



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

**SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIONES LOGÍSTICAS
ADUANALES EN LA EMPRESA CONSULTORES RIVERA**

Héctor Alejandro Rivera Arévalo

Asesorado por la Inga. Mayra Patricia Rodas Ruano

Guatemala, agosto de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIONES LOGÍSTICAS
ADUANALES EN LA EMPRESA CONSULTORES RIVERA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

HÉCTOR ALEJANDRO RIVERA ARÉVALO

ASESORADO POR LA INGA. MAYRA PATRICIA RODAS RUANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

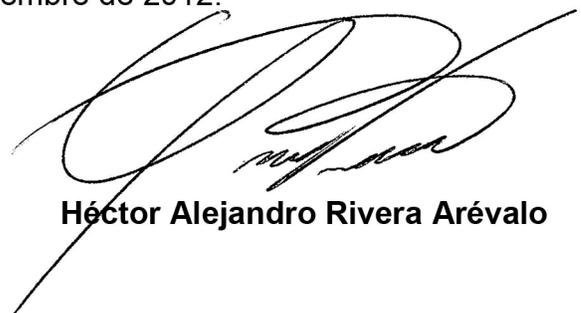
DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Sergio Antonio Torres Méndez
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

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:

SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIONES LOGÍSTICAS ADUANALES EN LA EMPRESA CONSULTORES RIVERA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 27 de noviembre de 2012.



Héctor Alejandro Rivera Arévalo



Guatemala, 02 de junio de 2015

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 HÉCTOR ALEJANDRO RIVERA ARÉVALO, quien se identifica con el carné 2009-15119, procedí a revisar el trabajo de graduación titulado:

**“SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIONES LOGÍSTICAS ADUANALES EN LA
EMPRESA CONSULTORES RIVERA”**

En tal virtud, LO DOY POR APROBADO, solicitándole darle el trámite respectivo.

Atentamente,

MAYRA PATRICIA RODAS RUANO
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADO 6334


Mayra Patricia Rodas Ruano
Ingeniera Industrial
Colegiado 6334



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIONES LOGÍSTICAS ADUANALES EN LA EMPRESA CONSULTORES RIVERA**, presentado por el estudiante universitario **Héctor Alejandro Rivera Arévalo**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Edwin Josué Ixpata Reyes

Ing. Mecánico Industrial
Colegiado No. 7128

Ing. Edwin Josué Ixpata Reyes
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2015.

/mgp

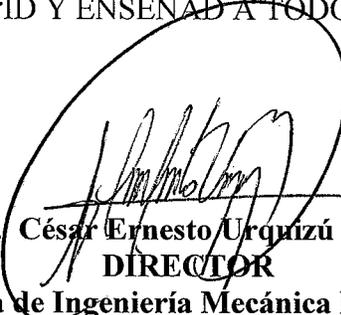


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.147.015

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 **SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIONES LOGÍSTICAS ADUANALES EN LA EMPRESA CONSULTORES RIVERA**, presentado por el estudiante universitario **Héctor Alejandro 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



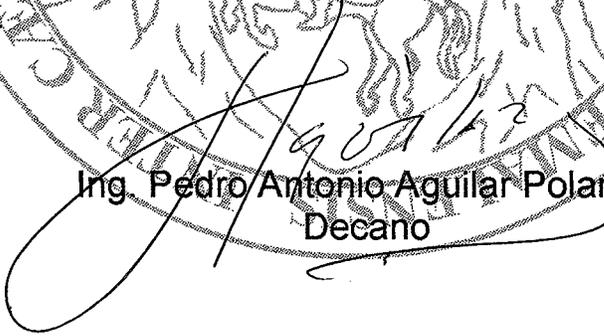
Guatemala, agosto de 2015.

/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 Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **SISTEMA DE CONTROL DE OPERACIONES LOGÍSTICAS ADUANALES EN LA EMPRESA CONSULTORES RIVERA**, presentado por el estudiante universitario: **Héctor Alejandro Rivera Arevalo**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, agosto de 2015



/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Fuente de sabiduría y fortaleza que siempre me ha demostrado su apoyo incondicional.
Mis padres	Edna Arévalo y Víctor Rivera, por su ejemplo de humildad, trabajo y persistencia y por demostrarme día con día que cuento con su apoyo y amor incondicional.
Mis hermanos	Edna Virginia y Víctor Manuel Rivera, por ser el ejemplo a seguir en mi vida, fieles a sus convicciones y metas. No estaría aquí sin su apoyo.
Mi sobrina	Niña de ojos grises, gracias por estar presente en estos momentos; tu cariño me hace recordar a diario que debemos preservar nuestra infancia interior.
Mis abuelos y tíos	Por el apoyo incondicional y cariño recibido durante toda mi vida.
Mis cuñados	Por el apoyo y cariño incondicional recibido desde que los conocí.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser una fuente de conocimiento y sabiduría transmitida a través de sus catedráticos.
Facultad de Ingeniería	Por proporcionarme todo el material necesario para el desarrollo de mis actividades académicas.
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial	Por orientarme en la formación como profesional.
Consultores Rivera	Por haberme facilitado sus instalaciones e información para el desarrollo de mi trabajo de graduación.
Mi asesora, Inga. Mayra Patricia Ruano	Por el apoyo y paciencia en el proceso de elaboración del presente trabajo de graduación.
Mis compañeros	Por el apoyo incondicional durante el desenvolvimiento de mi carrera.
Pueblo de Guatemala	Por permitirme optar a una educación de calidad económicamente accesible. Es mi responsabilidad devolver la inversión hecha por ustedes.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS.....	XI
GLOSARIO.....	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS	XVII
Hipótesis	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Consultores Rivera	1
1.1.1. Reseña histórica	1
1.1.2. Organización.....	2
1.1.2.1. Jerarquización.....	2
1.1.2.2. Organigrama	3
1.1.2.2. Descripción de puestos de trabajo	4
1.1.3. Visión.....	6
1.1.4. Misión	6
1.1.5. Objetivos organizacionales	6
1.1.6. Políticas de la empresa.....	7
1.1.7. Manuales de procedimientos	8
1.1.8. Flujograma de actividades	9
2. DIAGNÓSTICO ACTUAL	11
2.1. Análisis Foda	11
2.2. Factores internos	13

2.2.1.	Recepción de documentos en Consultores Rivera.....	13
2.2.2.	Elaboración de declaraciones de mercancías DUAs.....	14
2.2.3.	Trazabilidad.....	15
2.2.4.	Canales de comunicación.....	16
2.2.5.	Personal asignado.....	16
2.2.6.	Recursos disponibles	17
2.2.7.	Personal en fronteras y puertos.....	18
2.3.	Factores externos.	19
2.3.1.	Procedimientos de SAT.....	19
2.3.2.	Requisitos de las operaciones	20
2.3.3.	Responsabilidades del auxiliar de la función pública.....	23
2.3.4.	Aduanas del país.....	25
2.3.5.	Permisos no arancelarios.	28
2.3.6.	Tratados de libre comercio.	30
2.3.7.	Cambios legislativos.....	31
2.4.	Productividad de digitadores	32
2.5.	Productividad de asistentes aduaneros.....	32
2.6.	Plazos de entrega selectivo rojo.....	32
2.7.	Plazos de entrega selectivo verde.....	33
2.8.	Necesidades logísticas de los clientes	33
2.9.	Plazos internos establecidos por los clientes	34
3.	SISTEMA DE CONTROL.....	35
3.1.	Monitoreo de operaciones	35
3.1.1.	Tablero de indicadores	36
3.1.2.	Gráfico de control P	38

3.2.	Control de documentos.....	41
3.2.1.	Sistema informático de soporte al cliente	41
3.2.1.1.	Sistema de apoyo para recepción de documentos	43
3.2.2.	Política de privacidad	45
3.3.	Trazabilidad.....	45
3.3.1.	Formulario de trazabilidad.....	46
3.3.2.	Estatus de importaciones.....	46
3.4.	Canales de retroalimentación	47
3.4.1.	Funciones y responsabilidades de los puestos	47
3.4.2.	Sistema cliente interno.....	50
3.4.3.	Sistema proveedor interno	52
3.4.4.	Clasificación de información.....	55
3.4.5.	Políticas de manejo de información.....	55
3.5.	Estrategias.....	56
3.5.1.	Estrategias de respuesta rápida.....	56
3.5.1.1.	Definición de parámetros	57
3.5.1.2.	Plan de acción.....	58
3.5.1.3.	Retroalimentación	59
3.5.2.	Estrategias preventivas.....	60
3.5.3.	Estrategias de asesoría	61
4.	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	63
4.1.	Implementación del sistema	63
4.1.1.	Herramientas gráficas	63
4.1.1.1.	Gráfico de control P.....	64
4.1.1.2.	Tablero de indicadores.....	66
4.1.2.	Sistema informático	74
4.1.2.1.	Interfaz de cliente.....	74

	4.1.2.2.	Interfaz de empresa.....	75
4.1.3.		Capacitación a empleados	75
	4.1.3.1.	Nuevos procedimientos	76
	4.1.3.2.	Uso de herramientas	77
		4.1.3.2.1. Gráfico P.....	77
		4.1.3.2.2. Tablero de indicadores	77
	4.1.3.3.	Criterios de decisión	78
	4.1.3.4.	Uso de plataforma informática	79
4.1.4.		Capacitación a clientes.....	80
	4.1.4.1.	Nuevos procedimientos	80
	4.1.4.2.	Sistema informático	80
		4.1.4.2.1. Entrega de documentos	81
		4.1.4.2.2. Soporte en línea	81
4.1.5.		Retroalimentación.....	81
4.1.6.		Estrategias de respuesta rápida	82
	4.1.6.1.	Express Aéreo	82
	4.1.6.2.	Puerto Quetzal.....	83
	4.1.6.3.	Puerto Barrios.....	83
	4.1.6.4.	Puerto Santo Tomás de Castilla	84
	4.1.6.5.	Frontera San Cristóbal.....	85
	4.1.6.6.	Frontera Valle Nuevo.....	86
	4.1.6.7.	Frontera Tecún Umán.....	87
	4.1.6.8.	Frontera Pedro de Alvarado.....	88
	4.1.6.9.	Almacenadoras.....	89
4.2.		Seguimiento.....	90
	4.2.1.	Análisis de productividad	90
	4.2.2.	Análisis financiero.....	93

4.2.3.	Análisis de plazos	94
4.2.4.	Satisfacción de las necesidades de los clientes	94
4.2.5.	Canales de retroalimentación.....	94
4.2.5.1.	Tablero de indicadores	95
4.2.5.2.	Gráfico de control P.....	95
5.	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	97
5.1.	Responsabilidad social	97
5.1.1.	Cumplimiento de obligaciones tributarias	97
5.1.2.	Evasión fiscal y contrabando.....	99
5.1.3.	Defraudación aduanera.....	100
5.1.4.	Aranceles	100
5.1.5.	Convenios internacionales	101
5.2.	Responsabilidad ambiental	101
5.2.1.	Uso responsable del papel.....	102
5.2.2.	Consumo energético	102
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	ANEXOS	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa Consultores Rivera.....	3
2.	Flujograma de actividades	10
3.	Mapa con aduanas del país	28
4.	Formato de indicador individual.....	36
5.	Tablero de indicadores.....	38
6.	Gráfico de control P	40
7.	Plataforma para ingreso de una nueva consulta	42
8.	Plataforma de seguimiento de consulta.....	43
9.	Ejemplo de documento de soporte con guía de llenado	44
10.	Estatus de importaciones automatizado	46
11.	Plan de acción para las estrategias de respuesta rápida	59
12.	Ejemplo de gráfico de control P para datos ficticios.....	65
13.	Interfaz del cliente para ingreso o consulta de solicitud	74
14.	Interfaz de la empresa para monitoreo y respuesta de solicitudes.....	75
15.	Estrategia de respuesta rápida aduana Express Aéreo	82
16.	Estrategia de respuesta rápida Puerto Quetzal	83
17.	Estrategia de respuesta rápida Puerto Barrios	84
18.	Estrategia de respuesta rápida Puerto Santo Tomás de Castilla.....	85
19.	Estrategia de respuesta rápida frontera San Cristóbal	86
20.	Estrategia de respuesta rápida frontera Valle Nuevo	87
21.	Estrategia de respuesta rápida frontera Tecún Umán	88
22.	Estrategia de respuesta rápida frontera Pedro de Alvarado	89
23.	Estrategia de respuesta rápida almacenadoras	90

TABLAS

I.	Análisis Foda: fortalezas y debilidades	11
II.	Análisis Foda: oportunidades y amenazas.....	12
III.	Datos históricos de las operaciones	39
IV.	Funciones y responsabilidades de la secretaria, asistente de operaciones y asistentes aduaneros para la recopilación y análisis de información	48
V.	Funciones y responsabilidades del gerente de Operaciones y gerente general para la recopilación y análisis de información	49
VI.	Insumos para el cumplimiento de responsabilidades de la secretaria, asistente de operaciones y asistentes aduaneros	51
VII.	Insumos para el cumplimiento de responsabilidades del gerente de Operaciones y gerente general.....	52
VIII.	Parámetros de calidad para los proveedores internos de secretaria, asistente de operaciones y asistentes aduaneros	53
IX.	Parámetros de calidad para los proveedores internos de gerente de Operaciones y gerente general.....	54
X.	Ejemplo de tabla de ingreso de datos históricos	64
XI.	Ejemplo de tablero de indicadores con datos ficticios	66
XII.	Indicador de digitación de declaraciones	68
XIII.	Indicador de recepción de documentos	69
XIV.	Indicador de fluidez de trámite para asistentes de operaciones	70
XV.	Indicador de fluidez de trámite para asistentes aduaneros	71
XVI.	Indicador de duración de trámites con selectivo verde.....	72
XVII.	Indicador de duración de trámites con selectivo rojo.....	73
XVIII.	Nuevos procedimientos para el personal	76
XIX.	Nuevos procedimientos para clientes	80
XX.	Análisis de productividad	92

XXI.	Análisis financiero	93
------	---------------------------	----

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
Q	Quetzales
%	Porcentaje

GLOSARIO

Aduana	Se refiere a 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, entre otros, a la importación, al tránsito y a la exportación de mercancías.
Agente aduanero	Es el auxiliar de la función pública autorizado 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 Cauca y su reglamento.
Análisis de riesgo	La aplicación sistemática de procedimientos y prácticas de gestión que proporcionan al servicio aduanero la información necesaria para afrontar los movimientos o envíos de mercancías y de medios de transporte que presenten riesgo.
Auxiliar de la función pública	Son todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participen ante el servicio aduanero en nombre propio o de terceros, en la gestión aduanera.

Declaración de mercancías

El acto efectuado en la forma prescrita por el servicio aduanero, mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente el régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones que este impone.

Despacho

El despacho aduanero de las mercancías es el conjunto de actos necesarios para someterlas a un régimen aduanero, que concluye con el levante de las mismas.

SAT

Superintendencia de Administración Tributaria

Servicio aduanero

Está constituido por los órganos de administración pública de los Estados parte, facultados para aplicar la normativa sobre la materia, comprobar su correcta aplicación, así como facilitar y controlar el comercio internacional en lo que le corresponde, y recaudar los tributos a que esté sujeto el ingreso o salida de mercancías, de acuerdo con los distintos regímenes que se establezcan.

RESUMEN

De conformidad con el Código Aduanero Uniforme Centroamericano, los auxiliares de la función pública son personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que representan a las empresas ante el servicio aduanero en sus operaciones de comercio exterior.

El agente aduanero es uno de los auxiliares de la función pública que junto a sus asistentes autorizados están facultados para actuar en nombre de empresas o personas individuales para realizar sus gestiones de importación o exportación ante el servicio aduanero. En este sentido, el agente aduanero tiene como función asesorar al importador o exportador acerca de las obligaciones que debe cumplir para realizar este tipo de operaciones y los derechos tributarios y legales que correspondan.

El agente aduanero en Guatemala puede realizar sus gestiones en cualquiera de las aduanas del país, lo que demanda tener un control de las operaciones de despacho de mercancías que realiza. Su objetivo debe ser realizar las gestiones ante el servicio aduanero de forma eficiente, lo que conlleva minimizar la duración de las operaciones de despacho de mercancías, sin perjuicio de las obligaciones legales y tributarias de su representado.

Para el control de las operaciones de despacho el agente aduanero puede auxiliarse de un sistema de control que permita el monitoreo del desarrollo de las operaciones y facilite la identificación de los factores que generan retrasos en el despacho de mercancías, permitiéndole actuar anticipada y oportunamente ante cualquier inconveniente.

La integración de herramientas gráficas informáticas en los sistemas de control facilitará el análisis de los datos que surgen del monitoreo de operaciones. Los indicadores gráficos permitirán a la empresa orientar sus estrategias hacia las áreas que mayor incidencia tengan en el incumplimiento de plazos de despacho de mercancías.

OBJETIVOS

General

Desarrollar un sistema de control de operaciones en la empresa Consultores Rivera que brinde un monitoreo eficiente de las actividades diarias, y permita la ágil resolución de contratiempos que afectan el despacho de mercancías en las aduanas.

Específicos

1. Identificar los factores internos y externos que generan atrasos en los trámites de despacho de mercancías.
2. Identificar los plazos de despacho de mercancías requeridos por los clientes.
3. Establecer los plazos de duración que deberán cumplir los trámites de aduana para el despacho de mercancías de acuerdo con el tipo de gestión de riesgo que le fue asignado.
4. Desarrollar gráficos de control y tableros de indicadores para monitorear las operaciones de despacho de mercancías.

Hipótesis

La implementación de un sistema de control de las operaciones aduaneras permite realizar operaciones de despacho eficientes, evitando retrasos en los procesos de importación o exportación de los clientes de Consultores Rivera.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento en las operaciones de comercio exterior permite a las distintas empresas del país importar o exportar mercancías que ayudan al desarrollo de sus actividades económicas. La facilidad que ha dado la tecnología para el desarrollo de los procesos logísticos generan cada día más interesadas en que sus productos se trasladen de un país a otro lo más rápido posible.

En Guatemala la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) administra el sistema aduanero de la República de conformidad con la ley, convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala, y ejerce las funciones de control de naturaleza no arancelaria, vinculadas con el régimen aduanero. Asimismo, regula y autoriza como auxiliares de la función pública a los agentes aduaneros, quienes realizan las gestiones para el despacho de mercancías en representación de un tercero, debiendo velar que se cumplan con los requisitos y las normas establecidas para estos procesos.

El incumplimiento de los requisitos establecidos por la ley así como el de procedimientos de SAT genera atrasos en el despacho de mercancías. El agente aduanero debe asesorar a sus representados para que se cumpla con los requisitos establecidos en la legislación así como la normativa nacional, con el objeto de minimizar el tiempo de despacho de las mercancías.

El agente aduanero debe informar oportunamente del avance de los trámites así como de los requerimientos de información que emita el servicio aduanero a los importadores que representa, lo que requiere que el agente aduanero tenga un control eficiente de las operaciones que realiza con el objeto de evitar atrasos en el proceso de despacho de mercancías.

El desarrollo de un sistema de control de operaciones, auxiliado de herramientas gráficas, permitirá al agente aduanero monitorear el cumplimiento de los plazos establecidos por sus clientes a través del análisis de la información proporcionada por sus colaboradores. Al identificar las causas de los atrasos, la empresa podrá definir estrategias que permitan la mejora continua en el cumplimiento de los plazos de despacho de mercancías.

1. ANTECEDENTES

Se analizan los antecedentes de la empresa para identificar las herramientas de control existentes, las cuales deberán ser integradas en el sistema de control propuesto.

1.1. Consultores Rivera

Consultores Rivera es una empresa guatemalteca que ofrece los servicios de un agente aduanero para realizar las gestiones aduaneras en todas las aduanas del territorio nacional, proporciona asesoría para el pago de impuestos en materia aduanera, así como las gestiones necesarias para obtener los permisos no arancelarios emitidos por las dependencias gubernamentales.

