, Pág. 164) menciona que; en ocasiones el rediseño de los procesos para obtener mejoras importantes, puede ser una medida decisiva para el desempeño; y en este sentido la propuesta de una reforma a los procesos o una reingeniería del mismo puede resultar una oportunidad consistente.

Para Peter Drucker (1909-2005), considerado el mayor filósofo de la administración, dice que;

“...los procesos deben de ser llevados con responsabilidad social, puesto que representa la habilidad que ha de tener la empresa para convertir los problemas sociales en oportunidades para la organización, siempre que tal oportunidad sea consistente con su competencia...”.

Según (Rodríguez V., 2003) las empresas pueden ser consideradas como organismos sociales, que intercambian información, energía y materiales con su medio. Estas adoptan una estructura por su integración, por lo tanto, no se puede observar sólo desde el punto de vista del proceso y su descripción (manuales de procedimiento), sino también desde la perspectiva de los sistemas de información que procesan como insumos.



Figura 4: Enfoque de los sistemas de Información

Fuente: Sistemas de Información Gerencial, Kenneth and Jane Laudon. página 75

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

2.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO SERRANO

Las funciones del personal del Grupo Serrano, se encuentran establecidas conforme al siguiente organigrama estructural siguiente:

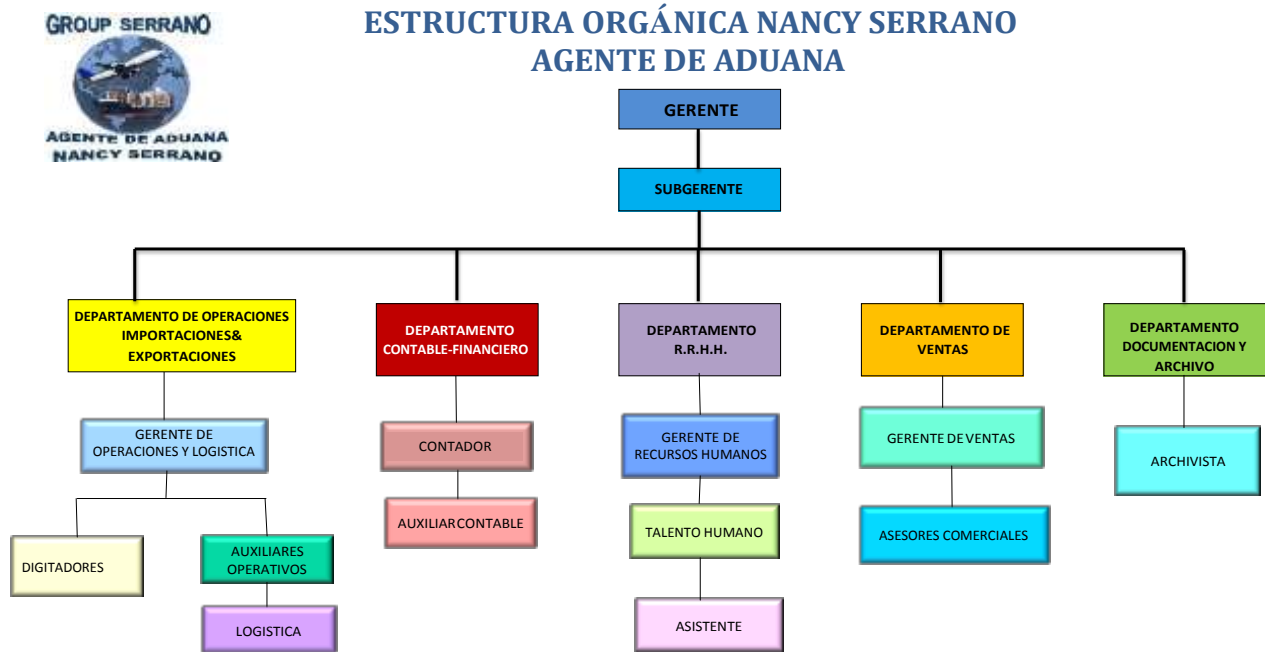


Figura 5: Organigrama estructural de Grupo Serrano

Fuente: Grupo Serrano

Gerencia - Subgerencia (dos personas)

- Definir y velar por el cumplimiento de políticas de la empresa
- Monitorear consecución de nuevos clientes y mantenimiento de actuales
- Revisión, análisis y comentarios de resultados mensuales
- Monitorear la efectiva recuperación de la cartera vencida
- Representar a la empresa en temas legales y coordinar soluciones para éstos
- Analizar y autorizar renovación de seguros de la empresa
- Asignar y aprobar los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión en control y seguridad BASC.
- Realizar el plan anual de auditorías internas y externas

- Definir y velar por el cumplimiento de políticas de la empresa
- Definir e implementar los planes operativos de la empresa, con sus respectivos presupuestos e indicadores productivos y económicos, y dirigir la operación para el alcance de éstos.
- Monitorear consecución de nuevos clientes y mantenimiento de actuales
- Control y Supervisión de Servicio al Cliente
- Representar a la empresa en temas legales y coordinar soluciones para éstos
- Monitorear ingreso y salida de comunicaciones a diario, en salvaguarda de los intereses de la empresa.
- Participar de las actividades que por la implementación de la norma BASC se requiere.
- Participar de las capacitaciones que se dicten por la implementación o mantenimiento de la norma BASC.

Operaciones (10 personas)

- Atender los trámites de comercio del exterior en las Aduanas
- Establecer cuadros de trabajo de los conductores
- Realizar las visitas domiciliarias.
- Participar y velar por la implementación y cumplimiento del sistema de gestión en control y seguridad BASC
- Controlar que los procesos y procedimientos se estén aplicando
- Reportar actividades sub estándar
- Gestionar requerimientos necesarios para el mantenimiento e implementación de la norma.
- Apoyar el desarrollo de auditorías internas y externas

Documentación – Archivo (dos personas)

- Recepción, revisión y almacenaje de la documentación generada por la actividad de los diferentes procesos, para que esta sea clasificada y organizada.

- Atender las solicitudes y requerimientos de los clientes internos, que solicitan información de documentación.
- Conservar la documentación según plazos establecidos.
- Escanear y capturar la documentación para convertir documentos en papel en formato electrónico.
- Favorecer la colaboración entre el Archivo y las distintas unidades de la empresa.

Financiero - (tres personas)

- Introducir los datos financieros y contables de la empresa en el software de gestión de que se disponga para realizar los registros o anotaciones de cada una de las operaciones que modifican el patrimonio de la empresa o que suponen un movimiento en sus cuentas.
- Editar y extraer información contable (deudas, facturas pagadas e impagadas, saldos, etc.).
- Elaborar comprobantes de egreso, retenciones.
- Seguimiento a las deudas de los clientes.
- Seguimiento de los préstamos de la empresa.
- Pago a proveedores.
- Elaboración de Rol de Pagos.
- Archivo documentos contables para uso y control interno.
- Coordinar con el contador externo para la generación de los Estados Financieros de acuerdo a las NIIF.

Recursos Humanos (tres personas)

- Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
- Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc. Realizar las visitas domiciliarias.
- Realizar y coordinar las labores como Jefe de Seguridad ante BASC, velar por el cumplimiento del sistema de gestión en control y

seguridad BASC y participar de las actividades que por la implementación de la norma BASC se requiere.

- Apoyar el desarrollo de auditorías internas y externas

2.1.6. GESTIÓN POR PROCESOS

El proceso es la forma básica para orientar las rutinas de las actividades del trabajo, puede ser modelado (Alvarez, 2006) y resulta clave importante para completar las metas; según la Norma Internacional ISO9001, se requiere documentar especialmente los procesos principales a través de manuales de procedimientos; otra forma de documentar y sistematizar los procesos es mediante el diagrama de flujo, documento que proporciona la relación de las actividades y el tiempo empelado en cada una de ellas.

La descripción de actividades utilizando un formulario de Cursograma, el cual ayuda a detectar cada una de las actividades, relacionarlas, describir el número de operaciones y el tiempo de demora del proceso



Figura 6: Figuras Básicas para la elaboración de los Cursogramas

Fuente: American Standar Asociation ASME

Elaborado por Rada Serrano G.(2019)

La descripción de las actividades en un manual de procedimiento no implica el mejoramiento de dicho proceso; sin embargo, es el referente administrativo para desempeñarse en los puestos de trabajo de manera ordenada. Según (Hall, 1987) el trabajo de estructurar un manual de procedimiento puede reducirse a cinco puntos o apartados.

Tabla 6: Consideraciones para la elaboración de un manual,

Etapas	Actividades para la elaboración del manual
1.	Exponer las generalidades, concepto, importancia y objetivos que se persigue.
1.	Explicar brevemente el contenido del documento normativo.
2.	Detallar quien elabora, aprueba, maneja, revisa y actualiza el documento.
3.	Presentar los pasos del proceso de manera ordenada, propiamente el Manuales de Procedimientos.
4.	Detallar el proceso usando las técnicas de diagramación.
5.	Enlazar el documento con otros manuales como instrumentos esenciales para aplicar cambios trascendentales en la Organización y erradicar prácticas menos efectivas.

Fuente. Hall, Richard
Elaborado por Rada Serrano G.(2019)

Norma Ecuatoriana para la presentación de los documentos normativos

Con respecto a la normativa Ecuatoriana el Instituto Ecuatoriano de Normalización, organismo rector de la normalización en el Ecuador; establece una estructura básica para la creación de un manual normativo. Registrada en la Norma NTE INEN 0:1990 “Estructura y Presentación de Documentos Normativos. Requisitos” establece una estructura de tres cuerpos:

- Elementos de identificación
- Cuerpo principal, y
- Elementos complementarios

Los elementos de identificación ubicados en la parte superior indican información general, tales como:

- Nombre del documento
- fecha de elaboración o actualización
- logotipo
- Número página

En el cuerpo principal, las disposiciones se pueden estructura de la siguiente manera:

- Introducción
- Objetivos
- Alcance
- Definiciones
- Simbología
- Disposiciones Generales y específicas
- Requisitos específicos y complementarios

Y para los elementos complementarios.

- Anexos
- Apéndices
- Documentos Consultados
- Diagramas de flujo

Un proceso permanentemente requerirá de insumos para su desarrollo (Múnera, 2002), y en el caso de los procesos aduaneros realizados por la agente de aduana Nancy Serrano están definidos para ser procesados según el mapa de proceso siguiente.

2.1.7. PROCESOS DEL GRUPO SERRANO



Figura 7: Mapa de procesos del Grupo Serrano
Fuente: Grupo Serrano
Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)

2.1.8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Según (Laudon & Laudon, 2012)

“...las aplicaciones empresariales ayudan a los negocios a ser más flexibles y productivos, al coordinar sus procesos de negocios más de cerca e integrar grupos de procesos, de modo que se enfoquen en la administración eficiente de los recursos y en el servicio al cliente (Pág 78).

De hecho, el sistema ECUAPASS es una plataforma, que permite remitir, los requerimientos de certificaciones o documentos soportes solicitados por el SENA E y verificar el estado de cada trámite realizado; en este sentido se convierte en un SI, que

permite gestionar la documentación e información para el procesamiento de la misma, y generar los trámites ante la autoridad aduanera.

Al ser un programa cerrado no se puede hacer modificaciones en base a las necesidades del Grupo y al gestionar varios requerimientos este sistema no ofrece un rendimiento adecuado, además que:

- Tiene mucha intermitencia
- Se abren muchas ventanas
- Y no se guarda la información de manera parcial

2.1.9. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Todos los sistemas que integran procesos hacen homogénea las operaciones y facilitan los trámites, la supervisión y el control del desempeño del servicio (Ávila y Lugo, 2004, pág. 393); los sistemas integrados de Gestión (SIG) ayudan a que la productividad mejore, reduciendo los tiempos de las operaciones y simplificando las tareas;

Para (Raúl Coka Barriga, 2019), quien desarrolla un SIG dice que

“LOGA es un sistema, que tiene la capacidad de obtener información y el estatus de cada uno de los trámites aduaneros ya que cuenta con una base de datos actualizada de importadores, partidas arancelarias, etc, y puede transmitir información a altas velocidades al sistema ECUAPASS mediante el uso de las direcciones electrónicas registradas “

2.2. MARCO CONCEPTUAL.

Los conceptos que versan sobre esta investigación, resultan parte fundamental puesto que forman parte del presente proceso de investigación, y del reconocimiento de cada una de las partes

- Aduana. - es la oficina pública encargada de controlar y registrar las operaciones del tráfico internacional de mercancías importadas o exportadas y tramitar el cobro de impuestos establecidos por ley en los puertos y aeropuertos de cada país.
- Autoridad Aduanera.- según (SENAE, 2012) es el “Órgano de la administración pública competente, facilitadora del comercio exterior, para aplicar la legislación aduanera y sus normas complementarias y supletorias, determinador y recaudador de los tributos al comercio exterior y cualquier otro recargo legítimamente establecido para las operaciones de comercio exterior, que ejerce el control y la potestad aduanera, y que presta por sí mismo o mediante concesión los servicios aduaneros contemplados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones”
- Aforo.- en materia de comercio de exterior significa la revisión y/o chequeo de la mercadería cuando se requiere la desaduanización de la misma; para que pueda ser comercializada libremente en el país, siempre y cuando la mercadería es importada con régimen (10) importación a consumo, en la cual la Administración Aduanera mediante el aforo; realiza el acto de determinación tributaria en la cual se verifica: origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía, mediante tres modalidades que existen; aforo físico, documental y/o automático
- Calidad del Servicio. - este concepto se deriva de la propia definición de Calidad, y se entiende como satisfacción de las necesidades y las expectativas del cliente, también expresado en palabras de (J.M. Juran)
- Carga Consolidada. - es el agrupamiento de mercancías pertenecientes a uno o varios consignatarios, agrupada para luego ser

transportadas, siempre y cuando se encuentren amparadas por un mismo documento de transporte,

- Carga Contenerizada. - Carga de uno o varios embarcadores, amparada en uno o varios documentos de transporte, movilizadas dentro de una unidad de carga;
- Consolidación de Carga. Operador distinto del porteador, que transporta carga en forma agrupada, bajo su nombre y responsabilidad, destinada a uno o más consignatarios finales, debidamente autorizado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Actúa en calidad de mandatario, sea del consignante o del consignatario, por lo tanto, no responde por las acciones u omisiones derivadas de su mandante;
- Control Aduanero. - Es el conjunto de medidas adoptadas por la Autoridad Aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación, cuya aplicación o ejecución es de su competencia o responsabilidad, al cual deberán someterse los distintos operadores de comercio exterior;
- Costos de Conservación Aduaneros Son aquellos gastos generados durante el almacenaje de las mercancías que generen usufructo en su estado de almacenamiento y que se encuentran incautadas por litigios judiciales, siendo este el único asumido por la autoridad aduanera cuando se haya declarado mediante sentencia ejecutoriada la inocencia de su propietario.
- DAE.- Declaración Aduanera de Exportación
- DAI.- Declaración Aduanera de Importación
- Declarante. - La persona natural o jurídica que suscribe y transmite o presenta una Declaración Aduanera de mercancías en nombre propio o de otro, en las formas y condiciones establecidas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, este Reglamento y demás normativa aplicable;

- Derechos Arancelarios Ad Valórem. - Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes que se aplican sobre el valor de las mercancías;
- Derechos Arancelarios Específicos. Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en recargos fijos que se aplican en base a determinadas condiciones de las mercancías como por ejemplo: peso, unidades físicas, dimensiones, volumen, entre otros;
- Derechos Arancelarios Mixtos. - Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en derechos arancelarios ad valórem y derechos arancelarios específicos que se aplicarán conjuntamente;
- Derechos Arancelarios. - Son Tributos al Comercio Exterior y pueden ser: ad•valórem, específicos o mixtos.
- Despacho Aduanero.- Procedimiento administrativo al que se someten las mercancías sujetas al control aduanero declaradas a cualquier régimen u otro destino aduanero;
- Levante o Retiro de las Mercancías. • Es el acto por el cual la Autoridad Aduanera autoriza al declarante o persona interesada a disponer de las mercancías de acuerdo a los fines previstos en el régimen aduanero autorizado, una vez salida la mercancía de zona primaria y previo el cumplimiento de los requisitos y formalidades aduaneras exigibles;
- Manifiesto de Carga.- Documento físico o electrónico que contiene información respecto del medio de transporte, número de bultos, peso e identificación genérica de la mercancía que comprende la carga, que debe presentar todo transportista internacional o su operador de transporte a la entrada o salida del país a la aduana;
- Manual de Procedimiento. – es un documento que indicalos pasos o el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

- Mercancía. Cualquier bien mueble que puede ser objeto de transferencia y que es susceptible de ser clasificado en el Arancel Nacional de Importaciones;
- Operaciones Aduaneras. - Conjunto de actividades relacionadas al tráfico de mercancías, medios de transporte y personas sometidas al control aduanero;
- Operador de Comercio Exterior. - Toda aquella persona natural o jurídica, nacional o extranjera que interviene en el tráfico de mercancías, medios de transporte y personas sometidas al control aduanero;
- Propietario o Consignatario. - Persona natural o jurídica a quien se envía las mercancías o quien acredite su condición de tal, mediante la presentación del original del documento de transporte;
- Parametrizar. - establecer variables medibles o parámetros de medición que permitan influir en función de los límites.
- Régimen Aduanero. Es el tratamiento aduanero aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo con la legislación aduanera vigente;

2.3. MARCO LEGAL

- Constitución Política de la República del Ecuador 2008.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Servicio Público- LOSEP
- Resoluciones del Comité de Comercio Exterior-COMEX. Número 42, 43, 3
- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)

CAPÍTULO III

3.1. MARCO METODOLÓGICO

El tipo de investigación es descriptiva, puesto que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Roberto Sampieri, 2006)(Pág. 108); además, se considera que la investigación es explicativa puesto que se centra en revelar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, relacionando las variables de investigación.

