

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Propuesta de manual de procedimientos para el departamento
de servicios aduaneros de la empresa Transportes, Grúas y
Servicios Aduaneros Arenas, S.A.**

(Tesis de Maestría)

Licda. Urania Tamara Posadas Pineda

Guatemala, enero 2014

**Propuesta de manual de procedimientos para el departamento
de servicios aduaneros de la empresa Transportes, Grúas y
Servicios Aduaneros Arenas, S.A.**

(Tesis de Maestría)

Licda. Urania Tamara Posadas Pineda

MA Licda. Karla Hurtarte de Sigüenza (Asesor)

Lic. Luis Ardón (Revisor)

Guatemala, enero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

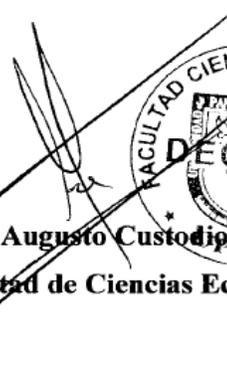
M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

REF.:UPANA.C.C.E.E.0014-2013-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE DICIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Karla Hurtarte de Sigüenza, asesora y licenciado Luis Alfonso Ardón Arriaga, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADUANEROS DE LA EMPRESA TRASPORTES, GRÚAS Y SERVICIOS ADUANEROS ARENAS, S.A.", elaborada por la licenciada Urania Tamara Posadas Pineda, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala,
15 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Maestrías
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Tesis del tema **“Propuesta de manual de procedimientos para el departamento de servicios aduaneros de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A.”**, realizado por el estudiante del Programa de Maestría en Administración Corporativa, **Urania Tamara Posadas Pineda** con número de carnet **A-2 20035506**; he procedido a la revisión de la misma, la cual cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para continuar con la gestión de graduación. Por tanto, emito el dictamen de aprobación del tema desarrollado en la Tesis con un total de 89 puntos.

Atentamente,



MA Licda. Karla Hurtarte de Sigüenza
Asesor

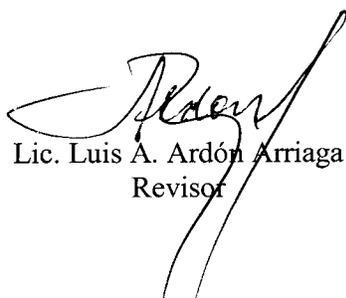
Guatemala, 30 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta de manual de procedimientos para el departamento de servicios aduaneros de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A.”**, presentado por el estudiante: **Urania Tamara Posadas Pineda**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Luis A. Ardón Arriaga
Revisor

Contenido

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.1.2 Estudios Previos	3
1.1.3 Situación actual de la Empresa	4
CAPÍTULO 2	
2.1 Marco teórico	9
2.1.1 La Empresa como Sistema	9
2.1.2 La Administración	9
2.1.3 La Planeación	11
2.1.4 Políticas	11
2.1.5 Políticas de Servicio	12
2.1.6 Procedimientos	12
2.1.7 Diagrama de procedimientos	13
2.1.8 Organización	13
2.1.9 Manual de Funciones	14
2.1.10 Aduanas	16
2.1.11 La Superintendencia de Administración Tributaria	17
CAPÍTULO 3	
3.1 Planteamiento del Problema	21
3.2 Objetivos de la investigación	22
3.3 Alcances y límites de la investigación	22
3.4 Metodología aplicada.	23
3.5 Sujetos	25
3.6 Instrumentos	26
3.7 Procedimiento	27

CAPÍTULO 4	
4.1 Presentación de resultados	28
4.1.1 Resultados de la entrevista	28
4.1.2 Resultados de cuestionarios	30
CAPÍTULO 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	42
5.2 Diagramas de Procedimientos	42
5.3 Manuales de Funciones	42
5.4 Políticas de Servicio	43
CONCLUSIONES	44
PROPUESTA	
1. Introducción	47
2. Justificación	47
3. Objetivos	48
4. Áreas de Aplicación	49
5. Responsables	49
6. Políticas	49
7. Conceptos	49
8. Procedimientos	54
9. Diagramas de flujo	57
10. Glosario	60
11. Presupuesto	61
12. Cronograma	63
13. Resultados esperados	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	67
Anexo 1	68
Anexo 2	70

Índice de Gráficas

Gráfica 1	Tiempo real de cotización	30
Gráfica 2	Contribución de un manual dentro de la compañía	31
Gráfica 3	Experiencia con manuales de procedimientos	32
Gráfica 4	Procedimientos documentados	33
Gráfica 5	Responsabilidades claras	34
Gráfica 6	Relación con el departamento de transportes	35
Gráfica 7	Consecuencias de los procedimientos realizados	36
Gráfica 8	Responsabilidad del departamento de transportes	37
Gráfica 9	Mejoras al poseer políticas documentadas	38
Gráfica 10	Conocimiento de políticas de servicio	39
Gráfica 11	Conocimiento de políticas de servicio	40
Gráfica 12	Requerimientos para terminar un servicio de aduanas dentro de la empresa	41

Resumen

Para el trabajo de investigación de tesis se seleccionó el tema de manuales de procedimientos en una compañía de servicios de transportes, grúas y servicios aduaneros, denominada por razones de confidencialidad de la información “Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros, Arenas, S.A.”

Debido al crecimiento que la empresa Arenas, S.A. proyecta en su plan corporativo se ve en la necesidad de tener políticas y procedimientos firmes que apoyen el día a día de cada tarea que se presente; con el fin de satisfacer las necesidades aduanales y de logística de sus clientes.

Por lo que para apoyar este plan de crecimiento se debe contar con políticas establecidas y difundidas y así mismo manuales de procedimientos aprobados y difundidos a los colaboradores para que esta herramienta ayude al crecimiento ordenado y cree un ambiente que ayude a la compañía Arenas a adoptar mejores prácticas partiendo de la mejor de sus procedimientos internos.

Para lo cual, se analizó cuáles son los procedimientos internos que Arenas, S.A. utiliza así también se evaluó el conocimiento de sus colaboradores referente al manejo y uso de manuales de procedimientos por medio de la obtención de información por medio de fuentes primarias a través de entrevistas y cuestionarios que se aplicaron a los colaboradores.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo.

La propuesta pretende implementar un manual de procedimientos para el departamento de servicios aduaneros, que permita estandarizar todos los procedimientos de acuerdo a las políticas de servicio de Arenas, así como promover un ambiente de mejora continua que le permita a la compañía Arenas estar a la vanguardia de las legislaciones aduaneras que le competen.

Introducción

La presente investigación tuvo como propósito proponer un manual de procedimientos para el departamento de aduanas alineado a las políticas de servicio que ofrece la compañía Arenas, S.A. por lo que se utilizaron herramientas de investigación de campo para obtener información y así estandarizar un manual adecuado para el departamento.

Se realizó un análisis de la información obtenida por los altos mandos de la compañía para determinar las políticas de servicio establecidas y sobre las cuales debería basarse el manual alineado a los procedimientos que la legislación aduanera de Guatemala establece para los agentes aduaneros.

El desarrollo de la investigación se planteó bajo la metodología hipotético-deductiva presentando la siguiente estructura en su información:

En el capítulo 1 se abarcó el análisis de los antecedentes, situación actual de la empresa, estructura organizacional, terminología conceptual incluida en el marco teórico, el planteamiento del problema, objetivo de la investigación, alcance y limitaciones.

En el capítulo 2 se presenta la metodología que se aplicó en la investigación, las estrategias y análisis matemáticos de muestreo, los instrumentos usados para medir las variables y recopilación de información.

En el capítulo 3 se muestran los resultados mediante resúmenes tabulados y graficados que permiten la interpretación de lo recopilado.

En el capítulo 4 se presenta el análisis e interpretación de resultados.

En el capítulo 5 se muestran las conclusiones de la investigación.

En el capítulo 6 se realiza una propuesta de mejora para la empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica de la empresa

La empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A. el cual es el nombre comercial de la denominación social Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, Sociedad Anónima que fue constituida el 20 de septiembre del 2007 en la ciudad de Guatemala, nace del entusiasmo de dos hermanos de seguir el negocio familiar que por años su abuelo había logrado mantener.

El entusiasmo llega cuando el socio mayoritario se le informa sobre la resolución de autorización como auxiliar de la función pública aduanera en la figura de Agente Aduanero, emitida por la superintendencia de administración tributaria SAT, por lo que proceden a constituir la con el objetivo de contratar personal para la prestación de servicios de transportes terrestres, aéreos y marítimos de carga y de pasajeros dentro y fuera de la república de Guatemala así como servicio de grúas de remolque y servicios de trámites aduaneros. Para el desempeño, la misma puede comprar, vender, importar, exportar, fabricar y arrendar bienes, vehículos, productos, mercancías y cualquier actividad lícita relacionada o no con su objeto principal.

Deciden constituir la con un capital pagado de Q. 5,000.00 (Cinco mil quetzales con 00/100.) repartido en 100 acciones, las cuales 70% le pertenecen al socio mayoritario quien se encargará de la materia aduanera de la empresa y el 30% de las acciones le pertenecen al socio que será el encargado del área de transportes.

La empresa cuenta con un consejo de administración que exige un mínimo de 3 y un máximo de 7 personas, o la alternativa de un único administrador, razón por la cual decidieron que el único administrador y representante legal será el socio mayoritario y como gerente general el socio minoritario.

Los socios cuentan con una trayectoria profesional de algunos años ya que son profesionales jóvenes con ideas innovadoras y emprendedoras. Ellos se definen a sí mismos como los *entrepreneur brothers*, que es un derivado del vocablo anglosajón para definir a los individuos organizadores y emprendedores que asumen riesgos para crear nuevos proyectos de empresas y el cual ha sido utilizado en esta década para reforzar precisamente a los nuevos profesionales en la invención de nuevas ideas y tomar riesgos para volverlas realidad.

Estos hermanos han logrado alcanzar su meta de iniciar y desarrollar su empresa con la experiencia y habilidades directivas que han desarrollado en su vida, el socio mayoritario obtuvo el título de Administración Aduanera en el grado de Licenciatura y el socio minoritario obtuvo el título de Ingeniero Agrónomo en el grado de Licenciatura, ambos en universidades reconocidas en Guatemala. Ambos han trabajado en el sector privado del cual han obtenido su mayor enriquecimiento profesional, el cual los llevó a lograr lo que ahora es un patrimonio y que ha generado un ejemplo para la industria tanto de la línea de transportes como en el servicio aduanero ya que en Guatemala según la Corporación de Agentes Aduaneros, existen 328 patentes asociados a esta corporación. Este grupo de agencias atiende a todo el sector importador y exportador del país que se ve en la necesidad tanto de servicios aduaneros como de servicios de transportes de carga para sus productos, tanto en el comercio general, comercio en área aduanera, comercio amparado por el decreto 29-89 y el comercio de las zonas francas los cuales son el grupo objetivo de la empresa Arenas y los que conforman sus portafolio de clientes.

Los clientes, con la trayectoria de servicio y atención, han creado un lazo de negociación con la empresa Arenas, sin dejar la búsqueda continua de nuevos lazos de negociación con clientes que busquen afianzar sus transacciones de comercio exterior con una empresa emprendedora e innovadora.

1.1.2 Estudios Previos

Siendo esta una empresa de servicio “innovadora”, un factor importante para la mejora continua es el *Benchmarking* que enfatiza el proceso continuo de evaluar comparativamente los servicios y productos en empresas similares, en búsqueda del desarrollo de mejores prácticas dentro de la industria de transportes y servicios aduanales.

En la tesis “Análisis y Diseño de sistema de gestión de operaciones aduaneras para una agencia de aduanas, Armestar, G, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2008” se realiza un análisis y diseño de un sistema de información para una agencia de aduanas establecida en Perú cuyo objetivo es gestionar las operaciones aduaneras de sus clientes a través de una herramienta que le de soporte a esta agencia permitiendo el control de órdenes de servicio de sus clientes, ya que con este panorama podemos identificar cuáles son los procedimientos que manejan otros países y cuáles son los puntos de mejora en el área de gestión aduanal.

