



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Proyecto Técnico Previo a la Obtención del Título de Ingeniería Industrial

TÍTULO: Diseño de un plan de acción para la mejora de procesos del departamento de Calidad de importaciones de una empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Title: Design of an action plan for the improvement of processes in the import quality department of a customs brokerage company located in the city of Guayaquil.

Autor:

David Arturo Sánchez Quirola


Director de Proyecto:

Ing. Pablo Alberto Pérez Gosende MSc.

Guayaquil, 13 de agosto de 2021

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

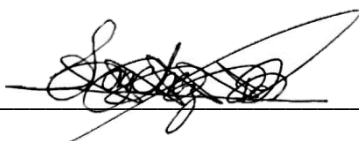
Yo, **DAVID ARTURO SANCHEZ QUIROLA**, declaro que soy el único autor de este trabajo de titulación titulado “*Diseño de un plan de acción para la mejora de procesos del departamento de Calidad de importaciones de una empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil*”. Los conceptos aquí desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.



David Arturo Sánchez Quirola
CI: 0931394670

DECLARACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Quien suscribe, en calidad de autor del trabajo de titulación titulado “*Diseño de un plan de acción para la mejora de procesos del departamento de Calidad de importaciones de una empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil*” por medio de la presente, autorizo a la **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR** a que haga uso parcial o total de esta obra con fines académicos o de investigación.



David Arturo Sánchez Quirola
CI: 0931394670

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Quien suscribe, en calidad de director del trabajo de titulación titulado “*Diseño de un plan de acción para la mejora de procesos del departamento de Calidad de importaciones de una empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil*”, desarrollado por la estudiante **DAVID ARTURO SANCHEZ QUIROLA** previo a la obtención del Título de Ingeniería Industrial, por medio de la presente certifico que el documento cumple con los requisitos establecidos en la normativa vigente de la Universidad Politécnica Salesiana para el desarrollo de trabajos de titulación de grado. En virtud de lo anterior, autorizo su presentación y aceptación como una obra auténtica y de alto valor académico.

Dado en la Ciudad de Guayaquil, a los 13 días del mes de Agosto de 2021.



Ing. Pablo Alberto Pérez Gosende MSc.
Director del Trabajo de Titulación

DEDICATORIA

El presente trabajo de es dedicado principalmente a Dios por brindarme las fuerzas necesarias y ser mi guía en sabiduría para concluir con este camino que me dio.

A mi mamá, papá y abuelas, por el amor y el apoyo que me brindan, a mi familia por sus consejos y por enseñarme que todo se puede lograr si me esfuerzo al máximo, a mis hermanos siendo ellos mi fuente de motivación para superar cada una de las adversidades que se me coloque la vida.

A mi Mercedes que siempre de alguna u otra manera ha aportado de manera positiva para que continúe en mi desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme el camino de poder llegar a ser un profesional, las cualidades y la salud para lograr concluir con este logro.

A mis padres por confiar y creer en cada uno de mis pasos para mis metas planteadas, esos valores inculcados de ellos por parte de mis abuelas, ellas son quienes me han convertido en la persona que soy.

A mis docentes durante el tiempo de mi carrera que brindaron sus conocimientos inspirando los valores académicos y humanos, ellos que han convertido el centro de estudio en un hogar para todos sus alumnos.

A mi tutor de tesis Ing. Pablo Pérez Gosende, quien con su buena voluntad y paciencia tuvo la predisposición de guiarme para realizar este proyecto de investigación, un eterno agradecimiento por lo que me enseñó con calidad y calidez y por compartir su amplio conocimiento durante este proceso.

A los compañeros de clase que se convirtieron en amigos desde el primer semestre, son aquellos que compartieron grandes momentos y gratas experiencias personales y profesionales.

RESUMEN

Los procesos de calidad de las empresas generalmente se han basado en la premisa del justo a tiempo la cual plantea la correcta optimización de recursos y tiempo, disminuyendo sus costos con el fin de lograr satisfacer las necesidades del cliente, sin afectar al producto o servicio brindado, para así garantizar competitividad en el mercado y mayores ganancias para la compañía, pero cuando no se ha realizado un adecuado seguimiento en los procesos de los departamentos empiezan a existir falencias, es por esto que se tomó como caso de estudio a una empresa de agenciamiento aduanero de la ciudad de Guayaquil, donde se detectó que al no realizarse a tiempo las transmisiones electrónicas de la Declaración Aduanera de Importación ((DAI) este documento le permite la obtención de la mercadería al cliente), se causaron retrasos e incumplimiento de contratos y a su vez malestar e inconformidad por parte del cliente. Debido a esta problemática se planteó el objetivo de la investigación, el cual consistió en diseñar un plan de mejora de los procesos que se realizaron en el departamento de calidad de la empresa de agenciamiento aduanero durante el periodo de estudio, para esto como principal herramienta de investigación se utilizó el método de observación directa, el cual permitió visualizar el desarrollo del trabajo dentro del área para determinar los resultados en cuatro pasos, que consistieron en la identificación de las causas que generan retrasos en el proceso, evaluación de los efectos que se producen por los retrasos y el impacto que se da en la calidad del servicio y como afecta al cliente, empresa y competencia, identificación de propuestas de mejoras y finalmente la definición de indicadores de control para el proceso, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que la primordial causa del problema se debe a la falta de indicadores de control dentro del departamento debido a que no existió una correcta estructura de organización y supervisión dentro de cada uno de los procesos.

ABSTRACT

The quality processes of companies over time have been based on the premise of just in time which raises the correct optimization of resources and time, reducing their costs in order to meet customer needs, without affecting the product or service provided, to ensure competitiveness in the market and higher profits for the company, but when there has not been adequate monitoring in the processes of the departments begin to exist failures, This is why we took as a case study a customs brokerage company in the city of Guayaquil, where it was detected that by not timely electronic transmissions of the Customs Import Declaration (DAI) (this document allows the customer to obtain the goods), caused delays and breach of contract and in turn discomfort and dissatisfaction on the part of the customer. Due to this problem, the objective of the research was to design a plan to improve the processes carried out in the quality department of the customs brokerage company during the study period. The main research tool used for this purpose was the direct observation method, which made it possible to visualize the development of the work in the area in order to determine the results in four steps, which consisted of identifying the causes that generate delays in the process, evaluation of the effects produced by the delays and the impact on the quality of the service and how it affects the client, company and competition, identification of proposals for improvement and finally the definition of control indicators for the process, since according to the results obtained it was concluded that the main cause of the problem is due to the lack of control indicators within the department because there wasn't a correct structure of organization and supervision within each of the processes.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: PROBLEMA	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Importancia y alcance	5
1.3. Delimitación	6
1.3.1. Delimitación espacial	7
1.3.2. Delimitación temporal	7
1.3.3. Delimitación del Universo	8
1.4. Formulación del problema	8
1.5. Objetivos	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos	8
1.6. Beneficiarios.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes Teóricos.....	10
2.2. Fundamentos Teóricos.....	12
2.2.1. Gestión por procesos.....	12
2.2.2. Diseño de procesos	12
2.2.3. Calidad de los servicios.....	13
2.2.4. Indicadores de Gestión	14
2.2.5. Servicios de Agenciamiento de Aduana	17
2.2 Marco Legal.....	17
2.3 Definición de términos básicos.....	20
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	22
3.1 Enfoque de investigación	22
3.2 Alcance de la investigación	22
3.3 Procedimiento de la investigación.....	23
3.3.1 Identificación de las causas que generan retrasos en el proceso	24
3.3.2 Evaluación de los efectos que se producen por los retrasos en el proceso y su impacto en la calidad del servicio	24
3.3.3 Identificación de propuestas de mejoras al proceso	25

3.3.4	Definición indicadores de control para el proceso.....	25
3.4	Técnicas e instrumentos.....	25
3.4.1	Observación directa.....	26
3.4.2	Método de los 5 ¿Por qué?.....	26
3.4.3	Diagrama causa – efecto o espina de pescado.....	26
3.4.4	Encuestas.....	27
3.4.5	Lluvia de ideas.....	27
3.4.6	Herramienta Power Bi.....	28
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....		29
4.1	Identificación de las causas que generan retrasos en el proceso.....	29
4.2	Evaluación de los efectos que se producen por los retrasos en el proceso y su impacto en la calidad del servicio.....	31
4.2.1	Resultados de Encuestas.....	31
4.3	Identificación de propuestas de mejoras al proceso.....	36
4.4	Definición indicadores de control para el proceso.....	56
CONCLUSIONES.....		60
RECOMENDACIONES.....		62
BIBLIOGRAFÍA.....		64
ANEXOS.....		69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de pasos y tiempos en cada trámite realizado.....	30
Tabla 2. Resultado de encuestas, evaluación de cada uno de los efectos.	35
Tabla 3. Plan de Acción: Parte 1 “No se encuentra detallado un criterio de priorización de trámites.”.....	36
Tabla 4. Plan de Acción: Parte 2 “El control de asignaciones no está elaborado.”	37
Tabla 5. Plan de Acción: Parte 3 “No se encuentra detallado un criterio de priorización de trámites.”	42
Tabla 6. Plan de Acción: Parte 4 “No existen indicadores para el departamento.”	54
Tabla 7. Tiempos de revisión por trámites.....	56
Tabla 8. Tiempos de revisión por trámites.....	57
Tabla 9. Indicadores de Control.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de empresa objeto de estudio	7
Figura 2. Pasos de la investigación	23
Figura 3. Diagrama de Causa y Efecto	31
Figura 4. Impacto sobre los clientes	32
Figura 5. Impacto sobre la empresa	33
Figura 6. Impacto sobre la competencia	34

INTRODUCCIÓN

La calidad es un concepto que existe de manera innata en el ser humano ya que desde el inicio de la humanidad este ha comprendido que hacer las cosas bien le ha proporcionado cierta ventaja sobre los demás, más aún cuando se trata de supervivencia en el entorno donde interactúa (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009).

Desde antes de la era de la Revolución Industrial existía ya una práctica de inspección que consistía en analizar lo que se ofrecía con el fin de dar el mejor producto o servicio, esto obligaba a que cada uno cumpla con exigencias de forma en que el cliente se decida por quien le ofrezca el mejor producto a un precio económico, es por lo que según William Edwards Demings la calidad “es una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua” (1989), donde tanto el consumidor como el proveedor deberán tener una relación directa esto con el fin de satisfacer las necesidades que se presenten en todo momento, necesidades que serán siempre cuestionadas y se modifican acorde a la época y al tipo de servicio o producto que se ofrece.

Con la llegada de la Revolución Industrial el concepto de calidad ya no sólo se basaba en ofrecer un producto o servicio que satisfaga al cliente si no también que a través de producción masiva lo cual implicaba mano de obra especializada, se pueda cumplir con la alta demanda del momento y es así como con el pasar de los años el concepto de calidad se fue moldeando hasta la llamada calidad total donde la competencia por ofrecer el mejor servicio incrementa, sin embargo a este punto que es a partir de la década de los noventa hasta la actualidad el recurso humano es de vital importancia ya que se comienza a tomar en cuenta la reducción de costos, por esto “al competir en un mercado globalizado, las empresas se enfrentan al reto de producir y vender productos de alta calidad al menor costo posible” (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009), el autor hace énfasis en que para que exista calidad se debe tener bajo control el trabajo conjunto del personal más la optimización de recursos y procesos lo cual da como resultado reducción de costos, satisfacción al cliente, posicionamiento en el mercado conjunto con ventaja competitiva y finalmente utilidades para la empresa, es por esto que la calidad está fuertemente ligada al nivel de satisfacción emitido por el consumidor (Mora Contreras, 2011), por ende, implica mejorar de manera constante la eficacia y

eficiencia de la organización para poder captar las necesidades del clientes, resolver sus inconformidades y escuchar quejas (Ministerio de Fomento, 2005).

Para lograr la satisfacción de los clientes es importante que exista control en los procesos dentro de la empresa y para esto principalmente entra en acción la dirección de la empresa, la persona a cargo del control “a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente” (Ministerio de Fomento, 2005), el correcto liderazgo a través del control de las acciones que se realizan dentro de la empresa permiten determinar a tiempo los correctivos necesarios, es aquí donde generalmente se da la mayor problemática, cuando deja de existir este control, lo cual lleva a una deficiencia en la realización del trabajo y afecta directamente al consumidor.

La importancia del control del proceso de calidad radica justamente en que debido a las actividades que se desarrollan en cada etapa del proceso productivo se garantiza transparencia y que el producto o servicio cumpla con los estándares del consumidor final y también de la empresa (Castillo Albarrán, 2016).

De acuerdo a lo mencionado, se observa la importancia de los procesos de calidad en las empresas, para el caso de estudio el cual se centra en una empresa ligada a las operaciones logísticas y de comercio exterior, existe una variable importante para el cumplimiento de sus procesos y este es el tiempo, las empresas de comercio exterior tienen la función de gestionar la exportación e importación de productos, bienes o mercancías, estas empresas sirven de intermediario entre una persona que se dedica a la compra y venta de productos en el exterior y el estado, por lo tanto un factor importante para que el cliente pueda llevar sus operaciones de acuerdo a sus planificaciones es que la empresa cumpla con los procesos que solicita la aduana a tiempo, lo cual le garantiza al cliente tener su mercancía en el periodo establecido, por esto cuando existe una incorrecta gestión por parte del agente, comienzan a existir retrasos, estos retrasos generan insatisfacción en el cliente y a su vez resta competitividad a la empresa la cual ve afectada sus ganancias.

Tomando en cuenta lo mencionado, el estudio se centra en analizar la problemática que existe con relación a la demora en los tiempos de gestión de los procesos de agenciamiento aduanero, con el fin de recomendar la implementación de un plan de

acción para el departamento de calidad de una empresa de agenciamiento aduanero ubicada en la ciudad de Guayaquil.

La investigación consta de cuatro capítulos que se desarrollan de acuerdo a lo siguiente, dentro del primer capítulo se abordará la problemática planteada, la cual se centra en que durante un determinado periodo de tiempo se ha detectado la existencia de demoras en los tiempos de los procesos que realiza el departamento de calidad en la empresa, lo cual ha estado generando inconformidades en los clientes, para el análisis de esta problemática se plantean objetivos cuyo alcance se centra en investigar las causas que llevan a estas demoras y el impacto de estos efectos en los clientes y en la empresa, relacionando diversas variables, como el factor tiempo, supervisión y organización dentro del departamento.

Dentro del segundo capítulo se detalla el contexto teórico, se desarrollan las bases de la investigación que están inmersas con los procesos de control de calidad en el ámbito del agenciamiento aduanero, para esto se toman diferentes teorías entre ellas está la teoría del “justo a tiempo” o Just in Time (JIT), implementada por el ingeniero Taiichi Ohno la cual hace referencia a que la eficiencia de una empresa se basa en la optimización de sus costos y recursos realizando sus procesos en el menor tiempo posible sin bajar la calidad del servicio o producto ofrecido (Ohno, 1978).

Una vez abordadas las teorías y conceptos involucrados en la problemática planteada se desarrolla el tercer capítulo donde se mencionan los métodos utilizados en la investigación en la cual se describirán las técnicas e instrumentos de investigación que ayudarán a la obtención de los resultados para esto como principales técnicas se utiliza el método de observación directa y también encuestas a los supervisores.

Una vez obtenidos los resultados los cuales se dan en un proceso comprendido por cuatro etapas, en el cuarto capítulo se realizará el análisis de los mismos y de la propuesta de plan de acción mencionado en el objetivo general, con la finalidad de establecer las conclusiones del proyecto y así también brindar las respectivas sugerencias para la empresa.