1.1.1. Reseña histórica

Consultores Rivera cuenta con 21 años de experiencia en el ramo de aduanas, que le permiten brindar soluciones eficientes a las necesidades logísticas de sus clientes. La empresa es miembro de la Cámara de Comercio de Guatemala desde hace 16 años y obtuvo de la Superintendencia de Administración Tributaria su certificación como Operador Económico Autorizado (OEA) en el 2013.

En el proceso de certificación como Operador Económico Autorizado, Consultores Rivera desarrolló mejoras en sus sistemas y procedimientos internos de control de operaciones.

Implementó el control de operaciones a cargo del gerente de Operaciones quien, a través de formularios de recolección de datos, obtiene de los demás colaboradores de la empresa información acerca del desarrollo de un trámite aduanal. Esta información se procesa y canaliza a través de programas informáticos, lo que permite tener un monitoreo de las operaciones.

Con estas herramientas Consultores Rivera ofrece un mayor soporte a sus clientes, ya que de manera eficiente, la empresa puede identificar el momento en el que se genera un retraso y quienes estuvieron involucrados. Sin embargo, la información no es analizada a través de herramientas gráficas de control para poder determinar de manera global el rendimiento de la empresa.

1.1.2. Organización

La estructura organizacional de una empresa determinará todas las relaciones que existirán entre las distintas áreas y los niveles de autoridad que tendrán los puestos de trabajo.

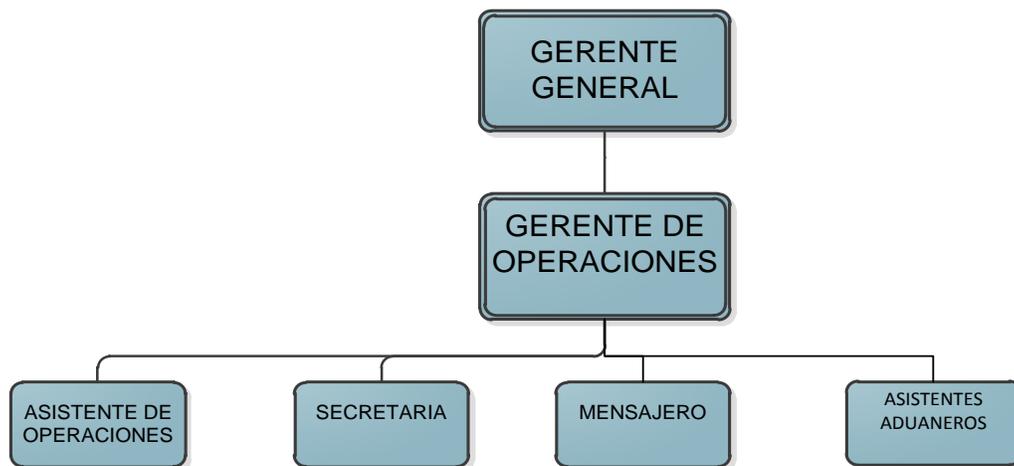
1.1.2.1. Jerarquización

La jerarquía en la empresa Consultores Rivera establece las relaciones de autoridad entre los empleados, la cual se define por el cargo que ocupa la persona, las actividades que desempeñan y las responsabilidades que les han sido asignadas.

1.1.2.2. Organigrama

El organigrama de la empresa define que el gerente general y el gerente de Operaciones son los encargados de monitorear las actividades diarias, asignar tareas y procesar la información recabada a través del documento de control de operaciones.

Figura 1. **Organigrama de la empresa Consultores Rivera**



Fuente: elaboración propia.

1.1.2.2. Descripción de puestos de trabajo

- Mensajero: es el encargado de recolectar y entregar la correspondencia necesaria para el trámite de permisos no arancelarios. Realiza los cobros y pagos necesarios para la entrega de documentación original para la elaboración de declaraciones de mercancías DUAs. El mensajero sigue la ruta que le establece el gerente general. Consultores Rivera cuenta con la hoja de control de ruta la cual debe ser sellada y firmada por la persona encargada de la recepción de las empresas o entidades que visita, detallando la hora en que se retira de las instalaciones.
- Secretaria: asiste en las actividades de comunicación de la empresa, atendiendo las solicitudes de información del público en general y los clientes, trasladando estas al departamento o persona encargada. Recibe, revisa, clasifica y desglosa la correspondencia, dirigiéndola a las diferentes áreas de la empresa para que sea procesada. Canaliza la comunicación entre la empresa y sus clientes, entidades gubernamentales y otras empresas de la cadena logística. La secretaria es encargada del control de envío de documentos a los diferentes puntos fronterizos y puertos.
- Asistentes aduaneros: es el asistente autorizado del agente aduanero y asiste en las actividades logísticas y aduanales, a través de la gestión de declaraciones de mercancías en los puntos de ingreso o egreso de las mismas en cada uno de los territorios aduaneros a nivel nacional. Recibe, revisa, clasifica y desglosa las declaraciones de mercancías y sus documentos de soporte, así como cualquier otro tipo de documentación que se requiera en aduana para el despacho de mercancías.

Aporta información al sistema de control, registrando los tiempos de sus operaciones e incidencias en el despacho de mercancías a través de formatos entregados por la gerencia de Operaciones.

- Asistente de operaciones: analiza los documentos de soporte de una operación para determinar el régimen aduanero al cual deben someterse las mercancías con la declaración de mercancías DUA-GT. Detecta errores en los datos consignados, verificando los requisitos mínimos de información establecidos por la ley. Elabora la declaración de mercancías DUA-GT digitando la información recopilada de los documentos proporcionados por los clientes. A través de formularios de recopilación de datos, registra cualquier incongruencia en los documentos de soporte o incidencias en el proceso de elaboración de la declaración. Informa al gerente general de los lugares donde se debe realizar la recolección de documentos o trámites de permisos no arancelarios.
- Gerente de Operaciones: coordina, maneja y supervisa, las actividades de todas las áreas de trabajo de la empresa, incluyendo las que se realizan en puertos y fronteras. Mantiene informado al personal de la dependencia acerca de las políticas, normas, procedimientos y decisiones de carácter administrativo. Realiza un seguimiento de todas las actividades logísticas de la empresa. Auxiliado de los distintos formularios de recopilación de datos sintetiza y analiza toda la información referente a la duración de gestiones aduanales e incidencias en las mismas, permitiendo determinar las personas involucradas en el incumplimiento de los plazos establecidos por los clientes.

- Gerente general: es el agente aduanero autorizado por SAT que se encarga de representar a los usuarios del comercio exterior ante el servicio aduanero y con cuya patente se validan las declaraciones de mercancías. Gestiona todas las operaciones en las distintas aduanas del país y controla el avance de las actividades. Autoriza la validación de declaraciones de mercancías por medio del sistema informático y responde ante requerimientos de SAT, trasladando solicitudes de información a los importadores. Tiene a su cargo la planificación estratégica de la empresa, organiza y dirige los recursos disponibles para satisfacer las necesidades de los clientes.

1.1.3. Visión

Consultores Rivera es líder en asesoría aduanal, con cobertura total a nivel centroamericano y un servicio certificado de alta calidad.

1.1.4. Misión

“Satisfacer las necesidades aduanales 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

1.1.5. Objetivos organizacionales

- “Mantener altos estándares de calidad y confiabilidad en las operaciones logísticas de los clientes y con ello garantizar el cumplimiento de obligaciones tributarias y legales.

¹ Consultores Rivera, 2015.

- Mantener actualizada la información de nuevos procedimientos y requisitos que la SAT establezca para las operaciones de despacho de mercancías.
- Realizar reuniones periódicas de actualización y monitoreo con los clientes para evaluar la calidad del servicio de la empresa.
- Realizar seminarios de actualización de disposiciones aduaneras y legales dirigidos a los clientes y empresas afines para ayudar a los interesados en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Obtener una alta confiabilidad por parte de SAT con la empresa, a través de la renovación de la certificación como Operador Económico Autorizado (OEA).”²

1.1.6. Políticas de la empresa

Consultores Rivera ha establecido diferentes políticas con el propósito de establecer reglas y directrices básicas sobre el comportamiento del personal, así como las bases para el desarrollo de las operaciones administrativas o gestiones aduaneras que se realizan en la empresa. Las capacitaciones programadas dentro de la empresa pretenden informar a los empleados de las políticas que norman las actividades. Cuando se trata de un empleado nuevo, se informa al mismo a través del proceso de capacitación. Las siguientes políticas permiten el control de operaciones:

- Política de drogas: establece las normas y sanciones acerca del consumo de drogas dentro y fuera de la empresa.

² Consultores Rivera, 2015.

- Política de áreas críticas: define el personal que puede tener interacción con la información que se procesa en las áreas críticas.
- Política de confidencialidad: establece las directrices acerca del uso de información de los clientes dentro de la empresa.
- Política de extracción de información: establece los procedimientos y normas para evitar la extracción no autorizada de información para fines contrarios a los de la empresa.
- Política de seguridad informática: establece las normas con que se protegerá la información de los clientes, incluyendo la utilizada para determinar tiempos en el control de operaciones.

1.1.7. Manuales de procedimientos

La empresa Consultores Rivera ha establecido diversos manuales de procedimientos como instrumentos administrativos que apoyan las actividades que se realizan en las diferentes áreas que la conforman. Los manuales establecidos que guardan mayor relación con el control de operaciones son:

- Manual de revisión y retiro de mercancías: define los procedimientos de manejo y retiro de mercancías para optimizar el tiempo de despacho.
- Manual de detección y acción en situaciones anómalas: define las diferentes situaciones anómalas que se pueden encontrar en el proceso de despacho de mercancías y los procedimientos a seguir al detectar las mismas.

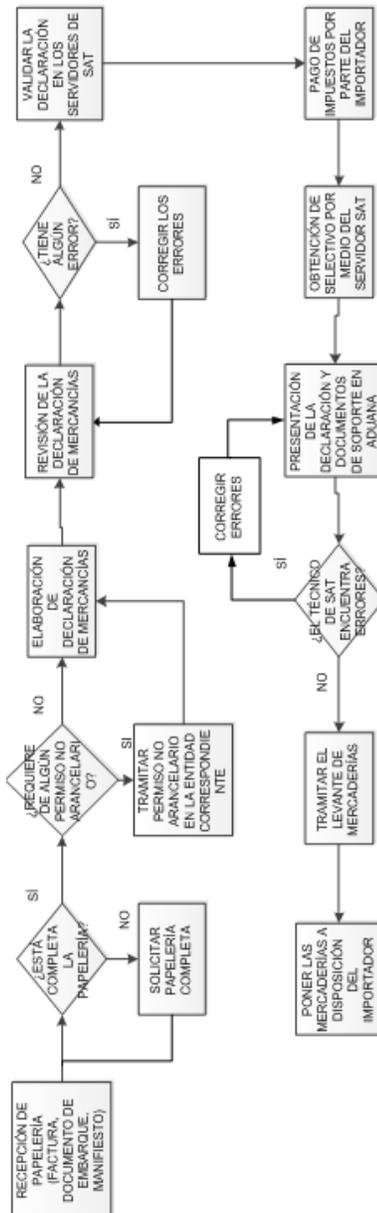
- Manual de acceso a la empresa: limita el ingreso de personas ajenas a las instalaciones de la empresa.
- Manual de copias de seguridad: define los procedimientos para realizar las copias de seguridad y la información que se incluirá en estas.
- Manual de clasificación de información: establece los parámetros para que los empleados puedan disponer de la información tanto de la empresa como de sus clientes, proveedores y entidades gubernamentales.

1.1.8. Flujograma de actividades

En la figura 2 se puede observar el flujograma de actividades que se llevan a cabo desde la recepción de la documentación de soporte hasta el despacho de mercancías.

Figura 2. Flujograma de actividades

PROCESO: TRÁMITE ADUANAL.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: ACTUAL	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



Fuente: elaboración propia.

2. DIAGNÓSTICO ACTUAL

A través de distintas herramientas de análisis aplicadas a las distintas áreas de la empresa se establece la situación actual del control que posee la empresa.

2.1. Análisis Foda

El análisis Foda permite establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en el desarrollo de su actividad económica. En las tablas I y II se presentan los resultados de este análisis.

Tabla I. **Análisis Foda: fortalezas y debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Realiza gestiones en cualquier aduana del país.• Cuenta con un sistema de trazabilidad de gestiones aduanales implementado.• Elabora los estatus de importación los cuales son enviados diariamente a los clientes detallando el avance de las operaciones.• Ofrece asistencia personalizada a sus clientes.• Ofrece asesorías a empresas interesadas en verificar el cumplimiento de obligaciones tributarias y legales.	<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga de trabajo a los asistentes de operaciones en temporadas de alto movimiento comercial.• Errores de digitación se repiten en diferentes ocasiones.• En temporadas de alto movimiento comercial, la preparación de documentación no sigue el procedimiento de revisión adecuado.• Proceso de validación depende de la autorización del gerente general o gerente de Operaciones.• Carencia de servicio de transporte para tránsitos internos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. **Análisis Foda: oportunidades y amenazas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa certificada como Operador Económico Autorizado, lo que permite tener prioridad en la revisión documental para el proceso de despacho de mercancías en cualquier aduana del país. • Empresa certificada como Operador Económico Autorizado tiene contacto directo con las autoridades de la unidad OEA-SAT. • El crecimiento de operaciones de comercio exterior en las empresas quienes demandan un servicio confiable y ágil, recurriendo así a expertos en materia aduanera. • Relaciones comerciales en el extranjero permiten ofrecer una cobertura a nivel regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una agencia de aduanas por parte de importadores eliminando la necesidad de un agente aduanero. • Bajos precios de la competencia. • Facilidades de las empresas transnacionales para establecer una relación comercial con nuevos clientes. • Empresas transportistas que implementen agencias de aduanas.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el análisis Foda se pueden determinar los puntos donde deben desarrollarse estrategias de mejora continua, así como oportunidades de diversificación de servicios.

2.2. Factores internos

La elaboración de la declaración de mercancías (DUA –GT) requiere, por parte del agente aduanero y sus colaboradores, un análisis de la documentación y características de la operación comercial que desea realizar un importador o exportador, de manera que pueda determinar el régimen aduanero al que las mercancías deben someterse, asesorando adecuadamente a sus representados en el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el servicio aduanero.

Para tramitar el despacho de mercancías en las aduanas del país los asistentes aduaneros deberán presentar la documentación de soporte e información requerida por el servicio aduanero, de acuerdo con el régimen aplicado.

2.2.1. Recepción de documentos en Consultores Rivera

Para elaborar una declaración de mercancías se requiere de diferentes documentos de soporte (facturas comerciales, documentos de embarque, manifiesto de carga, cartas de cupo, entre otros), los cuales son recibidos en Consultores Rivera por medios físicos o digitales.

El manejo de documentos físicos se realiza a través del mensajero, quien recolecta los documentos en las oficinas centrales de los clientes, así como agencias de cargas, navieras u otras empresas que se involucren en la operación. Los clientes utilizan empresas de servicios de mensajería, así como sus propios mensajeros para entregar documentación urgente en las oficinas centrales de Consultores Rivera.

Los documentos físicos son entregados al gerente general o gerente de Operaciones, quien los clasifica y filtra a los asistentes de operaciones para la elaboración de declaraciones.

La recepción de documentos digitales la realizan directamente los asistentes de operaciones por medio del servicio de correo electrónico que provee la empresa.

2.2.2. Elaboración de declaraciones de mercancías DUAs

Los documentos recolectados son entregados al asistente de operaciones; en caso que sean digitales son descargados vía electrónica por él mismo, para iniciar con la elaboración de la declaración de mercancías.

El asistente de operaciones se encarga de analizar los documentos de soporte de la importación o exportación, para verificar que cumplan con los requerimientos mínimos de información establecidos por la ley.

Si encuentra alguna incongruencia debe informarla al importador o exportador para que se giren las instrucciones correspondientes para la corrección. Al tener la documentación completa el asistente de operaciones procede a digitar, en el sistema informático, toda la información requerida de acuerdo con el régimen aduanero que aplicará la operación. Luego entrega una predeclaración de mercancías al gerente general para su revisión y autorización.

Cuando el gerente general autoriza la validación, el asistente de operaciones procederá a enviar la declaración de mercancías a los servidores de SAT, utilizando una tarjeta PKI que contiene los datos del agente aduanero.

2.2.3. Trazabilidad

El sistema actual de control de gestiones aduanales se compone de distintas herramientas como estatus de importaciones, libros digitales y formatos de toma de datos. A través de ellos se registra la información acerca de los avances, contratiempos y las personas involucradas en la gestión del despacho de mercancías. Incluye información acerca de la entrega de mercancías en bodegas cuando el cliente lo requiere.

El gerente de operaciones recopila la información diaria de los estatus de importaciones preparados por los asistentes de operaciones, y de los formularios de toma de datos de los asistentes aduaneros, actualizando los avances en el libro digital de control de operaciones.

Los asistentes aduaneros registran las horas y nombres de las personas que participan en las operaciones de revisión y despacho de mercancías. Los mismos detallan las incidencias que se presentan en los trámites de aduana o en la entrega de mercancías en las bodegas de los clientes. Esto permite hacer un análisis histórico de las operaciones de un cliente en un determinado período de tiempo, facilitando la tarea de establecer causas o personas responsables del incumplimiento de los plazos del cliente.

Este registro informático y físico permite a la empresa ofrecer a sus clientes un seguimiento continuo del trámite aduanal, facilitando la capacidad de respuesta de la empresa.

2.2.4. Canales de comunicación

Los principales canales de comunicación de la empresa son el servicio de teléfono, el correo electrónico y la comunicación verbal.

El servicio telefónico es utilizado por los colaboradores de la empresa para actualizar las gestiones aduanales que se realizan. Por este medio el gerente general transmite al asistente de operaciones requerimientos de información o información relacionada con los inconvenientes en el despacho de mercancías. Este constituye también el segundo medio de comunicación entre la empresa y sus clientes.

El correo electrónico es el principal medio de comunicación entre la empresa y sus clientes. Se utiliza para el intercambio de documentos digitales entre los clientes y asistentes de operaciones, así como el traslado de instrucciones de recolección de documentos u otras solicitudes que el cliente realice. El gerente general también envía por estos medios documentos que ayudarán al asistente de operaciones en la elaboración de declaraciones de mercancías. La comunicación verbal se lleva a cabo cuando el gerente general verifica correcciones requeridas en declaraciones de mercancías o cuando existen solicitudes de información específica por parte del asistente de operaciones.

2.2.5. Personal asignado

En las oficinas centrales de Consultores Rivera se ubican los asistentes de operaciones, encargados de analizar las características de la operación comercial que desea realizar un cliente, el mensajero encargado del

intercambio de documentación y la secretaria encargada de la atención al público.

Se cuenta con asistentes del agente aduanero autorizados por el servicio aduanero, para realizar los trámites de despacho de mercancías en las distintas aduanas de la capital. El personal asignado es capaz de atender trámites en distintas almacenadoras y depósitos fiscales.

Cuando se realizan operaciones en frontera San Cristóbal uno de los asistentes que cubre el perímetro capitalino es asignado para realizar el trámite de despacho de mercancías.

El gerente de Operaciones es encargado de monitorear las operaciones de la empresa, así como de dar seguimiento a todas las políticas y procedimientos internos, monitoreando de manera constante el cumplimiento de los requisitos que establece la SAT para optar a la certificación como Operador Económico Autorizado. El gerente general se encarga de monitorear y autorizar todas las acciones necesarias para el despacho de las mercancías en las diferentes aduanas del país.

2.2.6. Recursos disponibles

Todos los departamentos cuentan con computadoras de escritorio que tienen instalados programas para la digitación y validación de declaraciones de mercancías.

Cada estación de trabajo cuenta con los suministros de oficina necesarios para la adecuada clasificación y agrupación de los documentos de soporte de

las declaraciones de mercancías. Todas las computadoras se conectan a una impresora multifuncional.

El Departamento de Operaciones cuenta con una computadora que envía la información ingresada por el asistente de operaciones a los servidores de SAT, centralizando toda la transmisión de información en este dispositivo.

