



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**HABILITACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANA CONSULTORES  
RIVERA COMO OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO,  
PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**

**Víctor Manuel Rivera Arévalo**

Asesorado por la Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada

Guatemala, enero de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**HABILITACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANA CONSULTORES  
RIVERA COMO OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO,  
PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**VÍCTOR MANUEL RIVERA ARÉVALO**

ASESORADO POR LA INGA. AURELIA ANABELA CÓRDOVA ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ENERO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Efraín Andrés Paiz Cano
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **HABILITACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANA CONSULTORES RIVERA COMO OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO, PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 17 de mayo de 2012.

  
**Victor Manuel Rivera Arévalo**

Guatemala, 24 de marzo del 2014

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Ing. Urquizú:

Atentamente me dirijo a usted para informarle que como asesora del estudiante Víctor Manuel Rivera Arévalo, quien se identifica con el carnet 2004-12540, procedí a revisar el trabajo de graduación titulado:

**“HABILITACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANA CONSULTORES RIVERA COMO OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO, PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR”**

En virtud de lo anterior, lo doy por aprobado y solicitó que se continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente,

  
Aurelia Anabela Córdova Estrada  
Ingeniera Industrial  
Colegiado 7141





Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **HABILITACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANA CONSULTORES RIVERA COMO OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO, PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**, presentado por el estudiante universitario Víctor Manuel Rivera Arévalo, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Nora Leonor Elizabeth García Tobar  
Ingeniera Industrial  
Colegiado No. 8121

Guatemala, noviembre de 2014.

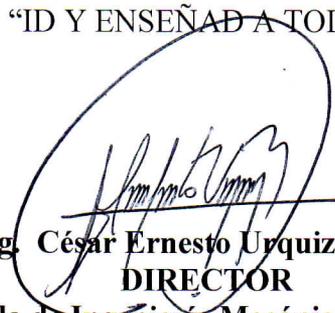
/mgp



REF.DIR.EMI.248.014

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **HABILITACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANA CONSULTORES RIVERA COMO OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO, PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**, presentado por el estudiante universitario **Víctor Manuel Rivera Arévalo**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2014.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Civil, al trabajo de graduación titulado: **HABILITACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANA CONSULTORES RIVERA COMO OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO, PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**, presentado por el estudiante universitaria: **Víctor Manuel Rivera Arévalo**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano



Guatemala, noviembre de 2014

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por su inmensa sabiduría, amor y paciencia, por darnos una nueva oportunidad cada día.
- Mi hija** Dulce María Rivera Reyes. Mi niña preciosa, por iluminarnos aún en la adversidad. Por tu amor sin condiciones, tu valentía, tu nobleza, tu alegría, tus fuerzas, tus deseos de vivir. Aún con todas mis limitaciones, te amo y sin ti hoy no estaría aquí.
- Mi esposa** Astrid Carolina Reyes Larios. Hace tantos años que empezamos a caminar juntos y hoy damos otro paso más. Mi corazón y amor están en tus manos. Mi gratitud eterna.
- Mi padre** Víctor Manuel Rivera Barrios, por su apoyo y ejemplo de trabajo y perseverancia. Sabes que tienes toda mi admiración, amor y respeto.
- Mi madre** Edna Lucrecia Arévalo Veras, por su amor inagotable y entrega absoluta. Madre, que Dios bendiga tu alma generosa.

**Mi hermana**

Edna Virgina Rivera Arévalo, por todo su amor y apoyo en cada momento de mi vida. Gracias por abrir tu corazón a Dulce y Astrid. Te deseo lo mejor en esta nueva etapa.

**Mi hermano**

Héctor Alejandro Rivera Arévalo. No encuentro las palabras que describan todo lo que significa para mí. El cambio está en nosotros.

**Mis abuelos**

Ester Veras, Floridalma Barrios, Marco Arévalo (q.e.p.d.) y José Manuel Rivera (q.e.p.d.).

**Mis tíos y primos**

En especial a Luis, Maco y José Ayala Arévalo.

**Mis suegros**

Claritza Larios y Sergio Reyes, mi más profundo agradecimiento por el apoyo y el cariño recibido.

**Mis amigos**

Por cada uno de los momentos que he compartido con ustedes.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por la oportunidad de pertenecer a esta institución.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por darme las herramientas y conocimientos para llegar a este día.
<b>Ingeniera Aurelia Anabela Córdova Estrada</b>	Por su generoso apoyo durante la elaboración de este trabajo.
<b>Personal de Consultores Rivera</b>	Por su participación activa en el desarrollo del proyecto.
<b>Unidad del operador económico autorizado de la Superintendencia de Administración Tributaria</b>	Por el apoyo y el entusiasmo en todas las actividades relacionadas a la figura OEA.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
LISTA DE SÍMBOLOS.....	XV
GLOSARIO.....	XVII
RESUMEN.....	XXIII
OBJETIVOS.....	XXV
INTRODUCCIÓN.....	XXVII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Consultores Rivera.....	1
1.1.1. Reseña histórica de la empresa.....	1
1.1.2. Ubicación.....	3
1.1.3. Misión y Visión.....	5
1.1.3.1. Misión.....	5
1.1.3.2. Visión.....	5
1.1.4. Organización.....	5
1.2. Cadena de suministros.....	6
1.2.1. Definición.....	6
1.2.2. Actores.....	8
1.2.2.1. Clasificación.....	9
1.2.2.2. Funciones.....	10
1.2.3. Etapas.....	16
1.3. Comercio internacional.....	16
1.3.1. Definición.....	17
1.3.2. Términos internacionales del comercio.....	17
1.3.2.1. EXW.....	18

	1.3.2.2.	FOB.....	18
	1.3.2.3.	CFR.....	18
	1.3.2.4.	CIF.....	19
	1.3.2.5.	Otros.....	19
1.4.		Agente de aduana.....	20
	1.4.1.	Definición.....	20
	1.4.2.	Función .....	21
	1.4.3.	Historia en Guatemala.....	22
1.5.		Operador económico autorizado .....	24
	1.5.1.	Definición.....	24
	1.5.2.	Antecedentes .....	25
		1.5.2.1. Organización Mundial de Comercio .....	25
		1.5.2.2. Marco Normativo SAFE .....	26
		1.5.2.3. Experiencias en otros países .....	28
	1.5.3.	Aplicación en Guatemala.....	29
		1.5.3.1. Marco legal.....	30
		1.5.3.2. Procedimiento.....	31
1.6.		Círculo Deming .....	32
	1.6.1.	Definición.....	32
	1.6.2.	Fases .....	32
		1.6.2.1. Planificar.....	32
		1.6.2.2. Hacer.....	33
		1.6.2.3. Verificar .....	34
		1.6.2.4. Actuar.....	34
2.		EVALUACIÓN ACTUAL.....	37
	2.1.	Descripción del entorno del agente de aduana en Guatemala .....	37
		2.1.1. Relación cliente–agente de aduana.....	37

2.1.2.	Responsabilidad legal .....	39
2.1.3.	Perspectiva del mercado.....	40
2.2.	Análisis administrativo .....	42
2.2.1.	Proceso de selección de clientes y proveedores.....	42
2.2.1.1.	Clientes .....	43
2.2.1.2.	Proveedores.....	43
2.2.2.	Proceso de selección y manejo del recurso humano.....	44
2.2.3.	Procedimientos de seguridad.....	45
2.2.3.1.	Seguridad industrial.....	46
2.2.3.2.	Seguridad informática .....	47
2.2.3.3.	Seguridad de la carga .....	48
2.2.4.	Estructura organizacional.....	49
2.3.	Proceso de elaboración de declaraciones de mercancías y liquidación en aduana .....	51
2.3.1.	Diagrama de operaciones del proceso .....	53
2.3.2.	Elaboración y validación de declaraciones.....	57
2.3.3.	Revisión y manejo de carga .....	57
2.3.3.1.	Revisión física en aduana .....	57
2.3.3.2.	Procedimientos por faltantes de mercancías .....	59
2.3.3.3.	Entrega de mercancías al cliente .....	60
3.	PROPUESTA PARA LA HABILITACIÓN DEL OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO .....	63
3.1.	Requisitos legales.....	63
3.2.	Administrativo .....	63
3.2.1.	Planeación .....	64
3.2.1.1.	Objetivos .....	64

3.2.1.2.	Análisis FODA .....	66
3.2.1.2.1.	Fortalezas y debilidades .....	66
3.2.1.2.2.	Oportunidades y amenazas .....	67
3.2.1.3.	Metas.....	68
3.2.1.4.	Estrategias.....	69
3.2.1.5.	Programación .....	69
3.2.1.6.	Presupuesto .....	74
3.2.2.	Organización .....	75
3.2.2.1.	División del trabajo .....	76
3.2.2.2.	Coordinación .....	77
3.2.2.2.1.	Funciones y actividades.....	77
3.2.2.2.2.	Jerarquización .....	79
3.2.2.2.3.	Agrupación y asignación .....	81
3.2.2.2.4.	Comunicación .....	82
3.2.3.	Dirección .....	83
3.2.3.1.	Comunicación.....	83
3.2.3.2.	Supervisión.....	84
3.2.4.	Control.....	85
3.2.4.1.	Establecimiento de estándares .....	85
3.2.4.1.1.	Cuantitativos .....	86
3.2.4.1.2.	Cualitativos .....	86
3.2.4.2.	Medición de resultados .....	87
3.2.4.3.	Corrección .....	87
3.3.	Procesos administrativos y manejo del recurso humano .....	88
3.3.1.	Registro de cliente y proveedores .....	88

	3.3.1.1.	Clientes .....	88
	3.3.1.2.	Proveedores.....	89
3.3.2.		Perfil de puesto .....	91
3.3.3.		Expediente de los empleados .....	95
3.3.4.		Procedimientos para la selección de personal .....	97
	3.3.4.1.	Reclutamiento .....	98
	3.3.4.2.	Selección .....	98
	3.3.4.3.	Verificación de información .....	99
3.3.5.		Identificación y acceso del personal.....	100
3.3.6.		Personal subcontratado .....	101
3.3.7.		Inducciones y capacitaciones.....	102
	3.3.7.1.	Inducción.....	102
	3.3.7.2.	Programa de capacitaciones .....	103
3.3.8.		Evaluación de desempeño .....	104
3.3.9.		Normas y sistema disciplinario .....	107
	3.3.9.1.	Normativa.....	107
	3.3.9.2.	Sanciones .....	108
3.4.		Procedimientos de seguridad .....	109
3.4.1.		Mantenimientos.....	109
	3.4.1.1.	Preventivos .....	110
	3.4.1.2.	Correctivos .....	110
	3.4.1.3.	Registro.....	110
3.4.2.		Seguridad física de las instalaciones y personal ...	111
	3.4.2.1.	Áreas críticas .....	111
		3.4.2.1.1. Selección de áreas críticas.....	112
		3.4.2.1.2. Medidas de seguridad .	112
		3.4.2.1.3. Accesos .....	113
	3.4.2.2.	Control de visitas.....	114

	3.4.2.3.	Manejo de llaves.....	114
	3.4.2.4.	Detección y acción en situaciones anormales.....	115
	3.4.2.5.	Pruebas de drogas .....	116
3.4.3.		Seguridad industrial.....	116
	3.4.3.1.	Políticas.....	117
	3.4.3.2.	Equipo .....	120
	3.4.3.3.	Capacitaciones .....	122
	3.4.3.4.	Simulacros.....	123
	3.4.3.5.	Inspecciones de verificación .....	125
3.4.4.		Seguridad de la información .....	126
	3.4.4.1.	Políticas.....	127
	3.4.4.2.	Equipo y mobiliario .....	130
		3.4.4.2.1. Áreas y mobiliario .....	130
		3.4.4.2.2. Hardware .....	130
		3.4.4.2.3. Software .....	131
		3.4.4.2.4. Manejo de activos.....	131
	3.4.4.3.	Riesgos informáticos .....	133
	3.4.4.4.	Copias de seguridad ( <i>backups</i> ) .....	134
	3.4.4.5.	Confidencialidad .....	134
	3.4.4.6.	Propiedad intelectual .....	135
	3.4.4.7.	Trazabilidad .....	136
3.4.5.		Seguridad de la carga .....	141
	3.4.5.1.	Documentación.....	141
	3.4.5.2.	Revisión y retiro de mercancías.....	142
		3.4.5.2.1. Revisión.....	143
		3.4.5.2.2. Retiro.....	144
		3.4.5.2.3. Marchamos .....	145

	3.4.5.2.4.	Reporte de viajes y marchamos .....	145
	3.4.5.3.	Trazabilidad .....	146
3.4.6.		Estudio financiero .....	149
	3.4.6.1.	Evaluación económica .....	149
	3.4.6.2.	VAN .....	149
		3.4.6.2.1. Definición .....	149
		3.4.6.2.2. Análisis.....	150
	3.4.6.3.	TIR .....	151
		3.4.6.3.1. Definición .....	151
		3.4.6.3.2. Análisis.....	151
	3.4.6.4.	Costo de oportunidad .....	152
		3.4.6.4.1. Definición .....	152
		3.4.6.4.2. Análisis.....	153
	3.4.6.5.	Relación B/C .....	153
		3.4.6.5.1. Definición .....	153
		3.4.6.5.2. Análisis.....	153
	3.4.6.6.	Análisis de sensibilidad .....	154
		3.4.6.6.1. Definición .....	154
		3.4.6.6.2. Análisis.....	155
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	157
4.1.		Aplicación de la figura del operador económico autorizado para Consultores Rivera .....	157
	4.1.1.	Procedimiento para la calificación y habilitación....	157
		4.1.1.1. Documentación .....	157
		4.1.1.1.1. Documentación legal... ..	158
		4.1.1.1.2. Autoevaluación inicial.. ..	160
		4.1.1.1.3. Planos .....	161

	4.1.1.1.4.	Dictamen técnico .....	161
	4.1.1.1.5.	Plan operativo anual ...	162
	4.1.1.1.6.	Organigrama actual ....	163
	4.1.1.2.	Nombramiento del representante de la empresa.....	164
	4.1.1.3.	Identificación de proveedores .....	164
	4.1.1.4.	Visita de verificación .....	165
4.1.2.		Normativa del operador .....	168
	4.1.2.1.	Supervisiones y autoevaluación anual.....	168
	4.1.2.2.	Inhabilitación.....	169
	4.1.2.3.	Cancelación.....	170
	4.1.2.4.	Obligaciones y responsabilidades.....	170
	4.1.2.5.	Facilidades y beneficios.....	172
4.1.3.		Renovación del registro .....	173
4.2.		Evaluación y mejora .....	173
	4.2.1.	Autoevaluación .....	173
	4.2.2.	Registro y control.....	174
	4.2.3.	Círculo de Deming.....	175
	4.2.3.1.	Planificar.....	175
	4.2.3.2.	Hacer .....	179
	4.2.3.3.	Verificar .....	180
	4.2.3.4.	Actuar .....	180
4.3.		Aplicación a los demás actores de la cadena de suministros .....	181
	4.3.1.	Actores que pueden aplicar a la figura.....	181
	4.3.2.	Requisitos.....	181
	4.3.3.	Diferencias y similitudes en los requerimientos ....	182

5.	RESULTADOS PARA UNA MEJORA CONTINUA.....	185
5.1.	Análisis de los beneficios y mejoras .....	185
5.2.	Proyección de operaciones.....	186
5.3.	Capacitación al personal.....	189
5.4.	Evaluaciones periódicas .....	189
5.4.1.	Trimestral.....	190
5.4.2.	Semestral.....	190
5.4.3.	Anual .....	190
	CONCLUSIONES .....	193
	RECOMENDACIONES.....	195
	BIBLIOGRAFÍA.....	197
	ANEXOS .....	203



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa.....	6
2.	Etapas de la cadena logística.....	16
3.	Diagrama de elaboración, validación y presentación de la declaración para el levante de mercancías .....	54
4.	Diagrama de Gantt para la planificación, ejecución y auditoría del proyecto .....	74
5.	Organigrama propuesto durante la ejecución del proyecto.....	80
6.	Organigrama propuesto cuando concluya el proyecto.....	81
7.	Organigrama propuesto para Consultores Rivera .....	93
8.	Propuesta para el gafete de identificación.....	100
9.	Programa de capacitación para Consultores Rivera.....	104
10.	Proceso disciplinario .....	108
11.	Cuadro informativo.....	128
12.	Marchamo de seguridad TSS-BS02, unidades en mm.....	145
13.	Gráfico de TIR.....	152
14.	Organigrama final.....	163
15.	Diagrama de flujo del proceso de habilitación como OEA .....	167
16.	Casilla informativa.....	174
17.	Carta P de rectificaciones .....	177
18.	Diagrama de Pareto para las rectificaciones .....	178
19.	Diagrama de Ishikawa para las rectificaciones .....	179
20.	Volumen de operaciones aduaneras en un período de 17 meses .....	187
21.	Comparación en el volumen de operaciones aduaneras .....	188

## TABLAS

I.	Programas de seguridad en otros países. ....	28
II.	Información del procedimiento vigente.....	31
III.	Descripción de los pasos de la etapa Planear .....	33
IV.	Descripción de la etapa Hacer .....	33
V.	Descripción de la etapa Verificar .....	34
VI.	Descripción de la etapa Actuar .....	35
VII.	Proveedores de Consultores Rivera .....	44
VIII.	Escenario 1: revisión física en puertos marítimos y fronteras terrestres .....	58
IX.	Escenario 2: revisión física en depósitos aduaneros y almacenes fiscales .....	59
X.	Proceso de planificación y entrega de mercancías al cliente .....	61
XI.	Fortalezas y debilidades de Consultores Rivera .....	66
XII.	Oportunidades y amenazas para Consultores Rivera .....	67
XIII.	Detalle de la etapa preliminar .....	70
XIV.	Detalle de la etapa de análisis. ....	71
XV.	Detalle de la etapa de desarrollo. ....	72
XVI.	Detalle de la etapa de verificación. ....	73
XVII.	Presupuesto para el proyecto .....	75
XVIII.	Funciones y actividades para el responsable del proyecto .....	78
XIX.	Funciones y actividades para el gerente general .....	78
XX.	Funciones y actividades del nivel operativo .....	79
XXI.	Canales de comunicación durante la etapa de planeación .....	82
XXII.	Canales de comunicación durante la etapa de dirección .....	84
XXIII.	Índices cuantitativos .....	86
XXIV.	Índices cualitativos.....	87
XXV.	Clasificación de proveedores .....	90

XXVI.	Propuesta para el perfil del puesto de mensajero.....	95
XXVII.	Programa de inducción para Consultores Rivera .....	103
XXVIII.	Propuesta para la evaluación de desempeño.....	106
XXIX.	Escala de puntuación para la evaluación de desempeño .....	106
XXX.	Formato para la preparación de simulacros .....	124
XXXI.	Tabla para evaluar medios y elementos.....	125
XXXII.	Tabla para verificar el cumplimiento de las normas de seguridad .....	126
XXXIII.	Codificación de los activos .....	132
XXXIV.	Tarjeta informativa de los activos .....	133
XXXV.	Formulario de operación: elaboración de la declaración .....	138
XXXVI.	Aplicación del formulario de operación en la etapa de elaboración y validación de la declaración .....	140
XXXVII.	Nuevas disposiciones para la revisión física de mercancías .....	143
XXXVIII.	Nuevas disposiciones para el retiro y entrega de mercancías .....	144
XXXIX.	Hoja de trazabilidad para proceso de revisión, carga y entrega de mercancías .....	147
XL.	Valores para el cálculo del VAN .....	150
XLI.	Cálculo de la TIR.....	151
XLII.	Análisis de ingresos y egresos actualizados .....	154
XLIII.	Análisis del proyecto con un incremento del 20 % en los ingresos anuales .....	155
XLIV.	Análisis del proyecto con un incremento del 15 % en los costos .....	156
XLV.	Codificación de los documentos .....	158
XLVI.	Plan operativo mensual.....	162
XLVII.	Proveedores críticos .....	164
XLVIII.	Proceso para la verificación y habilitación como OEA.....	166
XLIX.	Rectificaciones mensuales .....	176
L.	Requerimientos para otros actores.....	183



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>P/F</b>	Factor de Valor Presente Pago Único
<b>P/A</b>	Factor de Valor Presente Serie Uniforme
<b>LCI</b>	Límite de control inferior
<b>LCS</b>	Límite de control superior
<b>MO</b>	Mano de obra
<b>Mm</b>	Milímetros
<b>%</b>	Porcentaje
<b>pi</b>	Proporción
<b>Q</b>	Quetzales de la República de Guatemala
<b>B/C</b>	Razón Beneficio/Costo
<b>RRHH</b>	Recursos humanos



## GLOSARIO

<b>Actor de la cadena logística</b>	Toda persona individual o jurídica que, por razones de sus funciones o negocio, interviene en la cadena logística del comercio internacional de las mercancías.
<b>Aduana</b>	Los servicios administrativos responsables de la aplicación de la legislación aduanera y de la percepción de los tributos a la importación y a la exportación y que están encargados también de la aplicación de otras leyes y reglamentos relativos a la importación, al tránsito y a la exportación de mercancías.
<b>Agente de aduanas</b>	Auxiliar de la función pública aduanera autorizado para actuar en nombre de terceros en los trámites, regímenes y operaciones aduaneras.
<b>Análisis de riesgo</b>	Aplicación sistemática de procedimientos y prácticas de gestión que proporcionan a la aduana la información necesaria para afrontar los movimientos o envíos de mercancías y de medios de transporte que presenten riesgos.

<b>Análisis de sensibilidad</b>	Es una forma especial de incorporar el factor riesgo a los resultados pronosticados de un proyecto, que permite medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones de uno o más parámetros decisorios de un proyecto.
<b>Autoevaluación Inicial</b>	Actividad que debe realizar el interesado en habilitarse como operador económico autorizado, previo a presentar la solicitud, para establecer el grado de cumplimiento de los requisitos contenidos en la lista de obligaciones.
<b>Cadena logística</b>	Constituye un proceso que va desde la fabricación de las mercancías destinadas a la exportación hasta su entrega al comprador en otro territorio aduanero.
<b>Carta P</b>	Carta de control para atributos que analiza las variaciones en la fracción o proporción de artículos defectuosos por muestra o subgrupo.
<b>Ciclo Deming</b>	Herramienta administrativa útil para organizar y ejecutar proyectos de mejora de calidad en una organización.
<b>Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)</b>	Tiene por objeto establecer la legislación aduanera básica de los Estados Parte conforme los requerimientos del mercado común Centroamericano y de los instrumentos regionales de integración.

<b>Comercio internacional</b>	Conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general, todas aquellas operaciones cualquiera que sea su naturaleza, que se realicen entre naciones.
<b>Costo de oportunidad</b>	Valor o beneficio que genera un recurso en su mejor uso alternativo.
<b>Declaración de mercancías</b>	El acto efectuado en la forma prescrita por el Servicio Aduanero, mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente al régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones que este impone.
<b>Despacho aduanero</b>	Conjunto de actos necesarios para someter las mercancías a un régimen aduanero, que concluye con el levante de las mismas.
<b>Diagrama de Ishikawa</b>	Método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas.
<b>Faltante</b>	Las mercancías que, declaradas en el manifiesto, no hayan sido descargas por el medio de transporte.
<b>Levante de mercancías</b>	Acto por el cual la Autoridad Aduanera permite a los declarantes disponer de las mercancías que han sido objeto de despacho aduanero.

<b>Marco SAFE</b>	Instrumento internacional emitido por la Organización Mundial de Aduanas para asegurar y facilitar el comercio global.
<b>Mercancías</b>	Bienes corpóreos o incorpóreos susceptibles de intercambio comercial.
<b>OMA</b>	Organización Mundial de Aduanas.
<b>Operador Económico Autorizado (OEA)</b>	Personas individuales o jurídicas que en cumplimiento de los estándares internacionales de seguridad y de las normas, requisitos y obligaciones establecidos en la legislación aduanera vigente, serán considerados como operadores económicos confiables y seguros y gozarán de las facilidades concedidas por el Servicio Aduanero, en su relación como socios.
<b>RECAUCA</b>	Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.
<b>Rectificación</b>	Acto por el cual el declarante modifica la información vertida inicialmente en la declaración de mercancías, a efecto de determinar correctamente el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera.

<b>Régimen aduanero</b>	Las diferentes destinaciones a que puedan someterse las mercancías que se encuentran bajo control aduanero, de acuerdo con los términos presentados ante la Autoridad Aduanera.
<b>SAT</b>	Superintendencia de Administración Tributaria.
<b>Sobrante</b>	Las mercancías descargadas del medio de transporte en que ingresaron al territorio aduanero, que representen un exceso de las incluidas en el manifiesto de carga.
<b>Territorio aduanero</b>	El ámbito terrestre, acuático y aéreo de los Estados Parte, con las excepciones legalmente establecidas.
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno.
<b>Trámite aduanero</b>	Toda gestión relacionada con operaciones o regímenes aduaneros, realizada ante el Servicio Aduanero.
<b>Trazabilidad</b>	Procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer de manera histórica, la ubicación y la trayectoria de las transacciones o mercancías a lo largo de la cadena logística en un momento dado.



## RESUMEN

El agente de aduana actúa dentro de la cadena logística como un enlace esencial entre los sectores público y privado, contribuyendo al flujo continuo de mercancías a nivel global. Es por ello que en Consultores Rivera surge la necesidad de garantizar la seguridad y continuidad de sus operaciones, a través de la revisión, mejora e introducción de procedimientos que minimicen los obstáculos y de esa manera convertirse en un aliado estratégico de sus clientes.

La figura del operador económico autorizado (OEA) enlaza el interés de los actores de la cadena logística en contar con flujos continuos de mercancías con la disposición del servicio aduanero de contar con socios confiables y seguros. Consultores Rivera decide optar a la habilitación como OEA y convertirse en la primera agencia de aduana amparada bajo esa figura.

Para implementar el proyecto fue necesario desarrollar todas las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), con el propósito de orientar las decisiones en torno al bien común. Esta fase contó con la colaboración de todos los niveles de la organización. Se analizaron los procesos de selección y manejo del recurso humano, así como los procedimientos de seguridad industrial, informática y de la carga; tomando como referencia el procedimiento de habilitación aprobado la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Con los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta detallada para cumplir con cada punto requerido en el programa OEA. La propuesta se complementa con un plan de revisión y mejora continua para asegurar la actualización permanente de los procedimientos internos, acorde a los constantes cambios en el comercio internacional.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Desarrollar una propuesta para la habilitación de la Agencia de Aduana Consultores Rivera como operador económico autorizado (OEA) ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), para la facilitación del comercio exterior.

### **Específicos**

1. Analizar el impacto de la figura OEA para el agente de aduana en Guatemala, considerando el rol clave que desempeña en la cadena logística.
2. Registrar los procesos de seguridad, logísticos, aduaneros, administrativos y de cualquier otra índole que se ejecuten dentro de Consultores Rivera.
3. Examinar las fallas y deficiencias internas en los procesos vigentes, así como cualquier otro factor externo que influya en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
4. Formular la propuesta para que Consultores Rivera cumpla con los requisitos operativos del programa OEA, utilizando las herramientas del proceso administrativo.

5. Detallar las mejoras que Consultores Rivera debe introducir en sus procesos administrativos, manejo del recurso humano y procedimientos de seguridad, tomando como referencia la matriz de requisitos dispuesta por SAT.
6. Proponer un sistema de mejora continua que garantice la revisión constante de los procedimientos y asegurar una oportuna intervención para eliminar las fallas.
7. Realizar un análisis de la rentabilidad del proyecto mediante un estudio financiero que considere un crecimiento moderado de las operaciones.
8. Determinar las obligaciones, responsabilidades y beneficios que representa para la empresa habilitarse bajo la figura OEA, así como la proyección de operaciones al obtener dicha autorización.

## INTRODUCCIÓN

La cadena logística engloba una serie de procesos y actores que comprenden desde la fabricación de las mercancías hasta su entrega al consumidor final. Con el propósito de facilitar y garantizar el flujo comercial, la Organización Mundial de Aduanas (OMA) reconoce la necesidad de contar con un marco que garantice la seguridad de la cadena logística internacional. De este interés nace el Marco SAFE, que incorpora el concepto de operador económico autorizado (OEA). Se identifica como OEA a los actores de la cadena logística que cumplen con los estándares internacionales de seguridad determinados por las autoridades aduaneras. Siendo el agente de aduana una pieza clave dentro del proceso logístico y considerando el crecimiento constante del comercio internacional, se convierte en una obligación para Consultores Rivera garantizar la continuidad de sus operaciones a través del cumplimiento de cada uno de los requisitos contemplados en el programa OEA. La habilitación le otorgará a la empresa una ventaja competitiva en el ámbito centroamericano y le permitirá enfrentar de mejor manera las amenazas externas al gremio aduanero.

Previo a realizar el planteamiento para la habilitación de la empresa, se hace un análisis interno y de la figura del Agente de Aduanas en Guatemala, identificando los retos que enfrentan como consecuencia de la búsqueda de la simplificación de los procesos logísticos.

La propuesta inicia con un análisis del proceso administrativo y luego se enfoca en cada uno de los puntos de la matriz de requisitos del programa OEA de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). La finalidad fue plantear un modelo a detalle que facilitará a Consultores Rivera la mejora de sus procedimientos internos, considerando que la empresa operaba sin ningún tipo de estándar. El estudio financiero complementa la propuesta, permitiendo visualizar la rentabilidad del proyecto.

Se hace indispensable la introducción de un sistema de revisión y mejora continua; en este caso en particular, utilizando el ciclo Deming. ¿Por qué es indispensable? La globalización requiere de constante innovación. La tecnología avanza y ofrece continuamente nuevas y mejores soluciones a los problemas de la cadena logística. La figura OEA requiere que la empresa sea capaz de examinarse, identificar fallas y descubrir nuevas oportunidades de mejora. La implementación del ciclo contribuye a esta actualización y permitirá a la empresa su constante renovación como operador confiable.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Consultores Rivera**

Con una amplia trayectoria en el medio aduanero nacional, Consultores Rivera es una empresa que busca fortalecer y renovar sus procesos para hacer frente a las demandas del entorno logístico global.

### **1.1.1. Reseña histórica de la empresa**

Consultores Rivera surge hace más de 15 años como una empresa paralela a la agencia de aduana fundada por Marco Antonio Arévalo Fonseca, uno de los primeros agentes en Guatemala. El nombre de la empresa era Agencia de Representaciones, Servicios y Transportes Rivera, permaneciendo ubicada por unos años sobre la 10a calle zona 1, ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala, frente a la entonces Aduana Central (actual sede de la Policía Nacional Civil).

Por aquellos años la empresa es dirigida por el licenciado Víctor Manuel Rivera Barrios, con la asesoría y la patente autorizada del señor Arévalo Fonseca. Inició a formar su cartera de clientes a partir de un servicio personalizado en las distintas aduanas del territorio nacional. La agencia también ofrecía el servicio de fletes, que luego es suspendido por el incremento en los costos y la falta de personal de confianza.

Como parte del crecimiento natural de la empresa, el Lic. Rivera Barrios obtiene su patente para ejercer como agente de aduana ante la recién creada Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). La empresa cambia su nombre a Consultores Rivera, traslada sus oficinas al sexto nivel del edificio Torre 6-42 e inicia un proceso de subcontratación de personal para extender su atención a todos los puertos y fronteras del país.

La empresa se consolida en el gremio aduanero y ve la necesidad de iniciar un proceso de diferenciación de servicio frente a la deteriorada imagen de los agentes de aduana en Guatemala. La Gerencia decide apostar por las siguientes estrategias:

- Agilizar el tiempo de los despachos en aduana a través de procesos eficientes y personal capacitado;
- Eliminar costos y tiempos muertos generados por errores dentro de la empresa;
- Iniciar un acercamiento con otros actores de la cadena logística (agentes de aduana en Centroamérica, autoridades económicas y aduaneras de la región) para que el agente de aduana retome su papel protagónico en el comercio internacional; y
- Habilitar la empresa como el primer operador económico autorizado (OEA) en Guatemala.

La empresa actualmente ofrece los siguientes servicios:

- Gestiones en todas las aduanas del territorio nacional.

- Asesoría en la correcta aplicación de las leyes y normativas aduaneras vigentes.
- Capacitaciones y conferencias a nivel nacional y extranjero.
- Asesoría para los Tratados de Libre Comercio (TLC) entre Guatemala y sus socios comerciales.
- Participación activa dentro de la Corporación de Agentes de Aduanas de Guatemala (CAAG), la Confederación de Agentes de Aduana de la Cuenca del Caribe (CONAACC) y la Asociación de Agentes Profesionales de Aduana de las Américas (ASAPRA).

La cartera de clientes se compone de empresas de reconocido prestigio, tales como Nestlé Guatemala; Almacenes Simán; Unión Comercial de Guatemala; Excel Motors; Autokia de Guatemala; y Mabe Guatemala.

### **1.1.2. Ubicación**

Las oficinas centrales de la empresa se encuentran ubicadas en la ruta 7 6-42 zona 4 de la ciudad de Guatemala, oficinas 303, 305 y 306. La empresa cuenta con servicio directo en las siguientes aduanas:

- Ciudad de Guatemala:
  - Aduana Central Guatemala
  - Aduana Central de Aviación
  - Aduana Express Aéreo
  - Aduana Fardos Postales
  - Aduana de Vehículos

- Todos los depósitos aduaneros, almacenes fiscales y zonas francas ubicados en el perímetro metropolitano.
- Frontera Guatemala – El Salvador:
  - Aduana Pedro de Alvarado
  - Aduana Valle Nuevo
  - Aduana San Cristóbal
- Frontera Guatemala – Honduras:
  - Aduana Agua Caliente
- Frontera Guatemala – México:
  - Aduana Tecún Umán I
  - Aduana Tecún Umán II
- Puertos océano Pacífico:
  - Aduana Puerto Quetzal
- Puertos Mar Caribe (océano Atlántico):
  - Aduana Puerto Barrios
  - Aduana Santo Tomás de Castilla

Para el resto de aduanas, dado que el volumen de operaciones es casi nulo (inferior al 1 %), se han establecido alianzas estratégicas con gestores locales para atender los casos esporádicos.

### **1.1.3. Misión y Visión**

La misión y visión de Consultores Rivera orientan las decisiones de la organización y proveen a sus miembros los parámetros que deben adoptar para buscar el cumplimiento de las metas organizacionales.

#### **1.1.3.1. Misión**

“La misión de Consultores Rivera es compatible con la finalidad del proyecto del operador económico autorizado:

Satisfacer las necesidades aduaneras de los sectores importador y exportador a través de procesos eficientes, personal capacitado y con tecnología que genere seguridad y confianza, contribuyendo a optimizar los resultados de las cadenas logísticas de nuestros clientes.”

#### **1.1.3.2. Visión**

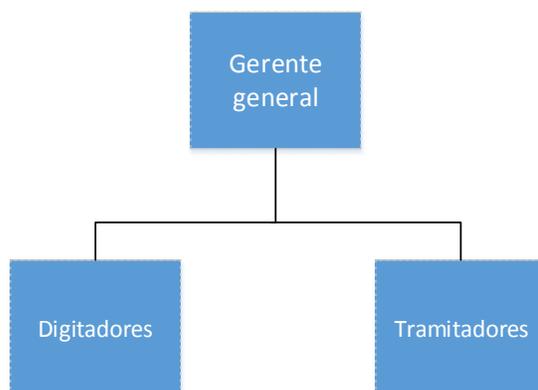
“Consultores Rivera es líder en asesoría aduanera, con cobertura a nivel nacional y un servicio de alta calidad. Esta visión se verá fortalecida con la introducción y actualización de procedimientos en torno al proyecto del operador económico autorizado, que permitirán a la empresa ampliar gradualmente su carpeta de servicios y su cobertura en el territorio nacional.”