3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología aplicada en la presente investigación es descriptiva – propositiva; y para empezarla, se consideró realizar el pedido formal de intervención con una entrevista a la agente de aduana Nancy Serrano Mosquera, y obtener los datos que forman parte del proceso de importación, y así:

- Estudiar el número de operaciones de importaciones que realizó entre los últimos años el agente de aduana Nancy Serrano Mosquera
- Conocer el cumplimiento de los procesos aduaneros conforme al estándar establecido por la aduana conforme a la reglamentación vigente.
- Conocer el personal que está relacionado con el proceso de importación.
- Conocer los documentos, manuales de funciones y documentos relacionados con el proceso de importación
- Entrevistar a las personas involucradas en el proceso
- Registrar las actividades relativas al proceso
- Realizar mediciones de las actividades relativas al proceso

- Analizar la información y obtener resultados
- Realizar flujo de procesos
- Documentar el proceso de importación
- Realizar pruebas del desarrollo del proceso

3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se estimó necesario utilizar el enfoque mixto, ya que en el desarrollo cualitativo se valoran las actividades de la agente Nancy Serrano y sus colaboradores, en un proceso normal de importación; se valoró cuantitativamente los resultados de las encuestas a los importadores, las cuales fueron preparadas previamente (Anexo 2). De igual manera se consideró analizar sobre las demoras en las etapas del proceso de desaduanización. Para (Bernal, 2007) quien lo cita a Cerda dice que; “una de las funciones más destacadas de la investigación descriptiva es el detallar las características del fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, en categorías o clases”.(pág. 68).

De igual manera (Roberto Sampieri, 2006) menciona que,

“El enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (pag.33).

Los instrumentos para el levantamiento de información, así como para la valoración del proceso, fueron generados en base a las necesidades de la investigación; para el caso de los procesos internos en la oficina de la agente de aduanas Nancy Serrano Mosquera, y para el análisis de la calidad de los procesos se elaboró una encuesta que junto con la entrevista se obtuvo los mejores resultados.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Método	Sintético y Modelación
Técnicas	Observación, entrevistas directas e Investigación documental, encuesta
Instrumentos	Formularios de Aplicación de los procesos aduaneros, encuesta y entrevista, Diagramas de flujo, cuadro de actividades tiempos y movimientos

Para (Muñoz R., 2011) los instrumentos de investigación resultan imperiosos en la recopilación de datos; existen varios tipos de instrumentos entre los que destacan, los cuestionarios, entrevistas, encuestas, recopilación documental, experimentación, observación, entre otros; cada instrumento busca conductas, opiniones, características, con las que se pueden descubrir patrones que permitan identificar y obtener resultados representativos.

En la presente investigación, se estimó dos tipos de instrumentos para la recolección de datos; la ficha de observación (anexo1), para conocer los procesos aplicados por la agente de aduana Nancy Serrano, en los trámites de importación de mercancías bajo el régimen diez; y la encuesta para los importadores para conocer la calidad del servicio brindado por el Grupo Serrano.

3.4.1. FICHA DE OBSERVACIÓN

La ficha de observación permite registrar las principales actividades que se desarrollan de manera secuencial del proceso para la gestión de importación bajo el régimen diez; de esta manera se puede sintetizar los procesos en diagrama de flujo que permite de manera más ágil seguir la secuencia y el orden del proceso.

Tabla 7: Ficha de Observación

Logo	C U R S O G R A M A .			No 1/1
	Proceso: IMPORTACION	F.Elaboración: MAYO 2018	F.Revisión:	F.Aprobación:
	Subproceso: CONSUMO	Responsable: GRABRIELA RADA		

#	Descripción de actividad	Símbolos					Tiempo	Observación
		○	□	⇒	⬮	▽		
1	Recibe requerimiento y documentos habilitantes del cliente vía correo o personalmente sobre la gestión de importación.	x					30M	
2	Entrega el requerimiento al Digitador.			x			2M	
3	Verifica documentación adjunta y abre expediente por importador y trámite		x				10M	
4	Ingresa a la base de datos interna la información y registros del trámite y los datos de la importación					x	40M	
5	Envía DAV (Declaración en Aduana del Valor), para aprobación del importador.			x			10M	
6	De existir conformidad del importador se continúa caso contrario se realizan los ajustes.		x					
7	Realiza la transmisión de la información a través del sistema ECUAPASS.			x			10M	
8	Recibe la liquidación aduanera generada a través del ECUAPASS.				x		1D	
9	Envía la información al importador para que proceda con el pago y haga la debida confirmación.			x			10M	
10	Confirma el pago en el sistema, y conoce, fecha, hora y delegado designado por la aduana para proceder con el aforo.				x		2D	
11	Notifica al Auxiliar	x					5M	
12	Recibe notificación del delegado del SENAE quien confirma fecha y hora para proceder con el proceso de aforo.				x		3D	
13	Gestiona ante el delegado aduana el proceso de aforo	x					10M	
14	Verifica el delegado aduana la carga de ser el caso.					x	10M	Asumiendo el foro automat.
15	Autoriza la salida y liberación de la carga		x				1D	
16	Recibe la carga y la ubica conforme a lo acordado con el importador			x			1D	
17	Entrega la copia de los documentos aforados al delegado digitador	x					5M	
18	Archiva los documentos de la Importación en el file de importaciones realizadas					x	5M	
19	Realiza una estadística de las gestiones realizadas en el mes para informar a la Agente de Aduana	x					1D	
TIEMPO APROXIMADO DESTINADO PARA ESTE PROCESO							8 D /165 M	

Elaborado por: Gabriela Rada S

En el formulario siguiente se puede evidenciar el relevamiento de la información obtenido; se pudo registrar 19 actividades principales realizadas en un tiempo estimado de 8 días laborables, en las cuales intervienen la agente de aduana, Nancy Serrano como titular, un Auxiliar en oficina, dos delegados digitadores y el delegado aduana.

3.4.2. ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para determinar la calidad del servicio, se realizó un formulario de encuesta, este instrumento recoge la opinión verás por parte del principio del anonimato; con este instrumento se conoce propósitos, comportamientos o tendencias de los encuestados, en este caso la calidad del servicio proporcionado por la agente de aduana Nancy Serano. La construcción del formato dividido en dos tipos las preguntas del 1 al 6 relativas al desempeño del personal y del 7 al 10 relativas a la calidad del servicio ofrecido; cada una escala de Likert personalizada que funcionan como un indicador de desempeño que guardan coherencia global.

3.4.3. GESTIÓN DE DATOS

La forma de captura y almacenar los datos, a través de formularios simples con las herramientas antes descritas, y el procesamiento de la información obtenida con hojas electrónicas. El método aplicado es el analítico-sintético, puesto que inicia con la descomposición del objeto de estudio en partes, para luego analizarlas de manera individual completa e integral.

3.5. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para analizar los datos de la investigación, se verificó si el sistema actual cumplía con las exigencias de calidad y confiabilidad, los procesos serán analizados bajo un enfoque por proceso; un buen referente en este sentido es el Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001, el cual propone mejorar la eficiencia y eficacia, alcanzando objetivos claros y definidos para la organización; y en lo que respecta a los procesos realizados por la agente de aduana Nancy Serrano, esto implica aumentar la satisfacción de los importadores mediante la agilización de los procesos.

3.5.1. POBLACIÓN

Se estimó que en la selección de la población un estudio debe centrarse solo aquellos elementos que conforman parte del problema de su investigación. La población según Arias (2012), es un conjunto finito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación (Pág. 21).

Se consideró también incluir todos clientes naturales o jurídicos que efectuaron transacciones con la agente de aduana Nancy Serrano Mosquera, los cuales fueron 1045 durante el período comprendido entre 2017-2018; y que realizaron un total de 3254 Importaciones bajo el régimen (10) denominadas de consumo.

3.5.2. MUESTRA

Según Franco (2011), la muestra, es una porción representativa de la población y en este sentido la muestra representa las mismas características de una población total; lo cual permite al investigador inferir sobre las opiniones de la población, para conocer el número de personas de la muestra se utiliza la formula

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

- n=tamaño de la muestra
- z= nivel de confianza deseado
- p= proporción de la población con las características deseadas
- q= proporción de las poblaciones sin las características deseadas
- e= nivel de error dispuesto a contener
- N= tamaño de la población

Datos

- Margen: 5%
- Nivel de confianza: 95%

- Población: 1045

$$n = \frac{1045 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05 \times (1045 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 282$$

Como se puede observar según la fórmula en una población de 1045 clientes se obtuvo una muestra de 282 clientes, que será a quienes se les realiza la encuesta.

Tabla 8: Población

No	Detalle	Cantidad	Porcentaje
1	Seleccionados para la encuesta	282	27%
	Total Clientes Importadores	1.045	100%

Elaborado por: Gabriela Rada S

La encuesta (Anexo 2) identifica niveles de satisfacción de los clientes, inconvenientes que se presentan, entre otros; remitida por correo electrónico a los 282 clientes, quienes luego de responder, sus respuestas son recibidas por el mismo medio.

3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para (Roberto Sampieri, 2006) es importante analizar la descomposición deductiva de las variables del problema de investigación, empezando desde lo general a lo específico, lo que se va a valorar (dimensiones) y cómo se lo valorará (indicadores). (Página, 4).

Tabla 9: Operacionalización de las variables

VI Y VD	dimensiones	indicadores
Manual de Operaciones (VI)	Flujo de Operaciones	Flujodiagramación del proceso actual y del propuesto Tiempo destinado para el desarrollo de los procesos actuales en función de los tipos de aforo. Número de actividades manuales e informáticas destinadas para el desarrollo de los procesos de los trámites aduaneros, desde que es contactado con el importador hasta la desaduanización de la carga Aplicación de cuadro de actividades, tiempos y movimiento.
Proceso de nacionalización de mercancía (VD)	Valorar la calidad del servicio brindado por la Ing. Nancy Serrano como agente de aduana a los importadores que hayan realizado transacciones de importaciones de consumo	Porcentaje de Cumplimiento en la calidad de los servicios ofrecidos por la agente de aduana Nancy Serrano, aplicación de encuesta y entrevista a los operadores aduaneros

Elaborado por: Rada Serrano G (2019):

3.7. CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Para (Bernal, 2007) “La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos” (p. 214). El análisis de los procesos deberá identificar el número de operaciones durante el período comprendido 2016-2017; el número de pasos o actividades desarrolladas en una transacción regular; el tiempo establecido en cada actividad y el tiempo total de la transacción; así mismo, la calidad del servicio otorgado encuestando al número de clientes establecidos en la muestra, entregándoles un formulario de calidad del servicio entregado (anexo2); ingresar en la matriz de datos la información y obtener el porcentaje de demora conforme al estándar del proceso y obtener el porcentaje de la calidad del servicio otorgado.

Una vez que las actividades estén detalladas, se identificaran las actividades repetidas los tiempos muertos, los archivos innecesarios y se propondrá el mejoramiento de proceso, presentado una propuesta de rediseño del mismo, esta propuesta debe conjugar con la propuesta de las mejoras de Sistema de Información que podrá utilizar la agente de aduana Nancy Serrano y su grupo de colaboradores.

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presentan la entrevista a la Agente Nancy Serrano y la encuesta realizada a los clientes, con las tablas y gráficos por preguntas e indicadores. En cada caso se calculó porcentajes, se lo realizó con la herramienta de Excel. Los pasos que se efectuaron son los siguientes:

1. Observación.
2. Inducción-deducción.
3. Investigación de campo.
4. Identificación de la población o universo.
5. Selección y definición de la muestra.
6. Recolección de la información
7. Información directa o de campo
8. Fuentes primarias: encuesta.

3.8.1. ENTREVISTA

La entrevista “es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2008).

Datos de la Entrevista

Fecha junio del 2019
Nombre del Entrevistado: Nancy Serrano Mosquera
Cargo Gerente de GRUPO SERRANO

- ¿Considera que la aduana podría asumir las competencias directas de la gestión de los trámites aduaneros sin la necesidad de los Agentes de Aduana y por qué?
 - No, porque los agentes de Aduana, mitigamos la avalancha de procesos de comercio del exterior generados por Importadores y Exportadores; la aduana tendría un ejército de personas que trabajarían en el sector público y podría prestarse a mayor corrupción o botín político
- ¿Cuál diría usted que es el principal inconveniente que tienen el Grupo Serrano en la Aduana, cuando un cliente solicita su asistencia para el trámite de desaduanización?
 - Yo diría que son los aforos documentales, debemos ser pacientes hasta que el delegado de la aduana, haga la verificación y se puede pasar varias horas en ella.
- ¿Cuál diría usted que es el principal inconveniente que tienen el Grupo Serrano al interior de la empresa, cuando un cliente solicita su asistencia para el trámite de desaduanización?

- Fuimos un poco desorganizados al interior y existía duplicidad de funciones y de trámites que se han corregido. La adquisición del sistema automatizado nos ha ayudado mucho.
- ¿Por qué no se ha documentado nunca los procesos internos?
 - Desconfianza
- ¿Cómo usted considera que beneficiaría a la Agente de Aduana Nancy Serrano la creación del manual de procedimientos?
 - Agilitar los procesos que llevamos actualmente

3.8.2. ENCUESTA

Pregunta 1

¿De qué manera usted evaluaría la eficacia de los procesos proporcionados por la agente de aduana Nancy Serrano y su personal?

Tabla 10: Pregunta 1

	Muy eficiente	Eficiente	Ineficiente	Total
Calificación obtenida	80	150	52	282
Porcentaje	28.37%	53.19%	18.44%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

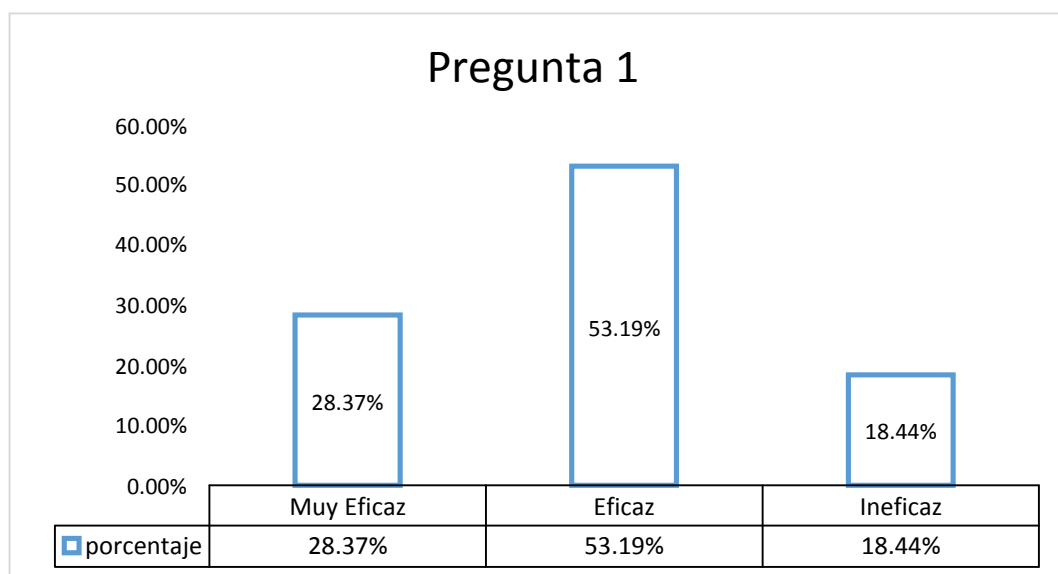


Figura 8: Pregunta 1

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Análisis

De acuerdo a la encuesta más del 61% de las actividades relativas a los procesos proporcionados por la agente de aduana Nancy Serrano, fueron considerados como eficaces y sólo el 18,44% piensa que no se responde adecuadamente.

Pregunta 2

¿Cuál es su opinión respecto al costo de los servicios ofrecidos?