Por otro lado en la tesis “Análisis de la gestión aduanera sobre los procedimientos y técnicas aplicadas en los trámites administrativos del régimen aduanero de exportación durante el periodo comprendido entre el 01 de Abril y el 31 de Agosto del 2011 para mejorar el despacho de mercancías en la agencia aduanera AIMI Logística R.O.H. Sociedad Anónima en la oficina que opera dentro de la jurisdicción de la aduana de Limón, Kenroy Furtado Dixon, Universidad Libre de Costa Rica, 2013” buscó analizar la gestión aduanera de acuerdo al flujo del comercio, especificar los trámites administrativos aplicados de acuerdo a lo requerido en aduana, determinar que los procedimientos de la agencia de aduanas esté acorde a un proceso y por lo tanto mejorar la eficacia de los sistemas que utiliza dicha agencia aduanal, para recomendar procedimientos de mejora dentro de la agencia que ayude a incrementar el flujo de clientes, atender a la observancia de la normativa aduanera y lo que en materia de procedimientos y gestión aduanera se legisle tanto a nivel nacional, regional e internacional.

Sin embargo para poder iniciar en materia aduanal se debe comprender cómo funciona el sistema aduanero en Guatemala así como los procedimientos que gestionan una importación o exportación para eso, se ubicó la tesis “Análisis del sistema aduanero, en los procedimientos del

ingreso de mercadería de la compra electrónica, Medio, J., Universidad de San Carlos de Guatemala, 2007” en donde no solo hace énfasis sobre el retiro de mercancía de una aduana, sino también sobre los procedimientos y deficiencias del sistema aduanera tradicional, el cual servirá para enlazar los procedimientos de la aduana con los procedimientos que una agencia aduanal debe gestionar con una mercancía.

Guatemala es el único país de Centro América que no contaba con una formación educativa Superior en materia aduanera hasta que en el año 2006 la Universidad Galileo de Guatemala crea la Licenciatura en Administración Aduanera, que su base legal a nivel regional es el Artículo 79 párrafo 5 del Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centro Americano RECAUCA y a nivel nacional el Artículo 122 del Decreto 10-2012 Libro III Ley Aduanera Nacional por tal razón los procedimientos y gestiones han sido comparadas con otros países tales como Costa Rica y se han tomado las mejores prácticas.

1.1.3 Situación actual de la Empresa

En una economía globalizada es importante ser eficaz, adaptable y sobre todo innovador. El giro comercial siempre busca satisfacer necesidades por lo que mantener una actualización constante de procedimientos, legislación y logística son uno de los factores básicos para mantener a los clientes satisfechos y seguros de que pueden confiar su valiosa mercancía en una agencia que les pueda ofrecer garantías logísticas, legislativas y profesionales.

Mantener buenas prácticas en cuanto a procedimientos internos de acuerdo a lo que el mundo exige es de interés del accionista ya que esto le asegura que le puede brindar un valor agregado a cada cliente brinde sus servicios.

Una buena práctica permitirá que los colaboradores tengan referencia de procedimientos y así facilitar su mejora y así crear una cultura de mejora continua, que ayudara a liberar nuevas ideas e interés en el conocimiento.

Misión

La misión de Transportes, Grúas y servicios aduaneros Arenas, S.A. lo conforma cada uno de nuestros colaboradores, que buscan siempre asegurar la confianza que nuestros clientes depositan en nuestra empresa con la eficiencia, seguridad y calidad en nuestros servicios, que es lo que nos caracteriza. Afianzarnos de herramientas innovadoras que nos permita estar a la vanguardia que el ciclo comercial exige.

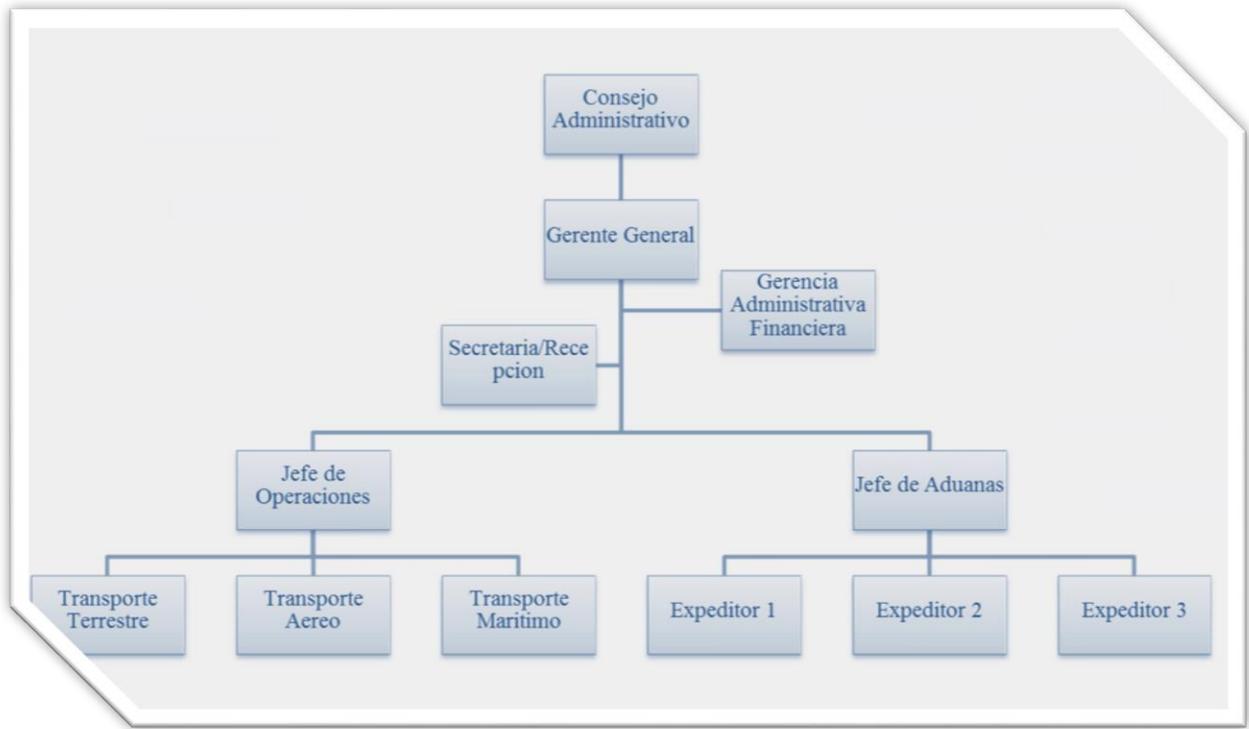
Visión: Ubicarnos en corto plazo como una de las mejores opciones en transporte de carga, grúas y servicios aduaneros en Guatemala, dentro un marco que permita una mejor calidad de vida a nuestros colaboradores así como lograr alcanzar las expectativas de los accionistas y que de esta manera reforzar su patrimonio.

- Valores
 - Integridad,
 - Honestidad,
 - Adaptación y
 - Respeto

Buscar constantemente la excelencia en nuestros servicios adecuándonos siempre a sus necesidades y adaptándonos a los cambios que por el giro comercial de nuestro negocio es dinámico.

A continuación se presenta el organigrama de Transportes, Grúas y servicios aduaneros Arenas, S.A.

Figura 1: Estructura organizacional de Arenas, S.A.



Fuente: Información proporcionada por Gerente General, 2013

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A.

Tabla 1 FODA Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A.

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	Nuevos Mercados	Entorno económico
	Normativas Aduanales que faciliten la logística de transporte y el despacho de mercancía en aduana	Factores naturales
	Tecnología	Flexibilización de la autorización de operaciones para los auxiliares de la función pública aduanera
	Simplificación de los procedimientos aduaneros en SAT	Competencia (otras agencias aduaneras)
	Incorporación en nuevos segmentos de mercado como asesorías en exportaciones para pequeños empresarios	Entes pro-exportación
		Empresas Courier, navieras, consolidadoras y desconsolidadoras
Factores internos no controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	Innovación	Falta de manuales de procedimientos internos
	Únicos con la formación de transporte de mercancía peligrosa	Definición de responsabilidades en el esquema organizacional
	Experiencia	Relación entre departamento de servicios aduaneros y transportes no definida
	Recurso humano capacitado	Sucursales en el extranjero
	Sub arrendar servicios de traslado de mercancías en el extranjero	

Fuente: Información Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A., Diseño propio 2013

Por medio del análisis FODA se puede destacar las oportunidades de nuevos mercados principalmente, ya que con la tecnología avanzada con la que cuenta el día de hoy siempre se busca comerciar por diferentes vías, por lo que esto generará nuevas normativas que logren facilitar estas nuevas vías de comercio esto es una oportunidad para transportes, grúas y servicios aduaneros arenas, ya que buscan la innovación y ser vanguardistas; aunado a esto se menciona la

simplificación de los procedimientos aduaneros en la Superintendencia de Administración Tributaria esto es una oportunidad de mejora para la empresa en sus procedimientos internos.

Otra oportunidad que la empresa posee es que Guatemala es un país con potencial de mercado por lo que siempre busca generar nuevos segmentos y esto genera potencial para la empresa debido a su experiencia.

Para poder afrontar estas oportunidades de crecimiento la empresa cuenta con fortalezas como experiencia, recurso humano capacitado, formación en mercancía peligrosa (únicos en el país) y con la innovación necesaria.

En el lado negativo las amenazas que afronta la empresa son: el entorno económico que en la actualidad afronta muchos cambios y se mueve hacia la globalización por lo que si la empresa no encuentra su rumbo hacia este entorno económico se verá en problemas. Factores naturales que como país afronta día con día ya que no se cuenta con una infraestructura adecuada para afrontar azotes naturales y esto obstaculiza la logística eficiente. Flexibilización de autorización de operaciones para los auxiliares de la función pública aduanera, esto genera una competencia de conocimientos y por lo tanto la siguiente amenaza de otras agencias aduaneras se hace más fuerte. Entes pro-exportación, ya que entes no lucrativos que buscan el desarrollo y promover la exportación en el país empujen hacia la simplificación de procedimientos para pequeños empresarios por lo que se transformará en una competencia, tal es el ejemplo de la Ventanilla Única para la exportación.

Entre sus debilidades: la falta de manuales de procedimientos internos, la definición de responsabilidades en el esquema organizacional, la falta de sucursales en el extranjero, y la disponibilidad de sub arrendar servicios de traslado de mercancías en el extranjero.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

2.1.1 La Empresa como Sistema

La empresa como un sistema reconoce a los ambientes sociales que la rodean haciendo ver que esta recibe entradas y esta a su vez emite salidas que en si los productos que ofrece o que ha ofrecido. Por lo tanto esta se divide en:

- Sistema Técnico: que incluye conocimientos, técnicas y maquinaria y equipo que transforme.
- Sistema de Personal: que incluye a las personas que laboran en esta entidad y que se relacionan entre sí de manera coordinada
- Sistema Administrativo: que lo conforma un equipo que planea, organiza, dirige y controla las actividades de la entidad.

Estos tres sistemas conforman un solo sistema que mueve a toda la entidad como tal y que permite que interactúe con herramientas como: tecnología, materias primas, dinero y otros individuos para que esta mantenga el ciclo que le permita mantener un negocio en marcha.

Por lo tanto la empresa es un sistema abierto que interactúa con su entorno, sin perder el objetivo principal que es el objetivo en común que orienta a todas las partes y esta es la misión. Por lo que todas las acciones que generen las partes o segmentos de la empresa repercuten en la totalidad de la misma.

