



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación  
para la obtención del Título de:**

**Ingeniera Portuaria y Aduanera Mención Administración Portuaria**

**Tema:**

**Factores que incidan en la competitividad de las agencias aduaneras en  
Guayaquil, año 2020.**

**Autora:**

**Nazly Steffi Casal Rodríguez**

**Director del Trabajo de Titulación:**

**PhD. Xavier Mosquera Rodríguez.**

**2020**

**Guayaquil – Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas y esfuerzo previos que corresponden a otras personas. En estas líneas deseo expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios siempre bendecirme y permitirme culminar mi carrera universitaria.

A mi Familia por apoyarme en todo momento, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil que me abrió las puertas para ser mejor persona y formarme como una buena profesional.

Gracias a todos.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Carlos Casal y Alma Rodríguez por todo su apoyo incondicional, sus consejos y esfuerzos que realizan por mí.

A mis hermanos Chris y Jean Pierre por apoyarme en todo momento.

A toda mi familia que es lo más hermoso que Dios me ha dado.

Gracias por creer en mí.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

.....  
Nazly Steffi Casal Rodríguez

# **FACTORES QUE INCIDAN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS ADUANERAS EN GUAYAQUIL, AÑO 2020.**

Nazly Steffi Casal Rodríguez  
nazlysteffycr1812@gmail.com

## **RESUMEN**

Las agencias aduaneras son importantes para la economía de un país, ya que sus gestiones ante la autoridad aduanera permiten que los productos y servicios se procesen de forma rápida y segura dentro de un mercado competitivo por sus variaciones de tendencias.

La presente investigación tiene como finalidad de analizar los factores que inciden en la competitividad en los procesos de exportación e importación de las agencias aduaneras del cantón Guayaquil a partir del año 2020, bajo un enfoque mixto y diseño no experimental que permita identificar problemas y posibles ajustes para cumplir con los objetivos estratégicos que mejoren su rentabilidad, productividad y sistematización que optimice sus costos de operación.

Se concluye que se debe priorizar la atención al cliente y optimizar la tramitología para una correcta competitividad durante cinco años, información obtenida a través de la observación directa, encuesta y escala de Likert bajo una muestreo estratificado de 15 agencias aduaneras.

## **PALABRAS CLAVES**

Competitividad, Costos de operación, Simplificación de trámites, Comercio internacional

## **1. INTRODUCCION**

A través de los años, las agencias aduaneras realizan sus procesos de forma ágil y rápida bajo el contexto y normativa de comercio internacional. Sin embargo, los cambios que se han desarrollado en el flujo comercial de las agencias aduaneras exigen mayores competencias en el mercado, lo que amerita el análisis de los factores que incidan en la competitividad de estas empresas, con el fin que sus procesos de exportación e importación se articulen con los avances tecnológicos y socioeconómicos, lo que permitirá una mejora en sus actividades económicas dentro y fuera del país de origen.

La calidad de los servicios que ofrece una agencia aduanera fomenta una mayor competencia por sus actividades, incrementando sus resultados y fortaleciendo la relación cliente-empresa, la cual identifica factores o variables que satisfagan las necesidades del comercio internacional a través de un valor agregado en sus servicios (SENAE, 2017). El problema de estudio se formula bajo dos posturas: ¿Qué aspectos rodean a Ecuador en relación al comercio internacional? ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de estas empresas?

La problemática que posee la presente investigación corresponde a la oferta diversa de servicios aduaneros existente por parte de las empresas bajo un entorno competitivo debido a cambios tecnológicos, políticas restrictivas en diferentes productos o servicios, y la liberación comercial de nuevos mercados que favorezcan el crecimiento empresarial ante los procesos de exportación e importación de las agencias aduaneras.

El actual modelo económico fomenta modificar las políticas de comercio, la cual permita un aumento de sus exportaciones y reducción de sus importaciones, siendo una limitante para las pequeñas empresas que desean incursionar debido a la carencia de una planificación organizacional que no les permite acogerse a las oportunidades comerciales que ofrecen diversos países mediante acuerdos comerciales vigentes dentro de un mercado que adaptó las nuevas necesidades del comercio internacional para la mejora de su competitividad empresarial.

### **1.1.OBJETIVO GENERAL**

Analizar los factores que inciden en la competitividad en los procesos de exportación e importación de las agencias aduaneras del cantón Guayaquil a partir del año 2020.

## **1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Proponer un marco teórico a través de la recolección de información primaria y secundaria para respaldo de la investigación presentada.
- Identificar los principales factores que incurren dentro de los procesos que realizan las agencias aduaneras al año 2020 respecto a la información recolectada.
- Determinar la incidencia de la gestión administrativa en la toma de decisiones dentro de los procesos de importación y exportación de las agencias aduaneras.

## **DESARROLLO TEMÁTICO**

Muchas de las agencias aduaneras brindan sus servicios de manera integral mediante extensiones que cubren los principales puertos del país orientado en normativas actuales de desarrollo sostenible para el comercio exterior (Bernald Pisfil, 2011). Estas agencias ejecutan sus procesos de Declaración Aduanera de Exportación (DAE) dentro del sistema informático ecuatoriana denominado ECUAPASS (PROECUADOR, 2017), la misma que vincula a los usuarios del sistema como a las agencias a cumplir con las obligaciones que establece el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador de forma fácil y segura al declarante o exportador (SENAE, 2018). En este contexto, se debe establecer una planificación estratégica que integre todos los servicios de forma eficiente, reduzca los costos en los que incurriría la empresa y la burocracia existente para un mejor acompañamiento en los procesos.

Ecuador mantiene un bajo nivel de innovación, tal como lo describe la Revista Líderes (2017), ocupando el puesto 92 entre 127 economías analizada para el Índice Mundial de Innovación durante el 2017. Este análisis describe los principales obstáculos que se presentan para innovar como los procesos burocráticos, estableciendo como solución la liberación de carga documental que consume tiempo como recurso esencial que contribuya al trabajo colaborativo eficiente (Deloitte Ecuador, 2017).

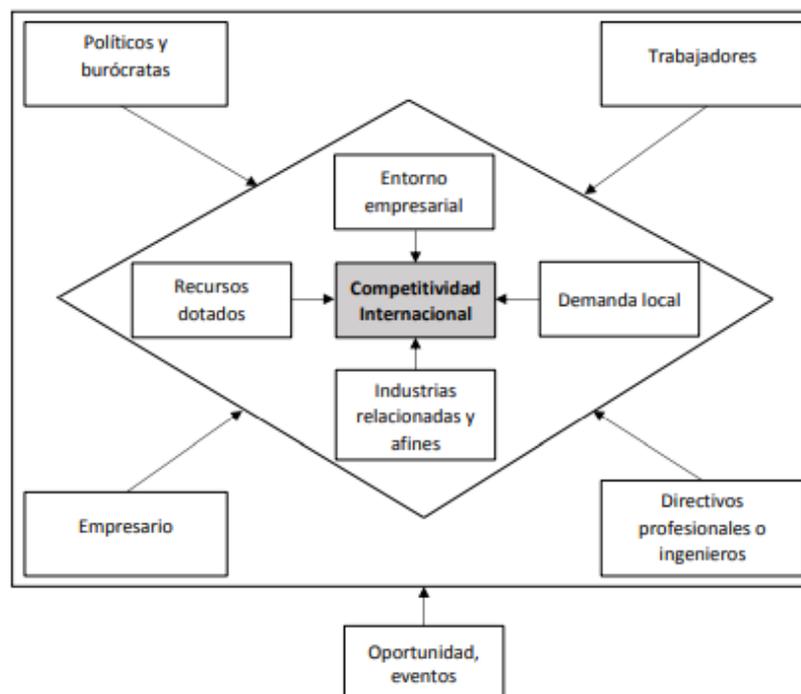
## **MARCO TEÓRICO**

El sistema aduanero se vincula a las estrategias políticas que desarrolla cada país para desenvolverse en el comercio internacional, por tal razón, el comportamiento de la gestión que procesen las agencias aduaneras debe responder a estrategias presentadas por cada una de ellas. Cabe destacar que la eficiencia y el crecimiento económico a largo plazo

se determina por el esfuerzo que realice cada país con sus políticas, eficacia promovida por una coordinación de forma horizontal donde los procesos tienen una retroalimentación que les permite mejorar y obtener ventaja competitiva.

