



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TEMA: ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA CERTIFICACIÓN ISO  
9001:2015 EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
COMERCIALES ADUANERAS, ESTUDIO DE CASO EN CORDERO  
PROAÑO**

**AUTOR: MUÑOZ NAULA, CRISTIAN GEOVANNY**

**DIRECTOR: ING. JATIVA BAQUERO, EDISON FERNANDO MPDE**

**SANGOLQUÍ**

**2018**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, *“ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015 EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS COMERCIALES ADUANERAS, ESTUDIO DE CASO EN CORDERO PROAÑO”* realizado por el señor *MUÑOZ NAULA, CRISTIAN GEOVANNY* ha sido revisado en su totalidad y analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido y/o plagio requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo a autorizar al señor *MUÑOZ NAULA, CRISTIAN GEOVANNY* para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 9 de marzo de 2018**

**EDISON FERNANDO JATIVA BAQUERO MPDE**

**DIRECTOR**

C. I.: 1706860424



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **MUÑOZ NAULA, CRISTIAN GEOVANNY**, con cédula de identidad N° 0603947193, declaro que este trabajo de titulación, "**ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015 EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS COMERCIALES ADUANERAS, ESTUDIO DE CASO EN CORDERO PROAÑO**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

**Sangolquí, 28 de febrero de 2018**

**MUÑOZ NAULA CRISTIAN GEOVANNY**

C.C.: 0603947193



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **MUÑOZ NAULA, CRISTIAN GEOVANNY**, con C. I. N° 0603947193 autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en su totalidad en el repositorio Institucional el trabajo de titulación **“ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015 EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS COMERCIALES ADUANERAS, ESTUDIO DE CASO EN CORDERO PROAÑO”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

**Sangolquí, 28 de febrero de 2018**

.....  
**MUÑOZ NAULA CRISTIAN GEOVANNY**

C.C.: 0603947193

## DEDICATORIA

Al SER, que me guía en todo momento, a la conciencia que apacigua mis pensamientos y a lo divino que me ayuda a recordar mi origen.

A mis padres María Naula y Enrique Muñoz por su voluntad, paciencia, amor y esfuerzo.

A mis hermanos Victor Muñoz y Shirley Muñoz porque me demuestran cada día que la vida está llena de sonrisas, momentos espectaculares, amor y mucho más.

A mis profesores y maestros quienes aportan a esta vida lo mejor que tienen más allá de los textos y las palabras como seres humanos que iluminan caminos oscuros y me han guiado, y, porque sé que lo seguirán haciendo.

Porque mencionar nombres sería señal de olvido, les dedico de corazón a las personas que hacen de este mundo y de la vida que tengo algo maravilloso, lo sabrán en cuanto lean este corto mensaje, sonreirán al leerlo y lo sabrán, sentirán el profundo agradecimiento y el amor en todas las formas que he compartido y que seguiré compartiendo en el infinito.

## **AGRADECIMIENTO**

A Edison Játiva quien inspira a ser mejores cada día desde la disciplina, orden y respeto en todo momento.

A Diego Bohórquez y Edgar Romero quienes demuestran que en la vida la amistad es como un árbol que hay que saber cultivarlo y cuidarlo.

A los profesores y maestros que en el arte de educar me brindaron mucho más de lo que decían los textos, porque creo en el arte de la educación también para compartir valores y virtudes que inspiran a seguir creciendo.

A mi familia María Naula porque su amor podría llegar a llenar este universo infinito, Enrique Muñoz por su bondad y carisma a pesar de todo, Víctor Muñoz quien demuestra cada día que se pueden romper las reglas y disfrutar de la vida a lo bien, Shirley Muñoz quien baila y escribe como solo el respirar de la naturaleza podría describirlo y nunca se da por vencida.

A la grandiosa y maravillosa familia de amigos y familiares que el universo me ha entregado para hacer de la vida que tengo y de este mundo un momento extraordinario.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	ii
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	iii
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xii
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONTEXTUAL</b> .....	1
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	1
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	2
<b>1.3 Justificación</b> .....	2
<b>1.4 Objetivos del Estudio</b> .....	3
<b>1.4.1 Objetivo General.</b> .....	3
<b>1.4.2 Objetivos Específicos.</b> .....	3
<b>1.5 Marco Teórico</b> .....	4
<b>1.6 Marco Conceptual</b> .....	10
<b>1.6.1 ISO.</b> .....	10
<b>1.6.2 Auditorías y mejora continua.</b> .....	11
<b>1.6.3 Las auditorias de tercera parte.</b> .....	11
<b>1.6.4 Calidad.</b> .....	11
<b>1.6.5 Modelos de gestión de calidad.</b> .....	12
<b>1.6.6 La gestión por procesos.</b> .....	12
<b>1.6.7 Organización enfocada al cliente.</b> .....	12
<b>1.6.8 ISO 9001:2008.</b> .....	13
<b>1.6.9 ISO 9001:2015.</b> .....	13
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO</b> .....	14
<b>2.1 Contexto y lugar donde se desarrollará el estudio</b> .....	14
<b>2.2 Delimitación Temporal</b> .....	14
<b>2.3 Desarrollo metodológico</b> .....	15

2.3.1 Enfoque de Investigación: Cualitativo. ....	15
2.3.2 Tipología de Investigación. ....	15
2.4 Hipótesis .....	17
2.5 Instrumentos de recolección de información Varios.....	18
2.6 Procedimiento para recolección de datos Técnica documental .....	18
<b>CAPITULO III</b> .....	19
<b>3. Análisis Situacional</b> .....	19
<b>3.1 Las cinco fuerzas de Porter</b> .....	31
3.1.1 Amenaza de nuevos aspirantes.....	32
3.1.2 Poder de negociación de los proveedores. ....	34
3.1.3 Poder de negociación de los compradores.....	35
3.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	36
3.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	37
<b>3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)</b> .....	38
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA AGENCIA DE ADUANAS CORDERO PROAÑO (OCA).</b> .....	41
<b>4.1 Análisis.</b> .....	41
<b>4.2 Reseña histórica</b> .....	42
<b>4.3 La visión, misión y objetivos</b> .....	42
4.3.1 Visión.....	42
4.3.2 Misión.....	43
4.3.3 Objetivos. ....	43
<b>4.4 La actividad económica que desarrolla</b> .....	44
<b>4.5 Servicios</b> .....	44
<b>4.6 Departamentos de la empresa.</b> .....	44
<b>4.7 Organigrama</b> .....	45
<b>4.8 Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015</b> .....	45
4.8.1 Orígenes.....	47
4.8.2 Transición de la Norma ISO 9001:2008 a la Norma ISO 9001:2015.....	47
<b>4.9 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)</b> .....	47
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE ADUANAS CORDERO PROAÑO (OCA).</b> .....	50
<b>5.1 Del Contexto de la organización de la empresa</b> .....	50



5.1.1	Comprensión de la organización y de su contexto. ....	50
5.1.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	51
5.1.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad. ....	55
5.1.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos. ....	56
5.2	Del Liderazgo.....	56
5.2.1	Liderazgo y compromiso. ....	56
5.2.2	Política de la gestión integrada. ....	57
5.2.3	Comunicación de la política de la calidad. ....	58
5.2.4	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.....	58
5.3	De la planificación.....	60
5.3.1	Acciones para bordar riesgos y oportunidades. ....	60
5.3.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.....	65
5.3.3	Planificación de los cambios. ....	67
5.4	Del Apoyo.....	67
5.4.1	Recursos. ....	67
5.4.2	Competencia. ....	69
5.4.3	Información documentada. ....	72
5.5	De la Operación.....	74
5.5.1	Planificación y control operacional. ....	74
5.5.2	Requisitos para los productos y servicios.....	75
5.5.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios.....	75
5.5.4	Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente.....	75
5.6	De la evaluación del desempeño.....	80
5.6.1	Auditoria interna.....	80
5.6.2	Revisión por la dirección. ....	84
5.7	De la Mejora.....	86
5.7.1	Generalidades. ....	86
5.7.2	No conformidad y acción correctiva.....	86
5.7.3	Mejora continua. ....	90
5.8	Los indicadores de gestión de la calidad implementados por la empresa OCA.....	90
<b>CAPITULO VI. RESULTADOS</b> .....		<b>93</b>
6.1	Análisis de los indicadores de gestión de la calidad según la norma ISO 9001.....	93
6.2	Análisis de los indicadores financieros.....	109

<b>6.2.1 Liquidez corriente de las Agencias de Aduana en Ecuador.</b> .....	110
<b>6.2.2 Endeudamiento Activo de las Agencias de Aduana del Ecuador.</b> .....	113
<b>6.2.3 Rotación de ventas de las Agencias de Aduana del Ecuador</b> .....	115
<b>6.2.4 Período medio de cobranza de las Agencias de Aduana del Ecuador.</b> .....	118
<b>6.2.5 Rentabilidad Financiera de las Agencias de Aduana del Ecuador.</b> .....	120
<b>CAPITULO VII</b> .....	124
<b>7.1 Conclusiones</b> .....	124
<b>7.2 Recomendaciones</b> .....	130
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Variables de estudio</i> .....	18
<b>Tabla 2</b> <i>Índice de precios al consumidor y sus variaciones</i> .....	24
<b>Tabla 3</b> <i>Cantidad y porcentaje de participación de los Agentes de Aduana por Provincia</i> .....	38
<b>Tabla 4</b> <i>Fuerzas comparativas</i> .....	38
<b>Tabla 5</b> <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	39
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	48
<b>Tabla 7</b> <i>Cuestiones externas e internas.</i> .....	50
<b>Tabla 8</b> <i>Calificación del nivel de importancia de las partes interesadas.</i> .....	52
<b>Tabla 9</b> <i>Valoración de pertinencia</i> .....	52
<b>Tabla 10</b> <i>Partes interesadas identificadas</i> .....	53
<b>Tabla 11</b> <i>Lista de verificación de requisitos legales.</i> .....	55
<b>Tabla 12</b> <i>Probabilidad de ocurrencia</i> .....	61
<b>Tabla 13</b> <i>Nivel de impacto</i> .....	62
<b>Tabla 14</b> <i>Probabilidad y riesgo</i> .....	62
<b>Tabla 15</b> <i>Clasificación del riesgo.</i> .....	63
<b>Tabla 16</b> <i>Planificación de Negocio.</i> .....	65
<b>Tabla 17</b> <i>Matriz de comunicaciones.</i> .....	70
<b>Tabla 18</b> <i>Calificación de calidad</i> .....	75
<b>Tabla 19</b> <i>Parámetros de seguridad.</i> .....	75
<b>Tabla 20</b> <i>Evaluación de proveedores.</i> .....	76
<b>Tabla 21</b> <i>Calificación acceso a la información documentada</i> .....	78
<b>Tabla 22</b> <i>Calificación contacto con la mercadería</i> .....	78
<b>Tabla 23</b> <i>Calificación criticidad</i> .....	79
<b>Tabla 24</b> <i>Plan de revisión por la Dirección</i> .....	84
<b>Tabla 25</b> <i>Diagrama de procesos de revisión por la Dirección</i> .....	85
<b>Tabla 26</b> <i>Control de actividades de cumplimiento</i> .....	87
<b>Tabla 27</b> <i>Matriz de indicadores de gestión de la calidad de la empresa OCA</i> .....	92
<b>Tabla 28</b> <i>Objetivo 1. “Cumplir con el 90% del plan anual de capacitación”</i> .....	95
<b>Tabla 29</b> <i>Objetivo 2. “Cumplir con el 90% mensual de eficacia en la digitación de trámites”</i> .....	96
<b>Tabla 30</b> <i>Objetivo 3. “Mantener la Eficiencia y agilidad en el despacho de aduana conforme a los tiempos establecidos por el SENAE”</i> .....	98
<b>Tabla 31</b> <i>Objetivo 4. “Reducir al 5% mensual el número de reclamos en las entregas de mercadería”</i> .....	100
<b>Tabla 32</b> <i>Objetivo 5. “Alcanzar un nivel igual o mayor a 90% anual de la satisfacción al cliente mediante su fidelidad”</i> .....	101
<b>Tabla 33</b> <i>Objetivo 6. “Lograr una eficacia mayor del 70% en la Capacitación del personal”</i> .....	103
<b>Tabla 34</b> <i>Objetivo 7. “Alcanzar un 100% en el cumplimiento del Plan de mantenimiento de Equipos”</i> .....	105
<b>Tabla 35</b> <i>Objetivo 8. “Reducir los errores en facturación al 5%”</i> .....	107
<b>Tabla 36</b> <i>Objetivo 9. “Alcanzar un 90% en la gestión de cobro trimestral”</i> .....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Operador Económico Autorizado .....	21
<b>Figura 2</b> Crecimiento del PIB .....	22
<b>Figura 3</b> Importaciones no petroleras – CIF .....	23
<b>Figura 4</b> Evolución de la inflación anual .....	25
<b>Figura 5</b> Inflación mensual en los meses de junio. ....	25
<b>Figura 6</b> Evolución del Empleo.....	28
<b>Figura 7</b> Evolución del Canal de Aforo Físico.....	30
<b>Figura 8</b> Evolución del Canal de Aforo Físico.....	31
<b>Figura 9</b> Organigrama de la empresa OCA.....	45
<b>Figura 10</b> Mapa de procesos de la empresa OCA .....	56
<b>Figura 11</b> Nivel de riesgo .....	62
<b>Figura 12</b> Diagrama de flujo del procedimiento .....	90
<b>Figura 13</b> Liquidez corriente de las Agencias de Aduana.....	112
<b>Figura 14</b> Endeudamiento Activo de las Agencias de Aduana .....	115
<b>Figura 15</b> Rotación Ventas de las Agencias de Aduana .....	117
<b>Figura 16</b> Período medio de cobranza de las Agencias de Aduana .....	119
<b>Figura 17</b> Rentabilidad Financiera de las Agencias de Aduana.....	122

## **RESUMEN**

El presente estudio se analiza el impacto del sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015, en la Agencia de Aduana Cordero Proaño la cual realiza actividades de agente de aduana, emisión y tramitación de documentos, que es parte fundamental de la cadena logística en los procesos de importación y exportación; Se analizan los resultados obtenidos en el transcurso de los años a partir de la implementación de la Norma ISO 9001 en el año 2012, mediante el análisis de la situación política, económica, social y tecnológica, las fuerzas competitivas de Michael Porter, evaluación de factores externos e internos de Fred R. David. Además, se evalúa la situación de la industria, identificando las variables que podrían influir la implementación de sistema de gestión de la calidad certificado, para la cual se realizó la auditoría interna como resultado de la implementación de la Norma ISO 9001, que incluyen: Contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora continua, de los cuales surgen los indicadores de gestión de la calidad implementados por la Agencia de Aduana. Posteriormente se investigó los indicadores financieros de las Agencias de Aduana que tienen certificación ISO 9001 versus las que no lo tienen, y, su posible relación. Se concluye con la verificación de la ventaja de contar con un sistema de gestión de la calidad certificada y la competitividad de la Agencia de Aduana Cordero Proaño en esta industria.

## **PALABRAS CLAVE**

- **CALIDAD**
- **NORMA ISO 9001**
- **AGENTE DE ADUANA**
- **SISTEMA DE GESTIÓN**

**ABSTRACT**

The present study analyzes the impact of the quality management system based on the ISO 9001: 2015 Standard, in the Cordero Proaño Customs Agency, which performs this kind of activities as a customs agent, processing of documents, which is a fundamental part of the logistics chain, through the import and export processes. The results obtained over the years are analyzed from the implementation of the ISO 9001 Standard in 2012, through the analysis of the political, economic, social and technological situation, the competitive forces based on Michael Porter, the factor evaluation external and internal of Fred R. David. In addition, we had evaluated the situation of this industry, identifying the variables that could influence the implementation of the certified quality management system, also, we was carried out the internal audit of the implementation of ISO 9001, the Context of the organization, leadership, planning, support, operation, performance evaluation and continuous improvement; As a result of this investigation we have the quality management indicators implemented by the Customs Agency. The next step was the investigation of financial indicators of the Customs Agencies that have ISO 9001 certification versus those do not have it, and their possible relationship. The present research work concludes with the verification of the advantage of having a certified quality management system and the competitiveness of the Customs Agency Cordero Proaño in this industry.

**KEYWORDS:**

- **QUALITY**
- **ISO 9001 STANDARD**
- **CUSTOMS AGENT**
- **MANAGEMENT SYSTEM**

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONTEXTUAL**

### **1.1 Antecedentes**

La competitividad empresarial es de vital importancia en la gestión de los procesos que las empresas deben dirigir de forma adecuada dentro de un mercado globalizado, en la actualidad todo accionar empresarial se basa en normas mínimas para su funcionamiento sin considerar su tamaño, la actividad que realiza y su ámbito de acción (Porter M. E.). La competitividad de una empresa, la existencia de la empresa como tal depende mucho de la competitividad en el mercado por eso es importante señalar que todos los procesos que lleva a cabo la empresa y los mismos deben estar documentados, esto permitirá realizar correcciones y ajustes de manera permanente promoviendo constantemente la mejora continua de la empresa (Porter M. E., Estrategia y ventaja competitiva, 2006).

La competitividad empresarial en el mercado se mide en base a las fortalezas y debilidades que posee una empresa, conjuntamente con sus estrategias que permitirá cumplir con los objetivos específicos, misión y visión, aprovechando las oportunidades que se presenta en la industria de las Agencias de Aduana, preparándose para contrarrestar las amenazas considerando los diferentes escenarios políticos económicos sociales y tecnológicos (Porter M. E., El secreto de una buena estrategia, 2007).

En relación al tema del proyecto de investigación analizaremos unos de los factores de la competitividad, es la innovación tecnológica que se refiere a la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 y los resultados alcanzados de manera tácita en la Agencia de Aduana Cordero Proaño en la ciudad de Quito.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En las Agencias de Aduana varios son los procesos para que la mercadería se nacionalice en el tiempo adecuado, el Agente Fedatario de Aduana se remite a las decisiones que tome el cliente para su respectiva aprobación y pago de liquidación correspondientes a los trámites de importación o exportación además del cumplimiento de los requisitos correspondientes. En los procesos de negociación para importar o exportar las mercancías se toma en cuenta las condiciones de los términos de comercio internacional INCOTERMS en la cual se refleja las normas de aceptación voluntaria de ambas partes, comprador y vendedor, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos, costos de envío, determinando la obligatoriedad de las partes, son la clave esencial para tratar el comercio internacional de mercancías (International Chamber Of Commerce, 2011).

En el caso de la Empresa OCA adquirió la certificación ISO 9001:2015 para mejorar los procesos que conlleven a aumentar la competitividad en el mercado y obtener la recomendación por parte de los clientes. La norma internacional ISO 9001:2015 emplea el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos (Secretaría Central de ISO, 2015).

A través de la realización del estudio determinaremos si: ¿La aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aumenta la competitividad?

## **1.3 Justificación**

Según el objetivo 4 del Plan Nacional de desarrollo del Ecuador, consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización, menciona que la estabilidad económica depende, en buena parte, tanto de la capacidad de prevención como de la capacidad de



respuesta a las situaciones de volatilidad y desaceleración proveniente, principalmente, de shocks externos –muy comunes en el entorno internacional–, que a su vez fueron provocados por los ciclos especulativos de crisis y bonanza del sistema de acumulación capitalista (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2017).

SENPLADES (2017) menciona que para consolidar una economía en crecimiento y sostenible, es necesario generar condiciones estructurales propias y locales, que permitan niveles óptimos de producción y empleo y que, además, tengan en cuenta la sostenibilidad fiscal, externa, monetaria y biofísica (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo , 2017).

Podemos optar por la implementación de sistemas de gestión de la calidad, para medir nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo, mejorando y estructurando las actividades que incorpore el planificar, hacer, verificar y actuar (Deming E. , 1986), en las empresas, realizando seguimiento a las variables que afectan la mejora continua, aumentando la competitividad de las agencias de aduana en el mercado.

## **1.4 Objetivos del Estudio**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Determinar el impacto del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en la competitividad de la empresa OCA.

### **1.4.2 Objetivos Específicos.**

- a) Determinar el nivel de aplicabilidad del sistema de gestión de calidad ISO 9001 y su aplicación en la empresa OCA.

- b) Identificar si la empresa OCA realiza las acciones necesarias para abordar riesgos, respecto de la Norma ISO 9001:2015.
- c) Identificar si la gestión de partes interesadas en la empresa OCA es pertinente, conforme al sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015.

## **1.5 Marco Teórico**

### **De la calidad.**

(Deming E. , 1986) afirma: “para el operario, la calidad significa que su actuación le satisface, le hace estar orgulloso de su trabajo”. (Ramirez, 2009).

(Deming W. , 1986) afirma: “al mejorar la calidad, se transfiere las horas-hombre y las horas-máquina malgastadas a la fabricación de producto bueno y dar un servicio mejor”.

(Deming E. , 1986) afirma: “el resultado de los procesos es una reacción en cadena, se reducen los costes, se es más competitivo, la gente está más contenta con su trabajo, hay trabajo y más trabajo”. (Sejzer, 2017).

(Ishikawa, 1985) nos menciona de manera somera que calidad significa calidad del producto, calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc. (Méndez, 2013).

(Crosby, 1987) afirma que: “los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa, se manifiesta en la falta de satisfacción que éstos originan; sin embargo, solo constituyen un síntoma de lo que está ocurriendo dentro de la organización” (Méndez, 2013).

(Juran J. , 1990) menciona que: “la calidad, consiste en, aquellas características de producto que se basan en los gustos, preferencias y necesidades del cliente en la cual podemos abordar riesgos y oportunidades asociadas a su contexto y objetivos” (Méndez, 2013).

El término calidad es bastante abstracto y se puede definir como las propiedades de un servicio que permiten al usuario o cliente calificarlo de acuerdo con el grado de satisfacción que este genere. Para ello Acuña dice que la calidad es un grado y que va desde un grado cero de muy baja calidad a un grado uno, de muy alta calidad, en donde los valores intermedios representan la tendencia del servicio alta o baja satisfacción (Acuña, 2004).

En la norma internacional ISO 9001 menciona que “ la adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporciona una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (Secretaría Central de ISO, 2015).

### **De los riesgos.**

Mediante la planificación de los procesos que deban realizar las organizaciones con el enfoque basado en riesgos permite a la empresa identificar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados esperados (Norma internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - requisitos, 2015).

Las organizaciones al tener un enfoque basado en riesgos, deberán implementar estrategias que ayuden a disminuir los riesgos identificados para el cumplimiento de los objetivos (Universidad de Alcalá, 2017). Debemos entender como riesgo, al efecto de la incertidumbre, siendo el efecto una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo y la incertidumbre como el estado parcial de deficiencia de información (Secretaría Central de ISO, 2015). En lo que respecta al riesgo, la

probabilidad de que algo ocurra, dentro de un rango aceptable y este rango es definido por la organización, ellos determinan hasta qué punto es aceptable o no lo es, bajo estudios previos realizados por la organización.

Con un pensamiento basado en riesgo la organización determina los factores que podrían afectar a los procesos y el sistema de gestión de la calidad se desvíe de su objetivo general, desviando también los resultados planificados, para ello se implementan controles preventivos, disminuyendo así los efectos negativos y maximizando el uso de las oportunidades (Secretaría Central de ISO, 2015).

No todos los procesos de un sistema de gestión de calidad representan el mismo nivel de riesgo en términos de la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos, y los efectos de la incertidumbre no son los mismos para las organizaciones (Secretaría Central de ISO, 2015) para lo cual las organizaciones deciden si documentan la información, implementan alguna metodología para monitorear y disminuir el riesgo.

### **De la conformidad de los productos y servicios.**

La organización debe asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente, según la (International Organization for Standardization, 2017) una manera de mantener elevado la satisfacción del cliente es desarrollando y utilizando un código de conducta para la satisfacción del cliente.

El cual consta de promesas y disposiciones relacionadas que tratan asuntos tales como la entrega del producto, la devolución de los productos, el tratamiento de la información personal de los clientes en este caso analizaremos el servicio de desaduanización de las mercancías, para lo cual parte de un enfoque eficaz para la gestión de las quejas implica el tratamiento interno de quejas, al

momento de percibir insatisfacción por parte del cliente, también la resolución de conflictos externa y la prevención de las quejas, ahora para prevenir todo ello se utiliza un código de conducta apropiado, la aplicación del mismo puede fomentar las prácticas del comercio justo y la confianza del cliente en una organización (Manene, 2011).

Según la (International organization for standardization ) la Norma ISO 10001:2007 es compatible con las Normas ISO 9001 e ISO 9004 y apoya los objetivos de estas dos normas a través de la aplicación eficaz y eficiente de un proceso para desarrollar e implementar un código de conducta relacionado con la satisfacción del cliente.

#### **De la eficiencia.**

La *eficiencia* es “la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. " (Secretaría Central de ISO, 2015).

(Sánchez, 2012) menciona que: “la determinación de la *eficiencia* requiere establecer, de alguna manera, una relación entre los recursos suministrados y los resultados recibidos en un determinado periodo de tiempo”.

#### **De la eficacia.**

La *eficacia* es “el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015, pág. 23).

(Melendo, 1990) afirma: “el coste y la eficacia, a la larga, son consecuencia del énfasis en la calidad, la participación, el servicio, la capacidad de innovación, la participación en los resultados, el entusiasmo y la preocupación por resolver problemas externos adaptándose al cliente”.

**Del sistema de gestión de la calidad.**

“Comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**Del contexto de la organización.**

“Comprender el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos y externos” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**De las partes interesadas.**

“Parte del proceso para la comprensión del contexto de la organización es identificar sus partes interesadas. Las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**Del Apoyo.**

El apoyo de la alta dirección al sistema de gestión de la calidad y al compromiso de las personas permite la provisión de los recursos humanos y otros recursos adecuados, el seguimiento de los procesos y resultados, la determinación y evaluación de los riesgos y las oportunidades, y la implementación de acciones apropiadas. (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015, pág. 3).

**Del enfoque al cliente.**

“El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**Del liderazgo.**

“Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**Del compromiso de las personas.**

“Las personas, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**Del enfoque a procesos.**

“Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**De la mejora.**

“Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**De la toma de decisiones basada en la evidencia.**

“Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados” (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**De la gestión de las relaciones.**

Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importantes la gestión de las relaciones con la red de proveedores. (Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario, 2015).

**1.6 Marco Conceptual****1.6.1 ISO.**

La palabra ISO se refiere a la entidad que creó todo este conjunto de Normas, la International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización). El orden de



las letras está desordenado. Podría escribirse IOS en vez de ISO, sin embargo, esta alteración tiene su explicación y no es un simple error, sino que está pensado para “aludir la palabra igualdad” como pasa en las palabras que provienen de la lengua griega como isobaras, isomorfos o isotérmicos, entre otros (Secretaría Central de ISO, 2008).

### **1.6.2 Auditorías y mejora continua.**

“La auditoría desde sus inicios, en la edad antigua, estuvo orientada a la revisión metódica y rigurosa a fines administrativos contables, evolucionado posteriormente a otras áreas, tales como la operativa y de la calidad” (Yáñez & Yáñez, Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO, 2012).

### **1.6.3 Las auditorias de tercera parte.**

“Se realizan con la finalidad de obtener la certificación del o los sistemas de gestión de la organización”. (Yáñez & Yáñez, Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones., 2012).

### **1.6.4 Calidad.**

“La calidad ha ido evolucionando desde el concepto de inspección y control de calidad (orientados a la resolución operativa) hasta el de aseguramiento y gestión total” (Españeira-Bellón, Mato Vásquez, & Mariño Barral, 2016).

### **1.6.5 Modelos de gestión de calidad.**

El interés por adoptar modelos de gestión continúa siendo la tendencia actual en la sociedad occidental. Existen varios modelos reconocidos como de calidad total o excelencia, los cuales se aplican principalmente en Japón, Estados Unidos, Europa e Iberoamérica. Asimismo, es de aplicación generalizada la familia de normas ISO 9000 que hace referencia a sistemas de gestión de calidad certificables. (Españeira-Bellón, Mato Vásquez, & Mariño Barral, 2016).

### **1.6.6 La gestión por procesos.**

Es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción (Medina, Rivera, & Nariño, 2015).

### **1.6.7 Organización enfocada al cliente.**

“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes” (García P., Quispe A., & Ráez G., 2003).

**1.6.8 ISO 9001:2008.**

“Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (Secretaría Central de ISO, 2008).

**1.6.9 ISO 9001:2015.**

Esta quinta edición anula y sustituye a la cuarta edición (ISO 9001:2008), que ha sido revisada técnicamente, mediante la adopción de una secuencia de capítulos revisados y la adaptación de los principios de gestión de la calidad revisados y de nuevos conceptos (Secretaría Central de ISO, 2015).