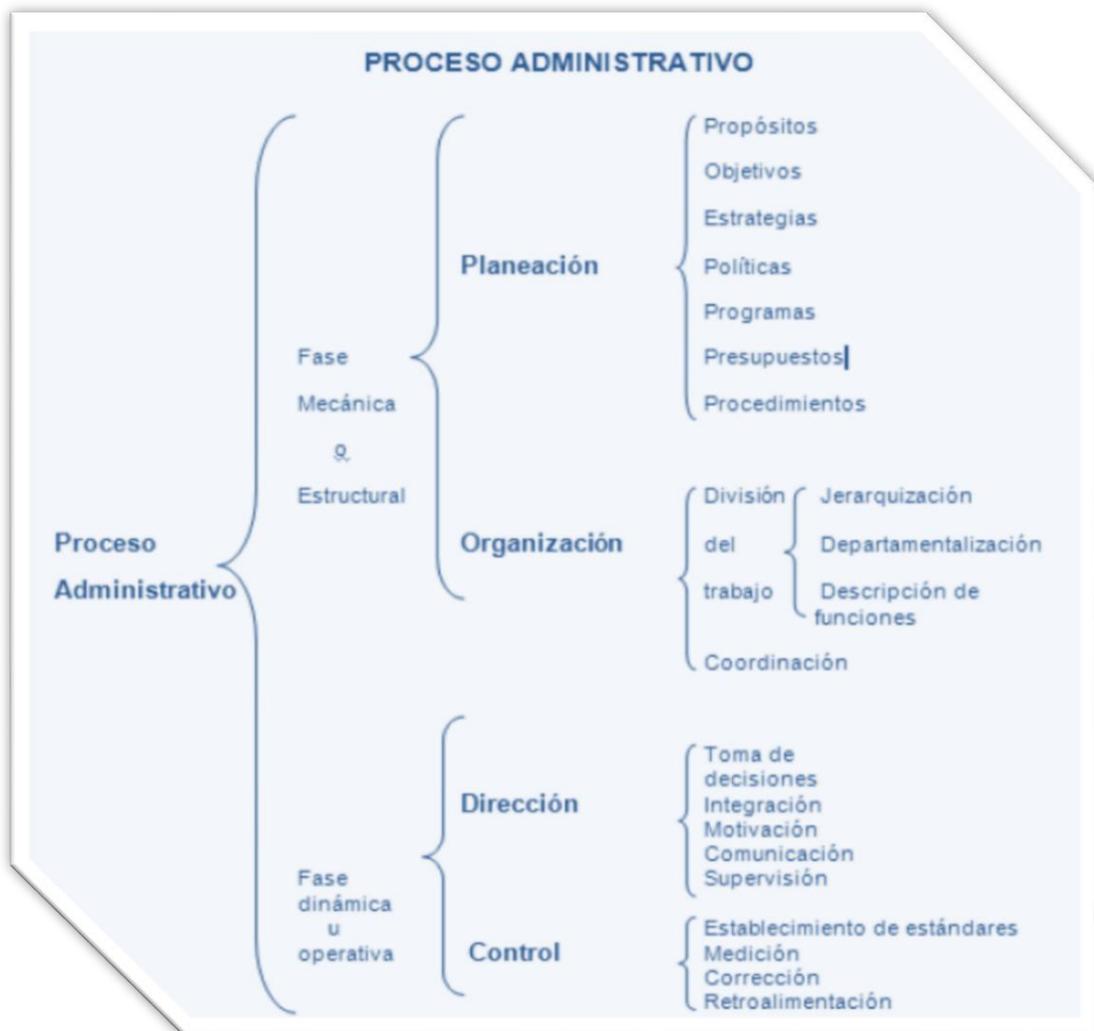
2.1.2 La Administración

La globalización y la tecnología ofrecen un escenario complejo y dinámico para la administración, ya que provee una oportunidad de cambio para lo cual se debe ser competitivo y estratégico en los posibles cambios que tenga la empresa administrada.

“Administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Hitt, Black & Porter, (2006:8)

Por lo que esta debe ser: Planificada, Organizada, Dirigida y Controlada.

Imagen Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración e Implementación de Manuales Administrativos, González J., 2011:11

Y para la realización de este trabajo de tesis el enfoque será en la etapa de planeación y Organización.

2.1.3 La Planeación

Es fijarse objetivos organizacionales específicos que desea alcanzar la empresa, para lo cual debe enfocarse en la manera que se alcanzarán dichos objetivos.

Para esto se debe obtener información como mercado, competencia, entorno económico, tiempos y muy importante los medios por los cuales la empresa funciona y funcionará en el futuro.

Para esto se encontró instrumentos como: Manuales, graficas, diagramas, procesos. Limitándolos a reglas, presupuestos, políticas y procedimientos.

2.1.4 Políticas

Son las normas o el marco que dan guías básicas sobre, acciones, decisiones, diseños de nuevos sistemas e implementación por lo tanto es una herramienta para toma de decisiones que persigue el objetivo de la empresa.

El objetivo de las políticas es simplificar para que de esta manera la organización logre sus propósitos, por lo que de esta manera se debe involucrar al personal que está dentro de los procesos y de esta manera también explicar e informar oportuna y adecuadamente los beneficios de las políticas adquiridas.

Y por lo tanto las políticas deben ponerse en marcha para que esta afecte las múltiples áreas de la organización, ya que esta debe medirse de acuerdo a los resultados obtenidos después de su puesta en marcha o acogida.

2.1.5 Políticas de Servicio

Es el compromiso formal, escrito y ampliamente divulgado, que adquiere una empresa para asegurar la calidad de sus servicios a terceros.

“Las políticas de Servicios deben ser definidas en términos del cliente, además se deben especificar los trabajos que debe realizar cada empleado y los métodos para llevarla a cabo, por lo tanto para que estas sean operativas deben: Expresarse desde el punto de vista del cliente, ser ponderables y servir a toda la organización” (Vértice, 2008:101)

Por lo tanto las políticas de servicio deben ser utilizadas por toda la organización y no solo por el departamento que está en contacto con el cliente, ya que éstas son aplicables al cliente interno.

Éstas deben estar ligadas al compromiso que la empresa ha adquirido con el cliente en todo sentido y por lo tanto debe de ser medibles para que la empresa no recaiga en incumplimiento de servicio y esto haga un declive en la adquisición de nuevos clientes y en la fuga de clientes actuales.

2.1.6 Procedimientos

El proceso es una interacción de insumos que transforman productos terminados, por lo que un procedimiento ofrece una guía detallada de los pasos a seguir para realizar alguna tarea.

Por lo tanto, dentro de una organización estos deben ser funcionales y aplicables por medio de los colaboradores, medibles por medio de la observación y aplicación de los mismos dentro de la organización y documentados en manuales, ya que por medio de mediciones y observaciones se puede determinar si estos están persiguiendo la objetividad del negocio; a su vez deben ser actuales.

2.1.7 Diagrama de procedimientos

“Las Técnicas de Diagramación tienen sus orígenes y desarrollo en el campo de la ingeniería industrial, aunque con la expansión del enfoque de organización y métodos, su uso fue generalizado.” (Medina, A. 2005:179)

Es una gráfica del procedimiento, por lo que permite que su explicación sea simple y ahorre tiempo; éstos permiten determinar puntos de mejora, identificar clientes, facilita el entrenamiento a nuevos empleados y diseñar nuevos procesos.

En la actualidad existen muchos programas para realizar la diagramación de los procesos en una organización, sin embargo no debe dejarse a un lado la narración o descripción de los procesos ya que esto garantiza que los procesos sean comprendidos.

Este proceso descriptivo debe detallar desde el punto de partida hasta los puntos de conexión entre una tarea y otra así como los colaboradores responsables de la ejecución de las tareas.

2.1.8 Organización

“Constituye una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión” Henri Fayol (1916)

De este modo la organización nace de la necesidad de coordinación de un grupo de personas y su necesidad de cooperar para alcanzar metas comunes y que individualmente no se lograrían, por lo que la organización es un instrumento que permite hacer efectivo el trabajo de un grupo que busca alcanzar un bien común. Y por lo tanto se transforma en un medio.

Por lo tanto los administradores necesitan estar bajo en mejora continua para crear valor a la empresa, para sobrevivir las oportunidades que trae el siglo XXI para aprovechar eficientemente las ideas para crear nuevos mercados.

El rol del administrador es un rol importante dentro de la organización ya que éste debe tener un perfil emprendedor ya que esta competencia permite detectar oportunidades y así tomar acción para aprovechar las oportunidades que se presenten, no dejando fuera la visión del bien común de la organización y sus colaboradores, ya que esto permitirá la creación de valor.

2.1.9 Manual de Funciones

“Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente” (Rodríguez, J. 2003:54)

Representa en forma escrita el detalle de las actividades que debe realizar o desarrollar un colaborador en determinado puesto o cargo, actividades que son inherentes así como su nivel de interacción con otros departamentos y áreas de interés.

Éstos deben contener información estable de la organización, respecto a aspectos técnicos y de estructura, para que estos sirvan de base de adiestramiento al nuevo personal, ya que representan una herramienta de comunicación a su vez.

Debido a esto los manuales deben estar actualizados ya que representan los objetivos, decisiones y funciones de la administración, a su vez ayuda a contrarrestar los conflictos jerárquicos ya que ayudara a definir funciones y responsabilidades dentro de la organización ya que delimita.

Tabla Clases de Manuales Administrativos

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	
Por su contenido	<p>En su categoria se incluye los siguientes manuales:</p> <p>Historia del organismo;</p> <p>Organización;</p> <p>Políticas;</p> <p>Procedimientos;</p> <p>Contenido multiple;</p> <p>Técnicos.</p>
Por su función específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales de:</p> <p>Producción;</p> <p>Compras;</p> <p>Ventas;</p> <p>Finanzas;</p> <p>Contabilidad;</p> <p>Credito y cobranzas;</p> <p>Personal;</p> <p>Generales.</p>

Fuente: Rodríguez, J. (2003:60)

2.1.10 Aduanas

“Las aduanas fueron creándose y organizándose en torno a la actividad comercial, obviamente en los puertos marítimos; fue cuando Anco Marcia, el cuarto Rey de Roma, estableció por primera vez el impuesto de aduanas a las mercancías que se importaban o exportaban por el puerto de Ostia con el nombre *Portiom*” (Cabello, J. 2012:19)

La actual configuración aduanera de América Central y del Sur está en parte determinada políticamente por el contenido del tratado de Tordesillas.

2.10.1 La Organización Mundial del Comercio

Está conformado por más de 23 países desde 1994 que fue la última ronda y dio paso a la Organización Mundial del Comercio, con el objetivo de administrar los acuerdos comerciales multilaterales, administrar los procedimientos de solución de diferencias comerciales

2.10.2 La Unión Aduanera

“La Situación de dos o más territorios aduaneros por un solo territorio aduanero, de manera que los derechos de aduanas y las demás reglamentaciones comerciales restrictivas sean eliminadas con respecto a lo esencial de los intercambios comerciales entre los territorios constitutivos de la unión o, al menos, en lo que concierne a lo esencial de los intercambios comerciales de los productos originarios de dichos territorios.” (GATT, artículo XXIV punto 8, apartado a)

En el moderno derecho aduanero de esta integración aduanera tiene que contemplar regulaciones más profundas, como son el tránsito de mercancías por el territorio aduanero, legislación común en la circulación de animales y vegetales y el proceso de integración debería culminar en una moneda común para todo el mercado interior.

2.1.11 La Superintendencia de Administración Tributaria

Con el propósito de modernizar la administración tributaria y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y el Programa de Modernización del Sector Público, se inició en septiembre de 1997 con la integración de un equipo de trabajo responsable de administrar la creación y puesta en operación de SAT.

La cual fue aprobada por el Congreso de la República, según Decreto Número 1-98 con vigencia a partir del 21 de febrero de 1998.

La Superintendencia de Administración Tributaria es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación.

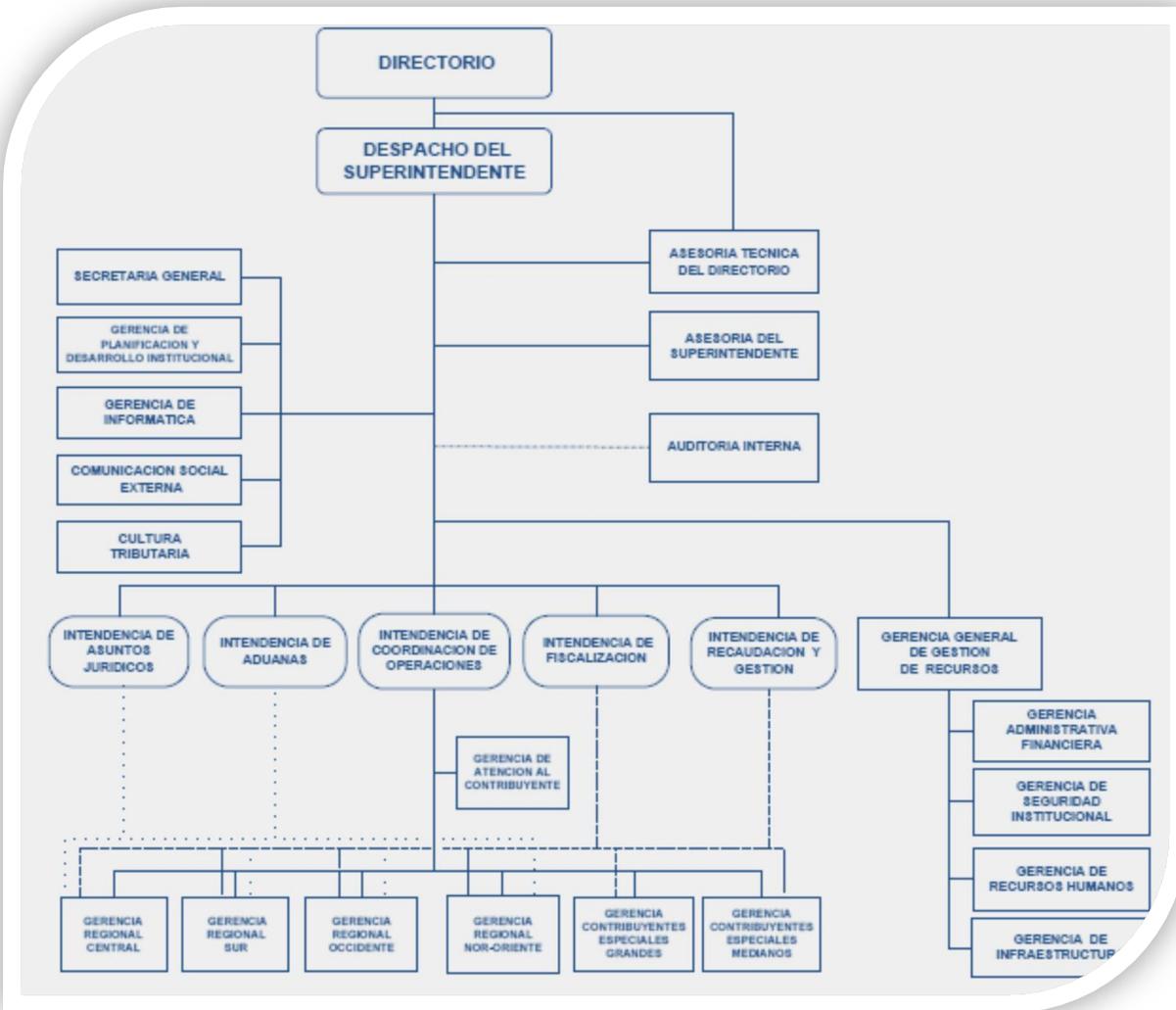
Como primer paso para el inicio de operaciones de la Institución, fue precisa la selección de su Directorio de una nómina de 12 candidatos, de los cuales el Presidente de la República seleccionó los titulares y suplentes, nombrados según Acuerdo Gubernativo No. 252-98.