CAPITULO 1: PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La empresa de agenciamiento aduanero tomada como referencia para el presente caso de estudio, forma parte de uno de los principales grupos dedicados a brindar servicios logísticos de comercio exterior dentro del país, con casi tres décadas de trayectoria su desempeño le ha permitido convertirse en la actualidad en líder dentro del mercado, dentro de sus principales funciones se encuentra el agenciamiento aduanero para importaciones y el agenciamiento aduanero para exportaciones. Sus servicios están dirigidos tanto a empresas como a personas cuya necesidad se encuentre en la importación o exportación de mercadería ya sea para comercio o para producción.

Los procesos de calidad dentro de una empresa permiten a estas asegurar la excelencia de los servicios o productos que se brindan, por lo tanto, es importante que estos se cumplan de manera adecuada para poder tener un posicionamiento continuo dentro del mercado. Todas las empresas de agenciamiento de aduana corresponden a la entidad gubernamental llamada Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, por lo cual la entrega de un producto sin no conformidades es lo óptimo dentro del servicio, ya que así no se causan reprocesos y retrasos en los tiempos de entrega y esto se ve visualizado con un rendimiento óptimo de calidad, este ente regulador mide todo el proceso de importación en días por esto uno de los objetivos de las empresas es cumplir a tiempo con el proceso para generar un servicio eficiente y satisfactorio para sus clientes.

Generalmente las empresas que buscan mejorar sus procesos de calidad se basan en la normativa ISO 9001: 2015 la cual establece las pautas y parámetros que permiten a las empresas obtener mejoras en la eficiencia y eficacia en cuanto a su organización, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para lograr la satisfacción del cliente, es por esto que la empresa de agenciamiento aduanero objeto de estudio mantiene la certificación en esta normativa desde el año 2006, ya que con esto cumple la misión propuesta de brindar un servicio de calidad, eficiente y justo a tiempo.

Sin embargo el proceso del departamento de calidad de servicios de importaciones de la empresa de agenciamiento de aduana ha comenzado a presentar incumplimientos en los tiempos establecidos para realizar sus asignaciones, dentro de las causas de este

problema se encuentra la falta de control y supervisión en el proceso, la cual se ha evidenciado con mayor impacto durante los meses de teletrabajo, implementado por la pandemia provocada por el COVID – 19, provocando inconformidades que se derivan a quejas y reclamos de manera interna y externa por parte de colaboradores y clientes, afectando directamente en el indicador general de tiempos de la empresa, el cual ha presentado un elevado índice en los últimos meses del año.

Esta deficiencia se ha observado que se encuentra existente desde el mes de diciembre del año 2019, impidiendo así un óptimo desempeño dentro de las actividades realizadas por el departamento de calidad.

1.2.Importancia y alcance

La empresa de agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil es la empresa con mayor número de volumen de trámites y menor tiempo para la gestión de su servicio de importaciones, por lo cual el departamento de calidad de importaciones es el último proceso realizado y el más importante, ya que permite finalizar el flujo del trámite a tiempo.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, tiene establecido un tiempo límite de treinta días desde la llegada de la carga, para la transmisión del trámite, por lo tanto, si no se llegase a realizar el proceso dentro del tiempo estimado, la carga podría caer en abandono tácito según lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en su Segundo Suplemento del Registro Oficial 056, 12-VIII-2013, “Art. 142.- Abandono Tácito.- El abandono tácito operará de pleno derecho, cuando se configure cualquiera de las siguientes causales:

a) Falta de presentación o transmisión de la declaración aduanera dentro del plazo previsto al presente código” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2013).

De acuerdo con lo que establece el código en caso de que la carga llegase a incurrir en abandono tácito se le impondrá una multa por falta reglamentaria, por lo tanto, es importante que todos los trámites se realicen dentro de los tiempos asignados, debido a que estos pueden darse de acuerdo con los contratos celebrados entre los clientes y la empresa o los establecidos internamente por la empresa.

La finalidad de la presente investigación es analizar la gestión que realiza el departamento de la calidad de la empresa de agenciamiento aduanero, para determinar las causas que impiden la optimización de los tiempos asignados en cada uno de los trámites del departamento, así como evaluar que exista una correcta supervisión e identificar los inconvenientes ocasionados por el incumplimiento del flujo del trámite según como nos indica la ISO 9001

“4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;*
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;*
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.” (Norma Internacional de Estandarización, 2015).*

1.3.Delimitación

El presente trabajo de investigación tiene como objeto presentar una propuesta de diseño de un plan de acción que permita mejorar los procesos del departamento de Calidad de importaciones, el cual será expuesto a la gerencia de la empresa de Agenciamiento de aduana.

En cuanto al alcance del trabajo, constará con el rediseño del procesos y elaboración de indicadores de medición en el desempeño de las personas.

En este proyecto de investigación se tomarán en cuenta las siguientes áreas para la realización de este:

- Producción I Y II
- Gestión de calidad

1.3.1. Delimitación espacial

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación se centra en el área de agenciamiento aduanero de una empresa dedicada a brindar servicios logísticos de comercio exterior, la cual se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

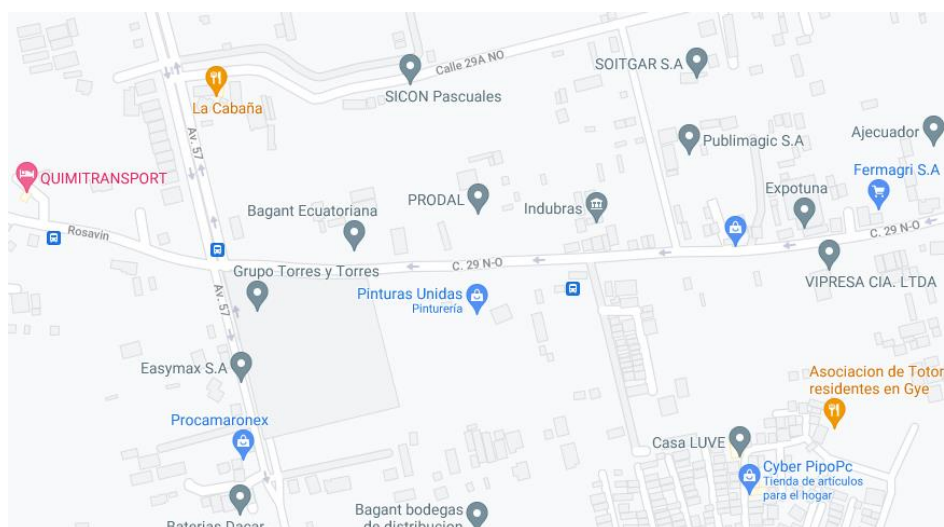


Figura 1. Ubicación geográfica de empresa objeto de estudio

Fuente: Google maps. Ubicación de empresa objeto de estudio.
<https://www.google.com/maps>

1.3.2. Delimitación temporal

El estudio tendría una duración de siete meses, durante los cuales se incluye un mes operativo de observación del personal del área donde se va a realizar la investigación.

1.3.3. Delimitación del Universo

La investigación será realizada a doce Analistas documentales y un supervisor operativo del departamento de calidad de importaciones de una empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil para diseñar un plan de acción para la mejora del proceso dentro del departamento.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan de acción para la mejora de procesos del departamento de Calidad de importaciones de una empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de acción para la mejora de procesos del departamento de Calidad de importaciones de una empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar las causas que generan retrasos en el proceso del departamento de calidad de importaciones de la empresa de Agenciamiento aduanero.
2. Evaluar los efectos que se producen por los retrasos en el proceso del departamento de calidad de importaciones y el impacto en la calidad del servicio brindado.
3. Establecer acciones de mejora dentro del proceso del departamento de calidad de importaciones de la empresa de Agenciamiento aduanero.
4. Implementar indicadores de control para el proceso del departamento de calidad de importaciones de la empresa de Agenciamiento aduanero.

1.6.Beneficiarios

El principal beneficiario de este proyecto es la empresa, que optimiza costos y tiempo dentro de su proceso de calidad, evitando desperdicio de tiempos en el proceso total del producto aumentando la confiabilidad de los clientes en el proceso.

Los colaboradores se verán beneficiados dado que ahora tendrán herramientas en la cual podrán rendir de manera óptima en cada uno de sus roles.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Teóricos

La terminología calidad hace referencia a un elemento que ha estado presente en el desarrollo de las actividades del hombre desde tiempos remotos, “la calidad ha sido un elemento inherente a todas las actividades realizadas por el hombre desde la concepción misma de la civilización humana. Esto se evidencia principalmente desde el inicio del proceso evolutivo...” (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009), partiendo desde el descubrimiento de los beneficios o perjuicios que el hombre tuvo que enfrentar para obtener los productos de consumo, creando así desde el inicio de la civilización sus propios estándares de calidad, es aquí cuando este entendió que este proceso fue muy importante para su desarrollo y evolución, un testimonio respecto a esto se remonta en el año 2150 a. C. en esta época la construcción de las casas se regía al Código de Hammurabi específicamente en la regla 229, la cual mencionaba que “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado” (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009) mostrando así que un pequeño error en un proceso traería graves consecuencias no sólo para el beneficiario sino también para quien realizó el trabajo, lo cual le permitió al hombre entender la importancia de la calidad en cada una de las tareas que se realicen, desde la más sencilla hasta la más compleja, ya que esto de alguna u otra forma implica la satisfacción o no del cliente, lo que hoy en día en una empresa significaría pérdidas o ganancias e inclusive se pone en juego su estabilidad y competitividad en el mercado.

A nivel empresarial, la innovación y las prácticas de mejora se han ido desarrollando cada vez con mayor énfasis y enfoque en poder brindar servicios que se ajusten siempre a las exigencias de los clientes, por ende, cada empresa debe ajustar sus procesos tomando en cuenta las prácticas de calidad en sus servicios, esto para lograr una mejor percepción y sobre todo satisfacción del cliente en cuanto a lo que desea adquirir, es básicamente “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, 1988).

Las empresas o industrias desean mantenerse líderes dentro de un nicho o mercado y para esto buscan desarrollar sus procesos de manera eficiente y con la mayor

optimización de los recursos utilizados sin afectar la calidad de sus servicios o productos ofrecidos, por esto en la década de los cincuenta nace una terminología que permitiría a las empresas y al hombre desempeñar los procesos de manera eficiente y eficaz, centrándose principalmente en la optimización de los recursos y tiempo utilizados en cada proceso, se trata del sistema “Justo a Tiempo” conocido también como JIT (Just in Time) por sus siglas en inglés, filosofía implementada por el ingeniero Taiichi Ohno cuando formaba parte de la empresa Toyota, misma que permitió en ese entonces que Toyota fuera una empresa líder en la fabricación de vehículos debido al lema implementado “pequeños lotes y rápidos tiempos de preparación” (Vanegas Hernández & Barrozo Lugo, 2009), “el Justo a tiempo (JIT, Just In Time) es una filosofía industrial que se concentra en eliminar los costos que se originan de todas las actividades internas y externas y que no añaden valor al producto o servicio en una organización” (Noriega Editores).

En otras palabras el justo a tiempo no es más que una cruzada que elimina cualquier forma de desperdicio impulsando a simplificar los procesos, de manera que esto permita detectar problemas y llegar a soluciones de manera inmediata, lo cual también permite entender que una correcta utilización de los recursos (sea mercancías, productos, capital humano o tiempo) permitirá una cadena positiva para la industria, la cual inicia con disminuir los costos, disminuir el tiempo de trabajo, lograr satisfacción en el cliente y mantener mayor competitividad en el mercado, sin afectar la calidad del servicio ofrecido (Vanegas Hernández & Barrozo Lugo, 2009).

La filosofía del JIT se inició en el sector industrial sin embargo diversas líneas de actividades se han ido acogiendo a esta para mejorar sus procesos, desde tiempos remotos el comercio internacional ha sido una de las actividades que ha permitido el desarrollo de las naciones y a su vez forma parte del desarrollo sostenido de muchos países (Rojas González de Castilla, 2014), las economías de diversos países están fuertemente ligadas a la compra y venta de productos, para muchos de ellos esta es su principal actividad económica, por ende en este ámbito un correcto proceso de gestión de calidad es el primordial requisito para la permanencia dentro del mercado y el aumento de los ingresos por exportación e importación (Centro de Comercio Internacional, 2015).

En la actualidad para que una empresa logre ser competitiva dentro de un mercado en la economía a nivel mundial, tiene el compromiso de desarrollar estrategias cuyo eje

principal se base en la disminución de los costos de procesos, a través de la implementación de procesos de calidad que permitan tener una distribución adecuada de los recursos, apoyando la satisfacción del cliente. “Por lo tanto, frente al implacable ataque de la competencia mundial, la industria no debe decidir si debe cambiar sino como debe ser el cambio” (Vidal Rodríguez, 2007).

2.2.Fundamentos Teóricos

2.2.1. Gestión por procesos

Según las Normas ISO 9000:2015 “la gestión es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (Organismo Internacional de Normalización (ISO), 2015) y los procesos los definen como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (Organismo Internacional de Normalización (ISO), 2015). Enlazando estos términos se obtiene que la gestión de procesos es la medición o evaluación de manera sistematizada del funcionamiento del proceso, enfocándonos no solo del resultado final sino más bien de todo el desarrollo de los procesos, inicio a fin dentro del departamento o empresa (Pérez Fernandez de Velasco, 2004).

Los procesos son considerados fenómenos sociales ya que generalmente se definen como el conjunto de actividades que son realizadas por los seres humanos, “los procesos son las estructuras que limitan y encauzan el comportamiento humano en una organización” (Pérez Durán & Pérez Sánchez, 2019), pero también el proceso es una forma de organizar los recursos de la empresa para lograr los resultados deseados por ende es la organización más importante, ya que al existir una relación entre el fenómeno social y los seres humanos esto va provocar que las acciones de las personas sean quienes definan el correcto desarrollo del proceso u organización de una empresa.

2.2.2. Diseño de procesos

El diseño de los procesos se basa en transformar y adaptar los objetivos, así como también los recursos que posee una empresa a un punto discernible, alcanzable y

medible para con esto lograr la visión planteada, el diseño de los procesos se encarga de detallar paso a paso lo que la empresa debería mejorar o hacer para poder lograr sus objetivos planteados. Según lo planteado “El diseño del proceso establece la modalidad de desarrollo de las actividades productivas en función del tipo de productos a elaborar y condicionado por las tecnologías seleccionadas para llevar a cabo dichas operaciones.” (Pereyra, 2005).

El diseño no es solamente enfocado a una empresa que recién empieza sus operaciones, existen casos que ya tienen sus procesos creados sin embargo existen diversas circunstancias que obligan a que este sea rediseñado, como lo es en caso de que el proceso actual no cumpla con las exigencias requeridas y se evidencie desempeño deficiente, introducción o desarrollo de nuevos productos o servicios y cualquier cambio que se de en el giro del negocio que implique una alteración de este.

En otros términos, una organización que no busca fuentes de mejora y no opta por brindar sistemas de servicios de calidad, difícilmente podría alcanzar el éxito esperado dentro de un mercado altamente competitivo donde el cliente siempre va a ser quien evalúe constantemente su desempeño (Berry & Parasuraman , 1993).

2.2.3. Calidad de los servicios

La definición de la calidad durante los últimos sesenta años se ha podido reflejar de diversas formas las cuales se han ido adaptando a las diversas circunstancias y condiciones entorno al mercado y clientes.