Tabla 11: Pregunta 2

	Oneroso	Justo	Económico	Total
Calificación obtenida	146	106	30	282
Porcentaje	51.77%	37.59%	10.64%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

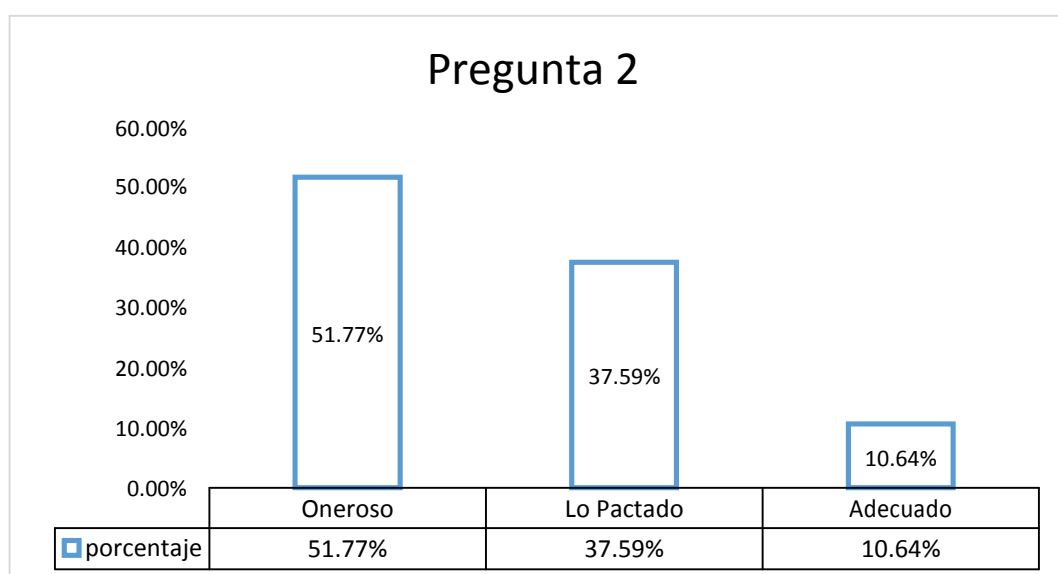


Figura 9: Pregunta 2

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Análisis

El valor por servicios ofrecidos tiene dos componentes, los relativos al trámite y recursos de movilización y/o bodegaje; es de indicar que solo el 48% dijo que estos costos se encontraron dentro de un rango razonable y de lo pactado, mientras que más del 51% mencionó que eran costosos.

Pregunta 3

La orientación recibida, respecto a los trámites y documentos a entregar, al inicio de adquirir nuestros servicios, por parte de nuestro personal fue:

Tabla 12: Pregunta 3

	Buena	Mediana	Mala	Total
Calificación obtenida	12	73	197	282
Porcentaje	4,26%	25.89%	69.86%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

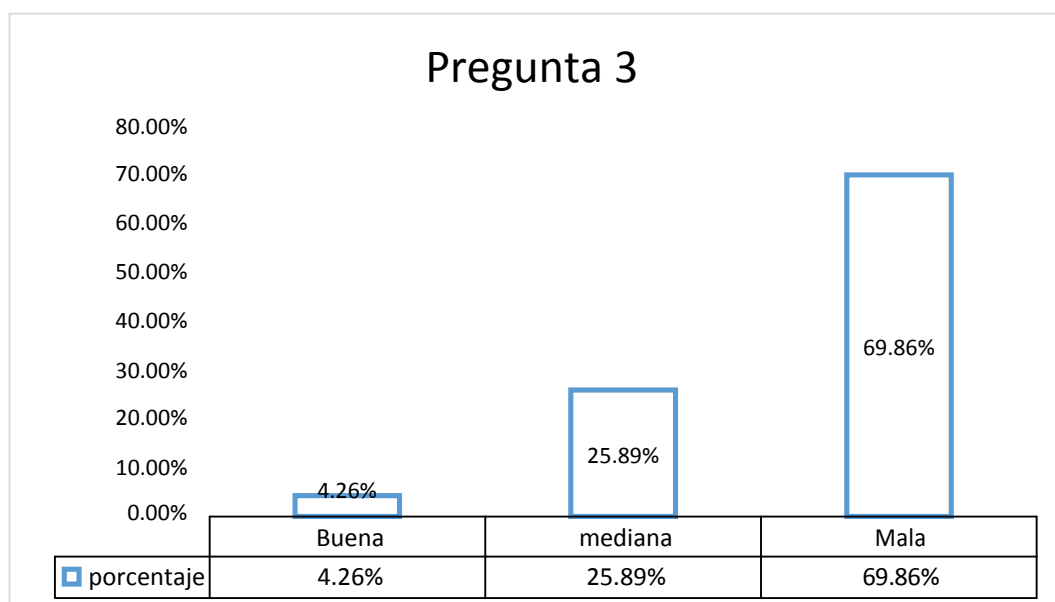


Figura 10: Pregunta 3

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Análisis

Más del 70% de los encuestados consideró que la orientación respecto al tipo de documentos que se tenían que entregar inicialmente, no fue adecuada y esto provocaba que el importador entregue la documentación poco a poco.

Pregunta 4

¿Cómo calificaría el trato que recibido por parte del personal de nuestra agencia aduanal?

Tabla 13: Pregunta 4

	Muy amable	Cortés	Descortés	Total
Calificación obtenida	89	133	60	282
Porcentaje	69.86%	25.89%	4.26%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

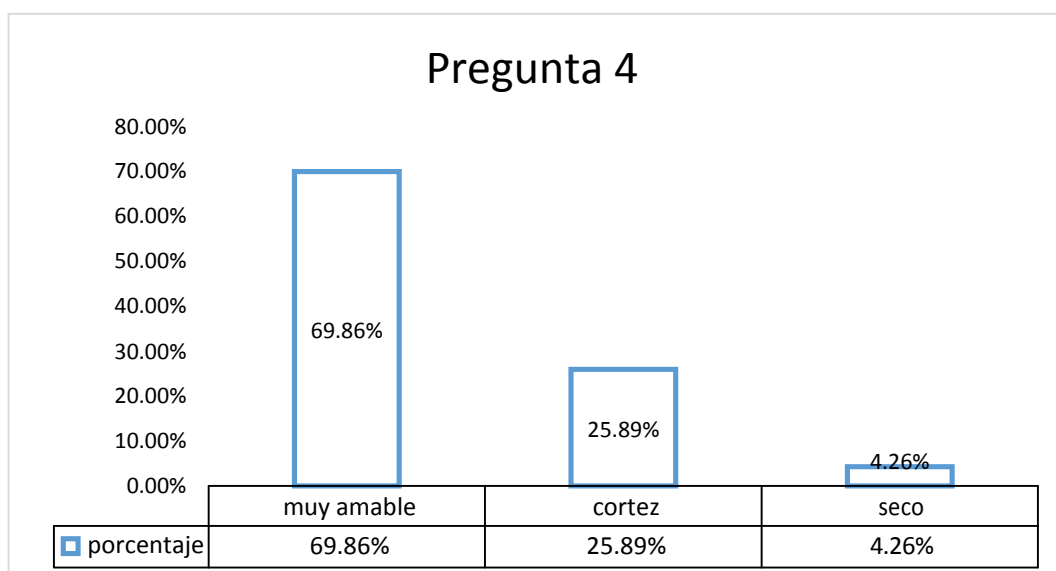


Figura 11: Pregunta 4

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)

Análisis

Más del 75% de las personas encuestadas consideraron que la calidad del servicio y trato del cliente fue percibida como muy amable y cortés, mientras que sólo el 5% consideró lo contrario

Pregunta 5

¿Cómo evaluaría el conocimiento técnico aduanero de nuestro personal que realiza la prestación del servicio?

Tabla 14: Pregunta 5

	Alto	Medio	Bajo	Total
Calificación obtenida	69	140	73	282
Porcentaje	24.47%	49.65%	25.89%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

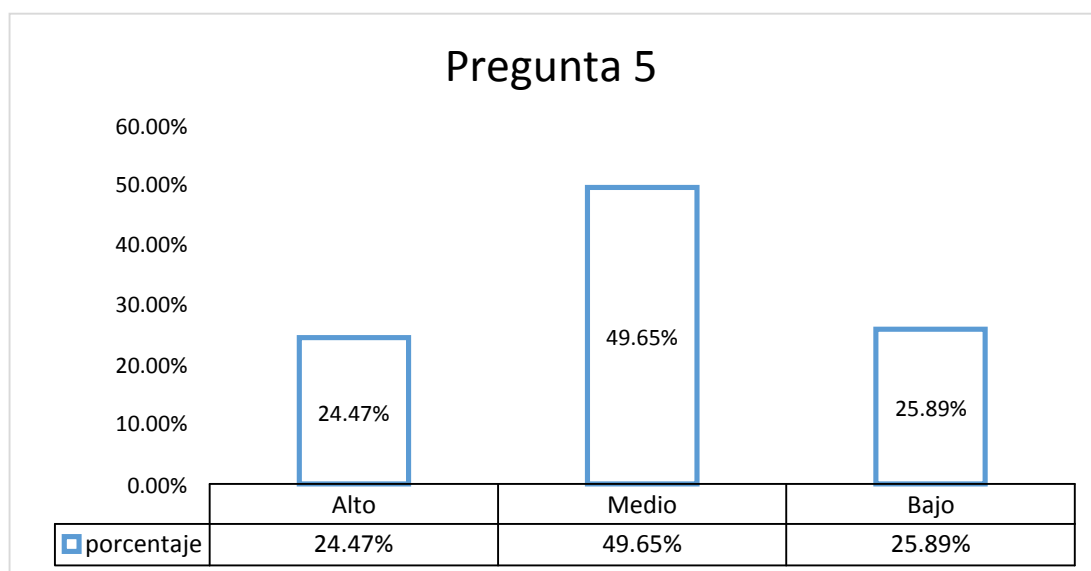


Figura 12: Pregunta5

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)

Análisis

Sólo el 24% de las personas encuestadas consideró que el personal estaba bien capacitado en procesos de aduaneros, mientras que casi el 26% consideró que les faltaba conocimiento.

Pregunta 6

¿Cuál es su percepción de la capacidad de respuesta de la agente Nancy Serrano y de su personal en situaciones imprevistas?

Tabla 15: Pregunta 6

	Rápida	Normal	Lenta	Total
Calificación obtenida	40	156	86	282
Porcentaje	14.18%	55.32%	30.50%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

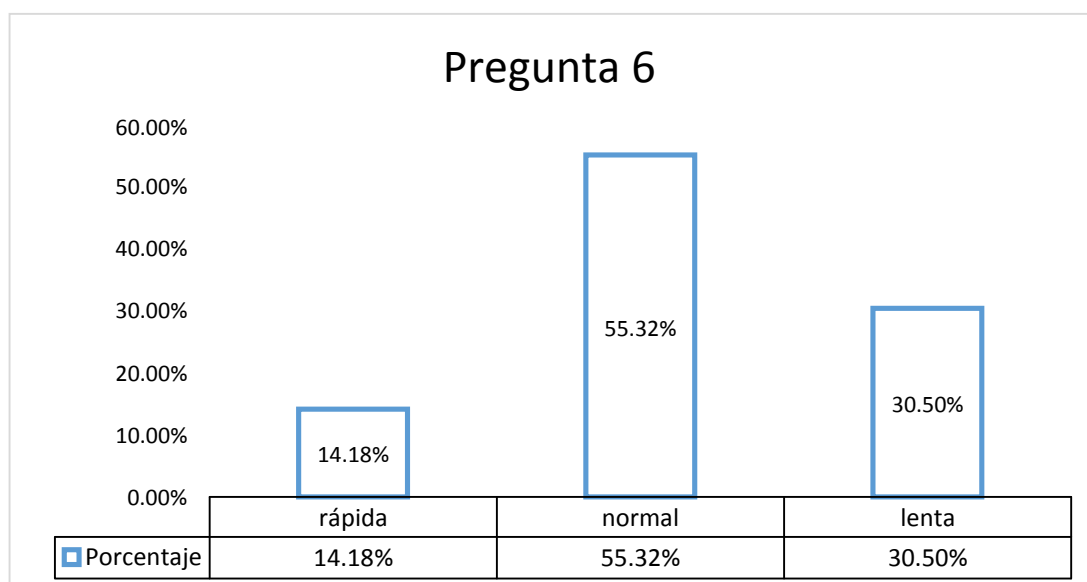


Figura 13: Pregunta 6

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Análisis

Casi el 31% consideró que el tiempo de respuesta ante las eventualidades o imprevistos era lenta, y en este punto hay que acotar que esta responsabilidad debe ser compartida con los funcionarios del SENAE; mientras que más del 55% aceptó que la capacidad de respuesta estaba dentro del lapso normal

Pregunta 7

¿De qué manera usted evaluaría la oportunidad y eficacia de los procesos de Despacho de Mercancías dentro de la Aduana?

Tabla 16: Pregunta 7

	Rápida	Normal	Lenta	Total
Calificación obtenida	86	101	95	282
Porcentaje	30.50%	35.82%	33.69%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

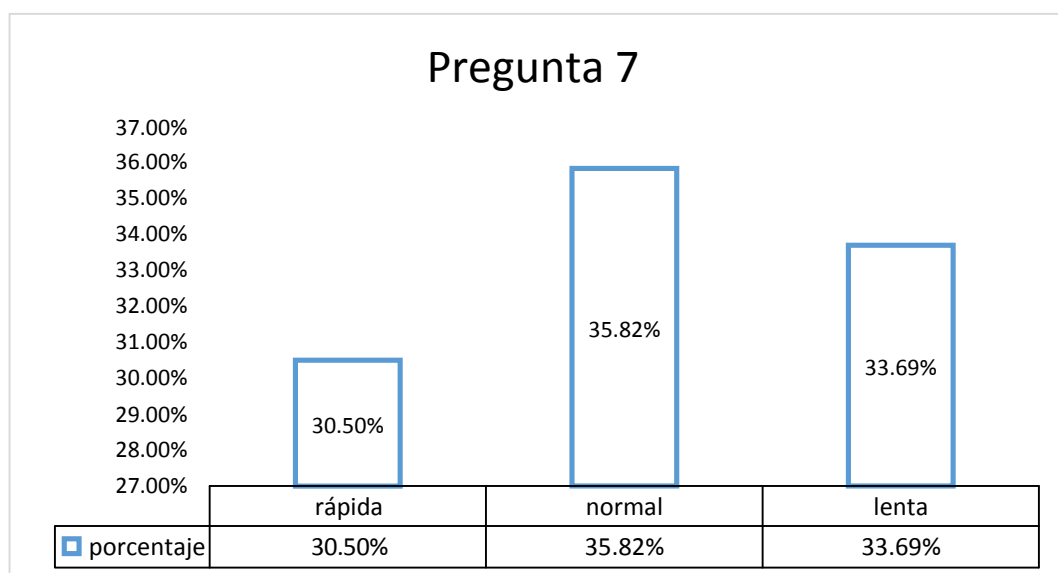


Figura 14: Pregunta 7

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Análisis

Aparentemente las opiniones a esta pregunta se enmarcaban dentro del rango del 30% al 34%, siendo rápida y lenta respectivamente; mientras que el 35% de los encuestados consideró que los procesos atendidos dentro del recinto Aduanero eran normales.

Pregunta 8

De los problemas planteados a continuación, ¿cuál considera usted, que afecta mayormente a la demora de los trámites de aprobación Aduanera?

Tabla 17: Pregunta 8

	Inconvenientes dentro de la Aduana	Gestión de los Trámites	Falta de documentos	Total
Calificación obtenida	32	167	83	282
Porcentaje	11.35%	59.22%	29.43%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

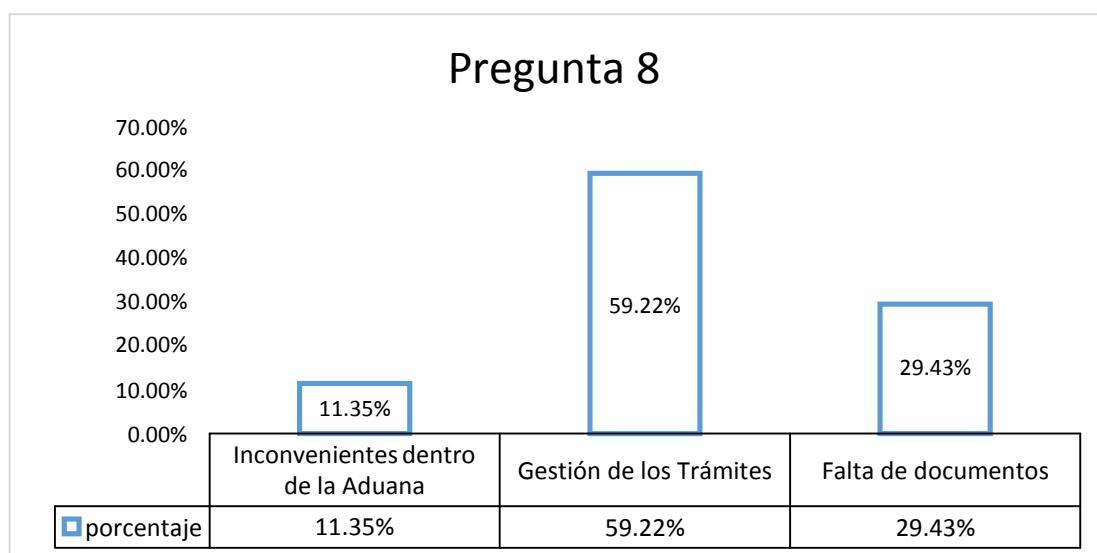


Figura 15: Pregunta 8

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Análisis

Casi el 60% de los encuestados consideró que había demoras en la Gestión de los trámites porque en la mayoría de los documentos estaban equivocados en los aranceles; más del 29% consideró que la falta de documentos o certificados era otro problema regular.

Pregunta 9

En función de la eficiencia, ¿cómo calificaría el aforo aduanero?