El Directorio está conformado de la manera siguiente:

- El Ministro de Finanzas Públicas, quien lo preside.
- Cuatro Directores titulares y sus suplentes.
- El Superintendente de Administración Tributaria, quien actúa como Secretario.

Que de acuerdo con el acuerdo 007-2007 el cual fue reformado hasta el 2011 con el acuerdo 15-2011, donde especifica el directorio de la Superintendencia de Administración Tributaria y de acuerdo a éste, se cuenta con el siguiente organigrama:

Figura Organigrama de la superintendencia de administración tributaria



Fuente: Superintendencia de administración tributaria, según acuerdo 15-2011

2.11.1 Intendencia de Aduanas

La Intendencia de Aduanas es la dependencia encargada de desarrollar y aplicar las competencias que la SAT tiene en materia aduanera, como tal, será responsable de administrar el Sistema Aduanero guatemalteco, debe velar por el cumplimiento de la legislación aduanera vigente, así como de los convenios y tratados internacionales suscritos y ratificados por Guatemala.

Administrar el sistema aduanero de la República de conformidad con la ley, los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala, y ejercer las funciones de control de naturaleza para-tributaria o no arancelaria, vinculadas con el régimen aduanero.

La Intendencia de Aduanas establece procedimientos de operación en aduanas y recintos fiscales para el fiel cumplimiento de los tratados y convenios internacionales adquiridos y crea los mecanismos de verificación de valor, origen de mercancías y denominación arancelaria, a efecto de evitar la sobrefacturación o la subfacturación y lograr la correcta y oportuna tributación.

2.11.2 Marco Regulatorio

La Intendencia de Aduanas, de conformidad con el Acuerdo No. 05-99, de fecha 9 de febrero de 1,999 emitido por el Superintendente de Administración Tributaria, toma posesión a partir del 21 de febrero de 1999, de todas las funciones, atribuciones y competencias de la Antigua Dirección General de Aduanas y sus dependencias.

2.11.3 Auxiliares de la función publica

Se consideran auxiliares de la función pública aduanera, las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participan ante el servicio aduanero en nombre propio o de terceros, en la gestión aduanera. Son auxiliares: a) los agentes aduaneros; b) los depositarios aduaneros; c) los transportistas aduaneros.

2.11.4 Auxiliares de la función publica

Es el auxiliar autorizado para actuar habitualmente, en nombre de terceros en los trámites, regímenes y operaciones aduaneras, en su carácter de persona natural. La intervención del agente

aduanero en los trámites, regímenes y operaciones aduaneras, será regulada por la legislación nacional, establecido en el artículo 19 del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.

2.11.5 Manual de procedimientos de la intendencia de aduanas

Es un manual que consta de los principales procesos de la aduana, que facilita la consulta a los usuarios en temas como: gestiones de despacho, gestiones o autorizaciones especiales, autorización y registro, gestión de carga y gestión posterior.

2.11.6 Manual único de procedimientos aduaneros de la región centroamericana

Establece procedimientos estandarizados en las operaciones aduaneras de comercio exterior para su aplicación uniforme en cada uno de los Servicios Aduaneros de los países de la región centroamericana, de conformidad con la Resolución No. 223-2,008 (COMIECO-XLIX) del 25 de abril de 2,008 donde el Consejo de Ministros de Integración Económica –COMIECO- aprobó la modificación del Código Aduanero Uniforme Centroamericano CAUCA; Y su correspondiente Reglamento a través de la Resolución No.224-2,008 con fecha de vigencia a partir del 25 de agosto de 2008.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

Debido a que Guatemala se encuentra en búsqueda de nuevos emprendedores se está motivando a nuevos exportadores e importadores, esto deja el campo abierto a que empresas que ofrecen servicios aduaneros y de transportes tengan mayores oportunidades de crecimiento; es aquí donde se encuentra la empresa de transportes y servicios arenas en una gráfica de crecimiento esto ha permitido que Arenas incremente personal en todas sus áreas, la gerencia en su afán de estandarizar procesos y políticas ha integrado las mismas por medio de la costumbre sin embargo al ingresar nuevo personal no existe algún proceso documentado que el empleado pueda leer y por consiguiente seguir en sus labores.

El no tener un manual ha generado que los expedidores del Departamento de Aduanas sigan procedimientos no documentados que de acuerdo a su experiencia han concebido esto ha creado inconsistencia en la documentación tanto de archivo como de envío a los clientes, esto ha traído ineficiencia ya que se debe rectificar lo documentado tanto del archivo como lo enviado.

Para el gerente general esto es motivo de preocupación ya que él insiste que esto puede crear inseguridad en los clientes; ya que si un mismo cliente es atendido por 2 expedidores diferentes y recibe documentación diferente, puede crear dudas e inseguridad en el cliente.

El hecho de que no se hayan delimitado responsabilidades y se hayan documentado ha generado que el departamento de transporte y el departamento de aduanas realicen tareas dobles; esto puede generar omisiones en las tareas que se deben llevar acabo para un servicio.

Tomando ventaja de que la empresa está creciendo es importante que administrativamente tenga herramientas en su planeación para el futuro y por lo tanto crear un estándar dentro de la misma que les permita mejorar la productividad del departamento y así adquirir clientes nuevos para la empresa.

Todo ello hace que se plantee el siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son los resultados de evaluar los procedimientos del departamento de aduanas de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas en el departamento de Aduanas, usando la herramienta de mejores prácticas?

3.2 Objetivos de la investigación

- General

Evaluar los procedimientos del departamento de aduanas de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas en él, usando la herramienta de mejores prácticas.

- Específicos

1. Evaluar los procedimientos que actualmente utiliza el departamento de aduanas en la empresa.
2. Evaluar responsabilidades del departamento de aduanas de la empresa.
3. Evaluar las políticas de servicio que de acuerdo a costumbre la gerencia ha integrado a la empresa y en específico al departamento de aduanas.
4. Elaborar basado en los hallazgos de la investigación una propuesta de un manual de procedimientos para el departamento de aduanas.

3.3 Alcances y límites de la investigación

La presente investigación se realizó en la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, específicamente en el departamento de Aduanas la cual está ubicada en la ciudad de Guatemala, se presencié el proceso desde una solicitud de servicio aduanero solicitado por un cliente hasta el término del mismo cuando se presenta la forma aduanera correspondiente, así mismo se pretende que dentro de esta presencia se observó el proceso de interrelación con el

departamento de transportes en el caso de que el cliente lo requiera por el tipo de mercancía. Esta investigación realizada dentro del segundo semestre del año 2013.

3.4 Metodología aplicada.

3.4.1 Tipo de Investigación

Esta investigación está basada en el método descriptivo ya que por medio de él se buscó recolectar la información necesaria de todos los colaboradores para poder analizarla y así concluir con una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

3.4.2 Método de Investigación

El método que se utilizó es el inductivo, ya que es el más usual y se lleva a cabo por medio de observaciones para obtener así conclusiones generales a partir de premisas, tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores de la empresa.

3.4.3 Fuentes de Información

Para la recolección de datos para la investigación se utilizaron fuentes primarias, secundarias y terciarias.

- Fuentes Primarias: representa la información que se obtuvo de los colaboradores y gerentes, con la que se recopiló información de primera mano y se utilizó para realizar un análisis general con una mejor comprensión del problema y proponiendo una solución efectiva.
- Fuentes Secundarias: se recolectó bibliografía existente, actualizada y accesible para soportar la información necesaria para análisis, ésta a la vez influyó en la propuesta para esta investigación.

- Fuentes Terciarias: se recolectó información como manuales, folletos, revistas y tesis relacionadas al tema de gestión aduanera para que esta información documentara la propuesta.

3.5 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideraron relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los datos financieros de la empresa.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

Sujeto 1: Mandos gerenciales, toma de decisiones y dirección a subalternos.

- Gerente general, quien es la persona encargada de coordinar y dirigir las actividades de la empresa, planes y proyectos.
- Gerente Administrativo/financiero, 1 persona quien es la persona encargada de manejar los temas Administrativos: Recursos Humanos, Comunicación Interna, Divulgación de Políticas y procedimientos y temas financieros y contables de la empresa.
- Jefe de Aduanas, 1 persona quien es la persona encargada de supervisar a los expedidores y el procedimiento del servicio de aduanas que se le proporciona a los clientes.

Sujeto 2: Mandos medios quienes atienden servicios aduaneros, archivan y realizan las tareas diarias referentes a aduanas.

- Expedidores, 3 personas quienes son los responsables de trabajar directamente con el cliente, darle seguimiento a los servicios de aduanas, documentar y procesar la información necesaria para el servicio.

- Determinación de la Muestra

La población que se determinó para la investigación está integrada por los colaboradores del departamento de aduanas de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A. por lo que esta población se hizo un censo, siendo esta población la siguiente:

Gerente General	1
Gerente Administrativo/Financiero	1
Jefe del Departamento de Aduanas	1
Expedidores	3
Total	6

3.6 Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández, R.; et. al, 2010: 217).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández, R.; et. al, 2006:218).

“Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas (cerradas y abiertas)” (Hernández, R.et. al, 2006:220).

Estos instrumentos fueron utilizados para obtener la información primaria aplicándolos de a las siguientes fuentes de información:

- Guías de entrevista, consto de 6 preguntas estructuradas guiadas personalmente y suministradas a los sujetos 1 siendo: el gerente general, gerente administrativo/financiero y el jefe del departamento de aduanas.
- Cuestionarios, consto de 12 preguntas cerradas auto administrado a los sujetos 2 sientos estos: el personal del departamento de aduanas.

Por lo tanto estos instrumentos proporcionaron información cualitativa y cuantitativa que construyeron la propuesta de la presente investigación.

3.7 Procedimiento

El área objeto de la investigación, es el área de servicios aduaneros de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A., por ser unos de los departamentos con más servicios durante el mes se ha convertido en la línea de negocios clave para la empresa y por lo tanto debe estar operando correcta y eficientemente.

Se realizó el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, las cuales detallaron la situación actual de la empresa, y hacia donde debe dirigirse para que sus oportunidades sean alcanzables y sus debilidades sean menores debido a sus fortalezas.

Se definieron las variables de investigación para dirigir los conceptos básicos que permitieron orientar esta investigación hacia la culminación de una propuesta certera.

Se determinaron objetivos generales y específicos, los cuales se alcanzaron con la aplicación de la metodología planteada; se fijaron los límites y alcances de la investigación, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación.

Los instrumentos fueron seleccionados para responder objetivos determinados en esta investigación, por lo que el análisis de los resultados que arrojen los instrumentos serán de apoyo para la propuesta final de este trabajo de investigación.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Con el propósito de sustentar la investigación sobre el diagnóstico y análisis de la situación organizacional y procedimientos documentados de la empresa Arenas, S.A. se procedió a realizar al trabajo de campo en donde se utilizó una entrevista semi-estructurada de donde se obtuvo información primaria y un cuestionario a los actores de cada proceso en donde se determinaron los resultados que se presentan a continuación.