La calidad se asocia a la diferenciación que otorga una empresa en el desarrollo del bien o servicio que presta y no es más que una medida para aquellas que buscan mantener su posición dentro del mercado en términos de competitividad, por lo tanto, generalmente la empresa debe inclinarse por la constante búsqueda de cómo crear las condiciones que permitan de manera interna desarrollar un proceso de mejora continua. (Zavala Medellín, 2003).

Si bien es cierto brindar un servicio de calidad es importante y con el pasar del tiempo se incrementa la importancia ya que las exigencias de los clientes cada vez van en aumento, por esto existen diversos modelos o perspectivas que definen lo que realmente significa brindar calidad sea en un producto o servicio. Según (Reeves & Bednar, 1994)

indicaron que la calidad se podría visualizar desde cuatro diferentes perspectivas que se ajustan a la actualidad:

“La calidad ha sido definida de varias maneras como el valor (Abbott, 1955; Feigenbaum, 1951), la conformidad con las especificaciones (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), la conformidad con los requisitos exigidos (Crosby, 1979), la aptitud para el uso del producto (Juran, 1974, 1988), la búsqueda de no perdida por parte del cliente (Taguchi, citado en Ross, 1989), y el conocimiento y/o superaciones expectativas de los clientes (Grönroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). (p.419)” citado en (Mora Contreras, 2011).

- **Calidad como excelencia:** dentro de este concepto se plantea como meta conseguir los mejores resultados en sentido absoluto, siendo esto subjetivo es complejo que se determine específicamente que se considera como excelente por lo tanto es ideal plantear directrices o lineamientos que permitan estandarizar los resultados (Mora Contreras, 2011).
- **Calidad como ajuste a las especificaciones:** en este concepto se entiende la calidad como una medida para conseguir los objetivos básicos, donde se permita realizar un análisis comparativo de causas que parten desde sus diferencias, la visión aquí es netamente de la organización por lo tanto no se involucra la opinión del cliente (CEUPE, 2015).
- **Calidad como valor:** A diferencia de la excelencia el análisis en este concepto es más abierto ya que van a involucrar diversos factores que van a depender de lo que considere mejor el cliente, aquí se consideran aspectos internos y externos, por lo tanto, la visión ya no es solo de la organización, sino más bien de los requerimientos del cliente (Mora Contreras, 2011).
- **Calidad como valor y como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores:** En este concepto se toma la percepción del cliente con respecto a la satisfacción de sus expectativas, es un método para reconocer las necesidades del cliente y adaptarlas al servicio ofrecido (CEUPE, 2015).

2.2.4. Indicadores de Gestión

Según un estudio acerca de las teorías de indicadores de gestión, para que los procesos que se realizan en una empresa sean de producción o logísticos funcionen de manera

adecuada y sean un determinante que aseguren el éxito para la misma, es importante que se implemente un adecuado sistema de indicadores que permitan medir la gestión de estos, ya que esto permitirá medir las diferentes etapas y además al implementarlos en posiciones estratégicas permitirá obtener resultados óptimos en el mediano y largo plazo (Silva Matiz, 2012) .

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten la medición y el control de un determinado proceso, con la finalidad de aportar orden y organización para poder lograr los objetivos planteados en una empresa, la medición es importante para la evolución de una empresa esto se ha tenido en cuenta desde finales del siglo XIX cuando el físico matemático Sir William Thomson Kelvin plasmó en la historia una de las frases más célebres relacionadas los aspectos de calidad: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre” (1900), el autor hace referencia a que si no existe control u organización no se logran ver las falencias y sin esto no se pueden tomar decisiones adecuadas ya que no existe la información precisa que permita evaluar tanto recursos como falencias que existieran, por ende, los procesos de mejora serán nulos y esto llevará a que la empresa fracase en el logro de sus metas planteadas.

La organización va de la mano con la planificación y el control de las actividades que se realizan en una empresa, cuando esta planea, está detallando que es lo que desea, a donde quiere llegar y como lo va a lograr con los recursos que tiene, para esto debe tener un proceso de evaluación que le permita ir midiendo los cambios que se presenten en el proceso, debe plantearse objetivos y metas claras y finalmente preparar estrategias y planes de acción para que el proceso se lleve a cabo de la mejor manera posible, todo esto siempre y cuando exista organización, una empresa puede detallar o programar un sin fin de tareas y planes a realizar pero si esta no sectoriza, el objetivo se pierde, organizar es designar actividades y responsabilidades que permitan llevar a cabo los procesos con los medios existentes logrando una buena comunicación y con esto un mejor control de las mismas. (Beltrán Jaramillo, 2005)

El control es una labor necesaria que asegura el éxito en cualquier proceso o gestión, el objetivo de un indicador de gestión es medir y supervisar los resultados de un proceso, con esto puede realizar una comparativa entre los planes y por su puesto tomar decisiones a tiempo, cabe recalcar que por esto una variable principal dentro de los procesos de control es el tiempo, “el factor tiempo es vital en todas las fases de control,

ya que la importancia de las acciones está directamente relacionada con la calidad y oportunidad con que se definen y aplican las decisiones correspondientes” (Beltrán Jaramillo, 2005)

Partiendo entonces de lo ya antes mencionado el uso de indicadores de control se vuelve de vital importancia para la organización ya que al igual que los signos vitales en una persona, el constante monitoreo de un proceso, va permitir discernir las condiciones en las cual se encuentran el desarrollo de las actividades, según Beltrán Jaramillo, se debe contar con el mínimo número de indicadores posible, ya que de nada sirve contar con una extensa cantidad si la información que proporcionan no es relevante, por esto los indicadores seleccionados deben otorgar “información constante, real y precisa sobre la eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, productividad y la incidencia de la gestión” (Beltrán Jaramillo, 2005), ya que estos son los factores que constituyen los pilares fundamentales de la organización.

- **Control de Gestión.**

Según Beltrán Jaramillo la gestión es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos por la empresa (2005), por otro lado para Taylor “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (Principios de la administración científica, 1994). De acuerdo a lo que plantea el libro de indicadores de Gestión como herramienta para lograr la competitividad, la gestión se divide en tres niveles, está el nivel estratégico el cual analiza de manera macro el negocio y relaciona a la empresa con el entorno en general, el análisis es a largo plazo, el nivel táctico el cual se centra en las funciones de organización y control de la empresa y su análisis es en el mediano plazo y por último está el nivel operativo, cada nivel se desarrolla en base al nivel anterior, este último mide el impacto a corto plazo de las decisiones y acciones que incluye al equipo de trabajo y se centra en el control.

El control de gestión es una herramienta que permite gestionar los recursos de manera eficiente utilizando los indicadores de gestión, por lo tanto:

“Podría definir el control de gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea

efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos” (Abad Arango, 2001). citado en (Beltrán Jaramillo, 2005)

Se debe recordar que los indicadores de gestión, son un medio, más no un fin, lo que quiere decir que el indicador es el instrumento que nos permite lograr los objetivos planteados, aquellos que si se consideran un fin, si una empresa convierte a los indicadores en una meta que debe alcanzar para lograr tener competitividad u obtener mayores ganancias, estos pierden su naturaleza, la misma que es únicamente ser un apoyo para el control de las actividades y terminaría convirtiéndose en algo negativo.

Por lo mencionado anteriormente los indicadores deben utilizarse acorde a la necesidad de la empresa, en el caso de este estudio, se deben utilizar indicadores de control, que permitan organizar de mejor manera los procesos del departamento de calidad, pero con la finalidad de optimizar el servicio que se está brindando manteniendo orden y control sobre quienes realizan el trabajo para satisfacer las necesidades del cliente, aprovechando todos los recursos manteniendo la calidad del servicio.

2.2.5. Servicios de Agenciamiento de Aduana

Las empresas de agenciamiento aduanero por naturaleza son empresas de servicios que se dedican directamente a garantizar a que sus usuarios que realizan transacciones comerciales cumplan con todas exigencias y normas legales para la correcta comercialización en las entradas y salidas de productos al país donde se encuentran y cualquier procedimiento u operación aduanero que se encuentre dentro de la línea del comercio exterior (Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, 2010).

2.2 Marco Legal

Los procesos de importación están sujetos a leyes que dan las pautas para que exista un correcto funcionamiento de este, en cuanto los procesos de agenciamiento tienden a regirse bajo códigos o resoluciones emitidas por entidades gubernamentales que se encargan de este segmento, en Ecuador la SENAE es el ente regulador de los procesos aduaneros y COPCI o Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, quien da las reglas a seguir en el ámbito del comercio exterior.

La importación es la acción de ingresar mercadería extranjera a un país (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2012), los procesos de importación están sujetos a regímenes que no son más que tratamientos aduaneros que se aplican a las mercancías extranjera, estos regímenes están sujetos a la legislación existente en este caso el COPCI, actualmente existen 7 regímenes para la importación de mercancías.

- Art. 147.- Importación para el consumo.
- Art. 148.- Admisión temporal para reexportación en el mismo estado.
- Art. 149.- Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo.
- Art. 150.- Reposición de mercancías con franquicia arancelaria.
- Art. 151.- Transformación bajo control aduanero.
- Art. 152.- Depósito aduanero.
- Art. 153.- Reimportación en el mismo estado.

Una empresa dedicada a la importación de productos se deberá regir a la normativa antes mencionada sin embargo para estos procesos es importante que cuente con la asesoría o los servicios de un agente especializado de aduana, dentro del proceso de los procesos que realiza la empresa de agenciamiento aduanero está la desaduanización de la mercancía, la cual es el último paso para el proceso de importación, este inicia con la realización de la DAI por parte del agente de aduana, luego el departamento de la calidad de la empresa de agenciamiento realiza la revisión respectiva.

“La Declaración Aduanera de Importación (DAI) deberá ser transmitida por un proveedor de Software o en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en un período no superior a quince días calendario previo a la llegada del medio de transporte, y hasta treinta días calendarios siguientes a la fecha de su arribo” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2012).

En caso de no cumplirse con el tiempo establecido esta mercancía incurriría en abandono tácito, tal como lo estipula el artículo 42 del COPCI:

“Art. 142.- Abandono Tácito. - El abandono tácito operará de pleno derecho, cuando se configure cualquiera de las siguientes causales:

a. Falta de presentación o transmisión de la declaración aduanera dentro del plazo previsto en el reglamento al presente Código” (COPCI, 2018).

La principal tarea del departamento de calidad es la revisión de toda la documentación y su contenido de acuerdo con lo que exige el reglamento, en caso de cometer errores

por parte del agente de aduana estos incurrirían en sanciones mismas que se contemplan en el COPCI como faltas reglamentarias.

“Art. 193.- Faltas Reglamentarias. - Constituyen faltas reglamentarias:

a. El error por parte del transportista en la transmisión electrónica de datos del manifiesto de carga que no sean susceptibles de corrección conforme el reglamento al presente Código;

b. La transmisión electrónica tardía del manifiesto de carga, por parte del Agente de Carga Internacional, Consolidador o Desconsolidador de Carga, excepto en el caso que dicha transmisión se realice por el envío tardío por parte del transportista efectivo;

c. El error por parte del Agente de Aduanas, del importador o del exportador en su caso, en la transmisión electrónica de los datos que constan en la declaración aduanera que no sean de aquellos que se pueden corregir conforme las disposiciones del reglamento al presente Código...” (COPCI, 2018).

Estas faltas generan multas que recaen directamente sobre el importador lo cual genera una ineficiencia en la calidad del servicio que a su vez por su puesto genera pérdida para la empresa, las sanciones se aplican de acuerdo con lo estipulado en el código.

“Art. 194.- Sanciones por faltas reglamentarias. - Las faltas reglamentarias se sancionarán con una multa equivalente al cincuenta por ciento del salario básico unificado. Excepto en el caso de la letra c) del artículo precedente cuando se trate de declaraciones de exportación, reexportación, o de importaciones cuyo valor en aduana sea inferior a diez salarios básicos unificados, en las que la sanción será del diez por ciento de la remuneración básica unificada.” (COPCI, 2018).

“Art. 195.- Procedimiento y sanción. - El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, previo el procedimiento que se establecerá en el reglamento, sancionará las contravenciones y faltas reglamentarias. El Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, podrá notificar a través de su sistema informático todos los actos emitidos dentro de este procedimiento” (COPCI, 2018).

2.3 Definición de términos básicos

Calidad: La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes (International Organization for Standardization, 2015).

Planificación: Hace referencia al conjunto de acciones que se realizarán en el futuro, a partir de un objetivo planteado con la finalidad de determinar las correcciones que se realizarían en un futuro, según Henry Fayol es “el poder de predecir el futuro y llevar a cabo las acciones correspondientes” (Fayol, 1916)

Agenciamiento aduanero: Es actividad de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades (Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, 2010).

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados (International Organization for Standardization, 2015).

Procedimiento: La forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso (International Organization for Standardization, 2015).

No conformidad: es un incumplimiento de un requisito del sistema, sea este especificado o no. Se conoce como requisito una necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria (International Organization for Standardization, 2015).

Indicador: es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión (International Organization for Standardization, 2015).

Firma Digital: Es un método que asocia la identidad de una persona o equipo, con un mensaje o documento electrónico, para asegurar la autoría y la integridad de este (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2012).

Acciones de mejora: Acciones correctivas, preventivas o proyectos de mejora para eliminar las causas de No conformidades reales, potenciales o para fortalecer las áreas de oportunidad (Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, 2018).

Auditoria: es una función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones (Santillana González, 2013).

SENAE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una institución pública responsable de impulsar el buen vivir de la sociedad ecuatoriana a través del control eficiente del comercio exterior, es decir, las exportaciones e importaciones y su facilitación, promoviendo un comercio justo entre los comerciantes que cumplen con las formalidades aduaneras y con los productos locales que producen bienes con el sello ecuatoriano (Diario El Telégrafo, 2014).

Ecuapass: Es el sistema aduanero ecuatoriano que permitirá a los Operadores de Comercio Exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2012).

DAI: Declaración Aduanera de Importación, es un formulario donde se va a registra la información de la mercancía que se va a importar. (Jurado Salazar, 2015)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de investigación

Existen tres tipos de investigación: el cualitativo, el cuantitativo y el mixto. El cuantitativo se define como un enfoque: “Estructurado, predeterminado (precede a la recolección de los datos)” (Hernandez Sampieri , Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) el cualitativo en la investigación es: “Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio” (Hernandez Sampieri , Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) para finalizar el último enfoque se lo conoce mixto ya que: “puede utilizar los dos enfoques -cuantitativo y cualitativo- para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema.” (Hernandez Sampieri , Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Por lo tanto, la metodología de enfoque mixto en una investigación nos dará la explicación de los datos (enfoque cuantitativo) y la comprensión de estos datos (enfoque cualitativo), que permitirá no tener posibles vacíos o desenfoces en el caso de estudio y fortalecer el análisis de resultados. El enfoque mixto de la investigación se da en la recolección de datos y de sus análisis tanto cuantitativos y de los cualitativos, para la combinación e integración conjunta para lograr el máximo entendimiento de la investigación y de resultados más completos.

De acuerdo a los conceptos antes citados, la presente investigación se basa en el enfoque mixto, ya que una parte de los resultados se obtendrá de manera cuantitativa, debido a que se llevara a cabo recolección y análisis de datos ingresados en base SQL, y la otra parte de los resultados se obtendrán a través de un análisis cualitativo basado en un estudio de campo donde se aplicará el método de observación directa hacía los colaboradores y análisis de criterios de los mandos medios de la empresa de agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil.

3.2 Alcance de la investigación

En este segmento se detalla el alcance que tendrá la presente investigación, existen cuatro tipos de alcance: exploratorio, correlacional, descriptivo, y explicativo.