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO**

### **2.1 Contexto y lugar donde se desarrollará el estudio**

El presente estudio será realizado en la Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, actualmente se encuentra realizando los diferentes procesos para realizar los respectivos trámites de comercio exterior como son las importaciones, exportaciones y logística. Por lo mencionado anteriormente la empresa posee el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, aplicando en todas las áreas influyentes en el proceso. El estudio del impacto de la aplicación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 se llevará a cabo mediante los resultados de las auditorías realizadas previa obtención de la certificación bajo las Normas de Calidad ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.

### **2.2 Delimitación Temporal**

Para el estudio acerca del impacto de la aplicación de la Norma ISO 9001 en la competitividad de la Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño se analizará los resultados de las auditorías previas a la obtención de la certificación ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015, cómo las aplicaciones de las mismas influyeron en sus procesos, el posible aumento en la competitiva de la Agencia de Aduanas en el mercado.

## **2.3 Desarrollo metodológico**

### **2.3.1 Enfoque de Investigación: Cualitativo.**

De acuerdo al enfoque de investigación, se ha seleccionado un estudio de carácter mixto. Según Hernández Sampieri para realizar la aplicación del enfoque cualitativo, la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos, su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma pues varía con cada estudio (Sampieri H. , 2014).

Se usarán fuentes bibliográficas y se analizará la teoría de la calidad respecto de lo que menciona Ishikawa, Smith, Juran, Crosby además de las investigaciones actuales acerca de la calidad total. Además, se aplicará la entrevista y análisis de los resultados de las auditorías por parte de la entidad certificadora del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015

### **2.3.2 Tipología de Investigación.**

#### **2.3.2.1 Por su finalidad: Aplicada.**

El impacto del sistema de gestión de calidad ISO 9001 en la competitividad de la Agencia de Aduanas es una investigación aplicada, en cuanto podemos mencionar que al aplicar un sistema de gestión de calidad la organización aumenta la competitividad tomando en cuenta la teoría de la calidad total, Deming menciona que la calidad comienza con la idea, la cual es establecida por la dirección (Deming W. , 1986).

Los ingenieros y otros deben traducir la idea a planes, especificaciones, ensayos, producción (Deming E. , 1986). En este caso la calidad está en todos los procesos que realiza la empresa que como finalidad tienen la satisfacción del cliente. El análisis está enfocado en estudiar el impacto

que tiene el sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001 en la competitividad de la empresa OCA.

#### ***2.3.2.2 Por las fuentes de información: Mixto.***

En este caso, se ha elegido trabajar bajo un enfoque mixto ya que es un tipo de investigación documental en el cual se recopilarán y analizarán datos e información de fuentes bibliográficas, así como también de bases de datos que posea la empresa con la finalidad de reunir información para tener una visión general del grado de documentación. Se sustentará el estudio mediante la entrevista que se aplicará a los colaboradores de la Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño, a través de la cual se buscará identificar la capacidad para proporcionar regularmente los servicios que satisfagan los requisitos del cliente, reglamentarios aplicables y legales.

#### ***2.3.2.3 Por las unidades de análisis: In situ.***

El estudio se realizará In situ en la empresa OCA se analizará las diferentes variables que ayudarán a determinar el impacto del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.

#### ***2.3.2.4 Por el control de las variables: No experimental.***

Se aplica un estudio no experimental, se observará la situación de la empresa OCA y los diferentes momentos por los cuales han transcurrido hasta obtener la certificación ISO 9001: 2015 y posterior a la obtención de la misma el impacto que causó en la empresa.

#### ***2.3.2.5 Por el alcance: Correlacional.***

Se realizará una investigación correlacional en la cual se determinará el impacto del sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en la empresa OCA.

## 2.4 Hipótesis

De acuerdo al análisis de las empresas que aplican los sistemas de gestión de calidad y están certificadas con el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015. Podemos plantear las siguientes hipótesis:

1. La eficacia del Sistema de Gestión la Calidad ISO 9001:2015 tiene un efecto positivo en el nivel de aplicabilidad.
2. La gestión de riesgos, identificación, evaluación y control de riesgos afectan positivamente la calidad de los servicios de la empresa OCA.
3. La gestión de las partes interesadas y cumplimiento de requisitos legales aseguran la continuidad de la empresa OCA.

A partir de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, actualmente mantiene su competitividad en el mercado ya que es una organización enfocada en la satisfacción del cliente, con un propósito definido su misión es “Satisfacer las necesidades de gestión y asesoría a personas naturales o jurídicas del país en el campo del comercio exterior, en las actividades de importación y/o exportación, con la utilización de tecnología de punta y personal comprometido en el mejoramiento de nuestro Sistema de Gestión Integrada” (OCA, 2016). Involucra a su personal para la toma de decisiones y mejoramiento continuo de la empresa. Las decisiones que toma el Gerente se basada en hechos. La relación es mutuamente benéfica con los clientes.

## 2.5 Instrumentos de recolección de información Varios

Mediante el análisis de los indicadores del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 que implementó la Agencia de Aduanas OCA, además de los indicadores financieros que involucran a las empresas que están certificadas respecto de las que no están certificadas con ISO 9001.

## 2.6 Procedimiento para recolección de datos Técnica documental

La recolección de datos se realizará en la empresa OCA, en la cual se analizará la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015.

## 2.7 Variables de estudio

**Tabla 1**

*Variables de estudio*

<b>Criterio</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Fuente</b>
<b>Resultado</b>	Eficiencia	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Secretaría Central de ISO, 2015).	Indicadores de eficiencia de la empresa OCA
<b>Resultado</b>	Riesgo	Efecto de la incertidumbre. Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo. Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad (Secretaría Central de ISO, 2015).	Identificación, evaluación y control de riesgos de la empresa OCA (Pensamiento basado en riesgos)
<b>Organización</b>	Partes interesadas	Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad (Secretaría Central de ISO, 2015).	Matriz de análisis de la empresa OCA



## CAPITULO III

### 3. Análisis Situacional

Actualmente los mercados cambian continuamente. Algunos años atrás, las empresas comercializaban sus productos y servicios a nivel nacional. Permitiendo a las empresas mantener cierto grado de competitividad, suficiente para mantenerse y en algunos casos, para desarrollarse y expandirse (Lizarzaburu Bolaños, 2016).

Las empresas de varios países, tanto de naciones desarrolladas como de economía en vías de desarrollo, tal es el caso de Ecuador, han logrado abrirse al mercado exterior, ahora para competir en el mercado internacional, la exigencia del mismo tiene que ver con el mejoramiento de su oferta de productos y servicios, mediante la obtención de reconocidas certificaciones como la atinente al cumplimiento de la norma ISO 9001.

En septiembre de 2017 se presentan los datos de 2016 la más reciente edición de la Encuesta ISO (ISO Survey), esta encuesta recopila la información de número de certificados de sistemas de gestión emitidos por organismo de certificación acreditados por miembros de Foro Internacional de Acreditación (IAF). En cuanto a sistemas de gestión, la norma ISO 9001 sigue siendo la más difundida en Ecuador. Cabe resaltar un crecimiento pronunciado durante los últimos años, al pasar de 486 certificados en 2006 a 1233 en 2016, lo que supone un incremento del 154%, es decir, casi tres veces la cifra original. A pesar de los ligeros descensos registrados durante 2010 y 2011, así como mínimas reducciones en los últimos años, los datos confirman el aumento de la preocupación por la gestión de la calidad del país (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017).

### **3.1 Análisis externo PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)**

#### **3.1.1 Político.**

En el aspecto internacional, Ecuador es la sede permanente de la Secretaría General de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), es un proyecto político de integración, que tiene como contexto la emergencia de gobiernos progresistas en Suramérica y la crisis de regionalismo abierto (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana , 2018), mantiene buenas relaciones políticas y comerciales con los países miembros, es parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Los tratados bilaterales y multilaterales, agilitan el comercio exterior y las inversiones internacionales apoyando el desarrollo de las naciones y sus economías esto una oportunidad para la industria de las Agencias de Aduanas.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENA, alineado siempre a los estándares internacionales establecidos por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), implementa el Programa Operador Económico Autorizado, OEA. El programa es gratuito y voluntario tiene la finalidad de fortalecer la seguridad en la cadena logística convierte a los Operadores de Comercio Exterior, OCE, en operadores más seguros y confiables para el comercio internacional (SENAE, 2018).

Esto conllevará a acreditar a las empresas que realicen actividades de comercio exterior, calificarlas y que las mismas deberán contar con estándares que garanticen la seguridad en sus procesos y operaciones comerciales, para la industria de las Agencias de Aduana es una oportunidad al ser gratuito y voluntario como lo menciona el (SENAE).



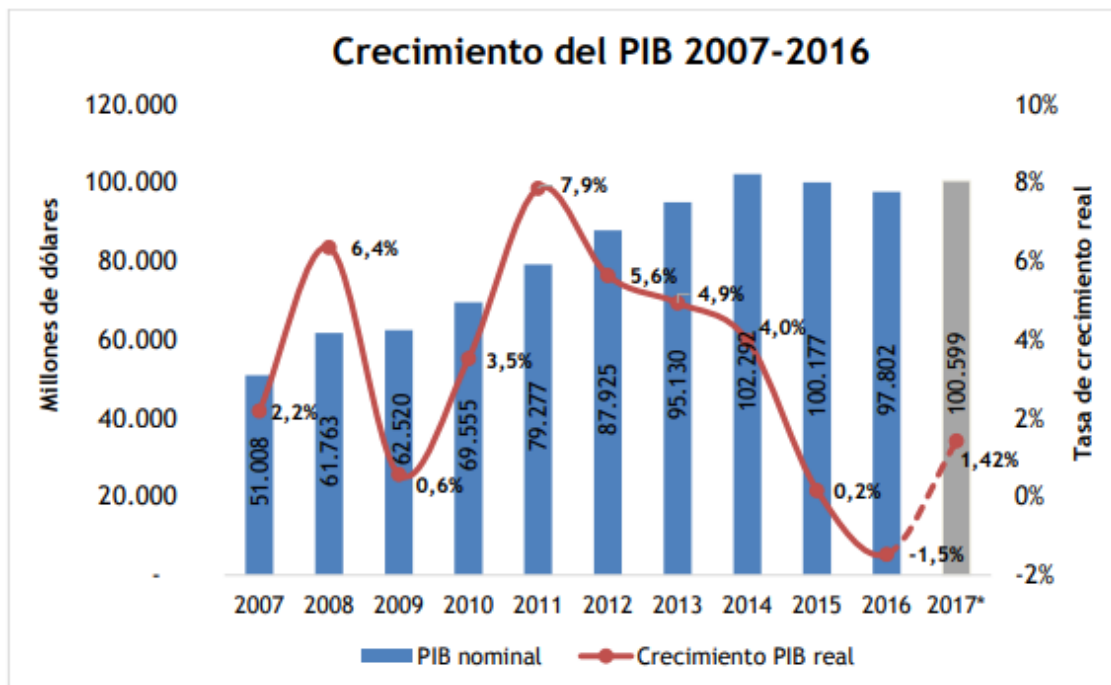
**Figura 1** Operador Económico Autorizado

Fuente: Aduana del Ecuador (SENAE)

### 3.1.2 Económico.

#### El crecimiento del PIB y el crecimiento de la industria

En el reporte del Fondo Monetario Internacional (FMI) el Ecuador ocupa el noveno lugar de entre diez países que conforman América Latina, se conoció del informe perspectivas de la economía mundial de octubre del 2017 presentado por el FMI, donde Ecuador refleja un pobre crecimiento en comparación con la región suramericana. De acuerdo con el organismo el producto interno bruto (PIB) real del 2018 crecerá en un 0,6% en Ecuador, esto se mantendrá hasta el 2021 esto se debe a que el crecimiento poblacional supera el económico, lo que implica que en promedio el bienestar de los ecuatorianos está cayendo. Entre 2017 y 2022 el PIB per cápita de Ecuador se contraerá 1% (El Universo, 2017).



**Figura 2** Crecimiento del PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

Luego de la caída de los precios del petróleo a finales del 2014, la economía ecuatoriana prácticamente no ha crecido, ya que en el 2015 el crecimiento del PIB fue de apenas 0,2% y en el 2016 cerró con un decrecimiento de 1,5% (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017).

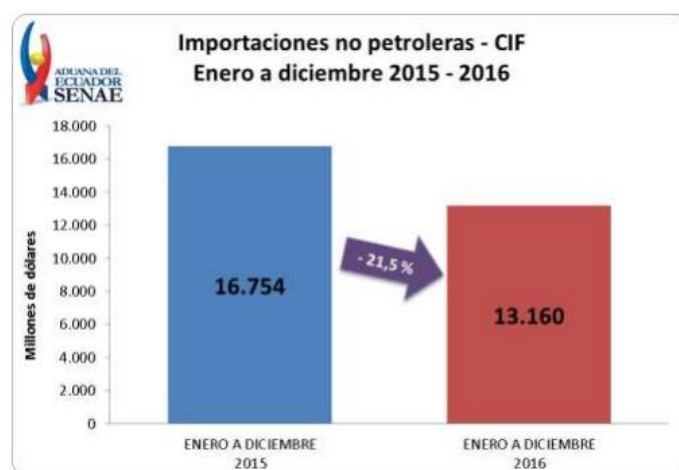
Al haber un decrecimiento del PIB es una señal de que existe mayor desempleo y que el poder adquisitivo de la gente ha disminuido por lo tanto es una amenaza para la industria de las Agencias de Aduana.

El PIB del año 2016 del Ecuador es de \$97.802 miles de millones según datos del (Banco Central del Ecuador, 2018). Se observa el valor monetario de bienes y servicios de los últimos cinco años, en la cual muestra una disminución respecto del año 2014 que fue de \$102.292 miles de millones, se concluye que afecta a la industria de las Agencias de Aduana ya que el crecimiento económico del país no ha sido el esperado, se considera una amenaza para la industria.

Según CIU H5229.03 “Actividades de agentes de aduanas; emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque”, las importaciones están directamente relacionadas con la industria de las Agencias de Aduana.

Para lo cual se considera el total de las importaciones a consumo en términos CIF durante enero a diciembre 2016, excluyendo combustibles (capítulo 27) es US\$ 13.160 millones. En el Gráfico No. 9 se muestra el total de importaciones de enero a diciembre 2015 VS el total de importaciones del mismo período del 2016. El CIF en el año 2016, con respecto al año 2015, tuvo un decrecimiento de 21.5% (SENAE, 2017).

Hay una correlación entre el PIB y las importaciones ya que al existir un decrecimiento del PIB las importaciones también se vieron afectadas, esto es una amenaza para la industria de las Agencias de Aduana ya que la mayor parte de los trámites en aduana son de las importaciones y por ende disminuyen sus ingresos.



**Figura 3** Importaciones no petroleras – CIF  
Fuente: (SENAE, 2017)

## Índice de precios

En junio de 2017 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 105,55; lo cual representa una variación mensual de -0,58%. El mes anterior dicha variación fue de 0,05%, mientras que en junio de 2016 se ubicó en 0,36% (INEC, 2017).

**Tabla 2**

*Índice de precios al consumidor y sus variaciones*

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
jun-16	105,38	0,36%	1,59%	1,29%
jul-16	105,29	-0,09%	1,58%	1,20%
ago-16	105,12	-0,16%	1,42%	1,04%
sep-16	105,28	0,15%	1,30%	1,19%
oct-16	105,20	-0,08%	1,31%	1,11%
nov-16	105,04	-0,15%	1,05%	0,96%
dic-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%
ene-17	105,30	0,09%	0,90%	0,09%
feb-17	105,51	0,20%	0,96%	0,29%
mar-17	105,66	0,14%	0,96%	0,42%
abr-17	106,12	0,43%	1,09%	0,86%
may-17	106,17	0,05%	1,10%	0,91%
jun-17	105,55	-0,58%	0,16%	0,32%

Fuente: Índice de precios al consumidor (IPC) INEC.

Al analizar las estadísticas del INEC, se concluye que los precios disminuyeron, por lo tanto, las empresas se ven obligadas a disminuir sus precios para que las personas logren adquirir los productos que ofertan las mismas, esto es una amenaza para las Agencias de Aduana ya que la capacidad de compra disminuye y por ende las importaciones.

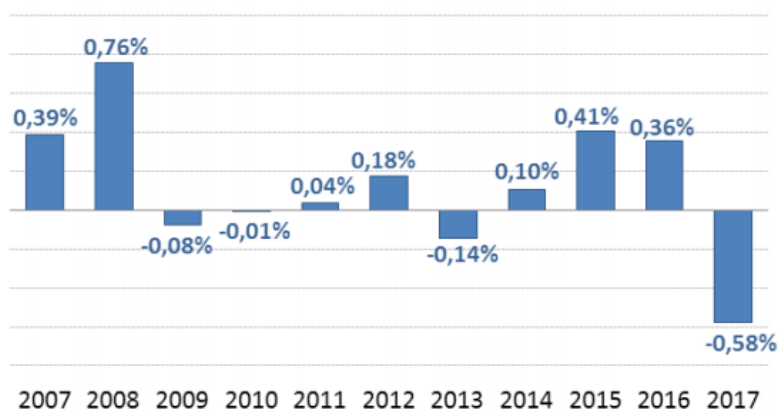
## Inflación

La inflación anual en junio de 2017 fue de 0,16%, en el mes anterior fue de 1,10% y la de junio de 2016 se ubicó en 1,59%. La inflación acumulada en junio de 2017 se ubicó en 0,32%; el mes anterior fue de 0,91%; y, la de junio de 2016 se ubicó en 1,29% (INEC, 2017).

A continuación, se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años.



**Figura 4** Evolución de la inflación anual  
Fuente: Índices de precios al consumidor (IPC) INEC.



**Figura 5** Inflación mensual en los meses de junio.  
Fuente: Índices de precios al consumidor (IPC) INEC.

De acuerdo a las estadísticas, la inflación del país disminuyó en el último año, lo que significa que existe un decrecimiento en los precios y especulaciones, la intención de las empresas es que las personas accedan a los productos que las mismas ofertan, logrando un equilibrio en la capacidad del poder adquisitivo de las personas, afectando negativamente a la industria de las Agencias de Aduana ya que aún no existe estabilidad en el mercado.

### **3.1.3 Social.**

Una de las medidas tomadas por el Ministro de Comercio Exterior (Comex), Pablo Campana, fue la eliminación de la eliminación de las salvaguardias a partir del 1 de junio de 2017, la implementación de las salvaguardias se dio en el 2015 con la finalidad de regular las importaciones y equilibrar la balanza comercial, el desmantelamiento progresivo de las salvaguardias se dio desde el 2016 (El Comercio, 2017).

Para el 2017 las sobretasas fijadas en 35% bajaron al 23,3% en abril y al 11,7% en mayo. Desde el 1 de junio ya son del 0%. Las partidas incluían productos como: frutas, lácteos, carnes, embutidos y electrodomésticos. Mientras las sobretasas fijadas en un 15% bajaron al 10% en abril y a un 5% en mayo. Incluyó productos como licores, ropa y otros productos textiles (El Comercio, 2017).

Al no existir salvaguardias a las importaciones, dinamiza el comercio y por lo tanto es visto como una oportunidad para las Agencias de Aduana ya que aumentan las importaciones y existen mayores trámites en aduana para nacionalizar las mercancías.

### **Demográfico**

Nuestra población totalizó el año 2016 la cifra de 16'528.730, que el 2017 subió a 16'776.977, y para el 2018 será de 17'023.408. El número mayor está en la región de la Costa con 8'303.168,



el segundo lugar tiene la Sierra con 7'504.942, la región amazónica con 898.547. La edad promedio es de 27 años; y la esperanza de vida alcanza los 76.5 años, lo cual determina un crecimiento generoso (Ortiz, 2018).

Según fuentes de la CEPAL, para el 2020, Quito tendrá 2'780.000 habitantes, Guayaquil 2'720.000, Cuenca 630.000 y Santo Domingo de los Tsáchilas 450.000 (Ortiz, 2018).

Las Agencias de Aduana que se encuentran en las principales ciudades del país, tienen la oportunidad de tener un mayor alcance en la captación de clientes y la posibilidad de negociación aumenta.

## **Cultural**

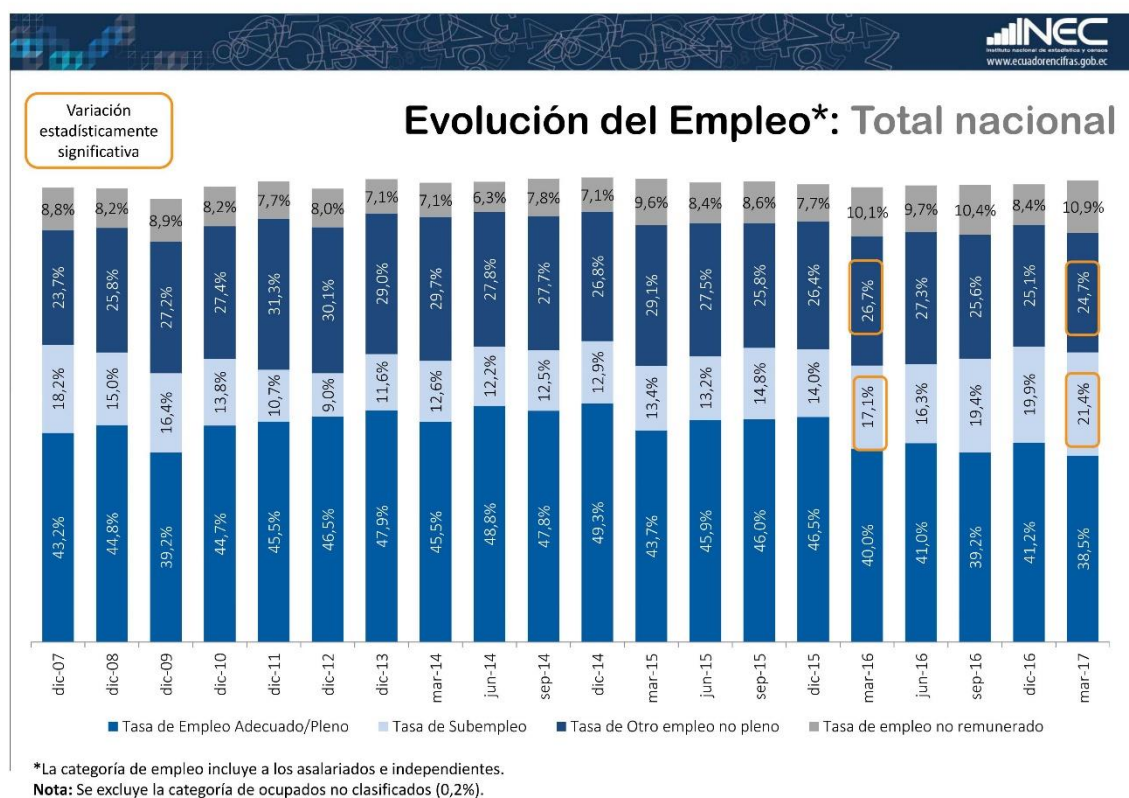
Ecuador es un país multiétnico, y su población es de herencia indígena, africana y europea. La mayoría de los ecuatorianos son mestizos, con una mezcla de ascendencia española e indígena. Más de un millón de ecuatorianos tienen ancestros africanos, y muchos de ellos viven en las regiones del noroeste: Esmeraldas y Chota (Don Quijote, 2018).

Los serranos de Quito tienen la fama de ser más serios, calmos e impenetrables. Son tradicionales en sus puntos de vista y en sus costumbres y hablan con suavidad. A diferencia de los serranos, la gente de la costa habla en un español más atropellado y utiliza más palabras en inglés (Markous, 2015).

Las diferencias culturales entre las ciudades principales del Ecuador como lo son Quito, Guayaquil y Cuenca hacen de que las negociaciones entre las mismas se vean limitadas por lo tanto es visto como una amenaza para las Agencias de Aduana al momento de generar contratos y/o convenios a largo plazo con las empresas y clientes que se ubican en las diferentes ciudades del país.

## Tasa de desempleo

De acuerdo a la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2017), el Ecuador es uno de los países con la tasa de desempleo más baja de la región. El desempleo a nivel nacional muestra un claro descenso, el más importante de los últimos cinco años, ubicándose en 4,4% en marzo de 2017 comparado con el 5,7% de marzo de 2016, lo cual representa una caída de 1,3 puntos porcentuales. Esto significa que aproximadamente 94 mil personas han salido del desempleo (El Telégrafo, 2017).



**Figura 6** Evolución del Empleo

Fuente: (INEC, 2017)

La tasa de empleo adecuado/pleno es del 38,5%, de subempleo es de 21,4%, otro empleo no pleno es de 24,7% y de empleo no remunerado es de 10,9% para marzo 2017, respecto de marzo 2016 la tasa de empleo adecuado/pleno es del 40,0% este ha disminuido, de subempleo es de 17,1% este ha aumentado, otro empleo no pleno es de 26,7% este ha aumentado y de empleo no remunerado es de 10,1% este ha disminuido.

Se determina que al existir una disminución de la tasa de empleo adecuada/pleno a 38,5% existe un alto porcentaje de personas sin trabajo, lo que es una oportunidad para las Agencias de Aduana, ya que, al momento de contratar, va a existir mayor competencia entre los postulantes, lo que permite a la industria tener varias opciones y así tomar una mejor decisión.

### **Índice de desarrollo humano**

Ecuador mantiene un 0.73 puntos en Índice de Desarrollo Humano (IDH) al 2014 en América Latina y el Caribe, según un informe presentado por la delegación de la (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015), que aporta datos de 2015. El país ocupa el puesto 89 de 188 países (Human Development Reports), por delante de Colombia, República Dominicana y Haití, pero por detrás de Uruguay, Perú, Cuba o Venezuela (El Comercio, 2017).

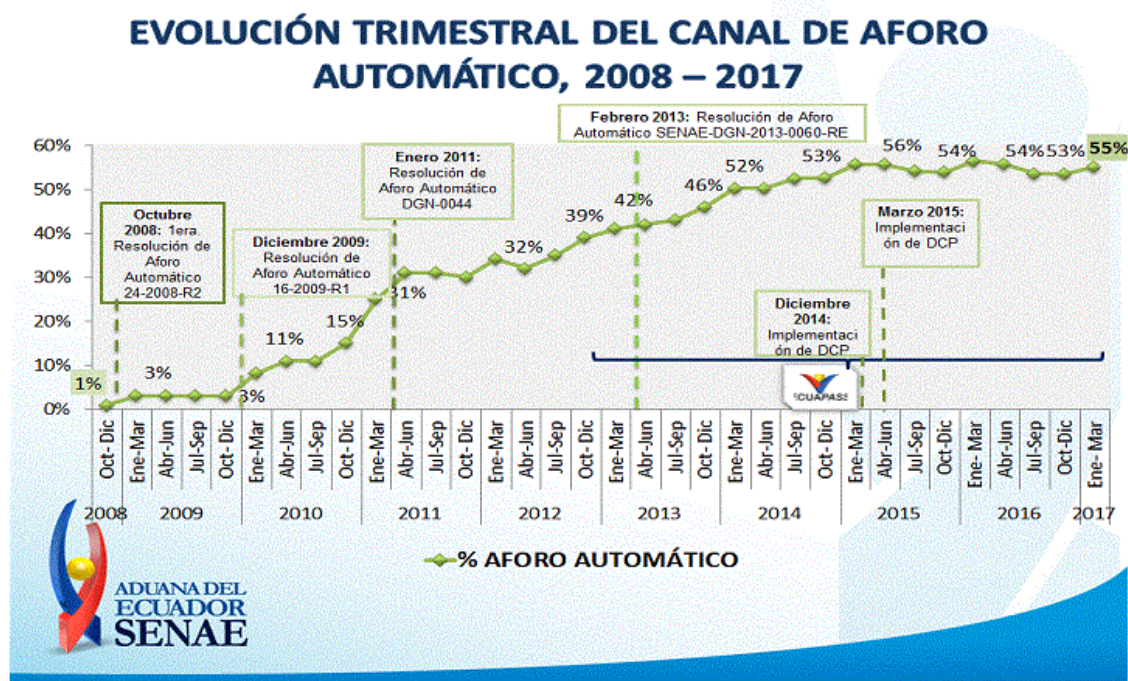
#### **3.1.4 Tecnológico.**

El SENA E pone a disposición el sistema aduanero ECUAPASS que permite a los Operadores de Comercio Exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación disminuyendo el tiempo entre trámites y el uso de papel (SENAE, 2018).