A pesar de lo expuesto, las agencias aduaneras confrontan dentro de un entorno cambiante: la evolución de la forma de producir y consumir, la masificación de intercambios comerciales con países que desean ingresar a este sector, las diferentes amenazas mundiales, entre otros aspectos, por tal motivo, estas empresas garantizan la protección entre los clientes y la simplificación de los trámites aduaneros, para que el intercambio comercial de bienes y servicios fluya con efectividad (Zamora Torres & Navarro Chávez, 2015). Autores como Quispe (2016) y Coaquira (2017) establecen que los agentes afianzados de aduana son personas que gestionan las cargas de importación y exportación, actuando como representante de una persona natural o jurídica, acorde a la normativa de cada país. Adicional, Coaquira (2017) menciona que, bajo el modelo de Cho, se transmiten factores que inciden en la competitividad a nivel internacional, descrito en la Imagen 1:

**Imagen 1:** Modelo de los nueve factores de Cho



**Fuente:** (Coaquira Nina, 2017)

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2017) determina que la política que posean las empresas constituidas en el país deben estar alineadas bajo los objetivos de desarrollo dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, lo cual permitirá la consolidación y sostenibilidad del sistema económico, social y solidario, valorizar la dolarización y garantizar la soberanía productiva y competitiva para un crecimiento económico sostenible, distribuyendo de manera eficiente sus recursos.

Este contexto determina que una correcta planificación apoyada en el comercio internacional genera circulante dentro de la economía; se debe trabajar en la promulgación de nuevas políticas que apoyen la reducción de la tramitología y sus costos administrativos, regule la inversión nacional e internacional, genere transferencia de conocimiento y tecnología para fortalecer los procesos basados en innovación de manera sostenible para la oferta de productos y servicios aduaneros con valor agregado.

En relación a lo expuesto, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2010) establece que las actividades comerciales con países que posean acuerdos vigentes con Ecuador serán reguladas por el Ministerio de Comercio Exterior, quien crea, modifica o suprime tarifas arancelarias para fomentar una política redistributiva que mejore la producción local. La Secretaría Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) es la entidad rectora de los procesos aduaneros aplicables a las mercancías, misma que es solicitada por una persona, sea natural o jurídica, para ser justificada bajo la normativa de cada país (Aduana del Ecuador, 2015).

Autores como Bulla (2018) sostienen que el Ecuador, a través de su sistema para procesos aduaneros ECUAPASS, se sistematizaron los procesos ante los regímenes aduaneros, agilizando la aprobación y gestión del mismo, mejorando los tiempos de respuesta y tramitología; sin embargo, aún se detienen los procesos por la cantidad de documentación habilitante que la empresa no puede sistematizar, lo que genere ineficiencia en su servicio y no le permite perfeccionar su modelo de negocio.

Burgos Aroca (2016) establece que las agencias aduaneras pueden utilizar herramientas de gestión por procesos, en la cuales detalla la matriz SIPOC:

**Imagen 2:** Detalle de una matriz SIPOC

<b>(Supplier) Proveedor</b>	<b>(Inputs) Entrada</b>	<b>(Process) Proceso</b>	<b>(Outputs) Salida</b>	<b>(Customer) Cliente</b>
Persona que dota de los insumos para iniciar el proceso.	Son los insumos o recursos que se necesitan para ejecutar el proceso. Los cuales pueden ser información, materiales o personas.	Son las actividades que modifican las entradas en las salidas, con un valor agregado.	Producto que resulta de la combinación de los diversos factores o inputs de producción.	Usuario que recibe el producto resultante del proceso.

**Fuente:** (Burgos Aroca, 2016)

Estos aspectos se analizan la calidad mediante la variación natural de los procesos dentro de la mejora continua que conlleva toda organización para la satisfacción de las necesidades del mercado (Gutierrez, 2010, citado por Rivera Reyes, 2019). Adicional, para la aplicación de un correcto control de la calidad de los procesos se deben eliminar las causas que disminuye la responsabilidad de quienes conforman la organización empresarial (Gutierrez, 2010, citado por Rivera Reyes, 2019).

La calidad del servicio depende de las exigencias que demanda el mercado y el valor agregado que la empresa determine como ventaja competitiva, lo que permite la vinculación entre los procedimientos a cumplir por parte del cliente, y las actividades aduaneras que realicen los agentes (Lovelock & Patterson, 2015; Uribe, 2011).

A nivel mundial, los servicios que ofertan las agencias aduaneras surgen por la regulación del comercio internacional ante un repunte masivo de creación de estas empresas, siendo considerado por el país de origen como fuente de ingresos fiscales por medio de aranceles en importación y exportación (Pesántez Calva, Romero Correa, & González Illescas, 2019).

Para la competitividad, existen tres pilares primordiales que fueron identificados por el Banco Mundial en el año 2007, los cuales constiuyen una estrategia para los procesos aduaneros: establecer un marco de incentivos, superar fallas que se generen en el mercado internacional y se promuevan políticas por parte de los gobiernos en materia de comercio exterior (Zamora Torres & Navarro Chávez, 2015).

El autor Francisco Marcelo (2014) desarrolla un sistema de gestión que permite el almacenamiento y distribución eficiente de la mercadería, la misma que se identifica y

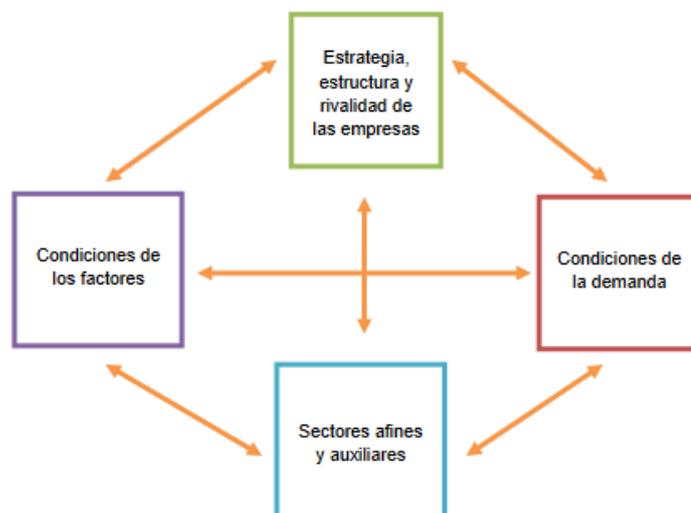
cataloga para optimizar el tiempo en las operaciones, lo que contribuye a una mejora en su competitividad. Por otro lado, el autor Arellano Torres (2019) profundiza sobre la Gestión de Calidad, la cual proporciona confianza relacionada a aquellos productos o servicios que satisfagan requisitos de calidad ofertada en los mismos; y sobre la Competitividad refiere a la capacidad que las organizaciones desarrollan para obtener ventajas competitivas respecto a sus competidores y poder destacar en el mercado local e internacional.

Para una mejora continua dentro del sector, estas empresas deben invertir en tecnologías de la información y comunicación (TICs), las cuales responden a las necesidades operacionales aduaneras bajo un formato “cero papeles”, es decir, la internet responde al llamado de la mejora en competitividad.

Autores como Souminen (2017) estudian la importancia que tiene la internet en las operaciones de una empresa, las mismas que pierden entre un 10% a 20% de su productividad debido a no tener presencia digital en el entorno en el cual se desenvuelve.