Para esta investigación se plantea el estudio de alcance descriptivo, ya que lo que se busca es describir los sucesos, detallando lo ocurrido y como se manifiestan en el

entorno de estudio, según Hernández Sampieri este estudio “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Metodología de la investigación sexta edición, 2014). con esto se busca obtener información de manera independiente o conjunta del comportamiento de las variables de estudio sin buscar relación en ellas para así lograr obtener análisis de cuál es el proceso y problemática que hay dentro del departamento de la empresa de agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil.

3.3 Procedimiento de la investigación

En este trabajo de titulación se llevará un procedimiento compuesto por cuatro pasos, tal como se muestra en la Figura 1, este gráfico muestra los pasos a realizar durante el proceso de investigación sobre los retrasos en los procesos de agenciamiento aduanero.

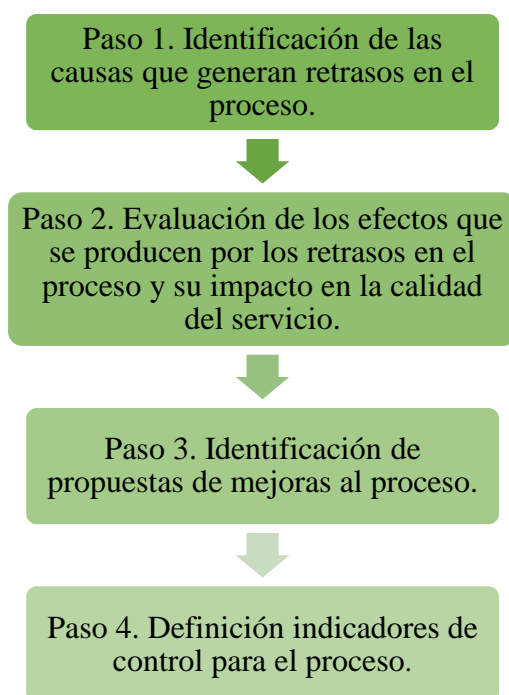


Figura 2. Pasos de la investigación

Fuente: Elaboración propia. Gráfico sobre el proceso de investigación dado por cuatro pasos.

A continuación, se describen cada uno de los pasos del procedimiento:

3.3.1 Identificación de las causas que generan retrasos en el proceso

Como primer paso en el procedimiento, se realizará una investigación utilizando el método de observación directa a los colaboradores, donde se visualizará su accionar dentro de las actividades que realizan a diario en sus puestos de trabajo. Dentro de este paso, la observación directa nos permitirá usar el método los “5 ¿por qué?” y así mediante esta nos permita identificar las causas que están generando retrasos en los tiempos del proceso.

Una vez obtenidos los resultados de la observación directa se realizará la identificación de las causas que generan retrasos en el proceso usando la herramienta metodológica llamada método de los “5 ¿por qué?”. Con esta metodología, que nos permite analizar la problemática de retrasos en los tiempos de transmisión de los trámites, y con lo observado en el proceso se realizarán preguntas que logran ir identificando las causas presentes en el proceso, para así una vez evidenciadas poder realizar los planes de acción y ser solventadas.

3.3.2 Evaluación de los efectos que se producen por los retrasos en el proceso y su impacto en la calidad del servicio

Como segundo punto, para poder comenzar a definir los efectos que se producen por los retrasos en el proceso, se planteará un diagrama de causa-efecto, también llamado “Diagrama de espina de pescado” donde se podrán incorporar las causas encontradas en el primer paso y determinar los efectos generados para poder evaluarlos, esta herramienta es usada en la filosofía de Kaoru Ishikawa para el mejoramiento permanente de la calidad del servicio.

Ya con los efectos determinados se procede a evaluarlos, en donde se utilizará una encuesta realizada a los mandos medios de la empresa dándoles un puntaje a cada uno de estos efectos y mediante los resultados se podrá determinar qué efecto genera mayor impacto a la calidad de servicio brindado por la empresa de agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil.

3.3.3 Identificación de propuestas de mejoras al proceso

Una vez definidas las causas y efectos y evaluado el proceso por la observación directa, se procede a identificar acciones para la implementación del plan de acción de mejoras del proceso y así eliminar las causas de estos efectos, que nos permitirán solucionar la problemática, para esto se desarrollara una lluvia de ideas en base al criterio de los directivos del departamento, supervisores de áreas y colaboradores junto a la experiencia y conocimientos previos que mantiene el autor de la investigación en el área de gestión de procesos permitirán determinar qué acciones de mejoras para aplicar en el caso de estudio dentro del plan de acción a plantear y una vez definidas las acciones el autor definirá que propuestas realizar a cada una de ellas.

3.3.4 Definición indicadores de control para el proceso.

Para el último paso se llevará a cabo la definición y elaboración de los indicadores de control del departamento, para lo cual se utilizará la herramienta “Power Bi”, se definirán los indicadores de desempeño para los colaboradores del proceso de calidad mediante datos y criterios de los directivos del departamento, supervisores de áreas y colaboradores y junto a la experiencia y conocimientos previos que mantiene el autor de la investigación.

Estos indicadores podrán visualizarse día a día para el respectivo control de los colaboradores, ya que así lo permite la herramienta y estos datos encontrados en la herramienta también brindarán un correcto análisis dentro de la supervisión del buen funcionamiento del proceso para los supervisores del departamento y mando medios de la empresa de agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil.

3.4 Técnicas e instrumentos

Dentro del proceso de investigación se utilizarán diversas técnicas e instrumentos en cada una de las etapas y procesos que se llevarán a cabo en esta, las cuales se mencionan a continuación en el orden detallado en cada uno de los pasos.

Nos permitirán el correcto análisis de datos y brindarán el apoyo al autor para el planteamiento del plan de acción de mejora para el departamento de calidad de la

empresa de agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil que se encuentra en estudio.

3.4.1 Observación directa

“La observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (Hernandez Sampieri , Fernandez Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación sexta edición, 2014), esta técnica nos permite realizar el estudio del comportamiento de los colaboradores dentro de su jornada laboral en el momento en que realizan el proceso de su cargo, y así lograr la caracterización actual del proceso que se está estudiando para poder realizar los análisis de las causas y efectos correspondientes de la problemática de la investigación presentada.

3.4.2 Método de los 5 ¿Por qué?

“Es una herramienta de análisis de causa – efecto que actúa a través de preguntas, con la técnica conseguimos analizar un problema haciéndonos la pregunta ¿por qué?, obtenida la respuesta nuevamente debemos preguntarnos ¿por qué? y así sucesivamente.” (Betancourt, 2018). Este método se basa en realizar preguntas que permitan determinar las causas y efectos que generan problemas que se está estudiando, una de las primeras empresas en utilizar esta herramienta fue la empresa Toyota utilizándolo como un método de evolución para la fabricación de sus productos, esta herramienta se basa en examinar un problema y plantear una pregunta con un primero ¿por qué? La respuesta de esta debería generar otro ¿por qué? y así hasta que la causa del problema se haga evidente.

3.4.3 Diagrama causa – efecto o espina de pescado

Conocido también como diagrama de Ishikawa en honor a su creador el empresario y autor japonés Kaoru Ishikawa quien ideó este método en la década de los sesenta, como una alternativa que permita identificar por qué un producto o servicio no funciona de manera correcta, se denomina espina de pescado debido a que la forma en cómo se gráfica tiene la forma del esqueleto de un pescado. “Conocido también como diagrama

de causa y efecto o de espina de pez, el Diagrama de Ishikawa es una herramienta de mejora continua enfocada en la calidad, que muestra todas las posibles causas que existen detrás de un problema o efecto determinado.” (Banco Pichincha, 2020).

Para elaborar el diagrama se debería proceder de dos posibles formas:

- Enlistando todos los problemas identificados como si fuera una “lluvia de ideas”, con esto ordenarlos de manera jerárquica para determinar los principales con cada una de sus causas.
- La segunda forma sería identificando las ideas principales que se ubicarían en los “huesos principales” del diagrama y seguido identificar las causas secundarias las cuales se ubicarán en los “huesos pequeños”.

Este diagrama tiene la finalidad de organizar grandes cantidades de información respecto a una problemática planteada, determinando sus causas y cuáles serían las principales, a diferencia de otros diagramas este no ofrece concretamente una respuesta a una pregunta, sin embargo, permite tener varias perspectivas en torno al problema dentro del caso de estudio (Romero Bermúdez & Díaz Camacho, 2010).

3.4.4 Encuestas

La encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Tamayo y Tamayo, 2008). Y así lograremos obtener el análisis de los mandos medios de la empresa a cada uno de los efectos encontrados en la investigación dándoles el puntaje al impacto de la calidad de servicio brindado y así evaluamos cual tiene un mayor puntaje de impacto y cual tiene menor puntaje de impacto.

3.4.5 Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una herramienta que fue creada por Alex Osborne en 1941, utilizada principalmente en trabajos grupales que permita la interacción de una manera agradable entre los participantes, tomando en cuenta todas las opiniones para obtener un resultado basado en todo lo recopilado (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000).

La lluvia de ideas se puede utilizar:

- Para lograr incentivar a la creatividad en los equipos o personas participantes.
- Para lograr un mayor número de ideas.
- Involucrar a todos los participantes en el proceso.
- Identificar oportunidades de mejora, tomando en cuenta las opiniones de todos.

Para la realización de una lluvia de ideas es oportuno:

- Crear un listado con todas las ideas, para que estas puedan ser expuestas, analizadas, editadas y clasificadas en orden de importancia de estas.
- Luego determinar una solución al problema o propuesta planteado basado en las ideas ordenadas.

3.4.6 Herramienta Power Bi

El instrumento denominado “Power Bi” se define como “una herramienta que permite combinar diversas bases de datos y luego crear sistemas para analizar la información contenida. Esta información luego puede presentarse en formatos que son fáciles e intuitivos de entender y utilizar.” (Palencia , 2019).

Uno de sus beneficios es que da la posibilidad que sea visible para diferentes usuarios en tiempo real, permitiendo una visualización eficiente y efectiva para toma de decisiones. Power Bi permite tomar origen de datos desde archivos, Base de datos (base Oracle, base SQL, base IBM Db2, base de datos MySQL, Etc.), Azure y otros. En este caso la herramienta tomara de origen de datos accediendo a los servidores de la empresa e importando la información desde base SQL.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1 Identificación de las causas que generan retrasos en el proceso

En el departamento de Calidad de importaciones de una empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil, se elaboró un estudio de investigación por observación directa de manera no intrusiva, la cual se realizó a cada uno de los colaboradores en su jornada laboral cuando realizan su proceso de revisión de los trámites, de lo cual obtuvimos los pasos en su proceso y tiempo de cada uno, ver detalle en Tabla 1.

PASOS REALIZADOS EN EL PROCESO	M-17398	M-15127	M-15336	R-17071	R-18003	M-17661	M-16051	R-17654	M-17921	M-18080	M-17985	A-14242	PROMEDIO DE TIEMPO (Minutos)
Priorización del trámite	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Revisión de los documentos													
Revisión de las observaciones del trámite	4	4	4	4	4	5	6	4	6	6	5	4	4,67
Revisar si no tiene deuda con el SRI	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1,33
Confirmar ETA y descargar el MRN	2	2	3	2	1	3	3	2	2	3	1	1	2,08
Revisión de la DATO	3	2	2	3	2	4	3	3	4	5	2	3	3,00
Revisión de la liquidación	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1,50
Revisar información de los documentos de acompañamiento	6	4	4	5	4	5	5	4	6	4	4	5	4,67
Revisar el tipo de producto y clasificación arancelaria aplicada	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	6	6	4,67

Revisar Documentos de control previo	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	3	3	2,50
Revisar que las NSO no estén vencidas	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2,58
Registrar Observaciones, Novedades y Errores presentados en el trámite	5	4	4	5	4	6	5	5	6	5	5	6	5,00
Derivar etapa y entregar doc.	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2,00

Tabla 1. Detalle de pasos y tiempos en minutos en cada trámite realizado.

Fuente: Elaboración Propia.

Finalizada la técnica de observación directa se realiza el método de 5 Por qué, con el fin de identificar las causas de la problemática de la investigación gracias al análisis de lo estudiado de inicio a fin del proceso tal como lo menciona el fundamento teórico de gestión de procesos mencionado en capítulos anteriores.

Se evidenció que hay retrasos en los tiempos de transmisión de los trámites.

1. ¿Por qué hay retrasos en los tiempos de transmisión de los trámites?
Porque no se encuentra detallado un criterio de priorización de trámites.
2. ¿Por qué no se encuentra detallado un criterio de priorización de trámites?
Porque el control de asignaciones no está elaborado.
3. ¿Por qué el control de asignaciones no está elaborado?
Porque no hay una estructura del proceso dentro del departamento.
4. ¿Por qué no hay una estructura del proceso dentro del departamento?
Porque no se ha evidencia las falencias del proceso del departamento.
5. ¿Por qué no se ha evidencia las falencias del proceso del departamento?
Porque no existen indicadores para el departamento.

4.2 Evaluación de los efectos que se producen por los retrasos en el proceso y su impacto en la calidad del servicio

Mediante el diagrama de causa y efecto, encontraremos los efectos que causan cada uno de los problemas encontrados en la evaluación anterior y así elaborando una encuesta a los mandos medio de la empresa de Agenciamiento de Aduana (Gerente general, jefe de Importaciones, Supervisor Operativo de digitación, Supervisor Operativo de revisión y Analista de Control Interno), se podrá evaluar el impacto que tiene a la calidad del servicio según los resultados.

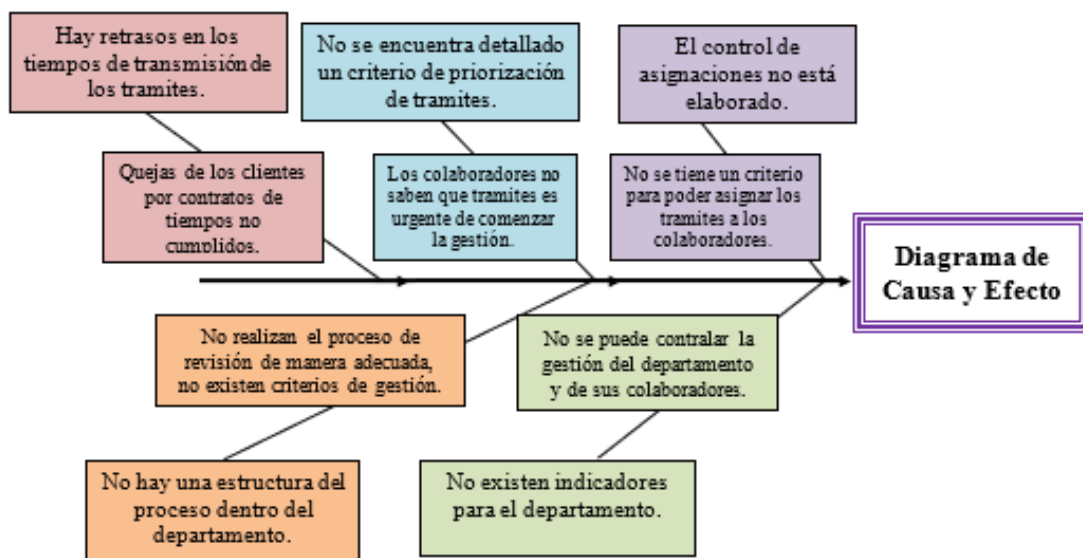


Figura 3. Diagrama de Causa y Efecto

Fuente: Elaboración propia. Diagrama espina de pescado para la detección de causas y efectos de la investigación

4.2.1 Resultados de Encuestas

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los mandos medios para evaluación del impacto que tienen los efectos encontrados dentro de la evaluación del proceso que está en estudio. En la siguiente encuesta se encuentra compuesta por 3 premisas, en donde se encuentra el listado de los 5 efectos, donde se debe escoger una puntuación de 3, 5 o 7, considerando 3 el más bajo, este puntaje se escoge sobre el impacto hacía los clientes, la empresa y la competencia.