Según la evolución trimestral del canal de aforo automático para el 2017 existe un 55% de aforos que se realizan automáticamente en el cual el proceso inicia con la transmisión de la Declaración

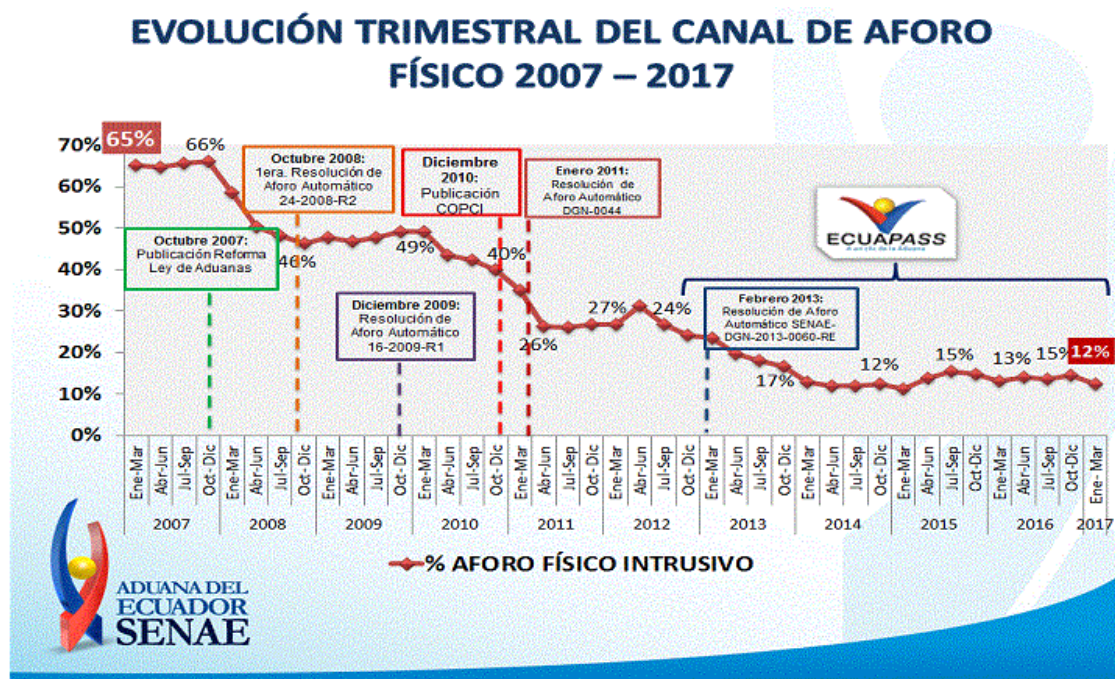
Aduanera de Importación, continúa con el pago de la liquidación, escaneo de carga, registro de informe y finaliza con el cierre del aforo (SENAE, 2014), respecto del 2008 con el 1% de aforos automáticos. Además, la evolución trimestral del Canal de Aforo Físico indica que los aforos físicos se han reducido al 12% respecto del 2008 con el 40%.

En la industria de las Agencias de Aduana, el tener la mayor cantidad de aforos automáticos disminuyen los tiempos de entrega de la mercadería al destinatario y aumenta la capacidad de la realización de una mayor cantidad de trámites en aduana, es una oportunidad a la que las Agencias de Aduana pueden acceder según el perfil de riesgo que posean, si los archivos no tienen errores, el sistema acepta la declaración, genera el número de refrendo y ejecuta el perfil de análisis de riesgo para asignar el canal de aforo automático (SENAE, 2008).



**Figura 7** Evolución del Canal de Aforo Físico

Fuente: (SENAE)



**Figura 8** Evolución del Canal de Aforo Físico

Fuente: (SENAE)

### 3.1 Las cinco fuerzas de Porter

La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano.

Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo entre ellos el clima y el ciclo empresarial la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo (Porter M. E., Ser Competitivo, 2009).

### **3.1.1 Amenaza de nuevos aspirantes.**

En la industria de “agencias de aduana” cuando por primera vez se solicita la licencia de agente afianzado de aduana se requiere rendir la evaluación de conocimientos en materia de comercio exterior en base a los cursos pertinentes a los cuales el solicitante asiste, ya sea persona natural o jurídica, un porcentaje mínimo son los que logran obtener la licencia, es por ello que la entrada de nuevos competidores a la industria es mínima. La garantía que establece el SENA E supera los cien mil dólares americanos para calificar como agente de aduana. La inversión de capital necesaria para iniciar las actividades de agente de aduana es elevada.

Las garantías aduaneras consisten en “la obligación accesoria que se contrae a satisfacción de la autoridad aduanera, con el objeto de asegurar el pago de los tributos al comercio exterior eventualmente exigibles aplicados a la importación o exportación” (SENA E, 2012).

En el sector de la industria “agencias de aduana” se remiten al uso de la tecnología más eficiente como es el del ya implementado Sistema Informático Ecuapass emitido por el SENA E, además de cumplir los requisitos pertinentes, uno de ellos son: la escritura de la Constitución de la compañía o empresa, así como sus estatutos vigentes, debidamente inscritos en el Registro Mercantil respectivo según los requisitos establecidos por la entidad que lo regula (SENA E, 2009). Las solicitudes de postulación para obtención de Licencia de Agentes de Aduana se presentan en las Direcciones de Secretaría a nivel nacional, las mismas que deberán remitir a la Dirección de Autorizaciones y Expedientes Oce’s la documentación presentada (SENA E, 2015).

El Agente de aduana es la persona natural o jurídica cuya licencia, le faculta a tramitar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías en representación del importador o exportador, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento que regula la actividad de los agentes de aduana (SENA E, 2011).

Las agencias de aduana contratan servicios de terceros logrando así economía de escala, entre ellas tenemos a los transportistas, empresas de seguro, almacenistas, embarcadores, empresas navieras y aéreas. Se ejecuta la garantía general aduanera presentada por agentes de aduana cuando se detecte una incorrecta clasificación arancelaria en las declaraciones aduanera (SENAE, 2015).

El agente de aduana tiene el carácter de fedatario y auxiliar de la función pública, en cuanto que la aduana tendrá por cierto que los datos que consignan en las declaraciones aduaneras que formulen, guardan conformidad con la información y documentos que legalmente le deben servir de base para la declaración aduanera (SENAE, 2015). Brindando así a los clientes la seguridad y agilidad en los despachos aduaneros y operaciones logísticas de comercio exterior.

El elevado capital que se requiere al iniciar una Agencia de Aduana supera los cien mil dólares americanos, esto en el caso de la garantía y los requerimientos técnicos de inspección de infraestructura, software, equipos informáticos y de seguridad (SENAE, 2009), además del capital inicial y de soporte mientras se generan ingresos y contratos con clientes potenciales.

Independientemente del tamaño los beneficios para las Agencias de Aduana que tienen ubicaciones privilegiadas, las que cuenten con una infraestructura óptima para desarrollar sus actividades y oferten sus servicios de agentes de aduana, las que cuenten con un Sistema de Gestión de Calidad, Control y Seguridad, permitiendo así disminuir el tiempo de respuesta ante los requerimientos del cliente, la trayectoria de las mismas por lo tanto serán percibidas por los clientes potenciales como agencias de aduana sólidas, accederán a las mismas ya que los honorarios mínimos a obtener ya están establecidos por el (SENAE).

Las agencias de aduana deben contar con una cadena logística de las mercancías segura y que demuestre calidad en sus procesos, la diferenciación entre las mismas radica en que al nacionalizar las mercancías algunas agencias de aduana tienen implementado el servicio de retiro y entrega de

la mercadería. La difusión de los servicios que ofertan las agencias de aduana lo hacen a través de la web ya que cada empresa posee una página oficial actualizada para llegar a los clientes potenciales, dependiendo el tipo de estrategia que empleen, algunas agencias de aduana también cuentan con redes sociales.

La industria de las Agencias de Aduana debe cumplir con todos los requisitos que dispone el SENA E además de los diferentes órganos reguladores que involucran el funcionamiento de la organización. Deben contar con Agentes Afianzados de Aduana calificado por el SENA E.

Para la apertura de una nueva empresa en el país, según datos del Banco Mundial el Ecuador en lo que respecta a facilidad de hacer negocios se encuentra en el puesto 118, para la apertura de un Negocio en el puesto 168, además de 48,5 días para la realización de 11 procedimientos (Banco Mundial, 2017). Es decir que las políticas de gobierno incrementan las barreras de entrada a los nuevos competidores.

### **3.1.2 Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores para la industria “agencias de aduana” que se dedican a realizar servicio de “actividades de agentes de aduana” según número de CIIU H5229.03, son de características similares, es decir, que existen proveedores convencionales para este tipo de servicio que oferta la industria.

Los principales proveedores son las entidades reguladoras como es el Servicio de Aduanas del Ecuador (SENA E) que es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio, son facilitadores del comercio exterior con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico (SENA E, 2018).



La industria “agencias de aduana” deberán cumplir con los requisitos que establece el SENA E para calificar como agente afianzado de aduana, uno de los requisitos es obtener la firma electrónica (token) y las entidades que lo emiten son el Banco Central del Ecuador y Security Data, el token permite firmar las declaraciones aduaneras de importación y exportación al realizar el proceso respectivo en el sistema informático Ecuapass.

Los proveedores de los suministros de oficina, servicios básicos quienes dependen de la industria para obtener beneficios, también están los sistemas informáticos para el manejo de la contabilidad, seguridad informática y seguridad de las instalaciones.

### **3.1.3 Poder de negociación de los compradores.**

En la industria “agencia de aduana” los servicios que ofertan los agentes de aduana son similares al igual que los beneficios que brindan los mismos a los clientes potenciales, el honorario mínimo para los agentes de aduana está regulado, en la cual se establece que es medio salario básico unificado al momento de tramitar cualquier tipo de régimen contemplado en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), bajo las modalidades de transporte aéreo o terrestre, en el caso de que la mercancía ingrese por vía marítima la tarifa mínima es del 60% de un salario básico unificado (SENAE, 2012), en el caso de las importaciones.

Los honorarios mínimos de los agentes de aduana para los trámites de importación, en el caso de que la mercancía se exporte ya sea bajo modalidad terrestre, aérea o marítima, serán fijados libremente por acuerdo entre las partes (SENAE, 2012).

Los compradores perciben la diferenciación entre las agencias de aduana si las mismas están mejorando sus servicios continuamente, si cumplen con normas internacionales como BASC en

procedimientos globales de seguridad e ISO 9001 en la gestión de la calidad, brindando mayor seguridad y calidad en las operaciones que se realiza a lo largo de la cadena logística, así los clientes perciben mayor seguridad al momento de contactar con las agencias de aduana.

### **3.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

Las operaciones de importaciones y exportaciones incluyen los trámites respectivos los cuales no se pueden sustituir, existen procesos de exportación simplificados, fomentados por el Gobierno Nacional como es el programa “exporta fácil”.

Para facilitar las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), actores de la economía popular y solidaria y Artesanos del país, mediante un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del Operador Público Correos del Ecuador y con los beneficios de los diferentes programas y servicios de las entidades participantes (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

El programa “exporta fácil” tiene características de servicio las cuales menciona que se puede exportar hasta 30 kilos y cuyo valor FOB no supere los cinco mil dólares americanos, además de los diferentes requisitos necesarios para acceder al servicio y las entidades que participan en el programa (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

Las empresas de tráfico postal internacional y mensajería acelerada o Courier que son un tipo de consolidador/ desconsolidador de carga establecidos legalmente en el país como personas jurídicas privadas o públicas que prestan servicios de transportación internacional por vía aérea y consolidación de mercancías amparadas al régimen de excepción de “Mensajería Acelerada o Courier” (SENAE, 2013). Es necesario conocer que los envío se clasifican en 6 categorías:

categoría A – Documentos, categoría B – 4X4, categoría C – 50 kg \$2000, categoría D – Prendas de vestir, textiles confeccionados y Calzado, categoría E – Medicinas y categoría F – Libros y Equipos computación (SENAE, 2018). Trabajan bajo límites establecidos por el SENAE.

Los intermediarios que realizan actividades de negociación de las mercaderías en el exterior y los trámites pertinentes a las importaciones y exportaciones contratando servicios de terceros.

### **3.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

La industria “agencia de aduana” está enfocada en el segmento de la clase media y clase media alta. Existen 114 empresas en la provincia de Pichincha que realizan Actividades de Agente de Aduana, en la provincia del Guayas 239 empresas y en Carchi 10 empresas según el número de CIU H5229.03, son las tres provincias con mayor número de Agentes de Aduana a nivel nacional según datos de la SUPERCIAS (Superintendencia de compañías, valores y seguros., 2018).

Las 390 empresas a nivel nacional realizan las mismas actividades según en número de CIU H5229.03 “Actividades de Agentes de Aduana” por lo tanto la competencia por precio no es factible, lo que deben tomar en cuenta las empresas es el valor agregado de los servicios que prestan, la pre-venta, venta y post-venta, asesoría profesional pertinente, seguimiento de la mercadería, certificaciones de calidad y seguridad entre otros factores.

**Tabla 3***Cantidad y porcentaje de participación de los Agentes de Aduana por Provincia*

<b>Participación de Agentes de Aduana por Provincia</b>		
<b>CIU H5229.03 Actividades de Agentes de Aduana</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Participación</b>
Azuay	6	2%
Carchi	10	3%
Cotopaxi	2	1%
El oro	7	2%
Esmeraldas	2	1%
Galápagos	1	0%
Guayas	239	61%
Imbabura	1	0%
Manabí	8	2%
Pichincha	114	29%
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros.

**Tabla 4***Fuerzas comparativas*

<b>Fuerzas comparativas</b>	<b>Atractivo de la industria</b>					
	<b>Actual.</b>			<b>Futuro.</b>		
	<b>Bajo.</b>	<b>Medio.</b>	<b>Alto.</b>	<b>Bajo.</b>	<b>Medio.</b>	<b>Alto.</b>
Amenaza de nuevos aspirantes.	x					x
Poder de negociación de los proveedores.		x			x	
Poder de negociación de los compradores.		x			x	
Amenaza de productos o servicios sustitutos.	x			x		
Rivalidad entre los competidores existentes.			x			x

### 3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

La puntuación ponderada total promedio es de 2,73 puntos es decir que las estrategias de las Agencias de Aduana aprovechan las oportunidades existentes más sobresalientes para el sector, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

**Tabla 5**  
*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Factores externos clave	Ponde- ración	Clasifi- cación	Puntuaciones ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
1.Incentivos al comercio exterior mediante las políticas del Gobierno Central.	0,08	4	0,32
2.Apertura de nuevas agencias de aduana a nivel nacional.	0,09	3	0,27
3.Nuevas exigencias y/o necesidades de los clientes.	0,06	3	0,18
4.Programas de exportación que fomentan la creación de PYMES exportadoras.	0,08	3	0,24
5.Acceso a contratos con entidades gubernamentales mediante el SERCOP.	0,07	3	0,21
6.Certificaciones en el sistema de gestión de la calidad y seguridad.	0,05	4	0,2
7.Tratados bilaterales y multilaterales.	0,05	3	0,15
8. SENAE implementa el Programa Operador Económico Autorizado (OEA)	0,04	3	0,12
<b>Amenazas</b>			
1.Inestabilidad en las políticas comerciales del país.	0,08	2	0,16
2.Incremento de aranceles a las importaciones.	0,07	2	0,14
3.Competencia desleal (precios por debajo de las tarifas mínimas de honorarios para los Agentes de Aduana SENAE).	0,06	2	0,12
4.Cambios de las necesidades de los compradores.	0,07	1	0,07
5.Vulnerabilidad a la recesión del país.	0,08	1	0,08
6.Alto grado de competencia en el mercado.	0,05	2	0,1
7.Posible pérdida de certificaciones en los sistemas de gestión por cambio y/o actualización de los mismos.	0,07	3	0,21
8.Legislación que restringe el comercio exterior.	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>

**Conclusión.** - La Agencia de Aduanas OCA, responde positivamente ante las amenazas que representa la industria, aprovechando las oportunidades, el SENAE implementa el programa operador económico autorizado (OEA) en un principio es vista como una amenaza ya que no todas empresas están preparadas para acceder a la calificación OEA, pero como es gratuito y voluntario se convierte en una oportunidad para Agencia de Aduana OCA ya que cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001 y de seguridad BASC, es decir está preparada para acceder a la calificación OEA, ya que la respuesta es mayor al promedio tiene una calificación de 3 puntos. Las entidades gubernamentales mediante el SERCOP lanzan ofertas públicas de contratos a largo plazo, para la

cual la Agencia de Aduanas OCA tiene un historial prometedor en cuanto a contratos firmados en años anteriores con el Ministerio de Salud Pública y CELEC ya que está preparada para aprovechar esta oportunidad se califica con 3 puntos. En cuestión de amenazas la Agencia de Aduanas (OCA) posee planes para disminuir el riesgo de vulnerabilidad ante cualquier amenaza que puede afectar el funcionamiento de los procesos, debido a la inestabilidad económica y de las políticas comerciales que afecta a toda la industria, para ello contar con procesos estandarizados y una trayectoria larga de experiencia en el mercado es importante, por ello se otorga una calificación de 2, tomando en cuenta que en la industria existe competencia desleal debido a que el SENAЕ tiene ya establecido un tarifa mínima de honorarios para los Agentes de Aduana sin embargo en la industria se negocia por debajo de lo dispuesto por el SENAЕ, claro está que no en todos los casos ya que depende mucho de la capacidad de los negociadores de cada empresa a la que representen.

La capacidad negociadora que tengan los representantes del Ecuador a nivel mundial tienen un efecto ya sea positivo en cuanto se firman tratados bilaterales o multilaterales que activan la mayoría de los sectores económicos y en ocasiones el efecto es negativo ya que existen acuerdos que no protegen a las pequeñas y medianas industrias. Para la industria es beneficioso que las economías de diferentes sectores se activen en cuanto el país firma tratados bilaterales o multilaterales.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA AGENCIA DE ADUANAS CORDERO PROAÑO (OCA).**

### **4.1 Análisis.**

La empresa OCA al realizar los diferentes procesos de trámites de importación y exportación además de los servicios complementarios como es el transporte de mercancías, cuenta con varios sistemas informáticos que apoyan en los diferentes procesos y en las diferentes áreas con la que cuenta la empresa para su correcta funcionalidad, cuenta con sistemas informáticos para el manejo de la contabilidad, para la generación de las declaraciones aduaneras previas a las declaraciones que se realizan en el Ecuapass del SENA E.

Una de las decisiones importantes que ha tomado la empresa es la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 anteriormente a esta, ya tenían implementada la Norma ISO 9001:2008.

Actualmente posee certificaciones: BASC e ISO 9001:2015, implementa procedimientos de gestión de riesgos, procedimiento preparación y respuesta a eventos críticos.

Con el objetivo que tiene la empresa OCA de brindar asesoría, gestionar trámites previos al embarque, facilitar la revisión y clasificación de la documentación para los distintos regímenes, así como la digitación y seguimiento para realizar los envíos electrónicos, verificar la autenticidad de los documentos y cumpla con los requisitos legales. Aplica a los diferentes regímenes que se realiza en la empresa OCA. Tomando en cuenta los que menciona el COPCI y el reglamento al COPCI.

## **4.2 Reseña histórica**

La empresa OCA, inicia las actividades de Agencia de Aduana el 5 de enero de 1987, según la correspondiente escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito.

La actividad de agente de aduana se desarrolla mediante procesos establecidos brindando a los clientes mayor seguridad en el manejo de las gestiones de comercio exterior y fundamentalmente en el despacho de aduana de mercancías.

Transcurrido 29 años a partir de su creación la empresa OCA ha ganado posición en el mercado, trabajando con empresas importantes a nivel nacional convirtiéndose en la actualidad en clientes preferentes, para ello las actualizaciones que realiza la empresa como estar certificada con la ISO 9001:2015 para calidad y BASC (Business Alliance for Secure Commerce) para seguridad orientado hacia la satisfacción del cliente y cumpliendo todos los requerimientos legales.

## **4.3 La visión, misión y objetivos**

### **4.3.1 Visión.**

Mantenerse en el mercado como una de las Agencias de Aduana líder, orientada a superar las expectativas de calidad, eficiencia y seguridad del cliente, a través de la utilización de tecnología de punta, elevados estándares profesionales y aplicación estricta de la normativa vigente.



#### **4.3.2 Misión.**

Satisfacer las necesidades de gestión y asesoría de personas naturales o jurídicas del país en el campo del comercio exterior, especialmente en las actividades de importación y/o exportación, mediante la utilización de tecnología de punta y personal comprometido en el mejoramiento del Sistema de Gestión Integrada.

#### **4.3.3 Objetivos.**

Los objetivos que la empresa OCA están alineados al Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, mantienen sus respectivos indicadores de acuerdo a los procesos ya establecidos por la empresa.

##### **Objetivo general.**

Brindar a los clientes un servicio ágil, profesional, técnico, eficiente y seguro. Garantizando la legalidad y calidad de sus operaciones, basándose en la experiencia, capacitación permanente del personal y el compromiso de mejora continua del sistema de gestión integrada. Previniendo cualquier tipo de actividad ilícita, tales como narcotráfico, terrorismo, lavado de activos, conspiración interna, contrabando o robo (OCA, 2018).

##### **Objetivos específicos.**

1. Cumplir con el 90% del plan anual de capacitación.
2. Cumplir con el 90% mensual de eficacia en la digitación de trámites.
3. Mantener la Eficiencia y agilidad en el despacho de aduana conforme a los tiempos establecidos por el SENA.
4. Reducir al 5% mensual el número de reclamos en las entregas de mercadería.

5. Alcanzar un nivel igual o mayor a 90% anual de la satisfacción al cliente mediante su fidelidad.
6. Lograr una eficacia mayor del 70% en la Capacitación del personal.
7. Alcanzar un 100% en el cumplimiento del Plan de mantenimiento de Equipos.
8. Reducir los errores en facturación al 5%.
9. Alcanzar un 90% en la gestión de cobro trimestral.

#### **4.4 La actividad económica que desarrolla**

La empresa OCA tiene como actividad económica según CIIU H5229.03 Actividades de agentes de aduanas; emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque (INEC, 2018). La realización de trámites de importación y exportación desde la recepción de documentos hasta el despacho y/o transporte de mercancías a nivel nacional (OCA, 2018).

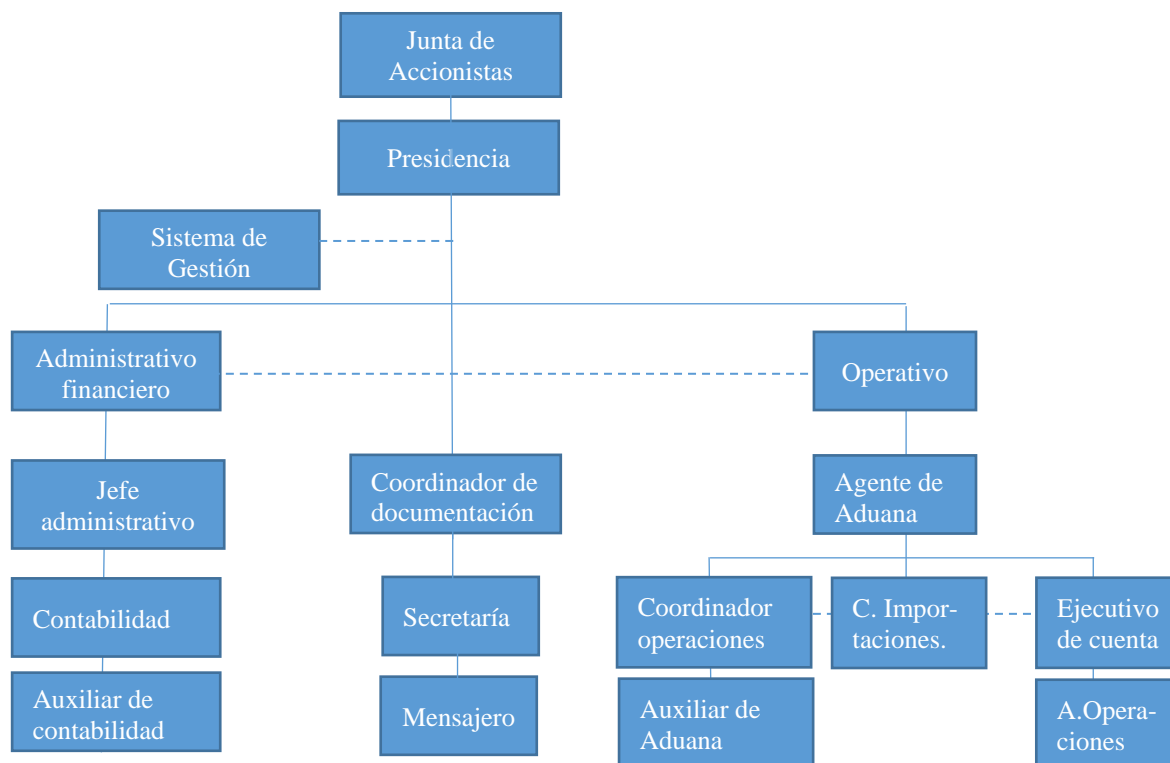
#### **4.5 Servicios.**

La empresa OCA realiza nacionalizaciones, exportaciones, regímenes especiales, obtención de autorizaciones previas, asesoría clasificación arancelaria, pre-liquidación, valoración, despacho anticipado, transporte interno y custodia de mercancías (OCA, 2018).

#### **4.6 Departamentos de la empresa.**

La empresa OCA cuenta con los siguientes departamentos: operativo, y administrativo financiero.

## 4.7 Organigrama



**Figura 9** Organigrama de la empresa OCA  
Fuente: Empresa OCA

## 4.8 Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015

Las Organización Internacional de Estándares (ISO, por sus siglas en inglés) es una organización internacional independiente, no gubernamental, con una membresía de 162 organismos nacionales de normalización (ISO, 2018). Los miembros son las organizaciones de estándares más destacados en sus respectivos países y sólo hay un miembro por cada país es decir que cada miembro representa a su país (ISO, 2018).

Independientemente del tamaño o ubicación de la organización la misma puede aplicar el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 ya que los miembros actuales que participan en el

desarrollo de la ISO tienen como finalidad describir cómo debería proceder una empresa para asegurar la calidad de sus servicios o productos.

Su misión es “promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas con el propósito de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y para desarrollar la cooperación en la esfera de la actividad individual, científica, tecnológica y económica” (López, 2015).

Los recursos más importantes de la ISO son sus organizaciones miembros y sus redes de expertos, invirtiendo así en el fortalecimiento de las habilidades de sus miembros, mediante programas de asistencia técnica, organización y formación (ISO Central Secretariat, 2018). Contribuyendo así a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) mediante el apoyo a los miembros maximizando los beneficios de la norma internacional y garantizando la incorporación de las normas ISO abordando también dimensiones económicas, medioambientales y sociales (ISO, 2018).

El sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 es la norma que probablemente revolucionó el sector manufacturero ya que en un principio algunos expertos realizaban la técnica de inspección por muestreo en el cual se realizaba la inspección de producto de forma aleatoria en la cual se generaban un sistema de control estadístico de la calidad (Control estadístico de la calidad, 2018).

### **4.8.1 Orígenes.**

Los orígenes del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:

En los años ochenta la ISO percibe la necesidad de los administradores de contar con criterios homogéneos y estandarizados para abordar la gestión de la calidad, y comienza el desarrollo de una serie de normas para establecer los principios a seguir sobre los sistemas de calidad y su aseguramiento en las organizaciones. (Pérez, 2016).

### **4.8.2 Transición de la Norma ISO 9001:2008 a la Norma ISO 9001:2015.**

Los cambios y mejoras que se han realizado con el pasar de los años, la norma ISO 9001:2008 en la actualidad está obsoleta, las empresas deben adaptar la nueva norma ISO 9001:2015 si desean continuar con la certificación, sobre todo incluir sus objetivos estratégicos en la mejora continua de los procesos, disminución de los riesgos potenciales y de la información documentada, la última actualización se enfoca en el pensamiento basado en riesgos (Secretaría Central de ISO, 2015).

## **4.9 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La puntuación ponderada total promedio es de 2,74 puntos es decir que la Agencia de Aduana OCA tiene una posición interna media respecto de la industria, su trayectoria, experiencia, gestión de la calidad y seguridad en todos sus procesos de la cadena logística lleva a que la empresa esté preparada ante las amenazas y aproveche las oportunidades del mercado.