### **1.1.4. Organización**

La empresa se encuentra estructurada a partir de un organigrama vertical simple, según lo expuesto en la figura 1, donde se definen los cargos y

jerarquías que rigen la entidad. La posición del trabajador se determina por las actividades y responsabilidades en las operaciones de la empresa.

Figura 1. **Organigrama de la empresa**



Fuente: elaboración propia.

## 1.2. Cadena de suministros

La cadena de suministros comprende varias etapas y actores que interactúan con el objetivo fundamental de agilizar el flujo de mercancías hacia el consumidor, con tiempos y costos óptimos.

### 1.2.1. Definición

Existe una tendencia hacia una economía mundial integrada. Las empresas desarrollan estrategias y productos para un mercado global, sin importar el punto de manufactura y la ubicación del cliente. Esta tendencia no ocurre únicamente en empresas que buscan reducir costos o expandir mercados, sino que también ha sido impulsada por acuerdos políticos que promueven el comercio.

Sin embargo, generalmente una sola empresa no es capaz de controlar todo su canal de flujo de producto, desde la fuente de la materia prima hasta los puntos de consumo final. Aquí nace la necesidad de administrar el conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, trámites en aduanas, entre otros), mediante las cuales la materia prima es transformada en productos terminados y se añade valor para el consumidor. Las oportunidades para mejorar el costo o el servicio al cliente, se alcanzan mediante la coordinación y la colaboración entre los miembros de los canales de flujo.

En el manejo de la cadena de suministros resaltan las interacciones entre las funciones de producción, *marketing* y logística en una empresa, y a su vez, las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes dentro del canal de flujo del producto. Las definiciones que reflejan este alcance más amplio son las siguientes:

La administración de la cadena de suministros, abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros.

“La administración de la cadena de suministros es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> HANDFIELD, Robert; NICHOLS Jr., Ernest. *Introduction to Supply Chain Management*. p. 2.

Es importante analizar una fase del proceso de la cadena de suministros: la logística. La definición promulgada por el Consejo de Dirección Logística es la siguiente:

“La logística es la parte de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios así como la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”<sup>2</sup>.

La logística gira en torno a crear valor para los clientes, proveedores y accionistas de la empresa. Este valor se expresa en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen. Cuando se acepta este principio y se reconoce que las decisiones que se toman en relación a los procesos de la cadena de suministros generan beneficios en distintos niveles se está, en posición no solo de reducir costos, sino también de generar ventas.

“Desde un punto de vista aduanero, la cadena de suministro internacional de extremo a extremo constituye un proceso que va desde la fabricación de las mercancías destinadas a la exportación hasta su entrega al comprador en otro territorio aduanero”<sup>3</sup>.

### **1.2.2. Actores**

Cada empresa va conformando su cadena de suministros a partir de sus necesidades de producción, *marketing* y logística. Los actores que forman dicha

---

<sup>2</sup> *Council Of Supply Chain Management Professionals*. <http://www.clm1.org>. [Consulta: 5 de octubre de 2013]

<sup>3</sup> COMISIÓN EUROPEA. *Operadores Económicos Autorizados – Orientaciones*. p. 13.

cadena realizan una o varias funciones en el eslabón y pueden participar no solo en una única cadena teórica, sino en muchas de índole práctica. Todos los elementos deberán interactuar de manera que optimicen los resultados de los procesos.

Desde un punto de vista aduanero, se establece que un actor de la cadena logística es “(...) toda persona individual o jurídica que, por razones de sus funciones o negocios, interviene en la cadena logística del comercio internacional de las mercancías”<sup>4</sup>.

#### **1.2.2.1. Clasificación**

Derivado de la función que cumplen los actores dentro de la cadena, se define la siguiente clasificación:

- Fabricante
- Exportador
- Transportista
- Agente de aduanas
- Puerto
- Importador
- Almacén Fiscal / Depósito Aduanero
- Zona Franca
- Consolidador / Desconsolidador
- Courier

---

<sup>4</sup> SAT, *Procedimiento para la calificación, habilitación, registro y control del Operador Económico Autorizado*, p. 5.

### 1.2.2.2. Funciones

- Fabricante: es un actor que produce mercancías destinadas a la exportación, aunque los trámites de exportación sean efectuados por un tercero. Las responsabilidades del fabricante en la cadena de suministros internacional pueden ser:
  - Garantizar la seguridad y la protección en el proceso de fabricación de sus productos;
  - Garantizar la seguridad y la protección en el suministro de sus productos a los clientes; y
  - Garantizar la correcta aplicación de la normativa aduanera respecto al origen de las mercancías (en países donde existan tratados de libre comercio vigentes).
  
- Exportador: “(...) es la persona por cuya cuenta se realiza la declaración de exportación y que es propietario o tiene un derecho similar de disposición de las mercancías en cuestión”<sup>5</sup>. Las responsabilidades del exportador pueden ser:
  - Se responsabiliza de que la declaración de exportación sea correcta y se presente en los plazos oportunos;
  - Lleva a efecto los trámites legales de exportación de las mercancías de conformidad con la normativa aduanera; y

---

<sup>5</sup> UNIÓN EUROPEA. *Reglamento (CEE) no 2454/93 de la Comisión de de julio de 1993 por el que se fijan determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CEE) no 2913/92 del Consejo por el que se establece el Código Aduanero Comunitario.* p. 204, artículo 788.

- Garantiza la seguridad y la protección en el suministro de las mercancías al transportista, agente de aduanas y al cliente.
- Transportista: es la persona que procede al transporte efectivo de las mercancías y ha emitido un conocimiento de embarque, una carta de porte terrestre o una guía aérea respecto a tal transporte. Sus responsabilidades pueden ser:
  - Garantizar la seguridad y la protección en el transporte de las mercancías mientras se encuentren bajo su custodia;
  - Gestiona el ingreso, tránsito o salida de las mercancías en el territorio nacional; y
  - “Se responsabiliza directo ante el servicio aduanero por el traslado o transporte de las mercancías objeto de control aduanero”<sup>6</sup>.
- Agente de aduana: es un representante ante SAT que actúa en nombre de una persona o entidad que se dedica a actividades relacionadas con las aduanas (importación o exportación). Las responsabilidades del agente aduanero pueden ser:
  - Sitúa las mercancías bajo un determinado régimen aduanero y clasificación arancelaria;
  - Se encarga de que el contenido de la declaración de mercancías sea correcta y de que se presente en los plazos oportunos; y

---

<sup>6</sup> COMIECO. *Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) IV*. p. 8.

- “Es solidariamente responsable con el declarante ante el Fisco, por el pago de las obligaciones tributarias aduaneras derivadas de los trámites, regímenes u operaciones en que intervenga y por el pago de las diferencias, intereses, multas, recargos y ajustes correspondientes”<sup>7</sup>.
- Puerto: es una zona de tierra y agua dotada de unas obras y equipo que permitan principalmente la recepción de buques; su carga y descarga; y el almacenamiento, recepción y entrega de mercancías. Las responsabilidades del puerto pueden ser:
  - Cargar y descargar mercancías de los buques (actividades que constituyen la transferencia entre los modos marítimo y terrestre de transporte);
  - Manipular y almacenar mercancías; y
  - Permitir la inspección y el control de las mercancías por parte SAT y otras entidades (Policía Nacional Civil, Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria, etc.).
- Importador: “(...) el importador es la persona que en su nombre ingresa mercancías al territorio aduanero, ya sea que la traiga consigo o que un tercero la traiga para él”<sup>8</sup>. Las responsabilidades del importador pueden ser:

---

<sup>7</sup> COMIECO. *Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) IV*. p. 8.

<sup>8</sup> DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS. *Código Aduanero Paraguayo*. p. 5.

- Suministra información exacta y verídica en la solicitud de inscripción en el padrón de importadores establecido por SAT;
  - Es responsable de que la declaración de mercancías sea correcta y de que se presente en los plazos oportunos; y
  - Garantiza la seguridad y la protección en la recepción de las mercancías.
- Almacén Fiscal/Depósito Aduanero: “los Almacenes Generales de Depósito son empresas privadas que tienen el carácter de instituciones auxiliares de crédito, cuyo objeto es el depósito, la conservación y custodia, el manejo y la distribución, la compra y venta por cuenta ajena de mercancías o productos de origen nacional o extranjero”<sup>9</sup>. Sus responsabilidades en la cadena de suministros internacional pueden ser:
    - Colabora en la importación o exportación de mercancías o productos, por cuenta ajena;
    - Colabora con empresas industriales en la importación de materias primas para ser procesadas en el país, con obligación de exportar los correspondientes artículos manufacturados; y
    - Almacena mercancías o productos terminados que no hayan pagado derecho de importación.

---

<sup>9</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. *Ley de Almacenes Generales de Depósito*. Artículo 1

- Zona franca: una zona franca es un área de terreno física delimitada, planificada y diseñada, sujeta a un Régimen Aduanero Especial, en la que personas se dedican indistintamente a la producción o comercialización de bienes para la exportación o reexportación. Sus responsabilidades pueden ser:
  - Cuenta con los medios suficientes que aseguren la custodia y conservación de las mercancías admitidas bajo este régimen;
  - Lleva el registro de sus operaciones aduaneras, y
  - Responde directamente ante el servicio aduanero por las mercancías recibidas en sus locales desde el momento de su recepción.
  
- Consolidador/Desconsolidador: el consolidador es aquella persona que ejecuta un agrupamiento autorizado de diferentes embarques (cargas) de uno o varios consignatarios, para ser transportados bajo un solo documento de transporte madre. El desconsolidador es aquella persona que ejecuta un desagrupamiento de embarques consolidados en un mismo documento de transporte u otro equivalente y que vienen destinados a diferentes consignatarios. Las responsabilidades de ambas figuras en la cadena de suministro internacional pueden ser:
  - Efectúa operaciones en las zonas primarias o de operación aduanera autorizadas para esos efectos;
  - Asume la condición de encargado de la carga; y

- Emite documentos de embarque para cada embarque que respalda al manifiesto de carga.
- Courier: “el courier es una empresa de entrega rápida o dedicada al servicio de correspondencia, mensajería, envíos de mercancías o correo expreso internacional, que requieran de traslado y disposición inmediata por parte del destinatario, por vía terrestre y/o flete aéreo”<sup>10</sup>. Las responsabilidades del courier en la cadena de suministro internacional pueden ser:
  - Identifica las mercancías que arriben o salgan del territorio aduanero mediante la inclusión de dispositivos especiales;
  - Transmite anticipadamente el manifiesto de entrega rápida;
  - Informa a SAT de cualquier diferencia que se produzca en cantidad, naturaleza y valor de las mercancías manifestadas, respecto de la efectivamente arribada o embarcada. Cuando las diferencias encontradas sean referentes al peso, cantidad de bultos o descripción de las mercancías, las correcciones deberán realizarse posteriormente a la autorización de la Autoridad Aduanera.

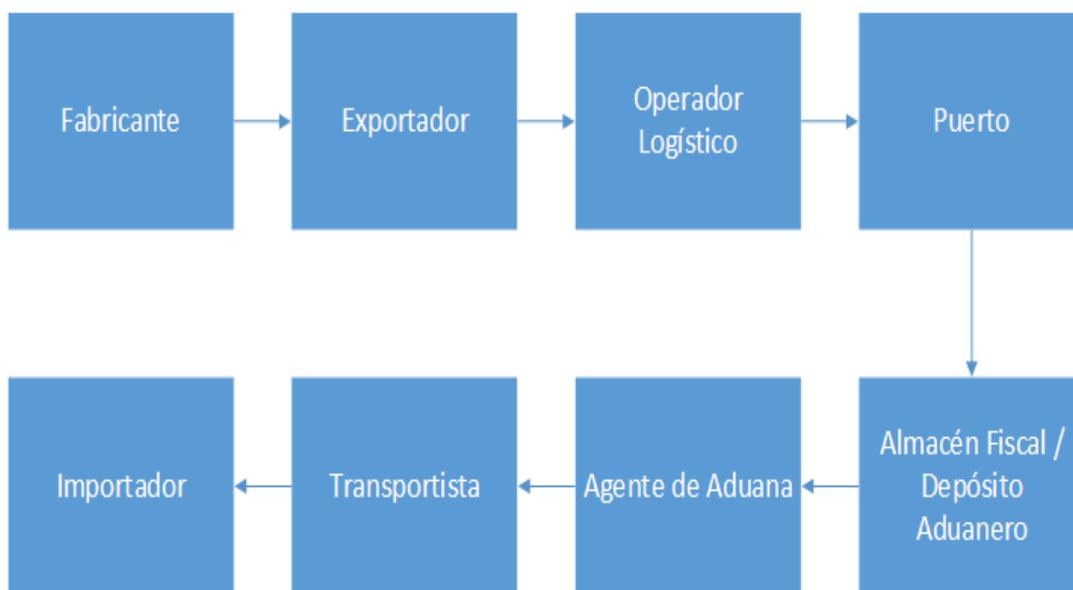
---

<sup>10</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. *Ley Nacional de Aduanas*.  
Artículo 1

### 1.2.3. Etapas

Tomando como referencia la clasificación y descripción de las funciones de cada actor, se presenta el gráfico que ilustra las etapas de la cadena logística para efectos del programa del operador económico autorizado:

Figura 2. **Etapas de la cadena logística**



Fuente: elaboración propia.

### 1.3. Comercio internacional

En un mercado que busca eliminar las barreras de las cadenas de suministros a nivel global, el conocimiento y aplicación de los términos de comercio y negociación internacional se convierte en un elemento clave para los actores que buscan permanecer vigentes.

### **1.3.1. Definición**

El comercio internacional es un motor fundamental de la prosperidad económica y su concepto es bastante amplio y global. Abarca el flujo de relaciones comerciales internacionales, como las cadenas de suministro, y se refiere al “(...) conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general todas aquellas operaciones cualquiera que sea su naturaleza, que se realicen entre naciones; es pues un fenómeno universal en el que participan las diversas comunidades humanas.”<sup>11</sup>

“De igual forma, se puede definir al comercio internacional como aquel que se realiza entre los Estados que componen la comunidad internacional, ya sea por medio de organismos oficiales o de los particulares mismos. También debe considerarse como comercio internacional aquel que tiene lugar entre un Estado y una comunidad económica”<sup>12</sup>, como lo puede ser la Unión Europea o la región Centroamericana.

### **1.3.2. Términos internacionales del comercio**

“Los Incoterms son reglas creadas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) reconocidas a nivel global y aceptadas por gobiernos, autoridades y profesionales en todo el mundo. Sirven para definir y repartir las obligaciones, gastos, riesgos del transporte internacional y del seguro, entre vendedor y comprador con la finalidad de reducir la incertidumbre en transacciones comerciales”<sup>13</sup>. Estos términos establecen reglas claras entre los

---

<sup>11</sup> OSORIO ARCHILA, Cristóbal. *Diccionario de Comercio Internacional*. p. 48.

<sup>12</sup> GARRONÉ, José Alberto. *Diccionario Jurídico Abeledo Perrot*. Vol. I, sección A-D.

<sup>13</sup> *International Chamber of Commerce México*. <http://www.iccmex.mx>.

actores de la cadena de suministros y contribuyen al flujo continuo de mercancías a nivel global.

Los más utilizados por los clientes de Consultores Rivera en sus transacciones son los términos EXW, FOB, CFR y CIF.

#### **1.3.2.1. EXW**

El vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone las mercancías en su establecimiento (fábrica, almacén, etc.), a disposición del comprador. Es el incoterm con menos obligaciones para el vendedor, considerando que el comprador tiene que asumir todos los costos, incluyendo los trámites aduaneros de exportación.

#### **1.3.2.2. FOB**

El vendedor cumple con su obligación de entrega cuando las mercancías han sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe despachar las mercancías para la exportación.

#### **1.3.2.3. CFR**

El vendedor asume los gastos y el flete necesarios para trasladar las mercancías al puerto de destino convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño se transfiere del vendedor al comprador cuando las mercancías traspasan la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe despachar las mercancías para la exportación.

#### **1.3.2.4. CIF**

El vendedor asume los gastos y el flete necesarios para trasladar las mercancías al puerto de destino convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño de las mismas se transfiere del vendedor al comprador, cuando las mercancías traspasan la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe despachar las mercancías para la exportación.

#### **1.3.2.5. Otros**

- FCA: el vendedor cumple su obligación de entrega colocando las mercancías en aduana para la exportación, con el transportista o persona designada por el comprador en el lugar o punto acordado dentro del país de origen.
- FAS: el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando las mercancías han sido colocadas al costado del buque, sobre el muelle o en barcazas, en el puerto de embarque convenido. El comprador debe despachar las mercancías para la exportación.
- CPT: el vendedor paga el flete de las mercancías hasta el destino convenido. El riesgo de pérdida o daño, así como cualquier gasto adicional que surja después del momento en que la mercancía haya sido entregada al transportista, se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercancía ha sido entregada a la custodia del transportista, habiendo abonado el vendedor el seguro de la mercancía. El vendedor debe despachar las mercancías para la exportación.

- CIP: el vendedor se hace cargo de todos los costos, incluyendo transporte y seguro, para que las mercancías lleguen al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador desde la entrega de las mercancías al transportista dentro del país de origen. El vendedor contrata el seguro y en caso de que el comprador desee una cobertura mayor a la contratada, deberá acordarlo con el vendedor o contratar un seguro adicional. El vendedor debe despachar las mercancías para la exportación.
- DAT: el vendedor acepta todos los costos, incluyendo transporte y seguro (no obligatorio), hasta que las mercancías se colocan en la terminal definida (terminales terrestres, puertos, aeropuertos, zonas francas, etc.), asumiendo los riesgos hasta ese momento.
- DDP: el vendedor paga todos los gastos hasta dejar las mercancías en el punto convenido en el país de destino, incluyendo los gastos de importación en aduana. El comprador no realiza ningún tipo de trámite.

#### **1.4. Agente de aduana**

El agente de aduana es una figura clave dentro de la cadena de suministros, actuando como enlace y representante de los importadores y/o exportadores y las entidades gubernamentales a nivel global.

##### **1.4.1. Definición**

De acuerdo a la Organización de Estados Americanos y utilizando como referencia la conclusión del “Programa del Sector Público” del 17 de octubre de 1979, el agente aduanero es una persona natural, profesional, auxiliar de la

función pública aduanera, autorizado por SAT “(...) para actuar habitualmente en nombre de terceros en los trámites, regímenes y operaciones aduaneras, en su carácter de persona natural, con las condiciones y requisitos establecidos en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano, su Reglamento y la Legislación Nacional.”<sup>14</sup>

#### **1.4.2. Función**

El agente de aduana no es un empleado público, sino un enlace entre el sector privado y SAT, constituyéndose en un importante actor de la cadena de suministros. El agente participa en el control de la entrada y salida de mercancías del territorio aduanero, contribuyendo a la recaudación fiscal.

Las funciones y responsabilidades del agente de aduana son las siguientes:

- Es el representante legal de su mandante para efectos de las actuaciones y notificaciones del despacho aduanero;
- Elabora y presenta la declaración de mercancías (DUA-GT), por cuenta de su representado, ante SAT para el despacho en los plazos oportunos;
- Sitúa las mercancías bajo un determinado régimen aduanero y clasificación arancelaria, de acuerdo a las condiciones de la operación y las características de las mercancías;

---

<sup>14</sup> COMIECO. *Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) IV*. p. 8.

- Cumple y vela que se cumpla con las normas legales, reglamentarias y procedimentales que regulen los regímenes aduaneros en los que intervengan;
- Cuenta con el equipo necesario para efectuar el despacho por transmisión electrónica;
- Gestiona los permisos no arancelarios que precisan ciertas mercancías para su paso en aduana;
- Atiende los requerimientos de SAT cuando esta ordene la inspección física de las mercancías, acto en el que estará presente;
- Garantiza el pago de impuestos (IVA, aranceles, entre otros) en nombre de los importadores ante SAT;
- Verifica certificados de origen;
- “Es solidariamente responsable con el declarante ante el fisco, por el pago de las obligaciones tributarias aduaneras derivadas de los trámites, regímenes u operaciones en que intervenga y por el pago de las diferencias, intereses, multas, recargos y ajustes correspondientes”<sup>15</sup>.

### **1.4.3. Historia en Guatemala**

Como primera referencia, el Decreto Legislativo 2064 Antiguo Arancel de 1942, establecía que los agentes de aduana eran personas a quienes el

---

<sup>15</sup> COMIECO. *Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) IV*. p. 8.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público otorgaba patente especial para dedicarse habitualmente a la tramitación de los procedimientos aduaneros. El concepto y las funciones del agente se fueron renovando a través de los posteriores códigos y reglamentos aduaneros, con un criterio regional e influenciado por la evolución del comercio internacional.

“El 21 de abril de 1948 fue fundada la Corporación de Agentes Aduaneros de Guatemala (CAAG), entidad privada que aglutina a la mayor parte de agentes de aduana nacionales. La entidad quedó oficialmente reconocida y constituida el 26 de agosto de 1948, y se define como una corporación no lucrativa, apolítica, de asistencia profesional al comercio importador, exportador y al sector industrial, de absoluta cooperación con las autoridades fiscales en el ramo de aduanas”<sup>16</sup>.

En años recientes y debido a que la legislación aduanera dispone de la intervención de los agentes de aduana en la mayor parte de modalidades, operaciones y trámites aduaneros (salvo los establecidos por ley), los agentes no participaron activamente en las decisiones gubernamentales en torno a nuevos procedimientos en aduana. Este desinterés originó su exclusión del entorno logístico nacional, aun cuando los agentes desarrollan funciones trascendentales para las cadenas de suministros.

La evolución del comercio internacional y los distintos cambios en el ámbito aduanero, demandan que el agente retome su papel preponderante en el medio logístico. Los cambios no solo son a nivel nacional, sino también como parte de nuevas estrategias internacionales para la facilitación del comercio global. La CAAG ha iniciado un proceso de acercamiento con las entidades

---

<sup>16</sup> CORPORACIÓN DE AGENTES ADUANEROS DE GUATEMALA. *Estatutos de la Corporación de Agentes Aduaneros de Guatemala*. Artículo 1.

públicas y privadas para retomar las funciones que le corresponden. Incluso se ha aventurado a presentar propuestas novedosas que buscan agilizar las gestiones aduaneras, como la Aduana Sin Papeles. Pero este es un proceso lento que puede verse afectado por intereses políticos.

El agente de aduana está ante uno de sus retos más grandes. Su continuidad como eslabón clave de la cadena de suministros depende de su capacidad para reinventarse y adaptarse a las condiciones que regirán el comercio global.

## **1.5. Operador económico autorizado**

Con el objetivo de facilitar las operaciones de comercio internacional y garantizar la seguridad de las mercancías a través de la cadena de suministros, nacen figuras como el OEA.

### **1.5.1. Definición**

“El Marco Normativo para Asegurar y Facilitar el Comercio Mundial (Marco SAFE) de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) establece que por OEA se entiende una parte que interviene en el movimiento internacional de las mercancías en nombre de una administración nacional de Aduana, porque cumple con las normas de la OMA o con normas equivalentes en lo que respecta a la seguridad de la cadena logística”.<sup>17</sup>.

En el ámbito local, SAT los define como “(...) personas que en cumplimiento de los estándares internacionales de seguridad y de las normas, requisitos y obligaciones establecidos en la legislación y normativa aduanera

---

<sup>17</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS. *Marco Normativo SAFE de la OMA*. p. 49.

vigente, serán considerados como operadores económicos confiables y seguros y gozarán de las facilidades concedidas por el servicio aduanero, en su relación como socios”<sup>18</sup>.

## **1.5.2. Antecedentes**

El OEA es una figura que se desarrolló a través del análisis de las necesidades del comercio global y que busca integrar a todos los actores de la cadena en un esquema que garantice la seguridad de las mercancías.

### **1.5.2.1. Organización Mundial de Comercio**

La Organización Mundial de Comercio (OMC) es una entidad que busca liberalizar el comercio internacional, a través del manejo de un sistema de normas y acuerdos comerciales. La entidad procura resolver las diferencias comerciales que existan entre los países miembros.

El propósito del sistema es garantizar el flujo comercial a través de normas transparentes y previsibles. Esto implica la eliminación de obstáculos y el establecimiento de procedimientos imparciales para la resolución de diferencias. La finalidad es promover el desarrollo económico y el bienestar social.

Es importante también hacer referencia a la OMA. Esta organización es un cuerpo intergubernamental independiente, establecido en 1952, cuya misión es mejorar la efectividad y la eficiencia de las aduanas. Es una institución que provee liderazgo, guía y soporte a las administraciones aduaneras para

---

<sup>18</sup> SAT, *Procedimiento para la calificación, habilitación, registro y control del operador económico autorizado*, p. 8.

asegurar y facilitar el comercio legítimo. La OMA busca liderar dinámicamente la modernización y conectividad en un mundo cambiante.

#### **1.5.2.2. Marco Normativo SAFE**

La OMA ve la necesidad de contar con una estrategia que garantice el flujo del comercio mundial y garantice la seguridad de la cadena logística internacional. De esta necesidad surge el Marco SAFE, cuyos objetivos y principios son los siguientes:

- Crear normas que garanticen la seguridad y facilitación de la cadena logística a nivel mundial para promover la seguridad y previsibilidad;
- Permitir el control integrado de la cadena logística en todos los medios de transporte;
- Ampliar el papel, las funciones y las capacidades de las aduanas para que puedan enfrentar los desafíos y aprovechen las oportunidades del siglo XXI;
- Reforzar la cooperación entre las administraciones aduaneras para detectar envíos de alto riesgo;
- Reforzar la cooperación entre las aduanas y las empresas; y
- Promover el movimiento fluido de las mercancías a través de cadenas logísticas internacionales.

El Marco SAFE incorpora el concepto de OEA y además, sirve como guía para la aplicación de estos programas a nivel mundial. El concepto se basa uno de los pilares del Marco; el principio de confianza entre aduanas y empresas (sector privado). Este principio establece que las empresas que demuestran intención de mejorar la seguridad de la cadena logística, reducen los riesgos y amenazas, apoyando a las aduanas a cumplir con sus funciones de seguridad y a facilitar el comercio legítimo.

El Marco SAFE dispone las normas a través de las cuales las empresas se pueden acreditar como socios confiables de la cadena logística internacional. Los criterios de calificación incluyen el manejo seguro de todas las operaciones logísticas y aduaneras, la identificación de riesgos y amenazas, los planes para minimizar los factores de riesgo, protocolos de comunicación efectivos, seguridad industrial, protección de los sistemas informáticos, entre otros.

Para obtener la habilitación como OEA, la empresa debe completar todos los procesos de validación y acreditación establecidos por la autoridad aduanera, con base en el Marco SAFE. Dichos procesos deben delimitar los requisitos legales y operativos necesarios para demostrar las buenas prácticas comerciales de la empresa en materia logística y aduanera.

Cuando una empresa cumple con los procesos de validación y acreditación, de acuerdo al cuarto elemento básico del Marco SAFE, las aduanas aplicarán beneficios significativos al operador. Estos beneficios pueden abarcar desde un despacho rápido hasta una cantidad reducida de inspecciones físicas de la carga.

### 1.5.2.3. Experiencias en otros países

La creciente necesidad de reducir riesgos y amenazas en la cadena logística; la búsqueda de elementos que faciliten el comercio global y el aumento constante del flujo de mercancías, ha provocado un auge en los programas OEA alrededor del mundo. Las disposiciones del Marco SAFE de la OMA son la base de estos nuevos programas, que en su mayor parte, fueron desarrollados de manera voluntaria por las distintas autoridades aduaneras.

Tabla I. **Programas de seguridad en otros países**

<b>País / Región</b>	<b>Nombre del programa</b>	<b>Año de inicio</b>
Argentina	Operador Económico Confiable	2006
Canadá	Partners in Protection	1995
China	Classified Management of Enterprises	2008
Corea	OEA	2009
Costa Rica	OEA	2011
El Salvador	Programa Aduanero de Cumplimiento Empresarial	2011
Estados Unidos	C-TPAT	2001
Honduras	OEA	2011
Japón	OEA	2001
Jordania	Lista de Oro	2005
Malasia	OEA	2010
México	PACS	2010
Nueva Zelanda	Secure Exports Partnership Scheme	2004
Noruega	OEA	2009
República Dominicana	OEA	2012
Singapur	Secure Trade Partnership	2007
Suiza	OEA	2010
Unión Europea	OEA	2008

Fuente: elaboración propia, con información OVIEDO, Roberto. *Análisis del programa OEA, la experiencia internacional y el caso chileno*. p. 26.

La tabla I detalla algunos de los programas desarrollados en distintas regiones del mundo, incluyendo el área centroamericana. A nivel global, la mayor parte de las empresas que participan de este tipo de programas se dedican a operaciones de importación y/o exportación.

La OMA y otras entidades internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), promueven y cooperan con la creación, desarrollo y actualización de estos programas. Dichas actualizaciones están orientadas a mejorar los procedimientos aduaneros, a integrar nuevas soluciones tecnológicas y ampliar los beneficios del programa hacia otras áreas.

### **1.5.3. Aplicación en Guatemala**

De acuerdo a información de SAT, el primer acercamiento a la figura del OEA se da en mayo del 2005, cuando Guatemala expresa, a través de una carta de intención, su compromiso de implementar el Marco SAFE de la OMA. En agosto de 2008 se da otro paso importante al entrar en vigencia las modificaciones al Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA), que contempla la figura del OEA a nivel centroamericano.

El 22 de noviembre del 2010, el Directorio de la Superintendencia de la Administración Tributaria aprueba las normas para la calificación, habilitación, registro y control del operador económico autorizado, mediante la publicación en el diario oficial del Acuerdo de Directorio Número 14-2010. En este acuerdo, se establecen las disposiciones y normas que rigen la figura del OEA y se declara que el programa es de carácter voluntario.

De igual manera, se divulga el procedimiento para la calificación, habilitación, registro y control del operador económico autorizado (PR-IAD/DNO-AR-09), cuyo objetivo es establecer el reglamento que regula los requisitos y condiciones para ser reconocido como un operador confiable.

En el 2013, y de acuerdo a las Resoluciones Número SAT-S-046-2013 y SAT-DSI-498-2013, SAT habilita a los dos primeros OEA de Guatemala, en el ramo de agente de aduana y depósito aduanero, respectivamente.

Ese mismo año, se publica la tercera versión del procedimiento y se aprueban las reformas al Acuerdo de Directorio número 14-2010. Dichas reformas actualizan las disposiciones y normas de la figura, en base a las experiencias cosechadas en los procesos de habilitación completados.

#### **1.5.3.1. Marco Legal**

- Resolución número 223-2008 del Consejo de Ministros de Integración Económica, que aprueba el CAUCA. Publicada en Acuerdo número 469-2008 del Ministerio de Economía.
- Resolución número 224-2008 del Consejo de Ministros de Integración Económica, que aprueba el RECAUCA. Publicada en Acuerdo número 471-2008 del Ministerio de Economía.
- Decreto número 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario.
- Decreto número 2-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Organismo Judicial.

- Decreto número 132-96 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Tránsito.
- Acuerdo de Directorio número 14-2010, Normas para la Calificación, Habilitación, Registro y Control del Operador Económico Autorizado y sus reformas (Acuerdo de Directorio número 17-2013).
- Marco SAFE de la OMA.

### 1.5.3.2. Procedimiento

La información del procedimiento vigente es la siguiente:

Tabla II. Información del procedimiento vigente

<b>Entidad</b>	Superintendencia de Administración Tributaria
<b>Dependencia</b>	Intendencia de Aduanas
<b>Nombre del documento</b>	PROCEDIMIENTO PARA LA CALIFICACIÓN, HABILITACIÓN, REGISTRO Y CONTROL DEL OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO
<b>Identificación</b>	PR-IAD/DNO-AR-09
<b>Versión</b>	3
<b>Fecha de Aprobación</b>	04/12/13
<b>Elaborado por (nueva versión)</b>	Víctor José Pérez Rodas
<b>Revisado por</b>	Heidi Zoveida del Cid Peralta, César Adrián Estrada Duque
<b>Aprobado por:</b>	Claudia Azucena Méndez Asencio

Fuente: elaboración propia, con información de SAT.

## **1.6. Círculo Deming**

Para impulsar un programa de renovación y mejora continua dentro de cualquier organización, existen varias herramientas que se pueden aplicar con la participación de todos los niveles jerárquicos.

### **1.6.1. Definición**

El ciclo Deming, también conocido como el ciclo de Shewhart, ciclo de la calidad o ciclo PHVA, es una herramienta valiosa para organizar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad en cualquier organización. El ciclo se vale de diferentes metodologías y herramientas básicas y consta de cuatro etapas cíclicas, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

### **1.6.2. Fases**

Todo ciclo tiene fases que deben desarrollarse conforme al orden establecido para alcanzar los objetivos planteados desde el inicio. El ciclo Deming consta de cuatro fases que se amplían a continuación.

#### **1.6.2.1. Planificar**

En esta primera etapa del ciclo, se desarrolla de manera objetiva y profunda el plan para resolver un problema, siguiendo los cuatro pasos detallados a continuación:

Tabla III. Descripción de los pasos de la etapa Planear

Etapa: Planear			
No.	Nombre del paso	Objetivo	Posibles técnicas a utilizar
1	Definir y analizar la magnitud del problema.	Definir y delimitar el problema, el objetivo y los beneficios estimados del proyecto.	Pareto, histograma, cartas de control.
2	Buscar todas las posibles causas.	Profundizar en la búsqueda de las causas del problema, diferenciándolas de los síntomas.	Lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa.
3	Investigar cuál es la causa más importante.	Sintetizar la información del paso anterior y seleccionar las causas más relevantes, sin perder de vista el problema general.	Pareto, estratificación, diagrama de Ishikawa.
4	Considerar las medidas remedio.	Buscar que las medidas eliminen las causas, sin que ocasionen efectos secundarios.	Por qué... necesidad. Qué... objetivo. Dónde... lugar. Cuánto... tiempo y costo. Cómo... plan.

Fuente: elaboración propia, con información de GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. p. 120.

### 1.6.2.2. Hacer

Durante esta fase, se pone en práctica el plan a pequeña escala sobre una base de ensayo (si esto fuera posible), como se indica en la siguiente tabla:

Tabla IV. Descripción de la etapa Hacer

Etapa: Hacer			
No.	Nombre del paso	Objetivo	Posibles técnicas a utilizar
5	Poner en práctica las medidas remedio	Poner en práctica el plan, exponiendo el problema, medidas remedio y los objetivos a los afectados.	Seguir el plan elaborado en el paso anterior.

Fuente: elaboración propia, con información de GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. p. 120.

### 1.6.2.3. Verificar

En esta etapa, se evalúa si la implementación del plan obtuvo los resultados esperados, utilizando las siguientes técnicas:

Tabla V. Descripción de la etapa Verificar

Etapa: Verificar			
No.	Nombre del paso	Objetivo	Posibles técnicas a utilizar
6	Revisar los resultados obtenidos.	Evaluar si las medidas remedio dieron resultado, mediante técnicas estadísticas de comparación.	Histograma, Pareto, carta de control.

Fuente: elaboración propia, con información de GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. p. 121.

### 1.6.2.4. Actuar

En base a los procesos de verificación de la fase anterior, el plan se puede generalizar si los resultados son positivos o se puede reestructurar si los resultados no cumplen los objetivos iniciales. A continuación se detallan los dos últimos pasos del ciclo:

Tabla VI. Descripción de la etapa Actuar

Etapa: Actuar			
No.	Nombre del paso	Objetivo	Posibles técnicas a utilizar
7	Prevenir la recurrencia del problema.	Si las medidas remedio dieron resultado, estas se generalizarán y se buscarán los mecanismos para garantizar los avances logrados.	Estandarización, inspección, supervisión, cartas de control.
8	Conclusión.	Revisar y documentar el procedimiento, elaborando una lista de nuevos problemas para reiniciar el ciclo.	Elaboración de procedimientos.