Premisa 1: Seleccione de acuerdo al siguiente rango, cual es el impacto que tiene cada uno de los siguientes efectos sobre los clientes. (Considerando que 7 significa mayor impacto y 3 menor impacto)

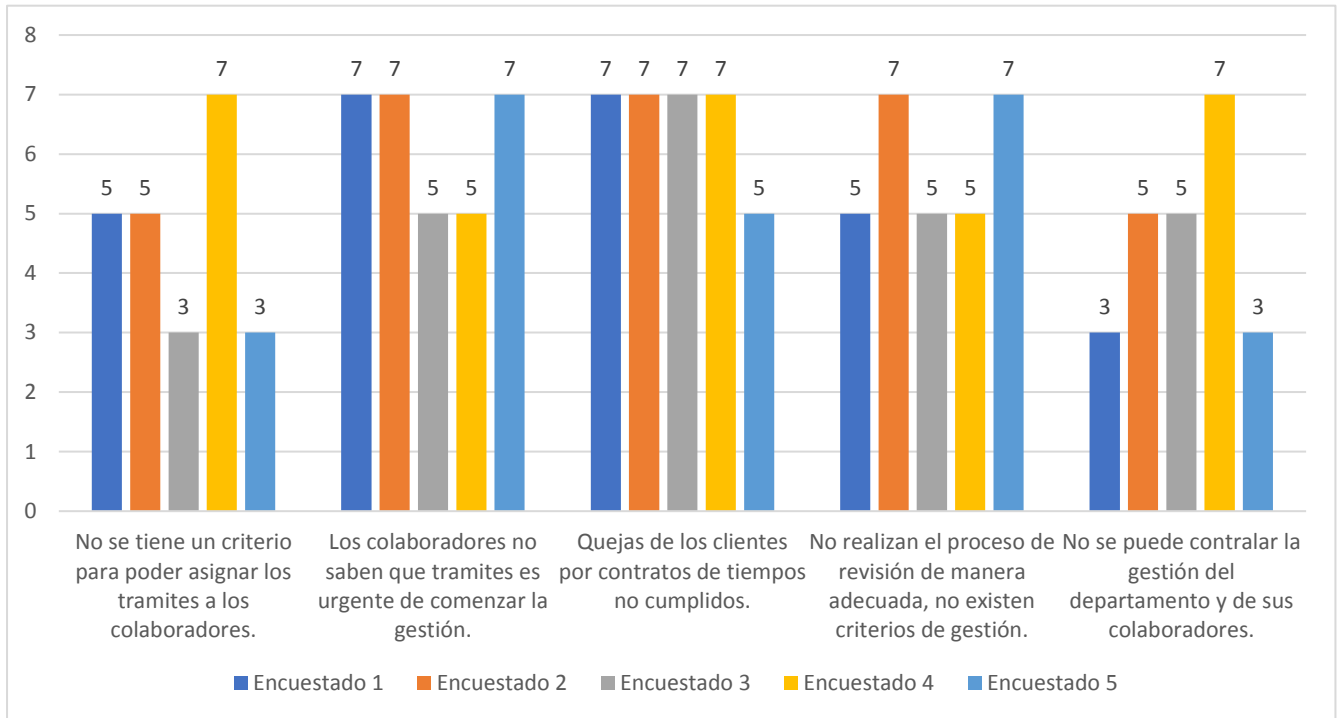


Figura 4. Impacto sobre los clientes

Fuente: Elaboración propia. Pregunta 1: Análisis de los efectos con impacto a los clientes.

Análisis.

El presente gráfico (figura 4) muestra los resultados de la encuesta realizada sobre el impacto que tienen los efectos sobre los clientes. Donde se observa como resultados que el efecto “Quejas de los clientes por contratos de tiempos no cumplidos” es quien tiene mayor puntaje de impacto ya que posee un registro de 33 puntos, reflejando que el cliente tiene una insatisfacción con el servicio brindado y ofrecido.

Premisa 2: Seleccione de acuerdo al siguiente rango, cual es el impacto que tiene cada uno de los siguientes efectos sobre la empresa. (Considerando que 7 significa mayor impacto y 3 menor impacto).

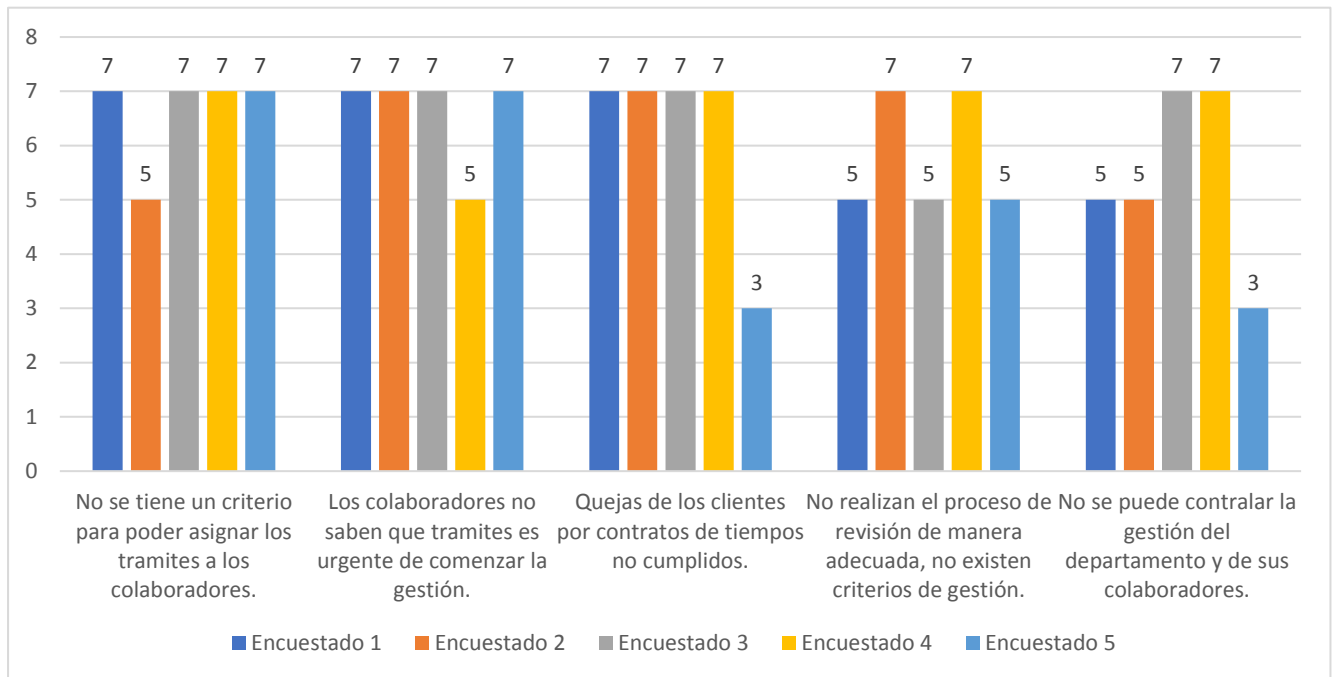


Figura 5. Impacto sobre la empresa

Fuente: Elaboración propia. Pregunta 2: Análisis de los efectos con impacto a la empresa.

Análisis:

El presente gráfico (figura 5) muestra los resultados de la encuesta realizada sobre el impacto que tienen los efectos sobre la empresa. Donde se observa como resultados que los efectos “No se tiene un criterio para poder asignar los tramites a los colaboradores” y “Los colaboradores no saben que tramites es urgente de comenzar la gestión” son quienes tienen mayor puntaje de impacto ya que poseen un registro de 33 puntos, reflejando que la empresa se ve afectada por falta de definición dentro del proceso del departamento.

Premisa 3: Seleccione de acuerdo al siguiente rango, cual es el impacto que tiene cada uno de los siguientes efectos sobre la competencia. (Considerando que 7 significa mayor impacto y 3 menor impacto)

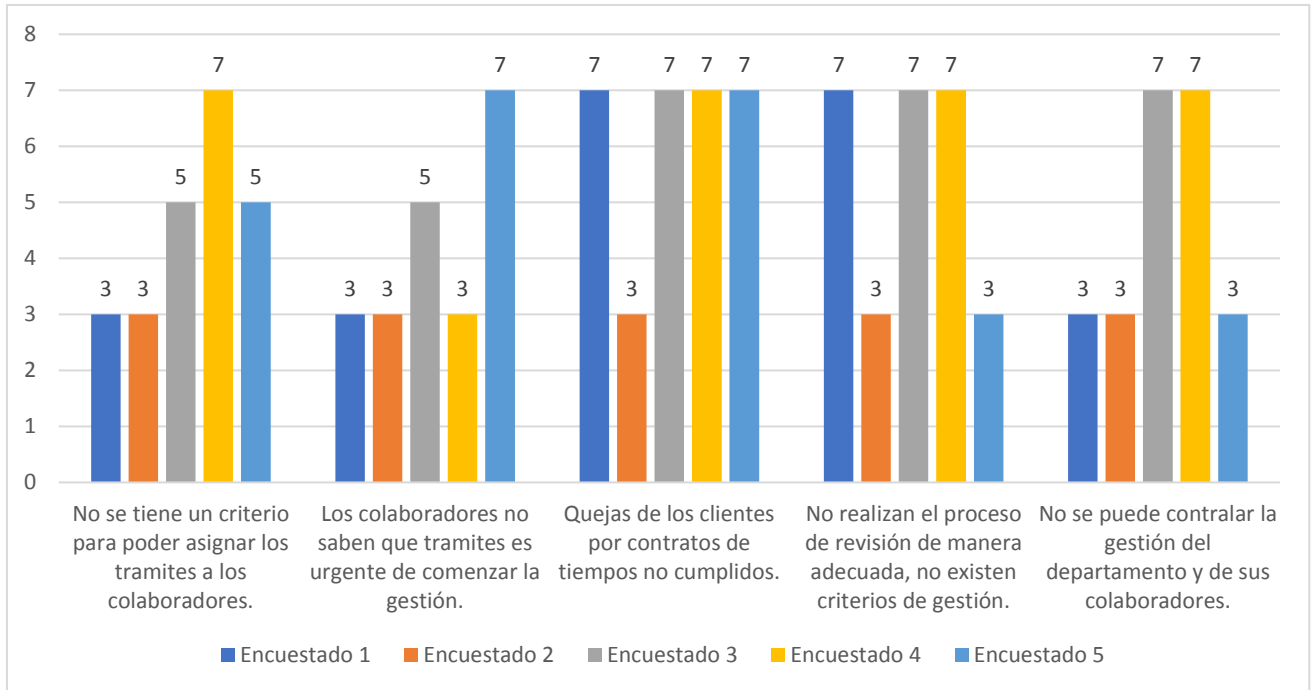


Figura 6. Impacto sobre la competencia

Fuente: Elaboración propia. Pregunta 3: Análisis de los efectos con impacto a la competencia.

Análisis.

El presente gráfico (figura 6) muestra los resultados de la encuesta realizada sobre el impacto que tienen los efectos sobre la competencia. Donde se observa como resultados que los efectos “No se tiene un criterio para poder asignar los tramites a los colaboradores” es quien tiene mayor puntaje de impacto ya que posee un registro de 33 puntos, reflejando que la competencia se podrá beneficiar de la falta de definición dentro del proceso de la empresa.

Tabla 2. Resultado de encuestas, evaluación de cada uno de los efectos

Problemas para disminuir	Impacto a clientes	Impacto a la empresa	Impacto a la competencia	Total (Puntos)
No se tiene un criterio para poder asignar los trámites a los colaboradores.	23	33	33	89 puntos
Los colaboradores no saben que trámites es urgente de comenzar la gestión.	31	33	21	85 puntos
Quejas de los clientes por contratos de tiempos no cumplidos.	33	31	31	95 puntos
No realizan el proceso de revisión de manera adecuada, no existen criterios de gestión.	29	29	27	85 puntos
No se puede contralar la gestión del departamento y de sus colaboradores.	17	27	23	67 puntos

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de la encuesta.

Los resultados se presentan en la tabla 2. De acuerdo con los datos recopilados de la encuesta, se puede observar como resultado que el efecto “Quejas de los clientes por contratos de tiempos no cumplidos”, es quien tiene mayor impacto a la calidad de servicio de la empresa hacia los clientes, empresa y competencia con un puntaje de 95

puntos. Y se concluye que la calidad de servicio brindada por la empresa se ve afectada por las causas encontradas y la calidad no otorga esa diferenciación que busca la empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil hacia los clientes según el fundamento teórico de la calidad de servicio mencionada en capítulos anteriores.

4.3 Identificación de propuestas de mejoras al proceso

En la presente sección una vez definidas las principales causas y efectos, y el impacto que tienen en relación con la problemática planteada respecto a los clientes y al empresa, se procede a identificar las propuestas para la implementación de mejoras del proceso ya que se ha detectado que existe inconformidad por parte de los clientes por tiempos no cumplidos en las revisión de sus procesos, para esto se detallará un plan de acción de acuerdo a las consideraciones tomadas por parte del autor del texto y el criterio de los involucrados, con el fin de cumplir el objetivo principal planteado.

Tabla 3. Plan de Acción: Parte 1 “No se encuentra detallado un criterio de priorización de trámites.”

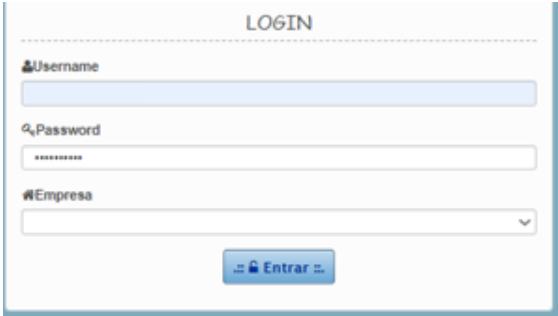
IMPACTO: ¿Por qué hay retrasos en los tiempos de transmisión de los trámites?		
Problemas para disminuir	Plan de Acción	Responsable de supervisión
No se encuentra detallado un criterio de priorización de trámites.	Elaborar un detalle de criterios para poder asignar trámites a los colaboradores	Analista de Control Interno
Propuesta:		
Consideraciones para la asignación de trámites a Analistas Documentales:		
<ul style="list-style-type: none"> - La asignación de trámites a los analistas documentales se realizará de 1 en 1, con el tiempo requerido de acuerdo con la cantidad de ítems, cantidad de documentos y restricciones de este. 		

- Equilibrar la asignación de trámites de acuerdo con las siguientes prioridades:
- Por fecha de llegada
 - Trámites con aut. De envío y Dav Aprobada
 - Trámites con cargas refrigeradas
 - Trámites por tipo de distrito
 - Trámites con los que se manejan acuerdos con los clientes: Huawei, Grupasa, Cotzul, Electric Jordan, Kitton, Mondelez, Vitapro, Nestle
 - Trámites de Dafitsa, Humberto Castillo y demás clientes que importen ropa, calzado y marroquinería que requieren ser digitados para gestionar el INEN.

Fuente: Elaboración Propia.