Se cuenta con motocicleta para facilitar las tareas de recolección documental y movilización rápida de personal de las oficinas centrales a diversas entidades o aduanas.

El gerente de operaciones pone a disponibilidad del personal asignado para el retiro de mercancías una cámara fotográfica para el registro visual del estado de las mercancías.

Para prevenir el paro de operaciones en caso de falla del fluido eléctrico, la empresa cuenta con una planta energética de respaldo que utiliza diésel, la cual proporcionará energía eléctrica hasta el restablecimiento del servicio. Para atender cualquier emergencia la empresa dispone de extintores colocados en las distintas áreas de la oficina y un botiquín de primeros auxilios destinado a la asistencia de los empleados en casos de accidente.

2.2.7. Personal en fronteras y puertos

Para atender las gestiones de importaciones o exportaciones de los clientes se cuentan con asistentes del agente aduanero en las siguientes aduanas:

- Puerto Quetzal

- Puerto Santo Tomás de Castilla
- Puerto Barrios
- Pedro de Alvarado
- Tecún Umán
- Melchor de Mencos
- Agua Caliente
- Valle Nuevo

Los asistentes en los distintos puertos y fronteras reciben la documentación enviada por los asistentes de operaciones a través de servicios de mensajería o correo electrónico y realizan el trámite del despacho de mercancías. Al presentarse algún contratiempo o requerimiento de información, el asistente del agente aduanero informa inmediatamente a las oficinas centrales para que el asistente de operaciones y gerente general lleven a cabo las acciones necesarias que permitan continuar con el proceso del despacho de mercancías

2.3. Factores externos

Todos los procedimientos y reglamentos que regulan las actividades de importación y exportación de bienes en el país son establecidos y desarrollados por el servicio aduanero.

2.3.1. Procedimientos de SAT

Los procedimientos para el despacho de mercancías se encuentran publicados en la página oficial de SAT, en ellos se establecen los requisitos para el desarrollo de las operaciones aduaneras.

En las aduanas del país el administrador podrá tomar las medidas que considere necesarias para el ordenamiento y facilitación de operaciones, basándose en la legislación y la normativa en materia aduanera vigente.

2.3.2. Requisitos de las operaciones

Las operaciones de importación o exportación de bienes están reguladas por el Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su Reglamento (Cauca y Recauca). Este código surge de un acuerdo suscrito entre los países de Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Nicaragua) el cual establece los lineamientos y procedimientos a seguir en las actividades de comercio exterior.

En el Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano se establece la información mínima que debe contener la declaración de mercancías, así como los documentos de soporte que se adjuntan a la misma, clasificándolos en regímenes de acuerdo con las características y naturaleza de la operación.

El Código Aduanero Uniforme Centroamericano (Cauca) y su Reglamento (Recuaca), definen:

“Contenido de la declaración de mercancías: la declaración de mercancías deberá contener, según el régimen aduanero de que se trate, entre otros datos, los siguientes:

- a) Identificación y registro tributario del declarante;
- b) Identificación del agente aduanero o del apoderado especial aduanero, cuando corresponda;

- c) Código de identificación del transportista y del medio de transporte;
- d) Régimen aduanero que se solicita;
- e) País de origen y procedencia; y en su caso, país de destino de las mercancías;
- f) Número de manifiesto de carga, cuando corresponda;
- g) Características de los bultos, tales como cantidad y clase;
- h) Peso bruto en kilogramos de las mercancías;
- i) Código arancelario y descripción comercial de las mercancías;
- j) Valor en aduana de las mercancías; y
- k) Monto de la obligación tributaria aduanera, cuando corresponda.”³

“Documentos que sustentan la declaración de mercancías: la declaración de mercancías deberá sustentarse, según el régimen aduanero de que se trate, entre otros, en los documentos siguientes:

- a) Factura comercial cuando se trate de una compra venta internacional, o documento equivalente en los demás casos;
- b) Documento de transporte, tales como: conocimiento de embarque, carta de porte, guía aérea u otro documento equivalente;
- c) Declaración del valor en aduana de las mercancías, en su caso;
- d) Certificado o certificación de origen de la mercancía, cuando proceda;
- e) Licencias, permisos, certificados u otros documentos referidos al cumplimiento de las restricciones y regulaciones no arancelarias a que estén sujetas las mercancías, y demás autorizaciones;
- f) Garantías exigibles en razón de la naturaleza de la mercancía y del régimen aduanero a que se destinen; y
- g) Documento que ampare la exención o franquicia en su caso.”⁴

³ Artículo 320. Recauca IV.

⁴ Artículo 321. Recauca IV.

“Importación definitiva. Este régimen se condiciona al pago de derechos arancelarios e impuestos así como del cumplimiento de demás obligaciones aduaneras no tributarias”⁵.

“La declaración de mercancías para el régimen de importación definitiva contendrá además de lo establecido en el artículo 320 de este Reglamento, lo siguiente:

- a) Datos sobre el puerto de embarque o carga;
- b) Cuantía de la obligación tributaria aduanera, demás cargos, tipo de cambio y aplicación de exenciones, preferencias arancelarias y pago efectuado, en su caso;
- c) Identificación de los documentos de embarque, factura, manifiesto;
- d) Valor de la prima del seguro y flete y monto declarado;
- e) Número del documento de transporte.”⁶

La declaración de mercancías es aceptada cuando se registra en el sistema informático del servicio aduanero. Este acto no avala el contenido de la declaración ni limita las facultades de comprobación de la autoridad aduanera. La exportación definitiva es la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior.”⁷

“La declaración de mercancías para el régimen de exportación definitiva contendrá además de la información que establece el artículo 320 del Recaudo de este Reglamento, en lo que fuere aplicable, la siguiente información:

- a) Identificación del consignatario;

⁵ Artículo 361. Recaudo IV.

⁶ Artículo 362. Recaudo IV.

⁷ Artículo 93. Recaudo IV.

- b) Identificación del número de referencia de la declaración de mercancías, aduana de salida y de control;
- c) Identificación del puerto de embarque;
- d) Peso neto de las mercancías;
- e) Valor libre a bordo (FOB) declarado en la factura;
- f) Valor del seguro y flete, cuando corresponda;
- g) Identificación de los documentos referidos al cumplimiento de restricciones y regulaciones no arancelarias.”⁸

“Los exportadores registrados deberán presentar o transmitir en forma electrónica, previo a la exportación, la declaración de mercancías con la información mínima necesaria que establezca el servicio aduanero mediante disposiciones administrativas, la cual será sometida al sistema de análisis de riesgo. La exportación deberá perfeccionarse mediante la presentación de la declaración de mercancías e información complementaria, en el plazo de tres días siguientes de haberse efectuado el embarque de las mercancías, confirmando el pago por la diferencia de tributos, en su caso.”⁹

La modalidad de declaración de mercancías simplificadas no es obligatoria, y aquellos exportadores que cuenten con todos los documentos de soporte podrán emitir una declaración de mercancías de exportación normal.

2.3.3. Responsabilidades del auxiliar de la función pública

El agente aduanero es un auxiliar de la función pública aduanera, autorizado por la Intendencia de Aduanas de la SAT. En su carácter de persona

⁸ Artículo 370. Recauca IV.

⁹ Artículo 372. Recauca IV.

natural, con las condiciones y requisitos establecidos, puede prestar servicios a terceros en toda clase de trámites, regímenes y operaciones aduaneras.

La autorización para operar como agente aduanero es personal e intransferible. Únicamente podrá hacerse representar por sus asistentes registrados ante el servicio aduanero.

El agente aduanero es solidariamente responsable con el declarante ante el fisco, por el pago de obligaciones tributarias aduaneras derivadas de los trámites, regímenes u operaciones en que intervenga y por el pago de las diferencias de intereses, multas, recargos y ajustes correspondientes. El agente aduanero tiene la responsabilidad de cumplir con los siguientes requisitos de operación:

- a) “Aportar constancia del servicio aduanero de que cuenta con el equipo necesario para efectuar el despacho por transmisión electrónica;
- b) Rendir la garantía respectiva de conformidad con lo establecido por el servicio aduanero;
- c) Contar con la clave de acceso confidencial y código de usuarios otorgados por el servicio aduanero, y las claves privadas y públicas otorgadas por un certificador autorizado por dicho servicio, que le permitan certificar la transmisión de las declaraciones, documento electrónico y firma electrónica o digital cuando corresponda;
- d) En su caso, acreditar al personal que lo representará en las distintas aduanas en las que prestará sus servicios.”¹⁰

Adicional, el agente aduanero debe cumplir obligaciones específicas:

¹⁰ Artículo 85. Recauca IV.

- a) “Cumplir y velar que se cumpla con las normas legales, reglamentarias y procedimentales que se regulen en los regímenes aduaneros en los que se intervenga;
- b) Contar con el equipo necesario para efectuar el despacho por transmisión electrónica;
- c) Actuar, personal y habitualmente, en las actividades propias de su función, sin perjuicio de las excepciones legalmente establecidas;
- d) Recibir anualmente un curso de actualización sobre materias de técnica, legislación e integridad aduanera, impartido por el servicio aduanero correspondiente o a través de los programas de capacitación ejecutados por las instituciones autorizadas a nivel nacional o regional;
- e) Representar a su mandante, en forma diligente y con estricto apego al régimen jurídico aduanero;
- f) Tener oficinas abiertas en el territorio aduanero;
- g) Dar aviso, y cuando corresponda, entregar al servicio aduanero los documentos originales o los archivos magnéticos en su caso, así como la información fijada reglamentariamente para los regímenes en que intervengan en los casos de cese de sus operaciones.”¹¹

2.3.4. Aduanas del país

A continuación se detalla un listado de las aduanas del país junto con su ubicación geográfica.

- Aduana Central. Aduana terrestre, 26 calle 7-25, zona 11, ciudad de Guatemala.
- Aduana Central de Aviación. Primer nivel aeropuerto internacional La Aurora, ciudad de Guatemala.

¹¹ Artículo 86. Recauca IV.

- Aduana Express Aéreo. 9ª avenida y 15 calle “A” zona 13, aeropuerto internacional La Aurora (frente al Club Aurora).
- Aduana Fardos Postales. 7 avenida, 12 calle zona 1. Edificio de Correos 2do. nivel oficina 203.
- Aduana de Vehículos. 26 calle, 7-25, zona 11, ciudad de Guatemala.
- Aduana Puerto Quetzal. Kilómetro 111 de la carretera Centroamericana número CA-9 sur, municipio de San José, departamento de Escuintla.
- Aduana Pedro de Alvarado. Kilómetro 166 de la carretera Centroamericana CA-2 OR, ciudad Pedro de Alvarado, municipio de Moyuta, departamento de Jutiapa.
- Aduana Valle Nuevo. Kilómetro 129 de la carretera Centroamericana número CA-8; caserío Valle Nuevo, municipio de Jalpatagua, departamento de Jutiapa.
- Aduana San Cristóbal. Kilómetro 175 de la carretera Centroamericana número CA-1 OR, aldea San Cristóbal de la frontera, municipio de Atescatempa, departamento de Jutiapa.
- Aduana Tecún Umán I. 2ª avenida y 7ª calle zona 2, municipio de Tecún Umán, departamento de San Marcos.
- Aduana Tecún Umán II. Kilómetro 255 de la carretera Centroamericana número CA-2- OCC.A, aldea El Triunfo, municipio de Tecún Umán, departamento de San Marcos.
- Aduana El Carmen. Kilómetro 290 de la carretera Centroamericana CA-2 OCC., aldea El Carmen, municipio de Malacatán, departamento de San Marcos.
- Aduana La Mesilla. Kilómetro 343 de la carretera Centroamericana número CA-1-OCC, aldea La Mesilla, municipio La Democracia, departamento de Huehuetenango.

- Aduana La Ermita. Kilómetro 237 de la carretera Centroamericana número CA-12, aldea Anguiatú, municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.
- Aduana Agua Caliente. Kilómetro 240 de la carretera Centroamericana número CA-10, aldea Agua Caliente, municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula.
- Aduana El Florido. Kilómetro 228 de la carretera Centroamericana número CA-11, caserío El Florido, municipio de Camotán, departamento de Chiquimula.
- Aduana Entre Ríos. Kilómetro 267 de la carretera Centroamericana número CA-13, aldea Entre Ríos, municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal.
- Aduana Puerto Barrios. Dentro del puerto marítimo Puerto Barrios en la 9ª calle final, colonia Las Champas, municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal
- Aduana Santo Tomás de Castilla. Dentro del puerto marítimo Santo Tomás de Castilla en la calle principal al muelle a la altura del kilómetro 298 de la carretera Centroamericana CA-9 norte, municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal.
- Aduana Tikal. Edificio "A". Aeropuerto internacional Mundo Maya. Santa Elena, Flores, departamento de Petén
- Aduana El Ceibo. Kilómetro 657.5 de la carretera departamental número RD-PET-13, del municipio de la Libertad, departamento de Petén.
- Aduana Melchor de Mencos. Kilómetro 647 de la carretera Centroamericana número CA-13. Barrio Fallabon, Melchor de Mencos, departamento de Petén.

Figura 3. **Mapa con aduanas del país**



Fuente: Ubicación geográfica aduanas. http://portal.sat.gob.gt/sitio/images/stories/aduanas/ubicacion_geografica_aduanas_sat.gif. Consulta: 25 de marzo de 2015.

2.3.5. **Permisos no arancelarios**

La legislación guatemalteca establece diversos tipos de mercancías que deben contar con un aval de distintas entidades gubernamentales para su importación o exportación, buscando proteger y garantizar la calidad de vida de las personas y seres vivos.

- Licencia de importación de equipos para refrigeración. El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, a través de la Unidad de Ozono, autoriza la importación de equipos para refrigeración verificando que la tecnología usada por los mismos no cause daño a la capa de ozono o medio ambiente.
 - Convenio 271, Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono
 - Decreto 17-2001, Enmienda Protocolo de Montreal

- Decreto Ley 68-86, Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente
- Decreto Ley 110-97. Ley que prohíbe la importación y regula el uso de clorofluorocarbonos en sus diferentes presentaciones
- Permiso de alimentos. El Ministerio de Salud y Asistencia Social autoriza la importación de productos alimenticios cuya importación no esté prohibida o restringida por algún acuerdo gubernamental.
 - Decreto 90-97, del Congreso de la República, Código de Salud
 - Decreto 50-200, Reformas al Decreto 90-97
 - Decreto 53-2003, Reformas al Decreto 90-97
- Permiso de medicamentos y productos afines. El Ministerio de Salud y Asistencia Social autoriza la importación de cualquier medicamento o producto similar como cosméticos y limpiadores.
 - Decreto 90-97 del Congreso de la República, Código de Salud
 - Acuerdo Gubernativo 712-99, Reglamento para el control sanitario de medicamentos y productos afines
 - Acuerdo Gubernativo 54-2003, Reglamento para el control de precursores o sustancias químicas
- IPSA. El Instituto de Previsión Social del Artista regula el impuesto a pagar cuando se desea importar material discográfico ya sea en blanco o utilizado. Base legal:
 - Decreto 81-90 del Congreso de la República
- Timbre del periodista. El Instituto de Previsión Social del Periodista regula el ingreso de material promocional como catálogos o mantas por

medio del timbre de prensa, el cual equivale a un 5 por millar de la facturación.

- Decreto 56-90 del Congreso de la República
 - Decreto 13-90 del Congreso de la República
 - Decreto 7-94 del Congreso de la República
- Permiso fitosanitario o zoosanitario. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación autoriza la importación de productos y subproductos de origen animal o vegetal. Este avala que dichos productos cumplen con las regulaciones fitosanitarias o zoosanitarias.
 - Decreto 36-98, Ley de Sanidad Vegetal y Animal. Base legal:
 - Reglamento 745-99, Reglamento de ley de sanidad vegetal y animal.
 - Acuerdo Ministerial 1029-99, Normas zoosanitarias para la importación de aves productos y subproductos.
 - Acuerdo Ministerial MAGA 1090-2001. Normas generales obligatorias para importación de animales, recursos hidrobiológicos y subproductos.

2.3.6. Tratados de libre comercio

El tratado de libre comercio es un acuerdo bilateral entre dos países o regiones comerciales, en el cual se acuerdan beneficios y obligaciones arancelarias para determinados productos. En algunos casos la exención del impuesto de importación es completa, mientras que en otros la tasa del arancel va reduciéndose cada año. Guatemala actualmente cuenta con tratados de libre comercio con los siguientes países:

- México

- Chile
- Estados Unidos
- Colombia
- Panamá
- República Dominicana
- Taiwán
- Ecuador
- Unión Europea

2.3.7. Cambios legislativos

El comercio internacional está regulado por las leyes que el Organismo Legislativo considere pertinentes, así como por tratados o acuerdos internacionales que buscan normar estas operaciones.

En el 2013 entró en vigencia la Ley Aduanera Nacional (Decreto 14-2013); dicha ley establece distintos requisitos y procedimientos para la regulación de las operaciones de importación y exportación de mercancías. En esta se disponen las acciones que causan el incumplimiento de los requisitos y procedimientos, fijando un monto económico a cancelar por concepto de multa. Las disposiciones de distintas entidades gubernamentales como los ministerios tienen una gran influencia en la importación y exportación de bienes. A través de un cambio legislativo se puede dar mayor potestad a entidades gubernamentales emisoras de permisos no arancelarios, teniendo así involucramiento en las operaciones de comercio internacional.

De conformidad con el Recauca, las declaraciones de mercancías aceptadas por el servicio aduanero, serán sometidas al sistema de análisis de

riesgo, dentro del plazo establecido por el servicio aduanero, para determinar si corresponde o no efectuar la verificación inmediata de lo declarado.

2.4. Productividad de digitadores

El gerente general monitorea la productividad de los asistentes de operaciones por medio del análisis de los errores que se cometen en la digitación de la información. Si se percata que un asistente de operaciones reincide en errores de digitación, llama la atención del mismo y le da instrucciones para mejorar su rendimiento.

2.5. Productividad de asistentes aduaneros

El gerente general monitorea la duración de los trámites de despacho de mercancías que se realizan durante el día por vía telefónica. Si detecta que un trámite tiene muchas demoras solicita al gerente de Operaciones que analice la trazabilidad de la operación. Si se determina que la causa es imputable a la persona asignada para realizar el trámite de despacho de mercancías, procede a llamar la atención y dar instrucciones para mejorar su rendimiento.

2.6. Plazos de entrega selectivo rojo

Selectivo rojo es cuando en el proceso de despacho de mercancías procede la verificación inmediata. En las aduanas del país se tiene una duración promedio de dos días de trámite cuando corresponde realizar la verificación inmediata de las mercancías; este plazo se cumple siempre y cuando no exista ningún requerimiento de información o incidencia en el trámite.

Si las autoridades aduaneras detectan una incongruencia o solicitan mayor información; el plazo del trámite puede ampliarse dependiendo de la rapidez con que las empresas importadoras proporcionen la información a las oficinas centrales.

2.7. Plazos de entrega selectivo verde

Selectivo verde es cuando corresponde el levante de mercancías sin revisión. En las aduanas del país se maneja un plazo promedio de un día para el despacho de mercancías cuando no corresponde la verificación inmediata (levante sin revisión). Para operaciones marítimas el plazo de la gestión del trámite puede aplazarse dependiendo de la rapidez con que la naviera proporcione datos del piloto o la agilidad con que realicen la carga de las mercancías.

Si se encuentra alguna incongruencia en una operación a la cual no corresponde una verificación inmediata; el agente aduanero deberá solicitar a la administración de aduanas una resolución que autorice la rectificación de los datos, por lo que el plazo puede ampliarse por tres días hábiles.

2.8. Necesidades logísticas de los clientes

El gerente general deberá asignar los recursos necesarios a cada operación para cumplir con las necesidades logísticas de los clientes. A través del análisis histórico de sus operaciones identifica los puntos de entrada al país donde existe un mayor volumen de operaciones para cada cliente; de manera que se tenga correcta asignación de recursos para agilizar del despacho de mercancías de los clientes.