**Tabla 6**  
*Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Fortalezas</b>			
1.Eficiencia en la entrega de mercancía.	0,07	3	0,21
2.Procesos operativos establecidos de la cadena logística.	0,07	3	0,21
3. Trayectoria y experiencia.	0,09	4	0,36
4. Nivel de perfil de riesgo.	0,08	4	0,32
5. Almacenamiento con vigilancia permanente y segura de las mercancías.	0,06	4	0,24
6. Asesoría completa en servicio de nacionalización de las mercancías.	0,06	3	0,18
7. Supervisión permanente durante el empaque, embalaje y transporte.	0,07	3	0,21
8. Certificaciones en sistema de gestión de la calidad y seguridad.	0,09	4	0,36
<b>Debilidades</b>			
1.Falta de conciencia y proactividad en ciertos funcionarios.	0,07	2	0,14
2.Inobservancia en los procedimientos operativos de la cadena logística.	0,06	2	0,12
3.Falta de conocimiento en ciertos funcionarios.	0,05	2	0,10
4.Políticas de marketing y estrategia publicitaria mínimas.	0,06	2	0,12
5.Falta de apertura de nuevas sucursales (agencias de aduana) a nivel nacional.	0,05	1	0,05
6.Posicionamiento de la marca en redes sociales mínima.	0,05	1	0,05
7.Actualización de logotipo mínima.	0,03	1	0,03
8.Página web con información estándar.	0,04	1	0,04
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,74</b>

**Conclusión.-** La industria se ve afectada por amenazas externas a la industria como la aplicación de las salvaguardias el 11 de marzo de 2015 al 32% de las importaciones (El Universo, 2015), por ello que los ingresos para el 2016 se ven afectados, sin embargo la Agencia de Aduanas OCA sigue funcionando gracias a una estructura sólida en sus procesos y la implementación de sistema de gestión integrada ISO 9001 y BASC conjuntamente, ha sido una de las fortalezas de mayor importancia, ya que la eficiencia en la entrega de la mercancía tiene procesos estandarizados y certificación de calidad y seguridad por ello tiene una valoración de 3 puntos. Ahora las fortalezas de las empresas van a depender mucho del valor agregado que tengan para cumplir con todos los

requerimientos del cliente en el inicio del proceso el primer contacto es la asesoría en el proceso de importación para ello la empresa está preparada y responde correctamente, tiene una valoración de 3 puntos, en el caso de las exportaciones también se asesora sin embargo existen organismos como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (COMEX) que tiene como objetivo de incrementar la productividad de la industria y sus servicios conexos (MIPRO, 2018), entonces los organismos mencionados activan las exportaciones que también beneficia a toda la industria. Sin embargo, la Agencia de Aduanas OCA debe mejorar sus estrategias de marketing y publicidad, por ello tiene una valoración de 2 puntos.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE ADUANAS CORDERO PROAÑO (OCA).

El análisis de implantación se realiza in situ, y los resultados de la empresa se muestran a continuación, actualmente la empresa OCA cuenta con la certificación ISO 9001:2015 la cual está implementada, manejan indicadores respecto de los procesos que influyen en el sistema de gestión de la calidad.

### 5.1 Del Contexto de la organización de la empresa

#### 5.1.1 Comprensión de la organización y de su contexto.

Cuestiones internas y externas de la empresa OCA están identificadas en la tabla “cuestiones externas e internas” en la cual para identificar las oportunidades y amenazas se toma en cuenta el entorno: legal, tecnológico, competitivo, mercado y económico, para identificar las fortalezas y amenazas se toma en cuenta los valores, la cultura, conocimientos y desempeño.

**Tabla 7**

*Cuestiones externas e internas.*

<b>Oportunidades</b>	1. Incentivos al comercio exterior mediante las políticas del Gobierno Central. 2. Apertura de nuevas agencias de aduana a nivel nacional. 3. Nuevas exigencias y/o necesidades de los clientes. 4. Programas de exportación que fomentan la creación de PYMES exportadoras. 5. Acceso a contratos con entidades gubernamentales mediante el SERCOP. 6. Certificaciones en el sistema de gestión de la calidad y seguridad. 7. Tratados bilaterales y multilaterales. 8. SENA E implementa el Programa Operador Económico Autorizado (OEA)
<b>Amenazas</b>	1. Inestabilidad en las políticas comerciales del país. 2. Incremento de aranceles a las importaciones. 3. Competencia desleal (precios por debajo de lo dispuesto por el SENA E). 4. Cambios de las necesidades de los compradores.

CONTINÚA 



	5. Vulnerabilidad a la recesión del país.
	6. Alto grado de competencia en el mercado.
	7. Posible pérdida de certificaciones en los sistemas de gestión por cambio y/o actualización de los mismos.
	8. Legislación que restringe el comercio exterior.
<b>Fortalezas</b>	1. Eficiencia en la entrega de mercancía.
	2. Procesos operativos establecidos de la cadena logística.
	3. Trayectoria y experiencia.
	4. Nivel de perfil de riesgo.
	5. Almacenamiento con vigilancia permanente y segura de las mercancías.
	6. Asesoría completa en servicio de nacionalización de las mercancías.
	7. Supervisión permanente durante el empaque, embalaje y transporte.
	8. Certificaciones en sistema de gestión de la calidad y seguridad.
<b>Debilidades</b>	1. Falta de conciencia y proactividad en ciertos funcionarios.
	2. Inobservancia en los procedimientos operativos de la cadena logística.
	3. Falta de conocimiento en ciertos funcionarios.
	4. Políticas de marketing y estrategia publicitaria mínimas.
	5. Falta de apertura de nuevas sucursales (agencias de aduana) a nivel nacional.
	6. Posicionamiento de la marca en redes sociales mínima.
	7. Actualización de logotipo mínima.
	8. Página web con información estándar.

Fuente: Empresa OCA

### 5.1.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Para identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas la empresa OCA implementa una lluvia de ideas, identificando así las partes interesadas que intervienen en el Sistema de Gestión de la Calidad. Para llegar a medir el nivel de pertinencia individual de cada una de las partes interesadas. Se utiliza el método de factores ponderados como se muestra en la siguiente tabla “Calificación del nivel de importancia de las partes interesadas”.

La empresa OCA implementa la metodología de valores ponderados para la cual, la calificación de “0” tiene como resultado que “no afecta a ninguna parte de la organización, de “5” tiene como resultado que “afecta a una parte de la organización y de “10” tiene como resultado que “afecta a toda la organización”, tomando en cuenta el nivel de importancia que son: alcance del impacto, efectos potenciales, nivel de preocupación de las partes interesadas, expectativas de la sociedad

respecto al impacto, los resultados de las calificaciones permiten pasar a la siguiente parte que es la valoración de la pertinencia individual y grupal.

**Tabla 8**

*Calificación del nivel de importancia de las partes interesadas.*

<b>Calificación importancia.</b>			
	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>Alcance del impacto.</b>	No afecta a ninguna parte de la organización.	Afecta a una parte de la organización.	Afecta a toda la organización.
<b>Efectos potenciales de actuales o no.</b>	No afecta a ninguna parte de la organización.	Afecta a una parte de la organización.	Afecta a toda la organización.
<b>Nivel de preocupación de las partes interesadas.</b>	No afecta a ninguna parte de la organización.	Afecta a una parte de la organización.	Afecta a toda la organización.
<b>Expectativas de la sociedad respecto al impacto.</b>	No afecta a ninguna parte de la organización.	Afecta a una parte de la organización.	Afecta a toda la organización.

Fuente: Empresa OCA.

Como resultado de la implementación de la metodología mencionada, el resultado para cada uno de los procesos, según, el resultado de la pertinencia grupal, se toma en cuenta los resultados finales que la empresa OCA valora como “Criterio Alta” y “SI+”.

**Tabla 9**

*Valoración de pertinencia*

<b>Valoración</b>	
<b>Pertinencia Individual</b>	Sumatoria de los valores de la calificación de la importancia
<b>Pertinencia Grupal</b>	Determinación por consenso de la importancia, aprobado por la alta dirección, dónde: SI es: = $\geq 35$ SI + es: = Criterio Alta Dirección

Fuente: Empresa OCA

Al identificar las partes interesadas se identifican los grupos de interés, subgrupos de interés y asuntos específicos o intereses, para, cada proceso que mantiene la empresa OCA, los resultados

“SI+” que se muestran en la parte “pertinencia grupal” determinan por consenso la importancia de las partes interesadas ya identificadas.

Cumpliendo también los requisitos legales para su respectivo funcionamiento y para desarrollar las actividades correspondientes al apoyo de transporte en la importación y exportación de mercadería. Cumple los requisitos que solicitan los siguientes organismos: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), Registro Mercantil, Servicio de Rentas Internas (SRI), Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio del Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).

**Tabla 10**  
*Partes interesadas identificadas*

Proceso.	Grupo de interés.	Partes interesadas.		Valoración.
		Subgrupo de interés.	Asunto específico.	Pertinencia grupal. NO/ SI/ SI+
Gestión estratégica.	SENAE.	Dirección General.	Mantener la calificación de la credencial.	SI+
	SENAE.	Dirección General.	Entrega de Credencial.	SI+
	SENAE.	Intervención	Cumplimiento de Legislación y otros requisitos.	SI+
Comercialización.	Cliente.	Gerente Oferentes.	Contratación de un agente de aduana.	SI+
	Clientes.	Representante del cliente	Quejas y reclamos.	SI+
	Clientes.	Representante del cliente.	Establecer formas de pago para la facturación.	SI+
Control y digitación de documentos.	Cliente.	Jefe de importaciones.	Entrega de documentos originales.	SI+
	Gestión aduanera.	Auxiliares de aduana, ejecutivos de cuenta, asistentes de operaciones y con el soporte de la presidencia.	Controla que los documentos cumplan las formalidades y requisitos aduaneros.	SI+
Gestión aduanera.	Control y digitación.	Ejecutivos de cuenta, asistente de operaciones.	Revisión y entrega de documentos completos para cumplir con las formalidades aduaneras.	SI+

CONTINÚA 

	SENAE.	Dependencias departamentales.	Revisión, seguimiento del trámite y levante de operaciones.	SI+
	Navieras, aerolíneas, consolidadoras y almacenes.	Atención al usuario, oficial de cuenta.	Entrega de documentos originales para cumplir el proceso de salida de la mercancía.	SI+
Gestión de transporte de mercadería.	Compañías de transporte.	Representante.	Recepción oportuna de documentos de salida y turnos correspondientes.	SI+
	Cliente.	Responsable del cliente.	Recepción de mercancía en forma oportuna, de acuerdo a los requerimientos del cliente.	SI+
Facturación y cobranza.	Clientes.	Contadora.	Facturar y mantener la cartera de clientes en valores mínimos.	SI+
	SRI.	Formalidades tributarias.	Declaraciones.	SI+
	Gestión aduanera.	Auxiliar de aduana.	Entrega de documentación final para enviar al cliente.	SI+
Gestión integrada.	SGS, BASC.	Jefe de procesos.	Re-certificación ISO y certificación BASC, control de eficiencia y eficacia de los procesos.	SI+
	Importadores y exportadores.	Clientes OCA.	Satisfacción en cuanto al servicio de calidad y seguridad.	SI+
Recursos humanos.	Personal OCA.	Cada funcionario.	Obtener capacitación de la organización.	SI+
	Compañías de contratación laboral.	Aspirantes.	Contratación de personal.	SI+
	Ministerio de relaciones laborales.	Departamento laboral.	Cumplimiento con las obligaciones de ley.	SI+
	IESS.	Departamento patronal.	Cumplimiento con las obligaciones patronales, pago derechos trabajadores.	SI+
Administrativo o financiero.	Proveedores	Representante	Proveer suministros y mantenimiento de equipos y sistemas	SI+

Fuente: Empresa OCA.

La gestión de las partes interesadas y cumplimiento de requisitos legales aseguran la continuidad de la empresa OCA. Respecto de las partes interesadas se identificaron correctamente ya que mantienen una metodología establecida y autorizada por la dirección, los resultados presentados son pertinentes al sistema de gestión de la calidad ya que identifican las cuestiones externas e

internas, las partes interesadas y cumplen con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la empresa, asegurando la continuidad de la misma.

**Tabla 11**

*Lista de verificación de requisitos legales.*

<b>Lista de verificación de requisitos legales.</b>			
<b>Organismo.</b>	<b>Requisito Legal.</b>	<b>Cumplimiento de la empresa.</b>	
		<b>Si</b>	<b>No</b>
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS).	Inscripción.	Si	
Registro Mercantil.	Inscripción compañía.	Si	
	Inscripción representante legal.	Si	
Servicio de Rentas Internas (SRI).	Registro único de contribuyentes (RUC).	Si	
	Imp. Renta Sociedades.	Si	
	Ret. Fuente.	Si	
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas (LUAE).	Si	
	Patente.	Si	
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).	Aportes Mensuales.	Si	
Ministerio del Trabajo.	Reglamento interno OCA.	Si	
	Reglamento SST OCA	Si	
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).	Licencia software.	Si	
	Uso de logos/ marcas.	Si	
Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).	Resolución del SENAE calificación OCA como Agente de Aduana como personas jurídica	Si	
	Credencial Agente de Aduana persona jurídica.	Si	
	Credencial Agente de Aduana persona jurídica.	Si	
	Contrato de arrendamiento, con el reconocimiento de firma realizado ante un notario o juez e inscrito en un juzgado de inquilinato.	Si	

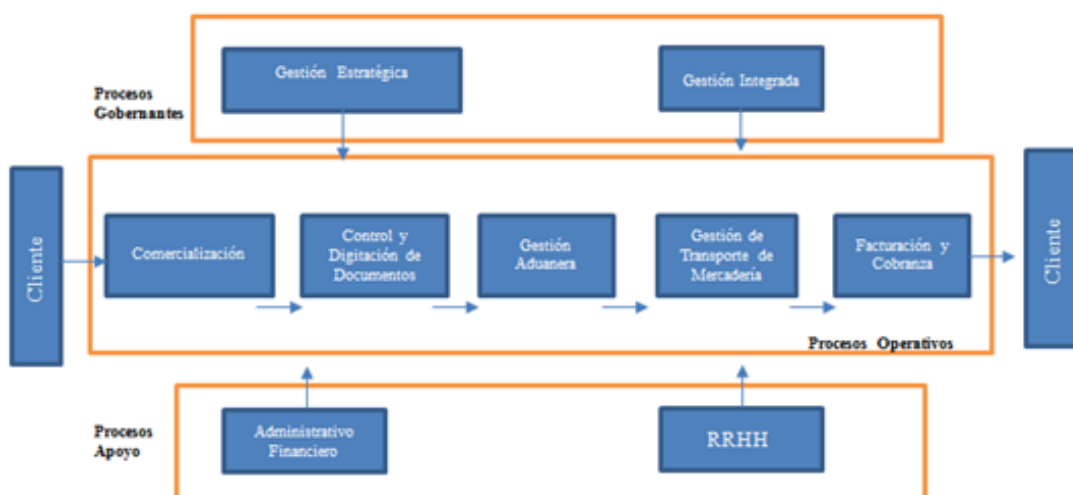
Fuente: Empresa OCA

### **5.1.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.**

El alcance del Sistema de Gestión Integrada aplica para todas las operaciones de la empresa OCA como Agencia de Aduanas, trámites aduaneros de importación y exportación desde la recepción de documentos hasta el transporte y/o despachos de mercancías a nivel nacional que involucra las cuestiones internas y externas, así como los requisitos de las partes interesadas.

### 5.1.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.

Los procesos que mantiene la empresa OCA son: comercialización, control y digitación de documentos, gestión aduanera, gestión de transporte de mercadería, facturación y cobranza, recursos humanos, administrativo financiero, gestión estratégica y gestión integrada. Están de acuerdo a la actividad económica que realiza la empresa además de tener un enfoque basado en procesos orientado a cumplir con los requerimientos del cliente y los legales pertinentes.



**Figura 10** Mapa de procesos de la empresa OCA  
Fuente: Empresa OCA

## 5.2 Del Liderazgo

### 5.2.1 Liderazgo y compromiso.

En la empresa OCA la alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad realizando la auditorías internas y externas de seguimiento ya que al realizar las mismas se pueden identificar posibles no conformidades ya sean mayores o menores también

pueden realizar correcciones o mejoras, al momento de encontrar no conformidades mayores la empresa tiene un plan para abordar las mismas. Establecen la política de la calidad, los objetivos de la calidad pertinentes al sistema de gestión de la calidad, así también identificando los procesos, la respuesta ante posibles riesgos, cumpliendo con la norma BASC e ISO 9001:2015.

Difunde la política, misión, visión, los objetivos a través de las revisiones por parte de la alta dirección y del staff. Verifica que los indicadores de gestión cumplan con el plan establecido. Apoya a los jefes de procesos con capacitaciones e incentivos para que ejerzan mayor liderazgo en la empresa.

### **5.2.2 Enfoque al cliente.**

En la empresa OCA la alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente mediante el cumplimiento de acuerdos y/o contratos establecidos. Identifica los riesgos y oportunidades mediante la matriz de riesgos gestión integrada, matriz de producto no conforme y el análisis FODA, se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los objetivos e indicadores de satisfacción del cliente.

### **5.2.2 Política de la gestión integrada.**

La empresa OCA es una Agencia de Aduana se dedicada a las actividades de Comercio Exterior, que brinda a sus clientes un servicio ágil, profesional, técnico, eficiente y seguro. Garantiza la legalidad calidad de sus operaciones, basándose en la experiencia, capacitación permanente del personal y el compromiso de mejora continua de su Sistema de Gestión de la Calidad. Se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, observando celosamente las leyes y reglamentos que rigen

las gestiones de comercio exterior. Previene cualquier tipo de actividad ilícita, tales como narcotráfico, terrorismo, lavado de activos, conspiración interna, contrabando robo, cumpliendo con las Normas: ISO 9001 y BASC.

### **5.2.3 Comunicación de la política de la calidad.**

La política de la calidad de la empresa OCA se mantiene como información documentada, ha sido difundida, explicada y aplicada, está disponible en el manual de gestión integrada, carnets de identificación, página web, banner e instalaciones de la empresa, para las partes interesadas pertinentes.

### **5.2.4 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.**

La empresa OCA mantiene un procedimiento en el cual se menciona: objetivo, alcance, descripción, objetivos por cada cargo, responsabilidades, autoridades, requisitos, conocimientos y destrezas.

El objetivo es establecer una guía, un perfil que permita al personal de Recursos Humanos escoger a futuro colaborador que más se apegue a las necesidades de la organización.

El alcance es aplicable a todos los cargos de la empresa OCA.

Para que un nuevo colaborador ingrese a la organización, se seguirá lo dispuesto en el procedimiento de selección y desvinculación de personal y se hace énfasis que se valorará con mayor peso a las experiencias que tenga el individuo en el campo, con relación a la educación que no tenga.



Todos los cargos de la empresa OCA son considerados como críticos, debido a que todos tienen acceso a información sensible de la organización. Los auxiliares de aduana son críticos porque adicionalmente tienen acceso a la mercadería de los clientes.

A continuación, se detallan los perfiles de todos los puestos de la organización:

- Presidente.
- Jefe Administrativo Financiero.
- Responsable de Sistema de Gestión Integrada.
- Coordinador de Documentación y Archivo.
- Coordinador de Importaciones.
- Coordinador de Operaciones.
- Contadora.
- Asistente Contable.
- Ejecutivo de Cuenta.
- Asistente de Operaciones.
- Auxiliar de Aduana.
- Secretaria.
- Mensajero.
- Ejecutiva de Cuenta In-House.

## 5.3 De la planificación

### 5.3.1 Acciones para bordar riesgos y oportunidades.

La empresa OCA aborda los riesgos mediante el procedimiento de gestión de riesgos implementado en la cual comprende: objetivo, alcance, definiciones, responsabilidades, actividades, analizar el riesgo, planear la acción y seguimiento del riesgo. Como objetivo la empresa OCA menciona: “Establecer los pasos a seguir para garantizar la gestión de riesgos: identificar, clasificar, evaluar los riesgos y determinar los controles necesarios que permitan el mayor nivel de mitigación de los riesgos”. Determina el alcance: “Aplica a todos los procesos de la empresa OCA”. Cuenta con las respectivas definiciones que involucra abordar riesgos. Se asignan responsables en este caso son “los jefes de los procesos que se realiza en la empresa OCA”

Ahora las actividades que realizan para abordar los riesgos son las siguientes:

#### 5.3.1.1 *Identificar el factor de riesgo, peligro o amenaza.*

La identificación de factores de riesgo se define por cada proceso, teniendo en cuenta los objetivos y las actividades vinculadas a estos, el responsable de realiza la identificación serán los responsables de cada proceso. Los componentes de la identificación del riesgo son:

**Condición.** - donde se establece al estado o situación en la que se encuentra.

**Factor riesgo.** - es la fuente, situación o acto que desencadena la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado.

**Consecuencia.** - hecho o acontecimiento que se deriva del factor riesgo.

**Origen de riesgo.** - en la cual hay cuatro orígenes principales del riesgo se mencionan a las personas, los procesos, la tecnología y externos.

**Modo error.** - en las cuales las operaciones pueden crear un fallo en la empresa de cuatro maneras diferentes: costos, agilidad, rendimiento y seguridad.

### 5.3.1.2 Analizar el riesgo.

El análisis del riesgo se basa en la información generada en la fase de identificación que se convierte en información para la toma de decisiones.

Para el análisis la empresa considera los siguientes elementos:

**Probabilidad.** - Es el grado de posibilidad que una condición se materializa. La probabilidad del riesgo debe ser superior a cero, pues si no, el riesgo no existe y por tanto no plantea una amenaza a la empresa. Asimismo, la probabilidad debe ser inferior al 100% o el riesgo será una certeza.

**Tabla 12**  
*Probabilidad de ocurrencia*

<b>Probabilidad de ocurrencia</b>		
<b>Si la probabilidad de ocurrencia de la condición es:</b>		<b>%</b>
Muy alto	0.8	80
Alto	0.6	60
Moderado	0.4	40
Bajo	0.2	20

Fuente: Empresa OCA




**Impacto.** - Mide la gravedad de los efectos adversos o la magnitud de una pérdida. La empresa OCA utiliza una escala numérica en la menciona que cuanto mayor sea el número, mayor es el impacto como se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla 13***Nivel de impacto*

<b>Impacto</b>	
Si la afectación de la consecuencia a la organización es:	
<b>Muy alto</b>	0.8
<b>Alto</b>	0.4
<b>Moderado</b>	0.2
<b>Bajo</b>	0.1
<b>Muy bajo</b>	0.05

Fuente: Empresa OCA

**Exposición.** - la exposición al riesgo que tiene la empresa es el resultado de multiplicar la probabilidad por el impacto. A veces un riesgo de alta probabilidad tiene un bajo impacto y se puede ignorar sin problemas; otras veces, un riesgo de alto impacto tiene una baja probabilidad, con éstos se debe ser cuidadoso mantenerlos en la mira, pero no califican para un tratamiento urgente. Los riesgos que tienen un alto nivel de probabilidad y de impacto son los que más necesidad tienen de administración, pues son los que producen los valores de exposición más elevados.

-  Riesgo alto
-  Riesgo moderado
-  Riesgo bajo

**Figura 11** Nivel de riesgo

Fuente: Empresa OCA

**Tabla 14***Probabilidad y riesgo*

<b>Probabilidad</b>		<b>Riesgo (Probabilidad * Impacto)</b>				
<b>Muy alto</b>	<b>0.8</b>	0.04	0.08	0.15	0.32	0.64
<b>Alto</b>	<b>0.6</b>	0.03	0.06	0.12	0.24	0.48
<b>Moderado</b>	<b>0.4</b>	0.02	0.04	0.08	0.16	0.32
<b>Bajo</b>	<b>0.2</b>	0.01	0.02	0.04	0.08	0.8
<b>Impacto</b>		<b>0.05</b>	<b>0.1</b>	<b>0.2</b>	<b>0.4</b>	<b>0.8</b>
		<b>Muy Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>

Fuente: Empresa OCA

**Clasificación del riesgo.** - en base a los resultados obtenidos en a la exposición la empresa OCA considera la siguiente clasificación:

**Tabla 15**

*Clasificación del riesgo.*

Clasificación	
> 1.6	Alto.
0.5 – 1.6	Moderado.
0.01 – 0.4	Bajo.

Fuente: Empresa OCA

Una vez identificada la evaluación de riesgo la empresa OCA genera una matriz de riesgos en la cual con los resultados obtenidos se organiza un ranking de mayor a menor por la calificación cuantitativa, se aplica la regla de Pareto del 80/20 (el 80% de las situaciones de inseguridad son atribuibles al 20% de los factores de riesgos), sobre los que se identifique se realizan simulacros sorpresivos y dejan un registro de los mismo en el formato “control de simulacros” posterior a ello proceden a archivar en la carpeta “control y seguridad”.

### **5.3.1.3 Planear la acción del riesgo.**

Este paso la empresa OCA convierte la información del riesgo en decisiones y acciones. Planear significa desarrollar las acciones para los riesgos individuales, dando prioridad a las acciones relacionadas con cada riesgo y creando un plan integrado de la administración y manejo de riesgos. Las tareas clave de este paso incluyen la definición de tres elementos más de riesgo: mitigaciones, desencadenadores y contingencias.

**Mitigaciones.** - son los pasos que se pueden dar antes de que se produzca la condición y cada uno de los tres efectos sobre el riesgo:

- **Reducir:** minimizar la probabilidad del riesgo, su impacto o ambas cosas.
- **Evitar:** previene que se emprenda acciones que incrementen demasiado la exposición para justificar el beneficio.
- **Transferir:** se deja el riesgo intacto, pero cambia la responsabilidad a otra empresa.
- **Asumir el riesgo para perseguir una oportunidad:** es cuando la gerencia determina que es válido correr el riesgo si la oportunidad representa beneficios que superen dichos riesgos.
- **Eliminar fuente del riesgo:** determinar el origen o raíz del riesgo y ver si es posible eliminarla totalmente.

**Desencadenadores.** - indican a la empresa OCA que una condición va a producirse, o se ha producido, por lo que ha llegado el momento en marcha el plan de contingencia.

**Contingencia.** - es un paso que da la empresa si la condición se produce o el desencadenador llega de darse. El plan de contingencia documenta el conjunto de contingencias que utilizará la empresa al reaccionar ante una condición particular.

#### ***5.3.1.4 Realizar seguimiento del riesgo.***

La empresa OCA en este paso supervisa los cambios anteriores en tres marcos de tiempo principales:

**Constante:** Muchos riesgos de las operaciones se pueden supervisar de manera constante, o al menos muchas veces cada día.

**Periódico:** La empresa revisa periódicamente la lista de riesgos superiores, para buscar cambios en los riesgos más importantes.

**Específico:** En algunos casos, alguien observa que parte de un riesgo ha cambiado.

### 5.3.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.

La empresa OCA tiene establecido objetivos de calidad para los diferentes procesos pertinentes al sistema de gestión de la calidad. En la planificación de negocio de la empresa OCA muestra los objetivos estratégicos pertinentes a corto, mediano y largo plazo en la cual se menciona las actividades que se realizan por cada objetivo estratégico, el responsable, la fecha y los recursos necesarios para cumplirlos.

**Tabla 16**  
*Planificación de Negocio.*

Objetivos estratégicos	Actividad	Responsable. / Fecha.	Recursos
<b>Corto Plazo</b>			
<b>1.Optimización de tiempo total del trámite y control de calidad previo al envío electrónico.</b>	Apertura de valija interna enviada desde Guayaquil, Tulcán.	Secretaria. / Enero.	Revisión física documental y check list.
	Recepción y registro centralizado de documentación para trámites.	Asistente de importaciones. / Enero.	Registro números de orden.
	Coordinador de Operaciones revisa validación física y electrónica de los trámites previo al envío definitivo.	Presidente. / Enero.	Revisión previa (se registra en el portal Web)
	Coordinador de operaciones para interacción con personal de aduana, comunicación y coordinación de despachos con clientes.	Presidente. / Enero.	Jefe Administrativo financiero.
	Asesorar a los clientes para la actualización de agente de aduana en Ecuapass.	Coordinador de operaciones. / Enero.	Registro en sistema Ecuapass.
	Asesorar a los clientes para acogerse al beneficio de Despacho Anticipado establecido por el SENAE.	Presidente. / Enero.	Tiempo para establecer requisitos y mantener reuniones con los clientes.
	Controlar el nivel de satisfacción del cliente.	Presidente. / Enero.	Registro en el formato respectivo.
	Análisis de tiempo total del trámite.	Presidente. / Julio.	Indicadores.
<b>2. Estandarización del servicio.</b>	Revisión, análisis y toma de decisiones: Tiempo total del trámite en aduana, Indicadores del Sistema de Órdenes.	Jefe Administrativo Financiero. / Julio.	Formato de Registro de Control de Ordenes, Revisión Previa, Récord, Encuestas.
	Mejora en tiempos de proceso de trámites, considerando parámetros establecidos por el SENAE para mantener el beneficio de aforo automático y optimizar tiempos totales promedio de nacionalización por etapas.	Presidente. / Julio.	Registro de información por etapas, elaboración de indicadores de gestión de trámites.
<b>3.Posicionar la Empresa en el Mercado e</b>	Establecer honorarios para solicitudes de clasificación arancelaria para clientes no frecuentes.	Presidente. / Julio.	Ejecutivo de clasificación.
		Jefe Administrativo Financiero. / Enero.	Publicaciones y página web.