Fuente: elaboración propia, con información de GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. p. 121.



## **2. EVALUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Descripción del entorno del agente de aduana en Guatemala**

Para comprender el rol del agente de aduana en la cadena logística, es importante conocer como desarrolla sus operaciones y sus perspectivas ante los constantes cambios a nivel global.

#### **2.1.1. Relación cliente–agente de aduana**

¿Quién es el cliente del agente de aduana? Podría suponerse que los únicos clientes son los importadores y exportadores de mercancías. Sin embargo, la dinámica actual del comercio internacional origina que otros actores de la cadena logística también requieran los servicios en aduana. Un ejemplo de ello es el desconsolidador, que dada la naturaleza de sus operaciones, puede requerir una declaración para trasladar mercancías entre zonas de operación aduanera autorizadas.

El Código de Ética de la CAAG propone varias directrices para la formación e integración de la cartera de clientes. El documento sugiere:

- Establecer una relación de amistad y de capacidad profesional, asesorando al cliente en base a los conocimientos técnicos del agente, siempre apegado a derecho;
- Mostrar siempre profesionalismo y lealtad, evitando incurrir en prácticas desleales; y

- Evitar el ofrecimiento de dádivas, comisiones o participación en los honorarios.

En base a lo anterior, la relación entre el agente de aduana y el cliente, independiente del eslabón que represente en la cadena de suministros, es una alianza estratégica cuya finalidad es el pronto despacho de las mercancías dentro del marco legal aduanero, asegurando el flujo continuo del comercio internacional.

Muchos agentes en Guatemala comprenden las responsabilidades del rol que ejercen en la cadena logística internacional. Por ello, ofrecen servicios adicionales a los establecidos por ley, que giran en torno a crear valor para sus clientes. Dichos servicios incluyen sistemas de gestión de calidad en las operaciones aduaneras, sistemas para garantizar la seguridad de las operaciones y mercancías, trazabilidad de las mercancías, entre otros.

Sin embargo, otros agentes descuidaron sus operaciones y no fomentaron ningún tipo de relación con el cliente, amparándose en la obligatoriedad de su intervención en el despacho aduanero. Delegaron sus funciones a personas y/o entidades que no tenían los conocimientos necesarios para efectuar las operaciones en aduana. Estos factores originaban retrasos en el flujo de mercancías, rectificaciones, ajustes de impuestos, incrementos en los gastos, faltantes de mercancías, entre otros.

Como consecuencia de estas acciones, el cliente empezó a percibir al gremio no como un aliado estratégico de la cadena, sino como un obstáculo más para el flujo de las mercancías. Y como se indicó en secciones anteriores, estas circunstancias influenciaron a que los agentes de aduana pasarán a un segundo plano en el entorno logístico nacional.

Para el caso específico de Consultores Rivera, la relación con el cliente se percibe como uno de los pilares fundamentales de la empresa. Aunque no existe un documento que lo certifique, los lineamientos para esta relación son:

- Limitar el número de clientes, optando por empresas de reconocido prestigio;
- Ofrecer atención personalizada, estableciendo un canal de comunicación y asesoría directo con el gerente general;
- Asignar personal capacitado para atender las distintas cuentas; y
- Crear un documento escrito que establezca, como mínimo, el acuerdo entre las partes para la tarifa de los servicios.

### **2.1.2. Responsabilidad legal**

El agente de aduana no puede desentenderse de sus clientes y sus respectivas operaciones aduaneras. La ley es clara en cuanto a su responsabilidad legal y solidaria ante el servicio aduanero. Dichos compromisos son los siguientes:

- “El agente aduanero es el representante legal de su mandante para efectos de las actuaciones y notificaciones del despacho aduanero y los actos que de este se deriven”<sup>19</sup> ;

---

<sup>19</sup> COMIECO. *Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) IV*. p. 34.

- “Es solidariamente responsable con el declarante ante el Fisco, por el pago de las obligaciones tributarias aduaneras derivadas de los trámites, regímenes u operaciones en que intervenga y por el pago de las diferencias, intereses, multas, recargos y ajustes correspondientes”<sup>20</sup>.

Los apartados son muy significativos. Denotan que si existe algún inconveniente legal o discrepancia en el pago de impuestos derivados de operaciones aduaneras y el cliente no puede asumir dichos compromisos, el agente deberá atender las obligaciones como representante legal y responder antes las autoridades correspondientes.

### **2.1.3. Perspectiva del mercado**

Para el agente de aduanas y las demás figuras de la cadena de suministros, se observan cambios significativos en pos de la facilitación y seguridad del comercio global. Los cambios se nutren por las directrices que emiten entidades internacionales, como la OMA, y por las reformas a los procedimientos y normativas por parte de las administraciones aduaneras.

Como se ha expuesto en puntos anteriores, varios factores han afectado la imagen y el rol que desempeña el agente de aduanas en el mercado interno. Como consecuencia, ahora se presenta un proyecto que busca competir con el agente. Dicho proyecto es la Ventanilla Única de Importaciones (VAI), liderado por la Asociación Guatemalteca de Exportador (AGEXPORT). La ventanilla es una plataforma para la gestión de trámites de importación, cuya finalidad es facilitar “(...) la gestión de importación y exportación de las empresas

---

<sup>20</sup> COMIECO. *Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) IV*. p. 8.

guatemaltecas, así como las gestiones que realizan las instituciones de gobierno para verificar que se cumplan los requisitos<sup>21</sup>”.

En el proyecto participan ocho entidades del sector público y tres representantes del sector privado. Sin embargo, la CAAG no participó ni en la formulación ni en la puesta en marcha del proyecto, que espera iniciar actividades en el 2014. Siendo el agente de aduana, hasta la presente fecha, la única figura autorizada por el Servicio Aduanero para efectuar las gestiones de importación, llama la atención su exclusión de este proyecto.

La ventanilla única no es un proyecto exclusivamente nacional. Es un concepto que se ha promovido desde hace algún tiempo en varios medios:

- El Marco SAFE promueve la aplicación de un sistema de ventanilla única que permita la transmisión única a un solo punto designado por los participantes de la cadena logística internacional.
- En la Novena Conferencia Ministerial de la OMC, celebrada en Bali (Indonesia) en diciembre del 2013, se promueve que los miembros mantengan o establezcan una ventanilla única que permita a los comerciantes presentar a las autoridades u organismos participantes la documentación y/o información exigidas para la importación, la exportación o el tránsito de mercancías a través de un punto de entrada único.

Con el panorama ya definido, el agente de aduana debe buscar su inclusión en el ámbito logístico centroamericano, participando de las iniciativas

---

<sup>21</sup> AGEXPORT. *Nace la Ventanilla Ágil de Importaciones.*  
<http://agexporthoy.export.com.gt/2013/12/nace-la-ventanilla-agil-de-importaciones/>.

públicas o privadas que influyan en sus operaciones. Debe transformarse en un actor dinámico, ágil y eficiente, que propone sistemas facilitadores del comercio y que eliminan las barreras del flujo global de las mercancías.

El agente de aduana debe brindar un valor añadido a sus servicios. Puede establecer sistemas de gestión de calidad o adherirse a programas como el OEA, con el fin de garantizar la continuidad y seguridad de sus operaciones. Estos programas contribuyen a optimizar los resultados de las cadenas de suministros de sus clientes.

## **2.2. Análisis administrativo**

El programa del operador económico autorizado establece que el aspirante debe cumplir estándares internacionales de seguridad, previo a ser considerado como un socio confiable y seguro por el servicio aduanero. Dichos estándares incluyen varios parámetros administrativos y operativos para cada actor, dependiendo de su función dentro la cadena logística internacional. Como primera fase del proyecto OEA en Consultores Rivera, se analizaron las condiciones iniciales de dichos parámetros, conforme al procedimiento vigente establecido por SAT.

### **2.2.1. Proceso de selección de clientes y proveedores**

Los procesos de selección de clientes y proveedores son críticos para cualquier organización, considerando que los filtros deben ser capaces de descartar cualquier elemento de riesgo o intrusión para las operaciones de la empresa.

#### **2.2.1.1. Clientes**

Los lineamientos de la relación cliente–agente de aduana, definidos anteriormente, establecen que Consultores Rivera opta por limitar su cartera de clientes a empresas de reconocido prestigio. Estas son empresas sólidas, miembros de grupos transnacionales, cuyas importaciones y/o exportaciones consisten principalmente en vehículos, electrodomésticos, artículos para el hogar y prendas de vestir, absteniéndose de efectuar operaciones comerciales con mercancías peligrosas (químicos). Este indicador facilitará la introducción de sistemas de seguridad básicos para la empresa.

Al inicio de la relación comercial, Consultores Rivera emite una carta de entendimiento con el cliente que detalla únicamente el acuerdo entre las partes para la tarifa de los servicios dentro del territorio nacional. Se celebra un contrato legal solamente si el cliente lo requiere y con las condiciones y acuerdos que ambas partes dispongan.

#### **2.2.1.2. Proveedores**

Los principales proveedores de Consultores Rivera son:

Tabla VII. **Proveedores de Consultores Rivera**

Nombre del proveedor	Servicio que presta	Categoría
ASACOM	Proporciona el software para la elaboración y transmisión de las declaraciones de mercancías. Provee el software que sirve de enlace con el sistema informático de SAT (servidor). Brinda capacitación, asesoría y mantenimiento para todos sus programas.	Crítica
ASPRADCO	Proporciona el software para la elaboración y transmisión de las Declaraciones de Mercancías (vehículos). Brinda capacitación, asesoría y mantenimiento para sus programas.	Crítica
Green Tech Guatemala	Proporciona servicios de impresión, copiado y escaneado. Brinda capacitación, asesoría y mantenimiento para sus equipos.	Media

Fuente: elaboración propia.

Los demás insumos (papel para impresión, artículos de oficina, entre otros) son adquiridos en distribuidores cercanos.

### **2.2.2. Proceso de selección y manejo del recurso humano**

Consultores Rivera no cuenta con procedimientos definidos para la selección del recurso humano. El personal se ha ido incorporando con base en las recomendaciones internas (empleados de la empresa) y externas (colegas, familiares). Sin embargo, se han logrado identificar una serie de acciones repetitivas que se ejecutan cuando surge una vacante, que podrían considerarse como un proceso sencillo de reclutamiento; se efectúa de la siguiente manera:

- Notificar a los empleados cuando surge una vacante, sin importar la causa, para que presenten a un candidato a dicha plaza.
- Extender la búsqueda de nuevos aspirantes mediante fuentes externas (colegas o familiares del agente), cuando los empleados no conozcan a ninguna persona que pueda ocupar el puesto.
- Evaluar el currículum vitae y antecedentes de los candidatos, entrevistar a los solicitantes y seleccionar al más apto para el puesto. Este apartado del proceso transcurre durante un par de horas.
- Iniciar un breve período de inducción en cada puesto, al término del cual se considera listo al candidato para desarrollar las funciones propias del cargo.
- Almacenar el currículum vitae, antecedentes y/o cualquier otro documento que el candidato presentará durante el proceso de reclutamiento.

Respecto al manejo del recurso humano, no existen políticas definidas para la verificación de antecedentes, promoción, cese de la relación laboral, disposiciones disciplinarias por faltas y programas de capacitación.

### **2.2.3. Procedimientos de seguridad**

Las instalaciones de Consultores Rivera carecen de medidas de seguridad mínimas que protejan al inmueble, equipos, mobiliario y/o recurso humano en caso de incidencias de cualquier naturaleza. La empresa tampoco cuenta con

un programa de seguridad industrial ni con un sistema de seguridad informática que proteja la información de Consultores Rivera y sus clientes.

La falta de estándares mínimos para garantizar el funcionamiento continuo de una Agencia de Aduana contribuyó al desinterés por crear una cultura de seguridad en estas empresas. Con la introducción del programa OEA, este fallo fue revertido y la empresa cuenta con un procedimiento de estándares internacionales para competir en el ámbito nacional.

### **2.2.3.1. Seguridad industrial**

Consultores Rivera es una empresa que no ejecuta procesos de manufactura y/o almacenamiento de productos inflamables. Los riesgos dentro la instalación son mínimos, razón por la cual no ha existido un verdadero interés por la seguridad industrial.

Las únicas medidas que se pueden identificar, aun cuando no existe un documento que las regule, son las siguientes:

- Los trabajadores que visitan puertos, almacenadoras u otras zonas de operaciones aduaneras autorizadas deben utilizar cascos que cumplan las especificaciones OSHA 29 CFR 1910.135 contra impactos, partículas volantes y choques eléctricos; y botas con puntas de acero para proteger los dedos de la caída de grandes pesos.
- El uso de chaleco reflectante de alta visibilidad es obligatorio cuando se efectúan inspecciones físicas de mercancías en las bodegas de la Aduana Express Aéreo, Puerto Quetzal, Puerto Santo Tomás de Castilla, Puerto Barrios y entregas de mercancías en las bodegas de sus clientes.

### **2.2.3.2. Seguridad informática**

La naturaleza de las operaciones de Consultores Rivera requiere de un intercambio constante de información entre los actores de la cadena logística y SAT. La información puede ser recopilada y/o enviada físicamente (documentos de embarque, facturas, entre otros), verbalmente o digitalmente (correos electrónicos, formularios en línea, dispositivos de almacenamiento de datos, entre otros). Esta información es utilizada para cumplir las gestiones aduaneras necesarias para efectuar los despachos de mercancías.

La información no posee ninguna clasificación; es decir, no existe una diferenciación entre información pública o confidencial. Aunque por regla general, toda la información se maneja únicamente a nivel interno. El gerente general actúa como un filtro y decide en base a las necesidades y requerimientos externos que información se comparte con otras entidades. Este filtro aplica de igual manera a la información verbal.

Los documentos físicos son examinados por el gerente general, quien verifica que sean legítimos, fiables y vigentes. Cuando las condiciones o las normativas aduaneras lo requieren, los documentos son almacenados en la bodega destinada para los efectos. Esta área no cuenta con medidas de seguridad para restringir el acceso al personal.

En cuanto a la información digital y las transmisiones electrónicas que se ingresan, envían, reciben y/o visualizan en los equipos de Consultores Rivera, existen algunos lineamientos y políticas implícitas que no están detalladas en ningún documento. Algunas de las pautas son:

- Todos los sistemas de información y equipos de cómputo son propiedad de Consultores Rivera y deben ser utilizados únicamente para operaciones de la empresa.
- Dichos sistemas y equipos cuentan con métodos de protección básicos (antivirus) para impedir intrusiones no autorizadas.
- Dependiendo del cargo del trabajador, se le asigna un usuario de correo electrónico en el dominio de la empresa, que utiliza para cumplir las funciones relacionadas al puesto.
- Los trabajadores deben reportar cualquier anomalía que detecten en los sistemas o equipos de la empresa. Cualquier mantenimiento es efectuado por personal externo capacitado.
- La empresa realiza copias de seguridad o *backups* en sus sistemas y equipos. Sin embargo, no hay ningún cronograma o procedimiento establecido, por lo que los procesos se ejecutan ocasionalmente en períodos muy espaciados.

### **2.2.3.3. Seguridad de la carga**

Uno de los objetivos fundamentales de la empresa es favorecer el flujo de la cadena a través de procesos eficientes en aduana, garantizando la seguridad de las mercancías. La empresa informa y actualiza al cliente del proceso en aduana y le notifica cuando las mercancías están listas para despacho. Dichos informes se hacen a través de correos electrónicos y comunicación directa, que son previamente aprobados por el gerente general según disposiciones de confidencialidad.

Es importante señalar que la empresa no realiza operaciones de manipulación de mercancías, salvo en los siguientes casos:

- Cuando el servicio aduanero realiza inspecciones físicas de mercancías. Consultores Rivera participa de estas inspecciones en representación de sus clientes y normalmente también intervienen miembros de otras entidades (SAT, cuadrillas de carga/descarga, representantes de puertos y depósitos fiscales, transportistas, entre otros).
- Cuando el cliente solicita un flete desde depósitos aduaneros o almacenes fiscales ubicados en la ciudad de Guatemala. Para realizar el movimiento, se subcontrata a un transportista local y se asigna un representante de la empresa para que acompañe la unidad desde la carga hasta la entrega, en el lugar acordado con el cliente.
- Cuando el cliente solicita una revisión de las mercancías entregadas en sus bodegas. Consultores Rivera asigna un representante para verificar el desarrollo de la revisión.

#### **2.2.4. Estructura organizacional**

La empresa se encuentra organizada en una estructura vertical de dos niveles: la gerencia general y el resto de personal. El organigrama permite identificar los puestos; sin embargo, no existe un documento que defina las funciones de cada cargo, suscitando que el trabajador intervenga ocasionalmente en actividades que no le corresponden.

Los puestos y sus características elementales son:

- Gerente general: organiza, coordina, dirige y supervisa las operaciones aduaneras, logísticas y financieras de la empresa. Es el enlace principal con el cliente, SAT y demás entidades externas de carácter público o privado.
- Digitador: ingresa, revisa y transmite las declaraciones de mercancías al sistema informático de la empresa. Recibe, organiza y envía la información relacionada a las operaciones aduaneras del cliente. Es el enlace secundario con el cliente y otras figuras de la cadena logística.
- Tramitador: gestiona las declaraciones en los puntos de ingreso y/o egreso al territorio aduanero nacional. Recolecta y entrega documentación que la empresa requiera.

Todos los elementos de la estructura responden directamente al gerente, sin importar sus funciones y ubicación geográfica (puertos y fronteras). Esta situación recarga el trabajo del núcleo de la empresa, con diversas consecuencias:

- Retrasos en el análisis y revisión de operaciones;
- Incremento en la probabilidad de errores involuntarios durante la revisión de operaciones;
- Interrupción eventual de la comunicación inmediata entre los elementos de la empresa; y
- Fomenta la pasividad de algunos miembros de la empresa, ya que existen períodos ocasionales sin supervisión.

### **2.3. Proceso de elaboración de declaraciones de mercancías y liquidación en aduana**

Más del 95 % de las operaciones de Consultores Rivera corresponden a importaciones definitivas (ID), régimen que comprende el “(...) ingreso de mercancías procedentes del exterior para su uso o consumo definitivo en el territorio aduanero”<sup>22</sup>. El procedimiento para la elaboración, validación y presentación de la declaración para el levante de mercancías, bajo esta modalidad, es el siguiente:

- Recopilar información de soporte: La información referente a las importaciones proviene de diversas fuentes y maneras. Es responsabilidad del gerente general y del cliente verificar la validez de la información recopilada y comprobar que sea la necesaria para elaborar la declaración.
- Elaborar la declaración: una vez la información ha sido aprobada por el gerente, se traslada a uno de los digitadores para que ingrese los datos a los sistemas informáticos e imprime un borrador de la declaración para su revisión.
- Revisar la declaración: el gerente verifica que la clasificación arancelaria sea la correcta y que no existan errores de digitación. Concluida la revisión, autoriza la validación de la declaración.
- Transmitir y validar la declaración: el digitador transmite la declaración al servidor de SAT para su validación y la envía al cliente para el pago de derechos e impuestos.

---

<sup>22</sup> COMIECO. *Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) IV*. p. 23.

- Efectuar el pago de derechos e impuestos: el cliente realiza el pago por medios electrónicos en la entidad bancaria correspondiente.
- Realizar el análisis de riesgo: luego del pago de impuestos, el digitador somete la declaración al sistema de análisis de riesgo para determinar si corresponde el levante automático de mercancías o la revisión física.
- Presentar la declaración: el gestor presenta la declaración y los documentos de soporte en aduana. El funcionario aduanero recibe, revisa y autoriza la documentación y procede según el resultado del análisis de riesgo.
- Ejecutar el levante automático de mercancías: la aduana realiza la confirmación de la operación aduanera y autoriza el levante automático. La documentación es entregada al tramitador para el despacho de las mercancías.
- Cumplir con la revisión física de las mercancías: el funcionario aduanero examina físicamente las mercancías; el tramitador participa de la revisión como representante de la empresa. De no existir discrepancias, se autoriza el levante respectivo.
- Entregar documentación: la declaración y sus anexos (documentos de soporte) son entregados al transportista para el despacho hacia las bodegas del cliente.
- Entregar mercancías (en ciudad de Guatemala): cuando el cliente lo requiera, el gerente coordina la entrega de mercancías en el lugar

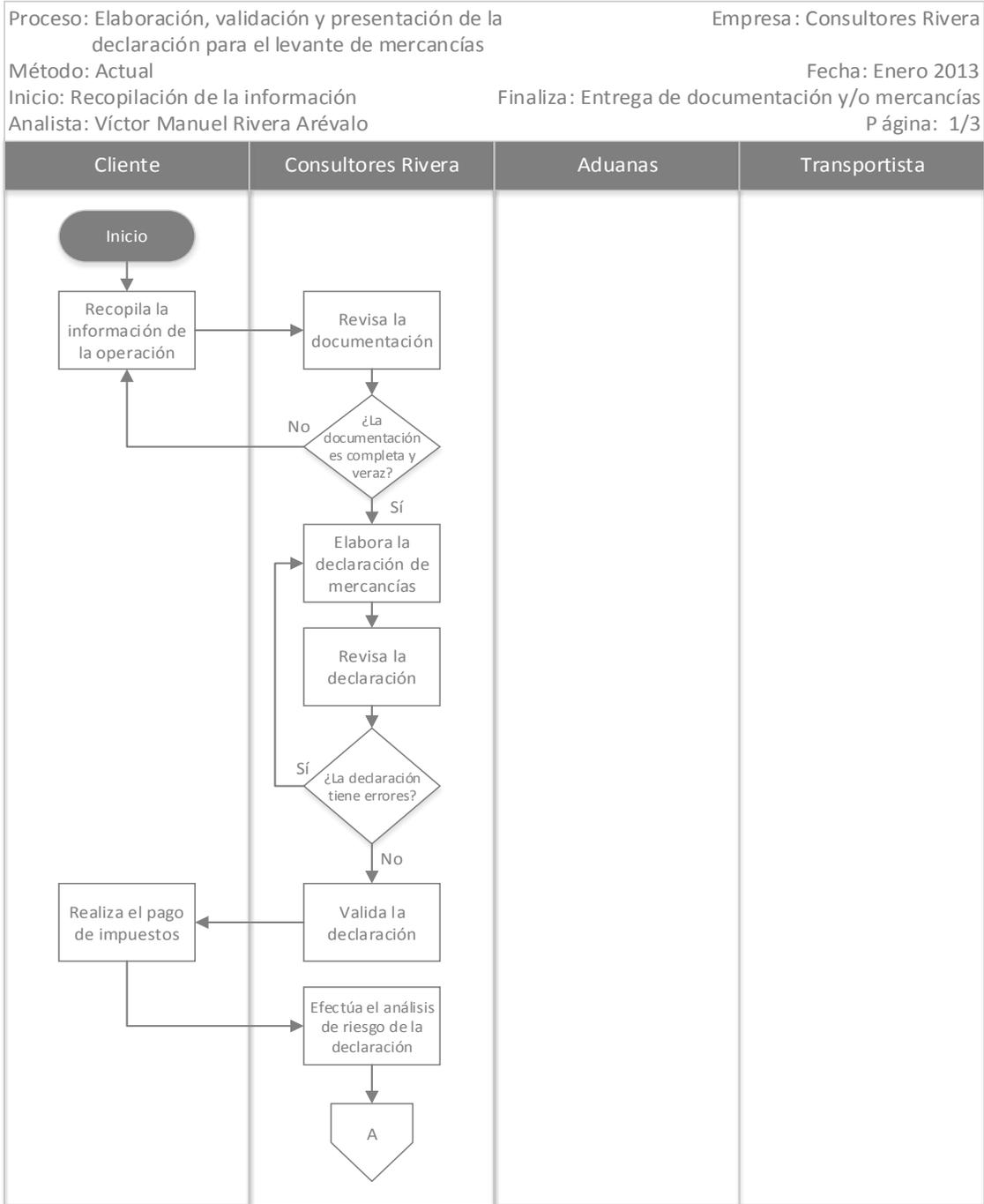
acordado por ambas partes. El tramitador acompaña el proceso como representante de la empresa.

- Recibir y revisar físicamente las mercancías: las mercancías se entregan en el punto acordado. El cliente se encarga de la descarga de la unidad y la posterior revisión del estado de las mercancías. El tramitador acompaña la recepción y se mantiene como un observador durante la revisión física.

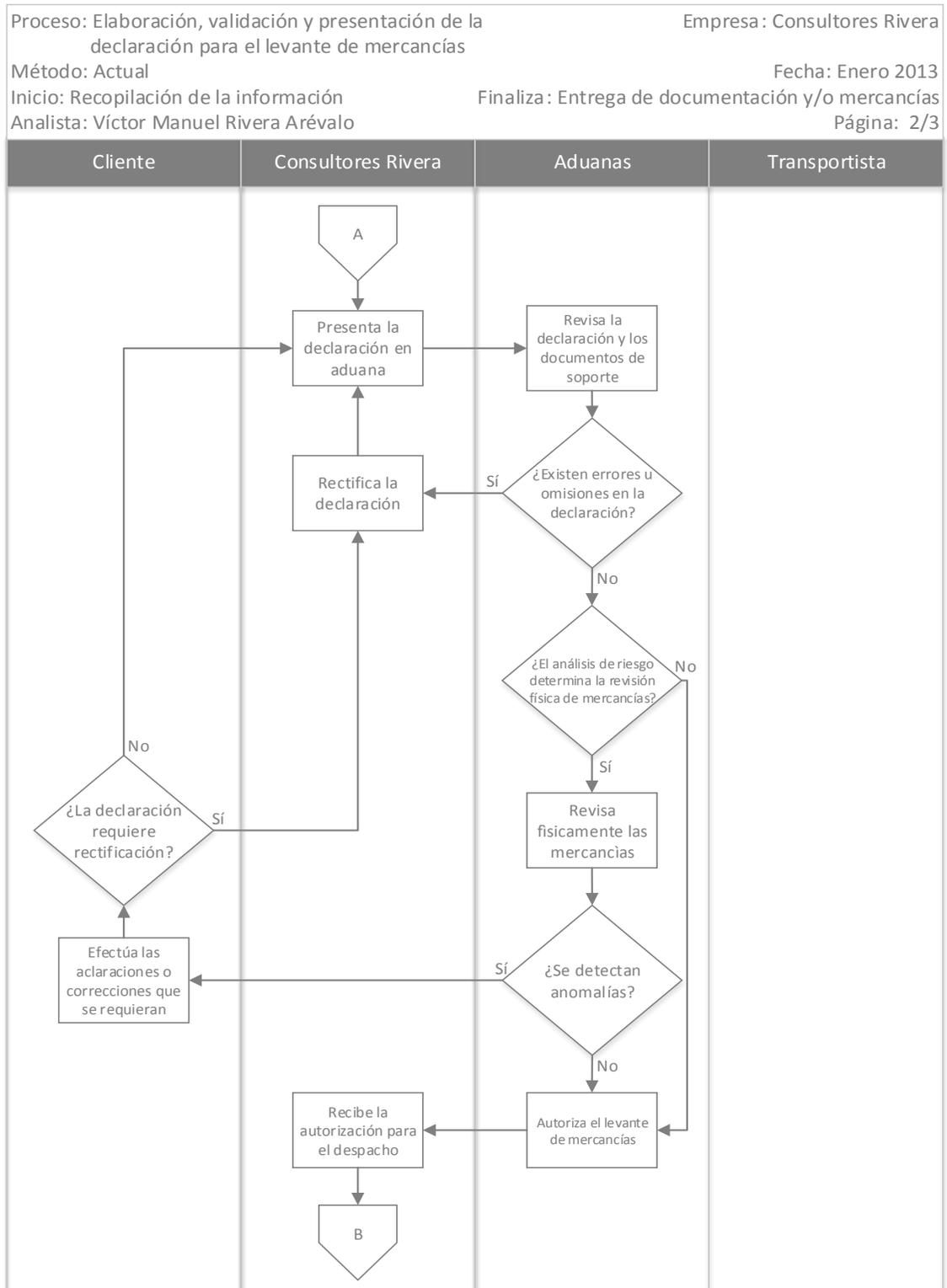
### **2.3.1. Diagrama de operaciones del proceso**

La elaboración de declaraciones y su posterior liquidación en aduana, son parte de los procesos críticos de Consultores Rivera y cualquier agencia de aduana. A continuación se presenta el detalle de dichas operaciones:

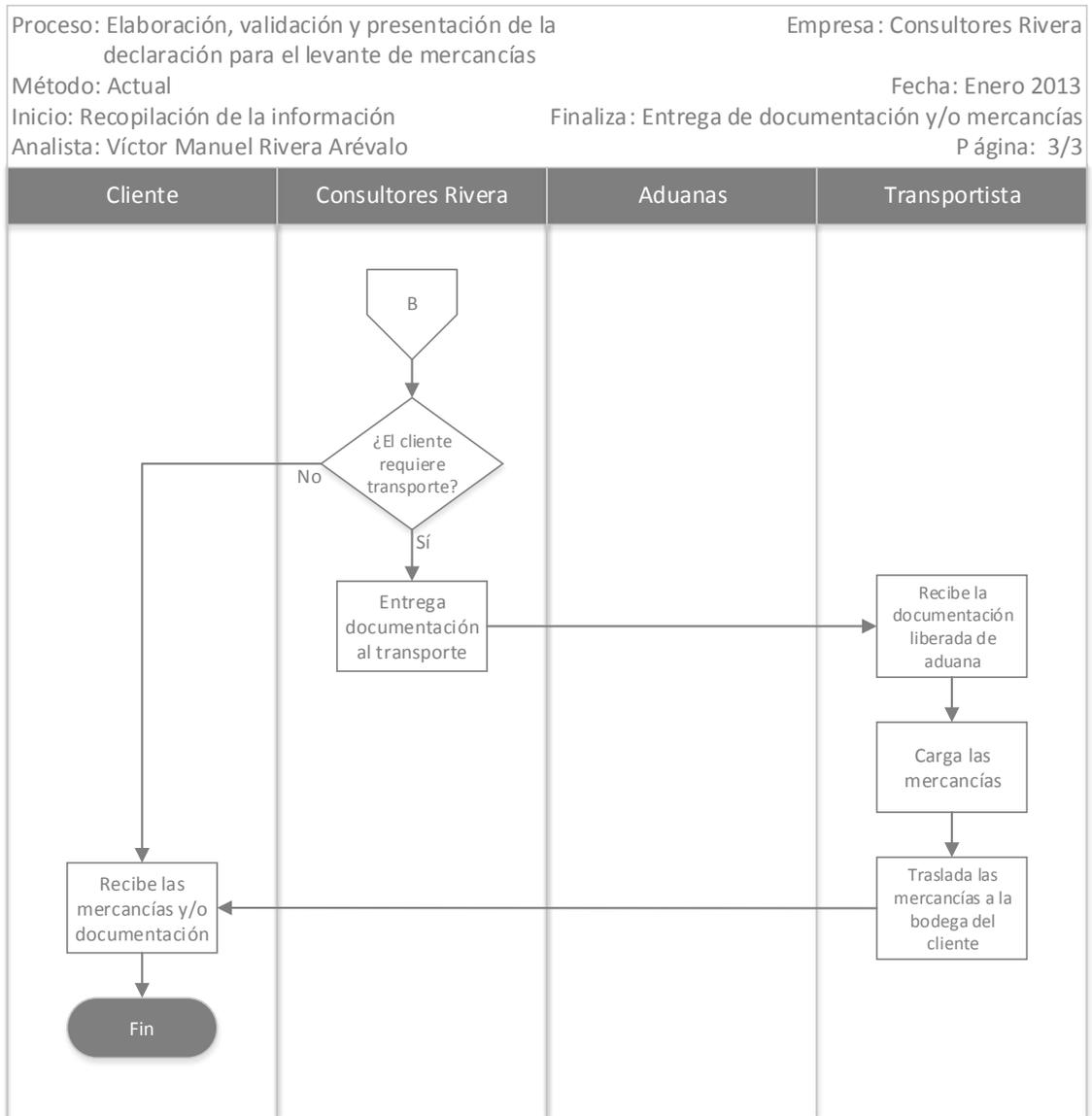
**Figura 3. Diagrama de elaboración, validación y presentación de la declaración para el levante de mercancías**



Continuación de la figura 3.



Continuación de la figura 3.



Fuente: elaboración propia, con base al programa Microsoft Visio.

La figura anterior detalla el proceso que Consultores Rivera realiza diariamente para el levante y entrega de mercancías de sus clientes.

### **2.3.2. Elaboración y validación de declaraciones**

El proceso de elaboración y validación abarca varias etapas: desde la recopilación de información hasta la validación de la declaración y su envío al cliente para pago de impuestos. Esta fase del proceso aduanero es de enorme importancia para la empresa, ya que aquí surgen gran parte de los errores en las declaraciones que derivan en rectificaciones y multas.

Aunque el proceso es supervisado directamente por el gerente, los pedidos urgentes y la sobrecarga de trabajo propician que los errores no sean detectados durante la revisión de la declaración. Es imperativo que la empresa modifique su esquema actual para minimizar estos errores.

### **2.3.3. Revisión y manejo de carga**

En secciones anteriores se definen las tres situaciones en las que Consultores Rivera efectúa alguna operación directa con las mercancías. Y, aunque no hay un documento explicativo, si existen procedimientos que el trabajador debe cumplir al realizar dichas tareas. El objetivo principal de cualquier tipo de revisión es garantizar el resguardo físico de las mercancías (cantidad, estado, entre otros factores). Los colaboradores de la empresa tienen instrucciones estrictas de notificar acerca de cualquier anomalía detectada durante una inspección física.

#### **2.3.3.1. Revisión física en aduana**

A continuación se presentan dos escenarios para la revisión física en aduanas, bajo la modalidad de importación definitiva:

Tabla VIII. **Escenario 1: revisión física en puertos marítimos y fronteras terrestres**

PASO	DESCRIPCIÓN	PARTICIPANTES
1	<b>Autorización para traslado.</b> Cuando el análisis de riesgo determine la revisión física y SAT autorice el traslado de las unidades a las rampas de revisión, el tramitador coordina con el transportista a fin de ubicar la unidad en los espacios autorizados.	SAT, tramitador, transportista.
2	<b>Ubicación y apertura de la unidad.</b> Cuando el contenedor esté ubicado en rampa, el funcionario aduanero autoriza la apertura y la descarga de las mercancías. Desde este momento, el tramitador no abandona el área y supervisa todas las operaciones.	SAT, tramitador, transportista.
3	<b>Operación de descarga.</b> La cuadrilla efectúa la descarga para que el funcionario aduanero realice su análisis.	Cuadrilla, tramitador.
4	<b>Revisión sin incidencias.</b> Si durante la inspección no se detectan anomalías, el funcionario aduanero autoriza la carga y cierre del contenedor.	SAT.
5	<b>Revisión con incidencias.</b> Si durante la inspección se detecta cualquier tipo de anomalía (clasificación arancelaria errónea, mercancías dañadas, faltantes, sobrantes, daño en las mercancías entre otros), el tramitador debe reportar al Gerente para iniciar acciones.	SAT, tramitador, gerente general, cliente (cuando sea requerido).
6	<b>Operación de carga y colocación de marchamo.</b> La cuadrilla efectúa la carga y una vez finalizada, se coloca el marchamo de seguridad en la unidad.	Cuadrilla, tramitador.
7	<b>Entrega de documentación.</b> El funcionario aduanero autoriza el levante de mercancías y entrega la documentación al tramitador. El gestor los traslada al transportista para el despacho hacia las bodegas del cliente.	SAT, tramitador, transportista.

Fuente: elaboración propia, con información de SAT.