2.9. Plazos internos establecidos por los clientes

Por la naturaleza de las operaciones logísticas todos los clientes buscan que sus mercancías les sean entregadas a la mayor brevedad posible para poder desarrollar su actividad económica.

Por tanto buscan que sus plazos de despacho para operaciones, en las cuales no corresponde la verificación inmediata (selectivo verde), sean de un día, y para las operaciones con la verificación inmediata de mercancías (selectivo rojo) se acuerda con la empresa Consultores Rivera que tengan una duración máxima de dos días.

Si sucede algún inconveniente o solicitud de información adicional por parte de las autoridades aduaneras, adicionando que las empresas manejan distintos procedimientos y plazos para la obtención de documentos o información por parte de sus proveedores, se produce un atraso en el despacho de mercancías.

La oportuna coordinación de instrucciones por parte de los importadores o exportadores a sus proveedores y navieras que involucran la recolección y entrega de documentos correctos, permite a los clientes reducir sus tiempos de trámite.

3. SISTEMA DE CONTROL

El sistema de control es una integración de diferentes herramientas gráficas e informáticas que permitirán un análisis de los datos recabados a través de los distintos formularios de toma de datos existentes en la empresa. De esta forma, a través de las herramientas gráficas, se podrán definir y orientar estrategias adecuadas para la resolución de problemas en el desarrollo de los trámites de despacho de mercancías. Este sistema aplica para las declaraciones de mercancías que buscan nacionalizar mercadería dentro del territorio guatemalteco.

3.1. Monitoreo de operaciones

El desarrollo de las diferentes gestiones aduanales para despacho de las mercancías implica la interacción con distintas autoridades gubernamentales, así como con el personal designado por el servicio aduanero en los distintos puntos de ingreso o salida de mercancías del país.

En las diferentes etapas del proceso de despacho de mercancías surgen distintos contratiempos como documentos de soporte incorrectos, errores de digitación en declaraciones de mercancías, requerimientos de información o audiencias emitidas por el personal de aduana que pueden significar atrasos para los plazos de entrega establecidos por los clientes.

Un correcto monitoreo de operaciones permite aumentar la capacidad de respuesta de la empresa y los clientes, agilizando el despacho de mercancías.

3.1.1. Tablero de indicadores

El tablero de indicadores es una herramienta administrativa que con su implementación permitirá el monitoreo de las actividades de la empresa, obteniendo así una percepción global del rendimiento del personal en el desarrollo de los trámites de despacho de mercancías. Dicha herramienta permitirá a la empresa desarrollar sus estrategias sin depender de la experiencia de una sola persona, representando un aporte de valor para la toma de decisiones al disminuir las decisiones por intuición o reacción.

Los indicadores propuestos se desarrollarán para las actividades rutinarias, clasificados en el área correspondiente. Cada indicador propuesto contará con una descripción, donde se detallará la información que refleja el mismo; adicionalmente se planteará el objetivo que persigue el monitoreo de dicho indicador. Se establecerá la meta del indicador, así como los parámetros de peligro y precaución para orientar las acciones de la empresa.

Los indicadores presentarán los resultados obtenidos del análisis de los datos, a través del formato de la figura 4.

Figura 4. **Formato de indicador individual**

INDICADORES CONSULTORES RIVERA						
ÁREA: De acuerdo a su naturaleza se detalla el departamento que lo monitorea.						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN					
DEPARTAMENTO DEL INDICADOR	En esta sección se detallará el indicador y una breve descripción del funcionamiento que tendrá.					
Colaborador de la Empresa	Fallo	Peligro	Meta	Actual	Desviación	Observaciones
Resultados						

Fuente: elaboración propia.

La casilla de meta desplegará el valor numérico que debe alcanzar el indicador propuesto. La casilla actual reflejará el resultado del análisis de los datos diarios; la casilla desviación proporcionará la diferencia numérica entre el resultado del indicador actual y el valor meta del mismo.

La casilla de precaución detallará el valor numérico, definido por el gerente de Operaciones y gerente general, que indicará cuándo se debe hacer un análisis del desarrollo de una operación para poder determinar una estrategia correctiva.

La casilla de fallo desplegará el valor numérico, definido por el gerente de Operaciones y gerente general, que indicará cuándo las estrategias correctivas implementadas no están funcionando para contrarrestar la causa que provoca el mal desempeño.

El tablero de indicadores sintetizará la información de los indicadores desarrollados para las actividades de la empresa que pueden ser medibles, como los errores cometidos por los asistentes de operaciones o la agilidad para el trámite de despacho de mercancías por parte de los auxiliares del agente aduanero, entre otros. La figura 5 se empleará para presentar los resultados de los indicadores individuales.

La casilla promedio actual detallará el valor numérico del promedio del indicador en un determinado período de tiempo. Las casillas fallo, precaución y meta contendrán los valores fijados por el gerente de Operaciones y gerente general para determinar la desviación existente entre los valores de promedio actual y meta.

Figura 5. **Tablero de indicadores**

TABLERO DE INDICADORES CONSULTORES RIVERA					
ÁREA	INDICADOR	Promedio actual	Fallo	Peligro	Meta
Digitación	Digitación de declaraciones				
	Recepción de documentos				
Trámites	Fluidez de trámites				
	Duración de trámites				

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. **Gráfico de control P**

“El objetivo básico de una carta de control es observar y analizar el comportamiento de un proceso a través del tiempo”¹².

El gráfico o carta de control P “analiza las variaciones en la fracción o proporción de artículos defectuosos por muestra o subgrupo”¹³. Para el ámbito aduanero se tomará cada trámite de despacho de mercancías como un producto que puede ser aceptado o rechazado por las autoridades gubernamentales.

¹² GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. p. 219.

¹³ OP. CIT. p. 239.

Cuando se presenta la declaración de mercancías mediante la cual se somete a un régimen aduanero las mercancías, y se detecta el incumplimiento de alguno de los requisitos establecidos por la legislación vigente y el servicio aduanero, la declaración de mercancías es rechazada por parte del personal de la SAT asignado en la aduana donde se realice el trámite. Una declaración de mercancías puede tener varios errores, sin embargo la identificación de un solo error provoca el rechazo de la misma.

Para obtener el gráfico de control P se utilizarán los datos históricos de las operaciones de la empresa que permitirán establecer los límites donde el proceso se considera que está bajo control. Debido a que los trámites aduanales no son constantes cada semana, la muestra o lote varia; este inconveniente se corrige con los límites variables, los cuales permitirán asignarle una probabilidad de rechazo y aceptación de acuerdo con el tamaño de la muestra o lote.

Para elaborar el gráfico se ingresarán los datos de los trámites realizados en un día en la tabla III.

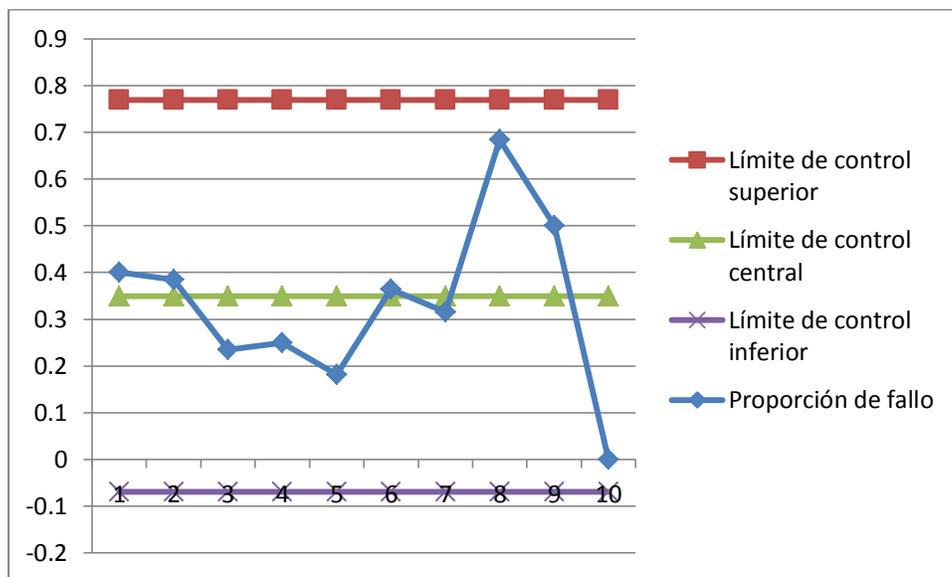
Tabla III. **Datos históricos de las operaciones**

FECHA	TRÁMITES REALIZADOS	TRÁMITES FUERA DE PLAZO	PROPORCIÓN DE INCUMPLIMIENTO
Fecha del día a analizar.	Detalla la cantidad de trámites realizados en la fecha establecida.	Detalla la cantidad de trámites que no cumplieron con los plazos establecidos (selectivo verde 1 día, selectivo rojo 2 días)	Detalla la proporción de trámites que no cumplen con las especificaciones del cliente.

Fuente: elaboración propia.

Los datos ingresados en la tabla III permitirán obtener un gráfico de control P; para obtener un gráfico mensual se deberán ingresar los datos de todas las operaciones diarias del mes. El gráfico P analizará la proporción de incumplimiento de plazos de las operaciones aduanales y determinará una proporción mínima y máxima de incumplimiento. Esto permitirá analizar el comportamiento de las operaciones mensuales de acuerdo con el volumen para determinar las estrategias que aportarán fluidez al proceso.

Figura 6. **Gráfico de control P**



Fuente: elaboración propia.

En la figura 6 se puede observar en forma gráfica el comportamiento de las operaciones aduanales. La línea azul señalará al porcentaje o proporción de rechazo que se tendrá de acuerdo con los datos ingresados.

La línea roja corresponderá al límite superior o el mayor porcentaje de operaciones rechazadas admitidas por el proceso. La línea verde indicará el porcentaje o proporción de rechazo aceptado para el proceso. Por último, la línea morada es el límite inferior o porcentaje ideal de rechazo, el cual en este caso sería 0, lo que significaría que no existe rechazo en ninguna operación aduanal.

Cuando alguno de los puntos de la línea azul se acerque o supere el límite superior se deberá analizar la información de trazabilidad de las operaciones involucradas, de manera que se podrá determinar quiénes interactuaron en el trámite de despacho de mercancías y así poder definir la razón por la que el trámite incumplió con el plazo establecido.

Al analizar y definir las razones que generaron incumplimiento con los plazos establecidos se podrán definir estrategias adecuadas para evitar la reinidencia del evento.

3.2. Control de documentos

El intercambio de documentos entre la empresa y sus clientes es primordial para la elaboración de la declaración de mercancías y su posterior presentación ante el servicio aduanero.

3.2.1. Sistema informático de soporte al cliente

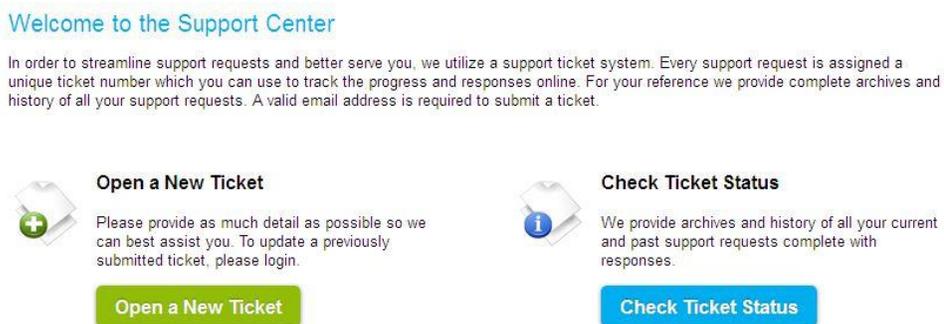
Los avances tecnológicos permiten que la interacción con los clientes sea más fácil y rápida. Diferentes empresas desarrolladoras de programas ofrecen una gama de soluciones para facilitar estos procesos.

Consultores Rivera cuenta con un proveedor de servicios web que pone a su disposición distintas herramientas informáticas para el servicio al cliente. El programa OS Ticket es una plataforma web que facilita la interacción entre las empresas y sus clientes, brindando un soporte en tiempo real que permitirá monitorear el avance de los trámites.

El sistema informático OS Ticket permitirá a todos los clientes de Consultores Rivera crear un usuario, el cual deberá ser autorizado por el gerente de Operaciones, para acceder a la plataforma web. En la figura 7 se puede visualizar la pantalla de soporte que verán los clientes.

En la sección *open a new ticket* el cliente podrá crear una nueva gestión donde realizará todas las consultas acerca de una operación específica. En la sección *check ticket status* podrá visualizar la respuesta de los asistentes de operaciones, permitiéndole agregar al mismo ticket una nueva consulta, sin necesidad de abrir uno nuevo.

Figura 7. **Plataforma para ingreso de una nueva consulta**



Fuente: OS Ticket Demo. <https://sh124.surpasshosting.com:2083/cpsess71594344/frontend/x3/softaculous/index.live.php?act=demos&soft=83>. Consulta: 25 de febrero de 2015.

En la figura 8 se visualiza la forma en que los clientes podrán acceder, de una forma segura, a la consulta previamente creada.

Figura 8. **Plataforma de seguimiento de consulta**

Check Ticket Status

Please provide your email address and a ticket number. An access link will be emailed to you.

<p>E-Mail Address: <input type="text" value="e.g. john.doe@osticket.com"/></p> <p>Ticket Number: <input type="text" value="e.g. 051243"/></p> <p><input type="button" value="Email Access Link"/></p>	<p>Have an account with us? Sign In or register for an account to access all your tickets.</p> 
---	--

If this is your first time contacting us or you've lost the ticket number, please [open a new ticket](#)

Fuente: OS Ticket Demo. <https://sh124.surpasshosting.com:2083/cpsess71594344/frontend/x3/softaculous/index.live.php?act=demos&soft=83>. Consulta: 25 de febrero de 2015.

3.2.1.1. Sistema de apoyo para recepción de documentos

Uno de los mayores inconvenientes en la recepción de documentos es que los mismos no cumplen con los requisitos mínimos establecidos por la legislación vigente, originando atrasos en el inicio del trámite de despacho de mercancías. A través de su página de internet, Consultores Rivera pondrá a disposición de sus clientes una guía visual acerca de cómo cumplir adecuadamente con los requisitos de información en documentos, ayudando a que, tanto clientes como proveedores, puedan realizar una revisión previa a la emisión final de los documentos.

En la figura 9 se puede observar el formato de un certificado de origen. En este se detalla una guía para llenar cada uno de los campos que componen este documento de soporte. La guía estará disponible para todos los documentos de soporte comunes bajo formatos similares.

Figura 9. Ejemplo de documento de soporte con guía de llenado

TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LAS REPÚBLICAS DE COSTA RICA, EL SALVADOR, GUATEMALA, HONDURAS Y NICARAGUA
CERTIFICADO DE ORIGEN

Llenar a máquina o con letra de molde o de imprenta. Este documento no será válido si presenta alguna raspadura, tachaduras o enmiendas.

1. Nombre y domicilio del exportador: <i>Información completa del exportador.</i> Teléfono: _____ Fax: _____ Número de Registro Fiscal: _____		2. Período que cubre: <i>El período que cubre debe ser menor o igual a un año, no un año un día.</i> D M A D M A De: / / / A: / /					
3. Nombre y domicilio del productor: <i>Información completa del productor.</i> Teléfono: _____ Fax: _____ Número de Registro Fiscal: _____		4. Nombre y domicilio del importador: <i>Nombre completo e información del importador, de acuerdo al RTU.</i> Teléfono: _____ Fax: _____ Número de Registro Fiscal: _____					
5. Descripción de la(s) mercancía(s):		6. Clasificación arancelaria	7. Criterio para trato preferencial	8. Método utilizado VCR	9. Productor	10. Otras instancias	11. País de origen
Descripción clara y detallada de todas las mercancías. Se requiere: 1) Descripción completa en español. 2) Códigos de las mercancías. 3) Los códigos del certificado deben coincidir literalmente con la factura (ver instructivo de factura). 4) Para los embarques de ropa, de preferencia que se indique material (algodón, poliéster, etc) y tejido (punto o plano).		Partida arancelaria a seis dígitos. Ejemplo: 7312.10 6106.10	Criterio de acuerdo al proceso de elaboración	Criterio de acuerdo al proceso de elaboración	En caso de que el exportador sea el productor, colocar SL Caso contrario, colocar NO seguido por (1) o (2), considerando los supuestos determinados en el TLC.	En caso de que el exportador sea el productor, se llenará conforme al criterio del proceso de fabricación. Caso contrario, dejar espacio en blanco.	País de origen de las mercancías.
12. Observaciones: <i>Casilla para observaciones especiales.</i>							
13. Declaro bajo protesta de decir verdad o bajo juramento que: - La información contenida en este documento es verdadera y exacta y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que seré responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente documento. - Las mercancías son originarias y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y las Repúblicas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua y no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos permitidos en el Artículo 4.18 (Transbordo y Expedición Directa) del Tratado. - Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado de origen, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes entregue el presente certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. Este certificado se compone de _____ hojas, incluyendo todos sus anexos.							
Firma autorizada:				Empresa: <i>Empresa que emite el certificado.</i>			
Nombre: <i>Nombre de la persona que firma.</i>				Cargo: <i>La persona que firma debe ser el representante legal o tener algún nombramiento de la empresa.</i>			
<i>La fecha de emisión debe estar dentro del período. De preferencia, debe ser la fecha inicial de la casilla 2.</i> D M A Fecha: / /				<i>Información de la persona que firma.</i> Teléfono: _____ Fax: _____ Correo electrónico: _____			

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Política de privacidad

A la política de confidencialidad actual en su numeral 6) “Protección de la Información”¹⁴ se deberán agregar los siguientes puntos para garantizar el uso correcto y mecanismos de protección de la información:

- Los empleados deberán trasladar la información recopilada a través del sistema informático de manera escrita hacia el departamento que corresponda.
- Los empleados deberán verificar que no exista duplicación en los requerimientos de los clientes.
- El gerente de Operaciones monitoreará el tráfico de la página de internet a través de las estadísticas que pone a disposición su proveedor de servicios web, para corroborar que no existan conexiones no autorizadas.

Los empleados de Consultores Rivera deberán firmar nuevamente la política de confidencialidad establecida por la empresa.

3.3. Trazabilidad

La automatización del sistema de trazabilidad de operaciones en Consultores Rivera facilitará el procedimiento recopilación y análisis de información y permitirá procesar los datos recopilados a través de herramientas gráficas de control.

¹⁴ RIVERA ARÉVALO, Víctor Manuel. *Políticas de confidencialidad*. p. 2.

3.3.1. Formulario de trazabilidad

La implementación de una versión digitalizada de formulario de trazabilidad, alojada en el servidor interno de la empresa, reducirá el trabajo manual de los asistentes de operaciones, permitiendo la corrección oportuna de los errores al momento de ingresar información incorrecta al formulario.

3.3.2. Estatus de importaciones

La automatización del estatus de importaciones reducirá el tiempo que los asistentes de operaciones toman en elaborarlos. Utilizando un libro digital, se contará con una interfaz que proporcionará un listado de aduanas y posibles eventos para cada operación de importación o exportación. Las celdas del libro estarán protegidas para evitar cualquier mal funcionamiento. Un modelo de la propuesta se puede visualizar en la figura 10.