Tabla 18: Pregunta 9

	Buena	Normal	Mala	Total
Calificación obtenida	116	86	80	282
Porcentaje	41.13%	30.50%	28.37%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

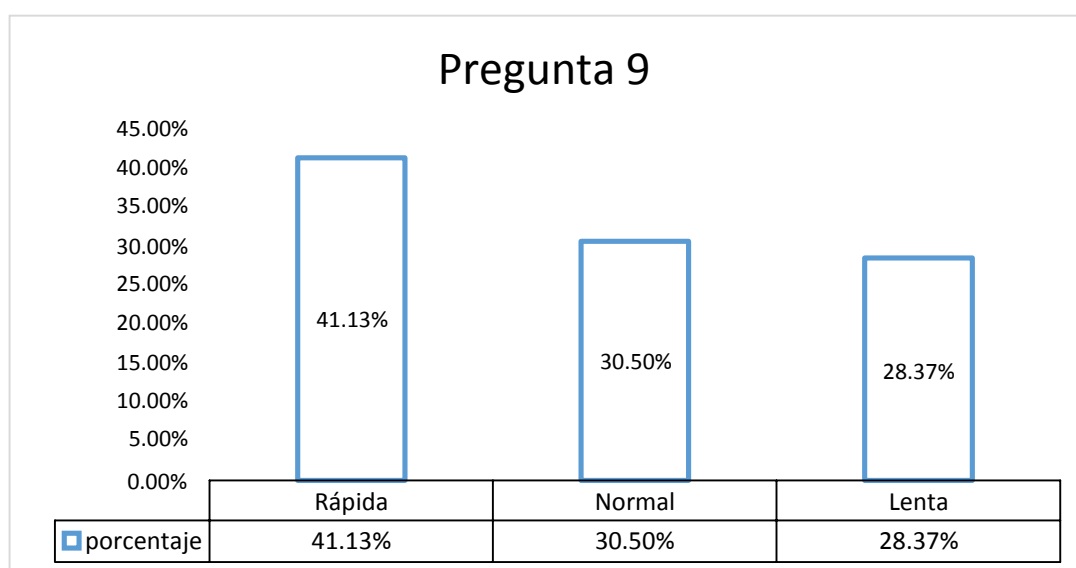


Figura 16: Pregunta 9

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Análisis

El 41,13% consideró que el proceso de Aforo en la aduana es rápido y más de 30% que está dentro del proceso normal; sin embargo, casi el 29% consideró que es lento cuando se cambia una revisión de no intrusivo a intrusivo sin motivos.

Pregunta 10

¿Cómo calificaría las gestiones administrativas aplicadas por la agente de aduana Nancy Serrano?

Tabla 19: Pregunta 10

	Cumple	No Cumple	Eficiente	Total
Calificación obtenida	98	109	75	282
Porcentaje	34.75%	38.65%	26.60%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

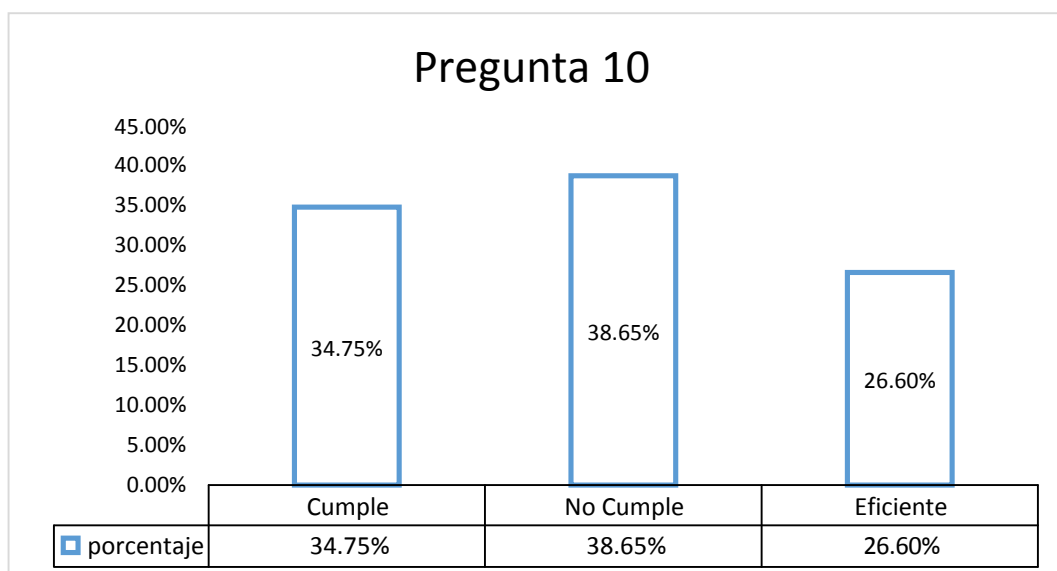


Figura 17: Pregunta 10

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Análisis

De acuerdo a la encuesta se consideró que casi el 35% la agente Serrano cumplía con normalidad, mientras que el 39% aseguró que no cumplía los procesos de desaduanización; sin embargo casi el 27% estimó que lo hacía con eficiencia.

3.9. ANÁLISIS DE RESULTADOS AL PROCESO

De los resultados obtenidos de 3.254 transacciones llevadas a cabo en el año 2017, según datos del archivo del Grupo Serrano, el 7% de las operaciones fueron a través del aforo automático; el 43% de las importaciones fueron con aforo documental; y el 50% de las operaciones fueron aforos físicos.

El 15% de las transacciones registraron un tiempo de 8 días laborables; el 33% de los trámites tuvieron una duración entre 8 a 12 días laborables; y el 52% de los trámites aduaneros tuvieron una demora de 12 días laborables en adelante.

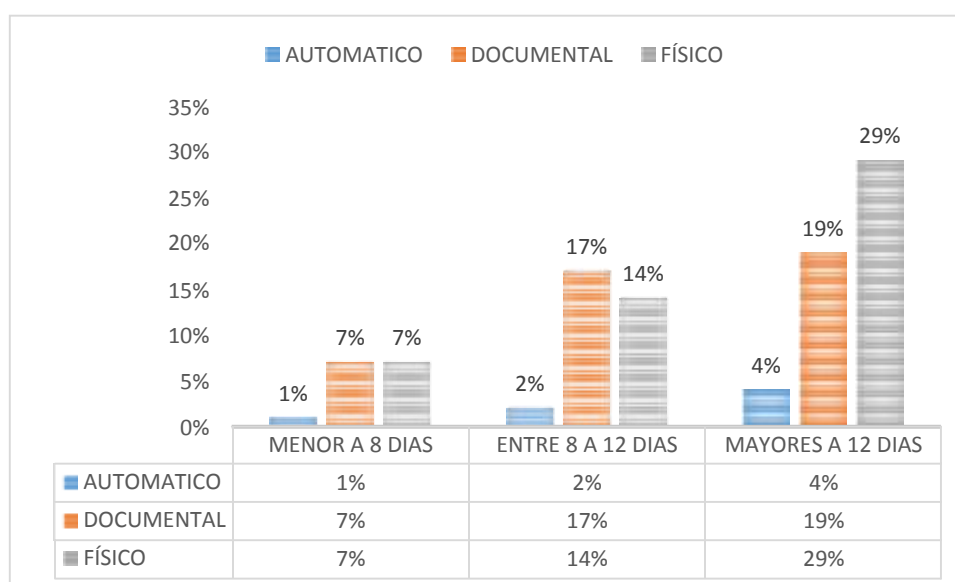


Figura 18: Porcentaje de Operaciones por Tiempo
Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)

De lo expuesto anteriormente se estima que, solo el 48% de los trámites se ajustaron a una relativa normalidad, mientras que el 52% de las transacciones fueron catalogadas como indeseables.

Tabla 20: Análisis de resultado de los procesos

	MENOR A 8 DIAS	ENTRE 8 A 12 DIAS	MAYORES A 12 DIAS	PORCENTAJE	OPERACIONES
AUTOMATICO	1%	2%	4%	7%	228
DOCUMENTAL	7%	17%	19%	43%	1399
FÍSICO	7%	14%	29%	50%	1627
	15%	33%	52%	100%	3254

Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)

Se puede sostener que el desempeño de las operaciones de importación, estará supeditada con “la agilidad con que se consiga la nacionalización de la carga importada”; y mientras el tipo de aforo se acerque al automático será más rápido el trámite. Sin embargo, cada operación es distinta y muchas de las actividades dependerán de agentes externos, y esto dificulta la rapidez del trámite.

Aun así, se considera que el reducir actividades en unos casos y en otros aumentar tareas, no sólo significaría mejorar el tiempo del proceso; sino establecer un mecanismo que incentive la calidad del servicio. De esta manera se presenta a continuación un cuadro con actividades y tiempos del proceso anterior, con las sugerencias de cambio que podrían ser modificadas y/o eliminadas.

3.10. ANÁLISIS DE RESULTADOS A LAS ENCUESTAS

Las gestiones destinadas al servicio no pueden ser desatendidas o minimizadas, estas tienen un gran impacto dentro de los procesos y fortalecen las relaciones comerciales.

Respecto a la calidad del servicio los resultados de las preguntas se han consolidado en el siguiente cuadro donde se registra lo siguiente: el 23% de los encuestados considera que el tratamiento de las operaciones realizadas por la agente Nancy Serrano es positivo y por ese motivo continúan realizando las transacciones con ella; el 40% de los encuestados considera que el trabajo realizado esta dentro del rango de la normalidad y que las demoras de los trámites y los inconvenientes son

por culpa del SENA y; el 37% considera que puede mejorar los procesos y la calidad que de ella depende.

Tabla 21: Análisis de los resultados de encuesta

No	PREGUNTAS	POSITIVO	NEUTRO	NEGATIVO
1	¿Cómo Evaluaría la oportunidad y eficacia de nuestro Proceso de Despacho Aduanal de sus Mercancías?	28%	53%	18%
2	¿Cómo considera el costo de nuestros Servicios?	11%	38%	52%
3	La orientación recibida por parte de nuestros ejecutivos regularmente es:	4%	26%	70%
4	El trato que recibe por parte del personal de nuestra agencia aduanal es	32%	47%	21%
5	¿Cómo evaluaría el conocimiento de nuestro personal que realiza la prestación del servicio?	24%	50%	26%
6	¿Cuál es su percepción de la capacidad de respuesta de nuestra Agencia en situaciones imprevistas?	14%	55%	30%
7	En promedio como resulta el tiempo en el proceso de despacho de sus mercancías	30%	36%	34%
8	De los problemas planteados a continuación, ¿cuál considera usted, que afecta mayormente a la demora de los trámites de aprobación Aduanera?	11%	29%	59%
9	Cómo evaluaría la entrega de mercancía en los tiempos y plazos estimados por la Agente de Aduana?	41%	30%	28%
10	En general como considera que son nuestros Procedimientos Administrativos	27%	35%	39%
	GESTION PROMEDIO	22%	40%	38%

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

CAPÍTULO IV

4.1. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL

A continuación, se detalla el proceso para la nacionalización de mercancías importadas, con los tiempos de demora y los responsables de la actividad; es de indicar que en dicho proceso se detalla que el ingreso de información para la generación de la DAI se lo realiza por medio del sistema ECUAPASS, el mismo que ha generado varios retrasos, tal como se detalló en el planteamiento del problema.

4.1.1. PROCESO ACTUAL PARA LA NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS

Procedimiento Actual

El agente de aduana realiza el trámite de importación y recibe los documentos habilitantes del cliente vía correo o personalmente, sobre la gestión de importación (factura comercial, guía aérea, conocimiento de embarque (bill of lading), lista de contenidos (paking list), ficha técnica.

Entrega documentos al Auxiliar de Oficina para que proceda con el trámite.

El auxiliar de Oficina recibe documentos y verifica en los sistemas (Firma EC y ECUAPASS) que los documentos cuenten con la certificación digital y que el importador se encuentre acreditado y habilitado.

Abre expediente por importador y trámite, registrando en hoja Excel los datos de los registros del trámite e información de la importación.

En caso de que ya exista el importador en los registros, se apertura un nuevo trámite.

De faltar algún documento se contacta con el importador para que los entregue y completar la documentación necesaria,

El Auxiliar Oficina captura cada documento de la importación en el escáner convirtiéndolo en archivo digital.

Registra los datos en el sistema ECUAPASS Item por Item, y sube en el sistema los archivos digitales

Genera el documento de la declaración DAI (Declaración en Aduanera de Importación), en digital

Envía la DAI generada para revisión y aprobación del importador;

De existir alguna observación realiza las modificaciones y ajustes en el sistema Excel y en la DAI

Realiza la transmisión de la información previamente ingresada a través del sistema ECUAPASS

El Auxiliar Oficina Recibe de la Aduana el número de refrendo generada a través del ECUAPASS; además de la fecha, hora, delegado designado, tipo de aforo asignado.

Informa al importador, fecha, hora, delegado designado sobre el tipo de aforo aprobado por la aduana y remite copia de la liquidación al importador para que proceda con el pago y haga la debida confirmación.

El importador confirma el pago en el sistema,

Notifica al Auxiliar de Operaciones (aforo documental) y al agente de aduana (aforo físico) y envía copia de la DAI-1

Aforo documental o Electrónico

Procedimiento

Tanto el Auxiliar Operativo / Delegado Aduana revisan en el sistema si se ha autorizado la salida de la carga.

En el caso de alguna observación deberá hacer los ajustes necesarios o comunicar al agente de aduana cuando se ha solicitado el aforo físico.

El Delegado Aduana Revisa los documentos versus la declaración en el sistema ECUAPASS y autoriza la salida.

De presentarse diferencias, inconsistencias o gestiones de control por parte del delegado aduana, el Agente Operativo solicitará el cambio de partida arancelaria o el cambio en el canal de aforo, según corresponda.

Proceso en Aforo físico

El Agente Aduana hace los ajustes a la declaración aduanera, para que el agente de aduana se haga presente en la Aduana, en la fecha y hora estipulada por la aduana para gestionar ante el delegado aduana el proceso autorizado de aforo portando los documentos correspondientes.

Delegado Aduana Revisa los documentos versus la mercancía y autoriza la salida
De presentarse diferencias, inconsistencias o gestiones de control por parte del delegado aduana, el Agente de Aduana solicitará la reexportación de la carga.

Salida de la carga

El Auxiliar Operativo / Agente Aduana Solicita al importador realice el pago del bodegaje y que haga entrega al transportista los documentos para la salida del recinto Aduanero

Entrega documentos Aforados al Auxiliar de Oficina

El Auxiliar Oficina en Contabilidad Recibe y prepara factura liquidación respectiva por los servicios ofrecidos

Obtiene aprobación del Agente de Aduana en los documentos generados

Realiza estadística de las gestiones realizadas en el mes para informar a la Agente de Aduana

Realiza las actualizaciones en el portafolio del Importador

Tiempo Aprox. 1día

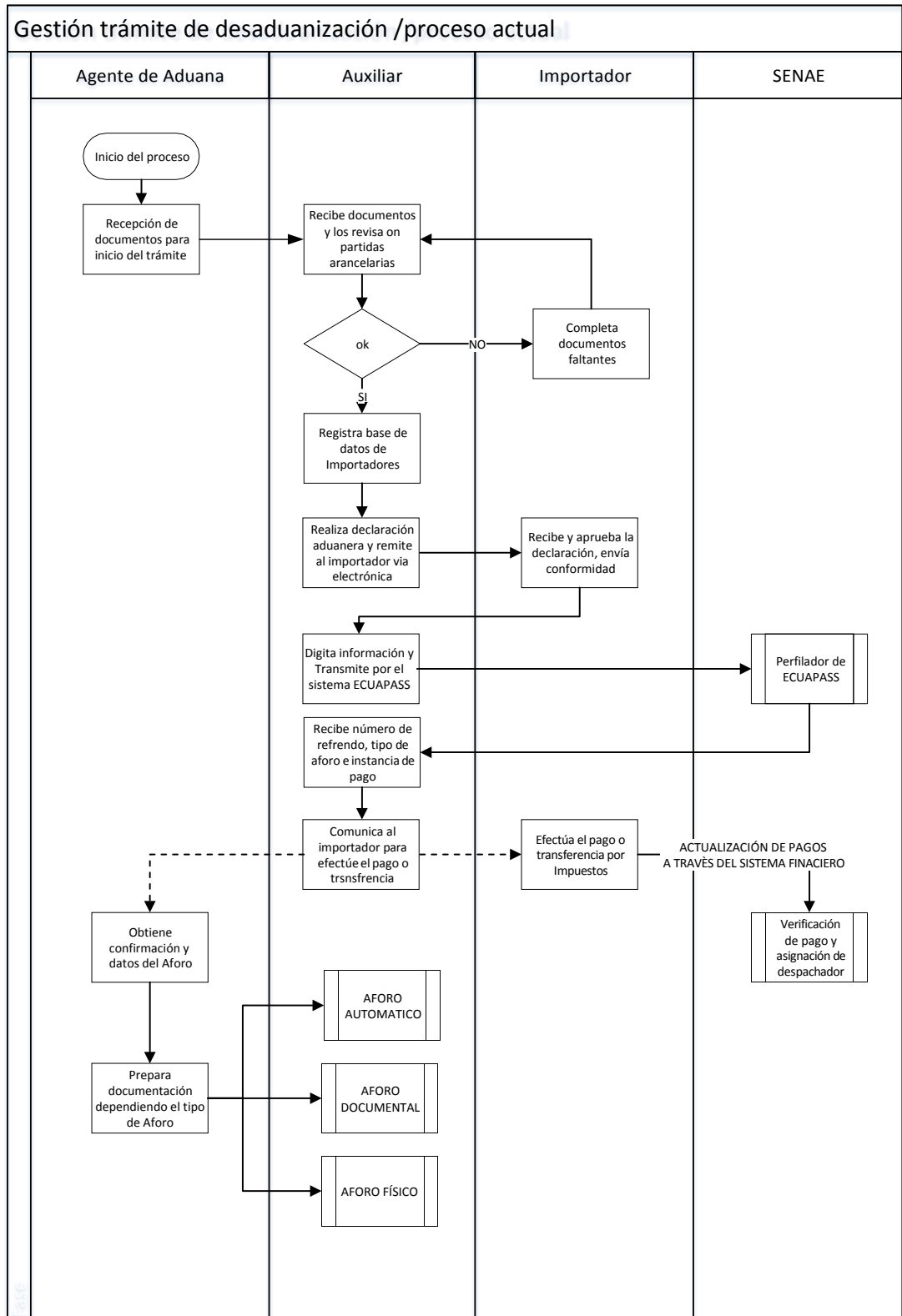


Figura 19: Flujo Proceso Actual para la Nacionalización de Mercancías
 Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