Tabla IX. **Escenario 2: revisión física en depósitos aduaneros y almacenes fiscales**

PASO	DESCRIPCIÓN	PARTICIPANTES
1	<b>Ubicación de las mercancías.</b> I. Cuando el análisis de riesgo determine la revisión física, el tramitador localiza las mercancías en bodega y notifica al funcionario aduanero. II. Para revisión de unidades completas (camiones, contenedores), remitirse a la tabla VIII.	SAT, tramitador.
2	<b>Revisión sin incidencias.</b> Si durante la inspección no se detectan anomalías, el funcionario aduanero autoriza el levante de mercancías.	SAT.
3	<b>Revisión con incidencias.</b> Si durante la inspección se detecta cualquier tipo de anomalía (clasificación arancelaria errónea, mercancías dañadas, faltantes, sobrantes, daño en las mercancías entre otros), el tramitador debe reportar al gerente para iniciar acciones.	SAT, tramitador, gerente general, cliente (cuando sea requerido).
4	<b>Entrega de documentación.</b> El funcionario aduanero autoriza el levante de mercancías y entrega la documentación al tramitador. El gestor los traslada al transportista para el despacho hacia las bodegas del cliente.	SAT, tramitador, transportista.

Fuente: elaboración propia, con información de SAT.

### 2.3.3.2. Procedimientos por faltantes de mercancías

Existen incidencias que pueden acarrear consecuencias legales, como los son los faltantes y sobrantes. Estas anomalías son aquellas que se presentan cuando existe una diferencia entre las mercancías declaradas y las recibidas en territorio aduanero. Los pasos que la empresa sigue en estos casos son los siguientes:

- Cuando se detectan sobrantes o excedentes no declarados, se verifica que el valor de dicho excedente sea igual o menor a los USD 3 000,00, o el 3 % del valor FOB total del embarque. Si las mercancías cumplen con ésta y las condiciones establecidas en el artículo 41 de la Ley Nacional de Aduanas, el servicio aduanero autoriza el levante.
- Cuando se excede cualquiera de los valores establecidos en el numeral anterior, SAT inicia las acciones legales y es deber de Consultores Rivera asesorar al cliente en este proceso.
- Cuando se detectan faltantes, se notifica al cliente para que este emprenda las investigaciones y se deduzcan responsabilidades. Una vez establecida la causa, se notifica a SAT y, con la autorización explícita del cliente, se procede con el trámite y posterior levante de mercancías.

#### **2.3.3.3. Entrega de mercancías al cliente**

Como se ha establecido en secciones anteriores, los movimientos de entrega se realizan únicamente si el cliente lo solicita y dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala. El procedimiento no está documentado, pero se explica en la siguiente tabla:

Tabla X. **Proceso de planificación y entrega de mercancías al cliente**

PASO	DESCRIPCIÓN	PARTICIPANTES
1	<b>Planificación del flete.</b> El gerente contrata los servicios de una unidad externa para el movimiento. Se designa al tramitador que acompaña y supervisa el movimiento.	Gerente general, tramitador, transportista, cliente.
2	<b>Carga de mercancías.</b> I. El tramitador se presenta en el depósito aduanero o almacén fiscal y autoriza la carga de las mercancías. II. El traslado es efectuado por la cuadrilla de bodega.	Tramitador, transportista, cuadrillas.
3	<b>Incidencias durante la carga.</b> Si durante el proceso se presenta alguna anomalía (faltantes, mercancías dañadas) el tramitador notifica al gerente, quien a su vez informa al cliente para tomar una decisión en conjunto	Gerente general, tramitador, cliente.
4	<b>Finalización de la carga y cierre de la unidad.</b> El tramitador colocará el marchamo de seguridad cuando finalice la carga.	Tramitador, transportista.
6	<b>Recepción y revisión física de mercancías.</b> Las mercancías se entregan en el punto acordado. El cliente se encarga de la descarga de la unidad y la posterior revisión del estado de las mercancías. El tramitador acompaña la recepción y se mantiene como un observador durante la revisión física.	Tramitador, transportista, cliente.
7	<b>Revisión con incidencias.</b> Si durante la revisión física se detecta cualquier anomalía, el tramitador notifica al gerente. En este punto, el cliente ya está en posesión de las mercancías	Gerente general, tramitador.

Fuente: elaboración propia.



### **3. PROPUESTA PARA LA HABILITACIÓN DEL OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO**

#### **3.1. Requisitos legales**

De acuerdo a la normativa vigente para los operadores económicos autorizados (OEA) emitida por la Superintendencia de Administración Tributaria, Consultores Rivera cumple con la mayor parte de los requisitos legales salvo el más importante, el cumplimiento de la matriz de requisitos por actor (anexo IN-IAD/DIA-AR-01 del procedimiento PR-IAD/DNO-AR-09). En el presente capítulo se elaborará un plan de acción que permitirá a la empresa darle cumplimiento a todas las condiciones requeridas para el agente de aduana, de tal forma que pueda iniciar el proceso de habilitación al cumplir los pasos propuestos.

La descripción completa de los requisitos legales y la documentación a presentar al servicio aduanero para iniciar el proceso de habilitación será ampliada en el capítulo cuatro.

#### **3.2. Administrativo**

En esta sección se desarrollan todos los aspectos administrativos del proyecto de habilitación como operador confiable OEA para Consultores Rivera. De igual forma, se busca crear una nueva cultura de trabajo y mejora continua dentro de la organización, que permita a la empresa gozar de beneficios adicionales a los establecidos por el programa OEA. Dichos beneficios incluyen la reducción de tiempos para elaboración de declaraciones y la eliminación de

errores imputables a la empresa, que actualmente derivan en rectificaciones y costos para las operaciones de comercio internacional.

### **3.2.1. Planeación**

Debido a la inexistencia de procedimientos en Consultores Rivera es necesario que, previo a elaborar y presentar la propuesta de mejora para la habilitación como OEA, se establezcan los lineamientos para dirigir el proyecto de manera adecuada, acorde a la realidad de la empresa. La gerencia de la organización debe creer y participar activamente en esta etapa del proceso administrativo, ya que su experiencia e impulso son factores determinantes para poner en marcha un proyecto de renovación como el que se plantea.

#### **3.2.1.1. Objetivos**

El objetivo primordial y evidente de la propuesta es la habilitación de Consultores Rivera como OEA. Sin perder de vista este propósito, es importante definir la misión, visión y objetivos específicos del proyecto, que generará beneficios adicionales a la empresa. Los elementos iniciales del proyecto se detallan a continuación:

- Misión del proyecto: la revisión y mejora de los procesos administrativos y operativos de Consultores Rivera, estableciendo nuevos parámetros de trabajo conforme a los estándares requeridos por el servicio aduanero; y el diseño de un sistema de mejora continua que permitirá a organización alcanzar el grado de operador económico autorizado.

- Visión del proyecto: Consultores Rivera obtiene la habilitación como operador económico autorizado por parte del servicio aduanero y cuenta con un programa de mejora continua que le permitirá mantener esa condición al efectuarse las evaluaciones posteriores y revalidación de la figura.
  
- Objetivos específicos del proyecto: los objetivos se plantean a continuación:
  - Controlar, documentar y mejorar los procedimientos administrativos, operativos y aduaneros vigentes.
  
  - Establecer un sistema de gestión de seguridad industrial e informática que facilite la continua ejecución de las operaciones; promoviendo eficiencia, seguridad y confidencialidad de la información.
  
  - Implementar una adecuada gestión para el manejo del recurso humano, iniciando con el reclutamiento e incorporando las etapas posteriores del proceso (inducciones, capacitaciones, traslados, entre otros).
  
  - Introducir las estructuras físicas y documentales necesarias para garantizar la protección del personal y equipo de Consultores Rivera.
  
  - Establecer un sistema de trazabilidad que certifique el monitoreo constante de las gestiones aduaneras y las mercancías, cuando sean responsabilidad de Consultores Rivera.

### 3.2.1.2. Análisis FODA

Con base en los elementos planteados en el inciso anterior y al análisis efectuado en el segundo capítulo, se examinará la situación interna de la empresa con el propósito de determinar sus mayores fortalezas y debilidades, identificando de igual manera las posibles amenazas y oportunidades. El análisis será funcional para el proyecto OEA y para que Consultores Rivera pueda planificar estrategias a futuro, considerando los cambios constantes en el entorno logístico internacional.

#### 3.2.1.2.1. Fortalezas y debilidades

Cuando se examinan los procesos administrativos de la empresa y su volumen actual de operaciones, se advierte que la operación crítica es la elaboración de las Declaraciones de Mercancías. Dicha operación engloba una serie de factores que inciden en los resultados de la organización y de las cadenas logísticas de sus clientes. A partir de este razonamiento, se presenta el análisis de las fortalezas y debilidades de Consultores Rivera:

Tabla XI. **Fortalezas y debilidades de Consultores Rivera**

No.	Fortalezas	No.	Debilidades
F1	Personal capacitado.	D1	Errores frecuentes de digitación.
F2	Atención en todas las aduanas del país.	D2	Falta de un sistema de trazabilidad
F3	Estricta selección de clientes.	D3	Ausencia de procedimientos y políticas definidas
F4	Atención personalizada.	D4	Sobrecarga de trabajo para el gerente
F5	Supervisión directa de las operaciones por parte del gerente.		

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.1.2.2. Oportunidades y amenazas

El entorno logístico actual es un conglomerado de actores que luchan por ofrecer un flujo de mercancías continuo y seguro, reduciendo tiempos y costos. Las influencias externas son variadas, por lo que a continuación se presenta el análisis de las oportunidades y amenazas que se le presentan a Consultores Rivera:

Tabla XII. **Oportunidades y amenazas para Consultores Rivera**

No.	Oportunidades	No.	Amenazas
O1	Disposición para iniciar el proceso OEA	A1	Agencias de aduana externas con certificaciones de calidad y seguridad
O2	Participación activa del Gerente en el medio logístico nacional e internacional	A2	Promoción internacional de las ventanillas de importación
O3	Contactos con socios comerciales y gubernamentales extranjeros	A3	Exclusión de la CAAG del entorno logístico nacional
O4	Incremento de las operaciones por temporadas		

Fuente: elaboración propia.

Al relacionar las fortalezas (F1, F3 y F5) contra las oportunidades (O1, O2 y O3) y amenazas (A1 y A2), se manifiesta la importancia de implementar el programa OEA, una figura de carácter internacional que permitirá a la empresa dar un nuevo giro a sus operaciones y afrontar de mejor manera los constantes cambios en el comercio internacional. Considerando las principales debilidades de la empresa (D2 y D3), el planteamiento de las estrategias será un factor crítico para alcanzar las metas del proyecto.

### **3.2.1.3. Metas**

Las metas se han elegido en base a los análisis anteriores y a la situación actual de la empresa, considerando que no repercutirán únicamente en el proceso de habilitación como OEA; también lo harán en el desarrollo y control diario de las operaciones. Las metas son:

- Cumplimiento de la matriz de requisitos del programa OEA, con una calificación mínima del 80 %;
- Reducir el índice de errores de digitación en un 50 %;
- Reducir los costos por los errores y tiempos muertos imputables a Consultores Rivera en un 75 %;
- Incrementar la cartera de clientes confiables en un 20 %;
- Obtener la trazabilidad completa del 95 % de las operaciones aduaneras y manejo de carga, en el primer año; y
- Mitigar el impacto de la introducción de nuevos procedimientos aduaneros y logísticos a nivel nacional e internacional.

#### **3.2.1.4. Estrategias**

“Las estrategias se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas”<sup>23</sup>. De acuerdo a esta definición y a los análisis precedentes, las estrategias a aplicar son:

- Formar sociedades con empresarios extranjeros, creando un corredor logístico de Estados Unidos a Panamá;
- Fomentar la comunicación interna de la empresa;
- Establecer nuevos canales de comunicación con los clientes;
- Creación de un nuevo puesto administrativo en la organización, que acompañe al gerente general en tareas de revisión, supervisión y dirección;
- Elaborar y divulgar procedimientos escritos para las operaciones críticas de la empresa; y
- Emplear recursos administrativos y tecnológicos para monitorear y fortalecer las gestiones aduaneras.

#### **3.2.1.5. Programación**

Esta fase de la planeación se compone de cuatro etapas que se describen a continuación:

---

<sup>23</sup> HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John; JACKSON, Susan. *Administración, un enfoque basado en competencia*, p. 218.

- Etapa preliminar: se establecerán los lineamientos generales del plan de trabajo, quedando conformada de la siguiente forma:

Tabla XIII. **Detalle de la etapa preliminar**

Paso	Descripción	Duración (días)
1	<b>Asignación de líder.</b> Nombrar al responsable y ejecutor del proyecto.	1
2	<b>Reconocimiento del área física.</b> I. Ubicación y delimitación de los espacios dentro de la oficina. II. Diagnosticar la condición actual de las instalaciones y sus espacios, conforme a lo requerido por el programa.	1
3	<b>Identificación de áreas críticas.</b> Definir las áreas críticas de la empresa.	1
4	<b>Identificación en planos.</b> Identificación en planos de los distintos espacios y áreas críticas de la empresa.	1

Fuente: elaboración propia.

- Etapa de análisis: exploración de la situación actual de la empresa (esta etapa es la que se está desarrollando). Esta etapa quedaría estructurada de la siguiente manera:

Tabla XIV. **Detalle de la etapa de análisis**

Paso	Descripción	Duración (días)
5	<b>Análisis de documentación.</b> I) Examinar la documentación y procedimientos actuales (si existieran). II) Se podrá utilizar una lista de verificación ( <i>check list</i> ) basada en la matriz de requerimientos.	2
6	<b>Análisis de operaciones.</b> Estudio de las operaciones aduaneras y logísticas actuales de la empresa.	5
7	<b>Análisis de planos.</b> Ubicación de zonas de ingreso/egreso; muros perimetrales; probable ubicación de los sistemas de seguridad, equipo de seguridad industrial y generador eléctrico; áreas de servidores informáticos; posibles rutas de evacuación; entre otros.	3
8	<b>Resultados.</b> Preparar y presentar un informe a la Gerencia General, con las observaciones y recomendaciones fundamentadas en las dos etapas ya ejecutadas.	3

Fuente: elaboración propia.

- Etapa de desarrollo: en base al análisis de la etapa anterior, se programan las actividades a ejecutar para darle cumplimiento a todos los requisitos del programa OEA. A continuación se presenta el análisis de esta sección:

Tabla XV. **Detalle de la etapa de desarrollo**

Paso	Descripción	Duración (días)
9	<b>Procesos administrativos y manejo del recurso humano.</b> I) Mejora y documentación de los procesos actuales. II) Inclusión de nuevos recursos administrativos y operativos. III) Implementación y divulgación de las nuevas disposiciones.	20
10	<b>Seguridad física.</b> I) Mejora y documentación de los procesos actuales. II) Inclusión de nuevos recursos administrativos y operativos. III) Instalación de dispositivos que garanticen la seguridad del personal y equipo. IV) Implementación y divulgación de las nuevas disposiciones.	30
11	<b>Seguridad industrial.</b> I) Mejora y documentación de los procesos actuales. II) Inclusión de nuevos recursos administrativos y operativos. III) Adquisición y ubicación de equipos de seguridad industrial. IV) Señalización de la oficina. V) Montaje de generador eléctrico. VI) Implementación y divulgación de las nuevas disposiciones.	30
12	<b>Seguridad de la información.</b> I) Mejora y documentación de los procesos actuales. II) Inclusión de nuevos recursos administrativos y operativos. III) Implementación y divulgación de las nuevas disposiciones.	20
13	<b>Seguridad de la carga.</b> I) Mejora y documentación de los procesos actuales. II) Inclusión de nuevos recursos administrativos, operativos y logísticos. III) Implementación y divulgación de las nuevas disposiciones.	10

Fuente: elaboración propia.

- Etapa de verificación: previo a presentar la solicitud de habilitación como OEA ante SAT, se efectuará una auditoría interna para verificar el grado de cumplimiento de la matriz de requerimientos. La última etapa quedaría conformada de la siguiente manera:

Tabla XVI. **Detalle de la etapa de verificación**

Paso	Descripción	Duración (días)
14	<b>Revisión documental.</b> Revisión completa de todos los procedimientos (nuevos o actualizados).	2
15	<b>Auditoría interna.</b> I. Evaluación de todos los puntos de la matriz de requerimientos del programa. II. Calificar imparcialmente el grado de cumplimiento de cada requisito. III. De ser posible, contar con el apoyo de un evaluador externo competente.	3

Fuente: elaboración propia.

Los 15 pasos de la programación, con sus fechas propuestas, se proyectan en el diagrama de Gantt que se muestra a continuación:



Tabla XVII. **Presupuesto para el proyecto**

No.	Descripción	Total en quetzales
1	Gastos por legalización de los documentos requeridos por SAT (incluyendo dictamen técnico de Ing. Industrial y planos avalados por un Ing. Civil)	Q6 000,00
2	Servicios públicos (agua y luz): Incluye los gastos de consumo por instalación de equipo.	Q1 250,00
3	Telefonía (móvil y fija).	Q500,00
4	Insumos de oficina: El precio refleja el costo de las impresiones requeridas para la divulgación de los nuevos procedimientos.	Q2 500,00
5	Mensajería local: Envíos de documentación a puertos y fronteras.	Q250,00
6	Planta o generador eléctrico.	Q90 000,00
7	Instalación de la planta o generador eléctrico.	Q10 000,00
8	Equipo de seguridad industrial (extintores, cascos, entre otros).	Q5 000,00
9	Montaje de extintores.	Q500,00
10	Dispositivos de seguridad general (CCTV, sensores de movimiento y humo, controles de acceso, entre otros).	Q75 000,00
11	Instalación de dispositivos de seguridad general.	Q20 000,00
12	Implementación del sistema de trazabilidad.	Q5 000,00
13	Equipo informático.	Q20 000,00
14	Licencias para uso autorizado de software.	Q15 000,00
15	Instalación y estructura de la red informática.	Q25 000,00
16	Planta telefónica.	Q5 000,00
17	Instalación y configuración de planta telefónica.	Q1 500,00
	<b>Total</b>	<b>Q282 500,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.2. Organización

Una de las grandes debilidades detectadas en el estudio de las operaciones aduaneras y el análisis FODA fue la sobrecarga de trabajo para el nivel organizacional más alto. Esta situación genera retrasos en los procesos de revisión de las declaraciones, propiciando revisiones muy superficiales que muchas veces no revelan errores simples y corregibles.

Si se le suman más responsabilidades a la Gerencia, como la ejecución de nuevos proyectos, se promovería el desorden interno provocando consecuencias significativas en el desarrollo de las operaciones aduaneras. Por lo anterior, surge la necesidad de crear un nuevo puesto para ejecutar las actividades relacionadas al programa OEA. La persona que ocupe dicho cargo debe tener las competencias suficientes para planificar, ejecutar, organizar y supervisar todas las tareas del proyecto.

### **3.2.2.1. División del trabajo**

El nuevo cargo, al que la sección de planificación se refiere como “responsable del proyecto”, no participará en las operaciones aduaneras y/o logísticas actuales de la empresa; actuará como observador, cumplirá con la planificación actual, verificará los resultados y, una vez concluido el proyecto, se incorporará a un nuevo nivel administrativo dentro de la organización.

El responsable del proyecto responderá directamente al gerente. La toma de decisiones en torno al programa se efectuará en conjunto y deberá considerar los efectos en las operaciones diarias de la empresa.

Al nivel operativo de la empresa le corresponde colaborar con las actividades del proyecto y acatar las disposiciones que surjan en el cumplimiento del programa OEA.

### **3.2.2.2. Coordinación**

La coordinación del proyecto deberá ejecutarse conforme a las actividades establecidas en la etapa de planificación, las características de la empresa y la meta que se persigue. El responsable del proyecto será el encargado de coordinar todos los elementos del proceso, para lo cual se deben establecer los lineamientos generales y las actividades que los distintos niveles de la organización deben ejecutar para alcanzar los objetivos iniciales. Una de las funciones críticas será la divulgación del proyecto, la coordinación de las actividades y alcanzar el compromiso total de todos los miembros, sin importar el cargo.

#### **3.2.2.2.1. Funciones y actividades**

Se presentan las actividades que las partes involucradas deben ejecutar para el cumplimiento del proyecto. Las actividades propuestas para el responsable del proyecto son:

Tabla XVIII. **Funciones y actividades para el responsable del proyecto**

<b>Puesto</b>	Responsable del proyecto.
<b>Actividades</b>	
Establece los objetivos y determina los recursos y estrategias necesarias para alcanzarlos.	
Elabora, propone y ejecuta el plan de trabajo y el presupuesto.	
Examina, documenta, transforma y mejora los procesos vigentes.	
Propone, diseña e implementa nuevos procedimientos y métodos de trabajo.	
Elabora, revisa y distribuye los manuales, reportes y formatos de la organización.	
Cotiza, aprueba y supervisa la instalación de equipo de seguridad general, industrial e informática.	
Mantiene informado al gerente general de las propuestas, mejoras, avances y ejecución del proyecto.	
Participa en las tomas de decisiones relacionadas al proyecto.	
Divulga las políticas, procedimientos, normas y métodos de trabajo de la organización.	
Verifica el cumplimiento de las directrices operativas y administrativas de la empresa.	
Verifica que las políticas, procedimientos, normas y métodos de trabajo cumplan los requisitos del operador económico autorizado.	
Vela por el cumplimiento de los tiempos estipulados en el plan de trabajo.	
Controla la ejecución del presupuesto.	

Fuente: elaboración propia.

Las funciones propuestas para el gerente general son las siguientes:

Tabla XIX. **Funciones y actividades para el gerente general**

<b>Puesto</b>	Gerente general.
<b>Actividades</b>	
Revisa y aprueba los objetivos, estrategias, planes de trabajo y presupuesto del proyecto.	
Propone mejoras en los procesos vigentes.	
Revisa y apruebas las políticas, procedimientos, normas y métodos de trabajo de la organización.	
Participa en las tomas de decisiones relacionadas al proyecto.	
Aprueba la instalación de equipo de seguridad general, industrial e informática.	
Controla la ejecución del presupuesto.	
Revisa periódicamente el desarrollo de las actividades enfocadas al cumplimiento de los requisitos del operador económico autorizado.	
Cumple y hace cumplir las directrices operativas y administrativas de la empresa	

Fuente: elaboración propia.

Las actividades que los empleados del nivel operativo deben desempeñar son:

Tabla XX. **Funciones y actividades del nivel operativo**

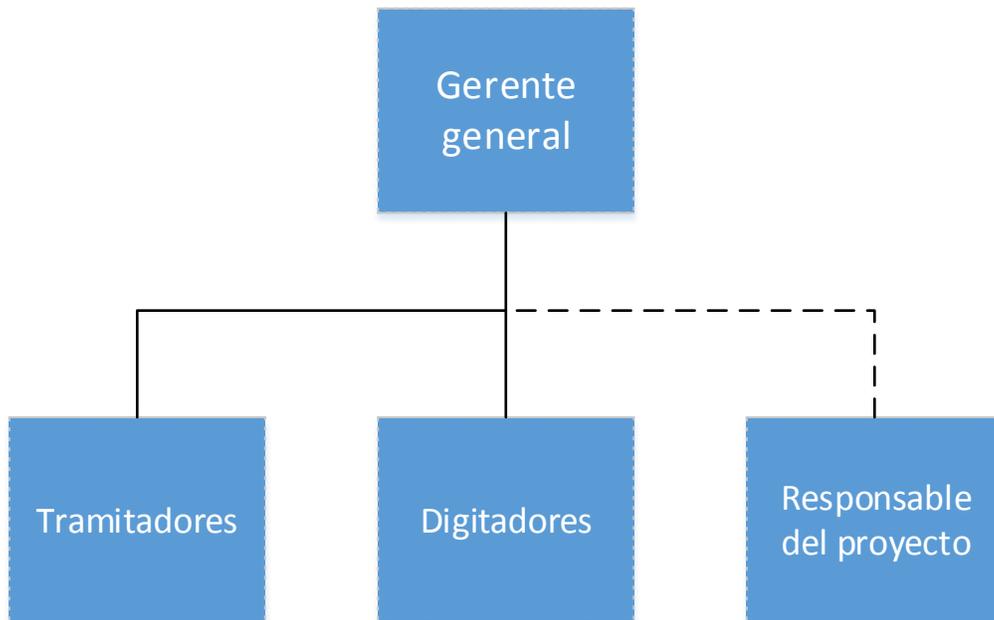
<b>Puesto</b>	Nivel operativo.
<b>Actividades</b>	
Colabora con el responsable del proyecto en la observación y delimitación de las actividades que desempeña en la empresa.	
Cumple y hace cumplir las directrices operativas y administrativas de la empresa	

Fuente: elaboración propia.

#### **3.2.2.2. Jerarquización**

El responsable del proyecto no participará directamente en las operaciones diarias de la empresa. El cargo responderá al gerente general y trabajará de forma independiente al resto del personal. A continuación se presenta la estructura durante la ejecución del proyecto:

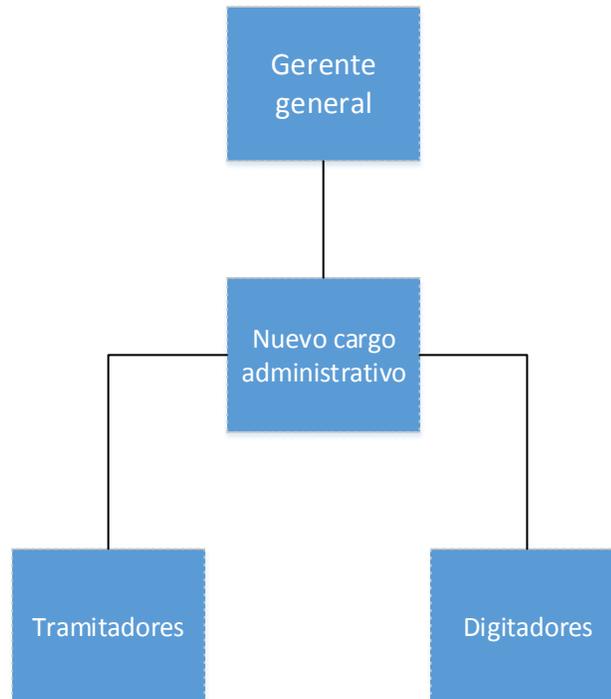
Figura 5. Organigrama propuesto durante la ejecución del proyecto



Fuente: elaboración propia.

Cuando el proyecto concluya, el responsable asumirá un nuevo cargo y responsabilidades dentro de la organización; contribuyendo por ejemplo, en las tareas de revisión de declaraciones, supervisión de las operaciones y otras actividades que el gerente delegue. La nueva estructura quedará conformada de la siguiente manera:

Figura 6. **Organigrama propuesto cuando concluya el proyecto**



Fuente: elaboración propia.

### **3.2.2.2.3. Agrupación y asignación**

La agrupación y asignación de actividades durante el desarrollo del proyecto se efectuará de acuerdo a los lineamientos definidos en las etapas anteriores y será una de las actividades del responsable del proyecto. Esta actividad deberá considerar las competencias de cada trabajador y orientar sus labores para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Una vez finalizado el proyecto, la distribución interna para las operaciones aduaneras y logísticas se basará en los perfiles de puesto.

### 3.2.2.4. Comunicación

Consultores Rivera utilizará “(...) el proceso de comunicación (enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos) para cumplir con las funciones de planeación, organización, dirección y control. Los líderes del proyecto crearán redes de contactos que les ayudarán a recabar, interpretar y difundir información relevante para poder tomar decisiones correctas”<sup>24</sup>.

En el proceso de comunicación, el canal es la ruta que sigue el mensaje del emisor al receptor. En la etapa de planeación, la empresa utilizará los siguientes canales los siguientes propósitos:

Tabla XXI. **Canales de comunicación durante la etapa de planeación**

<b>Canales</b>	<b>Finalidad</b>
Descendentes	I) Informar a los puestos operativos acerca de los objetivos, metas y estrategias del proyecto; además de la evaluación, mejora e introducción de procesos, con miras a la habilitación de la empresa como operador económico autorizado. II) Informar de los beneficios que acarrea la habilitación. III) Proponer mejoras de acuerdo a su conocimiento de las operaciones.
Ascendentes	I) Comprobar si el proyecto es claro y si los empleados lo entienden. II) Medir el compromiso de los trabajadores con la propuesta. III) Fomentar que los trabajadores participen en la planeación.
Horizontales	I) Mantener una comunicación efectiva entre los puestos operativos y el responsable del proyecto. II) Compartir información en búsqueda de soluciones a las debilidades de la empresa. III) Efectuar análisis certeros de las operaciones actuales. IV) Promover mejoras y procesos consensuados.

Fuente: elaboración propia.

<sup>24</sup> HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John; JACKSON, Susan. *Administración, un enfoque basado en competencia*, p. 531.

### **3.2.3. Dirección**

Durante la planeación y ejecución del proyecto, y luego como parte integral del proceso de mejora continua, será responsabilidad de la administración influir positivamente en todos los niveles operativos, de manera que los objetivos y las metas se cumplan de acuerdo a lo planificado. Se advierte de nuevo el compromiso que la gerencia debe asumir desde el planteamiento de objetivos, hasta la dirección de los proyectos de mejora continua.

#### **3.2.3.1. Comunicación**

En la etapa de dirección, la empresa utilizará diversos canales de comunicación para comprobar que el proyecto sigue la ruta trazada durante la etapa de planeación. Estos canales permitirán identificar cualquier incidencia que pueda afectar el desarrollo y/o el resultado final del proyecto. Los canales son:

Tabla XXII. **Canales de comunicación durante la etapa de dirección**

<b>Canales</b>	<b>Finalidad</b>
Descendentes	I) Informar de los avances del proyecto y los beneficios obtenidos. II) Requerir la máxima cooperación de todas las partes para cumplir los objetivos y metas. II) Retroalimentación acerca del desarrollo del proyecto.
Ascendentes	I) Comprobar si el liderazgo es el más eficaz para el desarrollo de las actividades. II) Medir el compromiso de los trabajadores durante el desarrollo del proyecto. III) Fomentar que los trabajadores propongan mejoras en base a su conocimiento de las operaciones.
Horizontales	I) Mantener una comunicación efectiva entre todos los trabajadores. II) Promover la participación colectiva en el análisis y desarrollo de las mejoras. III) Medir el compromiso a nivel operativo. IV) Verificar el grado de cumplimiento de las políticas, procedimientos, normas y métodos de trabajo aprobados.

Fuente: elaboración propia.

### **3.2.3.2. Supervisión**

El gerente general y el responsable del proyecto participarán en las tareas de supervisión en el proceso de mejora. Sin embargo, considerando la acumulación de actividades del gerente, el responsable del proyecto será el líder de esta fase mediante la inspección diaria de las actividades organizacionales, conforme a los cronogramas elaborados y aprobados durante la etapa de planeación.

La empresa debe respetar su organigrama; aunque el gerente no participe activamente de la supervisión, será el encargado de decidir y tomar las medidas en actividades críticas en base a los reportes que reciba. Cuando el organigrama se modifique, el gerente podrá delegar estas funciones al nuevo cargo administrativo.

### **3.2.4. Control**

La etapa de control abarca “(...) las políticas, las reglas, los procedimientos y las recompensas formales para evitar o corregir toda desviación que se aleje de los planes y sirven para poder alcanzar las metas deseadas.”<sup>25</sup> Es importante señalar que las actividades que requieren ser controladas son las que están vinculadas directamente a las metas de la organización. Estas actividades serán identificadas por la gerencia de la empresa.

#### **3.2.4.1. Establecimiento de estándares**

El sistema de medición de desempeño de la empresa seguirá lineamientos clave para valorar únicamente características críticas de la empresa y excluir indicadores irrelevantes. Los lineamientos se exponen a continuación:

- “Concentrarse en medir pocas variables clave que son vitales, en lugar de muchas variables triviales.
- Los indicadores deben estar relacionados con los factores necesarios para el éxito.
- Los indicadores deben incluir una combinación del pasado, el presente y el futuro para tener la seguridad de que la empresa se preocupa de las tres perspectivas.
- Los indicadores deben empezar en el nivel superior y fluir hacia abajo.

---

<sup>25</sup> HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John; JACKSON, Susan. *Administración, un enfoque basado en competencia*, p. 530.

- Se pueden combinar varios índices en uno solo para obtener una mejor evaluación general del desempeño.
- Los indicadores se deben cambiar, o al menos ajustar, conforme cambian el medio ambiente y la estrategia.”<sup>26</sup>

#### 3.2.4.1.1. Cuantitativos

Los índices cuantitativos propuestos son los siguientes:

Tabla XXIII. Índices cuantitativos

Metas	Indicadores	Meta
Cumplimiento de la matriz de requisitos	Porcentaje de requisitos cumplidos.	80%
Índice de errores de digitación	Porcentaje de rectificaciones por errores de digitación sobre el total de declaraciones	0,65%
Costos por errores y tiempos muertos	Reducción porcentual de los costos	75%
Cartera de clientes	Porcentaje de nuevos clientes sobre el total.	20%
Trazabilidad	Porcentaje de trazabilidades concluidas sobre el total de operaciones	95%
Impacto de factores externos	Disminución porcentual de las operaciones	5%

Fuente: elaboración propia.

#### 3.2.4.1.2. Cualitativos

Los indicadores cualitativos propuestos son los siguientes:

<sup>26</sup> HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John; JACKSON, Susan. *Administración, un enfoque basado en competencia*, p. 324.

Tabla XXIV. **Índices cualitativos**

<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
Índice de errores de digitación	Aceptación de los trabajadores a los nuevos procesos
Cartera de clientes	Satisfacción del cliente
Impacto de factores externos	Participación de la empresa en los sectores público y privado

Fuente: elaboración propia.

### **3.2.4.2. Medición de resultados**

La información relacionada a cada uno de los índices podrá ser recabada de forma manual o automática (si las características de los sistemas internos lo permiten). Cuando los datos hayan sido depurados y clasificados, se confrontarán con las metas e índices de desempeño, previo a plantear e implementar cualquier tipo de mejora.

Como parte de las actividades de comunicación, dirección e integración de todos los niveles organizacionales en el proyecto, será tarea del responsable del proyecto trasladar los resultados a todos los involucrados, mediante los canales establecidos. De esta forma se empiezan a establecer las bases para una nueva cultura de comunicación interna y mejora continua.

### **3.2.4.3. Corrección**

Conforme a los resultados obtenidos y de ser requerida alguna modificación, la empresa ejecutará las correcciones necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas al inicio del proyecto. Cualquier modificación debe ser elaborada por el responsable del proyecto y aprobada por la gerencia general, considerando todos los efectos que pueda acarrear en

el desarrollo del plan de trabajo y en las actividades de la empresa. Aquí entrará en juego el ciclo de Deming, que se ampliará en el capítulo cuatro.

### **3.3. Procesos administrativos y manejo del recurso humano**

En esta sección se promueve la revisión, mejora e inclusión de nuevos recursos documentales y operativos, que posibilitarán el manejo y control adecuado de los procesos administrativos y del recurso humano. Esta etapa del proyecto permitirá a la empresa minimizar la probabilidad de una intrusión no deseada de agentes externos, que pueden llegar a representar una amenaza para el desarrollo de las operaciones aduaneras y logísticas de Consultores Rivera.

#### **3.3.1. Registro de cliente y proveedores**

Cuando cualquier cliente o proveedor de Consultores Rivera supere los filtros de seguridad para selección de socios comerciales, se deberá iniciar un registro de información básica para dicha empresa.

##### **3.3.1.1. Clientes**

Según lo establecido con anterioridad, la empresa cuenta con sólidos lineamientos referentes a la relación cliente – agente de aduana. Su política de clasificación y admisión de clientes ofrece un factor de seguridad muy alto, minimizando la posibilidad de operaciones ilícitas por parte de sus clientes (narcotráfico, contrabando, entre otros).

Para reforzar la confianza y beneficiar la relación entre ambas partes, es necesario formalizar la relación comercial mediante contrato de servicios. Dicho

contrato debería celebrarse para todas las relaciones (nuevas y existentes) y no sólo cuando el cliente lo requiera. Puede incluirse una cláusula de confidencialidad que garantice la privacidad de la información en ambas vías.