Sin embargo, autores como Muriel Mayta (2017) define a la competitividad como la capacidad de producir y comercializar diferentes servicios que posean un valor agregado para la competencia en el mercado internacional, y establece, acorde a la Teoría de la Competitividad de Michael Porter, que los procesos para el desarrollo comercial depende de condiciones o factores en la demanda y oferta de los bienes y/o servicios, la rivalidad existente en el mercado, y los sectores que se integren o puedan aliarse para mejorar su competitividad.

**Imagen 3:** Diagrama de diamante de Michael Porter



**Fuente:** (Muriel Mayta, 2017)

Winwin (2019) señala que la competitividad se puede mejorar adoptando un modelo de comercio electrónico *business to business* (B2B) como estrategia para la competitividad en el comercio internacional.

Pero, la adopción a un modelo de comercio electrónico como estrategia para la competitividad en el comercio internacional tiene factores que no deja preparar a las empresas ecuatorianas, tal como lo describen los autores Pesántez, Romero & González (2019), quienes encuentran que el número de habitantes, capital de la empresa, infraestructura tecnológica de la empresa, aspectos logísticos y políticas aduaneras impuestas detienen el desarrollo competitivo de una empresa.

Sin embargo, la sociedad actual demanda productos “combinados”, lo que simula una participación en el mercado internacional con diferenciación de los servicios ofertados e integración económica y comercial entre diversas agencias aduaneras e incluso países, tal es el caso de la Alianza del Pacífico (AP) que, como lo señalan los autores Licona, Rangel & González (2019), países como México, Chile, Colombia y Perú se aliaron desde el año 2011 para fortalecer su comercio y atracción de la inversión extranjera de manera conjunta mediante el diseño de normas y políticas que faciliten los procesos aduaneros para la mejora competitiva en el mercado internacional.

**Imagen 4:** Porcentaje de participación de los países miembros de la AP en el sector de la importación y exportación

Año	Chile		México		Perú		Colombia	
	Exportación	Importación	Exportación	Importación	Exportación	Importación	Exportación	Importación
2011	37,80	34,40	19,30	20,20	31,00	32,40	30,50	25,50
2012	34,10	34,10	18,80	20,00	32,30	33,50	27,40	25,20
2013	32,20	32,80	18,10	19,90	31,30	32,50	24,80	25,00
2014	33,10	32,20	16,60	20,90	31,90	33,10	22,60	24,20
2015	29,40	29,60	15,70	22,70	34,60	36,60	21,30	23,90
2016	25,20	27,30	14,50	21,40	37,10	39,10	22,40	22,80
2017	28,70	27,00	14,60	19,70	37,90	39,70	24,30	22,60

**Fuente:** (Licona Michel, Rangel Delgado, & González García, 2019)

Este tipo de alianzas sirven a nivel microeconómico, cuando dos o más agencias aduaneras se relacionan para perseguir un objetivo común, el cual es competir con las

grandes potencias para incrementar su participación, obtener mejores rendimientos e innovar de manera continua hacia la competitividad.

**Imagen 5:** evolución del PIB e ingreso per cápita en los países miembros de la AP.

Año	Chile		México		Perú		Colombia	
	% crecimiento PIB	Ingreso per cápita (USD)	% crecimiento PIB	Ingreso per cápita (USD)	% crecimiento PIB	Ingreso per cápita (USD)	% crecimiento PIB	Ingreso per cápita (USD)
2011	6,11	20437,70	7,36	11496,50	3,66	16049,40	6,33	10449,10
2012	5,32	21620,30	3,90	12058,30	3,64	16658,10	6,14	11145,50
2013	4,05	22578,70	4,57	12725,00	1,35	16848,00	5,85	11828,80
2014	1,77	22978,20	4,73	13395,50	2,80	17481,90	2,38	12165,00
2015	2,31	22785,80	2,96	13827,70	3,29	17239,30	3,25	12533,50
2016	1,27	23476,40	1,96	14165,50	2,90	17769,70	3,95	13030,00
2017	1,49	24085,00	1,79	14552,00	2,04	18149,10	2,53	13434,10

**Fuente:** (Licona Michel, Rangel Delgado, & González García, 2019)

Dentro del contexto internacional, Ecuador ha desarrollado diversas alianzas que le ha permitido mejorar los procesos dentro del comercio internacional. Cabe indicar que América Latina tiene una fuerte incidencia en importaciones y exportaciones de bienes y servicios que han fortalecido el comercio en la región, tal como lo establece la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2013) quien realizó un estudio de los niveles de indicadores que faciliten el comercio entre Ecuador y países de América Latina como Colombia, Perú, Chile, Argentina, entre otras, considerando los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de la información comercial
- Procedimientos de recursos.
- Tasas y cargos aduaneros
- Simplificación de los trámites aduaneros.
- Automatización de los trámites aduaneros
- Cooperación interna y externa
- Imparcialidad en los procesos (OECD, 2013).

Una empresa funciona correctamente cuando mantiene sus procesos bajo análisis y evaluación constante, lo que permite el desarrollo e integración de cada área y los acerque

al éxito. Cada proceso posee una secuencia de las actividades que realiza de manera ordenada, permitiendo perseguir un objetivo medible y accesible.

En este contexto, considerar una planeación estratégica para las agencias aduaneras permitirá definir aquellos objetivos en los que debe enfocarse este sector de la economía para mejorar su competitividad, para lo cual se establecen las bases respecto a la prosperidad de la organización, plantea cómo conseguirlo, y orienta metas cuantitativas para el desempeño eficiente de la gestión administrativa observando las tendencias del mercado (Acua Popocatl, Jiménez Bautista, & Ibarra Zavala, 2018).

**Imagen 6:** Propuesta de la metodología para realizar un plan estratégico

Etapa 1. Organización del proceso de planificación.	Etapa 2. Establecimiento de las bases teóricas de la planificación.	Etapa 3. Definición de misión, visión y valores.	Etapa 4. Análisis de la situación actual y diagnóstico	Etapa 5. Aspectos claves de éxito	Etapa 6. Formulación del plan de acción estratégico	Etapa 7. Autoevaluación
Definir quién coordinará el plan estratégico.	Sensibilizar a los participantes sobre importancia de la planeación.	Definir la misión, visión y objetivos de la empresa.	Conocer situación actual de empresa (capacidades, problemáticas y tendencias)	Identificar los aspectos claves del éxito como factores internos de la unidad.	Elaboración de un plan de acción.	Enfatizar que una vez aprobado el plan se deben realizar las etapas posteriores.
Seleccionar al equipo de trabajo el cual debe de ser un grupo de trabajadores internos y/o externos de la empresa.	Inculcarles a los participantes la importancia de la planificación.	Redactar la misión y visión de la empresa contestando a la pregunta ¿Para qué fue creada la empresa?	Realizar un análisis de la situación actual de la empresa, tomando en cuenta el uso del FODA.	Entrelazar la misión y visión para que formen parte de la ventaja competitiva de la empresa.	Seleccionar estrategias y revisar programas vigentes para decidir cuáles concluyen y cuáles continúan.	Realizar una autoevaluación periódica del plan, registrar limitaciones, problemas y aciertos para tomar medidas correctivas para alcanzar los objetivos.
*Analizar la metodología. *Confeccionar el cronograma *Definir los roles de participación, *Etc.	*Invitar a un conocedor en el tema para impartir charla motivacional. *Exponer la metodología y definición de términos generales. *Elegir un enfoque teórico	*Llevar a cabo la misión, la visión, y los objetivos.	*Estudiar la situación interna y externa de la empresa. *Definir los temas estratégicos de la empresa.	*Identificar los aspectos claves que para la planificación estratégica.	*Presentar informe final anexando la información generada. *Presentar informe ejecutivo ante autoridades	

**Fuente:** (Acua Popocatl, Jiménez Bautista, & Ibarra Zavala, 2018)

Basado en la investigación realizada por López (2015), el plan estratégico que propone este estudio analiza cuatro enfoques teóricos que describe el problema central de toda organización, descritos a continuación:

1. **Enfoque Normativo.-** este tipo de enfoque se centra en el seguimiento y cumplimiento de las normativas vigentes en la organización, lo cual promueve de forma ordenada su crecimiento empresarial y corrige desviaciones en sus funciones determinando las posibles soluciones ante un problema principal mediante diversas herramientas que priorizan el uso de sus recursos eficientemente (López, 2015). Por lo expuesto, las agencias aduaneras deben reducir el nivel burocrático de sus procesos mediante una normativa eco amigable, además de mejorar las actividades que ejercen los empleados.
2. **Enfoque Estratégico - Corporativo.-** este enfoque promueve la evaluación empresarial mediante la identificación de los valores corporativos, objetivos cuantitativos a largo plazo, metas y estrategias que permitan alcanzar las propuestas corporativas con los recursos disponibles (López, 2015). Las agencias aduaneras deben formular lo descrito anteriormente, con el fin de evaluar la información recabada y los resultados obtenidos por los mismos mediante herramientas como FODA, análisis de evaluación interna y externa, entre otras técnicas de gestión que permita tomar decisiones colectivas que adapten o integren su ventaja competitiva con los desafíos del entorno comercial.
3. **Enfoque prospectivo.** - consiste en guiar la planificación hacia el futuro bajo posibles escenarios que permita tomar decisiones ajustadas al entorno, corregir situaciones y estar preparado ante cualquier situación (JIMDO, 2015).
4. **Calidad de la gestión corporativa.** - enfatiza el análisis de los resultados finales que permiten describir estrategias de acción para la organización corporativa basado en la normativa de calidad vigente (Betancur, 2015). Para la agencia aduanera es recomendable que se realice una inspección de calidad de la gestión de cada área que permita: eliminar desperdicios y procesos cuyos resultados son improductivos o repetitivos, atrasos en la logística o documental, costos por inspecciones fraudulentas y desmotivación del personal a cargo de cada área de la empresa.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo y método de investigación**

Esta investigación posee un enfoque de carácter mixto realizado bajo técnicas de observación, limitadas por el uso del nombre debido a la confidencialidad; su experiencia brinda factores claves que permitan obtener acciones para un eficiente plan estratégico.

Adicional, la investigación es de tipo descriptivo (Hernandez Sampieri, 2016) se centra en la búsqueda de características específicas que describan los fenómenos del problema y objeto de estudio, demostrado en el diagrama de Ishikawa; la revisión documental dispone de guía para el tratamiento de la innovación como factor primordial en el desarrollo de las empresas aduaneras.

### **2.2. Unidad de análisis, población y muestra**

Este artículo posee un diseño no experimental ya que se describen técnicas o herramientas que integre el análisis efectuado de las variables con la elaboración de un plan estratégico para la mejora competitiva de las agencias aduaneras, para lo cual se abarcan diversos temas: la identificación de las variables que incurren dentro de sus procesos, el análisis de estas variables influyentes y el desarrollo del plan estratégico que contribuya a la toma de decisiones gerenciales. Adicional, se utiliza la entrevista y calificación de criterios bajo la escala de Likert como principales técnicas para la recolección de datos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos específicos de la empresa objeto de estudio, acogiendo lo expuesto por los autores Hernández y Mendoza (2018), considerando un muestreo estratificado de 15 agentes afianzados de aduana que se encuentran en el cantón Guayaquil y poseen un estructura organizacional de no más de 10 personas que trabajen en cada agencia, como variable estratificada. Esta estratificación permitió la comparación de factores que incidan en la mejora de los procesos para la competitividad de este grupo de agencias.

La información se obtuvo acorde a listado proporcionado por la página web del Servicio Nacional de Contratación Pública del Ecuador (SERCOP, 2019) con una población de 182 agentes afianzados en la provincia del Guayas, de las cuales, se obtuvo que 145 de estas agencias pertenecen al cantón Guayaquil.

### **2.3. Procesamiento de la información**

El procesamiento de datos del presente estudio permite que los agentes de aduanas identifiquen y prevean los problemas existentes; la detección de divergencias entre procesos permite el ajuste necesario para cumplir con los objetivos propuestos por este tipo de sector como el incremento de su rentabilidad, productividad, sistematización que reduzca sus costos de operación y su competitividad. Por lo expuesto, se utilizó la herramienta de control de office como mecanismo de control estratégico.

## **3. RESULTADOS**

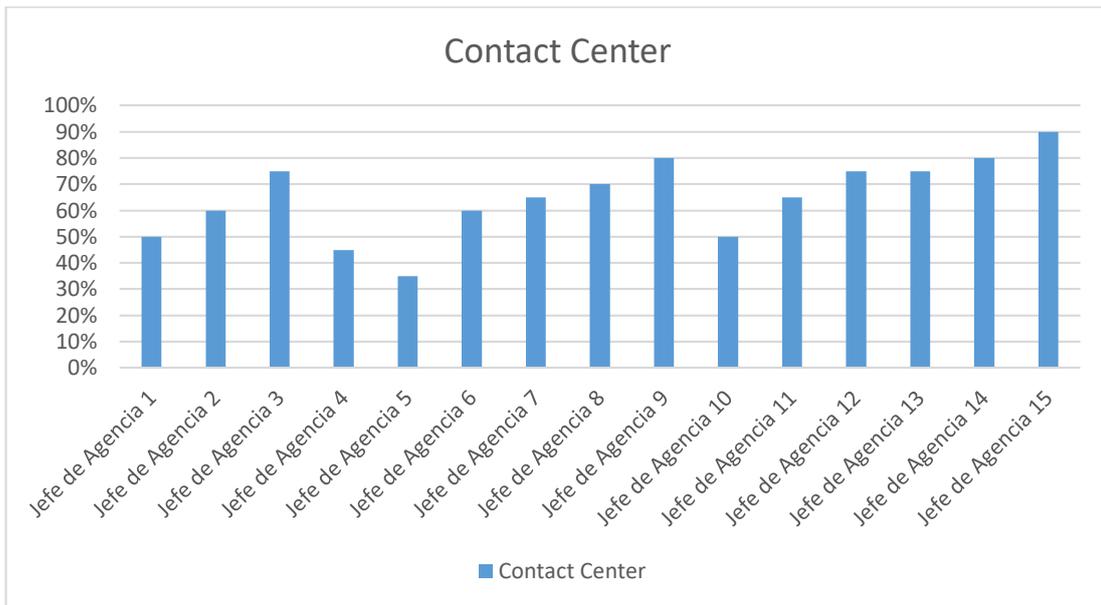
Los resultados obtenidos arrojan información pertinente ya que, al ser consultadas al gerente de cada una de las 15 agencias aduaneras involucradas, en la que se aprecia el potencial que tienen cada una de ellas para incrementar su competitividad en un mercado poco explorado pero debilitado y amenazado por políticas públicas que insta a perder competitividad por los servicios ofrecidos para el comercio exterior.

Adicional, los encuestados concuerdan que la demanda de servicios por operadores logísticos ha aumentado debido a las políticas públicas que incentiva la innovación de los procesos de las agencias aduaneras para competir con sus productos y/o servicio ofertados, satisfacer las demandas del mercado, afrontar competitividad en precios, y ofrecer asesorías post despacho como valor agregado a sus servicios permitiendo que las empresas se preparen para los cambios que se susciten en la economía internacional.

De esta manera, se consideran tres enfoques que miden la efectividad en la gestión administrativa: los recursos externos evalúan la capacidad que poseen en controlar, gestionar y demostrar las habilidades gerenciales para la contratación de personal que se comprometa de manera organizacional; los sistemas internos evalúan la capacidad de innovación, pronta respuesta a los requerimientos y desafíos del entorno externo; y, la capacidad técnica que evalúa la capacidad de transformar los recursos disponibles en circulantes que incrementen la liquidez y solvencia de los agentes afianzados de aduana.

El gráfico 1 representa la valoración que se le brindan al contact center que poseen, el cual posee un promedio general del 65% de aceptación, lo cual permite establecer un criterio de solución ante la necesidad de capacitar al personal que brinda la atención a los clientes.