4.1.1 Resultados de la entrevista

Las entrevistas se realizaron al gerente general, gerente administrativo financiero y al jefe del departamento de aduanas, de donde se obtuvo las opiniones y puntos de vista de los procedimientos que Arenas, S.A.

Esta entrevista se realizó en las instalaciones de Arenas, S.A. y se tomó nota de las opiniones de los entrevistados, para proceder a realizar un análisis de los mismos.

Tabla Matriz de sentido: Entrevistas al gerente general, gerente administrativo financiero y jefe del departamento de aduanas

Matriz de Sentido

Entrevistado	Tiempo óptimo para cotizar	Beneficios de manuales	Responsabilidad del depto. De transportes en un servicio aduanero	Políticas de servicio	Documentos de requerimiento	Procedimiento para proveer un servicio aduanero
Gerente General	Menor a 8 Horas	-Delimitación de responsabilidades - Procedimientos documentados - Personal sabrá sus derechos	Transporte dividido según división marítima, terrestre o aérea, y tiene una legislación	Entender las necesidades de los importadores y exportadores Prontitud y Disposición para presentar información de las diferentes opciones Seguridad Agilización de documentos Asesoría integral de acuerdo a la legislación	Fiscal: - Factura - Envíos Aduanero: - Declaraciones Aduaneras - Pagos de derechos de importación (liquidación) - Contratos de Transporte - Facturas del Exterior	Cliente Nuevo: Se concerta cita para obtener información sobre la empresa y sus productos Aprobar ingreso de cliente nuevo de acuerdo al nivel comercial Ingreso a base de datos, documentos necesarios: reg. de padrón de import., permisos arancelarios Emisión de carta de solicitud de autorización para representación ante serv. Aduanero Se ingresa el tipo de servicio que se le brindará y queda a la espera de la solicitud de servicio Envío de carta de aviso de nuevo cliente Cliente Habitual:
Jefe de Aduanas		-Delimitación de obligaciones -Identificar responsables -Determinar responsabilidades	Se determina por medio del contrato que se realice para transportar la mercadería	Entender las necesidades de los importadores y exportadores Prontitud y Disposición a presentar diferentes escenarios Seguridad Agilización de documentos Asesoría integral de acuerdo a la legislación	-Factura del Exterior -Documentos de transporte -Declaración Aduanera -Certificaciones -Licencias -Garantías exigibles -Documento de exención -liquidación de DUA	Cliente realiza contacto por medio verbal cliente envía documentos físicos requeridos para realizar análisis -carta de porte, guía área o bill of lading - factura en español, si es traducida por un traductor jurado -Manuales de uso
Gerente Admin/Financiero		- Procedimientos documentados -Delimitación de responsabilidades - Mejores Prácticas	Este depende a que tipo (3 tipos) de transporte se ofrecerá para transportar la mercancía	Atender con certeza las necesidades de nuestros clientes Disposición de ofrecer las diferentes opciones fiscales y de servicio Seguridad manejo de documentos eficientemente Asesoría de acuerdo a legislación actual	-Factura del Exterior -Documentos de transporte -Declaración Aduanera -Certificaciones -Licencias -Garantías exigibles -liquidación de DUA	Verificar ubicación de mercadería Actos previos de despacho Regimen aduanero Pago de impuestos Presentación de poliza Se envía al cliente Se inicia el proceso de levante

Fuente: elaboración propia 2013

4.1.2 Resultados de cuestionarios

Los cuestionarios se aplicaron a los cuatro colaboradores que se encuentran en la área de aduanas, en donde se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a las diferentes interrogantes que se les plantearon.

Gráfica 1

Tiempo real de cotización



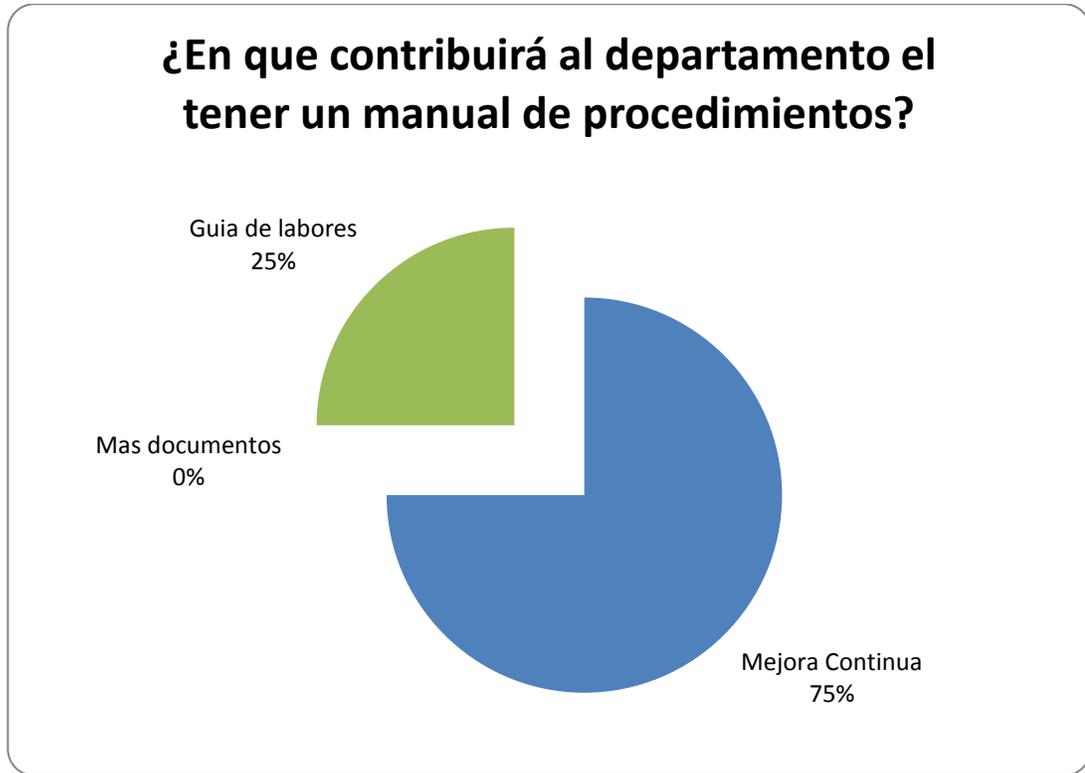
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados 1 de 2 realiza y envía cotizaciones a clientes dentro del límite de 8 horas y 50% realiza y envía cotizaciones a clientes pasando el límite de 8 horas.

Gráfica 2

Contribución de un manual dentro de la compañía



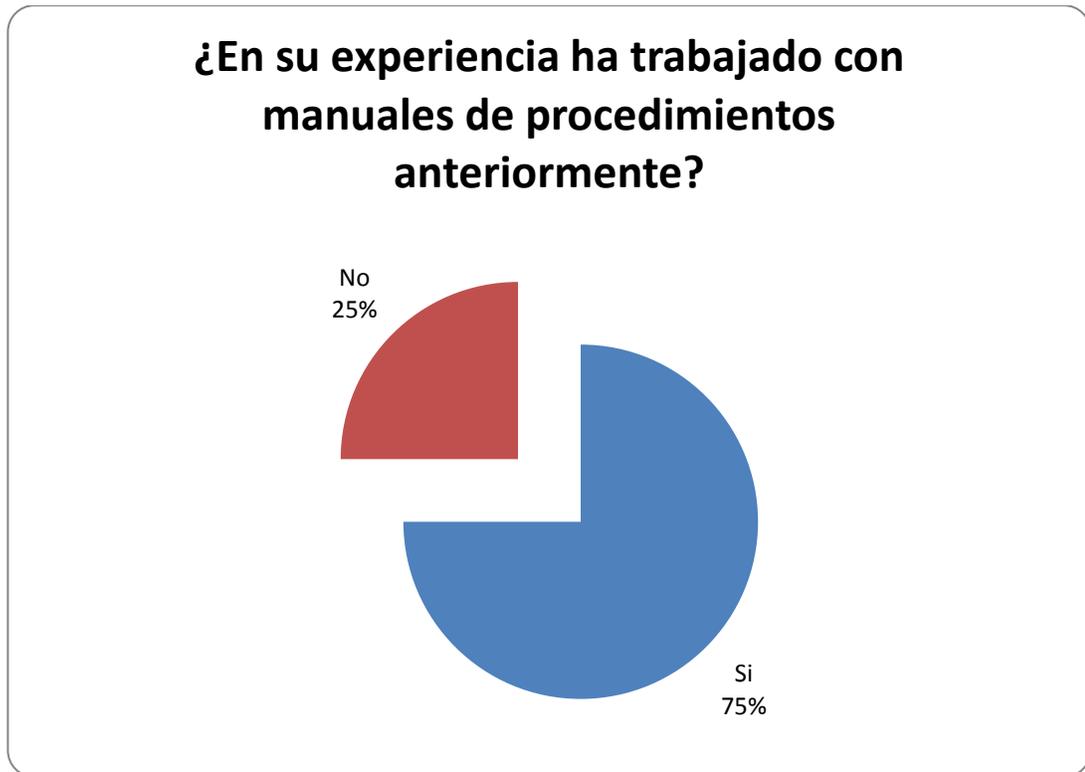
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados 3 de 4 considera que contribuirá en tener una mejora continua, 1 de 4 considera que será una guía de labores para la compañía.

Gráfica 3

Experiencia con manuales de procedimientos



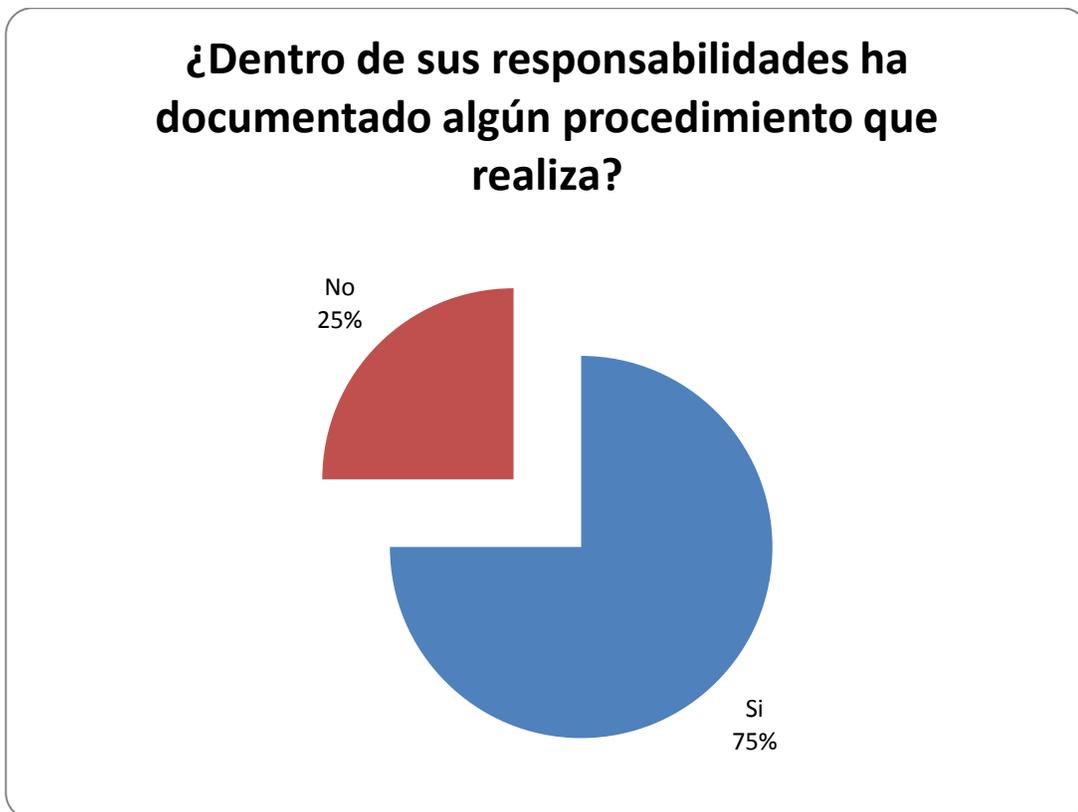
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados 3 de 4 ha tenido la experiencia previa de laborar con manuales de procedimientos solamente 1 de 4 no ha tenido la experiencia de laborar con manuales de procedimientos.