### **3.3.1.2. Proveedores**

Una adecuada política de selección de proveedores garantiza la continuidad y seguridad de las operaciones de Consultores Rivera. Aún cuando el número de proveedores sea limitado, es necesario desarrollar un mecanismo que establezca las directrices para un proceso eficaz de selección.

El primer paso para desarrollar la política será identificar a los proveedores actuales, determinar su valor en la empresa y verificar si existen contratos aprobados con cláusulas de confidencialidad. Este análisis se basa en la tabla VII del segundo capítulo. El siguiente paso será identificar a los posibles proveedores que puedan incorporarse a la empresa, considerando los cambios que deben efectuarse en la organización.

La nueva clasificación de proveedores estaría estructurada de la siguiente manera:

Tabla XXV. **Clasificación de proveedores**

Proveedor	Servicio	Categoría	Acuerdo	Condición
ASACOM	Software	<b>Crítica</b>	Contrato con cláusula de confidencialidad	<b>Proveedores actuales</b>
ASPRADCO	Software	<b>Crítica</b>	Contrato con cláusula de confidencialidad	
Green Tech Guatemala	Impresión	Media	Contrato	
---	Fletes dentro del perímetro capitalino	Alta	Contrato	<b>Posibles proveedores</b>
---	Instalación y mantenimiento de equipos de seguridad	<b>Crítica</b>	Contrato con cláusulas de confidencialidad y mantenimiento	
---	Patrullaje y reacción	Alta	Contrato	
---	Manejo del RRHH	<b>Crítica</b>	Contrato con cláusula de confidencialidad	
---	Contabilidad	<b>Crítica</b>	Contrato con cláusula de confidencialidad	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se advierte que la mayor parte de proveedores encajan en la categoría de críticos. Esto supone que las fallas en los servicios tendrían un impacto significativo a nivel operativo y en la seguridad de la empresa.

La eficacia del proceso de selección deberá verse reflejada en los siguientes factores:

- Minimizar la probabilidad de interrupción o fallo de los servicios.
- Atención y respuesta inmediata en caso incidencias.
- Protección de la información, incluso cuando existen fallos.

Las políticas y condiciones para la selección de proveedores deben ser las siguientes:

- Los proveedores deben cumplir con todos los requisitos legales vigentes en Guatemala. La empresa debe verificar el cumplimiento de esta obligación mediante el análisis de la patente de comercio, inscripción y actualización del Registro Tributario Unificado (RTU), entre otros.
- La empresa debe mantener un registro con la información básica de cada proveedor.
- Cuando se requiera un nuevo servicio, la empresa debe establecer las condiciones y/o especificaciones requeridas a través de los medios que considere adecuados.
- Cuando la empresa cuente con propuestas, se evaluará el grado de calidad y costos de las mismas, procedimientos frente a irregularidades o anomalías, procedimientos de seguridad y cualquier otro factor detallado en las condiciones iniciales.
- Una vez seleccionado el proveedor, la empresa debe buscar los mecanismos necesarios para elaborar un contrato que satisfaga ambas partes e incluir aquellas cláusulas que garanticen la confidencialidad de las operaciones (si aplica).

### **3.3.2. Perfil de puesto**

La situación actual requiere la creación de una estructura organizacional que defina y distribuya de mejor manera las funciones dentro de la empresa.

Esta nueva configuración permitiría que los empleados comprendan las tareas que deben ejecutar, sin intervenir en ambientes que no les competen. De igual manera, se define una cadena de mando que elimina los retrasos en la operación, los períodos sin supervisión y fomenta la comunicación entre los miembros de la organización.

La propuesta para la nueva distribución contempla la creación de nuevos cargos y la delimitación de las funciones para los puestos actuales. Los cargos y sus objetivos se establecen a continuación:

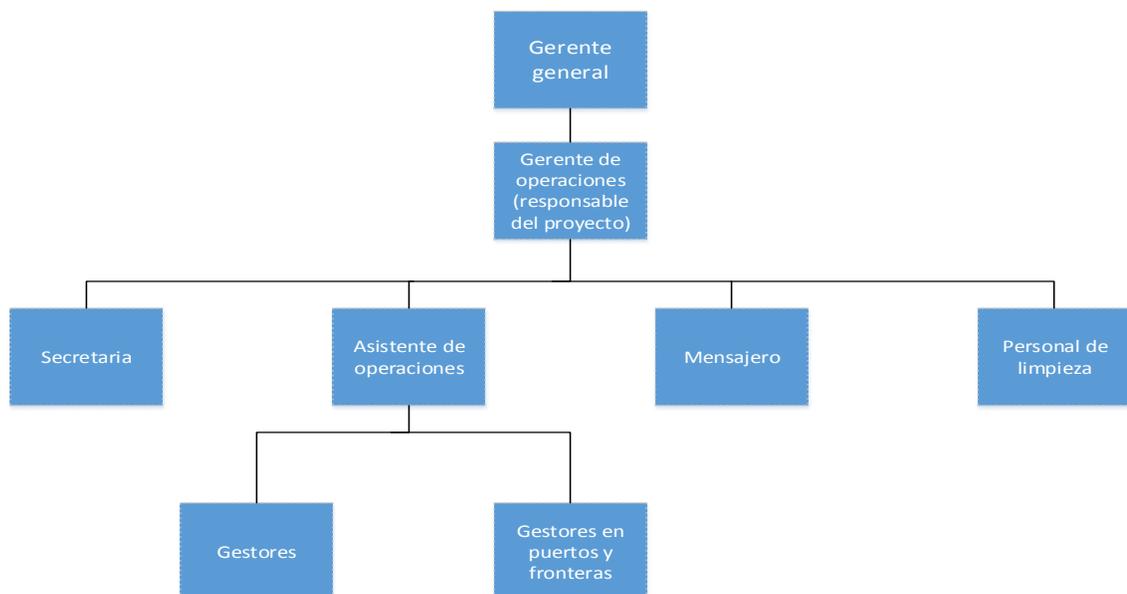
- Mensajero: colaborar con la recolección y entrega de correspondencia, trámites, pagos, cobros y demás actividades afines que la empresa requiera.
- Secretaria: asistir en las actividades secretariales desarrolladas en la empresa y satisfacer las necesidades de comunicación de la organización.
- Gestores (anteriormente “tramitadores”): asistir en las actividades logísticas y aduaneras, a través de la gestión de las declaraciones en las aduanas ubicadas en la ciudad de Guatemala.
- Gestores en puertos y fronteras: asistir en las actividades logísticas y aduaneras, a través de la gestión de las declaraciones en los puntos de ingreso y/o egreso (puertos y fronteras) al territorio aduanero nacional.
- Asistentes de operaciones (anteriormente “digitadores”): asistir en las actividades y necesidades logísticas de la empresa, valiéndose de las

herramientas tecnológicas, administrativas y organizacionales de la empresa.

- Gerente de operaciones: coordinar, manejar y supervisar las actividades de todas las áreas de trabajo de la empresa, incluyendo puertos y fronteras. Este cargo lo asume el responsable del proyecto cuando Consultores Rivera presente su solicitud de habilitación como OEA.
- Gerente general: tiene a su cargo la planificación estratégica y táctica de la empresa; organizar y dirigir los recursos disponibles y controlar el desempeño de la organización.

De acuerdo a la clasificación anterior, el organigrama queda conformado de la siguiente manera:

Figura 7. **Organigrama propuesto para Consultores Rivera**



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al análisis de las operaciones, en algunos casos la empresa deberá aplicar algunos cambios en la estructura:

- Cuando el gerente general participa en actividades ajenas a la empresa (dentro o fuera del territorio nacional), el gerente de operaciones absorbe las funciones del puesto; y
- En la situación descrita en el punto anterior, un asistente de operaciones competente puede asumir ciertas funciones del gerente de operaciones.

La empresa deberá establecer el perfil para cada puesto. La finalidad del perfil es determinar los objetivos y actividades para cada cargo; fijando las condiciones, competencias, experiencias y demás elementos necesarios para el cumplimiento de las responsabilidades de cada posición. De acuerdo a los requerimientos mínimos, se sugiere el siguiente modelo para los perfiles:

Tabla XXVI. **Propuesta para el perfil del puesto de mensajero**

<b>CARÁCTER</b>	Permanente.
<b>PUESTO</b>	Mensajero.
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Apoyo a las actividades administrativas, contables y logísticas de la organización.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Colaborar con la recolección y entrega de correspondencia, trámites, pagos y cobros.
<b>ACTIVIDADES</b>	
Recibe los documentos, paquetes, encomiendas, cheques, boletas de depósito y/o cualquier otro tipo de correspondencia que deba ser entregada a SAT, organismos públicos y/o privados, clientes y proveedores.	
Recibe del asistente de operaciones la ruta para la recolección de correspondencia en dependencias de la SAT, organismos públicos y/o privados, clientes y proveedores.	
Entrega y recibe personalmente la correspondencia al personal indicado	
<b>HORARIO</b>	8 a 17 horas.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Requiere desplazarse dentro y fuera de la ciudad.	
Requiere disponibilidad de tiempo.	
<b>REPORTAR A</b>	Asistente de operaciones.
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	Primario o secundario.
<b>TÍTULO</b>	Educación primaria.
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	
Licencia de manejo vigente con más de 3 años de experiencia.	
Conocimiento del reglamento de tránsito.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL (tipo y tiempo)</b>	
Un año mínimo de experiencia en puesto similar.	
<b>OTROS REQUISITOS (incluye rasgos personales, habilidades, destrezas u otros aspectos)</b>	
Destreza para manejo de vehículo automotor y/o motocicleta.	
Habilidad para localizar direcciones.	

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.3. Expediente de los empleados

Consultores Rivera deberá formar y conservar un expediente de cada uno de sus empleados. Dicho expediente permitirá a la empresa contar con información actualizada y veraz sobre sus colaboradores, eludiendo la posibilidad de que personas con historial problemático laboren en la empresa.

El expediente se debe conformar, como mínimo, de los siguientes elementos:

- Hoja de vida;
- Contrato vigente de trabajo;
- Antecedentes penales y policíacos;
- Cartas de recomendación con historial laboral;
- Cartas de recomendación personal;
- Fotocopias de constancias de capacitaciones;
- Actualizaciones internas (cambios de puesto, acreditaciones en entidades externas, permisos especiales, entre otros); y
- Cualquier otro documento que la empresa considere importante conservar.

Respecto a la hoja de vida, se propone un modelo que contenga información personal, familiar y laboral de cada empleado. La hoja deberá ser completada por cada trabajador. Las secciones propuestas para el modelo son:

- Información personal: nombres y apellidos; dirección del domicilio actual; números telefónicos de contacto; direcciones de correo electrónico; lugar y fecha de nacimiento; nacionalidad; estado civil; profesión; número de documento de identificación.

- Información familiar: datos básicos del cónyuge, padres e hijos.
- Información médica y emergencias: grupo sanguíneo; listado de alergias que padece; historial médico; información de contacto en casos de emergencia.
- Preparación académica: detalle de la preparación educativa desde nivel primario a posgrado; idiomas que domina; otros cursos y capacitaciones.
- Experiencia profesional: detalle de trabajos anteriores, incluyendo los motivos del retiro.

#### **3.3.4. Procedimientos para la selección de personal**

Consultores Rivera posee una evidente vulnerabilidad en los procesos de selección y manejo del recurso humano. Es necesario introducir métodos que generen filtros para eliminar la posibilidad de que personas indeseables ingresen en la organización.

En muchas compañías existen divisiones específicas para la administración del recurso humano. Considerando el volumen de operaciones y la baja rotación de personal, no se ve la necesidad de establecer una nueva sección para dicha administración. En las condiciones actuales, estas funciones pueden ser efectuadas por el gerente de operaciones, quien debe contar con las competencias necesarias para el efecto.

#### **3.3.4.1. Reclutamiento**

Cuando surja una vacante en cualquier división de la empresa, Consultores Rivera requerirá los servicios de una agencia de reclutamiento y selección de personal. Dicha agencia será elegida conforme a las políticas de selección de proveedores.

El proceso iniciará cuando la información del cargo sea trasladada a la agencia de reclutamiento. La información estará basada en el perfil del puesto y en cualquier otro requisito que la empresa disponga. Una vez definidas las condiciones y el sueldo, la agencia se encarga de cumplir con las actividades relacionadas al reclutamiento (convocatoria de candidatos, revisión de antecedentes, entrevistas, evaluaciones, entre otras). La agencia escogerá a los candidatos que se hayan destacado en el proceso (como mínimo dos), elaborará un informe y notificará al gerente de operaciones para continuar con el proceso.

Cuando un trabajador de la empresa tenga las aptitudes para ocupar el cargo (reclutamiento interno), será remitido a la agencia para efectuar el proceso dispuesto en el párrafo anterior.

#### **3.3.4.2. Selección**

El gerente de operaciones evaluará los informes de los candidatos y notificará a la agencia su conformidad con los resultados del proceso. Entonces la agencia convocará a los aspirantes para la entrevista final en las instalaciones de Consultores Rivera. Dicha entrevista será realizada por las gerencias (operaciones y general), eligiendo de común acuerdo al candidato

final. Será responsabilidad del gerente de operaciones iniciar el expediente este candidato e iniciar el proceso de inducción, que se detallará más adelante.

Si alguna de las gerencias no estuviera satisfecha con los resultados del proceso de reclutamiento, notifica a la agencia para que presente nuevos candidatos o reinicie el procedimiento.

Los contratos en Consultores Rivera son por tiempo indeterminado. De acuerdo al artículo 81 del Código de Trabajo, en estos contratos los dos primeros meses se consideran como prueba. Si durante este período las Gerencias no estuvieran satisfechas con el trabajo desempeñado, darán por terminado el contrato sin incurrir en responsabilidad alguna y se reiniciará el proceso de reclutamiento y selección.

#### **3.3.4.3. Verificación de información**

Los procesos de verificación relacionados al reclutamiento y selección de personal deberán ser efectuados por la agencia contratada para el efecto. Se deberá verificar, como mínimo, los antecedentes penales y policíacos del aspirante, sus referencias personales y profesionales, experiencia profesional y cualquier otra característica especial que el puesto requiera o que la gerencia disponga.

En el caso de actualización del expediente de un empleado, el gerente de operaciones deberá establecer los mecanismos para verificar y validar la información.

### 3.3.5. Identificación y acceso del personal

Consultores Rivera expedirá gafetes de identificación a todos los miembros de la organización. El único propósito de la credencial es el reconocimiento del portador como trabajador de la empresa. El gafete deberá portarse en un lugar visible que facilite la identificación del empleado y deberá estar estructurado de la siguiente manera:

Figura 8. Propuesta para el gafete de identificación



Fuente: elaboración propia.

Se dispondrá la obligatoriedad del uso del gafete cuando el trabajador efectúe actividades de la empresa, dentro y/o fuera de las instalaciones. No debería permitirse el ingreso de los trabajadores cuando no porten su gafete de identificación y/o tarjeta electrónica de acceso.

Como parte del fortalecimiento de las medidas de seguridad, se propone implementar un sistema de control de acceso por tarjetas electrónicas y códigos personales. Dicho sistema debería ser instalado en el área de acceso general (recepción), eliminando el riesgo de intrusiones. Esta estructura deberá ser acondicionada por un agente externo especializado, elegido conforme al procedimiento de selección de proveedores.

Será responsabilidad del gerente de operaciones la elaboración de un reglamento que regule la emisión, entrega, control y supervisión del gafete de identificación y la tarjeta electrónica de acceso.

### **3.3.6. Personal subcontratado**

Cuando Consultores Rivera requiera la subcontratación de servicios, deberá referirse al procedimiento de selección de proveedores. Si el subcontratista fuera a ejecutar funciones críticas en la empresa, el gerente de operaciones deberá disponer si abre un expediente único para estos trabajadores y si promueve los mecanismos de verificación de información. El personal subcontratado quedará sujeto a todas las normas y medidas internas de seguridad.

De acuerdo al análisis del volumen actual de operaciones, se recomienda que todos los trabajadores sean contratados de forma directa. La subcontratación quedará como una opción que se impulsará conforme al crecimiento natural de la empresa, su presencia geográfica en nuevas aduanas y la diversificación de sus servicios.

### **3.3.7. Inducciones y capacitaciones**

Los procesos de inducción y capacitación permitirán que todos los miembros de la organización conozcan sus funciones y enfoquen sus labores en busca del cumplimiento de las metas de la empresa.

#### **3.3.7.1. Inducción**

Cuando concluyen los procesos de reclutamiento y selección y ya se cuenta con un aspirante a ocupar la vacante, se deberá iniciar el proceso de inducción al puesto. Este proceso será liderado por el gerente de operaciones, quien deberá plantear modelos de inducción para cada puesto del organigrama.

El objetivo de la fase de inducción es la introducción del empleado a las directrices generales de la empresa y las funciones del puesto. Estas acciones facilitarán al empleado la ejecución eficiente y segura de sus actividades dentro y/o fuera de las instalaciones de Consultores Rivera.

Entre las actividades generales de inducción para todos los puestos resaltan las siguientes:

Tabla XXVII. Programa de inducción para Consultores Rivera

Actividad / Descripción	Área	Base
Mostrar las áreas de la empresa. Identificar áreas críticas y de acceso restringido.	Seguridad General.	---
Explicar los objetivos y funciones del puesto.	Recursos Humanos.	Perfil de puesto.
Entrega de gafete de identificación y su normativa.	Recursos Humanos y Seguridad de las Instalaciones.	Normativa para uso del gafete de identificación.
Entrega de tarjeta de acceso y su normativa.	Recursos Humanos y Seguridad de las Instalaciones.	Normativa para uso de la tarjeta de acceso.
Presentar el Reglamento Interno de Trabajo	Recursos Humano.	Reglamento Interno de Trabajo.
Introducción a la Seguridad industrial.	Seguridad industrial.	Documentación relacionada a Seguridad industrial.
Introducción a las operaciones aduaneras.	Operaciones aduaneras.	Procedimientos aduaneros vigentes; Manual de operación.

Fuente: elaboración propia.

Dependiendo del puesto y sus características, se deberán planificar actividades adicionales de inducción con temas específicos; por ejemplo, los relacionados a seguridad informática.

### 3.3.7.2. Programa de capacitaciones

Consultores Rivera deberá establecer un programa de capacitación permanente en distintos campos de seguridad, cuya finalidad será reforzar y actualizar las herramientas de trabajo vigentes, estableciendo operaciones más eficientes y seguras. El proceso de formación debe abarcar los siguientes aspectos:

Figura 9. Programa de capacitación para Consultores Rivera



Fuente: elaboración propia.

### 3.3.8. Evaluación de desempeño

Como se ha advertido en secciones anteriores, el gerente de operaciones será el responsable de elaborar, revisar, autorizar, divulgar y controlar la mayor parte de procedimientos administrativos, operativos y de seguridad de la empresa. Para asegurar el cumplimiento de estos procedimientos, se deberá implantar un sistema de inspecciones que tendrán como objetivo verificar el grado de cumplimiento de la normativa interna.

Las inspecciones deberán ser de tipo general; es decir, abarcar la totalidad de normas y procedimientos vigentes. Se practicarán aleatoriamente (sin anunciar) y de forma semestral. Cualquier infracción detectada será corregida y sancionada conforme a la gravedad y reincidencia de la falta.

A continuación se detalla una propuesta para el sistema de inspecciones:

- Identificar los puntos a evaluar en base a los procedimientos, perfiles de puesto y el contenido de las inducciones y/o capacitaciones.
- Establecer los elementos a evaluar por puesto de trabajo, destacando las actividades críticas. El modelo para registro de dichos elementos es el siguiente (se utilizará como referencia el puesto de asistente de operaciones):

Tabla XXVIII. **Propuesta para la evaluación de desempeño**

<b>PUESTOS ACTIVIDADES GENERALES PARA TODOS LOS TRABAJADORES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>¿POSEE EL TRABAJADOR LOS ELEMENTOS NECESARIOS?</b>
Uso del gafete de identificación.	Sí.	Sí.
Uso del uniforme de la empresa.	Sí.	Sí.
Uso personal de la tarjeta de acceso, tanto en el ingreso principal como en áreas críticas.	Sí.	Sí (cada trabajador cuenta con tarjeta).
<b>PUESTO: ASISTENTE DE OPERACIONES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>¿POSEE EL TRABAJADOR LOS ELEMENTOS NECESARIOS?</b>
Uso controlado de los dispositivos de extracción de información (USB, discos de grabación, entre otros).	Sí.	No Aplica.
Uso adecuado del equipo de cómputo, equipo de oficina, entre otros.	Sí.	Sí.
Uso del Internet y descarga de archivos autorizados (mediante revisión de los historiales y del reporte del antivirus).	Sí.	No Aplica.
Orden de la papelería que maneja.	No.	Sí (archivos, organizadores, entre otros).

Fuente: elaboración propia.

- Preparar una hoja de evaluación por puesto, que incluirá los factores definidos en el inciso anterior junto a una casilla de puntuación. La escala de puntuación se indica a continuación:

Tabla XXIX. **Escala de puntuación para la evaluación de desempeño**

<b>RESULTADOS</b>			
<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
3	2	1	0

Fuente: elaboración propia.

- Verificar el grado de cumplimiento de las normas, utilizando el formato establecido y tomando en cuenta factores externos que pudieran afectar la calificación.
- Presentar los resultados al trabajador. Se discute sobre los factores negativos y se plantean soluciones.

### **3.3.9. Normas y sistema disciplinario**

El propósito de establecer un sistema disciplinario dentro de la organización, con reglas y sanciones claras, es dar certeza a los trabajadores de cuáles son las consecuencias de una acción incorrecta.

#### **3.3.9.1. Normativa**

Consultores Rivera deberá establecer un conjunto de normas que regulen las relaciones internas de trabajo. Dichas normas estarán agrupadas en un documento que llevará por nombre Reglamento Interior de Trabajo. Todos los miembros de la empresa quedarán obligadamente sujetos al reglamento, sin distinción del cargo.

El reglamento se dispondrá de la siguiente manera:

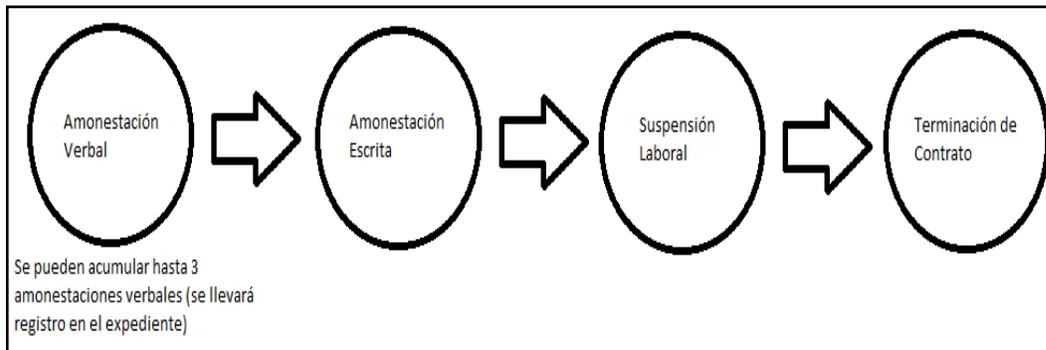
- La primera sección incluirá responsabilidades y prohibiciones a nivel general.
- El siguiente apartado abordará las obligaciones por cargo basado en los procedimientos, perfiles de puesto y evaluaciones de desempeño.

- Adicionalmente, el documento deberá incorporar todas las medidas complementarias estipuladas en el capítulo cuarto del Código de Trabajo.

### 3.3.9.2. Sanciones

El Reglamento Interior de Trabajo deberá señalar las sanciones por la infracción y/o incumplimiento en la observación de la normativa vigente. Se advierte la necesidad de catalogar las infracciones por su gravedad. Las sanciones serán equiparables a las faltas. Los trabajadores podrán ser penalizados bajo el siguiente esquema:

Figura 10. **Proceso disciplinario**



Fuente: elaboración propia.

A continuación se detallan las fases del proceso disciplinario:

- Amonestación verbal: consiste en una llamada de atención verbal por incumplimiento de las responsabilidades y obligaciones propias del cargo. Cada empleado puede acumular hasta tres amonestaciones antes de continuar el proceso.

- Amonestación escrita: comunicación escrita de las gerencias al responsable de la falta (o la sucesión de faltas). La notificación incluirá detalles del proceso disciplinario a la fecha y la justificación para esta nueva advertencia con apercibimiento de suspensión.
- Suspensión laboral: separación temporal de sus funciones; la duración dependerá de lo estipulado en el Código de Trabajo (artículo 60, inciso E) y la trascendencia de la falta.
- Terminación de contrato: finalización de la relación laboral.

El esquema está concebido para ser flexible. La empresa podrá variar la fase inicial del proceso, de acuerdo a la relevancia de la infracción.

### **3.4. Procedimientos de seguridad**

Uno de los propósitos del Marco SAFE es promover la seguridad en las operaciones de los actores de la cadena logística, facilitando el flujo continuo de las mercancías y minimizando el riesgo de incidencias. Consultores Rivera cumplirá este objetivo transformando sus procedimientos, políticas y sistemas de seguridad de acuerdo a los requerimientos del Marco, valorando las necesidades de sus clientes.

#### **3.4.1. Mantenimientos**

Un plan de mantenimiento apropiado, conforme a las necesidades de la empresa, minimiza la posibilidad de una interrupción de las operaciones de Consultores Rivera y sus clientes.

#### **3.4.1.1. Preventivos**

Consultores Rivera proyectará un plan anual de mantenimiento preventivo para todos los dispositivos y equipos que lo requieran. Los mantenimientos serán ejecutados por personal calificado; en caso del personal externo, la selección del proveedor deberá apearse a las políticas definidas.

El plan deberá contemplar los dispositivos de seguridad (sensores de movimiento, detectores de humo, cámaras), los dispositivos de almacenamiento de información (computadoras de escritorio y portátiles), planta y sistemas eléctricos, equipo de seguridad industrial (extintores) y cualquier otro elemento que contribuya a la seguridad y operaciones de la empresa.

#### **3.4.1.2. Correctivos**

Un plan preventivo conforme a las necesidades de la empresa disminuye el riesgo de interrupciones no previstas en las operaciones. Sin embargo, Consultores Rivera elaborará un plan de acción para dichas interrupciones, que incluirá los pasos a tomar cuando fallan los equipos; el personal o el proveedor que puede solucionar los inconvenientes y cualquier otra información que la empresa considere relevante.

#### **3.4.1.3. Registro**

Consultores Rivera deberá llevar un registro de todos los mantenimientos, sin importar el tipo (preventivo o correctivo). Los registros permitirán identificar cualquier falla frecuente y sus posibles fuentes, para las cuales se deben establecer las medidas correctivas necesarias. Estas medidas contribuirán a

disminuir las interrupciones en las operaciones. El reporte contará con los siguientes elementos:

- Número del reporte, según correlativo de la empresa;
- Fecha del mantenimiento;
- Tipo de mantenimiento (preventivo o correctivo);
- Nombre de los responsables de ejecutar los trabajos;
- Área y código del equipo (si aplica); y
- Observaciones y detalle del trabajo realizado, donde se incluyan tiempos muertos de operación; y
- Costos de los mantenimientos.

### **3.4.2. Seguridad física de las instalaciones y personal**

Consultores Rivera deberá todas las medidas necesarias para garantizar la seguridad de las instalaciones, de sus equipos e información, y de su recurso humano.

#### **3.4.2.1. Áreas críticas**

Las áreas críticas de la empresa comprenderán los lugares donde se maneja y resguarda información relativa a las operaciones aduaneras de Consultores Rivera, sus clientes y las mercancías que fluyen a través de sus cadenas logísticas. También comprende aquellos espacios de acceso general y todas las salidas de emergencia ubicadas en los distintos ambientes de la empresa.

#### **3.4.2.1.1. Selección de áreas críticas**

De acuerdo al concepto de la sección anterior y al análisis de los planos de la empresa, se consideran las siguientes como áreas críticas:

- Gerencia de operaciones: su selección corresponde a que en esta área se ubica el servidor de enlace al sistema de SAT.
- Bodega: valorada como crítica dado que almacena todos los archivos físicos que contienen información sensible de las operaciones logísticas y aduaneras de la empresa y sus clientes.
- Área de recepción: su importancia radica en que es la única vía de ingreso para trabajadores y visitantes.

#### **3.4.2.1.2. Medidas de seguridad**

Las áreas dispuestas como críticas deben contar con medidas de seguridad que impidan las intrusiones no autorizadas. Entre las mejoras sugeridas se encuentran las siguientes:

- Instalación de un sistema de control de acceso por tarjetas electrónicas. La empresa deberá contar con sistemas independientes para los accesos generales y para las áreas críticas.
- Señalizar adecuadamente los ingresos a los espacios restringidos. Esto incluye las salidas de emergencia.

- Definir un listado de trabajadores directos y subcontratados con acceso autorizado a las áreas críticas.
- Establecer las normas específicas para áreas críticas, que serán válidos para todos los trabajadores (con o sin autorización de acceso).
- Montar un circuito cerrado de televisión (CCTV) para la vigilancia remota de estas áreas. Se recomienda que el grabador de video digital (DVR) se instale en la gerencia de operaciones.

Los sistemas de control de acceso y el CCTV deberán ser colocados por un agente externo especializado, elegido conforme al procedimiento de selección de proveedores. El sistema CCTV deberá incluir la opción de monitoreo remoto.

#### **3.4.2.1.3. Accesos**

Los accesos generales y de áreas críticas serán restringidos por un sistema de control con tarjetas electrónicas y un listado de personal autorizado. Dichas tarjetas y listados deberán ser emitidos, aprobados y controlados por la gerencia, e incluirán la totalidad del personal directo y subcontratado (si aplica). De preferencia y si las características del sistema elegido lo permiten, se deberá llevar un registro de fechas y horas de ingreso/egreso, nombre de la persona y cualquier otra características que la empresa requiera.

Las visitas de personas ajenas a Consultores Rivera serán consignadas en un control adicional, ubicado en el área de ingreso de cada espacio general o crítico.

### **3.4.2.2. Control de visitas**

Consultores Rivera estará obligada a llevar un control y registro de cualquier persona ajena a la empresa que acceda a las instalaciones. Ninguna persona podrá ingresar sin la autorización de la gerencia. Los registros de visitas se efectuarán en las áreas de ingreso de cada sección general o crítica y deberán contar, como mínimo, con los siguientes elementos:

- Fecha de acceso;
- Nombres y apellidos del visitante;
- Número de documento de identificación;
- Empresa a la que pertenece el visitante;
- Hora de ingreso a las instalaciones;
- Hora de egreso; y
- Objeto de la visita.

### **3.4.2.3. Manejo de llaves**

Consultores Rivera deberá contar con un procedimiento para el registro y uso correcto de las llaves de ingreso a las instalaciones y sus áreas críticas. Dicho procedimiento establecerá las condiciones necesarias y obligatorias para la autorización de llaves adicionales a las de gerencia, considerando la responsabilidad que implica otorgar una llave a un empleado. Todas las copias emitidas y cualquier cambio en los registros serán anotadas en el inventario dispuesto para tal efecto.

#### **3.4.2.4. Detección y acción en situaciones anormales**

Una situación anómala es aquella que pone en peligro la seguridad e integridad del personal, equipo y/o bienes de Consultores Rivera; así como cualquier acción que impida el desarrollo normal de las operaciones y/o suscite alteraciones al orden y a la disciplina que se deben mantener en la empresa.

El objetivo de elaborar el procedimiento será facilitar a todos los empleados las herramientas necesarias para detectar estas situaciones y actuar de manera oportuna, mitigando cualquier efecto adverso que pudiera tener sobre los miembros y las operaciones de la empresa.

Entre las situaciones que se deben contemplar para plantear la propuesta están las siguientes:

- Manipulación no autorizada de los equipos de seguridad (sensores de movimiento, cámaras, detectores de humo, entre otros).
- Portación y/o uso de armas de fuego.
- Consumo de bebidas alcohólicas en horas laborales.
- Ingreso a zonas no autorizadas (áreas críticas).
- Portación, distribución y/o consumo de sustancias ilegales.
- Fraudes en documentación.

- Faltantes, sobrantes y/o daños en las mercancías.
- Alteraciones en las rutas de mercancías.

#### **3.4.2.5. Pruebas de drogas**

Conforme a la incursión y popularización de las drogas en nuestro medio, es imperativo la introducción de una política definida en dicho ámbito, que considere pruebas aleatorias para la detección del consumo de dichas sustancias. Las pruebas serán de carácter obligatorio para todo el personal que labore en áreas críticas y que cuente con llave de ingreso a las instalaciones.

Las pruebas se efectuarán únicamente en laboratorios de reconocido prestigio que estén certificados bajo la Norma ISO 17025, que entreguen resultados precisos y confiables. Como complemento a dichas pruebas, la empresa establecerá con un programa de capacitación y sensibilización sobre el uso y tráfico de drogas, sus consecuencias legales y en la salud del consumidor.

#### **3.4.3. Seguridad industrial**

La ausencia de políticas y medidas en materia de seguridad industrial, aun cuando no se ejecuten procesos de manufactura o manejo de sustancias peligrosas, exige la creación de un sistema de gestión acorde a las actividades y necesidades actuales de Consultores Rivera. Será responsabilidad del gerente de operaciones elaborar y poner en marcha el sistema de gestión conforme a los estándares mínimos, de acuerdo a la propuesta de esta sección.

### 3.4.3.1. Políticas

Para iniciar la organización del sistema de gestión de Consultores Rivera, y de acuerdo al análisis completo de las actividades que se desarrollan en la empresa y las instalaciones actuales, se establecerán los riesgos potenciales dentro y fuera de la empresa.

Los riesgos potenciales detectados son los siguientes:

- La empresa se encuentra sujeta a incendios y sismos como principales riesgos potenciales, sin desestimar inundaciones, explosiones, entre otros, cuyas probabilidades de acontecimiento son menores.
- Respecto a los sismos, el territorio guatemalteco es muy vulnerable a los movimientos telúricos, por lo que todas las áreas de la empresa deberán ser evacuadas en caso de temblores fuertes.
- Respecto a los incendios, se debe prestar especial atención a:
  - Gerencia de operaciones: en este espacio se encuentra ubicado equipo de cómputo trascendental para las operaciones de la empresa.
  - Área de bodega: almacenamiento de documentos físicos (papel, cartón).
  - Área de digitadores: en este sector se encuentra dispuesto equipo de cómputo.

- Baños: en esta área se encuentran acoplados los tableros eléctricos y las transferencias automáticas de la planta eléctrica.
- Respecto al manejo externo de carga, cualquier movimiento o traslado de mercancías es realizado por el personal de bodegas designado por el depósito aduanero, el almacén fiscal o el cliente. El tramitador únicamente efectúa labores de inspección.

El sistema de gestión debe estar orientado a cumplir con los siguientes estándares:

- Rutas de evacuación señalizadas, funcionales, lógicas y factibles;
- Sistemas de iluminación y ventilación adecuados;
- Extintores o mecanismos apropiados contra incendios;
- Equipo de protección y seguridad industrial adecuado, de acuerdo a las actividades actuales de la empresa;
- Programa de evaluación y mantenimiento de las normas de seguridad industrial;
- Programas de capacitación adecuados;
- Sistema de alarmas;
- Señalización de áreas críticas; y

- Plan de simulacros de evacuación.

Fijados los estándares, se presentan algunas políticas que la empresa debe adoptar para el cumplimiento de lo requerido:

- Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad implementadas en la empresa.
- Mantener despejadas las rutas de evacuación.
- Mantener libre de obstáculos y en orden las áreas de trabajo, pasillos y salidas.
- Conocer y comprender los planes de acción y evacuación en caso de emergencia.
- Conocer y comprender la distribución interna de Consultores Rivera.
- Conocer la ubicación de los extintores de incendio
- Conocer el uso y manejo de los extintores.
- Ubicar las salidas más cercanas al lugar habitual de trabajo.
- No sobrecargar las líneas eléctricas.
- No hacer reparaciones, ni manipulaciones de las instalaciones eléctricas.