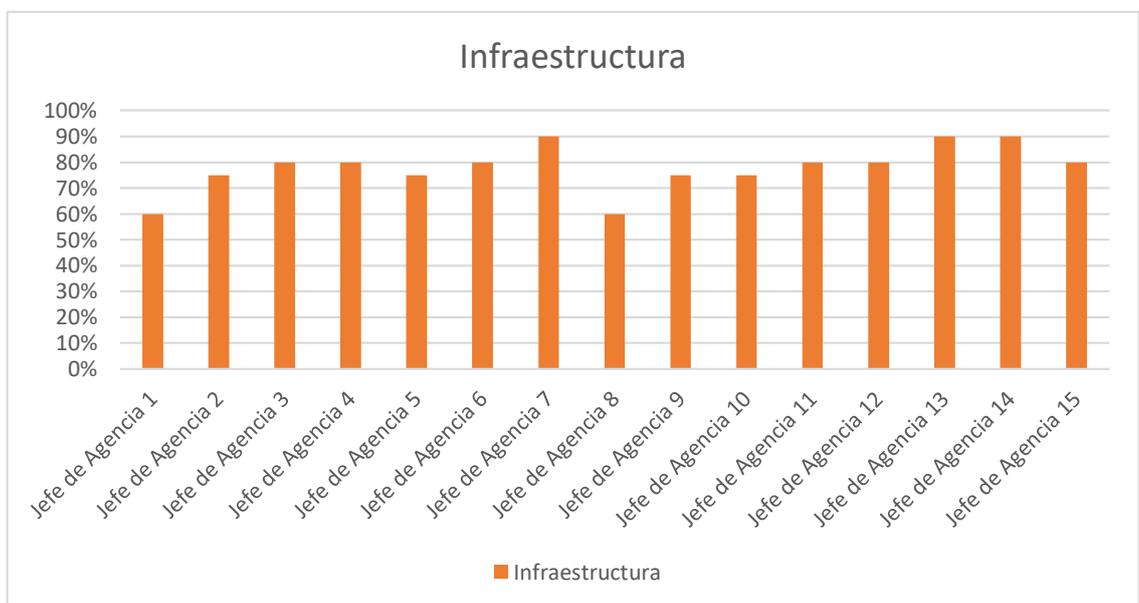
**Gráfico 1:** Criterio sobre el contact center que poseen en cada agencia aduanera según la muestra



**Elaborado por:** Autora

El gráfico 2 representa la valoración que se le brindan a la infraestructura que poseen, el cual posee un promedio general del 78% de aceptación, lo cual permite establecer un criterio de solución ante la necesidad de mejorar la ampliación de su unidad física, permitiendo una mejora atención a los clientes.

**Gráfico 2:** Criterio sobre la infraestructura que poseen en cada agencia aduanera según la muestra



**Elaborado por:** Autora

Los encuestados caracterizan los servicios como integrales, enfocados en la calidad logística ofrecida, pero que, estas deben ser más simplificadas al momento de revisión en importaciones y exportaciones, con lo cual, ambas partes puedan cumplir con los tiempos de entrega de la mercancía al cliente como del pago al agente aduanero.

Bajo la escala de Likert, se obtiene que:

- Las personas que utilizan los servicios de una agencia aduanera, observan que la atención del contact center no posee la cortesía deseada, el tiempo de respuesta para la atención de trámites ingresado no y no se obtiene lo que se requiere.
- En la atención del personal que labora, es eficiente el tiempo de respuesta siempre y cuando se cumpla con los requisitos mínimos de documentación, ya que, los procesos aún no se simplifican debido a la escasa política pública sobre el control de documentos.
- Las instalaciones son apropiadas para los clientes.
- Según los encuestados, los servicios ofertados por estas empresas poseen su experiencia en el mercado, pero, sus procesos aún son lentos, por lo cual, se requiere una planificación que simplifique los procesos para una mayor agilidad de entrega de la mercadería.

El uso de criterios de gestión representativos solidifica la aplicación de una planificación estratégica que mejore los procesos para la competitividad de los agentes aduaneros, ya que miden su desempeño con los objetivos propuestos por cada uno de ellos, que difieren según sus políticas.

Se pudo observar mediante observación y entrevista que los agentes aduaneros poseen criterios de desempeño acorde al mercadeo ejecutado para el incremento de las ventas de sus ofertas (ver Tabla 1), lo que permitió evidenciar la importancia de una planificación efectiva para el control de captación de potenciales clientes, evaluada mediante la información financiera que se obtuvo en periodos anteriores. Adicional, la calidad de los servicios también tiene participación dentro de los criterios de gestión, 60 % de los encuestados manifestó que la calidad de servicio que se oferta es de vital importancia, al considerarse satisfechos con los servicios expedidos por el talento humano contratado y su

trabajo operativo dentro de las empresas (ver Tabla 1). Los hallazgos de las entrevistas realizadas permitieron que se validen los factores observables.

Estos criterios que inciden en la competitividad se basa en la gestión administrativa, la evaluación de los procesos financieros, la evaluación constante de la ejecución presupuestaria mediante razones financieras y el análisis correcto con la tasa interna de retorno de la inversión, lo que permite prevenir la pérdida de competitividad a través de los recursos financieros y económicos de las agencias aduaneras, por lo cual necesitan de una buena dirección e innovación de sus procesos, y así favorecer al mercado con servicios y productos de calidad (ver Tabla 1).

**Tabla 1:** Criterios que inciden en la mejora competitiva.

<b>Planificación de Criterios de control</b>	<b>Frecuencia de uso por parte de las agencias aduaneras (%)</b>
<b>Criterio de competitividad</b>	
Técnicas efectivas de marketing	85%
Calidad de servicio prestado	60%
<b>Estados Financieros</b>	
Control en las variaciones de los estados financieros – pérdidas y ganancias	50%
Aplicación de medidas correctivas	80%
<i>Feedback</i> de los procesos financieros	50%
<b>Análisis financiero</b>	
Análisis mediante la tasa interna de retorno de la inversión TIR	0%
Análisis mediante las razones financieras de liquidez, solvencia, rentabilidad, endeudamiento	0%
<b>Balanced Scorecard</b>	
Uso de un BSC Estándar	0%
Definición de indicadores de gestión para cada perspectiva del BSC (Financiera, de Cliente, de Procesos Internos y de Crecimiento y Aprendizaje)	0%

**Elaborado por:** Autora.

En el caso de herramientas de control como el cuadro de mando integral (BSC por sus siglas en inglés), su aplicación se debe a una medición de criterios que permite observar el comportamiento de la empresa dentro de cuatro perspectivas:

1. Desde la perspectiva financiera, las agencias aduaneras conducen a la maximización de la rentabilidad como objetivo fundamental de una empresa

aplicados por técnicas de marketing, la calidad del servicio ofertado, siendo criterios que inciden directamente en la economía de la organización.

2. Desde la perspectiva sobre procesos internos, las agencias aduaneras no plantean retroalimentación sobre los procesos de cada área de la organización, lo que permite desvío de fondos o pésima calidad de los servicios ofertados.
3. Desde la perspectiva de formación y crecimiento, se debe crear bases sólidas en valores para el personal que trabaja dentro de las agencias aduaneras, para lo cual se debe planificar una evaluación integral en factores críticos como el clima organizacional, plan de capacitación para el desarrollo profesional y una mejora en la infraestructura tecnológica que permita simplificar los procesos de gestión comercial y documental.
4. Desde la perspectiva del cliente, existen debilidades en los procesos debido a una estructura de procesos, lo cual deben fortalecer las capacidades del talento humano para satisfacer estas necesidades sin afectar el éxito de una planificación estratégica para la organización.

Por consiguiente, los procesos financieros se integran en las evaluaciones de cumplimiento por parte de los agentes aduaneros; los entrevistados coinciden que la ejecución presupuestaria es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, mejora su competitividad al ofrecer servicios ágiles que satisfaga al cliente, para lo cual, se debe evitar todo desvío de fondos económicos que perjudiquen la liquidez de la empresa, controlado la ejecución del presupuesto planificado.