Figura 10. Estatus de importaciones automatizado

No.	ADUANA DE ENTRADA O SALIDA	PROVEEDOR	REF.	RESPONSABLE	PRE-FIJO	NO. DE ORDEN	SELECTIVO	ESTADO
LIBERADAS								
1	EA-EXPRESS AÉREO			AGENTE ADUANERO	(299 -)	5500539	PENDIENTE	EN RAMPA PARA REVISIÓN FÍSICA.
2	EA-EXPRESS AÉREO -- MARÍTIMO -- PQ - PUERTO QUETZAL			SAT	(299 -)	5500491	VERDE	EN RAMPA PARA REVISIÓN FÍSICA.
3	ST - SANTO TOMÁS DE CHUACAPÁN PB - PUERTO BARRIOS -- TERRESTRE --			TRANSPORTISTA	(99 -)			ENTREGADA A TRANSPORTE PARA REVISIÓN FÍSICA.
4	PA - PEDRO DE ALVARADO TU - TECÓN UMÁN			LIBERADA IMPORTADOR AGENTE ADUANERO	(99 -)	5500559	PENDIENTE	EN RAMPA PARA REVISIÓN FÍSICA.
PENDIENTE LIBERACIÓN EN NAVIERA				TRANSPORTISTA				
EN TRÁMITE				NAVIERA DESCONSOLIDADOR SAT				
PENDIENTES DE VALIDACIÓN								
AÉREOS								
MARÍTIMOS								

Fuente: elaboración propia.

3.4. Canales de retroalimentación

La recopilación de información acerca del desarrollo de las distintas operaciones aduanales debe ser interpretada para identificar factores que han causado atrasos en el despacho de mercancías. Los canales de retroalimentación adecuados permitirán que la información sea trasladada de manera oportuna al departamento de operaciones, el cual dictará las instrucciones correspondientes para la mejora continua de las operaciones aduanales.

3.4.1. Funciones y responsabilidades de los puestos

Para poder desarrollar canales de retroalimentación de información adecuados se identificarán los departamentos encargados de recopilar y analizar la información. En las tablas IV y V se detallan las funciones y responsabilidades de recopilación o análisis de datos que tendrán los departamentos involucrados en el funcionamiento del sistema de control de operaciones.

Tabla IV. **Funciones y responsabilidades de la secretaria, asistente de operaciones y asistentes aduaneros para la recopilación y análisis de información**

PUESTO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	FASE
Secretaria	<p>Asignar un número de orden a cada operación.</p> <p>Registrar los marchamos utilizados.</p> <p>Registrar ingreso de personas ajenas a la empresa.</p>	<p>Enviar al gerente de Operaciones la asignación de número de operaciones.</p> <p>Reportar cuando se agote el lote de marchamos.</p> <p>Reportar cualquier anomalía en el ingreso de personas ajenas.</p> <p>Entregar formularios de toma de datos a los asistentes aduaneros.</p>	Recopilación
Asistente de operaciones	<p>Elaborar diariamente el estatus de importaciones.</p> <p>Registrar en el formulario de trazabilidad el avance en la elaboración de DUAs.</p>	<p>Enviar el estatus de importaciones a los clientes y gerente de Operaciones.</p> <p>Actualizar el formulario de trazabilidad.</p>	Recopilación
Asistentes aduaneros	<p>Registrar las horas de inicio y finalización de trámites.</p> <p>Registrar incidencias en los trámites.</p>	<p>Entregar la información al gerente de Operaciones.</p> <p>Informar vía telefónica al gerente general de cualquier incidencia.</p>	Recopilación

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Funciones y responsabilidades del gerente de Operaciones y gerente general para la recopilación y análisis de información**

PUESTO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	FASE
Gerente de Operaciones	<p>Actualizar la trazabilidad de todas las operaciones de la empresa.</p> <p>Responder ante cualquier solicitud de los clientes acerca del avance de los trámites.</p>	<p>Identificar cualquier anomalía en el desarrollo de las operaciones.</p> <p>Trasladar al gerente general las causas y posibles soluciones para la toma de decisiones.</p>	Análisis
Gerente general	<p>Coordinar los recursos necesarios para el desarrollo de los trámites aduanales.</p> <p>Informar a los clientes de inconvenientes y asesorarlos para la resolución de los mismos.</p> <p>Dictar las instrucciones correspondientes para la resolución de inconvenientes en aduana.</p>	<p>Proveer los recursos necesarios para que sus asistentes puedan desarrollar los procesos de despacho de mercancías.</p> <p>Determinar si la resolución del algún inconveniente requiere el involucramiento del importador.</p> <p>Trasladar instrucciones claras y concisas a sus asistentes.</p>	Análisis

Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Sistema cliente interno

“El cliente interno es la siguiente parte del proceso o quien se ve afectado por lo que se hace o se deja de hacer. Un área o actividad es generalmente cliente de la anterior y proveedor de la siguiente.”¹⁵

De acuerdo con la filosofía del sistema cliente-proveedor interno se deben tener canales de comunicación que permitan identificar las necesidades que tiene un cliente interno y en qué grado estas pueden ser satisfechas por su proveedor interno. La comunicación verbal o escrita será utilizada para trasladar solicitudes de insumos de parte de los clientes a sus proveedores.

En las tablas VI y VII se establecen los nuevos requerimientos de insumos que tendrán los diferentes puestos para el cumplimiento de sus responsabilidades relacionadas con el sistema de control. De no contar con algún insumo deberá solicitarlo al proveedor y detallarlo al lado de la casilla insumos requeridos.

¹⁵ GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. p. 36.

Tabla VI. **Insumos para el cumplimiento de responsabilidades de la secretaria, asistentes de operaciones y asistentes aduaneros**

PUESTO	RESPONSABILIDADES	INSUMOS REQUERIDOS	PROVEEDOR (ES)
Secretaria	<p>Enviar al gerente de Operaciones la asignación de número de operaciones.</p> <p>Reportar cuando se agote el lote de marchamos.</p> <p>Reportar cualquier anomalía en el ingreso de personas ajenas.</p> <p>Entregar formularios de toma de datos a los asistentes aduaneros.</p>	<p>Equipo de cómputo actualizado.</p> <p>Lotes de formularios de trazabilidad.</p> <p>Formularios para el registro de marchamos y visitas.</p> <p>Internet y teléfono.</p> <p>Formato de formulario.</p>	<p>Gerente general</p> <p>Gerente de Operaciones</p>
Asistente de operaciones	<p>Enviar el estatus de importaciones a los clientes y gerente de Operaciones.</p> <p>Actualizar el formulario de trazabilidad.</p>	<p>Equipo de cómputo actualizado.</p> <p>Formularios de trazabilidad con número de operación.</p> <p>Información de avances de los trámites aduanales.</p>	<p>Gerente general</p> <p>Secretaria</p> <p>Gerente de Operaciones</p>
Asistentes aduaneros	<p>Entregar la información al gerente de Operaciones.</p> <p>Informar vía telefónica al gerente general de cualquier incidencia.</p>	<p>Saldo para llamadas telefónicas.</p> <p>Formularios para toma de datos.</p>	<p>Gerente general</p> <p>Secretaria</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Insumos para el cumplimiento de responsabilidades del gerente de Operaciones y gerente general**

PUESTO	RESPONSABILIDADES	INSUMOS REQUERIDOS	PROVEEDOR (ES)
Gerente de Operaciones	<p>Actualizar la trazabilidad de todas las operaciones de la empresa.</p> <p>Responder ante cualquier solicitud de los clientes acerca del avance de los trámites.</p>	<p>Estatus de importaciones</p> <p>Formularios de toma de datos</p> <p>Reporte de avances en los trámites</p>	<p>Asistente de operaciones</p> <p>Asistentes aduaneros</p>
Gerente general	<p>Coordinar los recursos necesarios para el desarrollo de los trámites aduanales.</p> <p>Informar a los clientes de inconvenientes y asesorarlos para la resolución de los mismos.</p> <p>Dictar las instrucciones correspondientes para la resolución de inconvenientes en aduana.</p>	<p>Información de operaciones diarias</p> <p>Información de incidencias y avances trámites</p> <p>Comunicación telefónica con los clientes</p>	<p>Gerente de Operaciones</p> <p>Asistentes aduaneros</p> <p>Secretaria</p>

Fuente: elaboración propia.

3.4.3. Sistema proveedor interno

“La única razón de ser de un área o una actividad en el interior de la organización es satisfacer a su cliente interno.”¹⁶

Un departamento se convierte en proveedor cuando debe entregar información o recursos a otro departamento para que este último pueda desempeñar sus funciones.

¹⁶ GUTIÉRREZ PLIDO, Humberto. *Control total y productividad*. p. 36.

La calidad de los recursos que se entregan al Departamento del Cliente facilitará o complicará el desarrollo de actividades del mismo. En las tablas VIII y IX se establecen los parámetros de calidad que deberán cumplir los recursos que se trasladen de un departamento a otro.

Tabla VIII. **Parámetros de calidad para los proveedores internos de secretaria, asistente de operaciones y asistentes aduaneros**

PUESTO	INSUMOS ENTREGADOS	PARÁMETROS DE CALIDAD	CLIENTE
Secretaria	Reporte de asignación de número de operaciones. Solicitud de marchamos. Reporte de anomalías en visitas. Entregar formularios de toma de datos a los asistentes aduaneros	Enviar a diariamente a primera hora. Actualizar cualquier cambio de asignación de número. Realizarla vía telefónica cuando aún haya un lote de 10 restantes. Realizarlo vía telefónica o por correo electrónico al detectarla. Entregar el formulario que corresponde de acuerdo con la aduana asignada al asistente aduanero.	Gerente de Operaciones Gerente general Asistentes aduaneros
Asistente de operaciones	Estatus de importaciones. Formulario de trazabilidad.	Enviarlo por la mañana e informar de cualquier error. Evitar el uso de corrector y detallar errores en documentos de soporte.	Gerente de Operaciones Gerente general y gerente de Operaciones
Asistentes aduaneros	Formulario de toma de datos. Información de incidencias.	Utilizar letra clara y llenarlo en el momento que se realizan los trámites. Ser claro y breve en la descripción de la incidencia.	Gerente de Operaciones Gerente general

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Parámetros de calidad para los proveedores internos de gerente de Operaciones y gerente general**

PUESTO	INSUMOS ENTREGADOS	PARÁMETROS DE CALIDAD	CLIENTE
Gerente de Operaciones	Reporte de anomalías	Documento escrito y entregado a la brevedad.	Gerente general
	Información para la toma de decisiones	Documento escrito que detalle claramente la información. Utilización de tablas y gráficos.	Gerente general
Gerente general	Recursos para trámites de despacho de mercancías	Entregarlos previo a iniciar el trámite. Determinar los posibles gastos e inconvenientes de la operación.	Asistentes aduaneros
	Instrucciones para los asistentes aduaneros	Instrucciones claras y concisas para resolución de problemas.	Asistentes aduaneros
	Instrucciones para de asistentes de operaciones	Informar de la persona a la que se trasladará la información. Instrucciones claras y concisas para resolución de problemas.	Asistentes de operaciones
	Equipo de cómputo y otros recursos	Actualizados y aptos para ayudar a los empleados a desempeñar sus labores.	Todos

Fuente: elaboración propia.

3.4.4. Clasificación de información

Los lineamientos vigentes para la clasificación de la información que Consultores Rivera maneja están dados por la Gerencia de Operaciones de la empresa. De acuerdo con estos lineamientos la información que procesa la empresa Consultores Rivera puede ser de carácter confidencial, reservada o pública; estableciendo la Gerencia de Operaciones el grado de reserva que tendrá la información.

La información recopilada a través de los distintos formularios tendrá carácter de información reservada, teniendo los asistentes de operaciones y asistentes aduaneros prohibida su difusión, comercialización o plagio dentro y fuera de la empresa, aunque podrá ser compartida por los empleados dentro de la empresa para el cumplimiento de sus funciones.

3.4.5. Políticas de manejo de información

En conjunto con la Gerencia de Operaciones se deberán definir las nuevas políticas que regularán el procedimiento para procesar la información recopilada de las operaciones aduanales.

Deberán considerarse los siguientes puntos para la formulación de estas políticas:

- Los criterios de decisión para compartir la información con el personal subcontratado.
- Los procedimientos de llenado de formularios de toma de datos.
- Los procedimientos de solicitud de información a entidades gubernamentales.

- El acceso que tendrá cada departamento a los reportes generados con la información recopilada.

3.5. Estrategias

Las estrategias ayudarán a responder adecuada y oportunamente a los requerimientos logísticos de los clientes. La implementación de las siguientes estrategias permitirá mejorar la respuesta y soporte por parte de Consultores Rivera hacia los clientes:

- Estrategias de respuesta rápida
- Estrategias preventivas
- Estrategias de asesoría

3.5.1. Estrategias de respuesta rápida

Las estrategias de respuesta rápida permitirán a la empresa responder de manera oportuna y eficiente a cualquier inconveniente o requerimiento de información que surja en un trámite aduanal.

El análisis de las operaciones históricas de la empresa permitirá la creación de una base de datos de operaciones en las cuales el servicio aduanero ha solicitado ampliación en los detalles de las mercancías. En esta base de datos se detallarán los documentos solicitados por la SAT dependiendo de cada inconveniente. Al momento que se presente un nuevo requerimiento de información el gerente general o gerente de Operaciones consultarán la base de datos para verificar si se cuenta con documentos históricos que ayuden a aclarar la duda del técnico de la SAT para agilizar el proceso de despacho de mercancías.

La disposición de esta información permitirá reducir el tiempo muerto que se genera al momento que se solicita la información a los clientes, y la misma se presenta a la SAT para que continúe el trámite.

3.5.1.1. Definición de parámetros

Las estrategias de respuesta rápida se basarán en los siguientes parámetros:

- Aduana donde se realiza el trámite. Permitirá identificar la ubicación geográfica donde se desarrolla la operación.
- Asistente aduanero que realiza el trámite. Permitirá contactarle de una manera más efectiva y directa para que realice las diligencias correspondientes.
- Tipo de operación y sus requisitos documentales. Dependiendo del tipo de operación o régimen que cada operación tenga, la legislación vigente establece una serie de requisitos documentales y de procedimientos. El conocimiento de estos permitirá identificar si se trata de un problema documental o de procedimiento.
- Selectivo de la operación. Al someter una declaración al sistema de análisis de riesgo de la SAT se establecerá si la declaración requiere de una verificación inmediata de mercancías o un levante sin revisión. Dependiendo del selectivo automático asignado a la operación, será la manera de proceder para enmendar cualquier error en el proceso.

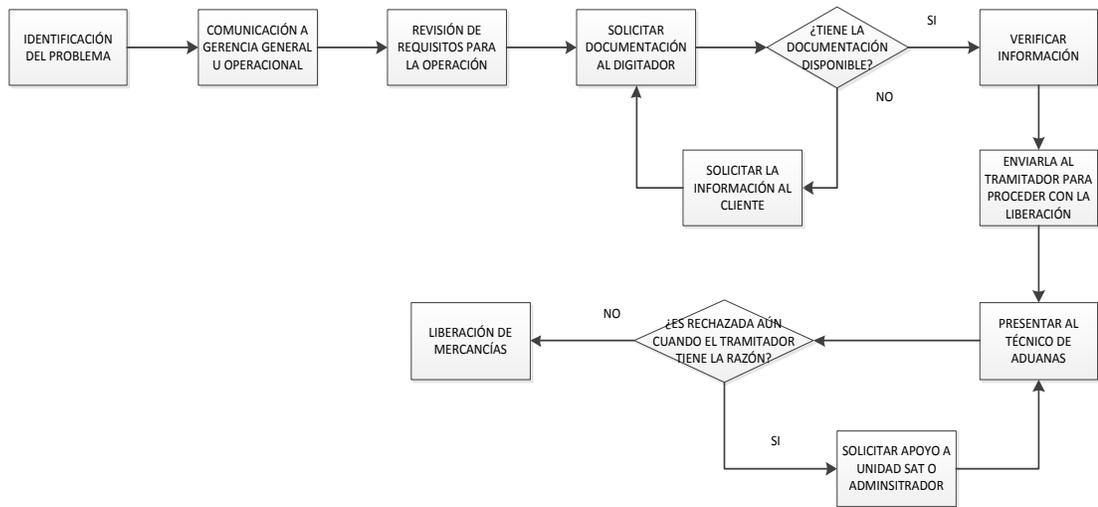
- Cantidad de operaciones simultáneas. Permitirá verificar si al momento de solucionar o responder a un inconveniente se ven afectadas otras operaciones que se estén llevando a cabo.
- Disponibilidad de recursos. Permitirá conocer todos los recursos disponibles para solucionar un inconveniente. Se debe tomar en cuenta el recurso humano.
- Tipo de problema. Permitirá identificar si el inconveniente requiere de atención inmediata o puede ser solucionado *a posteriori*.
- Transporte. Permitirá identificar si la empresa ha coordinado el transporte o si el cliente o un tercero es el encargado.

3.5.1.2. Plan de acción

En la figura 11 se detalla el plan de acción para las estrategias de respuesta rápida que permitirá determinar la solución para cualquier inconveniente en los trámites aduanales.

Figura 11. **Plan de acción para las estrategias de respuesta rápida**

PROCESO: PLAN DE ACCIÓN. ESTRATEGIAS DE RESPUESTA RÁPIDA.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



Fuente: elaboración propia.

3.5.1.3. Retroalimentación

Se establecerá un procedimiento para la retroalimentación de información que permitirá a la empresa analizar la efectividad de las estrategias rápidas y reformularlas, si se detecta que no se ha solucionado el problema oportunamente.

La gerencia de operaciones deberá solicitar al asistente aduanero la siguiente información:

- Personas involucradas en la solución.
- Tipo de solución.

- Tiempo de envío en caso se haya requerido nuevos documentos.
- Tiempo de espera para presentar la documentación recibida.
- Tiempo total transcurrido entre el inconveniente y el despacho de mercancías.

La Gerencia de Operaciones deberá filtrar la información de la solución de acuerdo al tiempo total transcurrido para la resolución del inconveniente. De esta manera se realizará un análisis de la eficiencia de la solución, permitiendo determinar la diferencia existente entre el plazo establecido por el cliente y la duración del trámite.

3.5.2. Estrategias preventivas

Estas estrategias permitirán a la empresa anticiparse a los inconvenientes que puedan presentarse en aduana. Las estrategias preventivas tienen un costo menor que las estrategias correctivas, por lo que su correcta aplicación implicará una optimización en el uso de recursos de la empresa.

Las estrategias preventivas propuestas para los diferentes puestos son:

- Gerente general: analizará el régimen al que se someterá la declaración de mercancías, indicando oportunamente si se requerirá de información adicional o permisos especiales. Esto lo realizará auxiliándose de la base de datos de inconvenientes e indicará por medio verbal o escrito al asistente de operaciones cualquier observación especial.
- Asistente de operaciones: revisará los documentos previo a la elaboración y la validación de la declaración de mercancías.

El asistente de operaciones corroborará que los documentos de soporte cumplen con los requisitos mínimos de información.

- Asistente aduanero: revisará los juegos de documentos de soporte previo a presentar la declaración de mercancías en las aduanas. Si están completos conforme a los requisitos de SAT se procederá con el trámite en caso contrario deberá informar al asistente de operaciones para que solucione el error.
- Gerente de Operaciones: planificará la capacitación para el nuevo personal que se integre a la empresa de manera que conozcan todos los aspectos importantes de los trámites aduanales.

3.5.3. Estrategias de asesoría

Estas estrategias buscan el acercamiento de la empresa con sus clientes. Su finalidad será que los clientes actuales y potenciales estén informados acerca de sus obligaciones tributarias. Las estrategias de asesoría serán:

- Seminarios. La realización calendarizada de seminarios con temas de interés relacionados con los cambios jurídicos, de procedimientos, así como análisis de las leyes y estatutos ya existentes.
- Asesoría cliente actual. Informará, orientará y dará soporte a los clientes actuales que deseen realizar nuevas operaciones o importar nuevos productos.
- Asesoría a clientes potenciales. Informará, orientará y dará soporte a empresas con las que no se tenga una relación comercial.

El asesoramiento incluirá el análisis de casos especiales del ámbito aduanal, así como mediación entre las solicitudes de información de los importadores o exportadores y las autoridades gubernamentales.

4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

La implementación de cualquier nueva disposición requiere que los colaboradores y clientes de la empresa estén informados de los cambios a realizarse. El correcto seguimiento del desarrollo de las nuevas actividades permitirá la mejora continua de las operaciones de la empresa.

4.1. Implementación del sistema

La implementación de las soluciones presentadas involucra a todos los departamentos de la empresa y sus clientes.