Gráfica 4

Procedimientos documentados



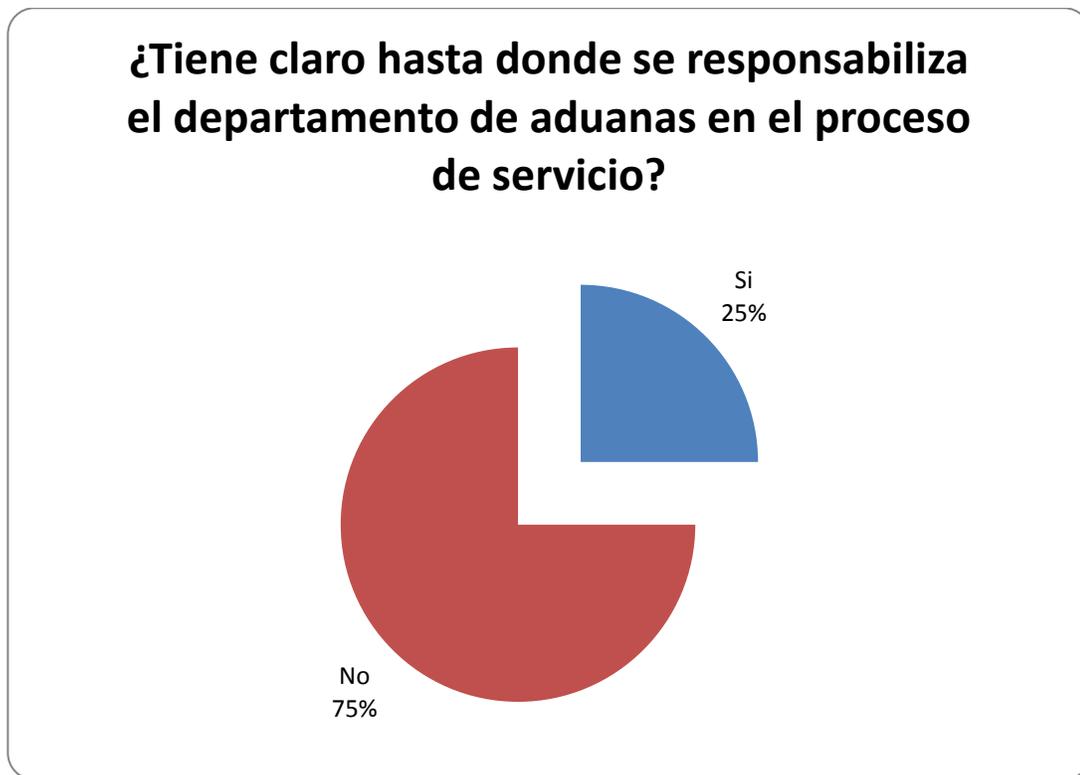
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados 3 ha documentado las tareas y responsabilidades que ha realizado sin embargo 1 no las ha documentado; los colaboradores que han tenido la experiencia de laborar con un manual de procedimientos han dejado documentado sus responsabilidades.

Gráfica 5

Responsabilidades claras



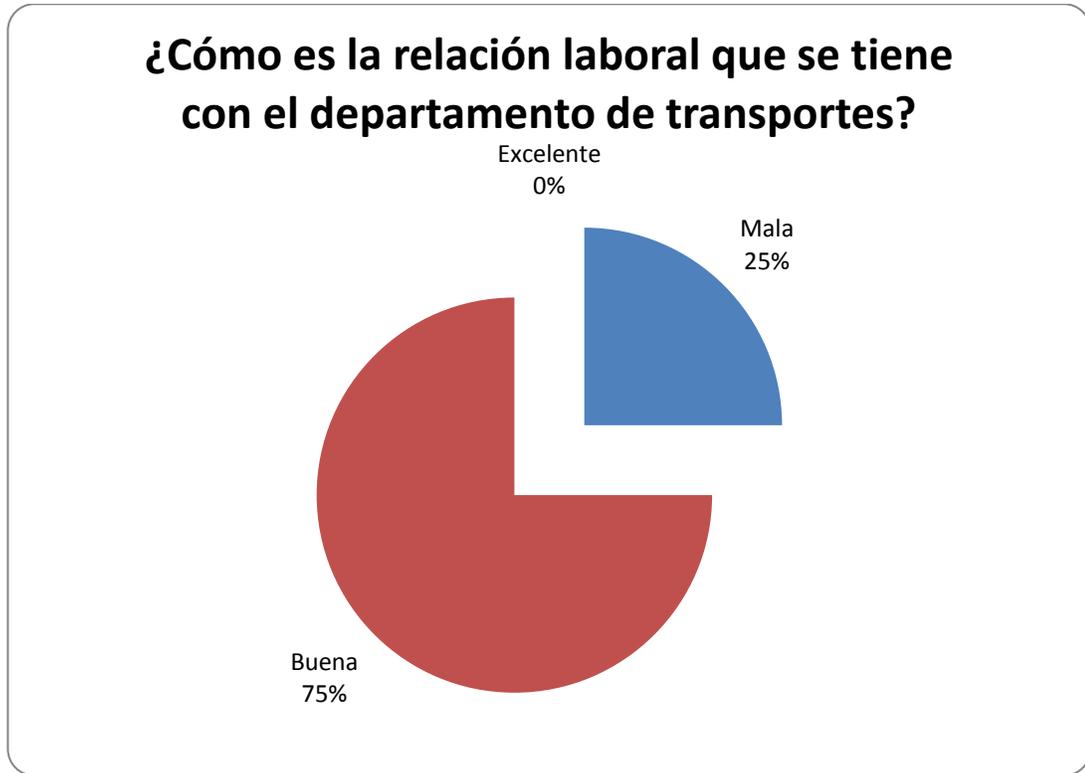
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados 3 de 4 no conoce cuales son las responsabilidades del departamento de aduanas, en tanto que 1 sí conoce las responsabilidades del departamento, esto crea confusión e incluso roces entre departamentos.

Gráfica 6

Relación con el departamento de transportes



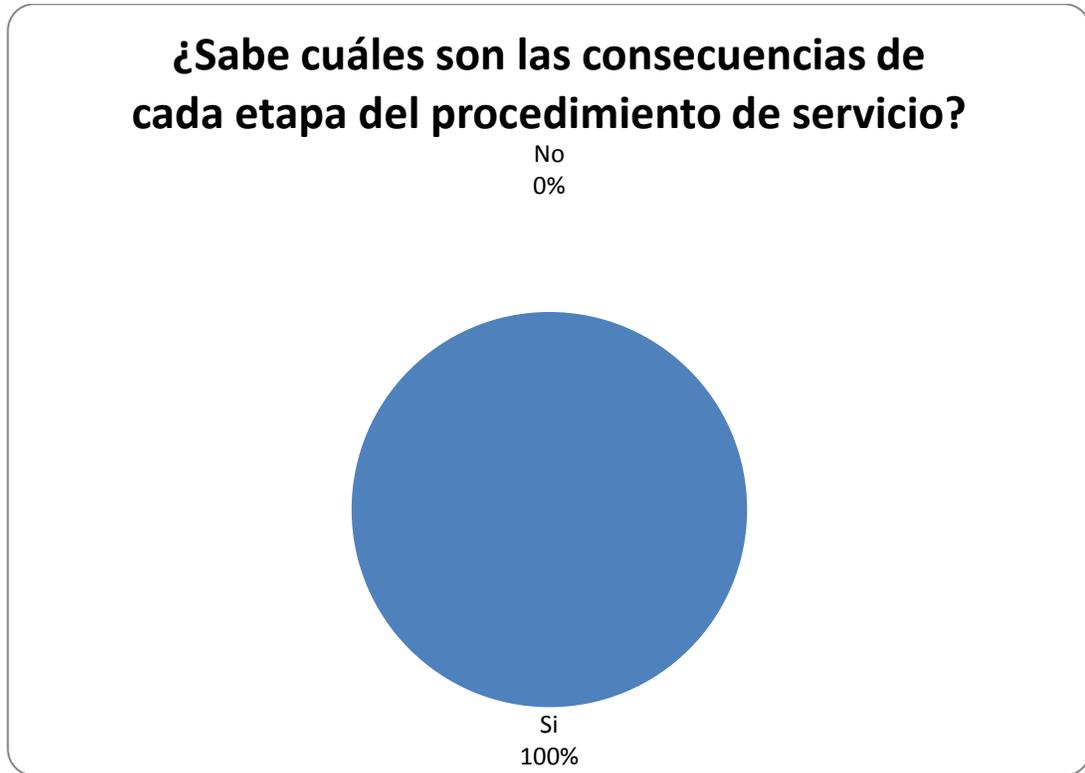
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los colaboradores encuestados 3 de 4 es de opinión que la relación con el departamento de transportes, mientras 1 de 4 opinó que sí tiene una buena relación con el departamento, lo cual concuerda con la gráfica anterior afirmando que el desconocimiento ha creado una relación no excelente.

Gráfica 7

Consecuencias de los procedimientos realizados



Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados el 100% respondió que sí tiene conocimiento de las tareas que realiza y por lo tanto de las consecuencias que repercuten realizar cada paso dentro de un servicio de aduanas.

Gráfica 8

Responsabilidad del departamento de transportes



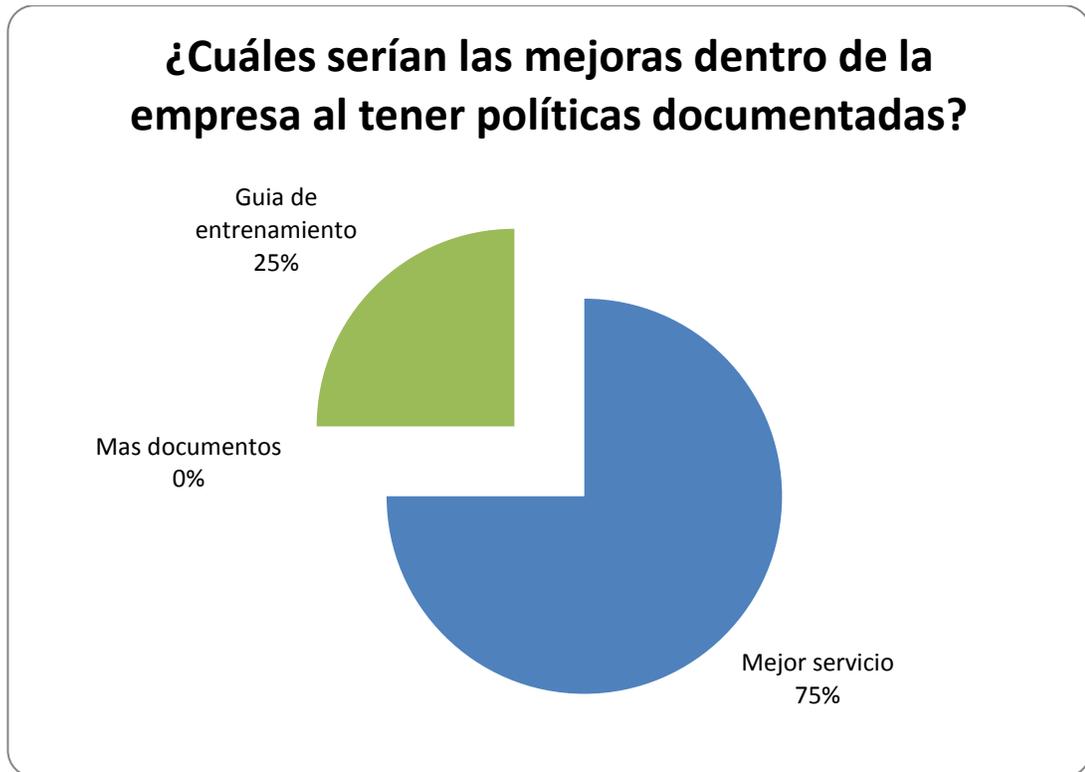
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados 3 de 4 dijo conocer cuál es la responsabilidad del departamento de transportes al ofrecer un servicio aduanero.