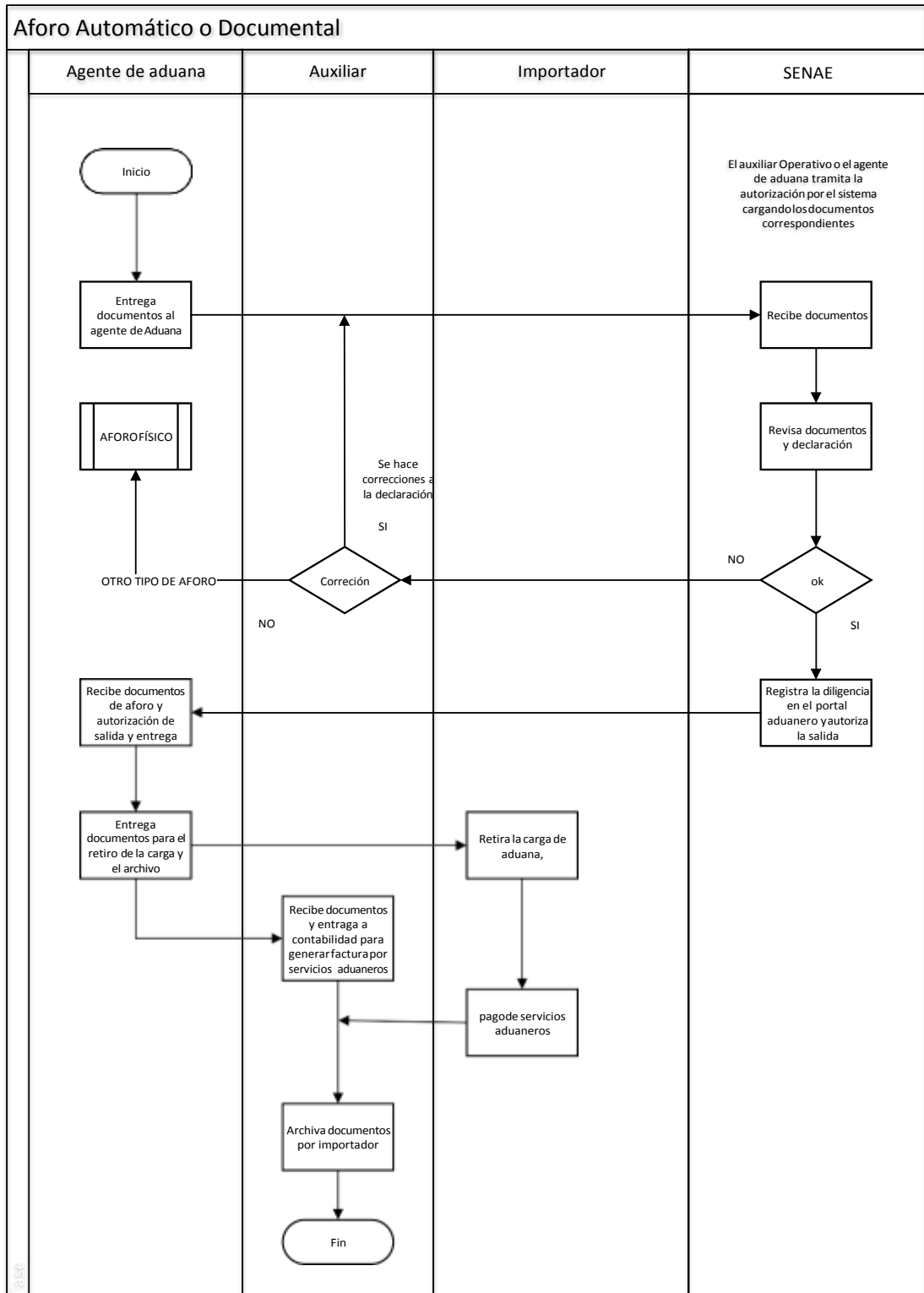


Figura 20: Flujo Aforo Automático y Documental (no intrusivo)
 Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

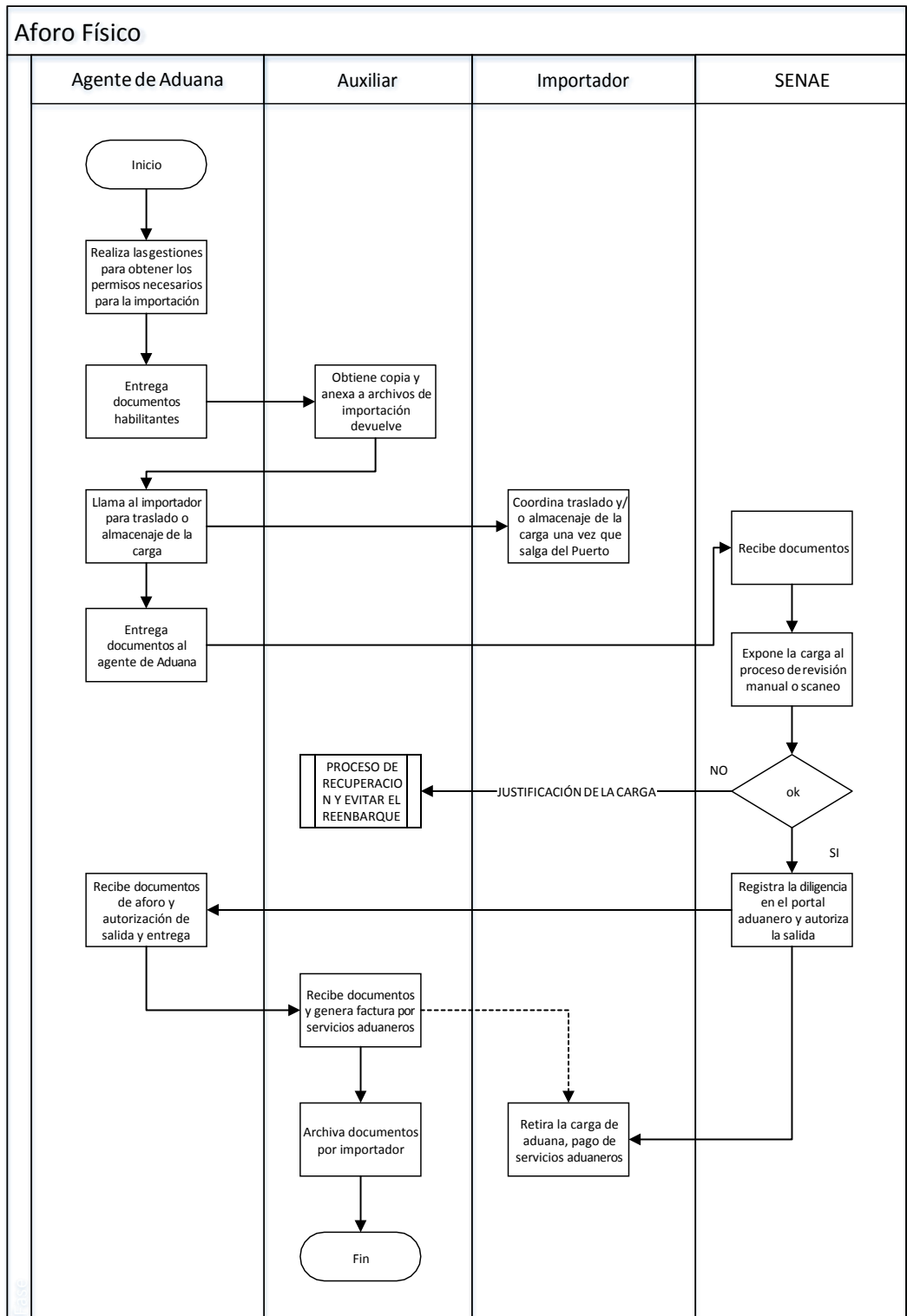


Figura 21: Flujo_ Aforo Físico (intrusivo)
 Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)

4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El Área Operativa del Grupo Serrano experimentó varios cambios cuando se implementó el sistema LOGAN; con este recurso, las transacciones registradas una a una en ECUAPASS, pudieron ser ingresadas fuera de línea y de manera autónoma previo al envío por lote; de igual manera la obtención del TOKEN a cada uno de los auxiliares operativos y su respectiva actualización, dinamizó el ingreso de información al sistema; y brindar el servicio de señalización, seguro y transporte de la carga, una vez fuera del puerto, asegurando al importador su carga. Todo esto constituyó decisiones que aumentaron las actividades para el personal del Grupo Serrano, pero que en definitiva se vio reflejado en ahorro de tiempo.

El desarrollo del manual operativo recoge de manera ordenada las actividades implementadas a las operaciones de importación, e incorpora otras actividades que no eran habituales; pero que, formaban parte de la calidad del servicio al cliente, por ejemplo:

A falta de documentos en la transacción el auxiliar operativo puede y debe tramitar: las solicitudes de autorizaciones con el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), Ministerio de Salud Pública (MSP), y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO); de igual manera, conseguir los vistos buenos de la guía aérea o el conocimiento de embarque. Por otra parte, NO generar bases aleatorias o imágenes de las bases de datos del sistema LOGA; y tomar fotografías antes, durante y después de la movilización de la carga, puesto que esto constituye evidencia del trabajo realizado, las mismas que deben reposar en el archivo del trámite al finalizar el proceso.

Con los cambios generados, se pudo constatar que el proceso de importación disminuyó en un 30% del tiempo habitual, y se considera que la puesta en marcha del manual puede reducir las actividades en un 10% adicional.

4.2.1. PROCESO PROPUESTO PARA LA NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS

En este punto se ha realizado una comparativa del proceso actual versus lo propuesto, las actividades que podrían suprimirse o adicionarse, así como el detalle de los tiempos de la gestión administrativa en oficina de cada tarea promediada en horas; además se incluye, una columna sobre el porcentaje de mejoramiento de esa actividad para finalmente obtener un valor cuantitativo.

Tabla 22: Comparativa entre el proceso actual y el propuesto

No	Procedimiento Actual	Tiempo en horas	No	Proceso Propuesto	Tiempo en horas	Mejoras
	Actividades			Actividades		
1	El agente de aduana inicia el trámite de importación y recibe los documentos habilitantes del cliente vía correo o personalmente, (factura comercial, guía aérea, conocimiento de embarque (bill of lading), lista de contenidos (paking list), ficha técnica).	1	1	El Agente Aduana acepta realizar el trámite de importación y recibe los documentos habilitantes del cliente vía correo o personalmente, sobre la gestión de importación (factura comercial, guía aérea, conocimiento de embarque (bill of lading), lista de contenidos (paking list), ficha técnica.	1	0%
2	Entrega los documentos al Auxiliar de Oficina para que proceda con el trámite.		2	Entrega documentos al Auxiliar de Oficina para que proceda con el trámite		
3	El auxiliar de Oficina recibe los documentos y verifica en los sistemas (Firma EC y ECUAPASS) que el importador se encuentre habilitado y que los documentos cuenten con la certificación digital	3	3	El Auxiliar oficina recibe el requerimiento digital y verifica en el sistema LOGA la certificación digital y la acreditación como importador habilitado; Crea la orden de trabajo en el sistema.	1	67%

	De faltar algún documento o certificación, se solicita al importador obtenga los documentos necesarios o las certificaciones requeridas.				
4	Abre expediente por importador y trámite, registrando en hoja Excel los datos de los registros del trámite e información de la importación.		4	Abre expediente por importador y trámite, registrando los datos de la información y registros del tipo de trámite, en este caso (importación de Consumo. El sistema asigna el nuevo trámite). Se ingresa los datos del importador y se asigna el encargado de la declaración	
	En caso de que ya exista el importador en los registros, se apertura un nuevo trámite.			A falta de algún requerimiento legal coordina con el auxiliar operativo para obtener los documentos o autorizaciones faltantes.	
5	El Auxiliar Oficina captura cada documento de la importación en el escáner convirtiéndolo en archivo digital.			El Auxiliar Oficina captura los documentos físicos para convertirlo en digital y se carga en el sistema LOGA	
6	Registra los datos en Excel y el sistema ECUAPASS Item por Item, subiendo en el sistema los archivos digitales			En la primera pestaña del sistema, registra los datos del embarque: Valor, Flete, Seguro, Peso Neto, Peso Bruto, Número de Bultos	
7	Genera el documento de la declaración DAI (Declaración en Aduanera de Importación), en digital	2	5	En la siguiente pestaña se ingresa los datos de la(s) factura(s)	1
8	Envía la DAI generada para revisión y aprobación del importador			Y en la siguiente pestaña los documentos que se debe de anexar, los cuales deben estar en formato jpg, pdf, etc.	50%

	De existir alguna observación realiza las modificaciones y ajustes en el sistema Excel y en la DAI			El sistema LOGA ya menciona sobre el lado izquierdo la secuencia del trámite DAI generado y registrado		
9	Realiza la transmisión de la información previamente ingresada a través del sistema ECUAPASS		6	Remite copia de la DAI para aprobación del importador; de existir modificación expuestas por el importador el auxiliar realiza los ajustes		
			7	Realiza la transmisión de la información a través del sistema LOGA y por intermedio de este a ECUAPASS.		
10	Recibe de la Aduana el número de refrendo generada a través del ECUAPASS; además de la fecha, hora, delegado designado, tipo de aforo asignado.	1	8	Recibe de la Aduana el número de refrendo generada a través del ECUAPASS; además de la fecha, hora, delegado designado, tipo de aforo asignado	1	0
11	Informa al importador, fecha, hora, delegado designado sobre el tipo de aforo aprobado por la aduana y remite copia de la liquidación al importador para que proceda con el pago y haga la debida confirmación.	1	9	Informa al importador, fecha, hora, delegado designado sobre el tipo de aforo aprobado por la aduana y remite copia de la liquidación al importador para que proceda con el pago y haga la debida confirmación.	1	0
12	El importador confirma el pago en el sistema,	2	10	El importador confirma el pago en el sistema,	2	0
13	Notifica al Auxiliar de Operaciones (aforo documental) y al agente de aduana (aforo físico) y envía copia de la DAI-1	1	11	Notifica al Auxiliar de Operaciones sobre el (aforo documental) o al agente de aduana (aforo físico) y envía copia de la DAI-1	1	0

	AFORO DOCUMENTAL O ELECTRÓNICO			AFORO DOCUMENTAL O ELECTRÓNICO		
14	Solicita al Importador cancele los valores Tanto el Auxiliar Operativo / Delegado Aduana revisan en el sistema si se ha autorizado la salida de la carga.	3	12	El auxiliar Operativo revisa en el sistema si se ha autorizado la salida de la carga.	1	67%
	En el caso de alguna observación deberá hacer los ajustes necesarios o comunicar al agente de aduana cuando se ha solicitado el aforo físico.			En el caso de que se haya hecho alguna observación hacer los ajustes necesarios y si ha sido observado para el aforo físico, deberá comunicar al agente de aduana.		
15	El Delegado Aduana Revisa los documentos versus la declaración en el sistema ECUAPASS y autoriza la salida.	1	13	El Delegado Aduana Revisa los documentos versus la declaración en el sistema ECUAPASS y autoriza la salida.	1	0
	De presentarse diferencias, inconsistencias o gestiones de control por parte del delegado aduana, el Agente Operativo solicitará el cambio de partida arancelaria o el cambio en el canal de aforo, según corresponda.			De presentarse diferencias, inconsistencias o gestiones de control por parte del delegado aduana, el Agente Operativo solicitará el cambio de partida arancelaria o el cambio en el canal de aforo, según corresponda		0
	PROCESO EN AFORO FÍSICO			PROCESO EN AFORO FÍSICO		
16	El Agente Aduana hace los ajustes a la declaración aduanera, para que el agente de aduana se haga presente en la Aduana, en la fecha y hora estipulada por la aduana para gestionar ante el delegado aduana el proceso autorizado de aforo portando los documentos correspondientes.	1	14	El Agente de Aduana hace los ajustes a la declaración aduanera, para que el agente de aduana se haga presente en la Aduana, en la fecha y hora estipulada por la aduana para gestionar ante el delegado aduana el proceso autorizado de aforo portando los documentos correspondientes.	1	0