Los colaboradores y los clientes tendrán capacitaciones para poder aclarar cualquier duda sobre el uso e interpretación de las herramientas de apoyo.

4.1.1. Herramientas gráficas

La implementación de las herramientas gráficas de control involucrará al Departamento de Operaciones y la Gerencia General, quienes serán capacitados para poder ingresar los datos e interpretar los resultados.

Todas las herramientas estarán integradas en un libro digital que será entregado al gerente de Operaciones donde se ingresará la información y se procesarán todos los datos para poder obtener los indicadores y gráficas correspondientes.

4.1.1.1. Gráfico de control P

En la tabla X se presenta el formato para registro de información de trámites. Se definirá como trámite fuera de plazo aquel que tarda más de un día para el despacho de mercancías sin verificación inmediata (selectivo verde), y al que tarda más de dos días para el despacho con verificación inmediata de mercancías (selectivo rojo).

Se deberá realizar un gráfico de control P por semana con base en los datos registrados en el control de operaciones actual, los cuales serán ingresados por el gerente de Operaciones. Al finalizar la semana se analizará el gráfico de control para determinar los días con mayor cantidad de operaciones y su relación con la proporción de rechazos. Para protección de la información de Consultores Rivera se utilizan datos ficticios.

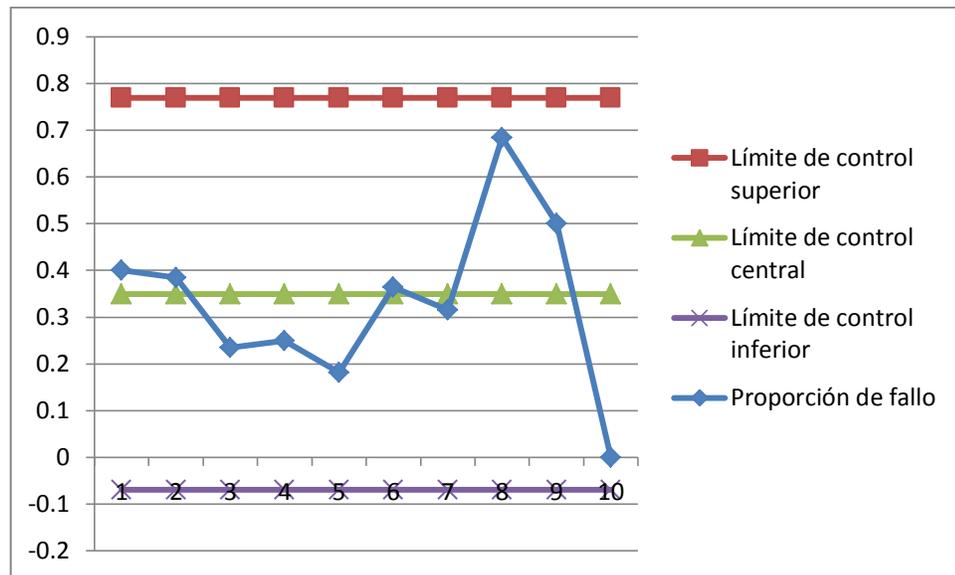
Tabla X. Ejemplo de tabla de ingreso de datos históricos

FECHA	TRÁMITES REALIZADOS	TRÁMITES FUERA DE PLAZO	PROPORCIÓN DE INCUMPLIMIENTO
06/05	5	2	0,4
07/05	13	5	0,38
08/05	17	4	0,24
09/05	8	2	0,25
10/05	11	2	0,18
13/05	11	4	0,36
14/05	19	6	0,32
15/05	19	13	0,68
16/05	4	2	0,50
17/05	8	0	0

Fuente: elaboración propia.

En este ejemplo se utilizó un plazo de 2 semanas para obtener un el gráfico de control P, que se puede apreciar en la figura 12.

Figura 12. Ejemplo de gráfico de control P para datos ficticios



Fuente: elaboración propia.

Al ingresar los datos históricos de las operaciones, el libro digital elaborará automáticamente los gráficos de control P. El gerente de Operaciones analizará los gráficos y determinará, con ayuda de los límites de control, los días que tuvieron mayor proporción de incumplimiento. Si un punto de la proporción de fallo (línea azul) supera la proporción de incumplimiento aceptada por el proceso (línea verde), el mismo no está bajo control, lo que significa que existen personas o condiciones que contribuyen al incumplimiento de plazos.

Al determinar que el proceso no está bajo control, el gerente de Operaciones deberá analizar los incumplimientos para determinar las causas. Al identificar la condición que haya generado el incumplimiento, deberá trasladar la información al gerente general para planificar y ejecutar estrategias preventivas para minimizar los fallos.

4.1.1.2. Tablero de indicadores

El tablero de indicadores, integrado en el libro digital, permitirá el monitoreo de la productividad de las diferentes áreas de las operaciones de la empresa. En la tabla XI se visualiza la forma en que el libro digital presentará los resultados del análisis de la información ingresada. Para protección de la información de Consultores Rivera, se utilizan datos ficticios.

Tabla XI. **Ejemplo de tablero de indicadores con datos ficticios**

TABLERO DE INDICADORES CONSULTORES RIVERA					
ÁREA	INDICADOR	Promedio Actual	Fallo	Peligro	Meta
Digitación	Digitación de declaraciones	0,9	0,6	0,8	1,0
	Recepción de documentos	0,9	0,6	0,8	1,0
Trámites	Fluidez de trámites	0,8	0,6	0,7	1,0
	Duración de trámites	0,8	0,6	0,7	1,0

Fuente: elaboración propia.

Los parámetros de fallo, peligro y meta deberán ser definidos por el gerente general en conjunto con sus colaboradores, tomando en cuenta factores externos ajenos al control de Consultores Rivera.

El gerente general analizará semanalmente el comportamiento de los indicadores de la empresa. La primera comparación que realizará será la casilla de promedio actual contra la casilla de peligro; si el valor del indicador actual es mayor al valor de peligro, procederá a comparar el primero contra el valor meta y planificará y ejecutará estrategias de mejora continua.

Para planificar las estrategias de mejora continua el gerente general verificará los indicadores individuales y determinará al empleado con mayor productividad, quien proporcionará información de sus procedimientos personales para la digitación de declaraciones de mercancías. Si el valor del indicador actual es menor al valor de peligro, procederá a comparar el primero contra el valor de fallo; si se determina que el valor actual es mayor al valor de fallo se analizarán los indicadores individuales de los colaboradores para determinar el colaborador con menor productividad y se planificarán y ejecutarán estrategias preventivas que determine el gerente general.

De igual forma, si el valor actual es menor al valor de fallo, se analizarán los indicadores individuales para identificar a los colaboradores que tengan menor productividad. Deberá llevarse a cabo una reunión con los colaboradores para poder planificar y ejecutar estrategias correctivas que se adapten a cada persona.

En la tabla XII se presenta el indicador individual de digitación de declaraciones, el cual muestra la productividad de todos los asistentes de operaciones. Si el gerente general determina, con base en el análisis de la tabla XI, que deben establecerse estrategias preventivas o correctivas, deberá analizar las tablas de indicadores individuales.

La comparación de valores para cada colaborador seguirá el mismo procedimiento de análisis que la tabla X. El gerente general se reunirá con los colaboradores y deberá determinar si la baja en productividad se debe a errores de los mismos, falta de suministros de oficina o mala calidad de los suministros existentes.

Tabla XII. **Indicador de digitación de declaraciones**

INDICADORES CONSULTORES RIVERA						
ÁREA: OPERACIONES						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN					
DIGITACIÓN	Permitirá evaluar la eficiencia de los asistentes de operaciones al ingresar declaraciones de mercancías, alertando a la empresa cuando un asistente de operaciones está teniendo problemas en la tarea, lo cual repercute en atrasos para el cliente. $\text{Digitación de declaraciones} = \frac{\text{DUA's sin correcciones}}{\text{DUA's elaboradas}}$					
ASISTENTE DE OPERACIONES	Fallo	Peligro	Meta	Actual	Desviación	Observaciones
AO1	0,6	0,8	1,0	0,90	0,10	
AO2	0,6	0,8	1,0	0,75	0,25	
AO3	0,6	0,8	1,0	0,95	0,05	
Promedio				0,88	0,12	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XIII se presenta el indicador individual de recepción de documentos, el cual da a conocer la productividad de todos los asistentes de operaciones. El gerente general identificará a los colaboradores que tengan una menor productividad.

La comparación de valores para cada colaborador seguirá el mismo procedimiento de análisis que la tabla XI. El gerente general solicitará al gerente de Operaciones los procedimientos actuales para la recepción de documentos y determinará si la baja productividad se debe a incumplimiento de procedimientos, condiciones de la empresa o si es una causa ajena a Consultores Rivera.

Tabla XIII. **Indicador de recepción de documentos**

INDICADORES CONSULTORES RIVERA						
ÁREA: OPERACIONES						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN					
DIGITACIÓN	Permitirá evaluar la eficiencia de análisis de documentación por parte de los asistentes de operaciones.					
	$\text{Recepción de documentos} = \frac{\text{DUAs con documentos correctos}}{\text{DUAs elaboradas}}$					
ASISTENTE DE OPERACIONES	Fallo	Peligro	Meta	Actual	Desviación	Observaciones
AO1	0,7	0,8	1,0	0,95	0,05	
AO2	0,7	0,8	1,0	0,85	0,15	
AO3	0,7	0,8	1,0	0,90	0,10	
Promedio				0,90	0,10	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XIV se presenta el indicador individual de fluidez de trámite para asistentes de operaciones. Las personas que se pueden identificar que influyen en la duración de las operaciones aduanales son: asistentes aduaneros, asistentes de operaciones y personal de SAT.

Si los asistentes de operaciones omiten o entregan a los asistentes del agente aduanero algún documento que no cumple con los requisitos y el personal de la SAT en aduana detecta este error, el trámite aduanal tendrá retraso e incumplirá con los plazos establecidos.

El gerente de Operaciones determinará si la operación tuvo un retraso por una causa asignable a los asistentes de operaciones e informará al gerente general, quien procederá con la comparación de valores para cada colaborador, siguiendo el mismo procedimiento de análisis que la tabla XII. El gerente general deberá coordinar una reunión con el asistente de operaciones que tenga una mayor incidencia en los retrasos, planificando y ejecutando conjuntamente las estrategias preventivas o correctivas correspondientes.

Tabla XIV. **Indicador de fluidez de trámite para asistentes de operaciones**

INDICADORES CONSULTORES RIVERA						
ÁREA: OPERACIONES						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN					
DIGITACIÓN	Permitirá evaluar si el trámite sufre un atraso por una razón imputable al asistente de operaciones.					
	$\text{Fluidez de trámite} = \frac{\text{Trámites sin problemas}}{\text{Trámites coordinados}}$					
ASISTENTE DE OPERACIONES	Peligro	Precaución	Meta	Actual	Desviación	Observaciones
AO1	0,7	0,8	1,0	0,50	0,50	
AO2	0,7	0,8	1,0	0,75	0,25	
AO3	0,7	0,8	1,0	0,95	0,05	
Promedio				0,73	0,27	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XV se presenta el indicador individual de fluidez de trámite para los asistentes aduaneros. Si los asistentes aduaneros incumplen con los procedimientos y requisitos para presentar ante el servicio aduanero la declaración de mercancías el trámite aduanal podrá tener un retraso.

El gerente de Operaciones determinará si la operación tuvo un retraso por una causa asignable a los asistentes aduaneros e informará al gerente general, quien procederá con la comparación de valores para cada colaborador, siguiendo el mismo procedimiento de análisis que la tabla XII.

El gerente general deberá coordinar una reunión con el asistente que tenga una mayor incidencia en los retrasos, planificando y ejecutando conjuntamente las estrategias preventivas o correctivas correspondientes.

Tabla XV. **Indicador de fluidez de trámite para asistentes aduaneros**

INDICADORES CONSULTORES RIVERA						
ÁREA: OPERACIONES						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN					
GESTIÓN DE OPERACIONES	Permitirá evaluar si el trámite sufre un atraso por una razón imputable al asistente aduanero.					
	$\text{Fluidez de trámite} = \frac{\text{Trámites sin problemas}}{\text{Trámites coordinados}}$					
ASISTENTE ADUANERO	Peligro	Precaución	Meta	Actual	Desviación	Observaciones
G1	0,7	0,8	1,0	0,65	0,35	
G2	0,7	0,8	1,0	0,75	0,25	
G3	0,7	0,8	1,0	0,90	0,10	
Promedio				0,77	0,23	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XVI se presenta el indicador individual de duración de trámites cuando corresponde el levante sin revisión, los resultados de la tabla XVI permitirán al gerente de Operaciones determinar el cumplimiento de los plazos establecidos.

Para comparar los valores se utilizará el procedimiento de la tabla XV. El gerente general deberá coordinar una reunión semanal con el gerente de Operaciones para analizar el cumplimiento de los plazos y verificar la productividad de los auxiliares del agente aduanero. El gerente general planificará y ejecutará estrategias preventivas o correctivas de acuerdo con el análisis de los indicadores.

Tabla XVI. **Indicador de duración de trámites con selectivo verde**

INDICADORES CONSULTORES RIVERA						
ÁREA: OPERACIONES						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN					
GESTIÓN DE OPERACIONES	Permitirá evaluar si el trámite sufre un atraso por una razón imputable al asistente aduanero para operaciones con selectivo verde.					
	$Duración\ de\ trámites = \frac{Trámites\ realizados}{\Sigma Duración\ de\ trámites}$					
ASISTENTE ADUANERO	Peligro	Precaución	Meta	Actual	Desviación	Observaciones
G1	0,7	0,8	1,0	0,85	0,15	
G2	0,7	0,8	1,0	0,65	0,35	
G3	0,7	0,8	1,0	0,95	0,05	
Promedio				0,82	0,18	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XVII se presenta el indicador individual de duración de trámites cuando corresponde la verificación inmediata de mercancías. Los resultados que refleje la tabla XVII permitirán al gerente de Operaciones determinar el cumplimiento de los plazos establecidos.

Para comparar los valores se utilizará el procedimiento de la tabla XVI. El gerente general deberá coordinar una reunión semanal con el gerente de Operaciones para analizar el cumplimiento de los plazos, cuando corresponde la verificación inmediata. Al detectar un incumplimiento el gerente de Operaciones determinará, con ayuda del formulario de trazabilidad y auxiliares del agente aduanero, la razón por la que el trámite aduanal tuvo retraso y trasladará la información al gerente general para planificar y ejecutar las estrategias preventivas o correctivas.

Tabla XVII. **Indicador de duración de trámites con selectivo rojo**

INDICADORES CONSULTORES RIVERA						
ÁREA: OPERACIONES						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN					
GESTIÓN DE OPERACIONES	Permitirá evaluar si el trámite sufre un atraso por una razón imputable al asistente aduanero para operaciones con selectivo rojo. $\text{Duración de trámites} = \frac{\text{Trámites realizados}}{\Sigma \text{Duración de trámites}}$					
ASISTENTE ADUANERO	Peligro	Precaución	Meta	Actual	Desviación	Observaciones
G1	0,3	0,4	0,5	0,50	0	
G2	0,3	0,4	0,5	0,45	0,05	
G3	0,3	0,4	0,5	0,45	0,05	
Promedio				0,47	0,03	

Fuente: elaboración propia.

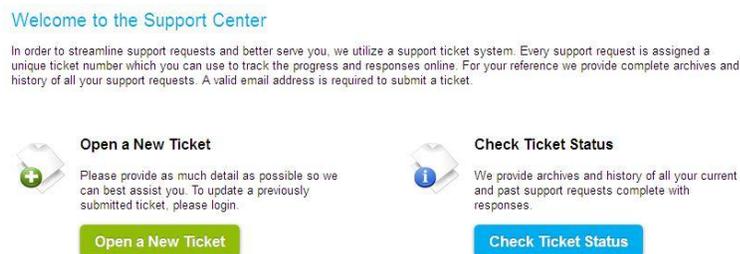
4.1.2. Sistema informático

La implementación del sistema informático se realizará instalando la aplicación OS Ticket en el servidor donde se aloja la página web de Consultores Rivera. Se habilitará la sección de guías para los documentos de soporte en la cual se podrán encontrar las guías de llenado, desarrolladas para los documentos de soporte comunes (factura comercial, conocimiento de embarque y certificados de origen).

4.1.2.1. Interfaz de cliente

La interfaz de cliente permitirá a los importadores realizar consultas de manera rápida, teniendo una respuesta en tiempo real y un historial de los requerimientos de información realizados a la empresa. La interfaz debe ser de fácil uso y estará acompañada de un instructivo de uso para incentivar la canalización de información por este medio. Se habilitará un usuario para cada persona que integre el departamento de importaciones y exportaciones de los clientes.

Figura 13. Interfaz del cliente para ingreso o consulta de solicitud



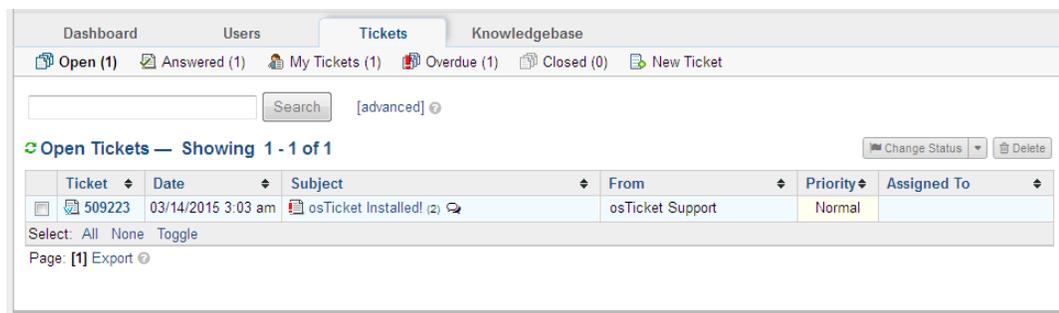
Fuente: OS Ticket Demo. <https://sh124.surpasshosting.com:2083/cpsess71594344/frontend/x3/softaculous/index.live.php?act=demos&soft=83>. Consulta: 25 de febrero de 2015.

4.1.2.2. Interfaz de empresa

La interfaz de empresa será la sección donde los asistentes de operaciones y gerente de Operaciones responderán y monitorearán las consultas ingresadas por los clientes. En esta sección los asistentes de operaciones podrán editar, eliminar y clasificar las consultas realizadas.

La interfaz será de fácil uso y estará acompañada de un instructivo. Cada empleado contará con un usuario para poder ingresar al sistema por medio de la página web.

Figura 14. **Interfaz de la empresa para monitoreo y respuesta de solicitudes**



Fuente: OS Ticket Demo. <https://sh124.surpasshosting.com:2083/cpsess71594344/frontend/x3/softaculous/index.live.php?act=demos&soft=83>. Consulta: 25 de febrero de 2015.

4.1.3. Capacitación a empleados

Para la correcta implementación del sistema de control de operaciones, los empleados deberán contar con la capacitación adecuada para el manejo y procesamiento de información física y digital.

4.1.3.1. Nuevos procedimientos

La implementación del nuevo sistema de control involucrará el desarrollo de nuevos procedimientos para el procesamiento y análisis de información. En la tabla XVIII se detallan los procedimientos propuestos, así como las características que estos deberán tener para poder desarrollarlos en conjunto con la Gerencia de Operaciones.