Gráfica 9

Mejoras al poseer políticas documentadas



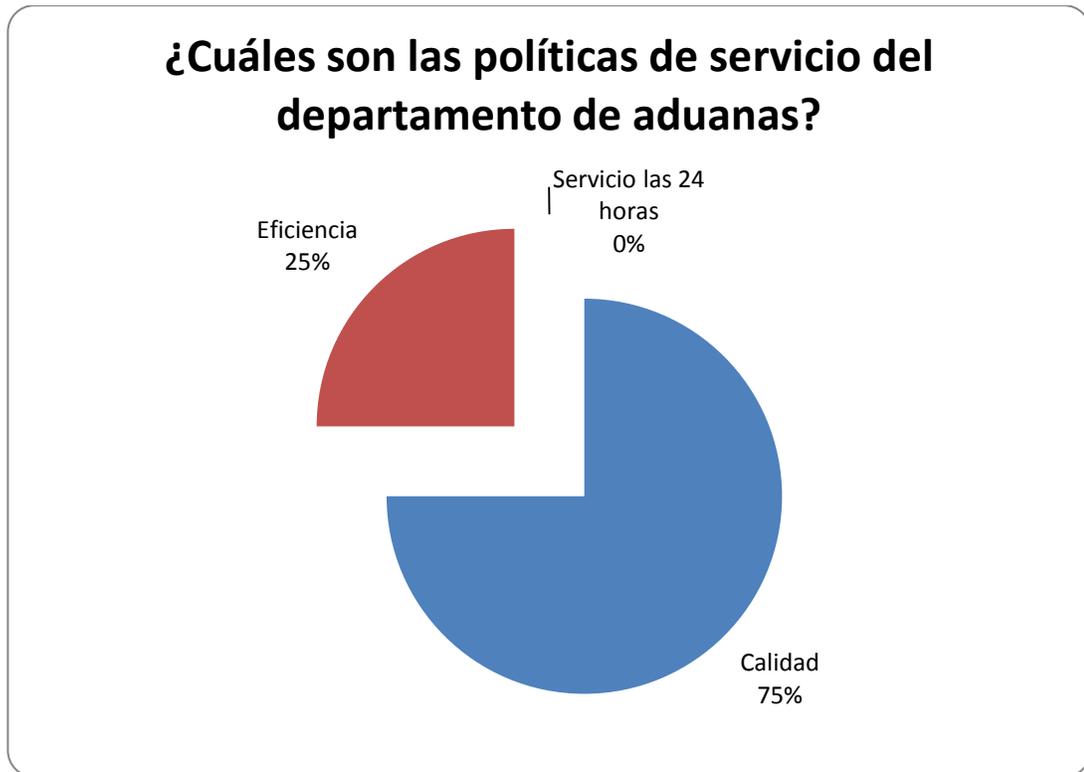
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados 3 de 4 opinaron que la mejora será que los clientes obtendrán un mejor servicio al tener las políticas de servicio al cliente documentadas, en tanto que 1 de 4 opinó que será una guía de entrenamiento.

Gráfica 10

Conocimiento de políticas de servicio



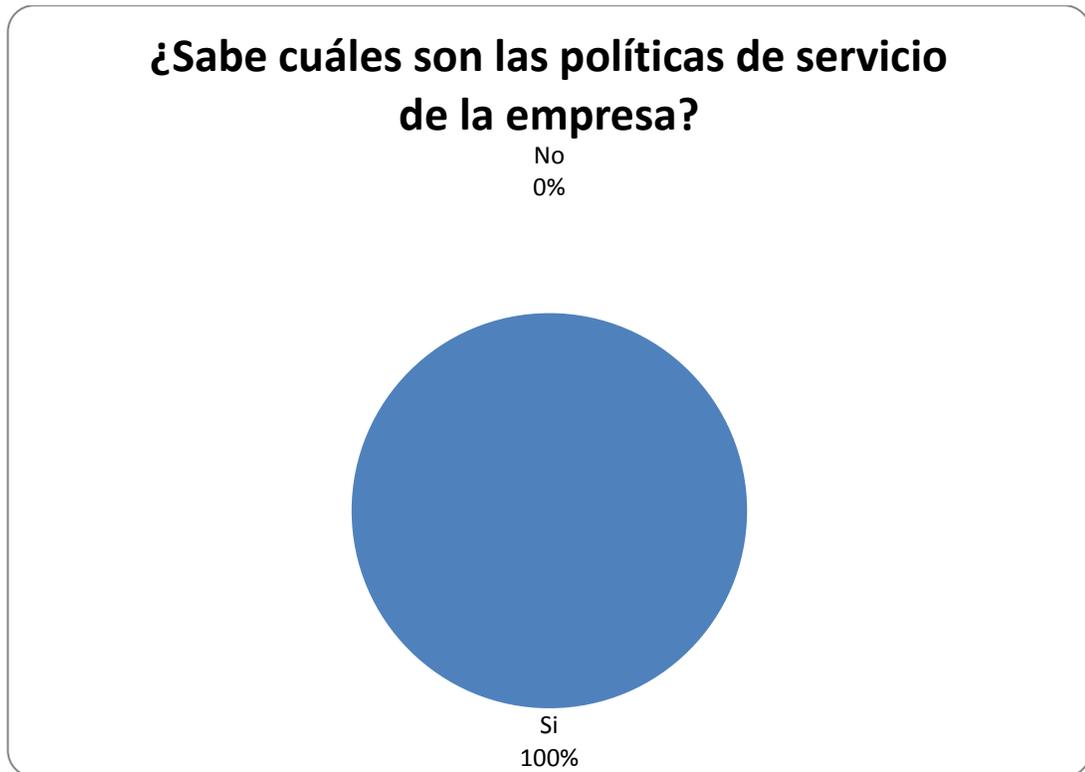
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados 3 opinaron que la principal política de servicio es la calidad del servicio que se les ofrece a los clientes; por lo que 1 opinó que la eficiencia es la principal política de servicio al cliente que se ofrece.

Gráfica 11

Conocimiento de políticas de servicio



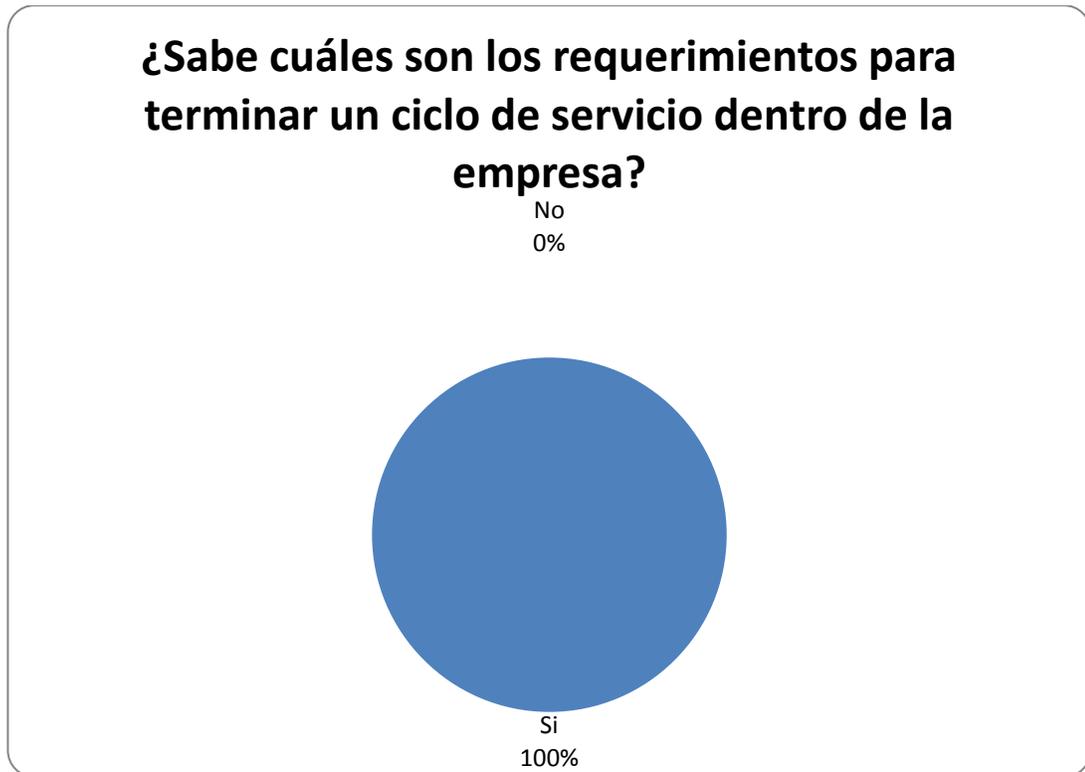
Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados el 100% dijo conocer las políticas de la compañía Arenas, S.A. lo cual para la compañía es muy bueno sin embargo deben ser documentadas según resultados de pregunta anterior.

Gráfica 12

Requerimientos para terminar un servicio de aduanas dentro de la empresa



Base: 4 encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De la totalidad de los encuestados el 100% indicó saber cuáles son los requerimientos para dar por finalizado el ciclo de un servicio aduanero.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

5.2 Diagramas de Procedimientos

En la fase de campo se observó que las actividades realizadas en el departamento de aduanas son seguidas de acuerdo a las experiencias profesionales y conocimientos que poseen los expedidores quienes realizan la labor operativa, sin embargo no cuentan con diagramas de procedimientos que ayuden a mejorar la eficiencia en sus actividades.

Por lo que en este punto se afirma que una gráfica de procedimiento que permite y ahorre tiempo en su explicación y entendimiento, permitiendo visualizar puntos de mejora, el entrenamiento de nuevos empleados y por lo tanto diseñar nuevos procesos.

5.3 Manuales de Funciones

Conforme la interrogante planteada en la investigación y los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas se evidencia que Arenas, S.A. no cuenta con un manual de funciones documentado para el departamento de aduanas por lo que las instrucciones y atribuciones han

sido distribuidas verbalmente y los pasos a seguir han sido adoptados por los expedidores de acuerdo a las experiencias previas.

Se conocen los beneficios de tener manuales ya que se definirían responsabilidades, procedimientos, obligaciones y derechos por lo tanto esto permitirá que se pueda mejorar las prácticas que se realizan en el departamento.

Por lo tanto los hallazgos encontrados referencian el conocimiento que los colaboradores poseen respecto a los manuales de funciones siendo este similar al concepto de: Representa en forma escrita el detalle de las actividades que debe realizar o desarrollar un colaborador en determinado puesto o cargo, actividades que son inherentes así como su nivel de interacción con otros departamentos y áreas de interés.

5.4 Políticas de Servicio

Según los resultados obtenidos referente al tema de políticas de servicios estas están definidas por los altos mando de la compañía Arenas las cuales han sido difundidas por los mismos a los colaboradores de la compañía esto ha permitido que no todos los colaboradores entiendan estas políticas y por ende no se ponen en práctica las mismas correctamente ante los clientes. Por lo que le referencia a:

“Las políticas de Servicios deben ser definidas en términos del cliente, además se deben especificar los trabajos que debe realizar cada empleado y los métodos para llevarla a cabo, por lo tanto para que estas sean operativas deben: Expresarse desde el punto de vista del cliente, ser ponderables y servir a toda la organización” (Vértice, 2008:101)

En este punto no se está cumpliendo, dejando vacíos en las políticas que se han definido por los altos mandos de la compañía.

Conclusiones

1. La evaluación realizada a los procedimientos que realiza el departamento de aduanas evidencia que es soportado por la experiencia de los colaboradores de aduanas, siguiendo pasos realizados por experiencias pasadas, para lo cual, para estandarizar los procedimientos dentro de la compañía así como para delimitar tanto responsabilidades, obligaciones y derechos.
2. Debido a que los procedimientos y responsabilidades aún no han sido delimitadas por escrito, las atribuciones de los colaboradores del departamento de aduanas y las del departamento de transportes se han visto afectadas, ya que los procedimientos y obligaciones de los mismos no han sido estándares en todos los servicios, creando roces entre algunos colaboradores de cada uno de los departamentos.
3. Esto por ende crea una inconsistente documentación de soporte para archivo dentro de la empresa y esto en futuras revisiones puede crear desde dictámenes con salvedades hasta multas por lo que este punto puede crear daño a la compañía tanto monetariamente como de procedimientos con el fisco.
4. La evaluación realizada a las políticas de servicio que se han integrado al departamento de aduanas de acuerdo a costumbre, evidenciaron que los colaboradores tienen conocimiento que existen políticas de servicio en la compañía y que consisten en su mayoría en ofrecer una buena calidad de servicio; sin embargo según la entrevista realizada a los gerencias, la calidad es parte de las políticas de servicio no siendo la única.

Propuesta

A continuación se presenta la propuesta de un manual de procedimientos enfocado al departamento de aduanas específicamente siendo este el inicio de las transacciones de la empresa y el área que cuenta con la mayor parte de clientes.

Debido a la importancia que representa la función del departamento de aduanas para la empresa, es necesario que este cuente con funciones delimitadas y claras. Políticas de servicio claras que puedan ofrecer a los clientes la seguridad y confianza que la empresa ha ofrecido.