17	Delegado Aduana Revisa los documentos versus la mercancía y autoriza la salida	2	15	El Delegado Aduana Revisa los documentos versus la mercancía y autoriza la salida	2	
	De presentarse diferencias, inconsistencias o gestiones de control por parte del delegado aduana, el Agente de Aduana solicitará la reexportación de la carga.			De presentarse diferencias, inconsistencias o gestiones de control por parte del delegado aduana, el Agente de Aduana solicitará la reexportación de la carga.		
	SALIDA DE LA CARGA			SALIDA DE LA CARGA		
18	El Auxiliar Operativo / Agente Aduana Solicita al importador realice el pago del bodegaje y que haga entrega al transportista los documentos para la salida del recinto Aduanero	3	16	El Auxiliar Operativo realiza el pago del Bodegaje	1	67%
19	Entrega documentos Aforados al Auxiliar de Oficina	1	17	Entrega al transportista los documentos para la salida del recinto Aduanero	1	
			18	Entrega documentos Aforados al Auxiliar de Oficina para el cierre de la transacción en el sistema LOGA	1	
20	El Auxiliar Oficina en Contabilidad Recibe y prepara factura liquidación respectiva por los servicios ofrecidos	1	19	El Auxiliar Oficina en Contabilidad recibe y prepara factura liquidación respectiva por los servicios ofrecidos Incluyendo Bodegaje, transportes, embalaje etc, y cualquier otro gasto en que el Grupo Serrano haya incurrido.	1	
21	Obtiene aprobación del Agente de Aduana en los documentos generados	1	20	Obtiene aprobación del Agente de Aduana en los documentos generados	1	0

22	Realiza estadística de las gestiones realizadas de los archivos Excell para informar a la Agente de Aduana	2		Las estadísticas son obtenidas por la Agente de Aduana Nancy Serrano del sistema LOGA en tiempo real		
23	Realiza las actualizaciones en el portafolio del Importador	1				
TOTAL		21		TOTAL	18	14%

Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

Con los datos obtenidos, se hizo una estimación del total de horas trabajadas por transacción, lo cual fue de 21 horas promedio por cada trámite. Con la implementación del proceso normado, se estima que se obtendría no sólo una reducción de actividades a 18 horas, sino una disminución considerable en el tiempo en la trasmisión de datos, lo cual representaría una mejora del 14% del tiempo empleado actualmente. Según la información de los procesos de desaduanización, presentada por la agente Nancy Serrano en el año 2017, en Importaciones de consumo tramitadas por tipo de aforo es 3.254 operaciones (Ver figura 3); y si este porcentaje se le adiciona al número de operaciones actuales, en el primero año de la implementación de la normativa, se esperaría un aumento de 500 operaciones adicionales a favor del Grupo Serrano.

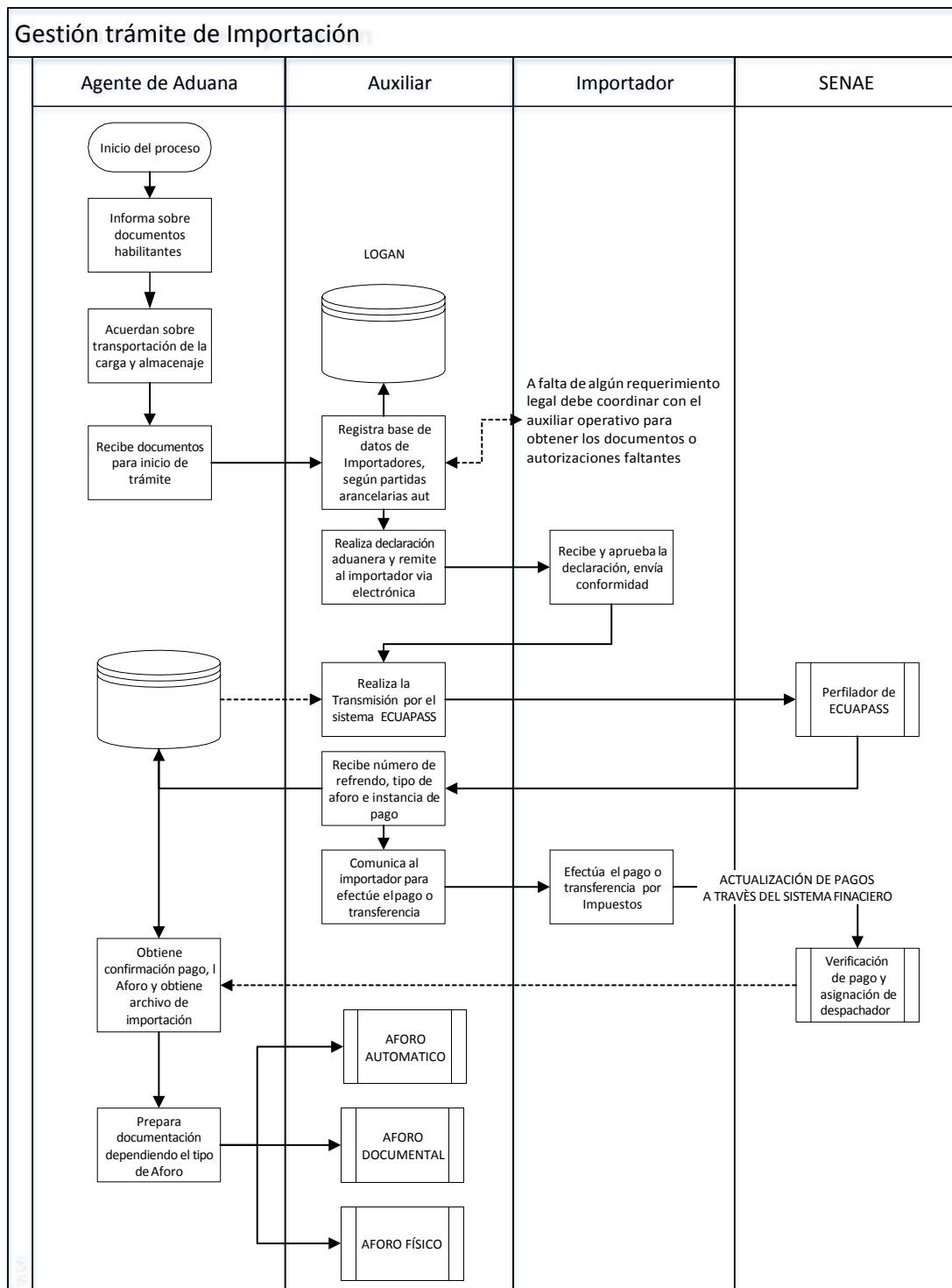


Figura 22: Flujo Propuesto para la Nacionalización de Mercancías
 Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

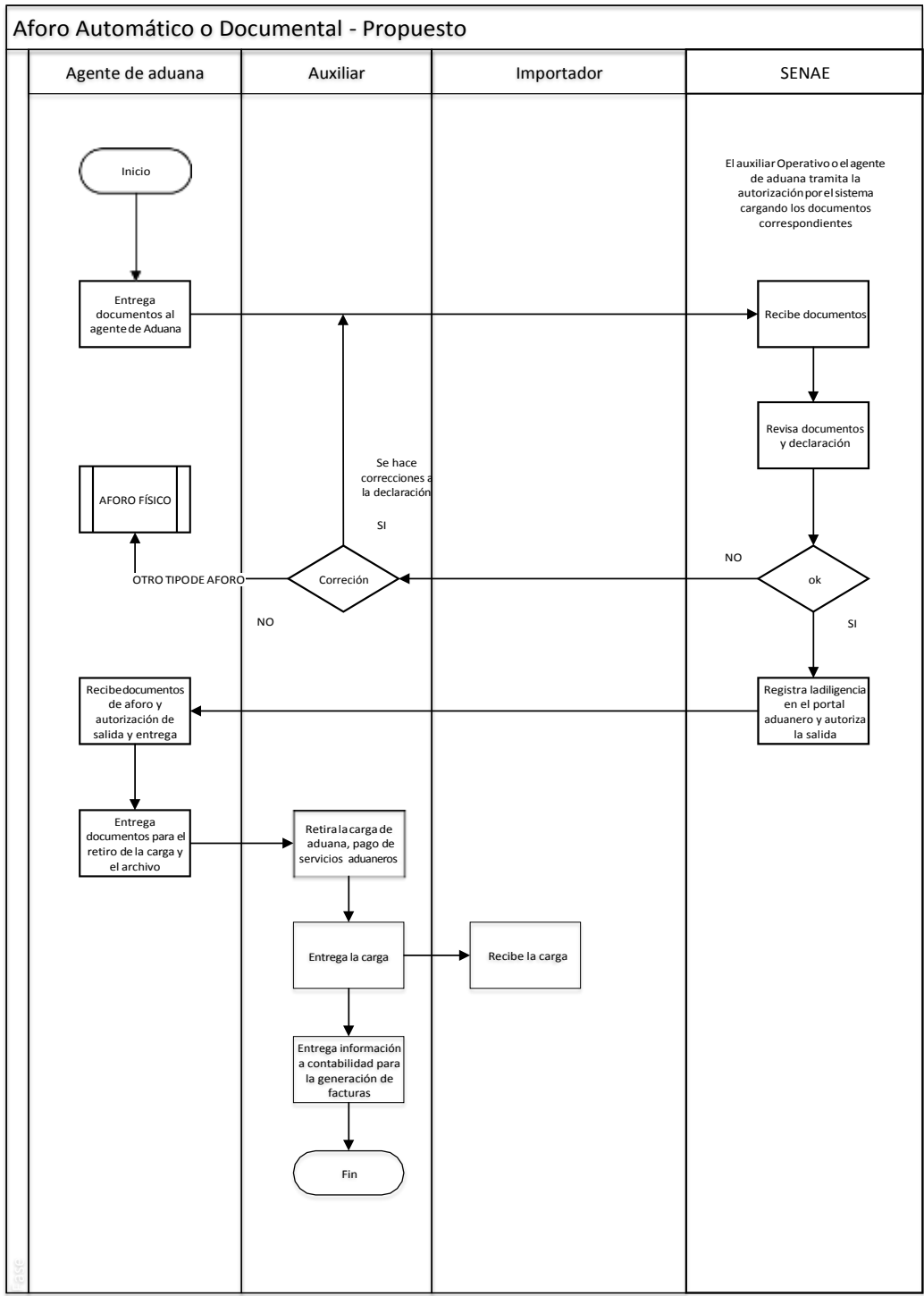


Figura 23: Aforo Automático o Documental Propuesto
 Elaborado por: Rada Serrano G. (2019)

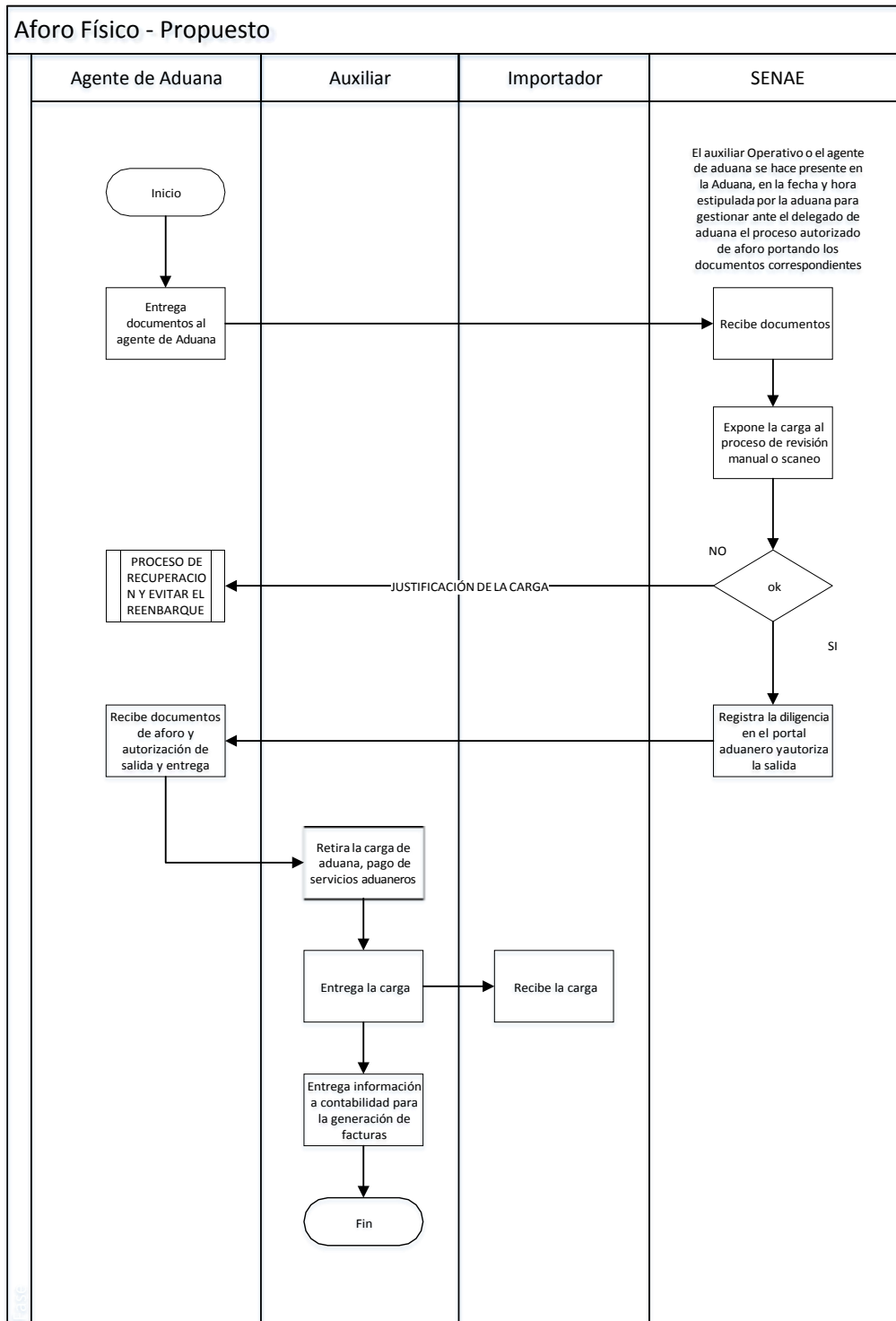


Figura 24: Aforo físico propuesto
 Elaborado por: Rada Serrano G.(2019)

4.3. MANUAL OPERATIVO

El presente manual fue elaborado con la finalidad de brindar al Grupo Serrano una guía que ayudará a mejorar las gestiones de logística para la desaduanización de importación de mercancías bajo el régimen diez; es de esperar que con la aplicación de las instrucciones se reduzcan los tiempos y se mejore la calidad del servicio producidas por las demoras en el proceso.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA
IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS BAJO EL RÉGIMEN
10. GRUPO SERRANO**



PROPÓSITO

Establecer la secuencia de las actividades para el desarrollo del proceso para la nacionalización de la importación de mercancías bajo el régimen 10, gestionadas por el Grupo Rada.

BASE LEGAL

- Constitución Política de la República del Ecuador 2008.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Servicio Público- LOSEP
- Resoluciones del Comité de Comercio Exterior-COMEX. Número 42, 43, 3
- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)

INTERVIENEN

- Gerente y Subgerente
- Jefe de Operaciones de Importación y Exportación
- Jefe Financiero
- Jefe de Documentación y Archivo
- Personal de Operaciones de Importaciones
- Personal de Contabilidad
- Personal de Archivo



PROCEDIMIENTO

- Las actividades del agente de aduana son, las de actuar como representante de una personas natural o jurídica, realizando las gestiones de nacionalización de la mercancía ante el SENA; estas actividades inician cuando recibe los documentos por parte del importador; el tiempo destinado para cada proceso es distinto y está supeditado a las diversas gestiones de autorización y comprobación al momento del aforo; entre los documentos recibidos está:

- Factura Original (Art. 73, literal b Reg. al COPCI).
- Guía Aérea o Bill of lading (Art. 73, literal a) Reg. al COPCI.
- Fichas técnicas, Catálogos.
- Certificado de Origen (de ser el caso) (Art. 73, literal c Reg. al COPCI)

El Agente Aduana acepta realizar el trámite de importación y recibe los documentos habilitantes del cliente vía correo o personalmente, sobre la gestión de importación (factura comercial, guía aérea, conocimiento de embarque (bill of lading), lista de contenidos (paking list), ficha técnica.