Otro factor incidente es la carencia de una planificación estratégica que se relaciona con las siguientes actividades acorde a la evaluación de sus procesos:

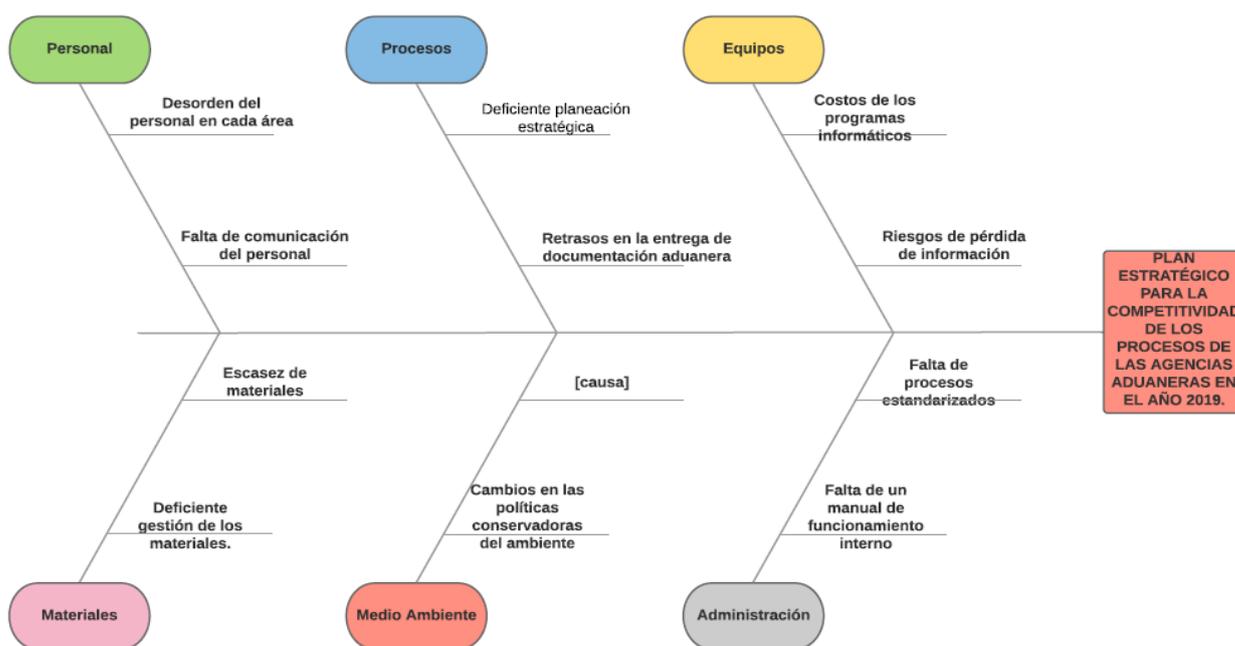
1. **Determinar el alcance de los procesos:** todo agente aduanero debe realizar una lista con los procesos más relevante para ser analizados. Este análisis debe ser minucioso debido a que se estudia la trayectoria o trazo que lleva cada proceso, la integración de los mismos con los objetivos propuestos y los resultados que se obtuviesen.
2. **Analizar la situación actual:** cada proceso posee etapas que se encargan de describirlos mediante gráficos, metodología a implementar, formularios relacionados al comercio, entre otros, lo que permite posicionar las actividades y su relación con el comercio actual.

3. **Identificar las posibles oportunidades de mejora continua:** al momento de realizar el análisis respectivo de los procesos ejecutados por la empresa, se identifican los problemas que devalúen uno o varios de los procesos que lleva la empresa, se prevé una solución posible y cómo se puede lograr la mejora continua con la información proporcionada.
4. **Desarrollar los nuevos procesos:** esta etapa proporciona una visión más amplia de las oportunidades que se pueden mejorar y volverlos efectivos durante la oferta de los servicios empresariales.

Adicional a lo expuesto, la planificación estratégica puede mejorar los procesos de los agentes aduaneros mediante diferentes herramientas que contribuyan a la elaboración de un mapa de procesos para la gestión efectiva de los procesos:

1. **Diagrama de operaciones de procesos:** es una representación gráfica que permite la inspección, medición, verificación y control de cada fase principal de los procesos que involucren los servicios ofertados por los agentes aduaneros.
2. **Diagrama de flujo de procesos:** representa las actividades primordiales de cada proceso y detalla información sobre almacenamiento de mercadería, su manipulación en entrega y el cálculo necesario en cada operación.
3. **Diagrama “As Is”:** este proceso se involucra en la exploración de la empresa como tal, y define la situación actual de cada proceso con los involucrados de forma directa.
4. **Diagrama “To Be”:** se encarga de definir la visión que debe poseer la empresa en relación a sus procesos, documenta y gestiona las directrices con las herramientas eficientes que agreguen valor en cada proceso.
5. **Diagrama de flujo:** este diagrama realiza el mapeo de los procesos con la finalidad que cada fase posea sus actividades respectivas, que equilibren los procesos y generen oportunidades para la competitividad.
6. **Diagrama de Ishikawa:** constituye un diagrama que refleja las causas y consecuencias que poseen los agentes aduaneros en ciertos procesos que causan problemas, representado en la Imagen 7:

**Imagen 7:** Diagrama Causa-Efecto de los agentes aduaneros



**Elaborado por:** Autora

Para mejorar la competitividad se debe implementar una herramienta administrativa que permita gestionar los procesos internos ante la exigencia del mercado, trazando objetivos estratégicos para el cumplimiento de la visión empresarial. Uno de los más comunes, y efectivos, es el Cuadro de Mando Integral, el cual permite que se controle, evalúe y mida la gestión de cada proceso, permitiendo poder tomar decisiones acertadas, proporcionando la misión estratégica de nuevas estrategias que garanticen la mejora continua.

Ante lo expuesto, la planificación estratégica converge con lo antes citado debido a que previene y se adapta a cambios sustanciales del entorno tanto interno como externo, mejorando la infraestructura tecnológica, realizando alianzas estratégicas, motivación al personal para una correcta atención y la coordinación de las operaciones que se realizan mediante la integración sistematizada de sus procesos.

En la gestión administrativa, el control financiero y contable deben ser revisados al momento de planificar debido a que se debe contar con el nivel de ingresos por operaciones, el control de los costos como almacenamiento y de transporte, valores de mercado, tiempos de respuestas ante requerimientos de los clientes, accidentabilidad y bienestar empresarial. La inclusión de índices financieros y de rentabilidad para las agencias aduaneras mejora la toma de decisiones con base en el comportamiento de la

empresa frente a la situación actual, construyendo confianza entre el cliente y la agencia, asegura y fortalece las operaciones para una mayor eficiencia empresarial, considerando que existen factores claves para el reforzamiento del comercio internacional que deben considerar las agencias aduaneras: acuerdos comerciales con otras entidades, simplificación de trámites internos y fortificar la seguridad y propiedad intelectual del comercio permitiendo que la imagen corporativa persiga profesionales cualificados para ejecutar estos factores de manera eficiente. Adicional, estos factores permiten que las agencias comparen sus procesos aduaneros mediante indicadores de gestión permitiendo mejorar los aspectos relacionados a la competitividad dentro del entorno: infraestructura para la logística internacional, calidad de los servicios aduaneros ofertados y tiempos de respuesta ante requerimientos de los clientes.

#### **4. CONCLUSIONES**

Resulta pertinente que las agencias aduaneras utilicen diferentes herramientas para dar seguimiento a sus planificaciones, combinando la información que poseen con la visión global que necesita el comercio exterior. Al respecto, los factores que inciden en la competitividad deben mejorar para que las condiciones dentro del mercado se optimicen en sus procesos basados en criterios de gestión y técnicas pertinentes que permitan sostener los objetivos estratégicos empresariales a largo plazo.