CONTINÚA 

<b>incrementar la cartera de clientes.</b>	Planificar visitas anuales a clientes por muestreo y visitas a posibles clientes.	Presidente. / Julio.	Visitas.
<b>Mantener publicación de importaciones y Certificación ISO 9001:2015 en la página web OCA</b>	Captación de nuevos clientes referenciados y contactados de acuerdo a información de la página web de OCA y publicidad.	Presidente. / Julio.	Página web de OCA, redes sociales, publicidad.
<b>4.Control de los procesos y mejoramiento de parámetros de medición de indicadores.</b>	Sistema de notificación a los clientes mediante alertas automáticas generadas basados en la alimentación de información dentro del sistema de órdenes de OCA.	Asistente de importaciones. / Agosto.	Base de datos de sistema de órdenes y récord de trámites, conjuntamente con depuración de correos de importaciones con sus destinatarios.
	Sistema de monitoreo de trámites, a través de la página web OCA.	Jefe Administrativo Financiero. / Septiembre.	Evaluación al sistema análisis y gestión para ampliación de nuevas herramientas de ser necesario.
	Diálogo con los responsables de los procesos para análisis de mantener o cambiar el cálculo de indicadores en los tiempos y resultados.	Sistema de Gestión Integrada. / Septiembre.	Análisis de tiempos y resultados.
<b>5.Comunicación y atención al cliente.</b>	Implementar un cronograma de visitas personalizadas a los clientes, para conocer aspectos de conformidad con el servicio, quejas, sugerencias e informar sobre novedades en temas de comercio exterior.	Presidente. / Periódico.	Tiempo de visitas.
<b>6.Recursos Humanos.</b>	Ejecución de la Política Interna de Capacitación constante del Personal.	Jefe Administrativo Financiero. / Enero.	Planificación de capacitaciones.
	Capacitar y mantener al día los conocimientos sobre las normativas aduaneras Ecuapass y ventanilla única.	Presidente. / Enero.	Solicitar cotizaciones, cursos, charlas impartidas por el SENA.
	Mantención de políticas de incentivos (mejoras en la infraestructura).	Jefe Administrativo Financiero. / Enero.	Mejora de ambiente laboral.
	Elaborar un resumen por cada capacitación que se haya recibido, para retroalimentar al área con los nuevos conocimientos adquiridos.	Cada trabajador capacitado. / Julio.	Capacitaciones, material de enseñanza utilizado.
<b>7.Implementar asesoría especializada.</b>	Capacitar al personal sobre diversos temas que promulguen la satisfacción del cliente.	Coordinador de Operaciones. / Octubre.	Personal especializado.
<b>8.Costos.</b>	Análisis global costos totales con relación a número de trámites realizados.	Jefe Administrativo Financiero. / Diciembre.	Costos totales.
<b>9.Sistema de Gestión Integrada.</b>	Mantener permanentemente el Sistema de Seguridad BASC.	Recertificar BASC. / Julio.	Uso y aplicación de la Norma en las actividades diarias que realiza OCA, generando oportunidades de mejora continua.
	Mantener permanentemente el Sistema de Calidad.	Pasar auditorías de seguimiento. / Diciembre.	Uso y aplicación de la Norma en las actividades diarias que realiza OCA, generando oportunidades de mejora continua.



<b>10. Planificación Estratégica año 2018.</b>	Diseñar la planificación para el año 2018.	Presidente. / Noviembre.	Reunión Jefes de Procesos.
Mediano Plazo.			
<b>1. Verificar la correcta Notificación de actualizaciones en el comercio exterior a través de la página web OCA dirigidas a los lectores.</b>	Cualquier noticia que se crea relevante y sea aprobada por el Presidente de OCA se la publicará en la página web.	Presidente. / Enero.	Página web actualizada.
<b>2. Generar tendencia a través de la presidencia constante de OCA en redes sociales.</b>	Mantener la página de Facebook de OCA para estar a la par con la tecnología y redes sociales.	Presidente. / Enero.	Facebook.
<b>3. Negociación aplicativo Logictrack.</b>	Controlar Logictrack aplicativo de control y seguimiento de trámites de aduana.,	Presidente. / Enero.	Software.
<b>4. Certificación OEA.</b>	Obtener la certificación OEA, por parte del SENA.	Presidente. / Diciembre.	Sistema de Gestión Integrada y Normas establecidas por el SENA.
Largo Plazo.			
<b>1. Mantener la cobertura del servicio a nivel nacional.</b>	Ratificación del servicio a nivel nacional.	Presidente. / 3 años.	Estadísticas de trámites por distritos.
<b>2. Alianzas estratégicas.</b>	Establecer alianzas estratégicas con diferentes OCEs.	Presidente. / 2 años.	Fortalezas y oportunidades del negocio.

Fuente: Empresa OCA

### 5.3.3 Planificación de los cambios.

Los cambios se planifican de acuerdo a las revisiones por la alta dirección en la cual se considera el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales, la integridad del sistema de gestión de la calidad, la disponibilidad de los recursos, la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades (Secretaría Central de ISO, 2015).

## 5.4 Del Apoyo

### 5.4.1 Recursos.

#### 5.4.1.1 Tecnología e Informática.

La empresa cuenta con un moderno equipo informático que permite conectarse con las instituciones oficiales y fundamentalmente con las Direcciones Distritales de Aduana en el País y los Bancos Corresponsales, para el ingreso de la información y su aplicación dentro del Sistema Interactivo de Comercio Exterior, ECUAPASS, para los despachos de Aduana a nivel nacional, además de contar con un software para el procesamiento de trámites de importación y exportación. El proveedor de la firma electrónica (token) es el Banco Central del Ecuador.

#### ***5.4.1.2 Personal.***

La empresa OCA cuenta en el plano administrativo con el elemento humano adecuadamente entrenado y capacitado, con la suficiente experiencia en el manejo de la información de los documentos y la aplicación de leyes, reglamentos que rigen las importaciones y exportaciones. En el campo de la tramitología cuenta con las personas acreditadas a nivel nacional por el SENAE, las mismas que permiten una atención adecuada a los clientes. Por lo tanto, el ambiente para la operación de los procesos es adecuada en cuanto a iluminación, circulación de aire, higiene, respecto de los aspectos físicos. En el aspecto social y psicológico es un ambiente tranquilo y libre de conflictos.

#### ***5.4.1.3 Recursos seguimiento y medición.***

En el punto **7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones**, la norma ISO 9001:2015 menciona “cuando la trazabilidad de la medición es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición” (Secretaría Central de ISO, 2015).

Este requisito no aplica debido a que la empresa no cuenta con equipo de medición y seguimiento para proporcionar evidencia de la conformidad del servicio.

#### **5.4.2 Competencia.**

La organización determina la competencia necesaria para que el personal desarrolle sus actividades correspondientes a la actividad económica de la empresa.

Mantiene un plan de selección y desvinculación de personal en el cual determinan: objetivos, alcance, definiciones, responsabilidades, actividades, toma en cuenta las normas generales, normas específicas, identifica la criticidad del cargo, la selección del personal y desvinculación del personal.

Los objetivos que tiene la empresa OCA para el procedimiento de selección y desvinculación del personal son:

- Establecer de forma documentada las directrices para realizar el proceso de selección de los recursos humanos idóneos, para realizar de manera eficiente y eficaz las actividades.
- Manejar de manera eficiente y eficaz la información de los procesos precedentes para seleccionar el personal idóneo para el puesto vacante.
- Establecer los criterios normativos que deberían observarse para llevar a cabo el procedimiento de selección de personal.
- Establecer los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el sistema de selección de personal.
- Establecer los pasos para la desvinculación de un colaborador.

La empresa posee el documento respectivo al perfil de competencias que se debe tener para los siguientes cargos: presidente, jefe administrativo financiero, responsable del sistema de gestión integrada, coordinador de documentación y archivo, coordinador de importaciones, contador, asistente contable, ejecutivo de cuenta, asistente de operaciones, auxiliar de aduana, secretaria, mensajero, ejecutivo in-house.

**Toma de conciencia.** - La empresa OCA se asegura que sus colaboradores tomen conciencia de la política de calidad, que se encuentra difundida por varios medios y evaluación permanente. Los objetivos de calidad pertinentes, que se encuentra difundida por varios medios permanentemente. Para la contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad la empresa toma en cuenta el instructivo o procedimiento que tiene a su cargo, sugerencia y propuestas de mejora por parte de sus colaboradores. La implicación de incumplimiento depende de la responsabilidad en la ejecución del trabajo respectivo de cada colaborador, para aplicar las acciones correctivas pertinentes.

**Comunicación.** - La empresa OCA determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, como se muestra de la siguiente matriz:

**Tabla 17**  
*Matriz de comunicaciones.*

Matriz de comunicaciones					
Procesos	Qué comunicar	Cuándo comunicar	A quién comunicar	Cómo comunicar	Quién comunica
<b>Internas</b>					
<b>Gestión estratégica</b>	Objetivos integrados; Política integrada; Misión y Visión.	Periódicamente.	A todo el personal.	Página web, paleógrafo, afiches, pancartas, correo electrónico.	Alta Dirección, Responsable de SGI, Responsable de procesos.
<b>Sistema de Gestión Integrada.</b>	Indicadores de gestión. Mejora continua.	Periódicamente.	Alta Dirección, Jefes de procesos.	Correo electrónico, Comunicación directa, Reuniones.	Responsables del proceso.

CONTINÚA 

<b>Comercialización.</b>	Requerimientos y acuerdos con el cliente.	Cuando exista un requerimiento del cliente.	Ejecutivos de cuenta, Asistentes de operaciones, Contadora.	Correo electrónico, comunicación directa, Reuniones, Acuerdos y contratos.	Responsable del proceso.
	Actualizaciones legislación Comercio Exterior.	Cuando sea necesario.	Funcionarios OCA.	Circulares a clientes, Redes sociales, Página web.	Presidente.
	Invitaciones SERCOP.	Cuando exista una licitación.	Jefe administrativo financiero.	Entregando los términos de referencia.	Alta Dirección.
<b>Control y Digitación.</b>	Requerimientos del cliente.	Constantemente.	Coordinador de operaciones, Ejecutivos de cuenta, Asistentes de operaciones, Coordinador de importaciones.	Correo electrónico, Documentos del trámite, Comunicación directa.	Presidente, Coordinador de operaciones, Ejecutivos de cuenta, Asistentes de operaciones, Coordinador de importaciones.
<b>Gestión Aduanera.</b>	Seguimiento del trámite.	Permanentemente.	Coordinador de operaciones, Ejecutivos de cuenta, Asistentes de operaciones, Coordinador de importaciones.	Correos electrónicos.	Responsables de Gestión Aduanera.
<b>Gestión de transporte.</b>	Despacho y entrega de mercancía.	Con la salida y entrega de mercancía al cliente.	Coordinadores de operaciones, Ejecutivos de cuenta.	Celular.	Auxiliares de Aduana, Operadores de transporte.
<b>Facturación y cobranzas</b>	Facturación	Cuando se emite la factura.	Asistente contable.	Verbalmente, Movitalk y celular.	Contadora y asistentes.
	Saldos de clientes (Estados de cuenta)	Permanentemente y cada 15 días.	Presidente y Jefe Administrativo Financiero.	Verbal y físico.	Contadora y asistentes.
<b>Administrativo Financiero.</b>	Situación Contable.	Periódicamente.	Presidente y/o Contabilidad.	Verbal, físico y correo electrónico.	Jefe Administrativo.
<b>Recursos Humanos.</b>	Situación del personal.	Permanentemente.	Presidente y colaboradores.	Verbal, físico y correo electrónico.	Jefe Administrativo.
<b>Externas</b>					
<b>Gestión Estratégica</b>	Promoción de la empresa.	Permanentemente.	Potenciales clientes.	Redes sociales, página web, páginas amarillas, publicaciones.	Presidente.
<b>Sistema de Gestión Integrada.</b>	Certificaciones y actualizaciones de las normas (ISO, BASC, OEA)	Permanentemente.	Partes interesadas (clientes, potenciales, SENA, Órganos de control.	Redes sociales, página web, páginas amarillas, publicaciones.	Presidente.
<b>Comercialización.</b>	Contratos y acuerdos de prestación de servicios.	Cuando es necesario y al inicio de operaciones.	Cientes.	Personal, correo electrónico.	Presidente.
	Actualizaciones legislación Comercio Exterior.	Cuando sea necesario.	Cientes.	Circulares a clientes, redes sociales, página web.	Presidente.

	Licitaciones e invitaciones (oferta).	Cuando se participa en la licitación.	SERCOP o Clientes.	Física y electrónicamente.	Presidente.
<b>Control y Digitación.</b>	Status del trámite.	Permanentemente.	Clientes, SENA E.	Correo electrónico, verbal, ECUAPASS, Quipux.	Presidente, Coordinador de Operaciones, Ejecutivos de cuenta, Asistentes de operaciones, Coordinador de importaciones.
<b>Gestión Aduanera.</b>	Status del trámite en aduana.	Permanentemente.	Clientes.	Correo electrónico.	Ejecutivos de cuenta, Asistentes de operaciones, Coordinador de importaciones.
<b>Gestión de Transporte.</b>	Status de salida y transporte de mercancías.	Cuando sea necesario.	Cliente.	Correo electrónico, teléfono.	Coordinador de operaciones, Ejecutivos de cuenta.
<b>Facturación y cobranzas.</b>	Emisión de facturas, cobros y pago proveedores.	Permanentemente.	Cliente, proveedores.	Correo electrónico, entrega física, teléfono.	Contadora y asistente contable.
<b>Administrativo Financiero.</b>	Servicio de proveedores, cotizaciones.	Cuando sea necesario.	Proveedores.	Correo electrónico.	Jefe Administrativo.
<b>Recursos Humanos.</b>	Ingresos y salidas de personal.	Cuando sea necesario.	MRL, IESS.	Sistema Gubernamental.	Jefe Administrativo.
	Servicio de capacitación.	Cuando sea necesario.	Proveedores.	Correo electrónico.	Jefe Administrativo.

Fuente: Empresa OCA

### 5.4.3 Información documentada.

La empresa OCA mantiene un procedimiento de registro, digitación y archivo el cual está conformado por: objetivo, alcance, definiciones, responsabilidad, política, descripción de actividades, registro, revisión documental, revisión en Ecuapass, digitalización y archivo.

El objetivo es “establecer los lineamientos para el registro, digitación y archivo de los trámites realizados en la empresa OCA”.

El alcance es “aplicar para todos los trámites de importación y exportación que se realicen en la empresa OCA”.

Incluye las definiciones de: archivo, régimen y trazabilidad.

La responsabilidad es del coordinador de documentación y archivo, es el responsable de mantenimiento, difusión y control del buen uso del mismo.

La política menciona que cumplen con lo dispuesto por el SENA E a través de las diferentes resoluciones, enfocados en el cuidado y preservación de la documentación, tiempos de conservación y métodos de archivo.

Para la descripción de actividades toman en cuenta la trazabilidad de los trámites que se llevan a través del número de orden, dependiendo el tipo de aforo, el proceso de control, y digitación de documentos se realizan varios juegos de documentos para cada trámite. Se ordena los trámites por número de orden de tal manera que se va anotando en el libro de registro de menor a mayor. Mantienen un formato de registro en la cual se menciona el año, orden, aduana, régimen, fecha, importador, mercadería, número de refrendo, valor de liquidación, número de guía B/L, número secuencial.

En la parte de revisión documental, una vez registrada la declaración proceden a ordenar y a revisar con los documentos integrales o constitutivos del trámite DAI, liquidaciones, notificación de recepción, DAV, documento de transporte, factura, póliza, liquidaciones, MRN y factura, para poder enviar a digitalizar dicho trámite.

Dependiendo del tipo de aforo si es físico o documental, los documentos originales se quedan en un juego de archivos en un orden ya preestablecido. Realizan un check-list de todo lo que se tiene que revisar del documento para determinar que la declaración ya sea de importación o de exportación estén correctas.

Respecto a la revisión en el Ecuapass se realizan los siguientes pasos:

Ingresar con usuario y clave, se ingresa con el punto 1.3 integración de estados del trámite, se elige la opción 2.11 servicios de información, se consulta el detalle de la declaración, se ingresa el número de declaración (refrendo: distrito-año-régimen-refrendo (8 dígitos) y se realiza la consulta), se imprime la declaración definitiva, se procede a revisar y contrastar con la declaración impresa.

Se puede revisar el historial del trámite en el Ecuapass para ver observaciones o problemas de aforo, en el Ecuapass parte trámites operativos, punto 1.8 integración de estados de trámite, ver e-doc. y tendremos el historial del trámite.

Proceden a digitalizar los archivos que sustentan los trámites de importación y exportación. Se archivan los documentos respectivos en archivadores de dos anillos para el archivo de gestión o activo, cada carpeta tiene un sticker identificando el rango de orden. Se almacena 3 años de trámites (1 año archivo activo y 2 año de archivo pasivo).

La empresa OCA lleva una lista maestra de la información documentada en la cual menciona los procesos, identificación por código y nombre, el tipo de formato ya sea físico o electrónico, tipo de acceso y si este es sensible o público, la disponibilidad y almacenamiento, la distribución y uso, el responsable, la recuperación del archivo, la forma de conservación en este se menciona si el archivo está activo o pasivo, la disposición final en donde se estable si se recicla o elimina, la versión y vigencia del mismo y la última fecha de actualización.

## **5.5 De la Operación**

### **5.5.1 Planificación y control operacional.**

La empresa OCA planifica, implementa y controla los procesos mediante la determinación de los requisitos de los acuerdos o contratos de servicio, establecen criterios para los procesos mediante procedimientos e indicadores establecidos. Determinan los recursos necesarios para lograr la conformidad mediante el presupuesto anual, controla los procesos de acuerdo a los indicadores de gestión, conserva la información documentada.



### 5.5.2 Requisitos para los productos y servicios.

Este requisito no aplica debido a que la empresa no diseña ni desarrolla ningún producto y/o servicio y todas las actividades están establecidas en las leyes que rigen a las Agencias Aduaneras.

### 5.5.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.

Este requisito no aplica debido a que la empresa no diseña ni desarrolla ningún producto y/o servicio y todas las actividades están establecidas en las leyes que rigen a las Agencias Aduaneras.

### 5.5.4 Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente.

La empresa OCA se asegura que los procesos, productos y servicios están acorde a los requisitos mediante la evaluación de los proveedores, acuerdos o contratos.

**Tabla 18**

*Calificación de calidad*

1	Malo.	Cuatro Fallas.
2	Regular.	Tres fallas.
3	Bueno.	Dos fallas.
4	Muy bueno.	Una falla.
5	Excelente.	Sin fallas.

Fuente: Empresa OCA.

**Tabla 19**

*Parámetros de seguridad.*

Calificación.		Clasificación.	
5	Máxima.	4-5	Crítico.
3	Media.	2-3	Moderado.
1	Baja.	0-1	No crítico.

Fuente: Empresa OCA.

**Tabla 20**  
*Evaluación de proveedores.*

Ponderación	Parámetros de calidad					Parámetros de seguridad							
	25%	15%	35%	25%	100%								
Empresas y Profesionales	Garantías/ Soporte	Precio- Calidad	Fallas en el producto	Tiempos de entrega	Total	RUC	SIC	SRI	IESS	CNJ	LISTA CLINTON	Certificado de antecedentes penales	Total
<b>Movistar</b>	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5
<b>Punto Net</b>	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5
<b>Transportes Ecuador</b>	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5

Fuente: Empresa OCA

La empresa OCA realiza las evaluaciones de los proveedores de acuerdo al procedimiento de seguridad asociados de negocio, proveedores. En la cual se menciona, el objetivo, alcance, definiciones, responsabilidades y actividades.

El objetivo para el procedimiento de seguridad asociados de negocio es minimizar la afectación a la empresa de los riesgos provenientes de asociados de negocios, generando una secuencia de actividades que permita proteger la cadena logística de suministros, permitiendo conocer así a mayor detalle a los proveedores.

El alcance del procedimiento aplica a los proveedores del sistema de gestión integrada.

#### **De las definiciones.**

**Análisis de criticidad.** - es una metodología que permite jerarquizar sistemas, instalaciones y equipos, en función de su impacto global, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

**Proveedor.** - Persona natural o jurídico que entrega un bien o servicio determinado a la empresa.

**Proveedor crítico.** - Persona natural o jurídica que entrega un bien o servicio sensible o crítico, que puede afectar a la cadena de suministros de la empresa.

La responsabilidad de este procedimiento está a cargo del proceso Administrativo Financiero.

**De las actividades.**

**Selección y determinación de proveedor.** - Se analiza al futuro proveedor a través de un análisis superficial su criticidad y se lo realiza en primera instancia en función del servicio que adquiera la empresa OCA, es decir, si es un bien que se pueda determinar como crítico en base a los siguientes parámetros:

Acceso que el proveedor tenga tanto a la información y documentación de la organización.

El grado o nivel de contacto que el proveedor tenga con la mercadería.

**Determinación de criticidad de proveedores.**

Una vez que se haya habilitado como proveedor, el responsable del proceso Administrativo Financiero será el encargado de analizar, calificar y determinar la criticidad de los proveedores.

**Del análisis.**

El responsable del procedimiento deberá realizar un análisis de los proveedores en base a los parámetros establecidos para la calificación:

**Parámetros de calificación:**

**Acceso a la información y documentación.** - Se determina en función de los niveles de acceso que los proveedores tengan a la información e imagen de la empresa: máxima, media o nula y tendrá una ponderación del 60% en el nivel de criticidad.

**Contacto con la mercadería.** - Se determina en función de los niveles de contacto con la mercadería que los proveedores tengan: máxima, media o nula y tendrá una ponderación del 40% en el nivel de criticidad.

**De la calificación**

**Acceso a la información y documentación.** - se califica de la siguiente manera:

**Tabla 21***Calificación acceso a la información documentada*

Calificación	
<b>5</b>	Máxima.
<b>3</b>	Media.
<b>1</b>	Nula.

Fuente: Empresa OCA.

**Máxima:** se calificará con un valor de 5 cuando:

El proveedor tenga acceso directo a la información de la empresa y/o de sus operaciones.

El proveedor tenga acceso directo y/o haga uso de la imagen de la empresa.

**Media:** Se calificará con un valor de 3 cuando:

El proveedor tenga acceso parcial de la información de la empresa y/o de sus operaciones.

**Nula:** Se calificará con un valor de 1 cuando:

El proveedor no tenga acceso a la información de la empresa y/o de sus operaciones.

El proveedor no tenga acceso y/o haga uso de la imagen de la empresa.

**Contacto con la mercadería.** - se califica de la siguiente manera:**Tabla 22***Calificación contacto con la mercadería*

Calificación	
<b>5</b>	Máxima.
<b>3</b>	Media.
<b>1</b>	Nula.

Fuente: Empresa OCA.

**Máxima:** Se calificará con un valor de 5 cuando:

El proveedor tenga contacto directo con la mercadería.

**Media:** Se calificará con un valor de 3 cuando:

El proveedor tenga contacto parcial de la información de la empresa y/o de sus operaciones.

Se considera como contacto parcial al hecho de estar cerca de la mercadería sin tener contacto directo.

**Nula:** Se calificará con un valor de 1 cuando:

El proveedor no tenga contacto directo ni parcial con la mercadería.

### **Determinación de la criticidad.**

En base a los resultados obtenidos se dará la siguiente clasificación de criticidad:

**Tabla 23**

*Calificación criticidad*

<b>Clasificación</b>	
4-5	<b>Crítico.</b>
2-3	<b>Moderado.</b>
0-1	<b>No crítico.</b>

Fuente: Empresa OCA.

**Crítico:** Se considerará a los proveedores que tenga una calificación total de 4 a 5 (puntos). Se realiza un archivo físico sólo de los proveedores calificados en esta categoría.

Con estos proveedores críticos se suscribirán acuerdos de seguridad.

**Moderado:** Se considerará a los proveedores que tenga una calificación total de 2 a 3 (puntos).

**No crítico:** Se considerará a los proveedores que tenga una calificación total de 0 a 1 (puntos).

### **De la evaluación de los proveedores.**

El responsable del proceso Administrativo Financiero será el encargado de realizar la evaluación de los proveedores. La evaluación de los proveedores clasificados como críticos se realizará semestralmente y los proveedores con clasificación moderado y no crítico, anualmente. La evaluación de los proveedores se realizará para verificar el cumplimiento y desempeño de los términos de calidad y seguridad acordados. Dicha evaluación se ejecutará siempre y cuando se haya efectuado, en el año de evaluación vigente, la relación comercial entre el proveedor y la empresa OCA.

## **5.6 De la evaluación del desempeño**

### **5.6.1 Auditoria interna.**

La empresa OCA mantiene un procedimiento de auditorías internas en el cual definen: objetivo, alcance, definiciones, responsabilidad, actividades, programa de auditoría, programas de auditorías internas, competencia de auditores internos, actividades iniciales de la auditoría, revisión de la documentación, preparación de las actividades de la auditoría, ejecución de la auditoría, realización de las actividades de seguimiento de la auditoría.

Como objetivo establecen las acciones para planificar y ejecutar las auditorías internas en la empresa OCA como mecanismo de evaluación de la eficacia del Sistema de Gestión Integrada y la conformidad con los requisitos de las diferentes normas y estándares auditables.

El alcance del procedimiento aplica a todos los procesos del Sistemas de Gestión Integrada de las empresas OCA.

Según el programa de auditorías internas, la frecuencia con la que puede ser modificada de acuerdo a:

- Estado e importancia del proceso auditado.
- Reporte de no conformidades externas o internas.
- Quejas de clientes.
- Resultado de auditorías internas o externas previas.
- Solicitud de un cliente o pernal de la empresa.
- Cambios significativos en la administración, organización y/o tecnología.
- Resultados del análisis y evaluación de riesgos de seguridad.

Las competencias de los auditores internos están definidas por la empresa OCA en la cual como requisito principal es el haber aprobado el curso de Auditor Internos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.

Los auditores deben ser independientes a los procesos auditados,

Las auditorías internas pueden ser ejecutadas por entes externos (persona u organización calificada), previa autorización de presidencia, que demuestre con evidencia objetiva:

Auditor líder certificado por un organismo competente

Experiencia de haber ejecutado auditorías internas y externas en empresas relacionados al giro de la actividad de agente aduanal.

En las actividades iniciales de la auditoría se designa al auditor líder quien será el responsable de que se lleve a cabo la auditoría en la que se establecen los objetivos, el alcance y los criterios, el auditor líder selecciona al equipo auditor del grupo de auditores competentes calificados.

El auditor líder elabora el plan de auditoría y es el responsable de informar y distribuir al equipo, asigna a cada miembro del equipo la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicas, cuidando la independencia.

En la preparación de las actividades de auditoría, el equipo auditor revisa la información pertinente a las tareas asignadas y prepara la información necesaria para la auditoría, puede utilizar listas de verificación, esquemas, tablas o matrices que sean necesarias como referencia, pero el informe de auditoría constituye la evidencia de la ejecución de la misma. Junto con el informe de auditoría interna deberán ser entregadas las listas de verificación utilizadas en la ejecución de la misma y son archivadas junto al informe.

En la ejecución de la auditoría se realiza la reunión de la apertura, la cual es dirigida por el auditor líder con el propósito de: confirmar el plan de auditoría interna, proporcionar un breve resumen de cómo se llevará a cabo las actividades de auditoría, confirmar los canales de comunicación, proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas, se llenan las listas de asistencia de los participantes.

El equipo auditor evalúa las evidencias con el criterio de la auditoría para generar los respectivos hallazgos. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar tanto conformidad como no conformidad con los criterios de auditoría.

Una vez concluida la auditoría, el equipo auditor se reúne con el propósito de:

- Revisan los hallazgos de auditoría y cualquier otra información apropiada recopilada durante la auditoría frente a los objetivos de la misma.
- Acuerdan las conclusiones de la auditoría, teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al proceso de auditoría.



- Preparan recomendaciones, si está especificado en los objetivos de la auditoría.
- Comentan el seguimiento de la auditoría, si se especifica en el plan de la misma.

Se realiza el informe de auditoría en la cual el auditor líder prepara el informe de auditoría en la cual incluye o hace referencia a:

- Los objetivos de la auditoría.
- El alcance de la auditoría. Particularmente la identificación de las unidades de la organización, de las unidades funcionales o los procesos auditados y el intervalo de tiempo cubierto.
- La identificación del líder y de los miembros del equipo auditor.
- Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades de la auditoría.
- Los criterios de la auditoría.
- Los hallazgos de la auditoría que indiquen no conformidad con el criterio de la norma.
- Las oportunidades de mejora, si fuera necesario.
- Las conclusiones de la auditoría.

La empresa OCA mantiene documentos controlados que apoyan las auditorías estos son: lista de verificación, informe de auditoría, programa de auditorías internas, plan de auditorías internas, lista de asistencia.