- Evitar la acumulación de papel (revistas, periódicos, impresiones fallidas, entre otros).
- No almacenar combustibles o sustancias inflamables.
- Revisar periódicamente el funcionamiento de los detectores de humo.
- Apagar todos los dispositivos eléctricos cuando no se utilicen por largo tiempo.
- Durante una emergencia, mantener la calma y actuar conforme a los planes establecidos.

#### **3.4.3.2. Equipo**

Acorde a las características y actividades de la empresa, se propone fomentar la adquisición de equipo y otros medios que permitan el correcto desempeño de las operaciones en condiciones normales y durante una emergencia, sin importar su ubicación física. Conforme al análisis realizado, los equipos y medios propuestos son los siguientes:

- Medios de extinción de incendios: Consultores Rivera deberá disponer de extintores portátiles de polvo químico contra fuegos tipo ABC para áreas comunes y aquellas donde se almacene papel y cartón; y extintores de CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono), para las áreas de cómputo.
- Sistemas de alarmas: la empresa dispondrá de un sistema de detectores de humo en todos los ambientes. El sistema estará enlazado a una sirena y programado para notificar a las autoridades correspondientes en

caso de emergencia. Se recomienda la instalación de un botón de pánico para situaciones anómalas. Los sistemas de alarmas deberán ser acondicionados por un agente externo especializado, elegido conforme al procedimiento de selección de proveedores.

- Botiquín de primeros auxilios: el botiquín estará instalado en un área común y almacenará los elementos necesarios para atender heridas leves. El gerente de operaciones será el encargado de revisar periódicamente la existencia y caducidad de los elementos. Entre los componentes del botiquín se pueden citar las aspirinas, suero oral, agua oxigenada, algodón absorbente, alcohol, curitas, gasas esterilizadas, jeringas, entre otros.
- Linternas: las linternas estarán situadas en áreas comunes y de fácil acceso; actuarán como apoyo para la identificación de las rutas de emergencia durante algún corte de energía.
- Luminarias de emergencia: las luminarias estarán dispuestas en áreas comunes y actuarán como apoyo para la identificación de las rutas de emergencia durante algún corte de energía.
- Llaveros de emergencia: la empresa dispondrá de llaveros completos para todas las cerraduras de las instalaciones. Los llaveros deberán ser almacenados en áreas seguras y controladas.
- Silbatos de evacuación: los silbatos se utilizarán como señal de alarma para interrumpir las actividades y proceder con la evacuación de las instalaciones, de acuerdo a las instrucciones y rutas establecidas.

- Listados actualizados de teléfonos internos y externos para casos de emergencia.
- Guantes de cuero: los guantes se utilizarán para realizar actividades de carga y descarga de archivos dentro de la bodega.
- Cinturón antilumbago con hombreras: el cinturón se utilizará para movimientos dentro de la bodega, protegiendo la cintura y la espalda baja de los trabajadores al momento de levantar objetos pesados.
- Cascos protectores: para las visitas a zonas aduaneras primarias y otro tipo de bodegas, el uso del casco será de carácter obligatorio, por el tipo de actividades y movimientos que allí se efectúan.
- Botas con punta de acero: los trabajadores que visitan las zonas detalladas en el punto anterior deberán utilizar botas con puntera de acero.
- Chalecos: Consultores Rivera cuenta con chalecos que permiten la visibilidad de los trabajadores en zonas de movimiento de carga.

### **3.4.3.3. Capacitaciones**

El programa de capacitaciones estará sujeto a las disposiciones que la empresa tome en base a secciones anteriores. Sin embargo, es importante advertir que las capacitaciones en materia de Seguridad Industrial deberán ser planificadas, asesoradas y/o impartidas por un Ingeniero Industrial o profesional afín, con pleno conocimiento y experiencia en el área. Los temas a impartir son:

- Introducción a la seguridad industrial y ocupacional.
- Actos y condiciones inseguras.
- Equipo de protección personal.
- Planes de evacuación con varios escenarios.
- Fuego y equipos de protección.
- Primeros auxilios.

La empresa deberá llevar constancia y registros de todas las capacitaciones impartidas en los expedientes de los trabajadores, incluyendo material de apoyo y registro fotográfico de los eventos.

#### **3.4.3.4. Simulacros**

Los simulacros tendrán como objetivo verificar la respuesta de los trabajadores durante casos de emergencia, atendiendo las normas y procedimientos establecidos. Los simulacros permitirán a Consultores Rivera determinar el nivel de entendimiento y compromiso de los empleados hacia los programas de Seguridad Industrial de la empresa. También proporcionan una visión acerca de los errores del plan o aquellos descuidos que pueden ocurrir durante una emergencia real, permitiendo la implementación de mejoras para corregir dichos defectos.

La planificación y preparación de los simulacros de evacuación requerirá del conocimiento de las características físicas del inmueble y de los planes de protección y evacuación que se hayan elaborado. Es importante que toda la información relacionada haya sido divulgada a los trabajadores de la empresa previo al simulacro. Es recomendable que se establezcan distintos tipos de escenario, para representar una emergencia de la manera más real posible.

A continuación se propone un formato para la preparación de simulacros:

Tabla XXX. **Formato para la preparación de simulacros**

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>ESCENARIO</b>	Tipo de escenario.
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA EMERGENCIA</b>	Descripción de los acontecimientos que derivan en la evacuación.
<b>CARACTERÍSTICAS DEL ESCENARIO</b>	Características en las que se desarrolla la emergencia.
<b>FECHA DEL SIMULACRO</b>	Fecha estipulada para el simulacro.
<b>HORA DE INICIO</b>	Hora programada de inicio.
<b>TIPO</b>	Con previo aviso o sin aviso.
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal que participa del simulacro.
<b>FUNCIONES DE LOS PARTICIPANTES</b>	Actividades que deben cumplir los participantes, de acuerdo a sus responsabilidades en la empresa.
<b>METAS</b>	Expectativas del ejercicio.
<b>RECURSOS</b>	Recursos con los que se cuentan (silbatos, máquinas de humo, extintores, entre otros).
<b>OBSERVACIONES</b>	Cualquier observación adicional.
<b>PREPARADO POR</b>	Nombre de la persona que prepara el simulacro.

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.3.5. Inspecciones de verificación

La empresa deberá instaurar un sistema para examinar periódicamente las condiciones de los equipos de seguridad y otros elementos; además de verificar que el personal cumpla con la normativa vigente en materia de seguridad industrial.

Para examinar los equipos y elementos, se propone el siguiente formato:

Tabla XXXI. **Tabla para evaluar medios y elementos**

Medio / Elemento	Detalle	Estado			Observaciones
		Normal	Irregular	Defectuoso	
Lámpara de emergencia	Nivel de carga	<i>El evaluador colocará el estado del medio según sus observaciones del elemento.</i>			<i>Cualquier observación adicional.</i>
Botiquín de emergencia	Medicinas				
Botiquín de emergencia	Fecha de caducidad				
Señalización	Rutas de evacuación				
Señalización	Salidas de emergencia				
<i>El evaluador colocará el medio que desea examinar.</i>	<i>Se colocarán datos específicos del elemento.</i>				

Fuente: elaboración propia.

La estructura anterior, que detalla los medios o elementos a inspeccionar, permite el registro de su estado actual y posibilita la opción de plantear las correcciones o mejoras cuando correspondan. La inspección se deberá efectuar

periódicamente (no más de dos meses) y permitirá a la empresa mantener sus estándares de seguridad.

Para la verificación del cumplimiento de la normativa por parte del personal, las evaluaciones se realizarán conforme a lo establecido en la tabla XVIII. Sin embargo, en el listado de actividades se añadirán elementos específicos como los siguientes:

Tabla XXXII. **Tabla para verificar el cumplimiento de las normas de seguridad**

<b>PUESTOS ACTIVIDADES GENERALES PARA TODOS LOS TRABAJADORES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FACTOR CRÍTICO</b>	<b>¿POSEE EL TRABAJADOR LOS ELEMENTOS NECESARIOS?</b>
Conocimiento del plan de evacuación.	Sí.	No Aplica.
Ubicación de los extintores dentro de la oficina.	Sí.	Sí.
Manejo de situaciones anómalas (si alguna situación y/o actividad no se desarrolla de manera normal o no planificada).	Sí.	No.
Uso del equipo de seguridad industrial.	Sí.	Sí.

Fuente: elaboración propia.

#### **3.4.4. Seguridad de la información**

La información (en cualquiera de sus formas, medios de difusión y clasificación) es uno de los recursos más significativos para las operaciones de Consultores Rivera y sus clientes, por lo que no se deberán limitar las medidas físicas y digitales para su protección. Para definir dicha estructura de seguridad, se deberá contar con el apoyo de especialistas en el ramo.

#### **3.4.4.1. Políticas**

Previo a establecer políticas informáticas es necesario organizar un sistema de clasificación que determine el grado de reserva que los trabajadores deben conservar sobre la información que manejan. Serán objeto de clasificación todas las normas, procedimientos, reglamentos, reportes, fotografías, correos electrónicos, archivos digitales o cualquier otro documento emitido y/o recibido por Consultores Rivera que registre operaciones de la empresa. La información se clasificará en tres niveles y sus características serán:

- Información confidencial: toda aquella información intransferible e indelegable, cuya distribución, publicación, comercialización y/o difusión por cualquier medio es prohibida y sancionada por la empresa y, dependiendo la falta, también es sancionada por las autoridades nacionales. Es confidencial toda la información física, electrónica y/o verbal correspondiente a importaciones, exportaciones, movimientos internos de mercancías, procedimientos de seguridad, procedimientos administrativos y cualquier información relacionada a los clientes de Consultores Rivera y sus operaciones a nivel internacional.
- Información reservada: es aquella información dirigida a los empleados de Consultores Rivera y que puede ser distribuida, publicada, discutida y difundida dentro y/o fuera de la empresa.
- Información pública: aquella información cuya distribución, publicación y difusión no está restringida.

Toda la documentación emitida por Consultores Rivera deberá contener una leyenda que indique su clasificación (pública, reservada, confidencial). La leyenda se ubicará en la parte superior derecha de cada hoja del documento, como se muestra a continuación:

Figura 11. **Cuadro informativo**

Clasificación 

Documento #	P-SE-000
Reservado	Edición: 1
Fecha:	01/09/13
Página:	1

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la clasificación anterior, las políticas generales que la empresa debe implantar alrededor del uso de la información son las siguientes:

- Prohibido proporcionar, por cualquier medio, datos de los empleados, clientes, proveedores, procedimientos, mercancías en revisión, rutas de transporte y/o cualquier otra información relacionada con la empresa a personas ajenas a la misma, salvo autorización explícita de las gerencias.
- Prohibido proporcionar información falsa a los compañeros de trabajo, superiores, clientes, entidades gubernamentales y/o cualquier entidad relacionada directa o indirectamente con la empresa.
- Prohibido el retiro de cualquier elemento (equipo de cómputo y oficina, dispositivos de almacenamiento masivo, licencias de software,

documentos confidenciales y reservados, copias de archivos de los clientes, equipo de seguridad industrial, entre otros) de las áreas críticas de la empresa sin autorización de las gerencias.

- Prohibido retirar cualquier elemento (equipo de cómputo y oficina, dispositivos de almacenamiento masivo, licencias de software, documentos confidenciales y reservados, copias de archivos de los clientes, equipo de seguridad industrial, entre otros) que sea propiedad de la empresa sin la autorización de las gerencias.
- Prohibido el uso de software no autorizado y/o copias ilegales en los equipos de cómputo de la empresa.
- Prohibido el uso del correo electrónico y/o internet para actividades ajenas a las funciones establecidas por la empresa.
- Prohibido modificar, eliminar y/o revalidar declaraciones que ya cuenten con firma de aceptación, sin la autorización de SAT.
- Prohibido consignar información falsa en las declaraciones y solicitudes de permisos a entidades externas a la empresa.
- Prohibido desechar cualquier documento original relacionado a las operaciones de los clientes de la empresa.

### **3.4.4.2. Equipo y mobiliario**

Considerando que los equipos de Consultores Rivera contienen toda la información relacionada a sus operaciones y la de sus clientes, la empresa deberá garantizar la seguridad de dichos recursos.

#### **3.4.4.2.1. Áreas y mobiliario**

Las áreas de cómputo, bodegas y áreas críticas en Consultores Rivera serán claramente identificadas y deberán contar con las medidas de seguridad necesarias para resguardar los equipos allí instalados (sistema de CCTV, sensores de movimiento, detectores de humo, entre otros). Todos los equipos y mobiliario deberán estar debidamente inventariados y quedará prohibido su retiro sin la autorización de la Gerencia.

#### **3.4.4.2.2. Hardware**

El término hardware corresponde a todas las partes tangibles o componentes que integran la parte material de un sistema informático. Su resguardo, manejo, mantenimiento y uso estarán sujetos a la normativa interna vigente, que será emitida conforme al volumen de las operaciones de Consultores Rivera y a las recomendaciones de los especialistas en el ramo. En un futuro y conforme al crecimiento de la empresa, se deberá evaluar la necesidad de crear un departamento que administre lo relacionado a dichos componentes.

#### **3.4.4.2.3. Software**

El software es el equipamiento o soporte lógico de un sistema informático. Su instalación, manejo, protección y uso estarán sujetos a la normativa interna vigente, emitida conforme a un análisis de las operaciones de la empresa. En dicho entorno, se recomienda una atención especial en el uso exclusivo de software legal y en el diseño de un sistema que proteja la información de cualquier amenaza externa (pérdida, modificación o robo de la información; extracción no autorizada de información digital; intrusión de agentes externos; y cualquier otra amenaza a la seguridad de las operaciones).

#### **3.4.4.2.4. Manejo de activos**

Para efectos de la presente figura, el término “Activos” se referirá a los activos tangibles y/o intangibles que por la información que almacenan y su importancia en las operaciones de la empresa, serán de carácter permanente y no serán vendidos o desechados en el corto plazo, ni por razones comerciales.

Es necesario que Consultores Rivera cuente con un procedimiento que establezca los mecanismos para el registro y control de los activos que contienen la información de la empresa, mediante la descripción de sus características físicas y técnicas, localización y activación. Será responsabilidad de la empresa mantener actualizado dicho registro y control.

Como propuesta para emprender dicho registro, se propone asignar a todos los activos un código compuesto de nueve dígitos, cuya estructura será la siguiente:

Tabla XXXIII. **Codificación de los activos**

UBICACIÓN DEL ACTIVO	TIPO DE ACTIVO	CORRELATIVO SEGÚN TIPO
0 0 1	1 0 1	0 0 1

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, la primera casilla corresponderá a la ubicación física del activo dentro de las instalaciones. Cada espacio de la empresa contará con su propio código; por ejemplo, el código 0 0 1 se le podrá asignar al área de recepción, el 0 0 2 al área de bodega y así sucesivamente.

La segunda casilla corresponderá al tipo de activo, cuyo código se asignará dependiendo del equipo que describe; estos equipos son las computadoras de escritorio, computadoras portátiles, discos duros externos, entre otros. La última casilla será un correlativo general de estos equipos.

Cuando los activos cuenten con su respectivo código, se recopilará la información de las características de cada equipo. Dicha toma física comprobará e inscribirá la siguiente información por activo:

Tabla XXXIV. **Tarjeta informativa de los activos**

<b>DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO</b>	
<b>CÓDIGO DEL ACTIVO</b>	Código del activo de acuerdo a la estructura establecida.
<b>PROCESADOR</b>	Tipo y características del procesador.
<b>MEMORIA INSTALADA (RAM)</b>	Capacidad instalada (RAM).
<b>MEMORIA INSTALADA (DISCO DURO)</b>	Capacidad instalada.
<b>SISTEMA OPERATIVO</b>	Sistema operativo del equipo (cuando aplique).
<b>NÚMERO DE LICENCIA</b>	Número de licencia del sistema operativo (cuando aplique).
<b>SISTEMA DE DATOS</b>	Detalle de cualquier otro sistema de información.
<b>NÚMERO DE LICENCIA</b>	Detalle de las licencias de los sistemas puntualizados previamente.
<b>OTROS</b>	Cualquier característica no detallada anteriormente.

Fuente: elaboración propia.

#### **3.4.4.3. Riesgos informáticos**

Los activos son vulnerables a una diversidad de amenazas por parte de fuentes internas y externas a la empresa, proveedores de servicios informáticos, manejo inadecuado de los sistemas de información, entre otros. Las propuestas de seguridad, regularmente, se enfocan en la seguridad física, controles de acceso y otros sistemas de vigilancia. Los sistemas de información y equipos de Consultores Rivera deberán contar con métodos y políticas adicionales de protección para minimizar los riesgos informáticos e impedir intrusiones no autorizadas. Las características de dichas medidas dependerán de la función que los sistemas y equipos cumplan en la empresa.

Una de las medidas recomendadas es la creación y asignación de usuarios y contraseñas para todos los sistemas de información que lo permitan. Los usuarios y contraseñas serán propiedad de la empresa y no podrán ser divulgados, modificados y/o eliminados sin autorización de las gerencias. La

creación y asignación se realizará de acuerdo a las funciones que desempeñe el trabajador. El empleado tendrá responsabilidad total sobre los usuarios que se le asignen y el uso que se les dé. Se recomienda utilizar usuarios únicos de manera que se pueda vincular y hacer responsables a los empleados por sus acciones.

Mensualmente, la empresa realizará un análisis completo en todos los equipos para detectar procesos dañinos y/o vulnerables en los sistemas de información, utilizando los medios apropiados.

#### **3.4.4.4. Copias de seguridad (*backups*)**

Consultores Rivera deberá establecer mecanismos para preservar y respaldar la información digital de sus activos, evitando la interrupción de las operaciones y la pérdida de información crítica en los sistemas informáticos.

Los procedimientos se ejecutarán únicamente en los equipos que contengan información relacionada a las operaciones de la empresa y sus clientes, debidamente enumerados y registrados en el control de activos. Se efectuarán operaciones diarias y semanales, de acuerdo a las características de la información, usuario y equipo.

La empresa llevará un registro de todos los procedimientos mediante un reporte escrito, que incluirá las incidencias de cada operación.

#### **3.4.4.5. Confidencialidad**

Como parte de las estrategias para consolidar el resguardo de la información, Consultores Rivera se comprometerá a adoptar una política de

confidencialidad y protección de cualquier tipo de información interna y/o externa. Dicha política deberá ser entendida y cumplida por todos los empleados de la organización. Los empleados darán fe de su entendimiento y aceptación en un documento que la empresa redactará y archivará en los expedientes de cada trabajador.

A continuación se presentan algunas propuestas para incluir en dicha política:

- Los empleados tienen prohibido utilizar de cualquier forma (sea para beneficio personal o de terceras personas) cualquier tipo de información reservada y/o confidencial que hayan recibido como parte de su trabajo.
- Los empleados tienen prohibido revelar información a otras personas (incluyendo a los miembros de su familia o amigos) que pudieran comerciar ilegalmente basándose en dicha información.
- Consultores Rivera nunca divulgará información, con excepción de aquellos empleados y personal subcontratado que participe y facilite las actividades de importación y/o exportación en las aduanas del país; y si se usa como respuesta a una solicitud de información, audiencia o cualquier otra citación del servicio aduanero o cualquier autoridad judicial, legislativa o normativa.

#### **3.4.4.6. Propiedad intelectual**

Consultores Rivera elaborará y dará a conocer la normativa para proteger los derechos de autor sobre los sistemas de información y/o demás activo

intangibles que se utilizan en los equipos de cómputo y almacenamiento de datos de la empresa.

Será responsabilidad de la empresa mantener un registro y control de todos los sistemas que permitan el ingreso, modificación y/o almacenamiento de información. Dicho registro estará conformado por información que demuestre la propiedad de los sistemas (licencia de uso), período autorizado de uso y los equipos en donde se encuentren instalados. El registro está contemplado en la sección de manejo de activos.

#### **3.4.4.7. Trazabilidad**

Consultores Rivera deberá disponer de un mecanismo confiable y flexible que le permita registrar todas las operaciones que se efectúan en los sistemas informáticos de la empresa. El mecanismo se adaptará a las propiedades únicas de las operaciones y determinará la modalidad adecuada para almacenar los registros (manual o digital).

Cuando los sistemas informáticos cuenten con usuarios únicos y manejen sus propios recursos de trazabilidad, será obligación de la empresa regular dichas características y comprobar que los registros de operación (ingresos y/o eliminación de información, modificación de datos, entre otros) se conserven durante el tiempo que las políticas de seguridad requieran.

Se ha detectado que los sistemas digitales de ingreso, modificación y validación de declaraciones, no cuentan con usuarios únicos ni con medidas adecuadas para la trazabilidad. La adaptación de dichos sistemas a las nuevas regulaciones es muy compleja, ya que el software no es propiedad de

Consultores Rivera y los proveedores no están interesados en desarrollar dichas aplicaciones.

En estos casos, se propone un sistema de trazabilidad manual que permita registrar el ingreso de las declaraciones, su revisión y corrección en Gerencia y su posterior aprobación para la validación en el sistema del servicio aduanero. Dicha propuesta se implementará a través de un formulario de operación, el cual deberá ser completado por los asistentes de operaciones (nuevos digitadores) y por el personal a cargo de revisar los borradores de las declaraciones (gerencias). Consultores Rivera deberá analizar si añade una sección adicional, en donde se registre cualquier eventualidad en las operaciones, ya sea durante el proceso de ingreso de la información a los sistemas o durante su posterior gestión en aduana.

A continuación se presenta la propuesta para el formulario de operación:

Tabla XXXV. **Formulario de operación: elaboración de la declaración**

<b>1. Encabezado</b>			
Número de operación	Fecha	Cliente	
<b>2. Fechas de recepción de los documentos originales</b>			
Factura(s)	Documento de embarque	Certificado(s) de origen	Permiso(s) no arancelarios
<b>3. Ingreso o digitación de la declaración</b>			
Nombre del digitador		Equipo	
Fecha y hora de inicio		Fecha y hora de finalización	
<b>4. Revisión de borrador de declaración</b>			
Nombre del revisor		Fecha y hora de revisión	
Correcciones y observaciones			
Firma de autorización		Fecha y hora de autorización	
<b>5. Validación de declaración</b>			
Fecha y hora de validación		Fecha de pago	

Fuente: elaboración propia.

Las instrucciones de llenado son las siguientes:

- Encabezado:
  - Número de operación: el asistente de operaciones deberá introducir el número de operación, de acuerdo al correlativo de la empresa.
  - Fecha: se consignará la fecha de inicio de la operación.

- Cliente: el asistente registrará el nombre del cliente que efectúa la operación logística.
- Fecha de recepción de los documentos originales: el asistente deberá consignar la fecha de recepción únicamente cuando se verifique la validez de la documentación. Cada documento crítico cuenta con su propia casilla y se habilitó una sección para otro tipo de documentos (listas de empaque, endosos, entre otros).
- Ingreso de declaración:
  - Nombre del digitador: nombre del asistente que ingresará la información al sistema.
  - Equipo: código del equipo donde se ingresa la información.
  - Fecha/hora de inicio y finalización: su propósito, a mediano plazo, será determinar el tiempo promedio requerido para la elaboración de las declaraciones.
- Revisión de declaración:
  - Nombre del revisor: nombre de la persona encargada de revisar el borrador de la declaración.
  - Correcciones y observaciones: el revisor anotará cualquier corrección y/o impedimento para validar la declaración.
  - Firma de autorización: el revisor autorizará la declaración únicamente cuando hayan sido subsanadas todas las

observaciones del inciso anterior. El asistente no estará autorizado a validar ninguna declaración sin esta firma.

- Validación de declaración: se consignará la fecha y hora de la validación de la declaración, registrando el momento del pago de impuestos.

La introducción del formulario modificará la etapa inicial del procedimiento actual de elaboración y validación (figura 3), añadiendo los siguientes elementos y registros:

**Tabla XXXVI. Aplicación del formulario de operación en la etapa de elaboración y validación de la declaración**

<b>Paso</b>	<b>Nuevas medidas</b>	<b>Registro en el formulario de operación</b>
1	El gerente verificará la validez de la información y se le asignará un número a la operación, de acuerdo al correlativo de la empresa.	Encabezado del formulario.
2	Cuando la información ha sido aprobada por el Gerente, se traslada al asistente para la elaboración de la declaración. El asistente registra la recepción de los documentos.	Sección "Fecha de recepción de los documentos originales".
3	El asistente ingresa los datos a los sistemas informáticos designados e imprime un borrador para su revisión. La operación debe ser registrada en el Formulario.	Sección "Ingreso de declaración".
4	El revisor (gerente general o cualquier otra persona autorizada) verifica que no existan errores de digitación y/o clasificación arancelaria en el borrador de la declaración. Los errores serán registrados en el formulario para su corrección.	Sección "Revisión de declaración".
5	Concluida la revisión y subsanados los errores identificados en el paso anterior, el revisor autoriza la validación de la declaración con una firma en el formulario.	Sección "Revisión de declaración".
6	El asistente transmite la declaración al servidor de SAT para su validación electrónica. La validación y el pago de impuestos de la declaración se registran en el formulario.	Sección "Validación de declaración".

Fuente: elaboración propia.

La introducción del formulario permitirá satisfacer las necesidades actuales de trazabilidad en la empresa y, como beneficio adicional, minimizará la probabilidad de errores en el ingreso de información a los sistemas.

### **3.4.5. Seguridad de la carga**

Los procedimientos actuales de Consultores Rivera concernientes al manejo de mercancías, requieren la introducción de mejoras que garanticen la seguridad y la continuidad del flujo de la carga a través de la cadena logística. Las mejoras deberán estar enlazadas con sistemas de monitoreo permanentes que permitan registrar la trazabilidad de las mercancías durante su tránsito, detallando cualquier incidencia que pueda llegar a dañar la carga.

#### **3.4.5.1. Documentación**

La documentación relacionada al manejo y la seguridad de la carga, estará sujeta a las siguientes políticas:

- Toda la información recopilada por cualquier vía estará sujeta a revisión y aprobación del gerente general o cualquier otra persona designada para el efecto.
- Mientras los documentos se encuentren en las instalaciones de Consultores Rivera, los empleados deberán guardar todas las medidas de confidencialidad y seguridad que correspondan.
- La documentación adjunta a las declaraciones deberá ser revisada previo a su presentación en las ventanillas del servicio aduanero.

- Cuando la documentación esté en poder de los gestores (independiente de su ubicación física), deberán guardar todas las medidas de confidencialidad y seguridad que impidan que personas ajenas a la operación obtengan información relacionada a la carga. Esta disposición es vital para la seguridad de las mercancías, dado que en este punto la carga aún está en movimiento.
- Una vez finalizadas las gestiones aduaneras, la documentación será entregada únicamente al personal autorizado por las demás figuras de la cadena logística (transportista, importador, agencia de carga).
- Por cada operación aduanera, la empresa deberá archivar una copia completa de la documentación en el área de bodega.

#### **3.4.5.2. Revisión y retiro de mercancías**

Los procedimientos actuales de revisión y retiro de mercancías son apropiados para el volumen actual de operaciones de Consultores Rivera. Sin embargo, se introducirán mejoras que reforzarán la seguridad y permitirán una adecuada trazabilidad de las operaciones. La empresa deberá introducir un formulario que permita a los gestores registrar todos los movimientos relacionados al manejo de carga. El propósito será contar con la trazabilidad completa (ver sección 3.4.5.3) de todas las actividades de revisión, carga y entrega en cualquier punto de interacción con la carga.

### 3.4.5.2.1. Revisión

El cuadro que se muestra a continuación está basado en las tablas VIII y IX y detalla las mejoras que la empresa debe introducir el proceso de revisión física de mercancías:

Tabla XXXVII. **Nuevas disposiciones para la revisión física de mercancías**

PASO	DESCRIPCIÓN DE LAS NUEVAS DISPOSICIONES
1	<b>Autorización para traslado.</b> El gestor registra en la hoja de trazabilidad la hora de asignación de revisor (SAT), hora de entrega de documentación al transportista para movimiento a rampa y nombre de la persona que recibe los documentos.
2	<b>Ubicación y apertura de la unidad.</b> El gestor registra la hora de apertura de la unidad, nombre de los participantes en el proceso y el número de marchamo retirado.
3	<b>Operación de descarga.</b> El gestor supervisa la operación y registra el nombre de los participantes en el proceso y cualquier incidencia durante la operación.
4	<b>Revisión sin incidencias.</b> El gestor supervisa la operación y registra el nombre de los participantes y hora de verificación física.
5	<b>Revisión con incidencias.</b> El gestor registra el nombre de los participantes, hora de verificación física y breve reporte de las incidencias (mercancías dañadas, faltantes, sobrantes, entre otros).
6	<b>Operación de carga y colocación de marchamo.</b> El gestor registra la hora de cierre de la unidad, nombre de los participantes y número de marchamo colocado.
7	<b>Entrega de documentación.</b> El gestor registra en la hora de autorización para el levante de mercancías, hora de entrega de documentación al transportista y nombre de la persona que recibe los documentos.
Será responsabilidad del gestor fotografiar todos los procesos (si la empresa proporciona el equipo necesario).	

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.5.2.2. Retiro

En la tabla que se muestra a continuación está basado en la tabla X y detalla las mejoras que la empresa debe introducir en los procesos de retiro y entrega de mercancías al cliente:

Tabla XXXVIII. **Nuevas disposiciones para el retiro y entrega de mercancías**

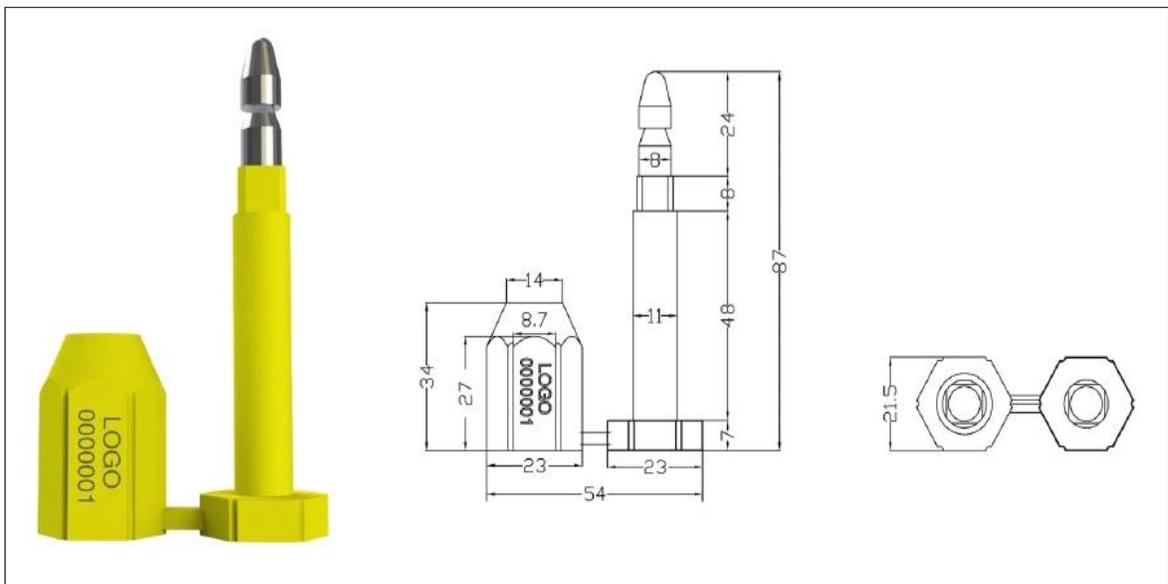
PASO	DESCRIPCIÓN DE LAS NUEVAS DISPOSICIONES
1	<p><b>Planificación del flete.</b></p> <p>I) Participan solo transportistas que hayan completado el proceso de selección de proveedores.</p> <p>II) El gerente de operaciones llevará un registro de los participantes en su control de trazabilidad digital (nombre del gestor, nombre del piloto, placas de la unidad, número de marchamo a colocar, entre otros).</p> <p>III) El asistente de operaciones informará al cliente de todos los detalles del movimiento, vía correo electrónico.</p> <p>IV) El gerente de operaciones asignará al gestor hoja de trazabilidad, equipo de seguridad industrial (casco, chaleco), marchamo y cámara.</p>
2	<p><b>Carga de mercancías.</b></p> <p>El gestor registra hora de autorización de carga, nombre de los participantes, hora de entrega de documentación al proveedor (transportista) y nombre de la persona que recibe los documentos.</p>
3	<p><b>Incidencias durante la carga.</b></p> <p>El gestor registra el nombre de los participantes, hora de detección de la incidencia y breve reporte de las incidencias (mercancías dañadas, faltantes, sobrantes, entre otros).</p>
4	<p><b>Finalización de la carga y cierre de la unidad.</b></p> <p>El gestor registra hora de cierre y número de placas de la unidad, nombre de los participantes y el número de marchamo colocado.</p>
5	<p><b>Recepción y revisión física de mercancías.</b></p> <p>El gestor registra la hora de salida del recinto.</p>
6	<p><b>Revisión con incidencias.</b></p> <p>Aplican las disposiciones del paso tres.</p>
<p>Será responsabilidad del gestor fotografiar todos los procesos (si la empresa proporciona el equipo necesario).</p>	

Fuente: elaboración propia.

### 3.4.5.2.3. Marchamos

Los marchamos que la empresa utilizará deberán cumplir con los requerimientos de la Norma ISO/PAS 17712:2010 y ser compatibles con el programa estadounidense C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism, por sus siglas en inglés). Las especificaciones de dichos marchamos son las siguientes:

Figura 12. Marchamo de seguridad TSS-BS02, unidades en mm



Fuente: Shanghai Xinfan Container Fittings Co., Ltd.

### 3.4.5.2.4. Reporte de viajes y marchamos

Existen casos particulares de operaciones aduaneras en la empresa. En algunas ocasiones, los gestores de ciudad de Guatemala viajan a fronteras terrestres para realizar trámites aduaneros y operaciones logísticas. En estos

viajes, los gestores se apegarán a los procesos de gestión y revisión aprobados, incluyendo reportes completos de marchamos. De igual forma, deberán aplicar todos los procesos de seguridad general, industrial, informática, de la carga o de cualquier otra naturaleza que la empresa haya establecido. A su regreso, el gestor elaborará un informe para liquidar los viáticos asignados.

### **3.4.5.3. Trazabilidad**

El mecanismo de trazabilidad de la empresa deberá documentar no solo el proceso de elaboración y autorización de declaraciones; también debe registrar todas las interacciones con las mercancías y las demás figuras de la cadena logística. Las propuestas para las gestiones de revisión, retiro y entrega de mercancías, confirman lo expuesto y señalan la hoja de trazabilidad como una herramienta para el registro de información. Será responsabilidad del gerente de operaciones velar por el cumplimiento de esta disposición e ingresar la información recopilada a los sistemas informáticos de la empresa.

A continuación se presenta la propuesta para la hoja de trazabilidad:

Tabla XXXIX. **Hoja de trazabilidad para proceso de revisión, carga y entrega de mercancías**

<b>1. Trámite en aduana</b>			
Aduana	Nombre del gestor	Fecha y hora del trámite	
<b>2. Revisión física</b>			
Nombre de los participantes		Fecha y hora de la revisión	
Número de marchamo retirado		Número de marchamo colocado	
<b>3. Salida de aduana</b>			
Nombre del gestor		Otros participantes	
Nombre de quien recibe los documentos		Fecha y hora de entrega de documentos	
<b>4. Entrega de mercancías</b>			
Nombre del gestor		Fecha y hora de salida del recinto	
Nombre del piloto	Placas de la unidad	Lugar de entrega	Hora de entrega
Nombre de la persona que recibe		Otros participantes	
<b>5. Incidencias</b>			

Fuente: elaboración propia.