Este paso 1 ayuda a poder asignar los trámites bajo un criterio en que se pueda cumplir los tiempos adecuados a cada uno de los trámites que tiene la empresa día a día y así brindarle un servicio de calidad en tiempos a los clientes que tiene la empresa, también ayuda en la productividad de los colaboradores dado que se le asignan trámites que se encuentran correctos para el inicio del proceso de revisión.

Tabla 4. Plan de Acción: Parte 2 “El control de asignaciones no está elaborado.”

IMPACTO: ¿Por qué hay retrasos en los tiempos de transmisión de los trámites?		
Problemas para disminuir	Plan de Acción	Responsable de supervisión
El control de asignaciones no está elaborado.	Elaborar un aplicativo web para la asignación de los recursos a cada trámite a revisar.	Analista de Control Interno
Propuesta:		
<p>Para poder dar inicio con la asignación de trámites, la orden debe ser derivada por los Oficiales de cuenta o Analistas Operativos en el sistema a la etapa Calidad</p> <p>Para ingresar a la bandeja de monitoreo se debe dar click en el siguiente link:</p> <p style="text-align: center;">http://19.18.0.2/webControl</p> <p>Una vez ingresado en la página descrita, se ingresa el usuario y contraseña especificado:</p> <div style="text-align: center;">  </div>		

Luego, se da click en Revisor – Ir al sitio, para lo cual nos aparecerá la siguiente pantalla, donde podrá visualizar la bandeja de asignación al Analista Documental con su contenido.



Contenido de Bandeja de Asignación Analista Documental.

1. Recursos disponibles (Analista Documental) y el estado de estos.

Color verde lima: Personal disponible.

Color amarillo: Personal que se encuentra gestionando la orden asignada.

Color verde claro: Personal con orden asignada pero no iniciada.

2. Estatus de orden: Si la orden cuenta con información: Dav Aprobada, Problema, Autorización de envío, Pesos ingresados.

3. Orden PP: órdenes que tienen asociado un documento de control previo o una orden de clasificación arancelaria.

4. Información relevante de la orden: Número de orden, importador, fecha de llegada, tipo de carga, producto, número de ítems, tiempo asignado.

5. Cantidad total de trámites

A nivel de bandeja de monitoreo: Total trámites, total trámites asignados, total trámites no asignados.

A nivel de analistas documentales: Cantidad de órdenes asignadas, finalizadas y pendientes.

6. Estado de prioridades en Analistas documentales:

Prioridad Alta Urgente (órdenes arribadas, órdenes con 2 días posteriores a la fecha del día y órdenes de clientes con los que se mantiene acuerdos comerciales: Corporación La Favorita, Kitton, Grupasa,, Cotzul, Huawei, Basf, Nestle, Colgate, Kimberly, Yanbal)

Prioridad Alta, Prioridad Media y Prioridad Baja.

7. Fechas de operación

Fecha Asig: Fecha y Hora en que es asignada la orden a un recurso.

F TRM OPEN: Fecha y Hora en que se inicia la orden.

F.REV-1: Fecha y Hora en la que la orden es derivada a la etapa de Calidad

F.OPE: Fecha y Hora en la que la orden es derivada a la etapa de asignación de oficial.

8. D.OPE: Días acumulados en bandeja de monitoreo de oficiales.

Revisor	A	F	R	No	DAV	B	P	A	PS	Fecha	Hora	Orden	OrdenPP	Etap	Importador	Llegada	Revisor	Produ...	Carga	Descripción	#Items	Tiempo	Fecha As						
ALVARADO OCHOA GA.	1	48	0	9						19/02/2021	11:25	2021-IM05102		CONTROL DE C...	QUIMICA COMERCIAL	27/02/2021		DIV...	CARGA SUELTA	10 PALETA	8	00:00							
ARAUJO COX ALIDA G.	1	45	3	9	✓					17/02/2021	12:01	2021-IM04854		CONTROL DE C...	INDUSTRIAS LACTEA...	27/02/2021		ESTA...	CARGA SUELTA	1 PALETA	1	00:00							
BAJAÑA RAMIREZ ELVI	1	30	5	9	✓					10/02/2021	09:23	2021-IM04471		CONTROL DE C...	DIVENPRO DISTRIB...	27/02/2021		CALC...	CARGA SUELTA	8 PALETA	5	00:00							
CAJERO VILLAMAR N.	2	43	7	9						09/02/2021	10:35	2021-IM04374		CONTROL DE C...	TELEVISION Y VENTA.	27/02/2021		MAS...	CONTENEDOR	1x20 Standard	1	00:00							
CAZ MORAN RYAN JH.	2	49	5	9						01/02/2021	11:50	2021-IM03956	2021FL00148	CONTROL DE C...	MORIMERCOM CIA L...	27/02/2021		EQUI...	CARGA SUELTA	2 PAQUETE (x...	2	00:00							
ESPINOZA ORTIZ PRIS.	1	47	7	10						07/01/2021	17:05	2021-IM01974		CONTROL DE C...	CHIVERIA S.A.	27/02/2021		AVO...	CARGA SUELTA	1 PALETA	1	00:00							
GONZALEZ MENDOZA	1	35	5	10	✓					24/02/2021	09:02	2021-IM05850		CONTROL DE C...	ITALIMENTOS CIA. LT.	28/02/2021		TRIP...	CONTENEDOR	1x20 Standard	6	00:00							
MERA SOLORZANO JH.	0	25	2	10						19/02/2021	09:44	2021-IM05189		CONTROL DE C...	UMCO S.A.	28/02/2021		DISC...	CONTENEDOR	1x20 Standard	24	00:00							
OLAYA CHOEZ JUAN X.	1	44	8	10	✓					11/02/2021	10:30	2021-IM04856	2021FX01448	CONTROL DE C...	NESTLE ECUADOR S.A.	28/02/2021		COR...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	2	00:00							
PLUAS ZAMBRANO EV.	1	43	5	10						02/02/2021	11:24	2021-IM03894		CONTROL DE C...	HAIO (ECUADOR) FE.	28/02/2021		25KG	CONTENEDOR	1x20 Standard	1	00:00							
SASINTUÑA VILLAMAR.	2	45	3	10						01/02/2021	12:11	2021-RE03981		CONTROL DE C...	GRUPASA GRUPO PA.	28/02/2021		SEMI...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	1	00:00							
				10						01/02/2021	13:44	2021-IM03981		CONTROL DE C...	AXIONLOG ECUADO...	28/02/2021		NUG...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	3	00:00							
				10						29/01/2021	09:59	2021-RE03486		CONTROL DE C...	ANDALUCIA CALTDA	28/02/2021		PARA...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	1	00:00							
				10						29/01/2021	12:02	2021-IM03485		CONTROL DE C...	AXIONLOG ECUADO...	28/02/2021		MOS...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	16	00:00							
				11						19/01/2021	09:08	2021-IM02508		CONTROL DE C...	ZC MAYORISTAS S.A.	28/02/2021		CABL...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	3	00:00							
				11						03/02/2021	12:04	2021-IM03833		CONTROL DE C...	KITTON S.A.	01/03/2021		STEE...	CONTENEDOR	1x20 Standard	48	00:00							
				11						21/01/2021	18:12	2021-IM02835		CONTROL DE C...	CARTIMEX S.A.	02/03/2021		COM...	CONTENEDOR	1x20 Standard	36	00:00							
				11						19/02/2021	10:50	2021-IM05210		CONTROL DE C...	SWISSGAS DEL ECU...	03/03/2021		CAR...	CONTENEDOR	1x20 Standard	1	00:00							
				11						19/02/2021	09:11	2021-IM05174		CONTROL DE C...	TELEVISION Y VENTA.	03/03/2021		EJER...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	8	00:00							
				11	✓					17/02/2021	13:08	2021-IM04921		CONTROL DE C...	PFC ACCESOS AUTO...	03/03/2021		GAR...	CONTENEDOR	1x20 Standard	6	00:00							
				11						28/02/2021	10:05	2021-IM05790		CONTROL DE C...	CORPORACION FAVO...	12/04/2021	OLAYA CHOEZ	LAMB...	CONTENEDOR	2x40 High Cube	2	00:05	28/02/2021 1						
# Estado: 02-PRIORIDAD-ALTA (3 Trámites)																													
				118						22/01/2021	13:13	2021-RE03932		CONTROL DE C...	ABBOTT LABORATOR...	21/02/2021		SIML...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	2	00:00							
				119	✓					17/02/2021	10:03	2021-IM04835		CONTROL DE C...	ABBOTT LABORATOR...	21/02/2021		SIML...	CARGA SUELTA	60 CAJA (CAS...	1	00:00							
				4										CONTROL DE C...	ABBOTT LABORATOR...	28/02/2021		GLU...	CONTENEDOR	1x40 High Cube	2	00:00							
														Total Trámites: 119 Total Trámites Asignados: 13 Total Trámites en otra Etapa: 8 Total Trámites No Asignados: 106 Total Trámites Incompletos: 4															

7

Fecha Asig	F TRM OPEN	F. REV-1	F. OPE	D. OPE
		23/02/2021 17:27:07	22/02/2021 16:30:00	4
		19/02/2021 16:22:04	19/02/2021 15:51:00	7
		25/02/2021 16:26:40	25/02/2021 12:08:00	1
		19/02/2021 12:12:45	19/02/2021 11:10:00	7
		22/02/2021 10:01:01	22/02/2021 08:41:00	4
		25/02/2021 10:00:35	24/02/2021 13:09:00	2
		12/02/2021 17:17:47	11/02/2021 16:15:00	15
28/02/2021 11:34:21	28/02/2021 12:00:20	26/02/2021 08:59:22	25/02/2021 15:48:00	1
		26/02/2021 12:23:04	26/02/2021 10:09:00	1
		25/02/2021 21:55:54	25/02/2021 11:31:00	1
		26/02/2021 12:02:53	26/02/2021 09:28:00	0
		26/02/2021 11:46:44	25/02/2021 10:09:00	1
		19/02/2021 17:51:18	12/02/2021 23:43:00	14
		25/02/2021 12:20:37	20/02/2021 00:38:00	5
		25/02/2021 09:42:47	23/02/2021 18:12:00	3
		25/02/2021 15:07:00	24/02/2021 08:40:00	2
		24/02/2021 21:56:47	24/02/2021 16:59:00	2
		24/02/2021 14:23:58	24/02/2021 11:32:00	2
		23/02/2021 17:06:41	22/02/2021 12:00:00	4
		26/02/2021 11:36:04	24/02/2021 08:36:00	2

8

Fuente: Elaboración Propia.

Este paso 2 beneficia al cargo de supervisor operativo, ya que le permite una herramienta para la adecuada asignación de tramites a cada uno de los colaboradores del departamento, a su vez le minimiza el tiempo en la asignación para que pueda cumplir con sus demás funciones en el cargo.

Tabla 5. Plan de Acción: Parte 3 “No se encuentra detallado un criterio de priorización de trámites.”

IMPACTO: ¿Por qué hay retrasos en los tiempos de transmisión de los trámites?			
Problemas para disminuir		Plan de Acción	Responsable de supervisión
No hay una estructura del proceso dentro del departamento.		Elaborar una hoja estandarizada para el control de la gestión en el proceso de revisión.	Supervisor Operativo
Propuesta:			
HOJA DE DETALLE DE TRABAJO ESTANDARIZADO SIN RESTRICCIONES			
Descripción de la tarea:		Revisión de Trámites en el área operativa de Importaciones	Cargo:
Herramientas y suministros:		Documentos físicos y electrónicos, Aplicativo de la empresa, Correo Electrónico, Ecuapass, revisión de páginas web vinculadas al área.	ANALISTA CALIDAD
PASOS IMPORTANTES		PUNTOS CLAVE	RAZÓN
¿QUÉ?	Secuencia de la operación para	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?

	ejecutar el trabajo. (SW)		
1	Iniciar la revisión del trámite	Ir a bandeja de trámites del Aplicativo de la empresa. Ingresar número de orden, enter. Dar clic en botón Acción, Información ► Observaciones, elegir el Tipo de observación: INICIO REVISIÓN 1. Escribir ok Aceptar, enter	Porque se debe contabilizar el tiempo desde que el revisor empieza a trabajar en el trámite hasta que finaliza con la derivación de la etapa
2	Consultar Estado Tributario SRI	Ingresar a la página web del SRI, ingresar el número de RUC del importador y dar clic en Consultar, copiar y pegar el resultado de la consulta en las Observaciones del Aplicativo de la empresa	Para informarle con anticipación al cliente y este pueda regularizar su estado tributario lo más pronto posible ya que debe estar al día en sus Obligaciones Tributarias con el SRI al momento de realizar el envío electrónico para evitar que salga error

3	Crear una carpeta por día de asignación y número de orden	Ingresar a la DAI Descargar la declaración y los documentos en formato PDF	Para realizar la revisión de la información.
4	Ingresar a la DAI Descargar la declaración en formato PDF	1. Ir a la opción impresión de documentos DAI 2.- Seleccionar imprimir todo 3. Seleccionar PDF 4. Guardarlos en el origen 2/3/4/5/1 en la carpeta creada anteriormente	Para realizar la revisión de la información.
5	Abrir en la pantalla 1 la DAI del Aplicativo de la empresa	Los documentos de la DAI deben ser abiertos 1.- DATO Factura 2.- DATO Ítems 3.- DATO Series 4.- Documentos de Acompañamiento 5.- Preliquidación.	Para realizar la revisión de la información.
6	Abrir en la pantalla 2 los documentos de soporte y acompañamiento del trámite	Deben ser abiertos en el siguiente orden 1.- MRN 2.- Documentos de transporte 3.- Carta de THC (en caso de existir) 4.- Carta de Gastos (en caso de existir) 5.- Carta por otra moneda (en caso de existir) 6.- Factura/s (en el orden que se encuentran declaradas) 7.- póliza 8.- Packing List (en caso de existir) 9.- Certificados de origen (en caso de existir) 10.- Documentos de Control	Para realizar la revisión de la información.