### 5.6.2 Revisión por la dirección.

En la empresa OCA mantiene un plan de revisión por la dirección en la cual se detalla lo siguiente:

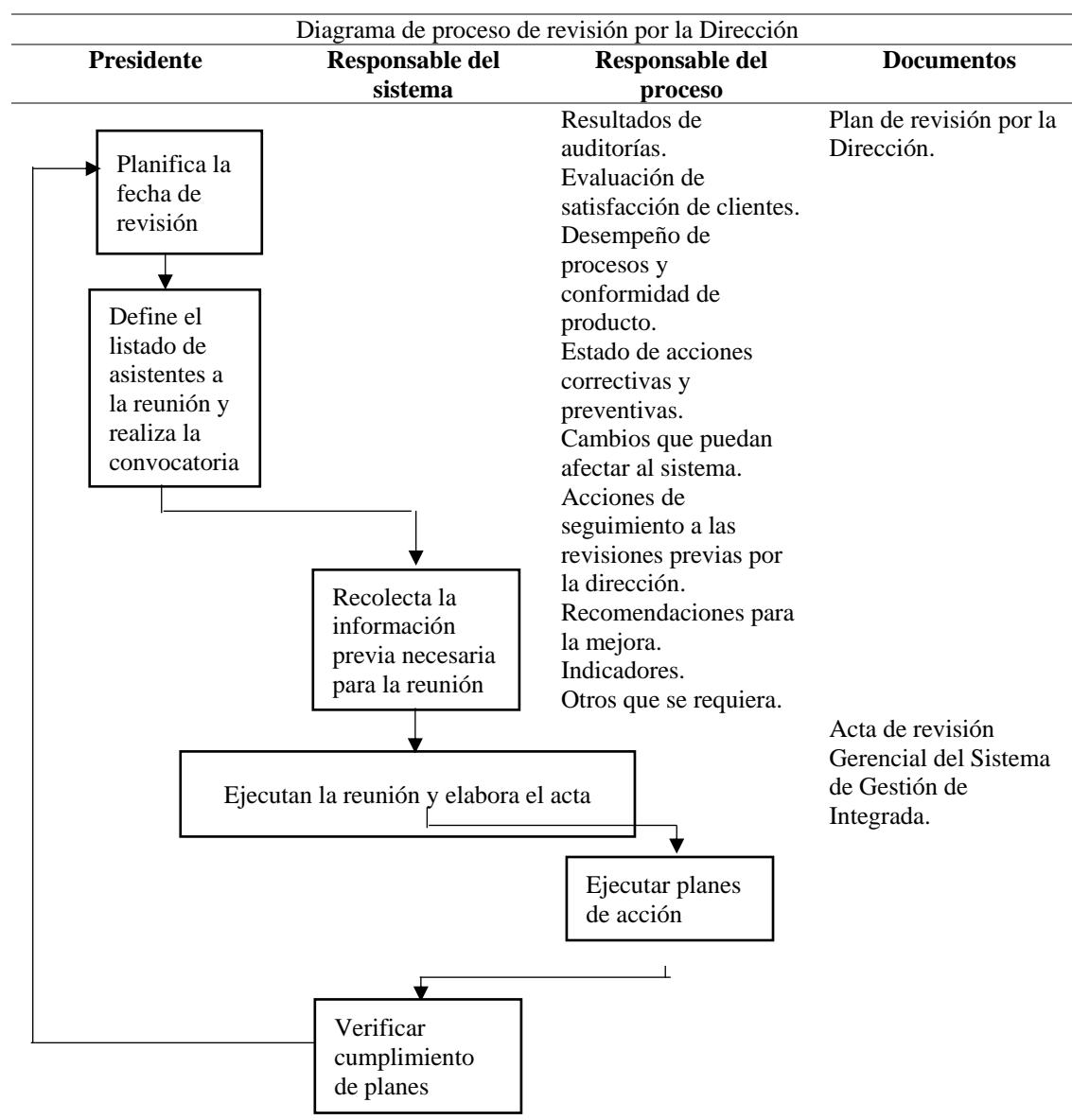
**Tabla 24**  
*Plan de revisión por la Dirección*

Plan de revisión por la Dirección												
Actividad	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Resultado de auditorías.					x					x		
Reclamos del cliente.			x			x			x			x
Desempeño de los procesos.				x				x				
Estado de acciones correctivas y preventivas.				x				x				
Seguimiento a planes de acción de reuniones previas.						x			x			
Estado de sistema de gestión integrada.				x				x				
Revisión del plan de negocios.						x						x

Fuente: Empresa OCA

La empresa OCA tiene un diagrama de proceso revisión por la Dirección en la cual se detallan lo siguiente:

**Tabla 25**  
*Diagrama de procesos de revisión por la Dirección*



Fuente: Empresa OCA

## **5.7 De la Mejora**

### **5.7.1 Generalidades.**

### **5.7.2 No conformidad y acción correctiva.**

La empresa OCA mantiene un procedimiento de acciones correctivas y preventivas en la cual se menciona: el objetivo, alcance, definiciones, responsabilidad, actividades, identificación de acciones correctivas y preventivas, análisis del impacto de la no conformidad, elaboración de solicitud de acción correctiva y preventiva, análisis de causas, metodología del análisis de causa de hallazgos potenciales, elaboración, ejecución y seguimiento del plan de acción, diagrama de flujo de procedimiento.

La empresa OCA tienen como objetivo, analizar las causas y establecer acciones de mejora para solucionar problemas o incumplimiento denominados no conformidades, y así evitan la recurrencia en el Sistema de Gestión Integrada.

**El alcance del procedimiento.** - aplica a todos los procesos del Sistema de Gestión Integrada de la empresa OCA.

En las definiciones se incluye:

**Acciones correctivas.** - Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada, es decir cuyo problema o incumplimiento es real y ya ocurrió.

**Acciones correctoras.** - Acción de mejora inmediata que ataca al problema o no conformidad y no a la causa.

**Acciones preventivas.** - Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

- Clientes.

- Estándares de seguridad de Agente Aduanal.
- Legales vigente y aplicables al giro de actividad y seguridad.

**No conformidad.** - Incumplimiento de un requisito en el Sistema de Gestión Integrada, deben cumplirse los siguientes grupos de requisitos:

- Normas BASC.
- Norma ISO 9001.
- Estándar de Agente Aduanal.

#### **De la responsabilidad:**

**Tabla 26**

*Control de actividades de cumplimiento*

<b>Acción</b>	<b>Elaboración</b>	<b>Aprobación</b>
Identificación de no conformidad.	Responsable del proceso, auditor interno, auditor externo, responsable del sistema.	Administrativo
Análisis de causa e impacto de la no conformidad.	Responsable del sistema e involucrados.	Administrativo.
Elaboración de solicitud de acción correctiva y preventiva.	Responsable del proceso, auditor interno, auditor externo, responsable del sistema.	Responsable del sistema.
Elaboración y ejecución del plan de acción.	Responsable del proceso e involucrados.	Responsable del sistema.
Seguimiento y evaluación del plan de acción.	Responsable del proceso, auditor interno, auditor externo, responsable del sistema.	Administrativo.
Cierre y registro de las solicitudes de acciones correctivas y preventivas.	Responsable del proceso, auditor interno, auditor externo, responsable del sistema.	Responsable del sistema.
Informe a presidencia sobre el estado de las solicitudes de acciones correctivas y preventivas.	Responsable del sistema.	Administrativo.

Fuente: Empresa OCA.

### **De las actividades**

La identificación de acciones correctivas y preventivas pueden ser de la siguiente naturaleza:

**En el servicio.** - servicio al cliente (quejas y retroalimentación de evaluación del cliente), control de calidad y seguridad (servicio no conforme).

**En el proceso.** - revisión gerencial (indicadores de cada proceso), procedimientos (incumplimiento de criterios y formatos definidos).

**En el sistema.** - Auditorías internas o externas (no conformidades de auditoría), revisión gerencial.

### **Del análisis de impacto de la no conformidad**

Se evalúa el impacto (real o potencial) del hallazgo, y la necesidad de una acción correctiva o preventiva.

Se establece una acción correctora (acción inmediata).

Si la No Conformidad es grave se tomarán acciones de manera inmediata.

Para la elaboración de solicitud de acción correctiva, preventiva y de mejora, la empresa OCA elabora la solicitud con el formato correspondiente a la misma. Las solicitudes de acciones correctivas, preventivas y de mejora se registran en el listado respectivo por el representante del Sistema de Gestión de la Calidad.

**Del análisis de causa.**

El responsable del proceso analiza con los involucrados y/o con el personal de apoyo el problema detectado, analiza los riesgos y oportunidades y establece las causas del problema, esto se registra en el formato correspondiente a la solicitud de acción correctiva, preventiva y de mejora.

**De la metodología del análisis de causa de hallazgo potenciales.**

La empresa OCA toma en cuenta varias metodologías entre ellas tenemos: Los cinco porqués, diagrama de Ishikawa, análisis de Pareto, los mismos que servirán para realizar un análisis de causa con criterio y lógica.

De la elaboración, ejecución y seguimiento del plan de acción.

En la empresa OCA la alta dirección determina los siguientes pasos a seguir:

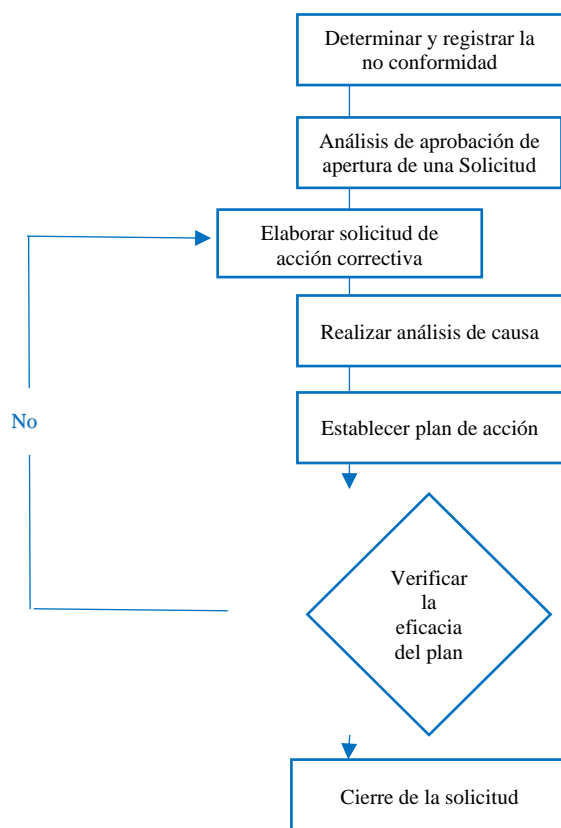
Puede indicar por comunicación interna la solución mediante correos electrónicos.

Establecen métodos para solucionar los problemas indicados.

Verifican la eficacia del plan de acción, si ha sido eficaz se cierra la solicitud de acción correctiva y preventiva, de lo contrario se debe hacer una nueva solicitud.

Registran las fechas de análisis de causas, de implementación del plan de acción. De verificación y cierre de la solicitud de acción correctiva y preventiva en el formato correspondiente al listado de acciones correctivas y de mejora.

### 5.7.3 Mejora continua.



**Figura 12** Diagrama de flujo del procedimiento  
Fuente: Empresa OCA

### 5.8 Los indicadores de gestión de la calidad implementados por la empresa OCA

En los puntos específicos se realizará el análisis de los procesos que la empresa toma en cuenta para su respectivo control y mejora mediante la aplicación de los indicadores cumpliendo el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA) de la Agencia de Aduanas OCA. Así también los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y varían dependiendo de los riesgos relacionados (Secretaría Central de ISO, 2015).



La empresa maneja diferentes indicadores en base a los objetivos planteados, en el siguiente cuadro se muestran los objetivos, procesos, recursos, indicador, fórmula, frecuencia de medición, responsable y la meta, correspondiente para cada objetivo.

Los indicadores que maneja cada empresa, varían, de acuerdo a los objetivos que tengan las mismas, desde el momento en que se implementó la metodología de medición, se muestran a continuación en la tabla “Matriz de indicadores de gestión de la calidad de la empresa OCA”.

Tabla 27

## Matriz de indicadores de gestión de la calidad de la empresa OCA

Objetivos de calidad	Proceso	Recursos	Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable	Meta
<b>1.Cumplir con el 90% del plan anual de capacitación.</b>	Recursos Humanos.	Máquina, mano de obra, materiales.	% Cumplimiento Plan de capacitación.	Capacitaciones realizadas/ programadas.	Semestral.	Jefe Admin.- Finan.	90%
<b>2.Cumplir con el 90% mensual de eficacia en la digitación de trámites.</b>	Control y digitación de documentos.	Máquina, mano de obra, materiales.	Eficacia de la digitación documental.	100%-(número de errores/ #ordenes*100)	Mensual.	Coordinador de operaciones.	90%
<b>3.Mantener la eficiencia y agilidad en el despacho de aduana conforme a los tiempos establecidos por el SENA.</b>	Gestión aduanera.	Máquina, mano de obra, materiales.	Promedio tiempo total del trámite.	(Fecha de salida de mercadería de aduana-fecha de pago de liquidación-tiempo muerto Nota: -Tiempo muerto (tiempo de aforo 1 día) –Se excluyen exportaciones, régimen 10 con aforo automático y regímenes especiales.	Mensual.	Jefe del proceso.	3 días.
<b>4.Reducir al 5% mensual el número de reclamos en las entregas de mercancía.</b>	Transporte.	Máquina, mano de obra, materiales.	% Reclamo por transporte.	Reclamos por transporte/ total entregas.	Mensual.	Asistente operativo.	5%
<b>5. Alcanzar un nivel igual o mayor a 90% anual de la satisfacción al cliente mediante su fidelidad.</b>	Comercialización.	Máquina, mano de obra, materiales.	Nivel de Satisfacción del cliente	(Cumplimiento de indicadores procesos principales+ inexistencia de quejas y reclamos + Observaciones en trámites)	Anual	Presidente	90%
<b>6.Lograr una eficacia mayor del 70% en la capacitación del personal.</b>	Recursos humanos.	Máquina, mano de obra, materiales.	Evaluar resultado de las operaciones.	Evaluación del desempeño del personal según el formato.	Semestral.	Jefe Adm.- Finan.	>70%
<b>7.Alcanzar un 100% en el cumplimiento del Plan de mantenimiento de Equipos.</b>	Admin.- Financ.	Máquina, mano de obra, materiales.	Porcentaje de ejecución del plan de mantenimiento técnico de equipos.	Tareas cumplidas planificadas.	Anual.	Jefe Adm.- Finan.	100%
<b>8.Reducir los errores en facturación al 5%.</b>	Facturación y cobranzas.	Máquina, mano de obra, materiales.	% de errores en facturas realizadas.	(Errores en facturas/ total de facturas realizadas)*100	Mensual.	Contadora.	5%
<b>9.Alcanzar un 90% en la gestión de cobro trimestral.</b>	Facturación y cobranzas.	Máquina, mano de obra, materiales.	Eficacia en el cobro.	(Total cobrado/ Total facturado)*100	Trimestral.	Asistente contable.	90%

Fuente: Empresa OCA

## CAPITULO VI. RESULTADOS

### 6.1 Análisis de los indicadores de gestión de la calidad según la norma ISO 9001

A continuación, se analizan los nueve objetivos implementados por la Agencia de Aduanas OCA, los objetivos propuestos están alineados a los requerimientos de la norma ISO 9001 y que actualmente forman parte del sistema de gestión de la calidad ya implementado a partir del 1 de enero del 2012, cuando se implementa por primera vez se basan en la norma ISO 9001:2008, con el transcurso de los años la International Organization for Standardization genera una nueva versión, esta es la norma ISO 9001:2015 entonces se re-certifican el 12 de diciembre de 2016, actualmente mantienen la certificación ISO 9001.

En este caso, cada objetivo tiene su indicador correspondiente, se analizan los datos obtenidos entre los años 2012-2015 en este período está implementado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 y para el período 2016-2017 como se re-certificaron con la norma ISO 9001:2015, se analiza el comportamiento de los resultados para cada indicador en los períodos mencionados.

#### **Del objetivo 1. “Cumplir con 90% del plan anual de capacitación”.**

Fórmula: Capacitaciones realizadas/Programadas.

Proceso: Recursos Humanos.

Recursos: Máquina, Mano de Obra, Materiales.

Frecuencia de medición: Semestral.

Responsable: Jefe Administrativo Financiero.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 enero del año 2012, para la cual se propone el objetivo 1, los colaboradores de la empresa OCA asistían a las capacitaciones y actualizaciones respecto de los trámites de aduana, cadena logística y comercio exterior, pero estas no quedaban documentadas en años anteriores previo a la certificación. Para el año 2012 la empresa implementa el objetivo 1 con la meta de superar el 90% de capacitaciones cumplidas.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 96,25 % para en el año 2015, superando la meta del 90% de asistencias a las capacitaciones de actualizaciones de los trámites en aduana, cadena logística y de comercio exterior, respecto de las capacitaciones planificadas por la empresa OCA, estas se planifican anualmente.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 12 de diciembre de 2016, con la meta de actualizar los conocimientos de los colaboradores en la empresa OCA se implementó el objetivo 1 y así obtener una asistencia a capacitaciones superior al 90%.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 95,0% para el año 2017, superando la meta del 90% de asistencia a capacitaciones, actualizaciones de los trámites en aduana, cadena logística y lo que involucra a los agentes de aduana (SENAE, 2018). Respecto de las capacitaciones planificadas por la empresa OCA, estas se planifican anualmente.

**Tabla 28**

*Objetivo 1. “Cumplir con el 90% del plan anual de capacitación”.*

Objetivo de calidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Meta
1.	95,00%	95,00%	95,00%	97,50%	100%	90,67%	90,00%
<b>Promedio 2012-2013</b>	95,00%						
<b>Promedio 2014-2015</b>				96,25%			
<b>Promedio 2016-2017</b>					95,34%		

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** – Durante el primero período 2012-2015 tienen implementado la norma ISO 9001:2008 para la cual tiene un promedio del 95,63% de cumplimiento respecto del segundo período 2016-2017 tienen implementado la norma ISO 9001:2015 para la cual tienen un promedio del 95,34% de cumplimiento del plan anual de capacitación, es decir que hay una variación de -0,29% respecto del primer período debido a que la asistencia a las capacitaciones planificadas ha disminuido, sin embargo la meta es superar el 90% por lo tanto si cumplen con el objetivo.

**Objetivo 2. “Cumplir con el 90% mensual de eficacia en la digitación de trámites”.**

Fórmula:  $100\% - (\text{número de errores} / \text{número de ordenes} * 100)$ .

Proceso: Control y digitación de documentos.

Recursos: Máquina, Mano de Obra, Materiales.

Frecuencia de medición: Mensual.

Responsable: Coordinador de operaciones.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 de enero del año 2012, para la cual implementan el objetivo 2, con la

meta de garantizar la eficacia en la digitación de los trámites de importación, exportación y los que involucran la cadena logística de la empresa OCA.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 92,41% para el año 2015, superando la meta del 90%, manteniendo al mínimo el número de errores en las órdenes generadas al momento ingresar los trámites para nacionalizar la mercadería.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 20 de diciembre de 2016, con la meta de disminuir los errores en los trámites de la cadena logística se implementó el objetivo 2 y superar el 90% de eficacia en la digitación de los trámites de importación, exportación y los que involucren la cadena logística de la empresa OCA.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 98,94% para el año 2017 respecto del objetivo 2 superando la meta del 90% anual es decir que los errores en los trámites de la cadena logística son mínimos, aceptables para la empresa OCA.

**Tabla 29**

*Objetivo 2. “Cumplir con el 90% mensual de eficacia en la digitación de trámites”.*

Objetivo de calidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Meta
2.	98,01%	92,14%	92,87%	99,95%	97,92%	99,95%	90,00%
<b>Promedio 2012-2013</b>	95,08%						
<b>Promedio 2014-2015</b>				92,41%			
<b>Promedio 2015-2017</b>						98,94%	

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** – Durante el primero período 2012-2015 tienen implementado la norma ISO 9001:2008 para la cual tiene un promedio del 93,74% de cumplimiento respecto del segundo período 2016-2017 tienen implementado la norma ISO 9001:2015 para la cual tienen un promedio del 98,94% de cumplimiento mensual de eficacia en la digitación de trámites generados al momento de nacionalizar la mercancía, es decir que hay una variación de +5.20% por lo tanto el número de errores respecto de los trámites generados han disminuido para el último período, parecer ser que la re-certificación para el último período ha sido positiva.

**Objetivo 3. “Mantener la Eficiencia y agilidad en el despacho de aduana conforme a los tiempos establecidos por el SENA”.**

Fórmula: (Fecha de salida de mercadería de Aduana - Fecha de pago de liquidación - tiempo muerto) Nota: - Tiempo muerto (tiempo de aforo 1 día) - Se excluyen exportaciones, régimen 10 con aforo automático y regímenes especiales.

Proceso: Gestión Aduanera.

Recursos: Máquina, Mano de Obra, Materiales.

Frecuencia de medición: Mensual.

Responsable: Jefe del proceso.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 enero del año 2012, para la cual se propone el objetivo 3, para disminuir el tiempo total de despacho de las mercancías, para ello se toma en cuenta la fecha de salida de mercadería de aduana, la fecha de pago de la liquidación y el tiempo de aforo (SENAE, 2018). Con la meta de despachar antes de los 3 días la mercadería requerida por el cliente.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 1,89 días para despachar la mercancía en el año 2015, manteniéndose por debajo de los 3 días que tienen como meta.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 20 de diciembre de 2016, con la meta de disminuir el tiempo de entrega de la mercadería a los clientes

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 2,08 días para el año 2017 respecto del objetivo 3, aumentando el tiempo de despacho de mercadería, pero se mantiene por debajo de los 3 días que tienen como meta máxima para despachar la mercadería.

### Tabla 30

*Objetivo 3. “Mantener la Eficiencia y agilidad en el despacho de aduana conforme a los tiempos establecidos por el SENAE”.*

Objetivo de calidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Meta
3.	1,37	1,46	1,59	2,18	2,28	1,87	3
<b>Promedio 2012-2013</b>	1,42						
<b>Promedio 2014-2015</b>				1,89			
<b>Promedio 2015-2017</b>					2,08		

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** - Durante el primer período 2012-2015 tienen implementado la norma ISO 9001:2008 para la cual tiene un promedio de 1,65 días, que es tiempo que se demora en salir la mercadería de Aduana a partir del pago de la liquidación correspondiente al trámite realizado, respecto del segundo período 2016-2017 en el que tienen implementado la norma ISO 9001:2015 para la cual tienen un promedio de 2,08 días, es decir que hay una variación de +0,43 días por lo tanto actualmente el tiempo de salida de las mercancías de aduana aumentó, debido a factores como



la transmisión de pagos tardía entre la empresa OCA y la Aduana, sin embargo la meta es no superar los 3 días, siendo así en ambos períodos que tienen implementado la norma ISO 9001 cumplen positivamente con la meta establecida.

**Objetivo 4. “Reducir al 5% mensual el número de reclamos en las entregas de mercadería”.**

Fórmula: Reclamos por transporte / total entregas.

Proceso: Transporte.

Recursos: Máquina, Mano de Obra, Materiales.

Frecuencia de medición: Mensual.

Responsable: Asistente Operativo.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 enero del año 2012, para la cual se propone el objetivo 4, con el objetivo de reducir al 5% mensual el número de reclamos de los clientes en las entregas de mercaderías.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 0,80 % de reclamos por parte de los clientes para en el año 2015, manteniéndose por debajo del 5% que es límite de tolerancia para los reclamos de los clientes por motivo de entrega de mercadería.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 20 de diciembre de 2016, con la meta de disminuir los reclamos por entrega de mercadería se implementó el objetivo 4, para mantenerse por debajo del 5% de tolerancia de los reclamos por parte de los clientes por concepto de entrega de mercadería.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 0,70% para el año 2017 respecto del objetivo 4, manteniendo los reclamos por debajo del 5%, respecto del año 2015 la variación es del -0,10% es decir que los reclamos disminuyeron.

**Tabla 31**

*Objetivo 4. “Reducir al 5% mensual el número de reclamos en las entregas de mercadería”.*

Objetivo de calidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Meta
4.	0,25%	1,25%	0,85%	0,75%	0,65%	0,75%	5%
<b>Promedio 2012-2013</b>	0,75%						
<b>Promedio 2014-2015</b>				0,80%			
<b>Promedio 2015-2017</b>						0,70%	

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** - Durante el primero período 2012-2015 en el que tienen implementado la norma ISO 9001:2008 tienen un promedio de 0,77% que es el porcentaje de reclamos de los clientes por concepto de transporte de mercancías, respecto del segundo período 2016-2017 en el cual tienen implementado la norma ISO 9001:2015 tienen un promedio de 0,70%, es decir que hay una variación de -0,7% por lo tanto el reclamo de los clientes ha disminuido, en cuanto se re-certificaron en el segundo período, obteniendo resultados positivos ya que la meta es mantener los reclamos por debajo del 5%, cumplen con la meta positivamente en los dos períodos.

**Objetivo 5. “Alcanzar un nivel igual o mayor a 90% anual de la satisfacción al cliente mediante su fidelidad”.**

Fórmula: (Cumplimiento de indicadores procesos principales+ inexistencia de quejas y reclamos + Observaciones en trámites).

Proceso: Comercialización.

Recursos: Máquina, mano de obra, materiales.

Frecuencia de medición: Anual.

Responsable: Presidente.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 enero del año 2012, para la cual se propone el objetivo 5, que tiene como meta superar el 90% anual de la satisfacción del cliente.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 88,89 % para en el año 2015, que se encuentra por debajo del 90%, es decir que ha existido observaciones en los trámites para nacionalizar la mercadería, quejas y reclamos por parte de los clientes y el cumplimiento de los indicadores de los procesos principales no han sido satisfactorios para el año mencionado.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 20 de diciembre de 2016, con la meta de disminuir las quejas y reclamos por parte de los clientes, aumentar la satisfacción de los mismos se implementó el objetivo 5, el cual superar el 90% de eficacia para el año 2017.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 96,05% para el año 2017 respecto del objetivo 5 superando la meta del 90% anual es decir que las quejas y reclamos por parte de los clientes disminuyeron, aumentando la fidelización de los mismos.

**Tabla 32**

*Objetivo 5. “Alcanzar un nivel igual o mayor a 90% anual de la satisfacción al cliente mediante su fidelidad”.*

<b>Objetivo de calidad</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Meta</b>
<b>5.</b>	83,50%	91,82%	77,78%	100%	95,33%	96,77%	90%
<b>Promedio 2012-2013</b>	87,66%						
<b>Promedio 2014-2015</b>				88,89%			
<b>Promedio 2015-2017</b>						96,05%	

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** - Durante el primero período 2012-2015 en el que tienen implementado la norma ISO 9001:2008 tienen un promedio de 88,28% de satisfacción del cliente, se encuentra por debajo de 90% que es la meta establecida, es decir que el cliente ha presentado mayores reclamos además que los trámites han sido observados por la Aduana, respecto del segundo período 2016-2017 en el cual tienen implementado la norma ISO 9001:2015 tienen un promedio de 96,05%, es decir que hay una variación de +7,77% por lo tanto la re-certificación para el segundo período ha sido positiva, debido a que las quejas de los clientes y la observación de los trámites en aduana han disminuido.

**Objetivo 6. “Lograr una eficacia mayor del 70% en la Capacitación del personal”.**

Fórmula: Formato para evaluación del desempeño del personal.

Proceso: Recursos Humanos.

Recursos: Máquina, mano de obra, materiales.

Frecuencia de medición: Semestral.

Responsable: Jefe Administrativo Financiero.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 enero del año 2012, para la cual se propone el objetivo 6, con la meta de evaluar los conocimientos de los colaboradores de la empresa OCA. Para el año 2012 la empresa implementa el objetivo 6 con la meta de superar el 70% en eficacia respecto de las capacitaciones recibidas por parte de los colaboradores de la empresa OCA.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 100 % para en el año 2015, superando la meta del 70% en eficiencia de los conocimientos que poseen los colaboradores de la

empresa OCA respecto de las asistencias a las capacitaciones, actualizaciones y afines al comercio exterior.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 20 de diciembre de 2016, con la meta de evaluar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y actualizaciones a las cuales asisten los colaboradores de la empresa OCA, superar el 70% que tienen como meta anual.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 83,36% para el año 2017 respecto del objetivo 6 superando la meta del 70% anual es decir que los colaboradores están capacitados para cumplir con los requerimientos que solicita la empresa OCA para ejercer sus funciones respectivas.

### Tabla 33

*Objetivo 6. “Lograr una eficacia mayor del 70% en la Capacitación del personal”.*

Objetivo de calidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Meta
6.	100%	100%	100%	100%	80,67%	86,04%	>70%
<b>Promedio 2012-2013</b>	100%						
<b>Promedio 2014-2015</b>				100%			
<b>Promedio 2015-2017</b>						83.36%	

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** - Durante el primero período 2012-2015 en el que tienen implementado la norma ISO 9001:2008 tienen un promedio de 100% de eficacia respecto de la evaluación del desempeño de los colaborados en cuando a la asistencia a las capacitaciones y actualizaciones en la cuales la empresa OCA invierte parte de sus ingresos, respecto del segundo período 2016-2017 en el cual tienen implementado la norma ISO 9001:2015 tienen un promedio de 83,36%, es decir que hay

una variación de -16,64% por lo tanto la re-certificación para el segundo período ha sido negativa, debido a que los colaboradores que han asistido a las capacitaciones no han logrado implementar lo aprendido y la inversión que ha realizado la empresa OCA para las capacitaciones se ha visto afectada, sin embargo la meta es que los colaboradores tengan un porcentaje de desempeño superior al 70%, es decir que para los dos períodos cumple satisfactoriamente.