Las instrucciones de llenado son las siguientes:

- Trámite en aduana: el gestor colocará la información relacionada al trámite en aduana, procurando colocar la hora exacta del trámite.
- Revisión física: el gestor consigna la información relacionada a la revisión de mercancías. Se amplían las casillas que pueden generar duda:

- Nombre de los participantes: nombre de los involucrados en el proceso de revisión física.
- Número de marchamo retirado y colocado: cuando al medio de transporte se le retire y/o coloque un marchamo de seguridad, será responsabilidad del gestor registrar los números de estos en la hoja.
- Salida de aduana: cuando concluya el trámite en aduana, el gestor deberá entregar la documentación a la persona autorizada para realizar el despacho; se detallan aspectos específicos:
  - Nombre de la persona que recibe los documentos: nombre del transportista u otro representante del cliente que recibe los documentos para despacho de mercancías.
  - Fecha y hora de entrega de documentos: registro del momento en el cual la persona autorizada recibe la documentación.
- Entrega de mercancías: cuando Consultores Rivera planifique la carga y entrega de mercancías, será responsabilidad del gestor consignar toda la información relacionada al flete, desde el recinto (depósito aduanero o almacén fiscal) hasta la entrega en el lugar dispuesto por el cliente.
- Incidencias: en caso de incidencias durante la revisión, traslado y/o entrega de mercancías, el gestor consignará un breve reporte de las incidencias.

### **3.4.6. Estudio financiero**

“El estudio financiero permitirá ordenar y sistematizar la información de carácter monetario del proyecto y determinará su rentabilidad, comparando los costos y beneficios a lo largo de la vida útil. Los beneficios provienen de la venta de servicios y los costos de la compra de insumos y pago de factores (materias primas, mano de obra y capital)”.<sup>27</sup>

#### **3.4.6.1. Evaluación económica**

Tomando en cuenta las oportunidades y amenazas para la empresa, así como el entorno actual de las agencias de aduana en Guatemala y la creciente necesidad de crear cadenas logísticas globales, confiables y seguras, no se identifica un proyecto que pueda brindar beneficios similares tanto a nivel operativo como financiero.

#### **3.4.6.2. VAN**

El análisis del Valor Actual Neto permitirá a Consultores Rivera evaluar si los beneficios justifican los costos de inversión y mantenimiento que acarrea el proyecto OEA.

##### **3.4.6.2.1. Definición**

“El Valor Presente Neto o Valor Actual Neto es uno de los métodos básicos que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los

---

<sup>27</sup> GUERRERO SPÍNOLA DE LÓPEZ, Alba Maritza. *Formulación y Evaluación de Proyectos*. p. 74.

flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros gastos de efectivo. La tasa que se utiliza para descontar los flujos, es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo de los cuales los proyectos de inversión no deben efectuarse”.<sup>28</sup>

### 3.4.6.2.2. Análisis

La inversión inicial, costos anuales e ingresos por venta de servicios son los siguientes:

Tabla XL. Valores para el cálculo del VAN

Descripción	Valores
Inversión inicial	Q282 500,00
Vida útil (período de habilitación)	3 años
Costo anual de operación (mantenimientos, energía, MO)	Q75 000,00
Valor de salvamento	Q40 000,00
Ingresos anuales por servicios	Q200 000,00
Tasa de interés anual	10 %

Fuente: elaboración propia, con datos de Consultores Rivera.

Los cálculos son los siguientes:

$$\text{VAN} = (200\,000 - 75\,000)(P/A, 10\%, 3) - 282\,500 + 40\,000(P/F, 10\%, 3)$$

$$\text{VAN} = (125\,000) \cdot (2,4869) - 282\,500 + 40\,000 \cdot (0,7513)$$

$$\text{VAN} = \text{Q. } 58\,414,50$$

De acuerdo al análisis, la empresa recupera su inversión inicial y obtiene la rentabilidad deseada.

<sup>28</sup> GUERRERO SPÍNOLA DE LÓPEZ, Alba Maritza. *Formulación y Evaluación de Proyectos*. p. 85.

### 3.4.6.3. TIR

Al igual que el VAN, el cálculo de la Tasa Interna de Retorno proporciona a la Gerencia de Consultores Rivera un panorama claro sobre el proyecto del operador económico autorizado.

#### 3.4.6.3.1. Definición

“Se define como la tasa de actualización por medio de la cual el valor actual de ingresos de efectivo, es igual al valor actual de los egresos o salidas de efectivo.”<sup>29</sup>

#### 3.4.6.3.2. Análisis

De acuerdo a los valores de inversión inicial y a los flujos anuales determinados anteriormente, el proyecto tendrá una tasa interna de retorno del 15,62 %, como se muestra a continuación:

Tabla XLI. **Cálculo de la TIR**

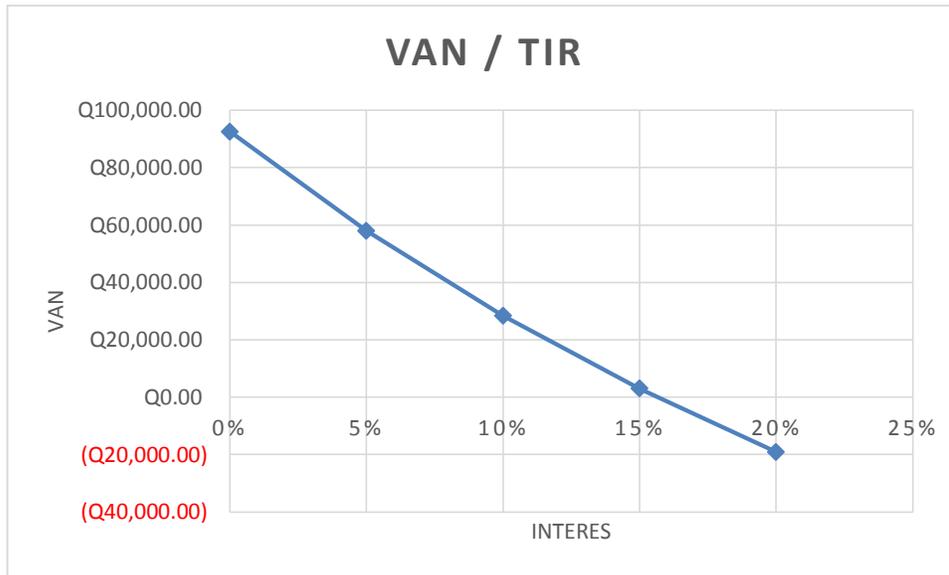
Inversión Inicial	Período 1	Período 2	Período 3
(Q282 500,00)	Q125 000,00	Q125 000,00	Q125 000,00
TIR: 15,62%			

Fuente: elaboración propia.

La siguiente ilustra de mejor forma la tasa interna de retorno para el proyecto, confirmando la información detallada en los análisis anteriores.

<sup>29</sup> HÉRNANDEZ SINCAL, Felipe. *Curso de Finanzas III*. p. 88.

Figura 13. Gráfico de TIR



Fuente: elaboración propia.

#### 3.4.6.4. Costo de oportunidad

Dado que una empresa puede generar ingresos de distintas formas, es necesario evaluar cuál sería el costo de elegir entre dos opciones de distinta naturaleza.

##### 3.4.6.4.1. Definición

“El costo de oportunidad es el valor o beneficio que genera un recurso en su mejor uso alternativo. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto”.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> GIRÓN MILIAN, Edgar Humberto. *La Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto como herramientas de evaluación financiera, en proyectos para plantaciones de madera Teca.* p. 42.

#### **3.4.6.4.2. Análisis**

Previo a iniciar el proyecto, la empresa contempló invertir el dinero en una institución bancaria internacional que ofrece una tasa de interés del 3 % para realizar un plazo fijo. Al descartar esta opción y poner en marcha el proyecto OEA, el costo de oportunidad será el 3 % de ganancias que le habría dado el plazo fijo.

#### **3.4.6.5. Relación B/C**

Para cualquier proyecto que se implemente en Consultores Rivera, será necesario comparar los beneficios derivados de dicho proyecto contra los costos iniciales y a largo plazo.

##### **3.4.6.5.1. Definición**

“El método de análisis beneficio/costo (B/C) está basado en la razón de los beneficios a los costos asociada con un proyecto particular. Se considera que un proyecto es atractivo cuando los beneficios derivados de su implementación exceden sus costos asociados”.<sup>31</sup>

##### **3.4.6.5.2. Análisis**

A continuación se presenta el análisis de ingresos y egresos actualizados, con base a la información proporcionada por Consultores Rivera y los egresos estimados para el proyecto:

---

<sup>31</sup> BLANCK, Leland T. y TARQUIN, Anthony J. *Ingeniería Económica*. p. 266.

Tabla XLII. **Análisis de ingresos y egresos actualizados**

Años	Ingresos	Egresos	Ingresos P/F 10 %	Egresos P/F 10 %
0	---	Q282 500,00	---	Q282 500,00
1	Q200 000,00	Q75 000,00	Q181 820,00	Q68 182,50
2	Q200 000,00	Q75 000,00	Q165 280,00	Q61 980,00
3	Q200 000,00	Q75 000,00	Q150 260,00	Q56 347,50
		<b>Totales</b>	Q497 360,00	Q469 010,00

Fuente: elaboración propia, con información de Consultores Rivera.

$$B/C = Q497\,360,00 / Q469\,010,00 = 1,06$$

La relación es superior a la unidad, lo cual indica que el proyecto es aceptable.

### 3.4.6.6. Análisis de sensibilidad

El entorno en el que Consultores Rivera desempeña sus actividades está en constante cambio, por lo que se deberán realizar evaluaciones para definir la sensibilidad del proyecto a cualquier cambio que pueda afectar su desarrollo.

#### 3.4.6.6.1. Definición

Es una forma especial de incorporar el factor riesgo a los resultados pronosticados de un proyecto, que permite medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones de uno o más parámetros decisorios de un proyecto o variables relevantes como tasa de oportunidad, precios de venta del producto, volumen de producción, inversiones iniciales, utilidades, duración, entre otros<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> GUERRERO SPÍNOLA DE LÓPEZ, Alba Maritza. *Formulación y Evaluación de Proyectos*. p. 108.

### 3.4.6.6.2. Análisis

Para medir la sensibilidad del proyecto, se proyectarán dos escenarios:

- Aumento del 20 % en los ingresos anuales;
- Aumento de 15 % en los costos, derivados de errores de digitación.

Tabla XLIII. **Análisis del proyecto con un incremento del 20 % en los ingresos anuales**

Descripción	Valores	
Inversión inicial	Q282 500,00	
Vida útil (período de habilitación)	3 años	
Costo anual de operación (mantenimientos, energía, MO)	Q75 000,00	
Valor de salvamento	Q40 000,00	
Ingresos anuales por servicios	Q240 000,00	
Tasa de interés anual	10 %	
	VAN	Q157 890,00
	TIR	34,29 %

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior, un incremento en los ingresos generaría un considerable beneficio a la empresa. Por el contrario, un incremento en los costos de operación derivado de errores en la digitación, afectaría los resultados del proyecto, como se muestra a continuación:

Tabla XLIV. **Análisis del proyecto con un incremento del 15 % en los costos**

Descripción	Valores
Inversión inicial	Q282 500,00
Vida útil (período de habilitación)	3 años
Costo anual de operación (mantenimientos, energía, MO)	<b>Q86 250,00</b>
Valor de salvamento	Q40 000,00
Ingresos anuales por servicios	Q200 000,00
Tasa de interés anual	10 %
	VAN
	Q30 436,88
	TIR
	10,08 %

Fuente: elaboración propia.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Aplicación de la figura del operador económico autorizado para Consultores Rivera**

En este capítulo se describe el procedimiento vigente que el servicio aduanero estableció para todas los agentes aduaneros que, por sus funciones en la cadena logística internacional, soliciten de carácter voluntario la habilitación como operador económico autorizado (OEA). Asimismo, se plantea la modalidad en que Consultores Rivera emprenderá el proceso para cumplir con todas las propuestas del capítulo tres.

#### **4.1.1. Procedimiento para la calificación y habilitación**

El procedimiento vigente emitido por SAT para la calificación, habilitación, registro y control de los operadores es el PR-IAD/DNO-AR-09. Consultores Rivera deberá cumplir con todos los requisitos técnicos y legales del procedimiento previo a presentar su solicitud. El responsable del proyecto deberá cumplir con el plan de trabajo propuesto y será responsabilidad del gerente supervisar el desarrollo de dicho plan.

##### **4.1.1.1. Documentación**

Consultores Rivera deberá documentar todos los procedimientos, reglamentos, reportes, formularios, políticas y/o cualquier otro elemento relacionados a la mejora interna de los procesos actuales y al cumplimiento de los requisitos del programa OEA. Para una administración correcta de la

documentación, la empresa establecerá un sistema de codificación interno que se dispondrá de la siguiente manera:

Tabla XLV. **Codificación de los documentos**

Tipo del documento	Área a la que pertenece	Correlativo
<b>P</b>	<b>RH</b>	<b>001</b>
¿Cómo se asigna el código? D: Dibujo o plano. P: Procedimientos. R: Reportes. I: Instructivos	¿Qué áreas existen en la empresa? RH: Recursos humanos. SI: Seguridad industrial. SE: Seguridad informática. OP: Operación. SC: Seguridad de la carga.	Correlativo de acuerdo al tipo de documento y área.
Código de una letra	Código de dos letras	Código de tres dígitos.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.1.1.1. Documentación legal

La documentación legal que la empresa debe preparar y presentar es la siguiente:

- Solicitud de habilitación para actuar como OEA en la figura de agente de aduana. Dicha petición deberá contener la siguiente información:
  - Debe estar dirigida al intendente de Aduanas;
  - Nombre y demás generales del peticionario (edad, estado civil, número de documento de identificación, dirección, entre otros);

- Indicación precisa de la actividad para la que se solicita la habilitación (en el caso de Consultores Rivera, agente aduanero);
  - Dirección para recibir notificaciones referentes a la solicitud;
  - Número de identificación tributaria (NIT);
  - Domicilio fiscal;
  - Dirección de oficina o instalación principal;
  - Nombre del empleado que actuará como punto de contacto ante el servicio aduanero;
  - Firma del agente de aduana.
- 
- Declaración jurada de no tener vínculo laboral con el Estado o sus instituciones.
  - Fotocopia legalizada por notario o certificación de la empresa de estar inscrita en el Registro Mercantil General de la República.
  - Fotocopia legalizada por notario o copia certificada del documento personal de identificación del agente de aduana.
  - Fotocopia de patente de comercio debidamente registrada.
  - Constancia vigente de antecedentes penales del propietario.

- Certificación extendida por SAT de que se encuentra al día en el pago de sus obligaciones tributarias.
- Fotocopia simple del documento de identificación de la persona que actuará como punto de contacto.
- Fotocopia simple de Declaraciones de Mercancías que demuestren una experiencia mínima de cinco años en operaciones de comercio internacional.
- Documentos que detallen ingresos, costos y gastos deducibles, así como copia simple de los estados financieros firmados por el contador general y el agente de aduana.

#### **4.1.1.1.2. Autoevaluación inicial**

Cuando Consultores Rivera ejecute y cumpla con el plan de trabajo propuesto en el capítulo 3 y en el procedimiento vigente, ejecutará la autoevaluación inicial para establecer el grado de cumplimiento de los requisitos contenidos en la lista de obligaciones para el agente aduanero. Dicha evaluación deberá estar completada y firmada en los formatos establecidos por SAT (anexo RE-IAD/DIA-AR-02), adjuntando declaración jurada ante notario que manifieste que la evaluación se efectuó en un plazo no mayor a tres meses previo a la presentación de la solicitud.

#### **4.1.1.1.3. Planos**

La empresa deberá preparar y presentar copia fiel de los planos detallados y actualizados en forma impresa y electrónica, cumpliendo con los estándares mínimos que establecen las buenas prácticas en ingeniería civil. Los planos permitirán identificar la áreas de ingreso y egreso, área de bodega, gerencia de operaciones y general, áreas de cómputo y rutas de evacuación.

La elección del profesional o técnico que realice el diseño de los planos deberá apegarse a la normativa vigente que la empresa haya adoptado para la selección de proveedores.

#### **4.1.1.1.4. Dictamen técnico**

Consultores Rivera deberá presentar un dictamen técnico que exponga que las medidas de seguridad industrial cumplen con los estándares mínimos que establecen las buenas prácticas de ingeniería industrial.

La elección del ingeniero industrial externo que realice la evaluación y posterior dictamen deberá apegarse a la normativa vigente que la empresa haya adoptado para la selección de proveedores. Es recomendable que el mismo profesional que asesore a Consultores Rivera en la implementación de su sistema de gestión y capacitación, sea el encargado de avalar las medidas de seguridad adoptadas. El responsable del proyecto será el encargado de acompañar este proceso.

#### 4.1.1.1.5. Plan operativo anual

La empresa deberá implantar un plan operativo anual de revisión y mantenimiento de las medidas de seguridad iniciales, el cual debe incluir periodicidad, seguimiento específico en áreas críticas, seguridad de sistemas informáticos y mantenimiento de dispositivos de seguridad.

A continuación se presenta un plan operativo que se deberá ejecutar mensualmente para asegurar la continuidad de las medidas de seguridad:

Tabla XLVI. Plan operativo mensual

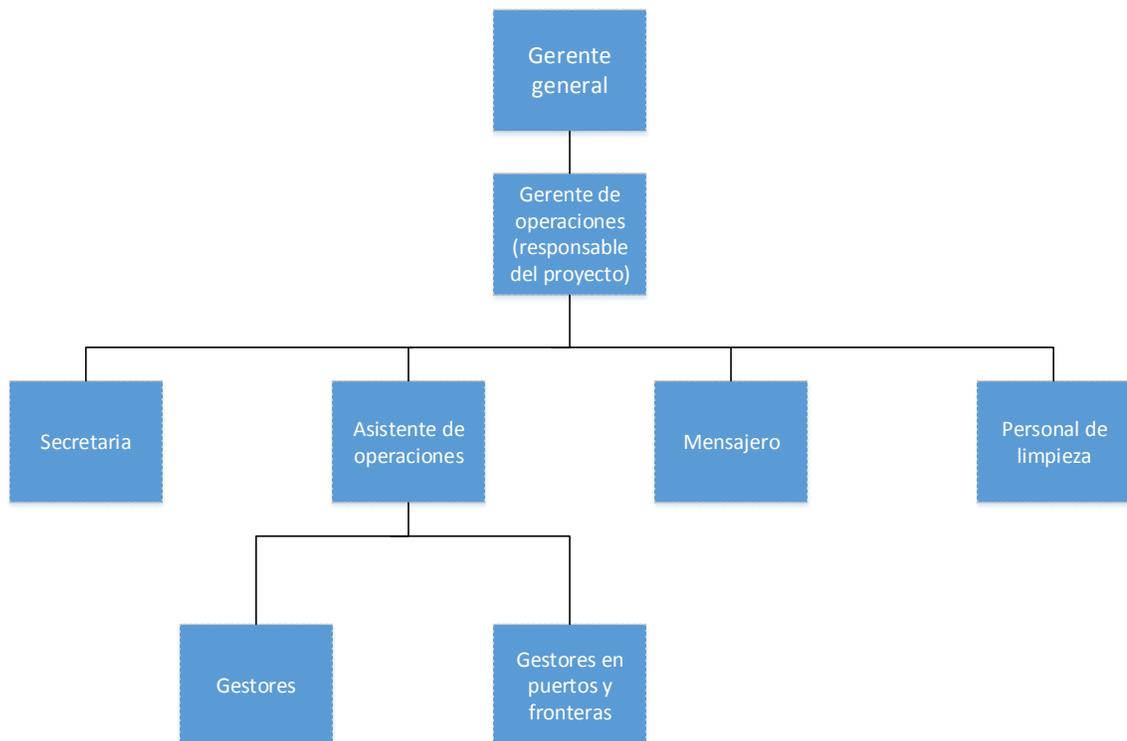
Mes: Enero			
Fecha	Área	Responsable	Descripción y procedimientos
01/01/13	Externa / seguridad industrial	Gerente de Operaciones (GO)	Arranque automático mensual de la planta eléctrica durante 30 minutos.
02/01/13	Áreas de cómputo / seguridad informática	GO / Personal informático	Procedimiento de <i>backup</i> mensual para todos los equipos de cómputo.
09/01/13	Completa seguridad industrial	GO	Reporte mensual del estado de medios y elementos de acuerdo al formato establecido.
12/01 al 15/01/13	Externa / RRHH	GO / RRHH	Realizar visita al domicilio de las personas con acceso a áreas críticas
12/01 al 15/01/13	--- / RRHH	GO	Verificación de los datos proporcionados por los empleados en las fichas e información, antecedentes penales y policíacos, cartas de recomendación, entre otros.
21/01 al 23/01/13	Externa / seguridad industrial y RRHH	GO	Inspección para evaluar el cumplimiento de las medidas de seguridad por parte de los trabajadores.
23/01/13	Completa seguridad industrial	GO / proveedor de servicios.	Mantenimiento preventivo de todos los dispositivos de seguridad: - Sistema de CCTV; - Sensores de movimiento; - Detectores de humo; y - Controles de acceso.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.1.1.6. Organigrama actual

De acuerdo a la reorganización en todos los niveles de la empresa y la introducción de un nuevo puesto crítico (gerente de operaciones, que durante la etapa de ejecución del proyecto desempeña el cargo de responsable del mismo), la estructura se constituirá de la siguiente manera:

Figura 14. Organigrama final



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.1.2. Nombramiento del representante de la empresa

El representante o punto de contacto, es la persona designada por la empresa como enlace con el servicio aduanero y quien debe coordinar todas las operaciones relacionadas a la figura OEA. En el caso de Consultores Rivera, se recomienda que dicho contacto sea el gerente de operaciones, ya que sobre él recae la responsabilidad de la implementación, divulgación y control de los procedimientos y sistemas en el marco de la figura OEA.

#### 4.1.1.3. Identificación de proveedores

De acuerdo a lo requerido por el servicio aduanero, la empresa deberá presentar un listado de proveedores que brindan servicios en materia de seguridad en los formatos establecidos. Para ello, deberá efectuar el análisis y selección de proveedores críticos conforme a los parámetros propuestos durante el desarrollo de la propuesta.

Acorde a lo definido en el capítulo anterior, los únicos proveedores que cumplirían dichas características son los siguientes:

Tabla XLVII. Proveedores críticos

Proveedor	Servicio	Categoría	Acuerdo
---	Instalación y mantenimiento de equipos de seguridad	Crítica	Contrato con cláusulas de confidencialidad y mantenimiento
---	Patrullaje y reacción	Alta	Contrato

Fuente: elaboración propia.

Si durante la planeación, organización y estructuración de los sistemas de gestión y procedimientos operativos se formalizará una relación comercial con otros proveedores en materia de seguridad (informática, industrial o general), es responsabilidad de la empresa añadirlos al listado anterior para su presentación al servicio aduanero.

#### **4.1.1.4. Visita de verificación**

El procedimiento que Consultores Rivera debe seguir para la visita de verificación de SAT y posterior habilitación como operador económico autorizado se sintetiza a continuación:

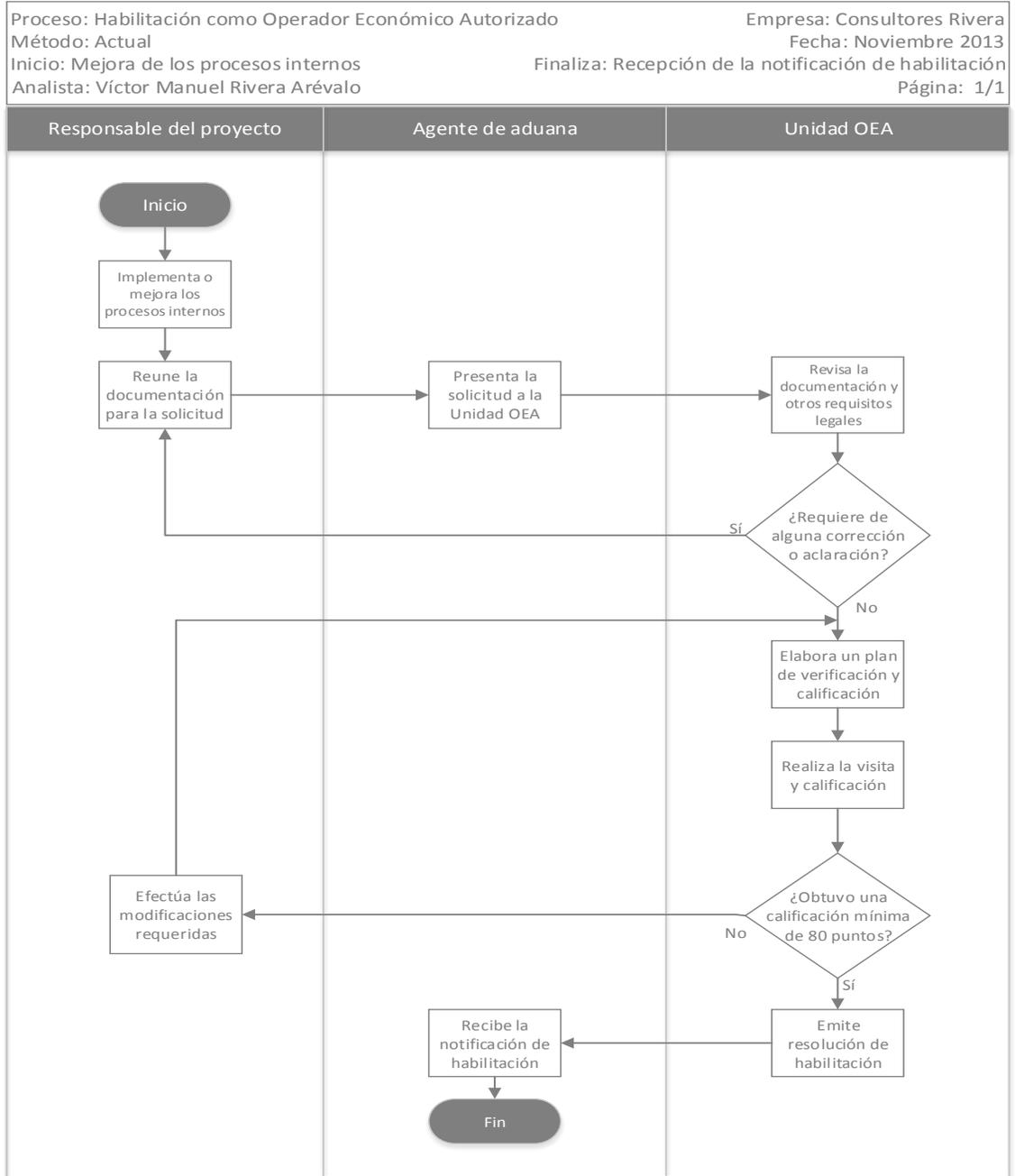
Tabla XLVIII. **Proceso para la verificación y habilitación como OEA**

<b>Paso</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Ejecuta las tareas para implementar o mejorar los procesos conforme a la matriz de requisitos del programa.	Encargado del proyecto
2	Reúne, revisa y aprueba la documentación técnica y legal necesaria para la habilitación.	Encargado del proyecto
3	Presenta la solicitud con su documentación de soporte a la unidad OEA del servicio aduanero.	Agente de aduana
4	Revisa la documentación y requiere el historial del agente a otras intendencias del servicio aduanero.	Unidad OEA
5	Requiere que la empresa corrija o aclare cualquier disconformidad detectada en la documentación para continuar el proceso.	Unidad OEA
6	Elabora un plan de verificación y supervisión cuando la empresa cumpla todos los requisitos estipulados en la normativa vigente.	Unidad OEA
7	Realiza la visita y la calificación en las instalaciones de la empresa.	Unidad OEA
8	Solicita a la empresa implementar o mejorar los procesos de los requisitos que no obtengan el puntaje mínimo de 80 en el proceso de calificación.	Unidad OEA
9	Efectúa las modificaciones requeridas de acuerdo al informe de la Unidad OEA y el procedimiento vuelve al punto 6.	Encargado del proyecto.
10	Emite resolución de habilitación cuando la empresa apruebe el proceso de calificación con un puntaje mínimo de 80.	Unidad OEA
11	Recibe la notificación de habilitación por un período de tres años.	Agente de aduana

Fuente: elaboración propia.

El diagrama de flujo para el proceso de habilitación es el siguiente:

**Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de habilitación como OEA**



Fuente: elaboración propia, con información de SAT y con base al programa Microsoft Visio.

#### **4.1.2. Normativa del operador**

Cuando la empresa finalice el proceso de evaluación y reciba su resolución que la habilita como operador confiable, observará las normas específicas que rigen a la figura OEA. La empresa añadirá los recursos internos necesarios para el cumplimiento del reglamento, incorporándolos al ciclo Deming.

##### **4.1.2.1. Supervisiones y autoevaluación anual**

El procedimiento dispone de normas específicas para la supervisión y autoevaluación anual, las cuales se detallan a continuación:

- Durante el período de habilitación otorgado por el SAT, la empresa estará sujeta a supervisiones aleatorias anuales por parte de la unidad OEA.
- El objetivo de la supervisión es verificar el cumplimiento de los estándares de seguridad de la cadena logística. La unidad emitirá un reporte de los hallazgos.
- La empresa deberá presentar una lista de obligaciones y autoevaluación anual, para determinar si se mantiene el grado de cumplimiento de los requisitos.
- La unidad realizará una supervisión basada en la autoevaluación anual del numeral anterior, constatando el cumplimiento de la lista de obligaciones para agente aduanero. La unidad emitirá un reporte de los hallazgos.

- Si algún hallazgo durante las supervisiones amerita la inhabilitación y/o cancelación, se procederá conforme a lo establecido en la normativa vigente.

#### **4.1.2.2. Inhabilitación**

La empresa puede ser inhabilitada como OEA por cualquiera de las siguientes causas:

- Por incumplimiento de los requisitos, obligaciones, términos y condiciones establecidos para la habilitación.
- Cuando la unidad OEA determine un riesgo en la seguridad de la cadena logística.
- Durante un proceso judicial de cualquier naturaleza.
- Por incumplimiento de las leyes tributarias o aduaneras.
- Por la fusión de la empresa con otra entidad que no esté habilitada como OEA.
- Por cambio de propietario o razón social de la empresa.
- Por uso incorrecto de las facilidades del programa.
- Por posibilitar que una entidad distinta a la empresa haga uso indebido de los beneficios otorgados.

La empresa podrá subsanar aquellas faltas de los numerales 1 y 2, en un plazo de 60 días hábiles; prorrogables si la empresa demuestra que requiere más tiempo para el cumplimiento de los requisitos.

#### **4.1.2.3. Cancelación**

La cancelación de la figura OEA está sujeta a las siguientes condiciones:

- Cuando no se subsanen aquellas faltas indicadas en los primeros dos numerales de la sección anterior.
- Cuando las sentencias judiciales sean ejecutadas conforme a lo establecido en la Ley del Organismo Judicial.
- Cuando quede firme la resolución que sanciona las faltas en materia tributaria y aduanera.
- Cuando la empresa reincida en las faltas que ameritan inhabilitación.
- Cuando la empresa no solicite la renovación en el tiempo estipulado por la normativa vigente.

#### **4.1.2.4. Obligaciones y responsabilidades**

Consultores Rivera deberá cumplir todas las obligaciones y responsabilidades derivadas de la habilitación como OEA. Dichas obligaciones son:

- Presentar ante el servicio aduanero la autoevaluación anual.
- Colaborar con los miembros de la unidad OEA y otras intendencias del servicio aduanero que efectúan tareas de verificación en la empresa.
- Presentar anualmente dictamen técnico donde se haga constar que la empresa cumple con los estándares de seguridad industrial requeridos por el programa.
- Colaborar con la verificación del cumplimiento del plan operativo anual.
- Mantener actualizados los estándares de seguridad e implementar el uso de tecnología como soporte.
- Informar al servicio aduanero sobre cualquier cambio que pueda incidir en la seguridad de la cadena logística.
- Asistir a todas las capacitaciones relacionadas a la figura OEA.
- Acatar las recomendaciones de la unidad OEA.
- Informar al servicio aduanero sobre cualquier incidencia que afecte la seguridad de la cadena logística.
- Mantener registros actualizados, precisos, completos y verificables sobre las operaciones aduaneras que realice.
- Capacitar a los trabajadores acerca de amenazas a la cadena logística.

- Contar con un sistema de circuito cerrado de televisión en las áreas críticas de la empresa, con capacidad para almacenar información por tres meses continuos.

#### **4.1.2.5. Facilidades y beneficios**

Las facilidades y beneficios para la empresa, conforme a la habilitación como agente de aduana confiable, serán las siguientes:

- Gestión ágil por parte del servicio aduanero en aspectos operativos como gestión administrativa.
- Derecho a recibir atención personalizada por medio de un oficial de cuentas.
- Posibilidad de ser reconocidos como OEA por los servicios aduaneros de otros países, que cuenten con programas similares con los que se hayan suscrito un acuerdo de reconocimiento mutuo.
- Derecho a recibir capacitaciones especializadas por parte del servicio aduanero.
- Simplificación y agilización en las operaciones aduaneras de despacho.
- Ser considerados en nuevos programas orientados a la facilitación del despacho de mercancías.
- Medidas especiales en situaciones de problemas informáticos de los sistemas del servicio aduanero en puertos, aeropuertos y fronteras.

### **4.1.3. Renovación del registro**

El registro como operador se renueva cada tres años. La petición de la empresa para la renovación se realizará mediante solicitud ante el servicio aduanero, con tres meses de anticipación a la fecha de vencimiento del plazo para operar como OEA. La unidad realizará un nuevo proceso de verificación para comprobar si los estándares de seguridad se han elevado, o al menos permanecen en el mismo nivel.

## **4.2. Evaluación y mejora**

Las técnicas de evaluación y mejora no solo permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas de la propuesta, también posibilitarán un análisis continuo de todos los procesos internos. El planteamiento de posibles soluciones y la implementación de proyectos de mejora, garantizarán que la empresa conserve y renueve su registro como OEA en los plazos establecidos por el servicio aduanero.

### **4.2.1. Autoevaluación**

Como parte de las responsabilidades del gerente de operaciones (o responsable del proyecto) y los requerimientos de programa OEA, se deberán realizar autoevaluaciones permanentes empleando como referencia la matriz de requisitos del programa. Las conclusiones de la autoevaluación se utilizarán como punto de partida para la planificación de proyectos y/o círculos de mejora.

Es recomendable que en las actividades de autoevaluación participe un revisor externo confiable y calificado, para obtener una perspectiva independiente de los procesos y estándares vigentes durante el ejercicio. Como

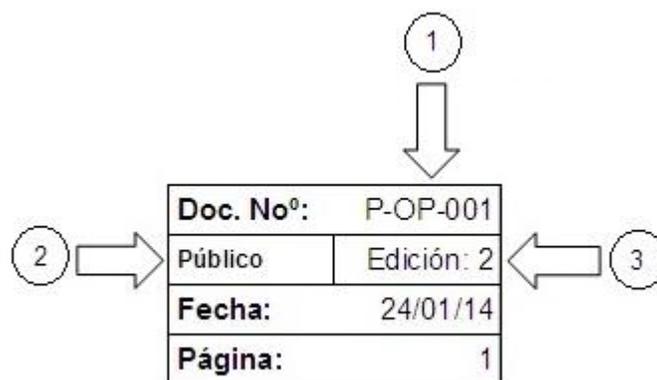
opción alterna, se plantea la posibilidad de que la evaluación sea ejecutada por dos revisores internos, con las competencias suficientes para garantizar la confiabilidad del ejercicio.