Tabla XVIII. Nuevos procedimientos para el personal

PUESTO	PROCEDIMIENTOS A DESARROLLAR	CARACTERÍSTICAS
Secretaria	Procedimiento de registro de información en medios digitales.	Establecerá las directrices de formato y horas de entrega para los reportes de números, solicitudes de marchamos y aviso de anomalías en las visitas.
Asistentes aduaneros	Procedimiento de llenado de formularios.	Establecerá las directrices para el llenado de formularios de recopilación de datos.
Asistente de operaciones	Procedimiento de llenado de formulario de trazabilidad.	Establecerá las directrices para el llenado del formulario de trazabilidad digitalizado.
	Procedimiento de uso de estatus de importaciones automatizado.	Establecerá los criterios para el uso de eventos en el estatus automatizado. Determinará los posibles fallos en el sistema y sus soluciones.
Gerente de Operaciones	Procedimiento de interpretación de herramientas gráficas.	Establecerá los parámetros de interpretación y los métodos de análisis de información.
	Procedimiento de traslado de resultados.	Establecerá el formato a utilizar para el traslado de resultados obtenidos del análisis de las herramientas gráficas.
Gerente general	Procedimiento de interpretación de resultados.	Establecerá las directrices para la interpretación de los resultados y su influencia en la toma de decisiones.
	Procedimiento de traslado de instrucciones.	Establecerá los parámetros para trasladar las instrucciones de manera clara y concisa.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3.2. Uso de herramientas

La correcta utilización de las herramientas es indispensable en el proceso de control de operaciones. La mala interpretación o el mal procesamiento de los datos podrá crear una distorsión en los resultados, causando que las estrategias que se desarrollen no solventen los inconvenientes.

4.1.3.2.1. Gráfico P

El gerente de Operaciones deberá verificar que los asistentes aduaneros y asistentes de operaciones proporcionen información exacta en los distintos formularios de recopilación de información. Al ingresar los datos al libro digital de herramientas gráficas de control deberá realizar una revisión general de la información ingresada, para corroborar que no existan errores de digitación.

El gerente de Operaciones deberá monitorear semanalmente los gráficos de control P y realizar una comparación mensual para verificar las mejoras en el desarrollo de las operaciones aduanales

4.1.3.2.2. Tablero de indicadores

El gerente de Operaciones deberá ingresar la información requerida por los indicadores para determinar la productividad de las distintas áreas de la empresa. Junto con la Gerencia General, el gerente de Operaciones deberá analizar las áreas de la empresa que influyen en el incumplimiento de los plazos establecidos por los clientes, para determinar las causas y desarrollar estrategias que permitan la mejora continua de las operaciones de la empresa.

4.1.3.3. Criterios de decisión

De acuerdo con la falla detectada en las distintas áreas de la empresa, los colaboradores de Consultores Rivera podrán resolver la situación de acuerdo con los siguientes criterios:

- Asistentes de operaciones.
 - Si detecta errores en la información de los documentos de soporte como facturas comerciales, documentos de embarque, manifiestos de carga y licencias de importación, deberá solicitar la corrección de los mismos al importador por medio de un correo electrónico.
 - Para revisión de certificados de origen, uso de franquicias, fianzas o resoluciones emitidas por la SAT, deberá solicitar asistencia al gerente general o gerente de Operaciones.
 - El asistente de operaciones no estará autorizado a realizar ninguna rectificación sin el visto bueno del gerente general o gerente de Operaciones.

- Asistentes aduaneros
 - Si la declaración de mercancías presentada en aduana es rechazada por incumplimiento del procedimiento interno de la aduana, deberá enmendar su error iniciando el proceso nuevamente y llevándolo a cabo de manera correcta.

- Si la declaración de mercancías presentada en aduana es rechazada por incumplimiento de requisitos de información en los documentos de soporte deberá informar al gerente general y esperar instrucciones para actuar.
- Si la declaración de mercancías presentada en aduana es rechazada por falta de documentos de soporte, el asistente aduanero podrá solicitar al asistente de operaciones que envíe vía correo electrónico una copia del documento faltante.
- El asistente aduanero no estará autorizado para recibir notificaciones o audiencias de SAT sin el visto bueno del gerente general o gerente de Operaciones.

4.1.3.4. Uso de plataforma informática

El uso de la plataforma informática para el servicio al cliente en línea estará sujeto a las normas de etiqueta de internet, evitando cualquier malinterpretación de información por parte de los clientes. La actualización de la información será responsabilidad del empleado encargado del seguimiento, debiendo monitorear de manera periódica la plataforma para notificar cualquier avance en la consulta.

El programa de capacitación para el uso adecuado de la plataforma informática deberá contener instructivos de uso y su duración no será mayor a una semana.

4.1.4. Capacitación a clientes

La implementación del nuevo sistema de control conlleva un cambio en los procedimientos actuales para el manejo e intercambio de información entre los clientes y la empresa. Un programa de capacitación sobre el uso de la plataforma web permitirá a los clientes tener un seguimiento fácil de sus operaciones.

4.1.4.1. Nuevos procedimientos

En la tabla XIX se detallan los nuevos procedimientos que deberán desarrollarse en conjunto con la Gerencia de Operaciones para incluir en la capacitación a los clientes.

Tabla XIX. **Nuevos procedimientos para clientes**

PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Procedimiento de envío de documentos	Establecerá las directrices para el uso de las guías de revisión de documentos de soporte. Enumerará las condiciones con que debe cumplir un documento para su envío.
Procedimiento de consulta de operaciones	Establecerá las directrices para realizar una consulta a través de la plataforma OS Ticket.

Fuente: elaboración propia.

4.1.4.2. Sistema informático

La correcta utilización del sistema informático garantizará a los clientes que sus consultas sean atendidas con una mayor rapidez.

4.1.4.2.1. Entrega de documentos

La entrega final de documentos para elaboración de las declaraciones de mercancías DUAs, deberá regirse por la guía de llenado de documentos de soporte. Si el cliente lo desea podrá cargar el documento a través del sistema de soporte en línea, para que el asistente de operaciones realice una revisión del mismo. Los clientes podrán entregar, por medio del sistema de soporte en línea, cualquier documentación relacionada con requerimientos de información o audiencias de SAT.

4.1.4.2.2. Soporte en línea

El cliente recibirá un soporte en línea actualizado en tiempo real a través de la plataforma OS Ticket, en el cual podrá ver el avance de sus trámites e incidencias que puedan presentar. Este sistema facilitará el intercambio de información entre la empresa y sus clientes y pondrá a disposición de ambos un historial de acciones, de manera que se eviten errores en el traslado de instrucciones.

4.1.5. Retroalimentación

La retroalimentación se hará por medio del contacto directo entre el gerente general de la empresa y el jefe de importaciones de cada empresa. Se programará una reunión mensual en la cual los clientes harán saber sus inquietudes y observaciones del sistema informático implementado. De igual manera se habilitará una sección en el portal para sugerencias y preguntas de los clientes.

4.1.6. Estrategias de respuesta rápida

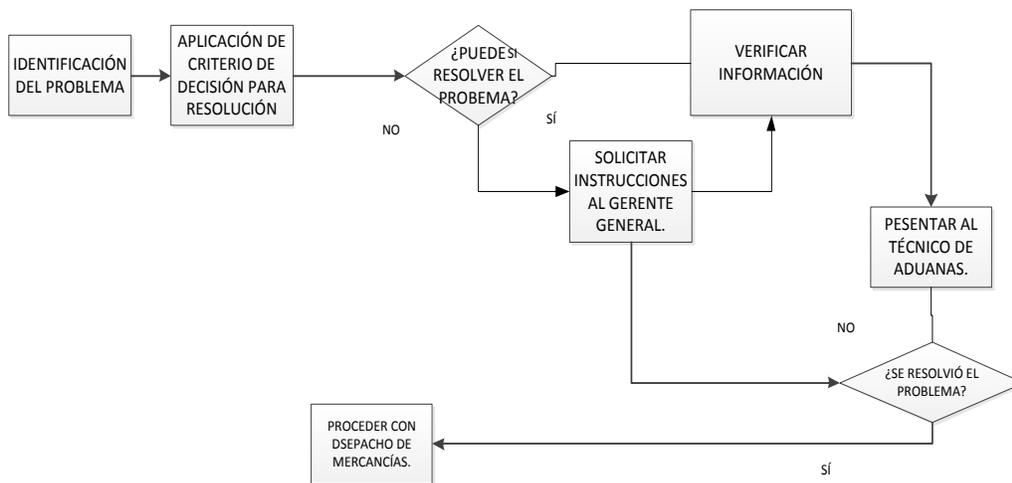
De acuerdo con los parámetros definidos anteriormente, se desarrolla el flujograma de actividades que incluirá las estrategias de respuesta rápida en las diferentes aduanas del país.

4.1.6.1. Express Aéreo

La implementación de la estrategia de respuesta rápida en el Express Aéreo permitirá identificar los problemas más comunes y definir los retrasos que los mismos ocasionan en los trámites aduanales.

Figura 15. Estrategia de respuesta rápida aduana Express Aéreo

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. EA.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



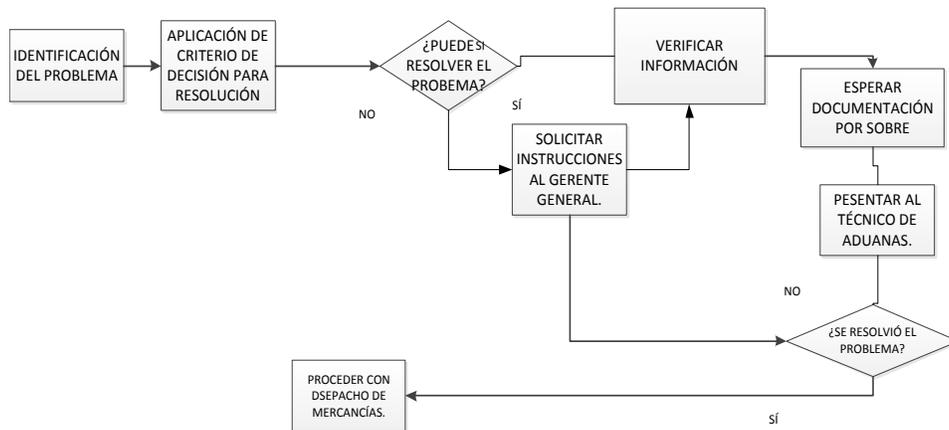
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.2. Puerto Quetzal

La estrategia de respuesta rápida permitirá identificar y corregir los problemas de comunicación entre el Departamento de Operaciones, gerente general y sus auxiliares en la aduana.

Figura 16. Estrategia de respuesta rápida Puerto Quetzal

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. PQ.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



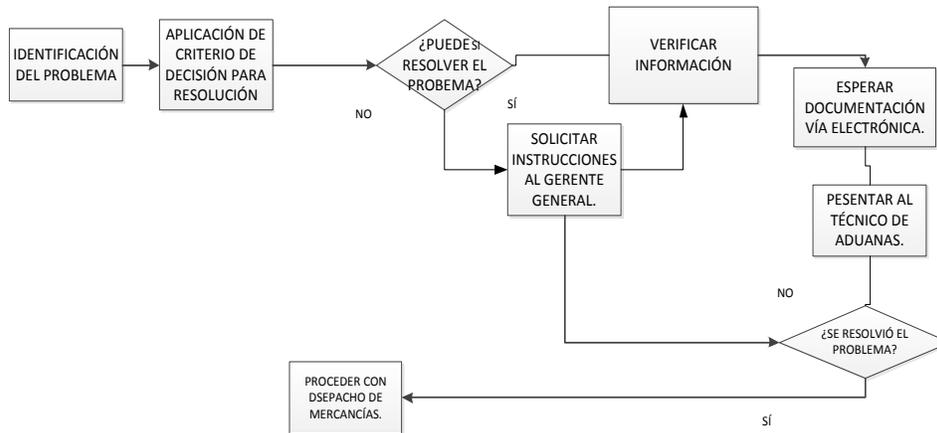
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.3. Puerto Barrios

Actualmente este punto de entrada tiene un bajo volumen de operaciones, sin embargo es necesario establecer una estrategia de respuesta rápida que permitirá la resolución de cualquier inconveniente y servirá para determinar problemas comunes que podrían afectar futuras operaciones.

Figura 17. Estrategia de respuesta rápida Puerto Barrios

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. PB.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



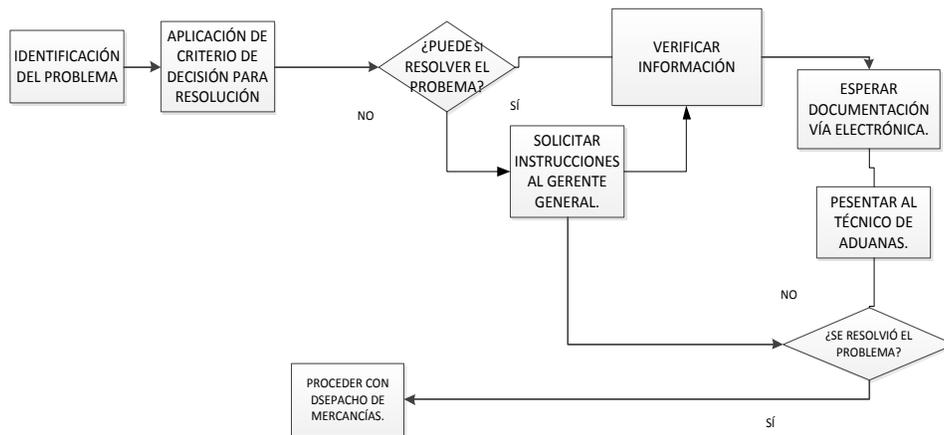
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.4. Puerto Santo Tomás de Castilla

La estrategia de respuesta rápida para este punto de entrada permitirá identificar los problemas de comunicación entre el Departamento de Operaciones, gerente general y su auxiliar, permitiendo reducir los retrasos en los trámites.

Figura 18. **Estrategia de respuesta rápida Puerto Santo Tomás de Castilla**

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. ST.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



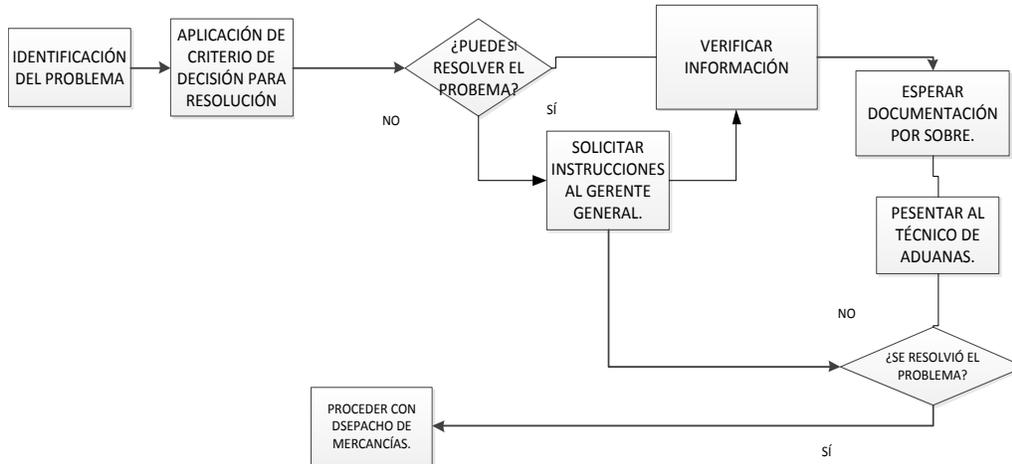
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.5. Frontera San Cristóbal

Los trámites en San Cristóbal son realizados por los auxiliares del agente aduanero que se desenvuelven en la capital. Debido a la distancia entre las oficinas centrales y el punto de entrada, la agilización en el envío de cualquier documento solicitado por la SAT permitirá reducir el incumplimiento de plazos.

Figura 19. Estrategia de respuesta rápida frontera San Cristóbal

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. SC.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



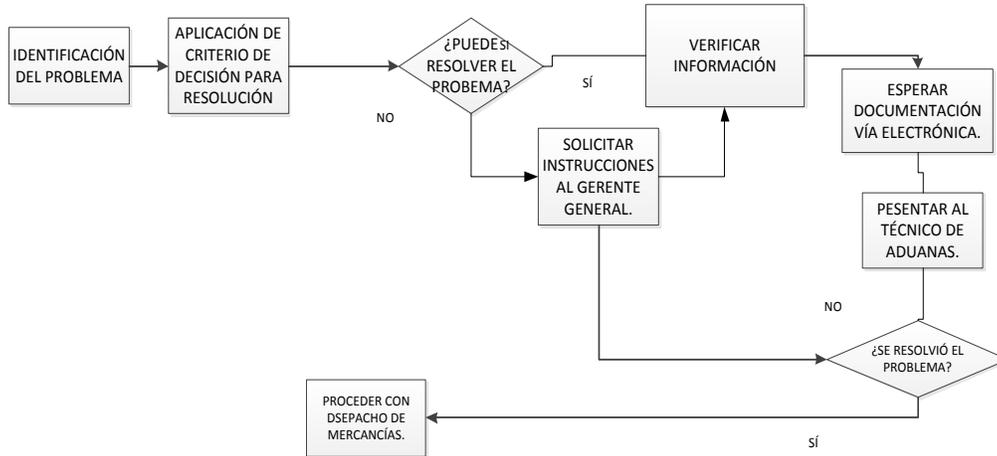
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.6. Frontera Valle Nuevo

Al igual que San Cristóbal, la distancia entre este punto de ingreso y las oficinas centrales de Consultores Rivera es grande, por lo que la agilización de envío de documentos permitirá reducir el incumplimiento de plazos.

Figura 20. Estrategia de respuesta rápida frontera Valle Nuevo

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. VN.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



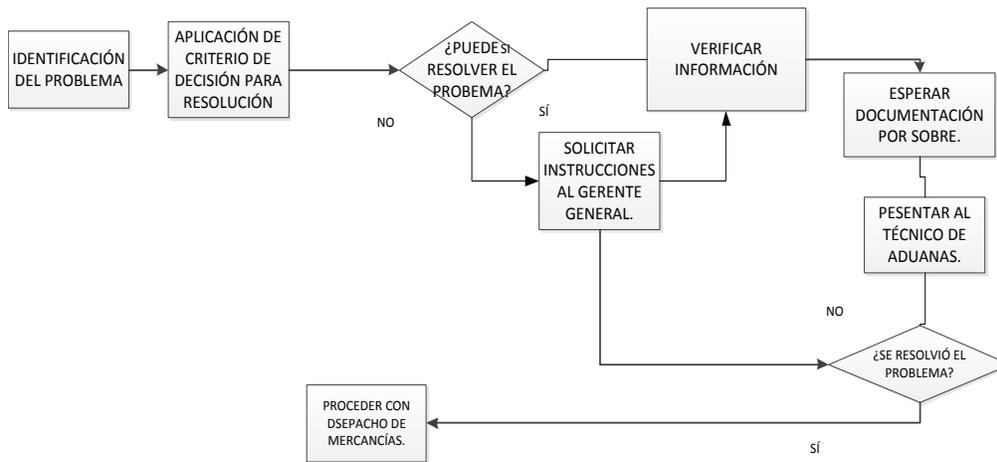
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.7. Frontera Tecún Umán

La implementación de esta estrategia permitirá a los auxiliares del agente aduanero identificar los problemas más comunes y desarrollar una estrategia correctiva en conjunto con el gerente general.

Figura 21. Estrategia de respuesta rápida frontera Tecún Umán

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. TU.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



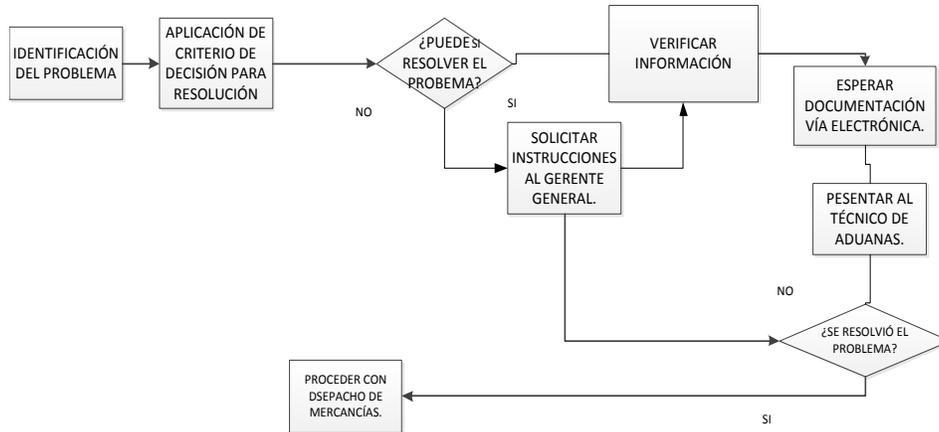
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.8. Frontera Pedro de Alvarado

La implementación de una estrategia de respuesta rápida permitirá la identificación de problemas comunes en aduana Pedro de Alvarado y el desarrollo de estrategias correctivas para reducir la proporción de incumplimiento de plazos.