**Objetivo 7. “Alcanzar un 100% en el cumplimiento del Plan de mantenimiento de Equipos”.**

Fórmula: Tareas cumplidas / tareas planificadas.

Proceso: Administrativo Financiero.

Recursos: Máquina, mano de obra, materiales.

Frecuencia de medición:

Responsable: Jefe Administrativo Financiero.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 enero del año 2012, para la cual se propone el objetivo 7, para llevar un control del mantenimiento de los equipos que posee la empresa OCA, con la meta de tener al 100% la funcionalidad de los equipos.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 100% para en el año 2015, llegando a la meta planificada, es decir que sus equipos se encuentran en óptimas condiciones.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 20 de diciembre de 2016, con la meta de continuar con el seguimiento que se le da al equipo y su correcto funcionamiento en la empresa OCA para que no existan inconvenientes al momento de cumplir con las actividades para cada proceso.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio del 100%** para el año 2017 respecto del objetivo 7, alcanzando la meta del 100% anual es decir que los equipos reciben el mantenimiento adecuado al tiempo planificado por la empresa OCA.

**Tabla 34**

*Objetivo 7. “Alcanzar un 100% en el cumplimiento del Plan de mantenimiento de Equipos”.*

Objetivo de calidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Meta
7.	95%	95,66%	100%	100%	100%	100 %	100%
<b>Promedio 2012-2013</b>		95,33%					
<b>Promedio 2014-2015</b>				100%			
<b>Promedio 2015-2017</b>						100%	

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** - Durante el primero período 2012-2015 en el que tienen implementado la norma ISO 9001:2008 tienen un promedio de 97,66% de cumplimiento del plan de mantenimiento de equipo, es decir que ha existido fallos en el funcionamiento de los equipos, presentando problemas a los colaboradores al momento de realizar sus actividades, respecto del segundo período 2016-2017 en el cual tienen implementado la norma ISO 9001:2015 para la cual tienen un 100% de cumplimiento, es decir que hay una variación de +2,34%, en cuanto se re-certifican la empresa OCA toma en cuenta los fallos anteriores al segundo período, realizando un plan más estricto en cuanto al mantenimiento preventivo de los equipos para su correcto funcionamiento, es decir que la re-certificación para el segundo período ha sido positiva.

**Objetivo 8. “Reducir los errores en facturación al 5%”**

Fórmula:  $(\text{Errores en facturas} / \text{total de facturas realizadas}) * 100$ .

Proceso: Facturación y Cobranzas.

Recursos: Máquina, mano de obra, materiales.

Frecuencia de medición: Mensual.

Responsable: Contadora.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 enero del año 2012, para la cual se propone el objetivo 8, con la meta de disminuir los errores en facturación respecto del proceso contable de la empresa OCA, con una tolerancia máxima del 5%.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 1,30 % para el año 2015, se encuentra por debajo del 5% de tolerancia que sostiene la empresa OCA.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 20 de diciembre de 2016, con la meta de seguir reduciendo los errores en facturación se implementó el objetivo 8 para mantenerse por debajo del 5% de tolerancia máxima.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 1,29% para el año 2017 respecto del objetivo 8, manteniéndose por debajo del 5% de tolerancia máxima, respecto del año 2015 la variación ha sido del -0.01%, es decir que si se ha ido disminuyendo los errores en el proceso de facturación que posee la empresa OCA.



**Tabla 35***Objetivo 8. “Reducir los errores en facturación al 5%”*

Objetivo de calidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Meta
8.	1,65%	1,55%	1,25%	1,35%	1,40%	1,17%	< 5%
<b>Promedio 2012-2013</b>	1,60%						
<b>Promedio 2014-2015</b>				1,30%			
<b>Promedio 2015-2017</b>						1,29%	

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** - Durante el primero período 2012-2015 en el que tienen implementado la norma ISO 9001:2008 tienen un promedio de 1,45% de errores por concepto de facturación, respecto del segundo período 2016-2017 en el cual tienen implementado la norma ISO 9001:2015 tienen un promedio de 1,29%, es decir que hay una variación de -0,16%, por lo tanto la re-certificación para el segundo período ha sido positiva ya que los errores por concepto de facturación han disminuido, cumplimento positivamente con la meta que es mantener los errores de facturación por debajo del 5%.

**Objetivo 9. “Alcanzar un 90% en la gestión de cobro trimestral”.**Fórmula:  $(\text{Total cobrado } (\$) / \text{Total facturado } (\$)) * 100$ .

Proceso: Facturación y cobranzas.

Recursos: Máquina, mano de obra, materiales.

Frecuencia de medición: Trimestral.

Responsable: Asistente Contable.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2008*, el 1 enero del año 2012, para la cual se propone el objetivo 9, con la meta de gestionar el cobro trimestral y que este se realice en base a los acuerdos tratados entre las partes y por supuesto en el tiempo acordado. Según lo planificado por la empresa OCA la asistente contable tiene la meta de realizar el cobro al 90% de la cartera de clientes, claro está que tiene que superar este valor.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** del 100 % para en el año 2015, superando la meta del 90% de la capacidad de cobro a los clientes con los que se realizó algún tipo de contrato con la empresa OCA, según lo planificado.

**La Agencia de Aduana OCA implementa el sistema de gestión de la calidad**, basado en la *norma ISO 9001:2015*, el 20 de diciembre de 2016, con la meta de continuar con la gestión de cobro trimestral, mantienen el superar el 90% de cartera cobrada en el tiempo planificado por la empresa OCA.

**La Agencia de Aduana OCA alcanza un promedio** de 98,02% para el año 2017 respecto del objetivo 9, superando la meta del 90%, es decir que el cobro de la cartera de clientes ha sido efectivo en un 98,02%, analizando en año 2015 respecto del año 2017 hay una variación del -1,98%, por lo tanto, los cobros para el último año se han visto afectados.

**Tabla 36**

*Objetivo 9. “Alcanzar un 90% en la gestión de cobro trimestral”.*

Objetivo de calidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Meta
9.	94,26%	94,18%	100%	100%	96,04%	100%	90%
<b>Promedio 2012-2013</b>	94,22%						
<b>Promedio 2014-2015</b>				100%			
<b>Promedio 2015-2017</b>						98,02%	

Fuente: Empresa OCA

**Conclusión.** - Durante el primero período 2012-2015 en el que tienen implementado la norma ISO 9001:2008 tienen un promedio de 97,11% en cuanto a la gestión de sus cuentas por cobrar, respecto del segundo período 2016-2017 en el cual tienen implementado la norma ISO 9001:2015 tienen un promedio de 98,02%, es decir que hay una variación de +0,91%, por lo tanto, la re-certificación ha influido positivamente en la gestión de sus cuentas por cobrar, es decir que los clientes están pagando en el tiempo programado y/o acordando entre las dos partes involucradas, cumpliendo positivamente con la meta establecida.

## 6.2 Análisis de los indicadores financieros

Se analizan los principales indicadores financieros que involucran a dos empresas que poseen la certificación ISO 9001:2015, versus dos empresas que no poseen un sistema de gestión de la calidad certificado. Se analiza el impacto que tiene la certificación ISO 9001 en las Agencias de Aduana: Cordero Proaño y López Mena versus las Agencias de Aduana que no poseen certificación que son: FMA y Cornejo Iglesias.

### **6.2.1 Liquidez corriente de las Agencias de Aduana en Ecuador.**

Las Agencias de Aduana que poseen un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Cordero Proaño (OCA)** para el año 2011 mantuvo una liquidez corriente del 4,16 es decir que por cada \$1 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$4,16 de respaldo en activo corriente, es decir que las exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo. Ya implantado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012, se ve disminuida su liquidez corriente a \$1,47 para responder a las exigibilidades a corto plazo. Posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015 para el año 2016 aumenta su liquidez corriente a \$6,91.

**López Mena** para el año 2011 mantuvo una liquidez corriente del 1,86 es decir que por cada \$1 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$1,86 de respaldo en activo corriente, es decir que las exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo. Ya implantado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012, aumenta su liquidez corriente a \$2,08 para responder a las exigibilidades a corto plazo. Posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015 para el año 2016 aumenta su liquidez corriente a \$5,69.

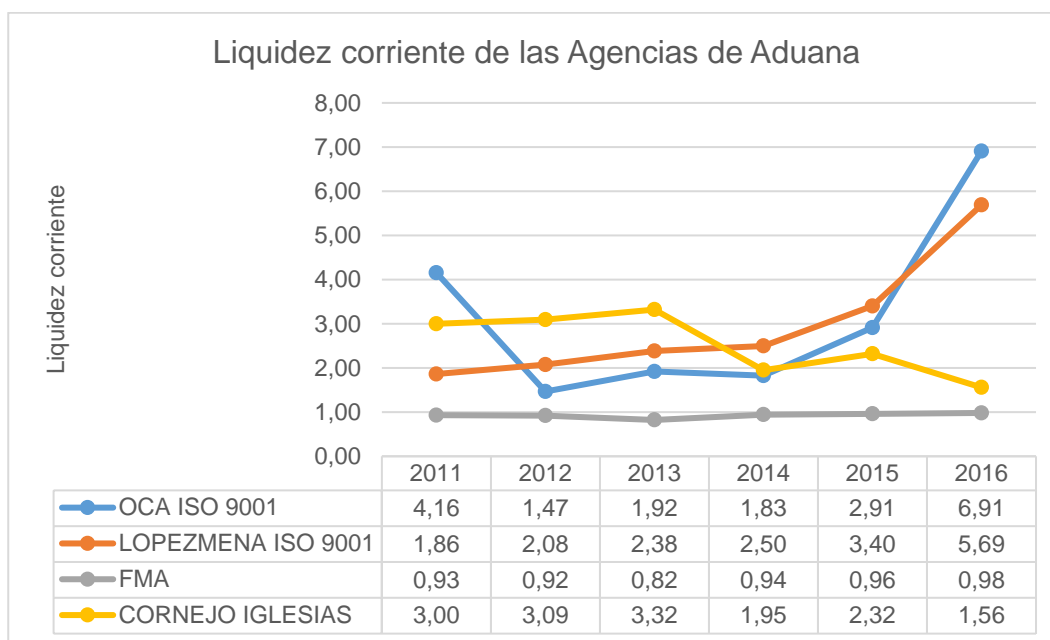
Las Agencias de Aduana que no poseen la certificación de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Francisco Mosquera Aulestia (FMA)** para el año 2011 mantuvo una liquidez del 0,93 es decir que por cada \$1 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$0,93 de respaldo en activo corriente que para este caso no cubre las exigibilidades a corto plazo.

Como se muestra en la figura “liquidez corriente de las agencias de aduana”, FMA no cuenta con una liquidez corriente favorable ya que para el año 2016 que es el último reporte muestra \$0,98 por cada \$1 de deuda.

**Cornejo & Iglesias** para el año 2011 mantuvo una liquidez del 3,00 es decir que por cada \$1 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$3,00 de respaldo en activo corriente, es decir que las exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo.

Como se muestra en la figura “liquidez corriente de las agencias de aduana”, Cornejo & Iglesias se ve afectado en la liquidez corriente obteniendo un \$1,95 para el año 2014, en el año 2015 logra recuperarse obteniendo \$2,32 de liquidez corriente, sin embargo, en el último reporte para el año 2016 se ve disminuida su liquidez corriente a \$1,56. Se mantiene dentro del rango (1,5 - 2) que es un rango normal de liquidez corriente. Es decir, que cumplen con sus obligaciones financieras, deudas o pasivo a corto plazo.



**Figura 13** Liquidez corriente de las Agencias de Aduana

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros.)

**Conclusión.** – Las empresas que tiene un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 son: OCA y López Mena, que para el primer período 2011-2015, OCA tiene en promedio \$2,46 por cada \$1 de deuda y López Mena tiene en promedio \$2,44 por cada \$1 de deuda, en este primer período las empresas cuentan con la certificación ISO 9001:2008, respecto de las empresas que no tienen certificación ISO 9001, estas son: FMA y Cornejo Iglesias, que para el primer período 2011-2015, FMA tiene en promedio \$0,92 por cada \$1 de deuda y Cornejo Iglesias tiene en promedio \$2,74 por cada \$1 de deuda.

Respecto del año 2016 en cuanto la empresa OCA y López Mena se re-certifican con la norma ISO 9001:2015, OCA tiene \$6,91 por cada \$1 de deuda y López Mena \$5,69 por cada \$1 de deuda, respecto de las empresas que no tienen certificación, para el año 2016, FMA tiene \$0,98 por cada \$1 de deuda y Cornejo Iglesias tiene \$1,56 por cada \$1 de deuda.

Aparentemente tener un sistema de gestión de calidad certificado basado en la norma ISO 9001 influye positivamente en la liquidez corriente que OCA y López Mena poseen ya que pueden cubrir sus deudas exigibles a corto plazo, en promedio \$3,20 y \$2,99 respectivamente.

A diferencia de las empresas que no tienen certificación ISO 9001, para las cuales, en base a los datos analizados, ha influido negativamente en su liquidez corriente para FMA que en promedio cuenta \$0,93 por cada \$1 de deuda es decir que las deudas exigibles a corto plazo no se cubren adecuadamente, en cuanto a Cornejo Iglesias no se ha visto afectada ya que su liquidez corriente promedio es de \$2,54 por cada \$1 de deuda es decir que sus deudas a corto plazo están cubierta independientemente de tener la certificación ISO 9001.

### **6.2.2 Endeudamiento Activo de las Agencias de Aduana del Ecuador.**

Las Agencias de Aduana que poseen un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Cordero Proaño (OCA)** para el año 2011 el porcentaje de endeudamiento fue del 92%, es decir, que el grado de endeudamiento fue alto, ya que la relación deuda/recursos propios debe estar situada alrededor de un 50% o 60% por lo tanto depende mucho de sus acreedores y dispone de una limitada capacidad de endeudamiento. Ya implantado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012, disminuye el endeudamiento a 89% a pesar que sigue siendo alto, posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015, para el año 2016 el porcentaje de endeudamiento disminuye hasta 63% a 3% de lograr el rango normal de endeudamiento, es decir que para el año 2016 el nivel de autonomía financiera aumentó.

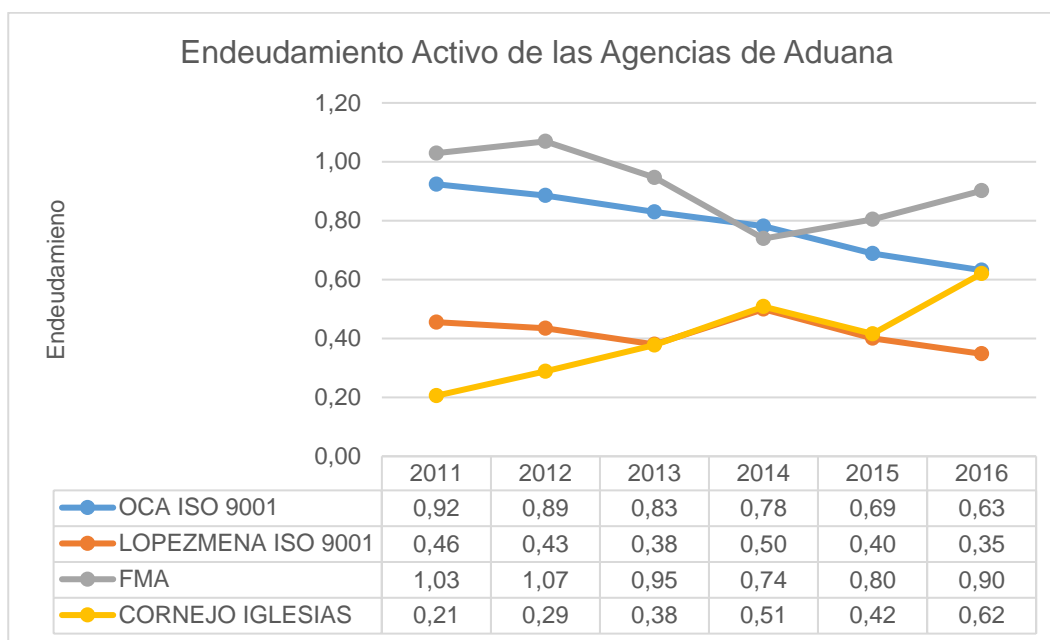
**López Mena** para el año 2011 el porcentaje de endeudamiento fue del 46%, es decir, que el grado de endeudamiento está 4% debajo del promedio normal (50% - 60%), en este caso la deuda/recursos propios representa un grado de independencia normal frente a sus acreedores. Ya implantado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012 disminuye su porcentaje de endeudamiento al 43%. Posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015 para el año 2016 disminuyendo aún más su porcentaje de endeudamiento al 35% es decir que el nivel de autonomía financiera aumenta.

Las Agencias de Aduana que no poseen la certificación de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Francisco Mosquera Aulestia (FMA)** para el año 2011 el porcentaje de endeudamiento fue del 103%, es decir que al tener un grado de endeudamiento elevado depende mucho de sus acreedores por lo tanto dispone de una limitada capacidad de endeudamiento. Para el año 2016 disminuye el porcentaje de endeudamiento al 90% sin embargo se encuentra por encima del promedio normal (50% - 60%) por lo tanto funciona con una estructura financiera arriesgada.

**Cornejo & Iglesias** para el año 2011 el porcentaje de endeudamiento fue del 21%, es decir, representa un elevado grado de independencia frente a sus acreedores. Para el año 2016 el porcentaje de endeudamiento aumenta hasta el 62% por lo tanto el nivel de autonomía financiera disminuye, sin embargo, se encuentra a +2% respecto del promedio normal (50% - 60%) de deuda.





**Figura 14** Endeudamiento Activo de las Agencias de Aduana

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros.)

**Conclusión.** – Parece ser que tener un sistema de gestión de calidad certificado basado en la norma ISO 9001 en el caso del indicador “endeudamiento activo” no tuviese una repercusión importante en el promedio de endeudamiento de las Agencias de Aduana ya que su comportamiento es indistinto respecto del tener o no tener certificado de calidad.

### 6.2.3 Rotación de ventas de las Agencias de Aduana del Ecuador

Las Agencias de Aduana que poseen un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Cordero Proaño (OCA)** para el año 2011 los activos rotan 3,84 veces, lo que podemos traducir a días dividiendo 360 entre 3,84 y tenemos que los activos rotan cada 93,75 días, puesto que son activos que precisamente están dedicados para la venta, lo que los obliga a buscar la máxima

rotación posible. Ya implementado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012, aumenta la rotación de los activos a 4,90 veces lo que podemos traducir a días y tenemos que los activos rotan cada 73,47 días, por lo tanto, la rotación de los activos aumentó. Posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015 para el año 2016, en el cual disminuye la rotación de los activos a 2,83 veces lo que podemos traducir a días, tenemos que los activos rotan cada 127,21 días.

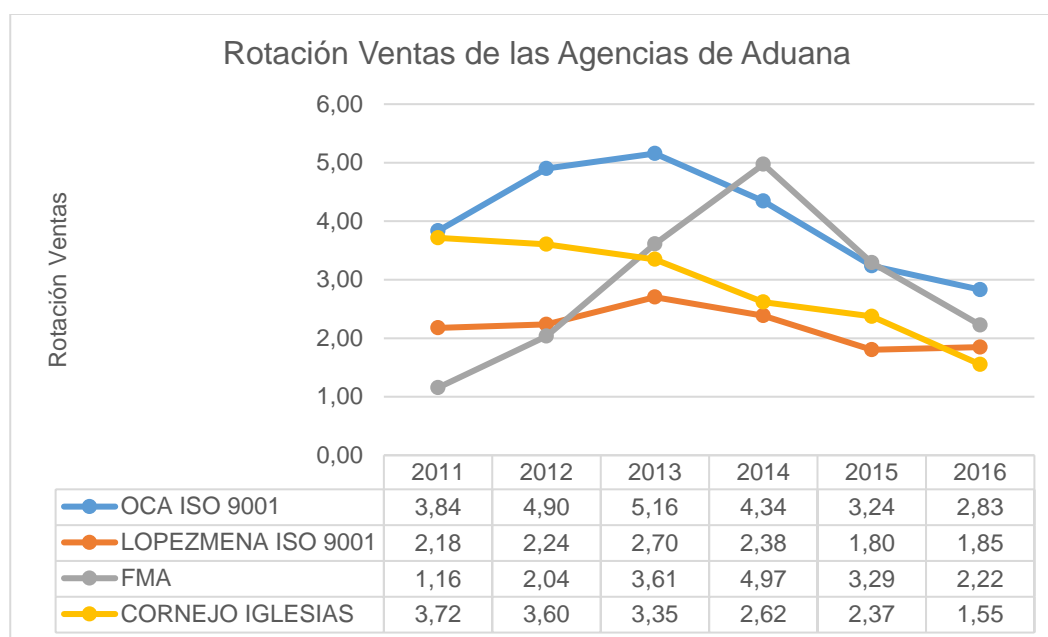
**López Mena** para el año 2011 los activos rotan 2,18 veces, traducido en días, tenemos que los activos rotan cada 165,14 días. Ya implementado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012, aumenta su rotación de activos a 2,24 veces al año. Posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015 para el año 2016 y su rotación de activos disminuye a 1,85 veces al año, traducido en días, tenemos que los activos rotan cada 194,59 días.

Las Agencias de Aduana que no poseen la certificación de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Francisco Mosquera Aulestia (FMA)** para el año 2011 los activos rotan 1,26 veces al año, traducido en días, tenemos que los activos rotan cada 285, 71 días, es decir, que las ventas han disminuido. Para el año 2016 los activos rotan 2,22 veces al año, traducido en días, tenemos que los activos rotan cada 162,16 días, aumentando la rotación de los activos respecto de las ventas realizadas.

**Cornejo & Iglesias** para el año 2011 los activos rotan 3,72 veces al año, traducido en días, tenemos que los activos rotan cada 96,77 días. Para el año 2016 la rotación de activos se ve

disminuido a 1,55 veces al año, traducido en días, tenemos que los activos rotan cada 232,26 días, es decir que las ventas respecto de los activos han disminuido.



**Figura 15** Rotación Ventas de las Agencias de Aduana  
Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros.)

**Conclusión.** – En el caso de tener un sistema de gestión de calidad certificado basado en la norma ISO 9001 es indiferente para OCA y López Mena ya que el promedio de rotación de ingresos por servicios aduaneros es de 4,05 y 2,19 veces al año, es decir, que los beneficios tienen un elevado grado de rotación, para OCA y para López Mena la utilización de sus activos difiere.

Como no tener la certificación ISO 9001 es indiferente de la rotación de ventas “ingresos por servicios aduaneros” para FMA la rotación es de 2,88 veces al año (125 días), y, para Cornejo Iglesias 2,87 veces al año (125,44 días).

Para obtener mayores ingresos por servicios aduaneros que prestan las empresas los ingresos “servicios aduaneros” deberían tener una mayor rotación anual. Podría decirse que este indicador

tiene una repercusión baja respecto de la norma ISO 9001, ya que en este caso la empresa más sobresaliente es OCA.

#### **6.2.4 Período medio de cobranza de las Agencias de Aduana del Ecuador.**

Las Agencias de Aduana que poseen un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

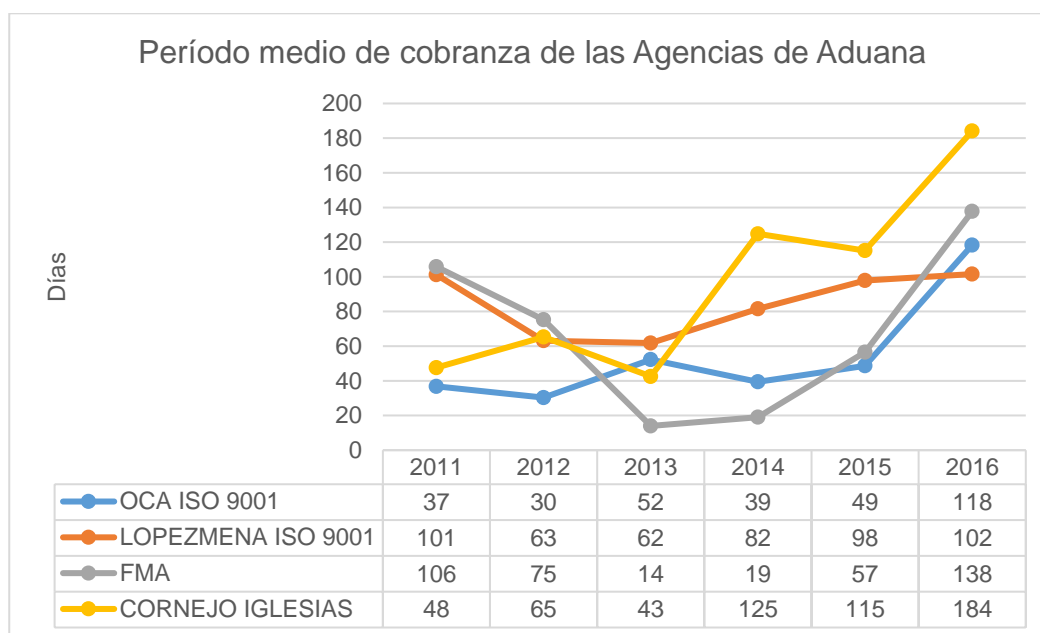
**Cordero Proaño (OCA)** para el año 2011 el promedio de cobro fue de 37 días, es decir, que el flujo del efectivo se mantiene en períodos cortos de cobro respecto de las ventas realizadas. Implementado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012 el promedio de cobro se disminuye a 30 días. Posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015, sin embargo, para el año 2016 el período medio de cobranza aumenta a 118 días.

**López Mena** para el año 2011 el promedio de cobro fue de 101 días, es decir, que se el flujo del efectivo se mantiene en períodos largos de cobro respecto de las ventas realizadas. Implementado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012 el promedio de cobro se disminuye a 63 días. Posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015, sin embargo, para el año 2016 el período medio de cobranza aumenta a 102 días.

Las Agencias de Aduana que no poseen la certificación de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Francisco Mosquera Aulestia (FMA)** para el año 2011 el promedio de cobro fue de 106 días, es decir, que el flujo del efectivo se mantiene en períodos largos de cobro respecto de las ventas realizadas. Entre los años 2012 a 2015 mantienen un promedio de cobro de 41 días, es decir, que en este período de tiempo los cobros se realizaron en el corto plazo, sin embargo, para el año 2016 el promedio de cobro aumenta a 138 días.

**Cornejo & Iglesias** para el año 2011 el promedio de cobro fue de 48 días, es decir, que se el flujo del efectivo se mantiene en períodos cortos de cobro respecto de las ventas realizadas. Para el año 2016 el promedio de cobro aumenta a 184 días.



**Figura 16** Período medio de cobranza de las Agencias de Aduana

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros.)

**Conclusión.** – Al parecer tener un sistema de gestión de la calidad certificado en base a la norma ISO 9001 tiene una influencia relevante para OCA ya que el promedio de cobranza es de 54 días y para López Mena es indiferente ya que el promedio medio de cobranza es de 85 días

respectivamente, sin embargo, aún se mantiene por debajo del promedio de cobro que por lo general es de 90 días.

A diferencias de las empresas que no tienen certificación ISO 9001, independientemente de la certificación de calidad, FMA y Cornejo & Iglesias mantiene un promedio de cobranza a 68 días y 97 días es decir que mantienen un flujo de efectivo considerable en períodos cortos de cobro respecto de las ventas realizadas “servicios aduaneros”. Para este caso el indicador “período medio de cobranza” difiere de tener o no la norma ISO 9001 implementada.

#### **6.2.5 Rentabilidad Financiera de las Agencias de Aduana del Ecuador.**

Las Agencias de Aduana que poseen un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Cordero Proaño (OCA)** para el año 2011, el índice de rentabilidad financiera fue de 0,46, demuestra que el endeudamiento provoca un efecto negativo sobre la rentabilidad financiera, es decir que el beneficio neto es mínimo en relación a la inversión de los socios. Ya implementado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012 se observa una disminución en el índice de rentabilidad financiera llegando hasta 0,39. Posteriormente se re-certifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015 para el año 2016 el índice de rentabilidad financiera disminuyó hasta 0,10.