- Entrega documentos al Auxiliar de Oficina para que proceda con el trámite
- El Auxiliar oficina recibe el requerimiento digital y verifica en el sistema LOGA si cuentan con la certificación digital y la acreditación como importador habilitado, para esto se crea la orden de trabajo

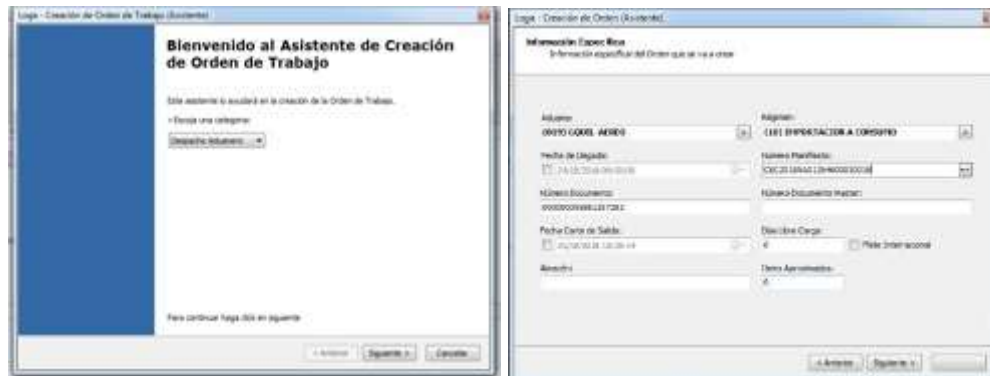


Figura 25 del Manual: Ingreso al asistente creación Orden de Trabajo
Fuente Sistema LOGA

- Abre expediente por importador y trámite, registrando los datos de la información y registros del tipo de trámite, en este caso (importación de Consumo). Se ingresa los datos del importador y se asigna el encargado de la declaración
 - A falta de algún requerimiento legal debe coordinar con el auxiliar operativo para obtener los documentos o autorizaciones faltantes
- El Auxiliar Oficina captura los documentos físicos para convertirlo en digital y se carga en el sistema LOGA
- En la primera pestaña del sistema, registra los datos del embarque:
 - Valor
 - Flete
 - Seguro
 - Peso Neto
 - Peso Bruto
 - Número de Bultos



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO
PARA LA IMPORTACIÓN DE
MERCANCÍAS
(BAJO EL RÉGIMEN 10)**

Código: PR-IMP-0015
Versión: 01
Fecha: 10/12/2018
Página: de 14

Loga - Ecuapass [2804730]
Origen # 1804730 / Fecha de Creación: 31/10/2018 10:19
PRODUCTOS DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD
Adu019 - Reg: 10
Aceptado: 31/10/2018 12:25:22

Base Imponible Tributos Comercio Exterior

Fecha Tipo Cambio:	Base Imponible	Valor Fob	Valor Pate	%	Valor Seguro	Valor Aduana
31/10/2018	USD	4,018.970	338.250	1,0000	43,570	4,400.790
M. Transacción:	USD - M. Pate		338.250			
(USD) DOLAR	1,00000000	USD - Factura	4,018.970		43,570	4,400.790
M. Pate:	USD \$ - Factura	4,018.970	338.250		43,570	4,400.790
(USD) DOLAR	1,00000000					

Total Items

Peso Neto:	9,140	9,140
Peso Bruto:	9,140	9,140
Bultos:	1,000	0,000
Unidad Fisica:	7,000	
Unidad Comercial:	7,000	
Items:	2	

Figura 26 del Manual; Registro de Embarque
Fuente Sistema LOGA

- En la siguiente pestaña se ingresa los datos de la(s) factura(s)

Loga - Ecuapass [2804730]
Origen # 1804730 / Fecha de Creación: 31/10/2018 10:18
PRODUCTOS DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD
Adu019 - Reg: 10
Aceptado: 31/10/2018 12:25:22

Factura (1)

No.	Proveedor	No. Factura	F. Factura	No. S.A.S.	Importador	Peso Neto	Peso Bruto	Cant. Fisica	Det
1	2.0000.702218	00000000000000000000	00000000	00000000	00000000	9,140	9,140	7,000	

Items (2)

No.	Factura	Artículo - Tran	Tran	ResPro	TRC	TRM	TRB	U. Fisica	U. Comercial	Peso Neto	Peso Bruto	Cant. Fisica	C
1	2.0000.702218	00000000000000000000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	2,432	2,432	2,000	
2	2.0000.702218	00000000000000000000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	0000	6,708	6,708	5,000	

Figura 27 del Manual: Ingreso de Facturas
Fuente Sistema LOGA



**MANUAL DE PROCEDIMIENTO
PARA LA IMPORTACIÓN DE
MERCANCÍAS
(BAJO EL RÉGIMEN 10)**

Código: PR-IMP-0015
Versión: 01
Fecha: 10/12/2018
Página: de 14

- Y en la siguiente pestaña los documentos que se debe de anexar, los cuales deben estar en formato jpg, pdf, etc.

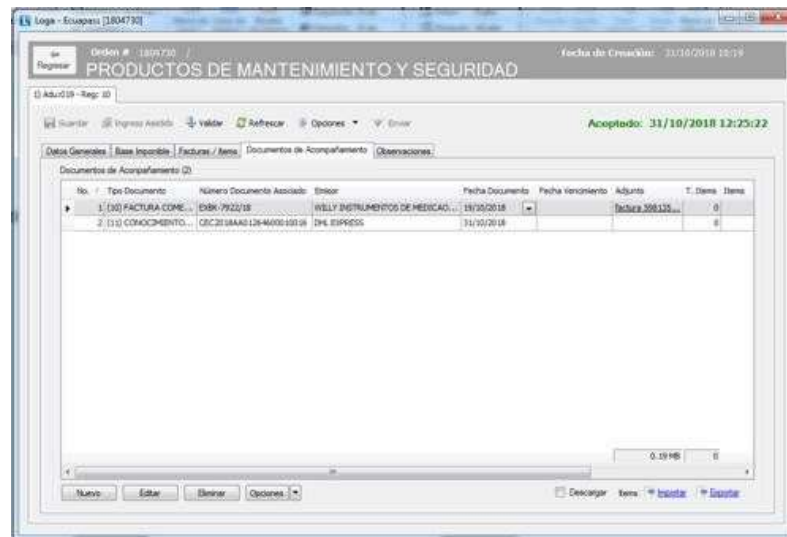


Figura 28 del Manual: Registro de documentos en PDF
Fuente Sistema LOGA

- El sistema LOGA ya menciona sobre el lado izquierdo la secuencia del trámite

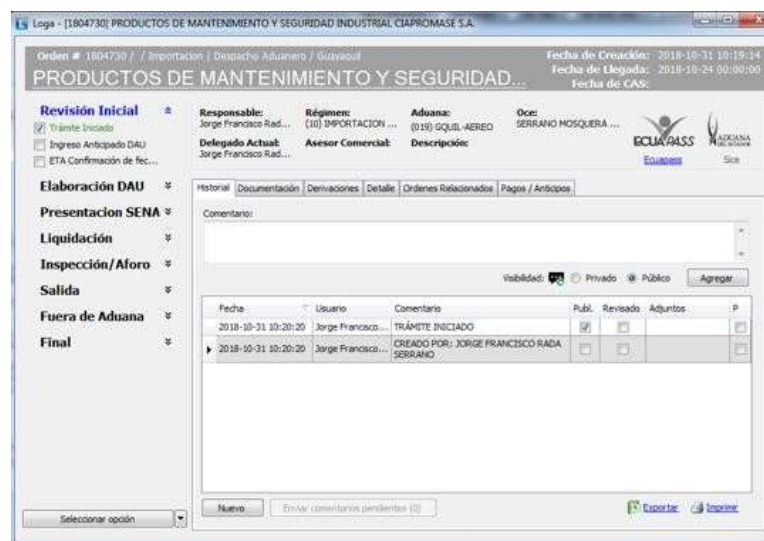


Figura 29 del Manual: Mantenimiento y/o corrección del DAU
Fuente: Sistema LOGA



- Remite copia de la DAI para aprobación del importador;
 - De existir modificación expuestas por el importador el auxiliar realiza los ajustes.
- Realiza la transmisión de la información a través del sistema LOGA.
- Recibe de la Aduana el número de refrendo generada a través del ECUAPASS; además de la fecha, hora, delegado designado, tipo de aforo asignado.
- Informa al importador, fecha, hora, delegado designado sobre el tipo de aforo aprobado por la aduana y remite copia de la liquidación al importador para que proceda con el pago y haga la debida confirmación.
- Notifica al Auxiliar de Operaciones (aforo documental) y al agente de aduana (aforo físico) y envía copia de la DAI-1

AFORO DOCUMENTAL O ELECTRÓNICO

Procedimiento

- El auxiliar Operativo revisa en el sistema si se ha autorizado la salida de la carga.
- En el caso de que se haya hecho alguna observación hacer los ajustes necesarios y si ha sido observado para el aforo físico, deberá comunicar al agente de aduana.

- El Delegado Aduana Revisa los documentos versus la declaración en el sistema ECUAPASS y autoriza la salida.
- De presentarse diferencias, inconsistencias o gestiones de control por parte del delegado aduana, el Agente Operativo solicitará el cambio de partida arancelaria o el cambio en el canal de aforo, según corresponda



AFORO FÍSICO

Procedimiento

- El Agente de Aduana se hace los ajustes a la declaración aduanera, para que el agente de aduana se haga presente en la Aduana, en la fecha y hora estipulada por la aduana para gestionar ante el delegado aduana el proceso autorizado de aforo portando los documentos correspondientes.
- El Delegado Aduana Revisa los documentos versus la mercancía y autoriza la salida
- De presentarse diferencias, inconsistencias o gestiones de control por parte del delegado aduana, el Agente de Aduana solicitará la reexportación de la carga.

SALIDA DE LA CARGA

Procedimiento

- El Auxiliar Operativo realiza el pago del Bodegaje
- Entrega al transportista los documentos para la salida del recinto Aduanero
- Entrega documentos Aforados al Auxiliar de Oficina para el cierre de la transacción en el sistema LOGA
- El Auxiliar Oficina en Contabilidad recibe y prepara factura liquidación respectiva por los servicios ofrecidos Incluyendo Bodegaje, transportes, embalaje etc, y cualquier otro gasto en que el Grupo Serrano haya incurrido.
- Obtiene aprobación del Agente de Aduana en los documentos generados
- Realiza estadística de las gestiones realizadas en el mes para informar a la Agente de Aduana



- Realiza las actualizaciones en el portafolio del Importador y en la base de datos.

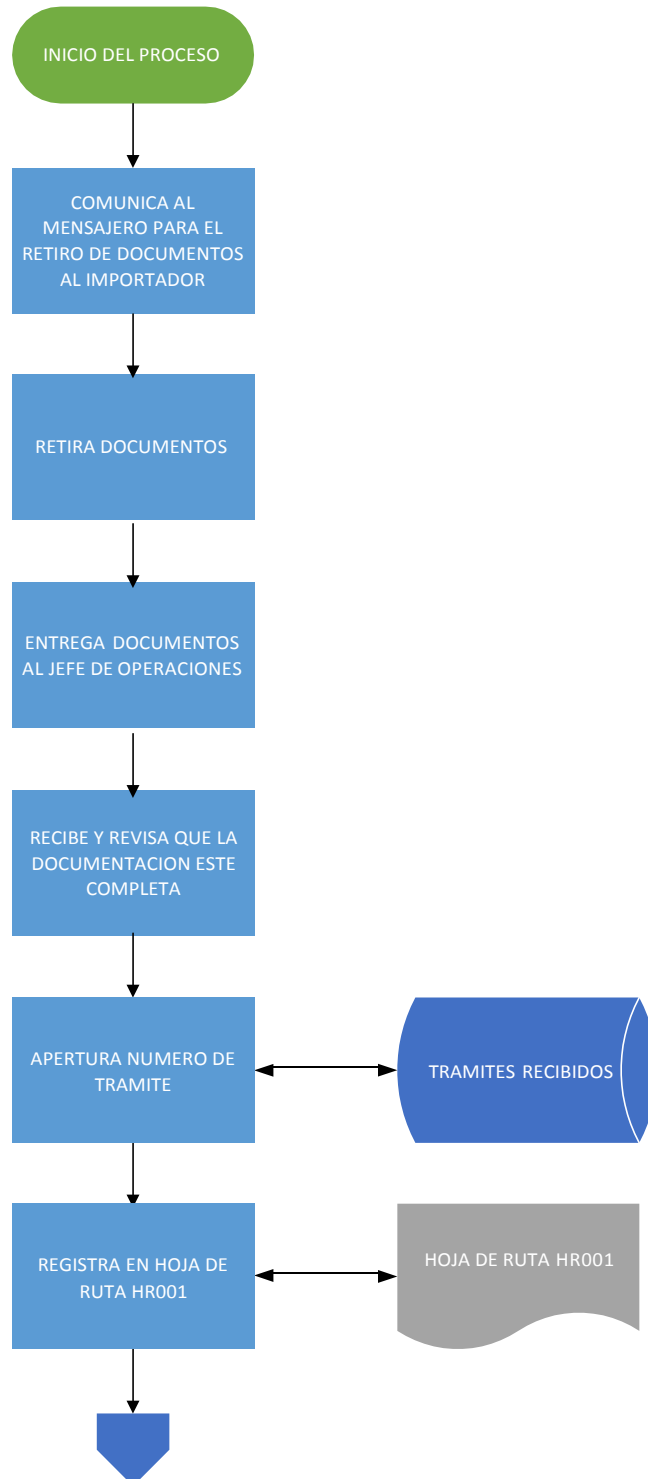
PUNTOS DE CONTROL

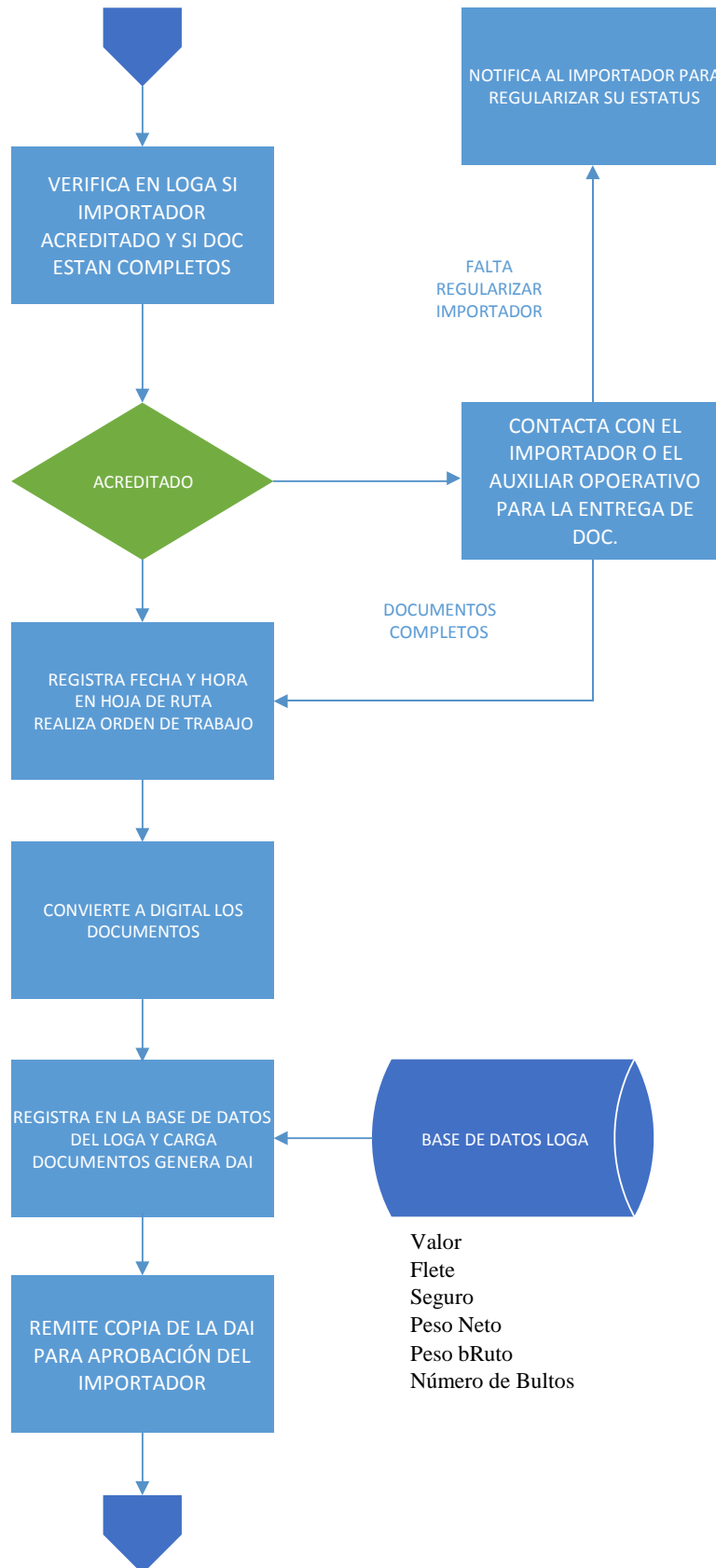
Procedimiento

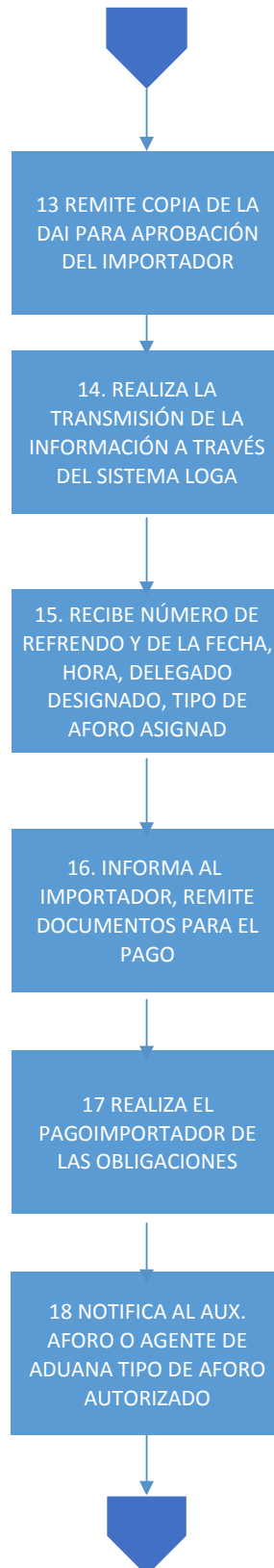
- Verificar los documentos de las Importaciones realizadas, mensualmente
- Generar las estadísticas y el estado de los trámites efectuados semanalmente
- Verificar los saldos de las operaciones realizadas y de los pagos efectuados ante la aduana por concepto de impuestos.