- Se analizaron los factores que inciden en la competitividad en los procesos de exportación e importación de las agencias aduaneras del cantón Guayaquil a partir del año 2020, que contribuyan a una mayor planificación y crecimiento continuo para el cumplimiento de las metas propuestas dentro de estas organizaciones.
- Se propuso un marco teórico a través del cual, se recolectó información primaria y secundaria que respalde el proceso de la investigación presentada y permita la identificación clave de bases teóricas que retroalimenten la gestión de las agencias aduaneras para el desarrollo sostenible dentro del comercio exterior.
- Se identificaron los principales riesgos que poseen las agencias aduaneras en la ejecución de sus procesos mediante las técnicas de entrevista, encuesta bajo escala de Likert, evidenciándose indicadores que no se cumplen durante la gestión aduanera, lo que permite estructurarlas para que se apliquen dentro de una planificación estratégica.

- Con lo evidenciado se integran herramientas como el Balanced Scorecard implementado en una planificación estratégica que articule indicadores de medición para la competitividad en el contexto internacional, aportando un análisis dentro de las perspectivas financieras, de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y de clientes, valorando los servicios ofertados mediante ciertas regulaciones para mejorar dentro del mercado competitivo como el comercio exterior, lo cual aporta a la gestión administrativa en la toma de decisiones dentro de los procesos de importación y exportación por parte de las agencias aduaneras.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Se debe implementar herramientas de control como el Cuadro de Mando Integral (BSC por sus siglas en inglés) para la mejora de los procesos con base a una planificación estratégica que conlleve a la un correcta toma correcta de decisiones.
- Evidenciar los procesos internos de forma que estos puedan ser identificados por los clientes para la mejora continua, fortaleciendo su calidad y minimizando las debilidades y amenazas que conlleve a la desventaja competitiva en el comercio exterior.
- Las agencias aduaneras se encuentran en un mercado dinámico y cambiante, para lo cual, se debe analizar y evaluar los criterios de pertinencia en las gestiones que realicen. Es importante resaltar que estas empresas deben corregir cualquier anomalía que se presenten, como desviaciones entre lo que se planificó con lo ejecutado presupuestariamente, y obtener las referencias de resultados históricos que permita identificarlos y emitir las correcciones necesarias para que no afecte el rendimiento empresarial.
- Se recomienda que las agencias aduaneras implementen herramientas para el análisis financiero pertinente que provea información sobre la salud financiera de este sector ante las oportunidades de inversión, utilizando un análisis de retorno (TIR) y los efectos de la inflación que se observe, ya que este análisis no lo aplica de forma directa.
- Desarrollar indicadores de gestión que se alineen a los objetivos estratégicos de cada agencia aduanera que agilicen la toma de decisiones, controlen los estados financieros e informes contables que se generen, permitiendo la competitividad en infraestructura, calidad de servicio y tiempos de respuesta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acua Popocatl, R. G., Jiménez Bautista, S., & Ibarra Zavala, D. (2018). Propuesta de plan estratégico para la agencia de carga "CARGAMEX". *VinculaTégica EFAN*, 670.
- Aduana del Ecuador. (2015). *Reglamento al título facilitación aduanera del Código de la Producción*. Obtenido de Cancillería:  
[https://www.cancilleria.gob.ec/wpcontent/uploads/2018/06/S452\\_20150429-1.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wpcontent/uploads/2018/06/S452_20150429-1.pdf)
- Arellano Torres, J. A. (2019). *MEJORA DEL PROCESO DE GESTION DE CALIDAD PARA TENER UNA MAYOR COMPETITIVIDAD EN LAS AGENCIAS DE ADUANAS DE LIMA*. Lima - Perú: Tesis otorgada por la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Bernald Pisfil, F. (2011). *Agente de Aduanas*. Obtenido de Actualidad Empresarial:  
[http://aempresarial.com/servicios/revista/241\\_10\\_ROIFAANKIDYIRMUUBHB NVEWCIUVJCHUUWCAWDNHLRGUJSODTWF.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/241_10_ROIFAANKIDYIRMUUBHB NVEWCIUVJCHUUWCAWDNHLRGUJSODTWF.pdf)
- Betancur, D. (2015). *Ingenio empresa, para gestión del Negocio*. Obtenido de Recuperado de <http://ingenioempresa.com/enfoques-sistema-gestion-calidad/>
- Bulla, M. (2018). *Regímenes aduaneros*. Obtenido de Comunidad Todo Comercio Exterior: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/r-gimenesaduaneros-c-digos-en-ecuapass>
- Burgos Aroca, A. F. (2016). *DESARROLLO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA OPERATIVA DEL AGENTE DE ADUANAS VICENTE CUEVA MARIDUEÑA, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Guayaquil: Tesis publicada por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Coaquira Nina, F. R. (2017). *FACTORES INTANGIBLES QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE CARGA INTERNACIONAL EN LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO, 2017*. Lima - Perú: Tesis publicada por la Universidad San Ignacio de Loyola.
- COPCI, A. N. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 351.
- Deloitte Ecuador. (2017). *Innovación en Ecuador*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitteanalytics/Estudios/Innovacion%202017.pdf>
- Francisco Marcelo, L. (2014). *Análisis y propuestas de mejora de sistema de gestión de almacenes de un operador logístico*. Bogotá: Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Posgrado.
- Gutierrez, H. (2010, citado por Rivera Reyes, 2019). *Calidad Total y Productividad*. México: Interamericana de Editores, S.A. DE C.V.
- Hernandez Sampieri, R. (2016). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- JIMDO. (2015). *Enfoque prospéctico en la planeación estratégica*. Obtenido de Recuperado de <https://planccee.jimdo.com/bienvenidos/planeamiento-estrat%C3%A9gicoprospectivo/>
- Licona Michel, Á., Rangel Delgado, J. E., & González García, J. (2019). Reflexiones sobre el proceso de integración de la Alianza del Pacífico desde la perspectiva de la competitividad e inversión en ciencia y tecnología: retos para la integración comercial futura. *México y la Cuenca del Pacífico*, 9(25), 21-49.
- López, J. (2015). *Forwarders & Agencias Aduanales*. Obtenido de Recuperado de <https://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/02/08/enfoques-teoricos-de-la-planificacion-sesion-n-2-30-01-2012-parte-1/>
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Services Marketing*. Australia: Pearson.
- Muriel Mayta, G. C. (2017). *ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS DE ADUANA EN EL DISTRITO DE TACNA, 2016-2017*. Tacna - Perú: Tesis publicada por la Universidad Privada de Tacna.
- OECD, O. F.-O. (2013). *OECD Trade Facilitation Indicators – Ecuador*. Estados Unidos: Obtenido de [http://www.oecd.org/tad/facilitation/Ecuador\\_OECD-Trade-Facilitation-Indicators.pdf](http://www.oecd.org/tad/facilitation/Ecuador_OECD-Trade-Facilitation-Indicators.pdf). Recuperado el 15 de 11 de 2019, de Obtenido de [http://www.oecd.org/tad/facilitation/Ecuador\\_OECD-Trade-Facilitation-Indicators.pdf](http://www.oecd.org/tad/facilitation/Ecuador_OECD-Trade-Facilitation-Indicators.pdf)
- Pesántez Calva, A. E., Romero Correa, J. A., & González Illescas, M. L. (2019). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *Innova Research Journal*, 5(1), 86-107.
- PROECUADOR. (2017). *Alianza para el emprendimiento y la innovación*. Obtenido de Guía del Exportador: <http://www.aei.ec/wp-content/uploads/2017/10/GuiaExportador-2017.pdf>
- Quispe, P. (2016). Operadores de comercio exterior. *Miercoles del Exportador*. Lima - Perú: Resumen recuperado de Resumen recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=806.38700](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=806.38700).
- Revista Líderes. (2017). *Ecuador trabaja para mejorar los indicadores de innovación*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mejorar-indicadores-innovacionmundial>.
- SENAE. (2017). *Manual específico para la modalidad de despacho con canal de aforo físico intrusivo de exportación*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/11/SENAE-MEE-2-2-040-V1.pdf>
- SENAE, S. N. (2018). *ECUAPASS*. Obtenido de SENAE: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SENPLADES, S. N. (13 de Julio de 2017). *SENPLADES*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/>