7	Revisar observaciones en Aplicativo de la empresa	Ir a la pestaña de Procesos y pestaña de Observaciones para verificar novedades del trámite	Porque de esa manera se conoce información indispensable del trámite
8	Verificar si tiene información del ETA	Si no se encuentra el MRN digital y si la carga ya arribó o es anticipado, se notifica al oficial de cuenta para que realice la descarga de la información en Ecuapass del MRN completo y lo ponga en el compartido	Porque de acuerdo con la fecha estimada de llegada se analiza la urgencia del trámite
9	Análisis de la documentación recibida	Se realizará la revisión de acuerdo la orden por fila dentro de la DATO Factura	Realizar un análisis más detallado de la información.
10	Revisar los documentos y la DATO FACTURAS Y CONTENEDORES	Cotejar que la información de los documentos y la DATO estén correctos: Distrito-Régimen-Tipo de pago (normal o garantizado) Datos del importador-información de Doc. de Transporte y MRN (endosos, almacén, puerto, pesos, bultos)-Detalle de contenedores (número de contenedor, capacidad, tipo, sello, peso) - Detalle de facturas e información General Facturas	Porque se debe revisar que el análisis de los datos y la digitación del trámite se haya realizado de forma correcta. PROCESO: REVISIÓN

		(Revisar el valor en aduana=valor FOB + valor del flete + valor del seguro +/- ajustes). Nota: Cuando exista discrepancia en valores del flete entre: MRN, BL y factura, revisar las cartas de THC y carta Valores en otra Moneda y verificar que se haya realizado el Ajuste correspondiente en su caso.	
11	Revisión de la factura	1, Revisar que el dato de Factura sea el mismo que el importador 2.- Analizar si la factura adjunta es original 3.- Revisar factura adjunta con el Dato factura 4.- comparar No. De Factura 5.- Fecha de la Factura 6.- Incoterm y lugar 6.- Valor de la factura 7.- Precio Neto 8.- De acuerdo al incoterm analizar si tendrá adiciones o deducciones y determinar el valor 9.- realizar el cálculo del Valor FOB (en caso de que el incoterm sea diferente a este) 10.- Realizar el cálculo del valor de ajustes (dependiendo el Incoterm) 11.- Revisar datos del proveedor, condición del proveedor, dirección, ciudad, país, forma de pago, forma de envío, naturaleza de	Realizar un análisis más detallado de la información.

		transacción, si hay regalía, si existe vinculación entre el importador y el proveedor 12.- Realizar el análisis en caso de ser una Multinacional debe contar con un pago de regalías	
12	Revisar la pantalla DATO Ítems	En la pantalla ítems se revisará 1.- País de procedencia 2.- revisar las cantidades 3.- revisar precios unitarios 4.- modelos 5.-características del producto (debe coincidir con lo que muestra la factura 6.- País de origen 7.- Marca 8.- No. De factura 9.- Adiciones o deducciones y Ajustes en el caso de que existan, 10,- estado, 11.- subpartida arancelaria, TPCI, TPNG (en caso de aplicar). Se revisa también la información de los ítems en la base de datos de la empresa	Porque se debe revisar que el análisis de los datos y la digitación del trámite se haya realizado de forma correcta. PROCESO: REVISIÓN
13	Revisar DATO SERIES	Clasificación arancelaria 1.- Revisar si la subpartida arancelaria del producto se encuentra en base, existe alguna consulta de clasificación 2.- Realizar el respectivo análisis de la subpartida arancelaria de acuerdo con el producto declarado	Porque se debe revisar que el análisis de los datos y la digitación del trámite se haya realizado de forma correcta. PROCESO: REVISIÓN

14	Revisar la pantalla SERIES	<p>1.- Revisar la subpartida arancelaria por series en la pantalla del PUDELECO 2.- en la pantalla de PUDELECO se verificará restricciones arancelarias 3.- La pantalla de PUDELECO mostrará si la subpartida arancelaria cuenta con códigos liberatorios que se puedan aplicar realizar el análisis identificando si los productos declarados son susceptibles a aplicar Código liberatorio o realizar 4.- Se verificará si tiene franja de precios</p>	Disminuir las observaciones de la aduana por parte de las partidas seleccionadas.
15	Revisar la pantalla SERIES	<p>1.- Revisar la subpartida arancelaria por series en la pantalla del ECUAPASS 2.- en la pantalla de ECUAPASS se verificará restricciones arancelarias 2.- se revisará si la subpartida arancelaria cuenta con códigos liberatorios que se puedan aplicar realizar el análisis identificando si los productos declarados son susceptibles a aplicar Código liberatorio o realizar 3.- Se verificará si producto tiene franja de precios</p>	Disminuir las observaciones de la aduana por parte de las partidas seleccionadas.

16	Revisar documentos de acompañamiento de la DAI	<p>Se contrasta la información declarada en documentos de acompañamiento con los archivos abiertos en abiertos en PDF Cotejar información digitada con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dcto de Transporte / Factura / Póliza /CO /cartas varias revisarlas/ etc.: Número, emisor y fecha de emisión y vencimiento -Si requiere DCP revisar: - Número de documento, Código emisor fechas de emisión y vencimiento, asociados al ítem y las posiciones según corresponda, (todo debe estar correctamente digitado) 	<p>Porque revisa que la digitación del trámite y el análisis que se le haya hecho al trámite estén correctos. PROCESO: REVISIÓN</p>
17	Revisar liquidación	<p>Cotejar que la liquidación calculada cuadre con el valor en aduana y los tributos que se paguen (advalorem, fodinfa, IVA, Arancel específico, etc. liberación de Advalorem/ Tarifa 0 de IVA en caso de existir).</p>	<p>Porque se debe revisar que el análisis de los datos y la digitación del trámite se haya realizado de forma correcta. PROCESO: REVISIÓN</p>

18	<p>Revisar los documentos de control previo adjuntos al trámite.</p>	<p>Si el trámite presenta restricciones, revisar los documentos adjuntos, si requiere: INEN/MIPRO Se revisa Nombre del importador, Origen, producto, cantidades y tipo de Unidad (si es producto sujeto a control), Subpartidas arancelarias y posiciones en el XML. MAGAP y AGROCAL se revisa fecha de emisión (antes del embarque) Nombre del importador, proveedor, Origen, Puerto, producto, cantidades comerciales y Tipo de Unidad entre doc. y XML, Subpartidas arancelarias y posiciones de los ítems en el XML. RRSS Se revisa Nombre del importador, País de Origen, Producto, presentación comercial y Vigencia. Los RRSS y Licencias Varias para los clientes que tienen actualizada su Base en nuestra intranet se consultarán en el Aplicativo.</p>	<p>Porque se debe revisar que el análisis de los datos y la digitación del trámite se haya realizado de forma correcta. PROCESO: REVISIÓN</p>
----	--	--	---

19	Registrar observaciones en el aplicativo de la empresa	Dar clic en botón Acción, información ► Observaciones, elegir el tipo de observación - escribir una pequeña descripción - aceptar, enter	Porque de esa manera notifica a todos los involucrados en el proceso sobre la información/documentación pendiente y sobre las novedades encontradas durante la revisión
20	Registrar errores o reprocesos	Si existen errores en la digitación del trámite que afecten incluso al valor en aduana, pero su grado de complejidad es mínima se debe registrar como Error: dar clic en botón Acción, información ► Observaciones - elegir tipo ERROR OBSERVACIÓN INTERNA - elegir Subtipo y el responsable -escribir una pequeña descripción del error, da clic en aceptar. Se corrige el error y no regresa el trámite al oficial. Si se detectan errores que afectan la digitación total del trámite y corresponde a una corrección de varios ítems (valores, pesos, cantidades de ítems, etc.), se debe validar con el supervisor el regreso de las etapas. Se registrará como REPROCESO OPERATIVO de la siguiente manera:	Porque de esa manera se lleva un registro de las equivocaciones de los oficiales de cuenta durante el proceso de análisis y digitación y de acuerdo con los resultados obtenidos poder establecer medidas de control y planes de acción efectivos

		<p>Clic en botón Acción - información - Regresar etapa - Elegir la etapa Asignación/Oficial - Elegir reproceso operativo y la tipología/documento error - Escribir una pequeña descripción del error - da clic en Aceptar - Entregar trámite al oficial para su corrección.</p>	
21	<p>Derivar etapa en el aplicativo de la empresa</p>	<p>Acción - información ► Finalizar etapa y derivar a la siguiente etapa: A envío: si el pedido esta ok para transmisión A revisado: si el trámite está completo y solo falta autorización de envío o DAV aprobada. Los trámites de regímenes especiales que tienen pendiente documentación se mantendrán en la etapa de revisado hasta completarlos y validar solo los docs. faltantes. * en estos casos el oficial de cuenta deberá realizar el seguimiento a la llegada de la carga a los pedidos pendientes el arribo. *A analista final: Si le hace falta DCP: INEN, MRN, DDA o alguna otra licencia que se deba adjuntar al trámite.</p>	<p>Porque de esa manera se da por finalizado el proceso de revisión en el sistema y se puede continuar a la siguiente etapa</p>

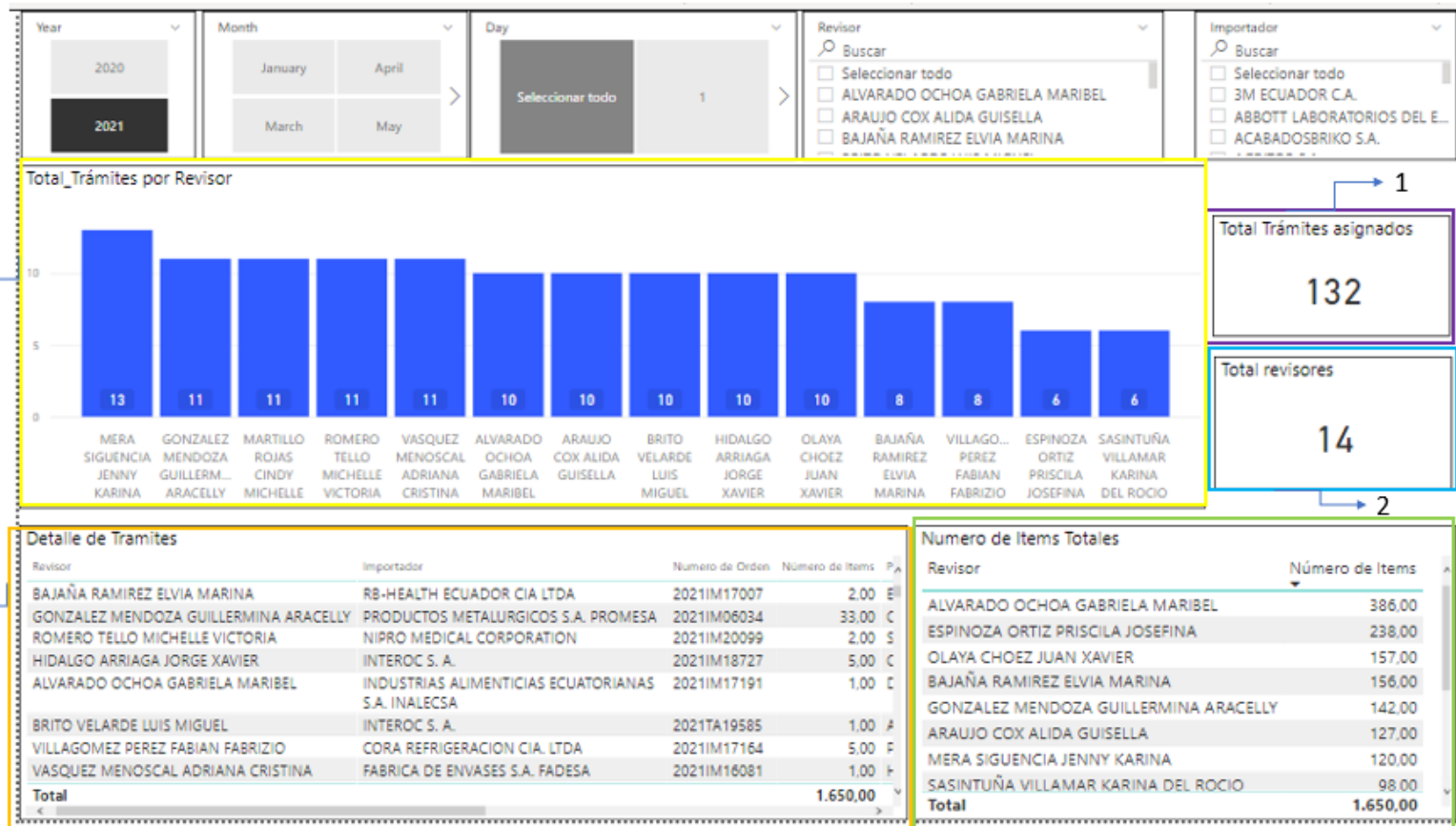
22	Enviar correo a envíos o quien corresponda para correcciones	Si se derivó a envío: enviar correo a envíos para que procedan a la trasmisión. Si se derivó a Revisado: enviar correo al oficial cc al coordinador y especificar las novedades/correcciones del trámite.	Porque dependiendo de la etapa a la que el revisor haya derivado la orden, la persona que recibe el correo puede constatar cómo proceder
----	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

El paso 3, nos presenta el rediseño de los pasos a seguir dentro del proceso con esto se tiene evidencia del cumplimiento adecuado en la revisión de los tramites y así poder realizar un proceso de brinde la calidad buscada por parte de la empresa hacía los clientes.

Tabla 6. Plan de Acción: Parte 4 “No existen indicadores para el departamento.”

IMPACTO: ¿Por qué hay retrasos en los tiempos de transmisión de los trámites?		
Problemas para disminuir	Plan de Acción	Responsable de supervisión
No existen indicadores para el departamento.	Uso de herramienta PBI para la creación de informes de indicadores para el control del departamento.	Analista de Control Interno
Propuesta:		
<ul style="list-style-type: none"> • El informe creado en la herramienta PBI será usado para el control de la productividad diaria del departamento, se podrá visualizar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de trámites revisados en el día. 2. Número de colaboradores activos. 3. Número de trámites revisados en el día por colaborador. 4. Detalle de los trámites revisados en el día. 5. Número de ítems totales revisados por colaborador. 		



Fuente: Elaboración Propia.

Este paso 4 brinda el uso de herramienta PBI para el control del departamento día a día, bajo el control del proceso de asignación a cada uno de los colaboradores y evidencia su gestión realizada en el trámite.

El plan de acción de mejora planteado en la sección anterior es basado al fundamento teórico mencionado en capítulos anteriores que indica que el diseño de procesos es basado en transformar y adaptar las acciones dentro del proceso, los recursos que se encuentra en la empresa con el fin de cumplir con los objetivos planteados por el departamento o la empresa, dado que el diseño no solo se enfoca en a una empresa que recién empieza sino también a las ya funcionales como el caso de empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil, se procede a realizar el rediseño del proceso planteado dentro del plan de acción de mejora presentado.

4.4 Definición indicadores de control para el proceso

En la presente sección, se detallan los indicadores de desempeño que permitirán llevar un control de los colaboradores dentro de su jornada mensual, estos indicadores serán realizados gracias a la información que brinda la base de datos de la empresa.

Dentro de la empresa existen diferentes tipos de trámites por la cantidad de ítems que tienen, estos trámites por diferencia de ítems serán evaluados por equivalencia de acuerdo con el mayor tiempo de gestión que generan, verificar en Tabla 7.

Tabla 7. Tiempos de revisión por trámites

No. De Trámites	Tiempo de Revisión (minutos)	Ítems
M-17985	25	7
A-14242	30	10
M-19898	31	10
R-17654	50	20

M-15336	75	45
M-18080	75	45
M-15127	80	50
M-16051	90	60
R-17071	130	130
R-18003	133	130
M-17661	139	140
M-17921	184	248
M-17398	300	300

Fuente: Base de Datos de la Empresa

Las siguientes equivalencias, presentadas en la Tabla 8, fueron generadas por los mandos medios de la empresa (Gerente general, jefe de Importaciones, Supervisor Operativo de digitación, Supervisor Operativo de revisión y Analista de Control Interno), estas servirán para las sumas de trámites dentro los indicadores de control del departamento.

Tabla 8. Tiempos de revisión por trámites

RANGO	EQUIVALENCIA
Trámites > 1000 Ítems	7 trámites
999 ítems < Trámites < 500 ítems	5 trámites
499 ítems < Trámites < 250 Ítems	3 trámites
249 ítems < Trámites < 150 ítems	2 trámites

Trámites > 149 ítems	1 trámite
----------------------	-----------

Fuente: Elaboración Propia

Se generó un estudio para poder evaluar y controlar la gestión diaria de los colaboradores, en la cual utilizamos la siguiente fórmula:

Productividad Diaria = (Promedio de trámites al mes/ días operativos al mes) / cantidad de colaboradores.