Figura 22. Estrategia de respuesta rápida frontera Pedro de Alvarado

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. PA.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



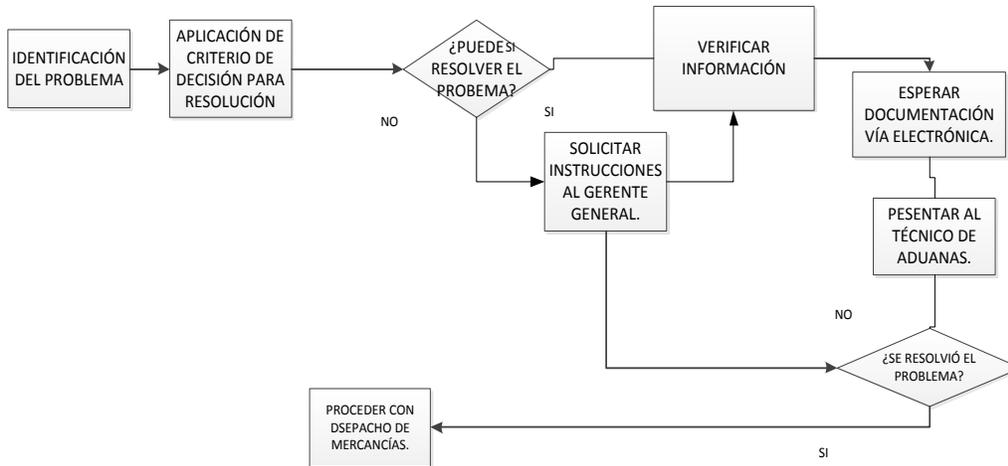
Fuente: elaboración propia.

4.1.6.9. Almacenadoras

La implementación de la estrategia de respuesta rápida permitirá identificar los problemas más comunes en las almacenadoras y aportará una retroalimentación del desempeño de los auxiliares del agente aduanero.

Figura 23. Estrategia de respuesta rápida almacenadoras

PROCESO: ESTRATEGIA RESPUESTA RÁPIDA. CG.	EMPRESA: CONSULTORES RIVERA
MÉTODO: PROPUESTO	FECHA: 30/03/15
ANALISTA: ALEJANDRO RIVERA	HOJA: 1/1



Fuente: elaboración propia.

4.2. Seguimiento

El seguimiento de los cambios en las herramientas gráficas permitirá al gerente general conocer si las estrategias desarrolladas han aportado fluidez a los trámites aduanales.

4.2.1. Análisis de productividad

El análisis de productividad permitirá realizar una comparación de los rendimientos de las distintas áreas de la empresa.

El análisis se basará en el tablero de indicadores y realizará la comparación de los datos obtenidos al inicio de la implementación del sistema, contra los datos analizados en un período de tiempo. El análisis deberá ser realizado de manera bimensual por parte de la gerencia de operaciones.

El gerente de Operaciones deberá comparar los datos del bimestre anterior con el bimestre actual y determinará las diferencias de valores. Si se detecta una mejora anotará en la casilla de observaciones que el problema ha sido resuelto total o parcialmente; en caso contrario anotará que el problema no ha sido resuelto.

Luego el gerente de Operaciones deberá analizar individualmente cada indicador e identificar si la estrategia implementada ha facilitado la resolución del problema. La tabla XX muestra el formato que se utilizará para realizar la comparación.

Tabla XX. **Análisis de productividad**

ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD			
INDICADOR	PERÍODO 1 (PROMEDIO GENERAL)	PERÍODO 2 (PROMEDIO GENERAL)	OBSERVACIONES
Digitación de declaraciones de mercancías	0,75	0,9	Las estrategias implementadas han solucionado parcial o totalmente el problema.
Recepción de documentos	0,70	0,9	Las estrategias implementadas han solucionado parcial o totalmente el problema.
Fluidez de trámites (asistentes de operaciones)	0,85	0,8	Las estrategias implementadas no han solucionado el problema.
Fluidez de trámites (asistentes aduaneros)	0,75	0,8	Las estrategias implementadas han solucionado parcial o totalmente el problema.
Duración de trámites con selectivo verde.	0,90	0,8	Las estrategias implementadas no han solucionado el problema.
Duración de trámites con selectivo rojo	0,4	0,5	Las estrategias implementadas han solucionado parcial o totalmente el problema.

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Análisis Financiero

La implementación del sistema conlleva a una inversión monetaria por parte del gerente general. A continuación se detallan los recursos necesarios para la implementación y el funcionamiento del sistema de control.

Tabla XXI. Análisis financiero

RUBRO	DESCRIPCIÓN	MONTO
Servidor del sistema informático	Servidor donde se alojará el sistema y se almacenará la información	Q 2.000,00 (USD 250,00 / anuales)
Dominio	Dominio de internet que utilizarán los clientes y empleados para ingresar al sistema (www.consultoresrivera.com)	Q 120,00 (USD 15,00 / anuales)
Paquete de Microsoft Office original	Paquete de programas que incluye Microsoft Excel (para el monitoreo del gráfico p y tablero de indicadores)	Q 1.760,00 (USD 220,00 / pago único)
Implementación del sistema	Honorarios por desarrollo del sistema informático, capacitaciones, desarrollo de manuales y monitoreo del funcionamiento.	Q 15.000,00
Total		Q 23.880,00

Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Análisis de plazos

Se realizará una comparación los indicadores de duración de trámites que Consultores Rivera manejaba al momento de implementar el sistema de control contra los valores del primer mes de implementación. En esta comparación se analizará cómo las herramientas propuestas aportaron el desarrollo de estrategias para la resolución oportuna de los problemas en las aduanas y la agilización del despacho de mercancías.

4.2.4. Satisfacción de las necesidades de los clientes

A través del sistema informático los clientes podrán retroalimentar a la empresa, indicando en cada operación si se ha cumplido con el plazo que se esperaba para el despacho de las mercancías en las distintas aduanas del país.

De igual forma se deberá coordinar una reunión entre la gerencia general y los asistentes de operaciones para realizar una comparación de los indicadores individuales de los colaboradores.

4.2.5. Canales de retroalimentación

Las herramientas gráficas desarrolladas aportarán información a los canales de retroalimentación de la empresa, permitiendo determinar si las estrategias ejecutadas han sido útiles en la agilización del proceso de despacho de mercancías.

4.2.5.1. Tablero de indicadores

Por medio del análisis de productividad se podrá determinar si las estrategias permitieron la mejora en la ejecución de las tareas diarias de la empresa. Este análisis permitirá detectar las áreas de la empresa donde se requiere un mayor enfoque para la resolución de inconvenientes.

4.2.5.2. Gráfico de control P

Se realizará el gráfico P del proceso actual y se comparará con el gráfico P generado un mes después de la implementación. Esto permitirá verificar si la proporción de incumplimiento ha disminuido y permitirá identificar las estrategias que aportaron mejoras a la ejecución de tareas diarias.

5. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

El agente aduanero asesora a los importadores o exportadores en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y legales, por lo que contribuye a crear una cultura tributaria en el país.

Si el agente aduanero tiene control de sus procesos y una mínima proporción de rechazo en sus operaciones contribuirá al uso eficiente del papel y recurso energético, contribuyendo a la preservación del medio ambiente.

5.1. Responsabilidad social

El agente aduanero es responsable de que sus representados cumplan con los procedimientos y obligaciones tributarias. En caso de incumplimiento, el agente aduanero es solidariamente responsable con su representado y debe asumir las consecuencias que deriven del incumplimiento de las obligaciones.

5.1.1. Cumplimiento de obligaciones tributarias

“La obligación tributaria constituye vínculo jurídico de carácter personal, ante la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella.”¹⁷

El deudor tributario es la persona que está obligada al cumplimiento de una obligación tributaria, ya sea como contribuyente o responsable.

¹⁷ Artículo 14. *Código Tributario*.

El contribuyente es aquel que produce un hecho generador de una obligación tributaria; mientras que el responsable es aquel que, sin tener condición de contribuyente, debe cumplir con la obligación atribuida a este.

El Código Tributario también ampara la figura de agentes de retención, los cuales por razón de su actividad, función o posición contractual, estén en posición de percibir o retener tributos y entregarlos al acreedor tributario.

El cumplimiento de dichas obligaciones tributarias es controlado y monitoreado por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Dicha entidad facilita por medios electrónicos y físicos el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes o responsables, proporcionando portales web, formularios y procedimientos adecuados.

La SAT será la encargada de fiscalizar a las empresas y su récord de cumplimiento de obligaciones, de manera que si detectan que no se ha cumplido adecuadamente, podrán solicitar el reajuste y pago de multas establecidas en la ley.

Las obligaciones tributarias que se desprenden del proceso de importación de mercancías son el pago de IVA y el pago de DAI (Derecho arancelario a la importación). De modo que el incumplimiento con el pago de cualquier de las dos puede generar un reajuste por parte de la autoridad aduanera, incurriendo en multa y dependiendo de la falta la autoridad aduanera, tendrá la potestad de transferir el caso al ramo penal.

5.1.2. Evasión fiscal y contrabando

La evasión fiscal puede definirse como una infracción tributaria y es “Toda acción u omisión que implique violación a las normas tributarias de índole sustancial o formal, constituye infracción sancionable por la Administración Tributaria, en la medida y con los alcances establecidos en este Código y en otras leyes tributarias.”¹⁸

La aduana se encargará de determinar la sanción y multa que el contribuyente deberá pagar, de acuerdo con la legislación vigente.

“Constituye contrabando en el ramo aduanero, la introducción o extracción clandestina al y del país de mercancías de cualquier clase, origen o procedencia, evadiendo la intervención de las autoridades aduaneras, aunque ello no cause perjuicio fiscal.

También constituye contrabando la introducción o extracción del territorio aduanero nacional, de mercancías cuya importación o exportación está legalmente prohibida o limitada.”¹⁹

El contrabando y la evasión fiscal son condiciones contraproducentes para el desarrollo económico y social del país. Cuando el gobierno central no tiene una fuente de ingresos estable y determina que sus gastos serán mayores que sus ingresos recurrirá a préstamos y financiamientos, aumentando el endeudamiento público del país.

¹⁸ Artículo 69. *Código Tributario*.

¹⁹ Artículo 3. *Ley Contra la Defraudación y Contrabando Aduaneros*.

Asimismo, generan un estancamiento económico ya que aumenta la desconfianza de los inversores locales e internacionales y provoca una competencia desleal en el mercado, obligando a los mismos a llevar sus inversiones a otros países.

5.1.3. Defraudación aduanera

“Defraudación en el ramo aduanero es toda acción u omisión por medio del cual se evade dolosamente, en forma total o parcial, el pago de los tributos aplicables al régimen aduanero.”²⁰

La defraudación aduanera puede darse por medio de la falsificación o alteración de documentos que se deben presentar ante la autoridad aduanera. Dicha alteración puede darse cuando el contribuyente declara menos unidades de las que realmente han ingresado al país, cuando el contribuyente disminuye los valores de las mercancías, cuando existe un cambio de mercancías en procesos de reimportación o reexportación o cuando se obtiene un permiso de forma fraudulenta entre otros casos. La defraudación aduanera genera una cultura de corrupción entre las empresas, ya que al quedar impune este acto, más empresarios recurrirán a estas prácticas para reducir sus costos de operación.

5.1.4. Aranceles

El sistema arancelario centroamericano (SAC) permite encontrar el porcentaje correspondiente que deberá pagar el producto que ingresa a un país.

²⁰ Artículo 1. *Ley Contra la Defraudación y Contrabando Aduaneros.*

El derecho arancelario para la importación (DAI) es determinado por la clasificación SAC, la cual identifica un código de 8 dígitos, todos los posibles productos de importación de acuerdo con sus características, contemplando tanto materias primas como productos terminados.

Con una mala o fraudulenta clasificación arancelaria las autoridades dejarán de percibir ingresos, lo cual repercute en el financiamiento de los presupuestos del país.

5.1.5. Convenios internacionales

Para el beneficio de dos Estados interesados, se establece un convenio de colaboración que facilitará el intercambio de determinados productos o materiales. Guatemala ha realizado convenios con diferentes países del mundo, con los cuales se establecen beneficios tributarios para determinadas mercancías.

Es responsabilidad del importador verificar que las mercancías que ingresan al territorio aduanero nacional cumplan con los requisitos establecidos por los convenios para el trato preferencial y así evitar incurrir en defraudación aduanera.

5.2. Responsabilidad ambiental

Si el agente aduanero tiene un alto índice de rectificaciones deberá reimprimir y corregir documentos, aumentando así el consumo de papel y consumo energético por parte de los dispositivos de impresión.

5.2.1. Uso responsable del papel

Para realizar los trámites para la liberación de mercancías el sistema aduanero solicita al importador o exportador que presente una serie de documentos que avalarán la operación. Dentro de las distintas aduanas de Guatemala las autoridades solicitan copias de los documentos y declaraciones de mercancías para tramitar, lo cual aumenta el uso de papel.

Cuando se tiene un control adecuado de las operaciones se evitan las rectificaciones y solicitudes de información por parte de la SAT, disminuyendo así el consumo de papel utilizado en la impresión de documentos.

5.2.2. Consumo energético

Si no se tiene control de las operaciones aduaneras y regularmente se cometen errores que impliquen una rectificación, los dispositivos electrónicos consumirán energía eléctrica para la elaboración de rectificaciones y la impresión de documentos solicitados por SAT. La optimización del consumo energético y de papel, permitirá una reducción en los costos variables de la empresa.

CONCLUSIONES

1. El análisis Foda permite identificar los factores internos y externos que se involucran en atrasos del despacho de mercancías. De esta forma se obtiene una percepción global de las operaciones de la empresa para orientar estrategias de mejora puntuales y concretas en los departamentos que se detecte tienen una mayor incidencia en el incumplimiento de plazo.
2. Para los clientes es de suma importancia disponer de sus mercancías a la brevedad, por lo que el plazo para el despacho de mercancías es de un día. Sin embargo, para las operaciones donde corresponde la verificación inmediata se da un plazo de dos días, debido a que en algunas ocasiones los técnicos de la SAT, navieras o transportistas tienen atrasos en el proceso de revisión de mercancías.
3. Los indicadores de fluidez de trámite permitirán establecer el cumplimiento de los plazos de duración de los trámites, identificando el área que causa aumento en la duración. En algunas ocasiones los atrasos se deben a problemas internos de las aduanas, por lo que no siempre podrán definirse estrategias concretas para disminuir la duración.

4. Las herramientas gráficas de control permiten a la Gerencia General y Gerencia de Operaciones, determinar en qué períodos de tiempo se tiene un mayor incumplimiento de los plazos establecidos y se identifican los departamentos involucrados. A través de diferentes análisis de datos se podrán determinar las causas que generan atrasos, así como las posibles soluciones para agilizar el proceso de despacho de mercancías.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar las filosofías de calidad total dentro de la empresa, de manera que todos los colaboradores se interesen en el cumplimiento de sus responsabilidades, informándoles oportuna y adecuadamente de sus funciones, así como de los resultados esperados del desempeño de sus actividades.
2. La implementación de herramientas inalámbricas conectadas al sistema informático que faciliten el intercambio de información permitirá una actualización en tiempo real del estatus actual de todas las operaciones que se estén desarrollando.
3. Crear sistemas de publicidad y de acercamiento con los clientes actuales para involucrarlos más en los procesos desarrollados dentro de la empresa.
4. Implementar diversos gráficos de control para aportar un mayor monitoreo a las operaciones, alimentando el sistema de control propuesto para el desarrollo de estrategias de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

1. FONTAINE, Ernesto. *Evaluación social de proyectos*. 12a ed. Chile: Alfa Omega, 1999. 649 p.
2. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo, ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2a ed. México: McGrawHill, 2006. 459 p. ISBN: 970-10-4657-9.
3. GITMAN, Lawrence. *Principios de la administración financiera*. 11a ed. Estados Unidos: Pearson Educación, 2007. 694 p. ISBN: 970-26-1014-1.
4. Guatemala. *Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Resolución No. 224- 2008*. Guatemala: MINECO, 2008. 32 p.
5. _____. *Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Anexo a la Resolución 224-2008*. Guatemala: MINECO, 2008. 215 p.
6. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Control total y productividad*; 3a ed. México: McGrawHill, 2010. 363 p. ISBN: 978-607-15-0315-2.
7. HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan; SLOCUM, John. *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11a ed. México D.F.: Cengage Learning, 2008. 592 p. ISBN: 978-970-830-067-4.

8. HEIZER, Jay. *Dirección de la producción*. 6a ed. Madrid: McGrawHill, 2001. 451 p. ISBN: 84-205-2924-9.
9. NIEBEL, Benjamin W. *Ingeniería Industrial. Métodos, estándares y diseño de trabajo*. 11a ed. México: Alfaomega, 2004. 751 p. ISBN: 978-970-10-6962-2.
10. Superintendencia de Administración Tributaria, SAT. *Manual único de procedimientos aduaneros*. [en línea]. <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/leyes/aduanas/doc_view/2013-manual-unico-de-procedimientos-aduaneros-actualizado-120310.raw?tmpl=component>. [Consulta: 25 de marzo de 2015].

ANEXOS

Presentación del proyecto aduana sin papeles por parte de las autoridades de la Superintendencia de Administración Tributaria. Este proyecto busca la minimización del uso de papel y agilización en procedimientos de despacho.

Anexo 1. **SAT presenta el proyecto Aduana sin Papeles, junio de 2014**

Miércoles, 11 Junio 2014

Sin Comentarios



Autoridades de la Superintendencia de Administración Tributaria, presentaron el nuevo sistema de gestión que se ejecutará en las oficinas de registro ubicadas en las fronteras del país.

En la búsqueda por reducir los tiempos en procesos de despacho aduanero, la SAT implementará Aduanas sin Papeles, plan que reducirá el consumo de papel en un 90%, fortalecerá la efectividad del servicio y

mejorará la recaudación tributaria. La manera de operar consistirá en la digitalización de los documentos, lo cual le dará autenticidad a los mismos.

Para la agilización de los procedimientos se requiere del uso de nuevas tecnologías, las que registrarán la declaración de las mercancías tanto cuando ingresen o egresen de la Nación. Con una visión ecológica de cambiar la cultura, esta modificación aumentará la competitividad de la entidad y del país, al mejorar las prácticas en el comercio exterior.

Según la Intendente de Aduanas, Claudia Méndez, la única inversión en el proyecto ha sido de Q180 mil, monto destinado a los costos previstos a lo largo de su ejecución; ya que la creación e instalación de tal proyecto estuvo a cargo de empleados de la SAT.

En la primera etapa de Aduanas sin Papeles, el sistema se ha implementado en Puerto Barrios, Izabal, en el despacho de declaraciones de mercancías régimen 23-ID, clases 10 y 36. Se estima que progresivamente la nueva gestión sea aplicada en otras aduanas del país, así como en Santo Tomás de Castilla, Izabal; Tecún Umán, San Marcos; Puerto Quetzal, Escuintla; Champerico, Retalhuleu, entre otras.

Fuente: SAT presenta el proyecto Aduana sin Papeles

<http://www.revistaindustria.com/?p=16304>. Consulta: 19 de mayo de 2015

Anexo 2. Cápsula informativa habilitación de primeros operadores económicos autorizados



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 Victor 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.



Fuente: Habilitación de primeros operadores económicos autorizados.
http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/descargas/doc_download/4265-habilitacionoea-gt.html.

Consulta: 11 de julio de 2015.