- SERCOP. (2019). *Servicio Nacional de Contratación Pública del Ecuador*. Recuperado el 14 de Febrero de 2020, de [https://subastademedicamentos.compraspublicas.gob.ec/pdf/LISTADO\\_DE\\_AGENTES\\_AFIANZADOS\\_DE\\_ADUANA](https://subastademedicamentos.compraspublicas.gob.ec/pdf/LISTADO_DE_AGENTES_AFIANZADOS_DE_ADUANA)
- Souminen, K. (2017). *Accelerating Digital Trade in Latin America and the Caribbean*. Obtenido de Late: [https://late.online/wpcontent/uploads/2017/03/Late\\_Study\\_Full\\_ENG.pdf](https://late.online/wpcontent/uploads/2017/03/Late_Study_Full_ENG.pdf)
- Uribe, M. (2011). *Gerencia del servicio Alternativas para la competitividad*. Colombia.
- Winwin, M. (2019). The role of information technology in e-commerce. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(1), 173-176.
- Zamora Torres, A. I., & Navarro Chávez, J. C. (2015). Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional. *Contaduría y Administración*, 60(1), 205-228.

## ANEXOS

### REVISIÓN SISTEMÁTICA

Autores (año)	Diseño de estudio	País estudiado	Muestra	Tratamiento / indicadores usados	Criterios / método usado	Resultados relevantes	Limitaciones del estudio
Acua, Jiménez & Ibarra (2018)	Descriptiva	México	Una sola empresa CARGAMEX	Conocer las actividades que realiza el agente de aduana, el análisis de la empresa y factores que influyen para el plan estratégico.	Mixto	Falta de una planificación que permita mejorar la información.  La logística no posee procesos eficientes	El nombre de la empresa fue omitido por la falta de autorización expresa de la misma.
Cadena Landeta (2013)	Descriptiva	Ecuador	Análisis de los procesos aduaneros de importación y exportación en la agencia de aduanas Nora González.	Test para seleccionar el mercado objetivo. Estudio a expertos	No Experimental Mixto Bibliográfica	Plan de mejora para la optimización de los procesos reduciendo costos y tiempos que beneficien al cliente, al empleado y la agencia.	Falta de organización dentro de los procesos, por lo cual, limitó el acceso a información primaria y secundaria.
Alcántara Panta, Leguía Gutiérrez, Ruiz Álvarez, Segura	Descriptiva	Perú	Establecer la viabilidad económica del Plan de Negocio del sector exportador en el	Se realiza el Análisis Estratégico mediante el análisis del entorno internacional	Mixto Bibliográfica	Viabilidad del proyecto a un período de evaluación de cinco años, con un VANE resultante de USD	Ninguna limitación.

Cayetano, (2017)			Perú del mango Kent a USA.	(países competidores), del entorno indirecto (factores económicos, socioculturales, ecológicos, tecnológicos y políticos legales), del entorno directo (Modelo de las 5 fuerzas de la Competencia) y de los stakeholders.		342,928 y una TIRE de 2.95%	
Francisco Marcelo, Lorena (2014)	Descriptiva	Perú	Análisis de la gestión de almacenes para las empresas de retail, que incluye el almacenaje de mercadería y la correcta distribución de ésta a los diversos puntos que son requeridos por sus clientes.	Analizar la mejora en los procesos logísticos y eliminar todo lo que no genera valor, monitorear los sub procesos mediante gráficos de control, e identificar y eliminar las causas con la finalidad de automatización de procesos	No Experimental Mixto Bibliográfica	VAN \$ 315,528.06 y TIR 97%, adicionalmente se logró desarrollar actividades logísticas de la empresa como: disminución de mermas en un 27%, los traslados de productos en un 43%	Nombre de diferentes operadores logísticos omitidos por falta de autorización.
Benítez Astudillo,	Exploratorio Descriptivo	Ecuador	Análisis de la agencia aduanera	Se ha tratado de identificar si	Cualitativo Bibliográfica	La propuesta de gestionar la	Ninguna limitación.

Burgos Arce (2019)			“GRUPO LANATA S.A.”	realmente la innovación en operaciones es un factor crucial para el desarrollo de las organizaciones. Al elaborar una revisión bibliográfica de los conceptos generales a partir de los cuales se sustenta el análisis de la información en el ámbito aduanero		innovación en el proceso de exportación del Grupo Lanata, es muy importante a considerar, lo que ayudará al Crecimiento de la misma para aumentar su nivel de competitividad.	
Ramos, Andrea (2018)	No experimental – Transversal	Perú	33 colaboradores de ZMGLOBAL TRADING S.A.C.	El trabajo difundirá una planificación estratégica hacia las agencias aduaneras para el crecimiento de las mismas.	Cuantitativo	Determinar la influencia que existe entre la planeación estratégica y la importación de mercancía restringida.	Se empleó el método de regresión lineal para determinar el porcentaje para influir entre las variables.
Br. Marca Arocutipá, Luz Marina (2019)	No experimental	Perú	32 Agencias de Aduanas, según la base de datos de SUNAT.	<b>Variable 1: Estrategia Empresarial</b> Dimensiones: - Liderazgo en costos - Diferenciar - Enfoque	Cuantitativo /Relacional	Implementar la estrategia de liderazgo en costos, se obtendrá beneficios superiores a los de su competencia	Ninguna encontrada

				<b>Variable 2: Competitividad</b> Dimensiones: - Condición de los recursos - Condición de la demanda - Industrias relacionadas y de apoyo - La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas			
--	--	--	--	--	--	--	--

## **ENTREVISTA**

### **FACTORES QUE INCIDAN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS**

#### **ADUANERAS EN GUAYAQUIL, AÑO 2020.**

Entrevista al gerente y dos colaboradores de una agencia de comercio exterior (agente aduanero):

1. ¿Cómo considera la gestión de procesos realizada dentro de la agencia aduanera que preside/donde labora?
2. ¿Cómo considera que incide las nuevas medidas gubernamentales a las exportaciones para el desarrollo de las agencias aduaneras?
3. ¿Cómo han afectado las medidas de salvaguardas y demás políticas a los agentes aduaneros con respecto a las importaciones de bienes de consumo?
4. ¿Qué factores considera claves para que las agencias aduaneras se posicionen de forma estable en el mercado?
5. ¿Cómo calificaría el nivel de desempeño actual de su personal/sus compañeros?
6. ¿Qué debería de mejorar en los procesos que lleva a cabo la agencia aduanera que contribuya a obtener ventaja competitiva dentro del comercio exterior?
7. ¿Utilizan herramientas financieras que permita el control de la ejecución presupuestaria?
8. ¿Utiliza herramientas de control como el Balanced Scorecard para la medición de aspectos relacionados al éxito o fracaso de la agencia aduanera que preside/donde labora?

## ENCUESTA A USUARIOS

### FACTORES QUE INCIDAN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS

#### ADUANERAS EN GUAYAQUIL, AÑO 2020.

Cómo calificaría los servicios brindados por su agencia de aduana con la cual trabaja:

##### Atención Contact Center

Variable a evaluar	Mala	Regular	Buena	Excelente
Respuesta rápida				
Cortesía y eficiencia en la atención				
Solución a su requerimiento				

##### Atención personal

Variable a evaluar	Mala	Regular	Buena	Excelente
Respuesta rápida				
Cortesía y eficiencia en la atención				
Solución a su requerimiento				

##### Infraestructura

Variable a evaluar	Mala	Regular	Buena	Excelente
Ubicación idónea				
Organización				
Aseo y orden				

##### Oferta de servicios

Variable a evaluar	Mala	Regular	Buena	Excelente
Profesionalismo				
Calidad y calidez				
Entrega íntegra				
Tiempo eficiente de entrega				