#### 4.2.2. Registro y control

Como parte de la introducción y mejora de procesos, Consultores Rivera establecerá numerosos procedimientos y documentos que deberán estar registrados en una base de datos interna para su mejor control. Como se estableció anteriormente, para la implementación de dicha base se plantea un sistema que identifique y otorgue un código a cada procedimiento, determinando el grado de confidencialidad de la información.

El sistema consiste en una casilla informativa en la parte superior del documento, que será estructurada de la siguiente manera:

Figura 16. Casilla informativa



Fuente: elaboración propia.

El número del documento (1) indicará el código asignado por la empresa de acuerdo a la configuración planteada en la sección de documentación.

La casilla (2) indicará el grado de confidencialidad de la información, de acuerdo a los estándares de Consultores Rivera. El grado puede variar entre público, reservado o confidencial.

La edición (3) señala el número de ocasiones en las que se ha editado el documento. El sistema también mencionará la fecha de divulgación y el número de páginas del documento.

#### **4.2.3. Círculo de Deming**

Consultores Rivera podrá valerse de las herramientas y técnicas del ciclo Deming para el cumplimiento de sus metas. Cuando se alcancen las metas iniciales, el ciclo permitirá a la empresa enfrentar nuevas debilidades y problemáticas, fortaleciendo los procedimientos internos y permitiendo que la empresa opere de forma segura y continua, renovando fácilmente su registro como OEA.

##### **4.2.3.1. Planificar**

Las técnicas de esta etapa del ciclo se podrán aplicar a los resultados de los análisis de las operaciones actuales, según el plan de trabajo establecido con anterioridad; así también, a todos los planes que deriven de un proceso de mejora continua. Para ejemplificar la aplicación de estas técnicas, se presentará un ciclo Deming para uno de los problemas detectados, que debe ser desarrollado como parte del proceso OEA.

Las metas establecidas en la sección de planeación están directamente relacionadas a la mejora de los controles en las operaciones, uno de los pilares del programa OEA. Una de esas metas alude a la reducción de errores de digitación. ¿Por qué es tan importante la disminución de este índice? Su importancia radica en que estos errores originan rectificaciones, multas, tiempos muertos y otros factores que afectan al tránsito de las mercancías y propician condiciones inseguras para las operaciones.

A continuación se presenta el número de rectificaciones derivadas de errores de cualquier naturaleza en un período de 18 meses:

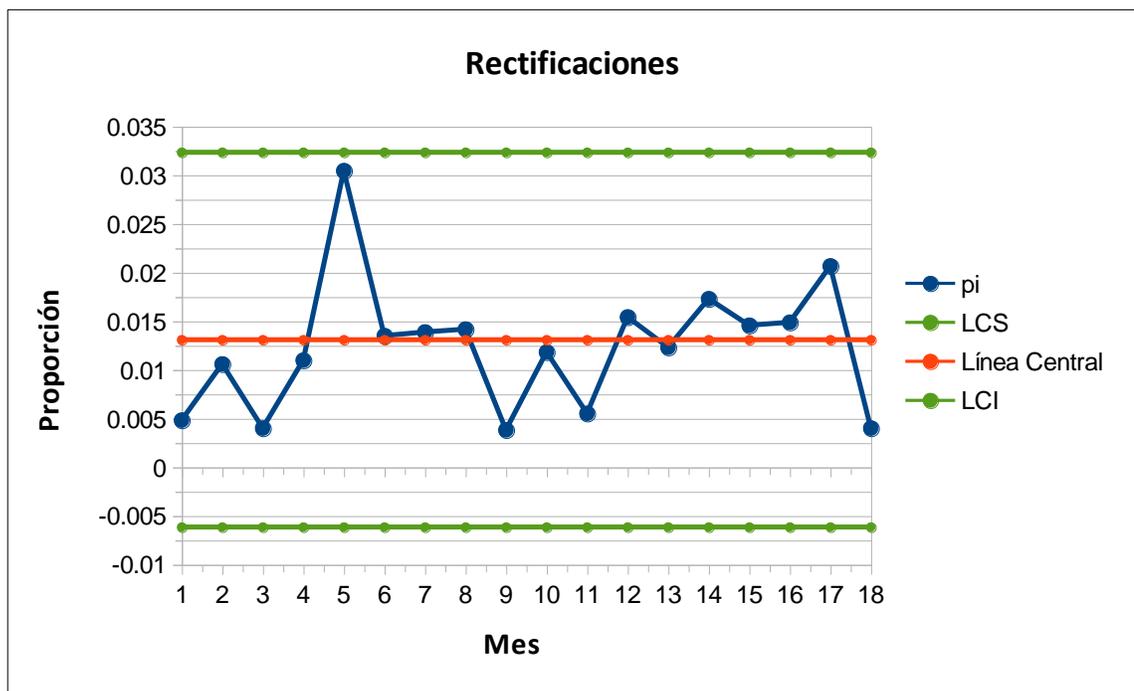
Tabla XLIX. **Rectificaciones mensuales**

Mes	Número de rectificaciones
Julio	1
Agosto	3
Septiembre	1
Octubre	4
Noviembre	12
Diciembre	4
Enero	3
Febrero	4
Marzo	1
Abril	4
Mayo	2
Junio	5
Julio	5
Agosto	5
Septiembre	5
Octubre	6
Noviembre	8
Diciembre	1

Fuente: elaboración propia, con datos de Consultores Rivera.

La carta P permitirá visualizar si el proceso actual de elaboración de declaraciones está en control estadístico, considerando las rectificaciones como elementos defectuosos.

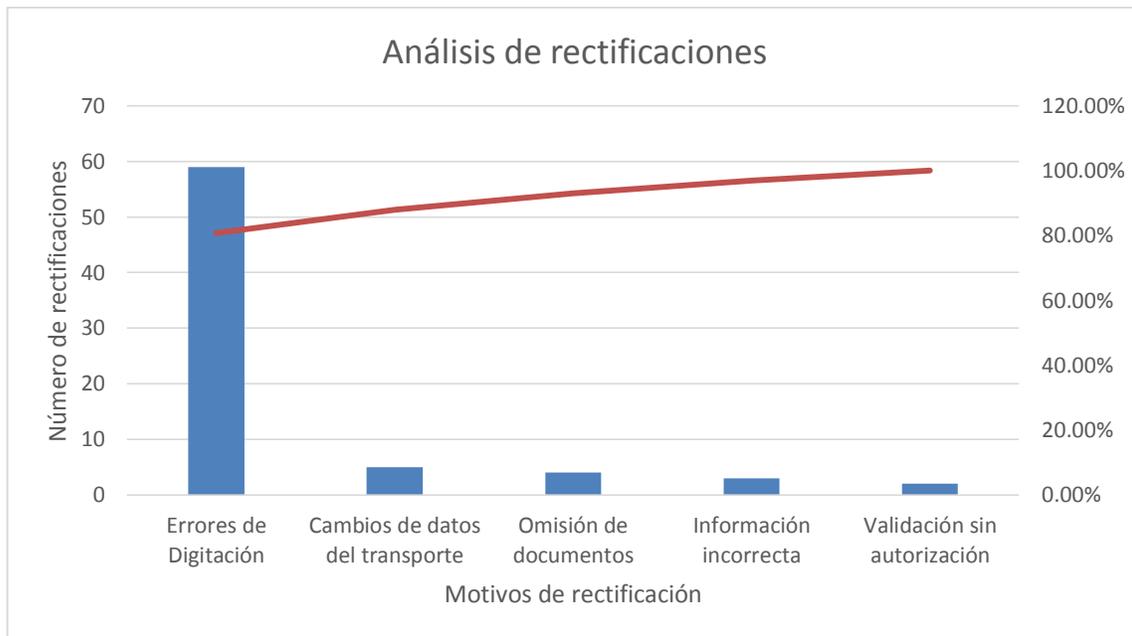
Figura 17. Carta P de rectificaciones



Fuente: elaboración propia, con datos de la tabla XLIV.

De acuerdo a la figura anterior, y aunque el proceso se mantiene en control en los 18 meses evaluados, durante el quinto mes el número de rectificaciones se incrementó considerablemente; probablemente por sobrecarga en el volumen de trabajo o revisiones no detalladas.

Figura 18. Diagrama de Pareto para las rectificaciones

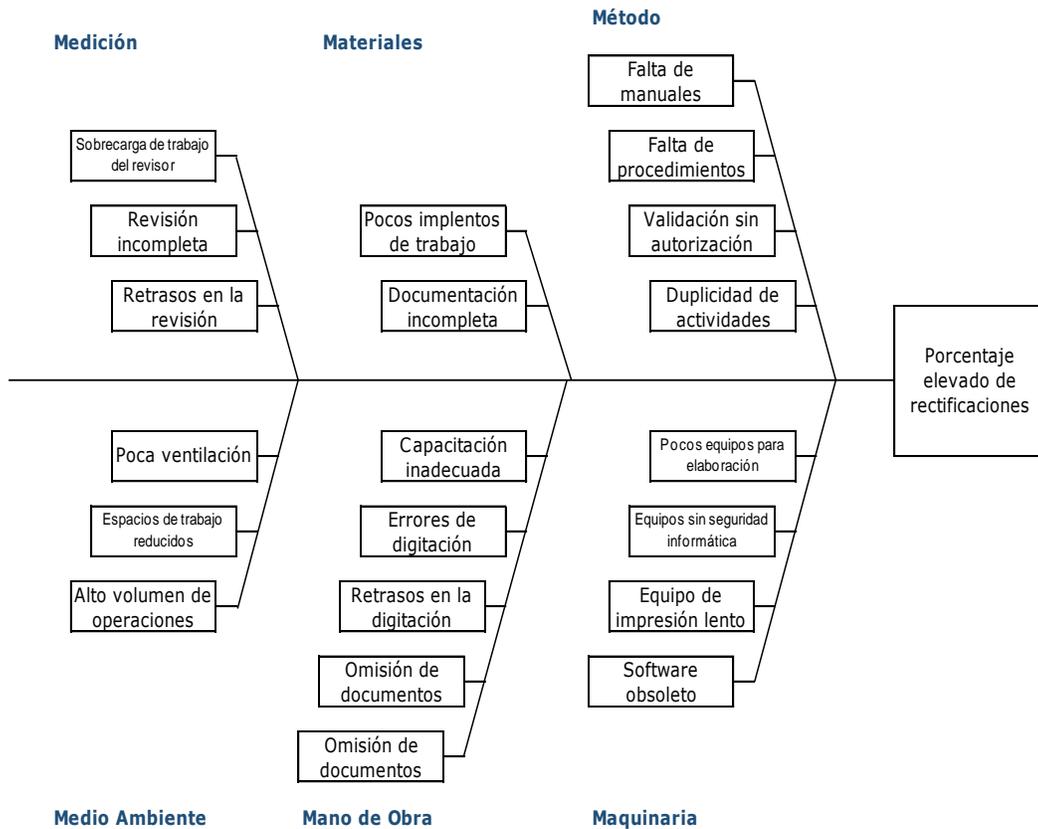


Fuente: elaboración propia.

El diagrama anterior busca ilustrar de mejor forma los fallos de la empresa, considerando que los motivos para efectuar una rectificación son variados. De acuerdo al gráfico, se identifica que la principal causa de las rectificaciones son los errores de digitación por parte de los empleados de la empresa. Estos errores, a su vez, tienen un origen que Consultores Rivera debe determinar.

A partir de los análisis anteriores y utilizando un diagrama de Ishikawa, se puede delimitar el problema e iniciar la planificación para enfrentar este factor de riesgo. En la figura que se presenta a continuación se visualiza que entre las causas enumeradas están los errores de digitación:

Figura 19. Diagrama de Ishikawa para las rectificaciones



Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.3.2. Hacer

Tomando en cuenta que una considerable cantidad de rectificaciones se originan por errores de digitación, se pondrán en práctica todas las medidas que la empresa considere puedan contribuir a la solución de este problema.

Entre las medidas remedio consideradas están las siguientes:

- Estudiar, mejorar y documentar el proceso de elaboración, revisión y transmisión de declaraciones;
- Elaborar el perfil del puesto de digitador;
- Establecer programas de capacitación adecuados para los digitadores;
- Ampliar del departamento de digitación; y
- Establecer procedimientos para pedidos urgentes.

#### **4.2.3.3. Verificar**

Los resultados de las medidas serán evaluados en una carta P y serán comparados con los datos de la carta inicial (presentada en la etapa de planificación). Si se demuestra que el proceso está en control estadístico, no comprende variaciones considerables y ofrece mejores resultados que los iniciales, se considerará que la planificación fue adecuada y efectiva; se avanzará a la última fase del ciclo.

#### **4.2.3.4. Actuar**

Si los resultados fueron positivos, Consultores Rivera deberá generalizar las medidas, documentando los procedimientos aprobados (perfiles de puesto, proceso de elaboración de declaraciones, entre otros) y divulgando dichas disposiciones a través de los canales de comunicación ya establecidos en la empresa. El ciclo se reinicia para prevenir la recurrencia del problema.

### **4.3. Aplicación a los demás actores de la cadena de suministros**

La creación de cadenas logísticas seguras será un compromiso de todos los actores que forman parte de ella. Los estándares de seguridad que rigen la figura OEA contribuyen a establecer dichas cadenas a nivel global y posibilitan el flujo constante de mercancías.

#### **4.3.1. Actores que pueden aplicar a la figura**

Una de las características más importantes de la figura OEA en Guatemala es que todos los actores que por sus funciones intervienen en el comercio internacional (fabricantes, exportadores, importadores, transportistas, agente aduanero, puertos y operadores logísticos) pueden optar a la habilitación como operadores seguros. La intención del servicio aduanero es crear cadenas enteramente seguras, que faciliten el flujo de mercancías y contribuyan a las funciones estatales de recaudación y control, estableciendo al mismo tiempo un valor añadido a los servicios de cada actor.

#### **4.3.2. Requisitos**

Los requisitos legales para que los actores inicien el proceso de habilitación como operadores son iguales a los detallados en secciones anteriores de este capítulo. Sin embargo, existen diferencias en la matriz de requerimientos de cada actor, conforme a las funciones y actividades que desarrollen en la cadena logística.

### 4.3.3. Diferencias y similitudes en los requerimientos

Debido a que los actores cumplen distintas funciones en la cadena y no siempre desempeñan las mismas actividades o intervienen en todas las operaciones logísticas y aduaneras, el programa contempla diferencias en las matrices individuales por actor. Se guardan ciertas similitudes en los requerimientos básicos (perfiles de puesto, controles de acceso, procesos de reclutamiento y selección, entre otros), pero existen requerimientos específicos que no se pueden generalizar; por ejemplo, aquellos relacionados a los medios de transporte, procedimientos de revisión no intrusivos, marchamos, entre otros.

A continuación se presenta un listado de cinco requerimientos que todos los actores deben cumplir:

- ¿Cuenta con un plan operativo anual de revisión y mantenimiento de las medidas de seguridad, que incluya la periodicidad, seguimiento específico en áreas críticas, seguridad de sistemas informáticos y mantenimiento de dispositivos de seguridad?
- ¿Cuenta con un documento en el cual se establezcan las acciones del personal cuando se establece la existencia de un incidente anómalo o hecho que atente contra la seguridad?
- ¿Cuenta con un documento que incluya disposiciones disciplinarias o sanciones por faltas o delitos cometidos, cuando estos estén relacionados con la seguridad?
- ¿Cuenta con el expediente actualizado de cada uno de los empleados?

- ¿Cuenta con un programa permanente que proporcione a sus empleados capacitación sobre el uso y manejo de equipo de seguridad e higiene industrial, así como las implicaciones por incumplimiento de las mismas?

Como se expuso anteriormente, existen requerimientos propios de uno o varios actores. La siguiente tabla ejemplifica algunos de estos requisitos:

Tabla L. **Requerimientos para otros actores**

<b>Requisito</b>	<b>Actor(es)</b>
¿Las declaraciones de mercancías que transmite al servidor de la SAT son capturadas y transmitidas desde las computadoras ubicadas en las oficinas registradas ante la SAT?	Agente de aduana
¿Cuenta con certificados digitales (PKI) instalados en las computadoras desde las cuales capturan y transmiten las declaraciones aduaneras al servidor de la SAT?	Agente de aduana
¿Cuenta con un documento en el que se establezcan las medidas que regulen el manejo y control del material de empaque y embalaje que es recibido, utilizado y desechado?	Fabricante, exportador, importador, almacén fiscal o depósito aduanero, zona franca.
¿Cuenta con un sistema de revisión no intrusivo que permita la inspección del equipaje y carga aérea y marítima?	Puerto
¿Cuenta con un sistema electrónico o manual que permita controlar y ubicar la carga?	Fabricante, exportador, puerto importador y operadores logísticos.

Fuente: elaboración propia, con datos de SAT.



## **5. RESULTADOS PARA UNA MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Análisis de los beneficios y mejoras**

Los beneficios que Consultores Rivera obtendrá a partir de la habilitación como operador confiable son variados e influyen de manera positiva en las operaciones logísticas y aduaneras de la empresa. A continuación se analizan estos beneficios:

- Agilización en las operaciones aduaneras de despacho: la empresa podrá reducir y estandarizar sus tiempos de gestión en las aduanas del país, considerando que éstos influyen directamente en los resultados de las cadenas logísticas de sus clientes. La empresa obtendrá una ventaja competitiva importante e incrementará su capacidad de servicio.
- Atención personalizada por medio de un oficial de cuentas: cuando surja algún inconveniente, duda u obstáculo en las gestiones aduaneras, Consultores Rivera podrá contactar a su oficial de cuentas en la Unidad OEA; para que en conjunto, se busque una pronta resolución a la irregularidad.
- Medidas especiales en situaciones de problemas informáticos: los sistemas informáticos del servicio aduanero están sujetos a fallos regulares, que provocan retrasos en las gestiones y despachos de mercancías. Bajo la figura de OEA, la empresa podrá optar a medidas especiales que permitirán reanudar las gestiones aduaneras y asegurar la continuidad del flujo de mercancías.

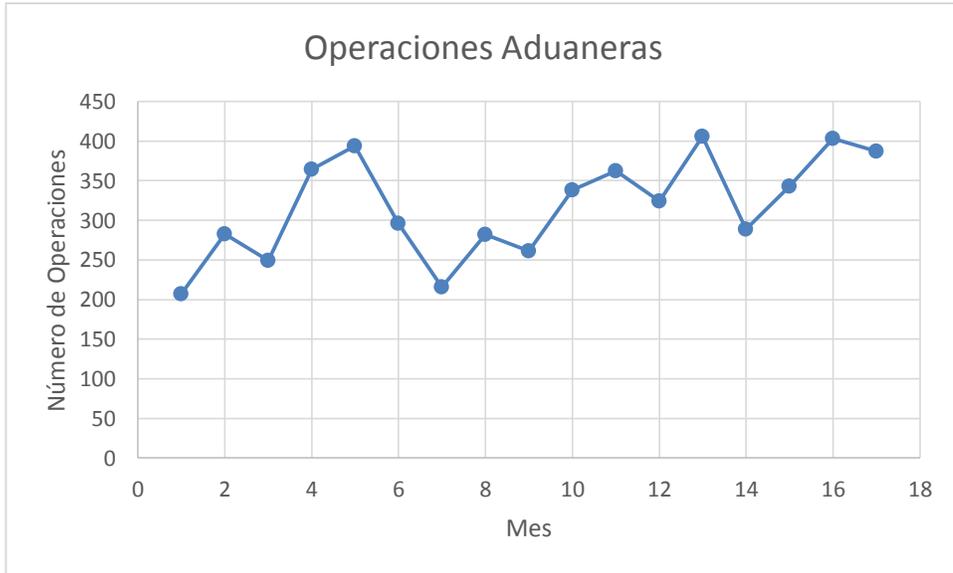
- Capacitaciones especializadas por parte del servicio aduanero: las capacitaciones permitirán a la empresa mantener sus procedimientos y recurso humano en actualización constante en temas de seguridad, comercio internacional y aduanas.
- Cuando el servicio aduanero suscriba acuerdos de reconocimiento mutuo con programa similares en otros países, la empresa gozará de los mismos beneficios en estos territorios, facilitando su incorporación a nuevos mercados.

Al finalizar el proyecto, la empresa no sólo obtendrá su habilitación como aliado confiable y seguro del servicio aduanero, también habrá incorporado un sistema de mejora continua que le permitirá optimizar sus resultados y hacer frente a nuevos retos en el entorno logístico nacional e internacional.

## **5.2. Proyección de operaciones**

Siendo una empresa con una cartera limitada y exclusiva, la adición de nuevos clientes influye sensiblemente en el volumen de operaciones de Consultores Rivera. Para ilustrar lo referido, se presenta una gráfica con el volumen de operaciones de la empresa durante 17 meses:

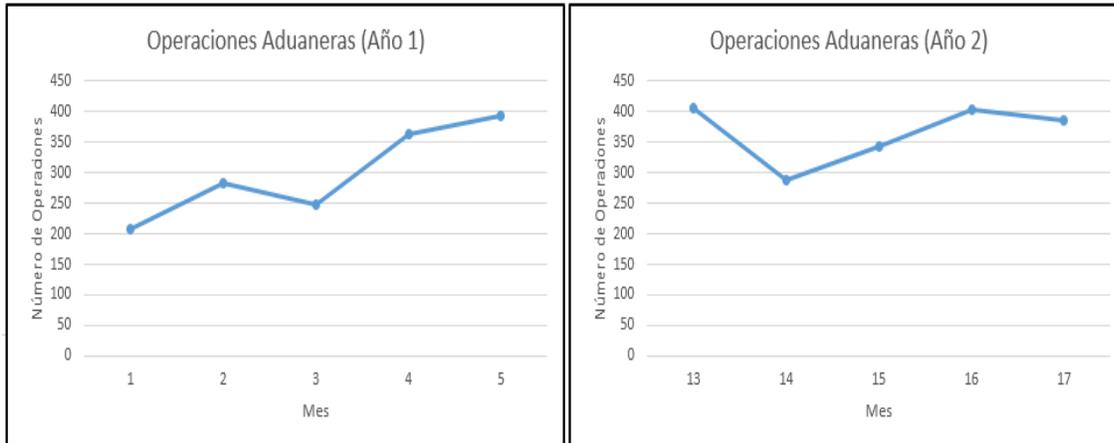
Figura 20. **Volumen de operaciones aduaneras en un período de 17 meses**



Fuente: elaboración propia, con datos de Consultores Rivera.

En el noveno mes del período analizado, se incorporó un nuevo cliente a la cartera de la empresa. Se advierte un incremento en el número de declaraciones elaboradas; pero para determinar el porcentaje del incremento, se estudiarán dos períodos iguales (meses) en años distintos:

Figura 21. **Comparación en el volumen de operaciones aduaneras**



Fuente: elaboración propia, con datos de Consultores Rivera.

De acuerdo a la gráfica anterior, al comparar los primeros cinco meses contra los últimos cinco, se obtiene un incremento del 20,02 % en el volumen de las operaciones. Se puede concluir que al añadir un cliente se cumpliría una de las metas propuestas para este proyecto.

Cuando la empresa sea habilitada como OEA, será considerada como referencia para las demás agencias de aduana, por lo que la adición de un cliente confiable no debería ser un proceso complejo. Hay que tomar en cuenta que la entrada en vigor del Acuerdo de Asociación Unión Europea – América Central, aumentará el volumen de operaciones entre ambas partes; y siendo la Unión Europea uno de los promotores del programa OEA, los exportadores e importadores podrían optar por operadores habilitados para garantizar la seguridad de la cadena logística.

Consultores Rivera deberá mantener sus medidas de control, aún cuando el volumen de operaciones se incremente considerablemente. La incorporación de nuevos clientes no debe ser motivo para descuidar los procesos de seguridad, control y mejora continua.

### **5.3. Capacitación al personal**

Consultores Rivera deberá establecer y mantener un programa de capacitación constante para el personal, no solo en materia logística y aduanera, sino también en los ciclos internos de mejora continua. Las capacitaciones deberán ser dinámicas, concisas y claras en sus objetivos, impartidas por personal externo o interno competente.

El objetivo será que todos los colaboradores se informen, analicen y propongan alternativas a las debilidades y/o problemáticas de la empresa (lluvia de ideas), considerando que ellos intervienen de forma diaria y directa en todos los niveles operativos. Se propone que estos planes se complementen con un estudio de motivación laboral y compensaciones, a fin de fomentar el sentido de pertenencia y mejorar la calidad de vida de cada uno de los empleados.

### **5.4. Evaluaciones periódicas**

Consultores Rivera deberá establecer un sistema de evaluaciones periódicas con el propósito de asegurar que las medidas instauradas mantengan los estándares requeridos por el programa OEA, cumpliendo los objetivos y metas de la empresa. Los resultados de estas evaluaciones serán los puntos de partida para los ciclos de mejora continua.

Dado que hay una variedad de puntos y secciones a evaluar, se recomienda dividirlos por su trascendencia en las operaciones de la empresa, para luego asignarles una frecuencia de estudio y revisión.

#### **5.4.1. Trimestral**

La seguridad y el control de las operaciones aduaneras y logísticas son factores críticos para la empresa. Todas las actividades y procedimientos de esta naturaleza; sus ciclos de mejora y resultados, deberán ser evaluados, analizados y documentados de forma trimestral. Por ejemplo, los índices de rectificaciones y rechazos en aduana; tiempos muertos; costos por errores de digitación; entre otros.

#### **5.4.2. Semestral**

La empresa deberá revisar semestralmente las medidas de seguridad física, industrial e informática vigentes, con el propósito de detectar oportunidades de mejora. Se recomienda que para dichas inspecciones se cuente con la asesoría de proveedores especializados en los distintos ámbitos de seguridad, que puedan desarrollar soluciones acordes a los requerimientos internacionales y a las características de Consultores Rivera.

#### **5.4.3. Anual**

Coincidiendo con la autoevaluación requerida por el servicio aduanero, la empresa deberá analizar y evaluar anualmente todos los requisitos de la matriz del programa OEA, con el propósito de garantizar que se mantenga o se haya mejorado el grado de cumplimiento de cada condición. Los primeros puntos a

evaluar serán aquellos que han sido excluidos de las revisiones trimestrales y/o semestrales.



## CONCLUSIONES

1. La figura OEA permitirá a Consultores Rivera, como enlace clave entre el sector privado y el servicio aduanero, transformarse en un actor estratégico de sus clientes, a través de procedimientos claros y seguros que garanticen la continuidad de las gestiones en aduana.
2. El registro de los procedimientos internos posibilitará el análisis continuo de las operaciones de la empresa, permitiendo distribuir las tareas acorde a los nuevos niveles organizacionales y a las competencias de cada trabajador.
3. La propuesta para la habilitación como OEA se realizó a través del desarrollo de las fases del proceso administrativo y plantea un modelo de planificación y análisis que se puede adaptar a todos los recursos administrativos y operativos de la empresa, incluyendo aquellos no contemplados en el programa OEA.
4. Considerando que la empresa operaba sin ningún tipo de estándar más allá de lo requerido por ley, la propuesta detalla las mejoras que se deben introducir en cada uno de los aspectos que la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) puntualiza en la matriz de requisitos para la figura agente de aduana.
5. El estudio financiero determinó que la inversión se recupera en un período razonable, considerando un leve incremento en el volumen de las operaciones y una disminución en los costos por errores internos.

6. El sistema de mejora continua propuesto, valiéndose de las herramientas y técnicas del ciclo Deming, permitirá a Consultores Rivera conservar su habilitación como OEA e identificar aquellas debilidades internas que generen costos dentro de sus operaciones.
7. Los beneficios y facilidades de la figura OEA, al reconocer a Consultores Rivera como un socio de SAT, permitirán reducir y estandarizar sus tiempos de gestión en aduana, contribuyendo a mejorar los resultados en las cadenas logísticas de sus clientes.
8. Las obligaciones y responsabilidades que Consultores Rivera adquiere como consecuencia de la habilitación como OEA, se encuentran registradas en los acuerdos, normativas y procedimientos vigentes emitidos por SAT, mismos que deberán ser cumplidos en los plazos requeridos.
9. Como resultado del proyecto y con la habilitación de la empresa de acuerdo a los requisitos de SAT, se espera que el volumen de las operaciones se incremente en un 20 %, el cual ya se había contemplado al momento de elaborar la propuesta.

## RECOMENDACIONES

1. El análisis de procesos dentro de la cadena logística y la búsqueda de soluciones que faciliten el flujo de mercancías a nivel global, requieren ingenieros industriales que conozcan el entorno del comercio internacional, por lo que la Facultad de Ingeniería debería promover cursos que integren el análisis y estudio de procesos logísticos.
2. Los agentes de aduana de Guatemala deben adaptarse a las exigencias de seguridad y continuidad de operaciones que rigen el comercio internacional, a través de figuras de carácter operativo como el operador económico autorizado (OEA), que permitirán al gremio retomar su papel de actor clave dentro de la cadena logística.
3. La figura OEA está diseñada para que todos los actores de la cadena logística participen en el programa, por lo que se debe promover ampliamente la figura para crear cadenas seguras y eficientes que minimicen tiempos y costos.
4. Se recomienda que todos los proyectos, procedimientos y políticas de Consultores Rivera sean ampliamente discutidos por todos los miembros de la organización y que los canales de comunicación internos se mantengan abiertos para optimizar los resultados de las operaciones.

5. Es recomendable establecer un sistema de incentivos que contribuya a que los trabajadores de Consultores Rivera se identifiquen con las metas y objetivos de la empresa.
  
6. Si el volumen y las características de las operaciones internas sufren cambios sensibles y superiores al límite establecido (incremento del 20 %), Consultores Rivera deberá revisar y actualizar todos los procesos administrativos y operativos para no incumplir los requisitos del programa OEA.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BALCÁRCEL ALDANA, Lissette D'Yannira. *Control de procesos de producción de empresas amparadas al régimen de perfeccionamiento activo (Decreto número 29-89. Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila y código aduanero uniforme centroamericano)*. Trabajo de graduación Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2010. 158 p.
2. Banco Interamericano de Desarrollo. *BID apoyará iniciativa para fortalecer cooperación entre las aduanas y el sector privado*. [en línea]. <<http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2009-10-16/bid-apoyara-iniciativa-para-fortalecer-cooperacion-entre-las-aduanas-y-el-sector-privado,5787.html>>. [Consulta: 12 de octubre de 2013].
3. BLANCK, Leland T.; TARQUIN, Anthony J. *Ingeniería económica*. 4a ed. Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, 1999. 722 p.
4. *Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) IV*. Resolución 223-2008 COMIECO-XLIX. Guatemala: 2008. 32 p.
5. Comisión Europea. *Operadores Económicos Autorizados - Orientaciones*. TAXUD/B2/047/2011. Tercera revisión. Bruselas: Dirección General Fiscalidad y Unión Aduanera, 2012. 85 p.

6. Dirección General de Aduanas de la República Dominicana. *Operador Económico Autorizado, República Dominicana*. [en línea]. <<https://www.aduanas.gob.do/oea/index.html>>. [Consulta: 20 de octubre de 2013].
7. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo: Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2005. 456 p.
8. GIRÓN MILIAN, Edgar Humberto. *La tasa interna de retorno y el valor actual neto como herramientas de evaluación financiera, en proyectos para plantaciones de madera Teca*. Trabajo de graduación. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2012. 113 p.
9. GUERRERO SPÍNOLA DE LÓPEZ, Alba Maritza. *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Guatemala: Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2004. 110 p.
10. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 2010, 361 p.
11. HANDFIELD, Robert; NICHOLS Jr., Ernest. *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 1999, 192 p.
12. HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John; JACKSON, Susan. *Administración, un enfoque basado en competencias*. 11a ed. México: Cengage Learning, 2009, 627 p.

13. International Chamber of Commerce México. [en línea]. <<http://www.iccmex.mx/>>. [Consulta: 5 de octubre de 2013].
14. *Ley Nacional de Aduanas*. Decreto 14-2013. Guatemala: Congreso de la República de Guatemala, 2013, 9 p.
15. Organización Mundial de Aduanas. *Marco Normativo SAFE de la OMA*. Bruselas: 2007, 81 p.
16. Organización Mundial de Comercio. *Declaración Ministerial de Bali y las decisiones ministeriales que se adoptaron el 7 de diciembre del 2013*. Bali: 2013.
17. Organización Mundial de Comercio. [en línea]. <<http://www.wto.org/indexsp.htm>>. [consulta: 5 de octubre de 2013].
18. OVIEDO UMAÑA, Roberto Alonso. *Análisis del programa del operador económico autorizado (OEA), la experiencia internacional y el caso chileno*. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago de Chile, 2011.

19. RAMÍREZ TOLEDO, Cindy Paola. *Propuesta a la empresa apromex para calificarse al régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo en el proceso de preparación y envasado de aguacates en trozos*. Trabajo de graduación Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2006. 95 p.
20. *Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)*. Resolución 224-2008 COMIECO-XLIX. Guatemala: 2008, 215 p.
21. RÚA COSTA, Carles. *Los puertos en el transporte marítimo*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, 2006, 21 p.
22. Superintendencia de Administración Tributaria. *Manual Único de Procedimientos de la Región Centroamericana*. Guatemala: 2010, 70 p.
23. Superintendencia de Administración Tributaria. *Normas para la calificación, habilitación, registro y control del operador económico autorizado*. Acuerdo de Directorio Número 14-2010. Guatemala: SAT, 2010, 19 p.
24. Superintendencia de Administración Tributaria. *Procedimiento para la calificación, habilitación, registro y control del operador económico autorizado*. PR-IAD/DNO-AR-09. Versión 3. Guatemala: Intendencia de Aduanas, 2013, 47 p.

25. Superintendencia de Administración Tributaria. *Reformas al Acuerdo de Directorio número 14-2010 normas para la calificación, habilitación, registro y control del operador económico autorizado.* Acuerdo de Directorio Número 017-2013. Guatemala: SAT, 2013, 3 p.
26. Superintendencia de Administración Tributaria. *Operador económico autorizado.* [en línea].  
<<http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/tramites-o-gestiones/aduanas/operador-economico-autorizado.html>>.  
[Consulta: 1 de noviembre de 2013].



## ANEXOS

Cápsula informativa de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), donde se da a conocer la habilitación del agente de aduanas Víctor Manuel Rivera Barrios (gerente general de Consultores Rivera) como operador económico autorizado:



Personas individuales o jurídicas considerados como operadores económicos confiables y seguros por la SAT, que gozarán de facilidades concedidas por el Servicio Aduanero, en su relación como socios.



### RECONOCIMIENTO

Recientemente la SAT y el programa OEA, habilitó como:

**Agente Aduanero Autorizado a Víctor Rivera**

**Depósito Aduanero Autorizado a CEALSA**

Primeros en recibir dicha habilitación.

### BENEFICIOS

Los beneficios de ser un OEA son:

- Reducción porcentaje de verificación en módulo de riesgo.
- Atención personalizada por medio de un oficial de cuentas.
- Simplificación y agilización en operaciones aduaneras de despacho.
- Capacitaciones.
- Reconocimiento como OEA por servicios aduaneros de otros países.
- Medidas especiales en perturbaciones comerciales o altos niveles de amenaza en puertos, aeropuertos y fronteras.



### Más información

☎ 2329 7070  
Exts.1326/1327/1337

oea@sat.gob.gt  
www.sat.gob.gt  
categoría: aduanas  
subcategoría: OEA

La SAT invita al Sector Privado de Guatemala a establecer una alianza estratégica mediante la figura del **Operador Económico Autorizado de Guatemala** y ser parte de esta importante herramienta de seguridad y facilitación del comercio internacional.

EFICIENCIA Y  
TRANSPARENCIA

www.sat.gob.gt

Fuente: SAT (<http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/tramites-o-gestiones/aduanas/operador-economico-autorizado/212-operador-economico-autorizado/8448-mas-acerca-del-operador-economico-autorizado.html>)