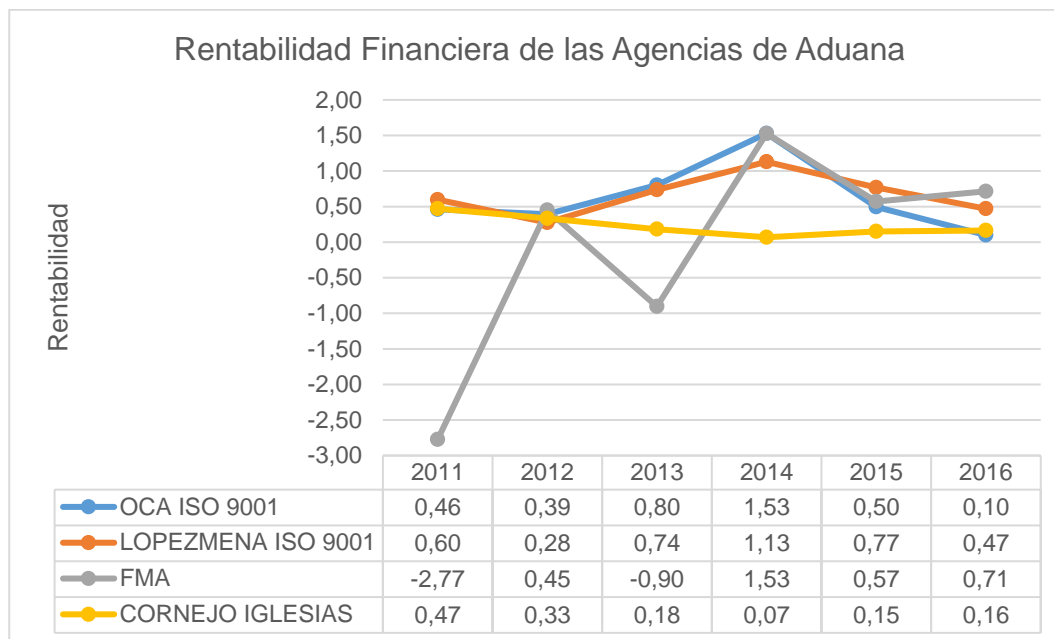
**López Mena** para el año 2011 el índice de rentabilidad financiera fue de 0,60, demuestra que el endeudamiento provoca un efecto negativo sobre la rentabilidad financiera, es decir que el beneficio neto es mínimo en relación a la inversión de los socios. Ya implementado el sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008 a partir del año 2012 se observa una

disminución en el índice de rentabilidad financiera llegando hasta 0,28. Posteriormente se recertifican con la última actualización de la norma ISO 9001:2015 para el año 2016 el índice de rentabilidad financiera aumenta hasta 0,47.

Las Agencias de Aduana que no poseen la certificación de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 son:

**Francisco Mosquera Aulestia (FMA)** para el año 2011, el índice de rentabilidad financiera fue de -2,77, demuestra que el endeudamiento provoca un efecto negativo sobre la rentabilidad financiera, es decir para este caso que el beneficio neto es nulo en relación a la inversión de los socios. Para el año 2016, el índice de rentabilidad financiera aumentó hasta 0,71, sin embargo, aún se encuentra por debajo del promedio normal de rentabilidad financiera.

**Cornejo & Iglesias** para el año 2011, el índice de rentabilidad financiera fue de 0,47, demuestra que el endeudamiento provoca un efecto negativo sobre la rentabilidad financiera, es decir que el beneficio neto es negativo en relación a la inversión de los socios. Para el año 2016, el índice de rentabilidad financiera disminuyó hasta 0,16, aún se encuentra por debajo del promedio normal de rentabilidad financiera.



**Figura 17** Rentabilidad Financiera de las Agencias de Aduana

Fuente: (Superintendencia de compañías, valores y seguros.)

**Conclusión.** – Se podría decir que tener un sistema de gestión de la calidad implementado y certificado basado en la norma ISO 9001 es relevante para OCA y López Mena ya que el promedio del índice de rentabilidad es de 0,63, y 0,66 respectivamente, es decir, que el beneficio neto es considerable en relación a la inversión de los socios, pero a diferencia de las empresas como FMA y Cornejo & Iglesias que su promedio de índice de rentabilidad es de -0,07 y 0,23, podría decirse que el endeudamiento para estas últimas empresas provoca un efecto negativo sobre la rentabilidad financiera, es decir, que los fondos invertidos no han generado los ingresos esperados.

Una de las razones que afecta el índice de rentabilidad financiera de las Agencias de Aduana, podría ser, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, una empresa estatal que regulariza la entrada y salida de las mercancías, así como los requisitos para las partes que intervienen en las cadenas logística, esto incluye a las Agencias de Aduana del Ecuador, y, mucho tienen que ver los



honorarios por trámites de nacionalización de las mercancías que están regularizados. Las Agencias de Aduana siempre van a cobrar los honorarios según el tarifario que regula los honorarios mínimos para los Agentes de Aduana (SENAE, 2012). Por lo mencionado las Agencias de Aduana mantienen en promedio al año 2016 una rentabilidad financiera del 0,36 demostrando que el endeudamiento podría estar provocando un efecto relevante sobre la rentabilidad financiera. Es decir que la competencia por precios no se realiza en este caso por el tipo de actividad económica que realizan las Agencias de Aduana que están regularizada por el SENAE.

## CAPITULO VII

### 7.1 Conclusiones

La eficacia del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 según los resultados de los indicadores de gestión de la calidad implementados por la Agencia de Aduanas OCA que en total son 9 objetivos con sus respectivos indicadores de eficacia, para los cuales los resultados analizados han sido positivos hasta el año 2017, es decir que el cumplimiento de los objetivos establecidos y planificados se han realizado con éxito y el efecto de la transición de la Norma ISO 9001:2008 a la última actualización ISO 9001:2015 al parecer tiene un impacto positivo.

Se determina que el nivel de aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad ISO 9001, con la implementación de la ISO 9001:2008 hasta el año 2015 para el indicador 1 según datos de la tabla 28 las capacitaciones han sido eficaces en un 97,50%, posteriormente se re-certifican con la ISO 9001:2015 las capacitaciones han sido eficaces en un 95,34%, han logrado mantener capacitaciones eficaces ya que están sobre la meta del 90%, se concluye que la transición de la norma para la re-certificación no afecta la meta planificada, por lo tanto los efectos son positivos.

Para el indicador 2 se demuestra que según datos de la tabla 29 la eficacia en la digitación de trámites aduaneros hasta el año 2015 es de 92,41%, en cuanto se re-certifican con ISO 9001:2015, la eficacia en la digitación de trámites aduaneros aumenta al 98,94%, se concluye que la re-

certificación ha sido positiva en este ámbito y el número de errores se ha disminuido en el último año.

Para el indicador 3 se demuestra que según datos de la tabla 30 la eficiencia y agilidad en el despacho de aduana, cuando el sistema de gestión de la calidad estaba basado en las normas ISO 9001:2008, al año 2015 la mercadería salía de aduana en 1,89 días, posteriormente se re-certifican con la ISO 9001:2015, al año 2017 la mercadería sale en 2,08 días, se concluye que la transición de la norma ISO 9001 afectó negativamente a este indicador lo que conlleva a que la empresa aumente sus tiempos de entrega de mercadería a sus clientes.

Para el indicador 4 se demuestra que según datos de la tabla 31, el número de reclamos respecto de las entregas de mercadería, cuando tenían implementado la Norma ISO 9001:2008 el porcentaje de reclamos al año 2015 es 0,80%, posteriormente obtienen la certificación ISO 9001:2015 y el porcentaje de reclamos se reduce al 0,70%, se concluye que la actualización del sistema de gestión de la calidad benefició positivamente a este indicador ya que los errores que cometen los colaboradores ha disminuido, con la actualización han tomado conciencia de lo que representa un reclamo de un cliente y como este puede afectar a toda la organización.

Para el indicador 5 se demuestra que según datos de la tabla 32, el nivel de satisfacción de cliente, cuando estaba implementada la Norma ISO 9001:2008 alcanzaban un 88,89% al año 2015, justamente en este año la ISO 9001 se actualiza, generando una transición a la Norma ISO 9001:2015 logran implementarla y para el año 2017 en nivel de satisfacción de cliente aumenta al

96,05%, se concluye que la transición tuvo un efecto positivo en este indicador por lo que la organización se tomó con mayor seriedad el más mínimo reclamo para mejorar.

Para el indicador 6 se demuestra que según datos de la tabla 33, en cuanto tenía ISO 9001:2008 la eficacia de las capacitaciones para el personal alcanzaba el 100%, sin embargo, en cuanto obtienen la re-certificación ISO 9001:2015 disminuye al 83,36%, se concluye que la capacidad que tienen los colaboradores para desempeñar sus funciones de acuerdo a las últimas actualizaciones que emite el SENA se han visto afectadas negativamente, las regularizaciones constantes del Gobierno Central hacen que los lineamientos de las negociaciones con los clientes no sean sólidas por el constante cambio y la inestabilidad del país.

Para el indicador 7 se demuestra que según datos de la tabla 34, cuando tenía implementado la ISO 9001:2008 alcanzan un 95,33% de cumplimiento del plan de mantenimiento de quipos, en cuanto se re-certifican con la ISO 9001:2015 alcanzan la meta establecida del 100%, se concluye que la actualización ayuda a encontrar las falencias que pueden tener, en este indicador la transición de la ISO 9001 ha sido beneficiosa tomando en cuenta la importancia que tiene el mantenimiento de los quipos, en software y hardware ya que las organizaciones se ven vulnerables ante ataques informáticos por ende deben contar con personal capacitado para manejar este tipo de requerimientos, ya que todas las Agencias de Aduanas realizan las transmisiones mediante el sistema informático ECUAPASS.

Para el indicador 8 se demuestra según datos de la tabla 35, que cuando estaba implementado la ISO 9001:2008 los errores por facturación en el año 2013 llegaban al 1,60%, una vez realizada la

transición a la ISO 9001:2015 identifican los errores más comunes y repetitivos en el área de contabilidad y los errores por facturación al año 2017 disminuyeron al 1,29%, se concluye que durante la transición se identifican errores que afectan la funcionalidad de la organización por lo que la actualización de la ISO 9001 impacta positivamente.

Para el indicador 9 se demuestra según datos de la tabla 36, que en cuanto se implementó la norma ISO 9001:2008 al año 2013 el porcentaje que definía la gestión de cobro era del 94,22%, posteriormente se actualizan a la norma ISO 9001:2015 y el porcentaje para la gestión de cobro aumenta al 98,02%, se concluye que los beneficios por efecto de la transición y actualización han sido positivos ya que se la organización logra aumentar la gestión de cobros por lo tanto la liquidez de la organización aumenta, gracias a la implementación de la ISO 9001.

En base a los análisis de los resultados de los nueve indicadores propuestos por la Agencia de Aduanas se logra observar que en el transcurso del tiempo van mejorando sus indicadores gracias a la implementación de la ISO 9001, al tener identificados los nueve indicadores y el plan para gestionar riesgos que en el caso de que los indicadores muestren valores negativos, que en este caso no ha existido valores por debajo de las metas planteadas por la organización, se concluye que los riesgos están controlados y vigilados por la organización, en el caso de que se identifiquen riesgos en algún indicador la organización está lista para mitigarlo según la auditoria interna realizara en el punto 5.3.1. Las partes interesadas y el cumplimiento de los requisitos legales en efecto apoyan al inicio de la implementación de la Norma ISO 9001.

A continuación, se presentan las conclusiones en base al análisis de datos de los indicadores financieros, cómo estos se han visto afectados por la Norma ISO 9001, se toma en cuenta los datos de las Agencias de Aduana OCA y López Mena quienes cuentan con la certificación ISO 9001:2015 a diferencias de las Agencias de Aduana FMA y Cornejo & Iglesias que no cuentan con la certificación de calidad ISO 9001.

Según datos que se pueden observar en la figura 13 para el indicador liquidez corriente, se concluye que las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001 responde de mejor forma ante las deudas exigibles a corto plazo a diferencias de las empresas que no cuentan con la certificación ISO 9001, se concluye también que la ISO 9001 al parecer tiene un impacto positivo respecto de los datos del indicador de liquidez, es decir que las empresas se han visto beneficiadas por la implementación.

De acuerdo a los datos analizados en la figura 14 para el indicador endeudamiento activo, se concluye que este indicador financiero al parecer no se ve influido por la Norma ISO 9001 que posean las empresas, los resultados que se muestran son indistintos para cada Agencia de Aduana. En conclusión, la capacidad de deuda de las Agencias de Aduana pudiese no estar influido por la Norma ISO 9001.

En los datos que muestra la figura 15, la rotación de ventas (ingresos por concepto de servicios de trámites de desaduanización de mercancías), al parecer la influencia de la ISO 9001 para este indicador financiero en conclusión no tuviese algún efecto tanto en las empresas que están

certificadas y de igual manera para las empresas que no cuentan con la certificación de calidad. En conclusión, el indicador al parecer es indiferente a la norma ISO 9001.

Según los datos mostrados en la figura 16, se concluye que para el indicador “promedio medio de cobranza” al parecer no tiene efecto el que las empresas cuenten o no con una certificación de calidad ISO 9001.

Para el indicador “rentabilidad financiera” según los datos que se pueden observar en la figura 17, se concluye que las empresas que tienen implementado un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 se podría decir que son más rentables, es decir, que los beneficios netos son considerables a diferencia de las empresas que no poseen esta certificación de calidad.

En conclusión, los resultados de los indicadores financieros para las Agencias de Aduana que tienen implementado un sistema de gestión de la calidad, basado en la norma ISO 9001, es relevante la implementación del mismo ya que tienen una influencia considerable para el indicador “liquidez corriente” y “rentabilidad financiera” en los cuales destacan. A diferencia de las empresas que no cuentan con certificación de calidad ISO 9001, para las cuales los indicadores financieros “endeudamiento activo”, “rotación de ventas” y “período medio de cobranza” nos demuestran que son indiferentes a la implementación de la norma ISO 9001.

Se podría decir que las empresas que poseen un sistema de gestión de la calidad certificado, están preparadas para aprovechar las oportunidades, sólidas ante las amenazas, que afectan la industria, haciendo una retrospectiva del estado en el que se encuentran, identificando sus

fortalezas y debilidades las Agencias de Aduana tendrán que trabajar más en sus fortalezas y tal vez trabajar más para disminuir sus debilidades.

## **7.2 Recomendaciones**

La mejora continua de las organizaciones a través del tiempo ha hecho que permanezcan en el mercado unas más sólidas que otras, pero todo se resume a la correcta implementación de los procesos con un enfoque al cliente, liderazgo, compromiso con las personas, toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones que son los principios de la gestión de la calidad implementados en las organizaciones que aún se mantiene en la industria a pesar de los cambios a través del tiempo.

Tener los procesos estandarizados y controlados, apoya el adecuado funcionamiento de las organizaciones, independientemente del tamaño que estas tengan, por lo tanto se recomienda la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001 ya que la gestión de los procesos se puede alcanzar implementando el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar con un pensamiento basado en riesgos, y, así previniendo los resultados no deseados y aprovechando las oportunidades de la industria.

Al tener una correcta implementación de la Norma ISO 9001 en la organización se recomienda tomar en cuenta las debilidades que tienen para trabajar aún más en sus fortalezas, es el caso de las políticas de marketing que necesitan ser revisadas y tal vez reformuladas, ya que la posición de marca de la organización es parte de la mejora continua.



Si la organización está sólida frente a la competencia en la industria, se recomienda la apertura de nuevos mercados, se hace mención de “sólida” en el aspecto de que la organización debe estar bien preparada para soportar los cambios continuos del mercado y aprovechar las oportunidades del mismo.

La organización al momento de implementar el sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001 debería tomar en cuenta también variables que afecten negativamente a la organización no solamente positivas, esto ayudará a que la organización tenga un enfoque más apegado a la realidad de la industria, logrando identificar nuevos elementos que apoyen al desarrollo.

Un sistema de gestión de la calidad es considerado como una herramienta para que las organizaciones aumenten su competitividad en el mercado independientemente en el que se encuentren la Norma ISO 9001 se adapta a los procesos de las organizaciones por lo tanto se recomienda una correcta implementación identificando los puntos que no aplican a la organización, cabe mencionar que la Norma ISO 9001 no exige sino que: “indica un requisito”, “indica una recomendación” e “indica un permiso, una posibilidad o una capacidad”, depende de las organizaciones la implementación y el alcance que tenga la misma a través de los objetivos que se establezcan.

Si bien no se puede afirmar que implementar y certificarse por medio de este sistema de gestión de calidad es garantía para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera total, apoya de alguna manera a las organizaciones a aumentar su competitividad y participación en el mercado.

Si el país quiere ser más competitivo a nivel internacional todas las organizaciones independientemente de la actividad económica que realicen deberían estar certificadas en su

respectivo sector al que pertenezcan, como certificación base debería estar la Norma ISO 9001 ya que el mundo cada vez es más exigente y más cuidadoso al momento de seleccionar y adquirir sus productos o servicios para ello deberíamos estar preparados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. A. (2004). *Mejoramiento de la calidad un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Asamblea Nacional Web site: <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-20/transparencia-2015/literal-a/a2/Const-Enmienda-2015.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (27 de Febrero de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador Web site: <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (1 de junio de 2017). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business Web site: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business>
- Banco Mundial. (27 de Febrero de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de Datos Banco Mundial Web site: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?contextual=default&end=2016&locations=EC&start=1990&view=chart>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (24 de Abril de 2017). *La Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de La Camara Web site: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/REG-1.5.1-1-IPE-184-PIB-2016-y-Proyecciones-2017.pdf>
- Control estadístico de la calidad. (22 de Enero de 2018). *Control estadístico de la calidad*. Obtenido de Control estadístico de la calidad Web site: <https://control-estadistico-de-la-calidad.wikispaces.com/CAPITULO+1>
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición*. México: Pearson Educación.
- Deming, E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. MA. Center for Advanced Engineering Study: Cambridge.
- Don Quijote. (17 de Enero de 2018). *Don Quijote*. Obtenido de Don Quijote Web site : <https://www.donquijote.org/es/cultura-ecuatoriana/>
- El Comercio. (29 de Mayo de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de El Comercio Web site: <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercioexterior-pablocampana-salvaguardias-importaciones-ecuador.html>
- El Comercio. (21 de Marzo de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de El Comercio Web site: <http://www.elcomercio.com/actualidad/pnud-ecuador-pobreza-desarrollo-americalatina.html>
- El Telégrafo. (21 de Mayo de 2017). *Diario El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-marzo-de-2017-la-tasa-de-desempleo-alcanzo-el-4-4-a-nivel-nacional>
- El Universo. (6 de Marzo de 2015). *El Universo*. Obtenido de Diario El Universo Web site: <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/06/nota/4627241/ecuador-aplicara-salvaguardias-32-sus-importaciones-durante-15>

- El Universo. (12 de Octubre de 2017). *El Universo*. Obtenido de El Universo Web site: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/12/nota/6427327/ecuador-proyecta-pobre-crecimiento-economico-frente-region-segun>
- Espiñeira-Bellón, E. M., Mato Vásquez, D., & Mariño Barral, M. (septiembre de 2016). Análisis descriptivo del impacto de Sistemas de Gestión de Calidad (EFQM e ISO) en centros de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma Gallega. Zaragoza, España.
- García P., M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (1 de Agosto de 2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Lima, Perú.
- Human Development Reports. (28 de Febrero de 2018). *United Nations Development Programme*. Obtenido de United Nations Development Programme Web site: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/ECU>
- INEC. (1 de Junio de 2017). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras Web site: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Reporte\\_inflacion\\_201706.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Reporte_inflacion_201706.pdf)
- INEC. (3 de Marzo de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras Web site: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf)
- INEC. (22 de Febrero de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras Web site: [http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)
- International Chamber Of Commerce. (1 de Enero de 2011). *ICCWBO*. Obtenido de International Chamber Of Commerce Web Site: <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/the-incoterms-rules/>
- International Organization for Standardization . (18 de septiembre de 2017). *International organization for standardization*. Obtenido de ISO Web site: <https://www.iso.org/home.html>
- International Organization for Standardization. (2017). *International Organization for Standardization*. Obtenido de ISO Web site: <https://www.iso.org/home.html>
- Ishikawa, K. (1985). *Qué es el control total de calidad. La modalidad japonesa*. Japón: Grupo Editorial Norma.
- ISO . (5 de febrero de 2018). *International Organization for Standarization*. Obtenido de International Organization for Standarization Web site: <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO. (15 de Noviembre de 2008). *Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - requisitos*. Obtenido de International Organization for Standarization Web site: <https://www.iso.org/standard/46486.html>
- ISO. (15 de Septiembre de 2015). *Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - requisitos*. Obtenido de International Organization for Standarization Web site: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
- ISO. (05 de febrero de 2018). *International Organization for Standarization*. Obtenido de International Organization for Standarization Web site: <https://www.iso.org/members.html>
- ISO. (5 de febrero de 2018). *International Organization for Stardardization*. Obtenido de International Organization for Stardardization Web site: <https://www.iso.org/capacity-building.html>

- ISO Central Secretariat. (5 de febrero de 2018). *International Organization for Standardization*.  
Obtenido de International Organization for Standardization Web site:  
<https://www.iso.org/capacity-building.html>
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Juran, J., & Gryna, F. J. (1980). *Quality Planning and Analysis*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001. *Universidad & Empresa*, 33-54.
- López, L. P. (2015). *Novedades ISO 9001:2015*. Madrid: Fundación Confemetal Editorial.
- Manene, L. M. (1 de Septiembre de 2011). *El Cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad*. Obtenido de Luis Miguel Manene Web site:  
<http://www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/>
- Markous, P. (7 de julio de 2015). *La Nación*. Obtenido de La Nación Web site:  
<https://www.lanacion.com.ar/1808312-serranos-y-costenos-todos-contentos>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Dias de Santos.
- Medina, L. A., Rivera, N. D., & Nariño, H. A. (2015). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. San Carlos y San Saverino de Matanzas, Cuba.
- Melendo, T. (1990). *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- Méndez, J. C. (10 de Mayo de 2013). *Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby*. Obtenido de Gestipolis Web site: <https://www.gestipolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (20 de Febrero de 2018). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Industrias Web site: <http://www.industrias.gob.ec/exporta-facil/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana . (25 de Febrero de 2018). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana* . Obtenido de Cancillería Web site:  
<http://www.cancilleria.gob.ec/union-de-naciones-suramericanas-unasur/>
- MIPRO. (17 de febrero de 2018). *Ministerio de Industria y Productividad, objetivos institucionales*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad Web site:  
<http://www.industrias.gob.ec/objetivos/>
- OCA. (2016). *Acerca de nosotros: Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño*. Obtenido de OCA Web Site: <https://www.oca.com.ec/quienes-somos/mision-y-vision>
- OCA. (28 de Febrero de 2018). *Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño*. Obtenido de OCA Web site : <http://www.oca.com.ec/>
- OCA. (10 de Enero de 2018). *Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño*. Obtenido de Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño Web site:  
<http://www.oca.com.ec/index.php/quienes-somos/politicas-de-calidad>
- OCA. (15 de Enero de 2018). *Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño*. Obtenido de Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño Web site:  
<http://www.oca.com.ec/index.php/quienes-somos>

- OCA. (25 de Febrero de 2018). *Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño*. Obtenido de Oficina Comercial Aduanera Cordero Proaño Web site:  
<http://www.oca.com.ec/index.php/servicios/importaciones>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (5 de Enero de 2015). Informe sobre Desarrollo Humano 2015. Nueva York, Nueva York, Estados Unidos . Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Web site:  
<http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/countryinfo/>
- Ortiz, M. (15 de Enero de 2018). *Diario El Comercio*. Obtenido de El Comercio Web site:  
<http://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>
- Pérez, Y. (2016). Tránsito de la ISO 9001:2008 a la 2015, una necesidad del sector empresarial ecuatoriano. *Valor Agregado*, 114.
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (2 de abril-mayo de 2007). El secreto de una buena estrategia. *Gestión*, V.10 , págs. 64-67.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (marzo-abril de 1979). *Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia*. Brighton: Harvard-Deusto Business Review.
- Ramírez, D. E. (15 de febrero de 2009). *Doris Elizabeth Ramirez* . Obtenido de Blogspot:  
<http://doriselizabethramirez.blogspot.com/2009/02/reaccion-en-cadena-calidad.html>
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Sánchez, J. C. (2012). Evaluación de la eficiencia de la investigación. En J. C. Sánchez, *Evaluación de la eficiencia de la investigación* (pág. 14). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Secretaría Central de ISO. (15 de Noviembre de 2008). *Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - requisitos*. Obtenido de International Organization for Standardization Web site: <https://www.iso.org/standard/46486.html>
- Secretaría Central de ISO. (15 de Septiembre de 2015). Norma internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario. Ginebra, Suiza.
- Secretaría Central de ISO. (15 de Septiembre de 2015). *Norma internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - requisitos*. Obtenido de International Organization for Standardization Web site: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo . (22 de Septiembre de 2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo* . Obtenido de Planificación Web site:  
[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_OK.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf)
- Sejzer, R. (27 de Marzo de 2017). *Calidad total hoy mejor que ayer mañana mejor que hoy*. Obtenido de Calidad Total Web site: <http://ctcalidad.blogspot.com/2017/03/>
- SENAE. (1 de Julio de 2008). *Servicio de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana del Ecuador Web site: [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/material\\_de\\_estudio\\_SICE.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/material_de_estudio_SICE.pdf)
- SENAE. (2 de Mayo de 2009). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site:  
<https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/2-Requisitos-OCES-Boletin-259-2009.pdf>

- SENAE. (15 de Julio de 2011). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/SENAE-DGN-0409-RE.pdf>
- SENAE. (13 de Abril de 2012). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: <https://www.aduana.gob.ec/archivos/resoluciones/SENAE-DGN-2012-0140-RE.PDF>
- SENAE. (9 de Octubre de 2012). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/SENAE-DGN-2012-0327-RE.pdf>
- SENAE. (28 de Noviembre de 2013). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/1-SENAE-DGN-2013-0472-RE.pdf>
- SENAE. (1 de Agosto de 2014). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador* . Obtenido de Aduana del Ecuador Web site: [https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/a3\\_SENAE-MEE-2-2-017-V1.pdf](https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/a3_SENAE-MEE-2-2-017-V1.pdf)
- SENAE. (6 de Enero de 2015). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/SENAE-DGN-2015-0001-OF.pdf>
- SENAE. (9 de Septiembre de 2015). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: <https://www.aduana.gob.ec/boletines/ejecucion-de-garantia-general-aduanera-presentada-por-agentes-de-aduana-cuando-se-detecte-una-incorrecta-clasificacion-arancelaria-en-las-declaraciones-aduaneras-183541/>
- SENAE. (2 de Enero de 2017). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador* . Obtenido de Aduana del Ecuador Web site: [https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/m\\_InformeGestion.pdf](https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/m_InformeGestion.pdf)
- SENAE. (20 de Febrero de 2018). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: <https://www.aduana.gob.ec/envios-courier-o-postal/>
- SENAE. (20 de Febrero de 2018). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs\\_ECUAPASS.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf)
- SENAE. (20 de Febrero de 2018). *Aduana del Ecuador* . Obtenido de Aduana Web site: <https://www.aduana.gob.ec/introduccion/>
- SENAE. (25 de Febrero de 2018). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site: [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs\\_ECUAPASS.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf)
- SENAE. (26 de Febrero de 2018). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana Web site : <https://www.aduana.gob.ec/canal-de-aforo-fisico/>
- SENAE. (22 de Enero de 2018). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana del Ecuador Web site: <https://www.aduana.gob.ec/oea/>
- SENAE. (25 de Febrero de 2018). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana del Ecuador Web site: <https://www.aduana.gob.ec/despacho-anticipado/>
- SENAE. (28 de Febrero de 2018). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador* . Obtenido de Aduana del Ecuador SENAE Web site : <https://www.aduana.gob.ec/oea/>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriana. (29 de Diciembre de 2017). *Acreditacion*. Obtenido de Acreditacion Web site: <http://www.acreditacion.gob.ec/historia/>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (29 de Septiembre de 2017). *Acreditacion* . Obtenido de Acreditacion Web site: <http://www.acreditacion.gob.ec/encuesta-iso-2016/>

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (20 de Febrero de 2018). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de Supercias Web site: <http://www.supercias.gob.ec/portalscvcs/>

Universidad de Alcalá. (16 de Diciembre de 2017). *La Gestión de los Riesgos del Proyecto*. Obtenido de Máster Dirección de Proyecto Web site: <http://www.uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-ii-certificacion-pmp-pmi/gestion-de-los-riesgos-del-proyecto-pmp-pmi/>

Yáñez, J., & Yáñez, R. (9 de julio de 2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO. Carabobo, Venezuela.

Yáñez, J., & Yáñez, R. (9 de julio de 2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. Carabobo, Venezuela .