- El promedio de trámites gestionados al mes, según la base de datos de la empresa, son de: 2728 trámites.
- Días operativos promedios al mes son: 21 días.
- Cantidad de Colaboradores son: 13 personas.

$$\text{Productividad Diaria} = (2728 / 21) / 13$$

$$\text{Productividad Diaria} = 129.90 / 13$$

$$\text{Productividad Diaria} = 9.99 \approx 10 \text{ trámites mínimos al día}$$

Se realiza el análisis del indicador de la calidad brindada por los colaboradores dado que es importante las salidas brindadas por la empresa de Agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil, dado que según los fundamentos teóricos mencionados en capítulos anteriores estas empresas son las dedicadas a garantizar las correctas gestiones comerciales cumpliendo con normas legales y exigencias para la entrada de mercadería al territorio ecuatoriano.

Obteniendo la productividad diaria de los colaboradores, y el análisis de la importancia de la calidad de los colaboradores, se generan los indicadores de control para el departamento, presentadas en la Tabla 9:

Tabla 9. Indicadores de Control

INDICADOR	OBJETIVO	CÁLCULO / MÉTODO	META	PESO
Productividad de Analistas Documentales de Importaciones	Alcanzar el número total de trámites realizados por días laborables	<p>Productividad = (Número de trámites realizados / meta diaria * días operativos en el mes) *(100)</p> <p><i>Min operaciones 10 trámites diarios</i></p>	<p>El indicador se maneja del 100% prorrateado a 60%.</p> <p>Ejemplo: 100% = 60% 90% = 54%</p>	40%
Calidad de Analistas Documentales de Importaciones	Alcanzar el mínimo de errores observados en el mes por trámites revisados	<p>Calidad = (Número de trámites revisados sin error / Número total de trámites revisados) *(100)</p>	<p>100% >= CAL% >= 99% = 100% 99% > CAL% >= 96% = 90% 96% > CAL% >= 90% = 80% CAL% < 90% = 50%</p>	60%

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenidos estos dos resultados se suman y el resultado final se mide el desempeño del colaborador bajo los siguientes parámetros:

$$\% \text{ Indicador de desempeño} = \% \text{ Productividad (40\%)} + \% \text{ Calidad (60\%)}$$

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo y observado el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos que fueron planteados inicialmente, se concluye lo siguiente:

1. Por medio de la metodología de observación directa y realizando la técnica de los 5 ¿Por qué?, se logró identificar las causas que generan retrasos en el proceso del departamento de calidad de importaciones. Se identificaron 5 causas relacionadas entre sí, todas estas generan los retrasos en los tiempos de transmisión de los trámites y esto afecta a la calidad brindada del servicio a los clientes incumpliendo así el fundamento de la empresa de generar diferenciación por cumplimientos de tiempos menores a la competencia, por ende, para realizar la mejora de estos tiempos y brindar la calidad deseada hay que solucionar cada una de las causas identificadas en el método realizado.
2. Antes de poder realizar la evaluación de los efectos, se realizó un diagrama de causa y efecto, esta metodología permitió, que ya con las causas identificadas en la metodología de los “5 ¿por qué?”, se pueda identificar los efectos evidenciados por las causas encontradas de la problemática. Con los efectos encontrados se realizó las encuestas que ayudan a evaluar los efectos y saber el impacto que generan en la calidad de servicio ofrecido por la empresa.

La evaluación indica que el efecto “Quejas de los clientes por contratos de tiempos no cumplidos” es quien lleva una mayor evaluación con 95 puntos, el efecto “No se tiene un criterio para poder asignar los trámites a los colaboradores” con 89 puntos, los efectos “Los colaboradores no saben que trámites es urgente de comenzar la gestión” y “No realizan el proceso de revisión de manera adecuada, no existen criterios de gestión” con 85 puntos, y para finalizar, el efecto “No se puede contralar la gestión del departamento y de sus colaboradores” con 67 puntos, estas evaluaciones basadas al impacto en la calidad del servicio brindado sobre los clientes, la empresa y competencia, indican que el cliente es quien se ve afectado principalmente por los retrasos en los tiempos de gestión del departamento.

3. El plan de acción de mejora para la mejora del proceso del departamento de Calidad de importaciones establecido presenta un rediseño en la gestión del proceso del departamento ya que con lleva en: emplear un criterio de asignación de los trámites para cada uno de los colaboradores, realizar un sistema para la asignación de los trámites a cada uno de los colaboradores, identificación de los pasos para realizar el proceso dentro del cargo e indicadores que ayuden al control y supervisión de los colaboradores y el proceso en el departamento. El plan de acción de mejora puede cumplirse a corto plazo y realizarlo con los activos ya encontrados dentro de la empresa (Departamento de calidad, departamento de sistemas, supervisor operativo), por consiguiente, su costo es \$0 para la empresa.

4. Llevar el control de los colaboradores con indicadores de desempeños dentro de la herramienta Power BI permitirá que haya mayor eficiencia y eficacia en el proceso, además ayuda a la supervisión del departamento tanto para los colaboradores como para el proceso realizado.

Dado que brinda comprensión y transparencia en el proceso llevado día a día para detectar y solventar las deficiencias que muestran los resultados, se puede realizar los análisis correspondientes para la gestión de acciones en mejora de productividad y calidad de los colaboradores y así brindar un mejor proceso de calidad a la salida del servicio hacia los clientes.

RECOMENDACIONES

Dado al estudio realizado se recomienda a la empresa objeto de investigación y futuros estudios, que opte por este trabajo como referencia en:

1. Para futuros estudios se recomienda realizar la observación directa a los colaboradores en diferentes tipos de trámites que la empresa realiza en su gestión de agenciamiento de aduanero, para así poder referenciar los diferentes pasos y tiempos que se encuentran en el proceso por trámites especiales y poder obtener análisis para mejora continua del departamento.
2. Se recomienda para un mayor alcance de estudio en la calidad de servicio de la empresa, que a la futura investigación y propuesta de mejora se debe realizar en todos los departamentos de importaciones, no solo en el departamento de calidad, dado que los procesos llevan en conjunto la salida de la Declaración Aduanera de Importación DAI hacia la entidad y el servicio de agenciamiento aduanero al cliente, esta investigación en conjunto puede llevar a la eliminación de anomalías en los productos finales de cada departamento lo cual mejorará el proceso siguiente y disminuirá tiempos en diferentes reprocesos encontrados en las salidas y entradas de cada departamento.
3. Se recomienda a la empresa fomentar la cultura de mejora de procesos dentro de aquella, para que los colaboradores no se vean reacios con los investigadores al gestionar los estudios de la metodología de observación directa en sus puestos para el estudio del proceso y en el momento de presentar el plan de acción de mejora. Esto brindará que los planes de acciones de mejora futuras puedan ser aplicadas de manera eficaz dentro de los departamentos a solventar.
4. Se recomienda a la empresa para que implemente los indicadores de desempeño, no solo para el departamento de calidad, sino a toda la organización para tener un mayor control de los colaboradores y el proceso que este lleva accionando. Y tener resultados que permitan realizar análisis para la mejora continua de la

empresa dentro de sus departamentos y anteponerse a que surjan problemáticas que impliquen la reducción del servicio de calidad brindado a sus clientes.

5. Se recomienda a futuros investigadores a realizar diferentes metodologías de control de gestión y tiempos de proyectos, que permitan poder identificar y visualizar los pasos que se deben llevar a cabo en el estudio y proporcionar los tiempos planteados a cada paso, a su vez en poder actualizar los tiempos o pasos a seguir durante la investigación o proyecto, eso le brindará control del proceso adecuado que debe seguir y validez para el cumplimiento de los tiempos y objetivos planteados al principio del estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- International Organization for Standardization. (2015). *Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabularios*. Suiza.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2013). Retrieved from Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones: [file:///C:/Users/dsanchez/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI\[2\].pdf](file:///C:/Users/dsanchez/Downloads/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION,%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES,%20COPCI[2].pdf)
- Banco Pichincha. (2020, noviembre 24). *Mi negocio*. Retrieved from ¿Qué es el diagrama de Ishikawa y cómo aplicarlo en tu negocio?: <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/diagrama-ishikawa>
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). *Marketing en las empresas de servicio: compita mediante la calidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Betancourt, D. F. (2018, Abril 18). *Los 5 Por qué: Análisis de causa raíz basado en preguntas*. Retrieved from www.ingenioempresa.com/los-5-por-que
- Castillo Albarrán, P. (2016). *Control de calidad de procesos de la agroindustria*. Retrieved from <http://www.cip-trujillo.org/subir/uploads/CONTROLCALIDADPROCESOS.pdf>
- Centro de Comercio Internacional. (2015). *Exportadores*. Retrieved from Gestión de la calidad: <https://www.intracen.org/itc/exportadores/gestion-de-la-calidad/>
- CEUPE. (2015, Diciembre 15). *Centro Europeo de Postgrado Blog*. Retrieved from ¿Qué es la calidad de un servicio?: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-calidad-de-servicio.html>
- COPCI. (2018). Retrieved from CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES: <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>

- Cubillos Rodríguez, M. C., & Rozo Rodríguez, D. (2009, Enero). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Retrieved from Revista de la Universidad de la Salle: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>
- Demings, W. E. (1989). *Mejora Continua*. Retrieved from https://www.academia.edu/27131956/MEJORA_CONTINUA
- Diario El Telégrafo. (2014, Julio 30). *Cartas al director*. Retrieved from Carta del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENA: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cartas/1/carta-del-servicio-nacional-de-aduana-del-ecuador-senae>
- Hansen, B. L., & Ghare, P. M. (1990). *Control de Calidad: Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. Retrieved from <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. Retrieved from <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- International Organization for Standardization. (2006). *Normas ISO*. Retrieved from ¿Qué son las Normas ISO?: <https://www.normas-iso.com/#:~:text=Las%20normas%20ISO%20son%20una,y%20con%20los%20objetivos%20previstos.>
- International Organization for Standardization. (2015). *Norma Internacional ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Retrieved from Sistemas de Gestion de la Calidad-Requisitos: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/ISO%209001-2015.desbloqueado%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/ISO%209001-2015.desbloqueado%20(1).pdf)

- Jurado Salazar, Y. L. (2015, Enero 25). *Comunidad de Comercio Exterior*. Retrieved from Declaración Aduanera de Importación: <https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/declaracion-aduanera-de-importacion-dai>
- Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Retrieved from <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Mora Contreras, C. E. (2011, Agosto). Retrieved from La Calidad del Servicio ya la Satisfacción del Consumidor: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Noriega Editores. (2016). *La Filosofía del Justo a Tiempo*. Retrieved from Conceptos básicos del Justo a Tiempo: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17827/Capitulo3.pdf>
- Norma Internacional de Estandarización. (2015). *ISO 9001-2015*. Ginebra.
- Ohno, T. (1978). *EL SISTEMA DE PRODUCCION TOYOTA Más allá de la producción a gran escala*. EADA.
- Organismo Internacional de Normalización (ISO). (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. Retrieved from Términos y definiciones: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Palencia , R. (2019, Abril 11). *3 funciones de Power BI que debes conocer*. Retrieved from Inteligencia de Negocios: <http://elearningmasters.galileo.edu/2019/04/11/power-bi-inteligencia-de-negocios/>
- Pereyra, A. M. (2005). *Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional de la Plata*. Retrieved from Diseño del Proceso .
- Pérez Durán , G. d., & Pérez Sánchez, A. (2019, Octubre). *BASES TEÓRICAS Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Retrieved from Área de

investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización:
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiv/docs/14.03.pdf>

Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2004). *Gestión pro Procesos*. Retrieved from Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización:
<file:///C:/Users/Kxeto/Downloads/4e066ba1a354828083f4b7248856d69a.pdf>

Reeves, C., & Bednar, D. (1994). *Defining Quality: Alternatives and Implications*. *The Academy*.

Rojas González de Castilla, A. (2014). *ALADI*. Retrieved from Eficiencia de la Gestión Aduanera como imperativo Público-Privado: Un desafío conjunto.:
<http://www2.aladi.org/sitioAladi/reuniones/AlfonsoRojas.pdf>

Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Retrieved from El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos: <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>

Santillana González, J. R. (2013). *Auditoria Interna Tercera Edición*. México: Pearson Educación.

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. (2010). *Glosario*. Retrieved from Términos Aduaneros:
<https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/GLOSARIO%20TERMINOS%20ADUANEROS.pdf>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Achivo: Borrador Glosario*. Retrieved from Glosario de Terminos Generales-Ecuapass:
https://www.aduana.gob.ec/archivos/Borrador_Glosario.docx

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Para Importar*. Retrieved from ¿Qué es una importación?: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Preguntas frecuentes Ecuapass*. Retrieved from Preguntas Frecuentes:
https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf

- Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (2000). *Lluvia de ideas (Brainstorming)*. Retrieved from http://homepage.cem.itesm.mx/alesando/index_archivos/MethodolDisMejoraDeProcesos/LluviaDeIdeas.pdf
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2018). *Procedimiento de acciones de mejora*. Retrieved from https://www.te.gob.mx/salasreg/monterrey/comite_calidad/assets/prccsr04-procedimiento-de-acciones-de-mejora.pdf
- Vanegas Hernández , S. F., & Barrozo Lugo, A. (2009, febrero). *TESINA DEL JUSTO A TIEMPO APLICADO A LA COMERCIALIZACION DE PLASTICOS*. Retrieved from El nacimiento del justo a tiempo: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19642/Capitulo3.pdf>
- Vidal Rodríguez, S. M. (2007). *Estrategia logística del justo a tiempo para crear ventajas competitivas en las organizaciones*. Retrieved from LOGÍSTICA Y JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME): <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496251109013.pdf>
- Zavala Medellín, A. I. (2003). *Teoría de la Calidad*. Guadalajara, Jalisco, México.
- Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. Journal of marketing.

ANEXOS

EFFECTOS PRODUCIDOS POR RETRASOS EN LOS PROCESOS DE AGENCIAMIENTO ADUANERO

En el siguiente listado de acuerdo con su criterio por favor seleccione una respuesta, esto con la finalidad de evaluar los efectos que se producen por los retrasos en los procesos y su impacto en la calidad del servicio de agenciamiento aduanero.

***Obligatorio**

1. Seleccione de acuerdo con el siguiente rango, cual es el impacto que tiene cada uno de los siguientes efectos sobre los clientes. (Considerando que 7 significa mayor impacto y 3 menor impacto) *

Marca solo un óvalo por fila.

	3	5	7
No se tiene un criterio para poder asignar los trámites a los colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores no saben que trámites es urgente de comenzar la gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quejas de los clientes por contratos de tiempos no cumplidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No realizan el proceso de revisión de manera adecuada, no existen criterios de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No se puede controlar la gestión del departamento y de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Seleccione de acuerdo con el siguiente rango, cual es el impacto que tiene cada uno de los siguientes efectos sobre la empresa. (Considerando que 7 significa mayor impacto y 3 menor impacto) *

Marca solo un óvalo por fila.

	3	5	7
No se tiene un criterio para poder asignar los trámites a los colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los colaboradores no saben que trámites esurgente de comenzar la gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quejas de los clientes por contratos de tiempos no cumplidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No realizan el proceso de revisión de manera adecuada, no existen criterios de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No se puede controlar la gestión del departamento y de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Seleccione de acuerdo con el siguiente rango, cual es el impacto que tiene cada uno de los siguientes efectos sobre la competencia. (Considerando que 7 significa mayor impacto y 3 menor impacto) *

Marca solo un óvalo por fila.

	3	5	7
No se tiene un criterio para poder asignar los trámites a los colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores no saben que trámites esurgente de comenzar la gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quejas de los clientes por contratos de tiempos no cumplidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No realizan el proceso de revisión de manera adecuada, no existen criterios de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No se puede controlar la gestión del departamento y de sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta realizada a mando medios de la empresa de agenciamiento de aduana ubicada en la ciudad de Guayaquil.