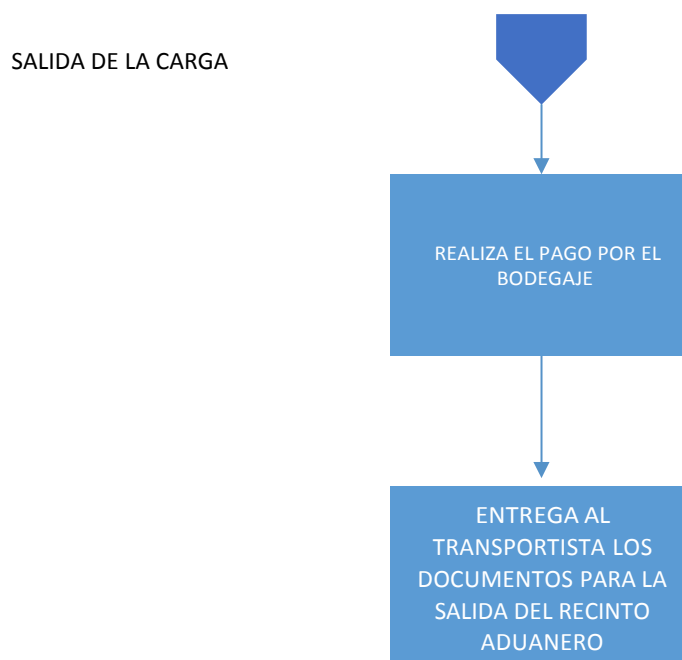
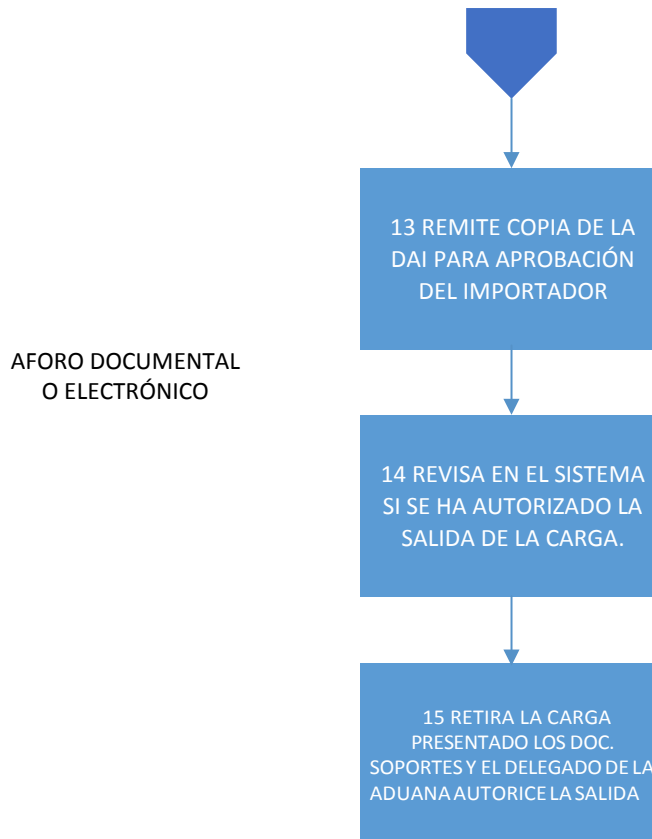


FLUJO DEL PROCESO









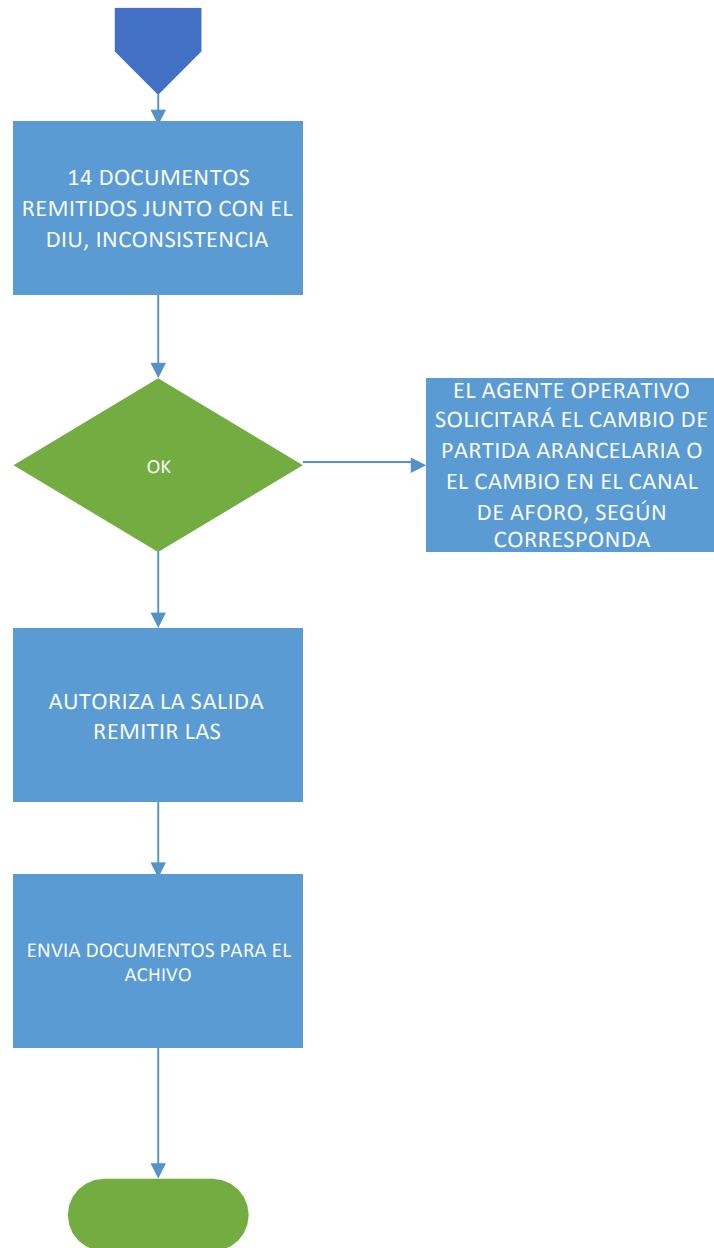


Figura 30 del Manual: Flujo del Proceso
Elaborador por: Rada Serrano G. (2019)

Objetivo	Gestión	Fecha
Creación	Legalizar la carga de importación	Autoriza

4.4. CONCLUSIONES

Los cambios implementados por el Grupo Serrano en el 2017 para la buena calidad de las operaciones de desaduanización, han contribuido a mejorar el rendimiento de los servicios. Es importante reconocer que parte de esa renovación se la deben a los diversos recursos tecnológicos implementados. La adquisición del sistema LOGAN también fue un acierto, pese a que aún no se aprovecha todos los módulos para el desarrollo y la planificación.

Las actividades relativas a las gestiones de nacionalización de las importaciones que no se encuentran detalladas en la normativa del SENA, son de exclusiva responsabilidad de los Agentes de Aduana; por consiguiente, las acciones que no se contrapongan a las normas legales vigentes están plenamente justificadas; y en este sentido, las reformas procedimentales pueden y deben de procurar mejorar diligentemente las tareas para la desaduanización.

Si el Grupo Serrano logro reducir el proceso de desaduanización un 30% del tiempo regular; con la implementación de una correcta normativa procedimental podrá reducir de un 10 al 14% del tiempo actual; y esto será posible con la normativa procedimental que aportaría al desarrollo ordenado de los procesos.

Al no existir un manual de operaciones, las actividades no se encuentran normadas y consecuentemente; la implementación del manual de operaciones logística para la importación de mercancía bajo el régimen 10, es conveniente y necesario; pensando que el Grupo Serrano se plantea objetivos de liderar en el futuro las operaciones de nacionalización de la carga bajo el régimen 10 en el puerto principal. Por ello, se considera las siguientes recomendaciones:

4.5. RECOMENDACIONES

Es importante destacar que pese a los cambios en el procedimiento se estima conveniente analizar las siguientes recomendaciones.

- El sistema LOGA como recurso tecnológico actual enlaza la información de los diferentes procesos que se llevan a cabo; el personal aún no está capacitado totalmente en el sistema de control por lo que se estima conveniente la inmediata capacitación.
- Se debe de establecer el manual de control a las gestiones administrativas, puesto que la falta de normativa no permitiría auditorías de control y establecer correctivos o mejoras de manera técnica y organizada.
- Una vez que el cliente importador haya participado en un trámite; se debe de llevar un expediente por cliente que mantenga el historial de los trámites realizados incluyendo las fotos de la transportación de la carga.
- No es conveniente realizar las delegaciones a los auxiliares operativos en los AFOROS FÍSICOS cuando la agente de aduana está atendiendo la misma gestión ante la aduana.
- Socialización del manual de operaciones logística para la importación de mercancía, bajo el régimen 10, por la agente de aduana Nancy Serrano a los colaboradores involucrados en el proceso
- Gestionar el rediseño del mapa de procesos e incluirlo en el MANUAL DE OPERACIONES LOGÍSTICO PARA LA IMPORTACIÓN DE

MERCANCÍAS BAJO EL RÉGIMEN 10 y diseñar el manual de funciones del Grupo Serrano.

- Se recomienda que la auditoria al sistema LOGA sea recurrente y que el servicio sea monitoreado por un técnico ajeno al Grupo Serrano.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración: Ciencia, Teoría y Práctica. (2012). En H. Koontz, H. Weihrich, & M. Cannice, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (pág. 32). México: Mac Graw Hill.
- Alvarez, M. G. (2006). *Manual para elaborar Manual de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama.
- Ávila y Lugo, J. (2004, pág. 393). *Introducción a la Economía*. México: Plazo y Valdez Editores.
- Bernal, C. A. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson tercera Edición.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2018). *El impacto de las salvaguardias sobre la producción de Ecuador*. Guayaquil: Cámara de Comercio.
- CCG. (2017). *Informe de posición estratégica REG 1.5.1-1*. Guayaquil: Cámara de Comercio.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. (Rev. 2016). Quito: Ecuador.
- Cruz, G. (2009). El Régimen aduanero de Importación para consumo. *Guía Logística*, Edición 43; p15.
- Decreto 056. (12 de Agosto de 2013). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador.
- Decreto, 758. (06 de Mayo de 2011). *Reglamento al título para la Facilitación Aduanera para el Comercio, Del libro V del código orgánico de la Producción Comercio e Inversión*. Quito, Ecuador.
- El Comercio. (16 de Marzo de 2015, Pág. 3). En comercio del Exterior, el Ecuador debe de mirar los buenos ejemplos de la Región. *El Comercio*, pág. 3.
- El Universo. (11 de Marzo de 2015). Economía. *Lista de las 2800 partidas de productos importados por sobretasa*, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>.

- Hall, R. (1987). *Organizaciones: Estructura y procesos, Tercera Edición*. México D.F.: Prentice-Hall, Hispanoamérica S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012, Pág. 164). *Administración; una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mac Graw Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial XII*. México: Pearson.
- Múnera, M. T. (2002). Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición. *Revista Interoamericana Bibliotecología* Vol 25 No.1 , <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/viewFile/79>.
- Muñoz R., C. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar una investigación de Tesis*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Ordoñez, D. (2012, pag. 13). El comercio del exterior en el Ecuador: Análisis del intercambio de Bienes desde la Colonia hasta la actualidad. *Eumed_revista virtual - Número 173*, 12. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Raúl Coka Barriga. (05 de 01 de 2019). *Manual de Loga para Clientes Externos*. Obtenido de <http://www.caircb.com/Portals/0/ManualLogaRCB.pdf>
- Roberto Sampieri. (2006). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGraw - Hill Interamericana.
- Rodriguez V., J. (2003). *Estudio de Sistemas y procedmientos Administrativos* . México: Thomson.
- Sánchez, A. (18 de Junio de 2018). *Comunidad de Comercio del Exterior*. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/desaduanizaci-n>
- SENAE. (2012). *Rendición de Cuentas*. Quito: Aduana.
- SENAE. (25 de Marzo de 2018). *aduana.gob*. Obtenido de SENAE: <https://www.aduana.gob.ec/organizacion-mundial-de-aduana-oma/>

ANEXO 1

FORMULARIO DE FICHA DE OBSERVACIÓN PROCESO DE IMPORTACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Proceso:		Lugar	Fecha
Actividades	Días	Responsable	Observaciones
1. Recibe requerimiento y documentos habilitantes del cliente vía correo o personalmente sobre la gestión de importación. 2. Entrega el requerimiento al Digitador.	1	Agente de Aduana	Los requerimientos regularmente son atendidos cuando la carga está en camino.
3. Verifica documentación adjunta y abre expediente por importador y trámite 4. Ingresa a la base de datos interna la información y registros del trámite y los datos de la importación		Auxiliar	La base de datos está en Excel y sirve para llevar un control interno sobre el número de operaciones por importador
5. Envía DAI (Declaración en Aduana de Importación), para aprobación del importador. 6. De existir conformidad del importador se continúa caso contrario se realizan los ajustes.		Auxiliar	
7. Realiza la transmisión de la información a través del sistema ECUAPASS.		Auxiliar	Remite información a la Aduana a través del sistema Ecuapass
8. Recibe la liquidación aduanera generada a través del ECUAPASS.	1	Agente de Aduana	SENAE
9. Envía la información al importador para que proceda con el pago y haga la debida confirmación.	1	Agente de Aduana o Auxiliar	
10. Confirma el pago en el sistema, y conoce, fecha, hora y delegado designado por la aduana para proceder con el aforo. 11. Notifica al Auxiliar	1	Agente de aduana	Una vez efectuado la cancelación de tributos
12. Recibe notificación del delegado del SENAE quien confirma fecha y hora para proceder con el proceso de aforo.	2	Agente de Aduana	
13. Gestiona ante el delegado aduana el proceso de aforo		Agente de Aduana	
14. Verifica el delegado aduana la carga de ser el caso. 15. Autoriza la salida y liberación de la carga	1	Delegado de la Aduana	De presentar alguna observación el delegado aduanero puede asignar otro tipo de aforo.
16. Recibe la carga y la ubica conforme a lo acordado con el importador	1	Agente de Aduana o Auxiliar	La ubicación puede ser en las bodegas

17. Entrega la copia de los documentos aforados al delegado digitador			destinadas para el efecto.
18. Archiva los documentos de la Importación en el file de importaciones realizadas		Delegado digitador	
19. Realiza una estadística de las gestiones realizadas en el mes para informar a la Agente de Aduana		Delegado digitador	

Logo				No
	Proceso:	F.Elab	F.Rev.:	F.Apro.:
	Subproceso:	Responsable:		

#	Descripción de actividad	Símbolos				Tiempo	Observación
		○	⇨	D	▽		

ANEXO 2

FORMULARIO DE ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS

Información. - la presente encuesta es para conocer su opinión sobre los servicios ofrecido por la Agente de Aduana Nancy Serrano y todo el personal que labora con ella; agradecemos su sinceridad ya que con ella nos permitirá mejorar la calidad del servicio brindado.

IMPORTADOR: _____ FECHA: _____

¿De qué manera usted evaluaría la eficacia de los procesos proporcionados por la agente de aduana Nancy Serrano y su personal?	Muy Eficiente	Eficiente	Ineficiente
¿Cuál es su opinión respecto al costo de los servicios ofrecidos?	Oneroso	Justo	Adecuado
La orientación recibida, respecto a los trámites y documentos a entregar, al inicio de adquirir nuestros servicios, por parte de nuestro personal fue:	Buena	Mediana	Mala
¿Cómo calificaría el trato que recibido por parte del personal de nuestra agencia aduanal?	Cortés	Poco Cortés	Muy Amable
¿Cómo evaluaría el conocimiento técnico aduanero de nuestro personal que realiza la prestación del servicio?	Bajo	Alto	Medio
¿Cuál es su percepción de la capacidad de respuesta de la agente Nancy Serrano y de su personal en situaciones imprevistas?	Rápido	Normal	Lenta
¿De qué manera usted evaluaría la oportunidad y eficacia de los procesos de Despacho de Mercancías dentro de la Aduana?	Dentro de lo normal	Rápida	lenta
De los problemas planteados a continuación, ¿cuál considera usted, que afecta mayormente a la demora de los trámites de aprobación Aduanera?	Inconvenientes dentro de la Aduana	Gestión de los Trámites	Falta de documentos
En función de la eficiencia, ¿cómo calificaría el aforo aduanero?	Rápida	Normal	Lenta
¿Cómo calificaría las gestiones administrativas aplicadas por la agente de aduana Nancy Serrano?	Eficiente	Cumple	No cumple