Contar con un manual de procedimientos permitirá delimitar las responsabilidades que cada departamento posee y así como una estandarización en los procedimientos y la documentación de los mismos tanto para el archivo como para los documentos entregados al cliente para su debido archivo.

Por lo tanto este manual está dirigido al departamento de aduanas para que este sea puesto en práctica utilizándolo como guía para los nuevos colaboradores, delimitación de responsabilidades, así como pueda con la práctica lograr una mejora continua.

Propuesta de manual de procedimientos para el departamento de servicios aduaneros de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A.

1. Introducción

En esta era de avances tanto tecnológicos como económicos han requerido que las empresas creen nuevas herramientas para luchar por una parte del mercado, el cual se ha vuelto tan demandante día con día. Esto ha movido a los comerciantes a generar nuevos artefactos, nuevos productos y por lo tanto, nuevos servicios que cumplan con las necesidades que el mercado abarca.

Guatemala siendo declarada como un país reformador, le ha significado tener que reformar sus leyes para poder maximizar sus controles fiscales que incluyen el ámbito aduaneros que aseguren la recaudación adecuada para las necesidades económicas del país y, por lo tanto permita también alinearse con los requerimientos internacionales para asegurar el comercio, es por eso, que el tema aduanero está en constante cambio y debe avanzar conforme el comercio avance, por lo tanto es necesario crear los controles necesarios mantener esa sincronía comercial.

Actualmente contar con una capacitación constante y documentación actualizada, se ha vuelto un arma de la cual no se puede prescindir dentro de las empresas dedicadas a este gremio; la actualización constante y adecuada, es de vital importancia para ofrecer a sus clientes la atención requerida de acuerdo a sus necesidades aduanales.

En este caso, el manual de procedimientos es una herramienta que promueve la mejora continua y para esto debe estar a la vanguardia de las regularizaciones y legislaciones que la Intendencia de Aduanas y sus superiores implementen para mejorar el control aduanal en el país.

2. Justificación

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se muestran los resultados de entrevistar y encuestar a las gerencias y al departamento de aduanas de la empresa Arenas, S.A. respecto al tema de implementar un manual de procedimientos en ese departamento, con esto se identificó la necesidad y los beneficios que se tendrán al tener un manual de

procedimientos, siendo estos delimitación de responsabilidades, obligaciones y derechos de los colaboradores; este a su vez permitirá la promoción de mejora continua dentro del área identificando áreas de actualización, mejora así como áreas de riesgo.

3. Objetivos

General

- Diseñar un manual de procedimientos adecuado y específico para el departamento de aduanas para la empresa Transportes, grúas y servicios aduaneros, Arenas, S.A.

Específicos

- Elaborar un manual de procedimientos que apoye en la delimitación de las responsabilidades de los colaboradores de la empresa y por lo tanto permita estandarizar los procesos.
- Proveer información por medio del manual que permita a la gerencia tomar decisiones de actualización fiscal y por ende adquirir mejores prácticas.
- Plantear la situación actual en cuanto a procesos que se realizan y se documentan en el departamento de aduanas por medio del manual de procedimientos.

4. Áreas de Aplicación

El área de aplicación de este manual será el departamento de aduanas de Transportes, grúas y servicios aduaneros Arenas, S.A., será de aplicación a todos los servicios aduaneros que sean realizados por Arenas, S.A.

5. Responsables

Los responsables de aplicar este manual serán los colaboradores desde expedidores hasta jefatura del departamento de aduanas de Arenas, S.A.; la responsabilidad de mantener una constante actualización del mismo será del departamento administrativo de Arenas, S.A.

6. Políticas

El presente manual se basa en las políticas de servicio establecidas por Arenas, S.A. las cuales son las siguientes y deberán ser aplicables a los servicios aduanales que la compañía ofrece.

- Entender las necesidades de los importadores y exportadores para satisfacerlas con acierto y seguridad.
- Prontitud y disposición para presentar eficientemente la información de las diferentes opciones para sus operaciones aduanales.
- Asesoría integral de acuerdo a la legislación actual.

7. Conceptos

Las expresiones usadas en este Manual, para efectos de su aplicación, tendrán el significado que a continuación se determina:

ACEPTACIÓN DE LA DECLARACIÓN: Acto mediante el cual la Autoridad Aduanera registra una Declaración Única Aduanera (DUA) para darle el trámite previsto en la legislación aduanera.

ADUANA: Los servicios administrativos responsables de la aplicación de la legislación aduanera y de la percepción de los tributos a la importación y a la exportación, que están encargados también de la aplicación de otras leyes y reglamentos relativos, entre otros, a la importación, al tránsito y a la exportación de mercancías.

AGENTE ADUANERO: El agente aduanero es el auxiliar autorizado para actuar habitualmente, en nombre de terceros, en los trámites, regímenes y operaciones aduaneras, en su carácter de persona natural.

ARRIBO: Llegada de vehículos y unidades de transporte a un puerto aduanero. Obliga a presentarlos para ejercer el control aduanero de recepción.

AUXILIARES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA ADUANERA: Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participan ante el servicio aduanero, en nombre propio o de terceros, en la gestión aduanera.

AVISO DE ARRIBO: Informe que el transportista transmite a la Autoridad Aduanera, sobre la fecha y hora en que el medio de transporte arribó al territorio aduanero nacional.

AVISO DE LLEGADA: Informe que el transportista transmite a la Autoridad Aduanera, antes de la llegada del medio de transporte, indicando la fecha y hora en que arribará al territorio aduanero nacional.

BULTO: Unidad utilizada para contener mercancías. Puede consistir en cajas, fardos, cilindros y demás formas de presentación de las mercancías, según su naturaleza.

DERECHOS DE ADUANA: Son todos los derechos o impuestos de cualquier clase que se fijen o exijan directa o indirectamente por la importación o exportación de mercancías o en relación con dicha importación o exportación.

DECLARANTE: Es la persona que efectúa, o en nombre de la cual se efectúa, una declaración de mercancías de conformidad con el CAUCA y el RECAUCA.

DEPÓSITO ADUANERO: El almacenamiento temporal de mercancías bajo control de la Autoridad Aduanera en locales o en lugares cercados o no, habilitados al efecto, en espera de que se presente la declaración de mercancías correspondiente.

DESCONSOLIDACIÓN: Actividad que permite desagrupar diferentes embarques o cargas consolidados en un documento de transporte, que vienen destinados a diferentes consignatarios y amparados en varios documentos hijos.

DESPACHO: Conjunto de actos y formalidades que regulan la entrada y salida de mercancías al y desde el territorio nacional, realizado por las autoridades aduaneras, importadores, exportadores, propietarios, consignatarios, auxiliares de la función aduanera, de acuerdo a regímenes aduaneros establecidos conforme a la legislación aduanera.

DESEMBARQUE: Proceso mediante el cual se descargan las mercancías de los medios de transporte.

DOCUMENTO CONSOLIDADOR DE CARGA: Documento que contiene la relación de los documentos de transporte (documentos hijos) de todas las cargas agrupadas y a bordo del medio de transporte, y que van a ser cargadas o descargadas en un puerto a nombre de un agente de carga internacional.

EMBARQUE: Proceso mediante el cual se cargan las mercancías en los medios de transporte.

EXPORTACIÓN DEFINITIVA: Salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior.

FACTURA COMERCIAL: Documento expedido por el vendedor, en el cual se relacionan las mercancías a exportar o importar con los precios unitarios y totales y demás anotaciones requeridas por el comercio exterior.

FALTANTE: Las mercancías declaradas en el manifiesto de carga que no han sido descargadas del medio de transporte.

GARANTÍA: Caución que se constituye de acuerdo con lo establecido en la legislación aduanera, con el objeto de asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera eventualmente exigible y las sanciones pecuniarias por el incumplimiento de las obligaciones establecidas por el presente Reglamento.

IMPORTACIÓN DEFINITIVA: Es el ingreso de mercancías procedentes del exterior para su uso o consumo definitivo en el territorio aduanero.

LEVANTE: Acto por el cual la Autoridad Aduanera permite a los declarantes disponer de las mercancías que han sido objeto de despacho aduanero.

MANIFIESTO DE CARGA: Documento presentado por el responsable de transportar las mercancías, con anterioridad a la llegada del medio de transporte y que contiene la información requerida en el presente Reglamento.

MEDIO DE TRANSPORTE: Nave, aeronave, vagón ferroviario, vehículo automotor, o cualquier otro medio utilizado para el transporte de personas o mercancías.

MERCANCÍA: Todo bien susceptible de ser clasificado en el arancel de Aduanas.

RESTRICCIONES NO ARANCELARIAS: Medidas del gobierno que no son gravámenes arancelarios pero que restringen las importaciones a través de licencias sanitarias, requerimientos de importación, cuotas o certificados.

SISTEMA DE ANÁLISIS DE RIESGOS: Sistema de vigilancia y control de los riesgos de evasión y elusión del cumplimiento de las normas aduaneras, que permite una selectividad inteligente desprovista de discrecionalidad.

VERIFICACIÓN INMEDIATA: Acción llevada a cabo por la Autoridad Aduanera a fin de cerciorarse de que la declaración de mercancías ha sido correctamente realizada y que los documentos justificativos correspondientes cumplen con las condiciones prescritas en las normas.

8. Procedimientos

Clientes Nuevos

Paso	Descripción	Responsable	Formularios/ Documentación
1	Concertar Cita para obtener información sobre la empresa (cliente)	Gerente General	
2	Aprobar ingreso de cliente nuevo de acuerdo al nivel comercial	Gerente General y Gerente Admin	Nuevo Cliente
3	Emisión de carta de solicitud de autorización para representación ante serv. Aduanero y documentos necesarios	Jefe de Aduanas	Carta de solicitud de autorización de representación
4	Ingreso a base datos, documentos necesarios: reg. de padrón de import., permisos arancelarios	Jefe de Aduanas	Nuevo Cliente aprobado
5	Se ingresa el tipo de servicio que se le brindará y queda a la espera de la solicitud de servicio	Jefe de Aduanas	Nuevo Cliente aprobado
6	Envío de carta de aviso de nuevo y cliente	Recepción	Carta de Aviso de nuevo cliente

Clientes Habituales

Paso	Descripción	Responsable	Formularios/ Documentación
1	Cliente realiza contacto por medio verbal	Gerente General	N/A
2	Cliente envía documentos físicos requeridos para realizar análisis	Jefe de Aduanas	Solicitud de Servicio y documentos de soporte
3	Análisis de servicio	Jefe de Aduanas/Expedidores	Guía de doctos.
4	Casos especiales	Gte. General/Jefe de Aduanas	Manuales de Intendencia de aduanas

Fuente: elaboración propia 2013

Análisis de Servicio

Pasos	Descripción	Responsable	Formularios/ Documentación
1	Realizar un estudio y análisis de las mercancías objeto de importación y exportación mediante los documentos de la transacción comercial, hojas técnicas de especificaciones, toma de muestras químicas, despachos anteriores, entre otras fuentes de información.	Jefe de Aduanas	Guía de Documentos
2	Valorar o declarar el valor de las mercancías mediante la aplicación de las distintas técnicas de valoración vigentes y que se encuentran definidas en el Acuerdo de Valor de la OMC (Organización Mundial de Comercio).	Expeditor	Guía de Documentos
3	Clasificar las mercancías según el Arancel de Aduanas vigente, el cual se rige bajo el Sistema Armonizado propuesto y aprobado por los miembros de la OMA (Organización Mundial de Aduanas). En este paso se define el código de las mercancías bajo el cual se aplican los derechos arancelarios y demás tributos.	Expeditor	Guía de Documentos
4	Liquidar los derechos arancelarios y tributos de las mercancías para su pago o garantía a la SAT y determinar las preferencias arancelarias.	Expeditor	Guía de Documentos
5	Declarar las mercancías a la SAT mediante transmisión electrónica de la información consignada en la Declaración Única de Aduanas (DUA) por las distintas vías de interconexión.	Expeditor	Guía de Documentos
6	Tramitar el despacho aduanero cumpliendo con las formalidades establecidas según el canal de control (verde, naranja o rojo) como revisión documentaria, reconocimiento físico, entre otros.	Expeditor	Guía de Documentos
7	Archivar la documentación del despacho aduanero (Factura Comercial, Documentos de transporte, Declaración del valor en aduanas, certificados, Licencias, Garantías, Exenciones, Liquidaciones) según las exigencias legales de la SAT	Expeditor	Guía de Documentos

Fuente: Elaboración propia 2013

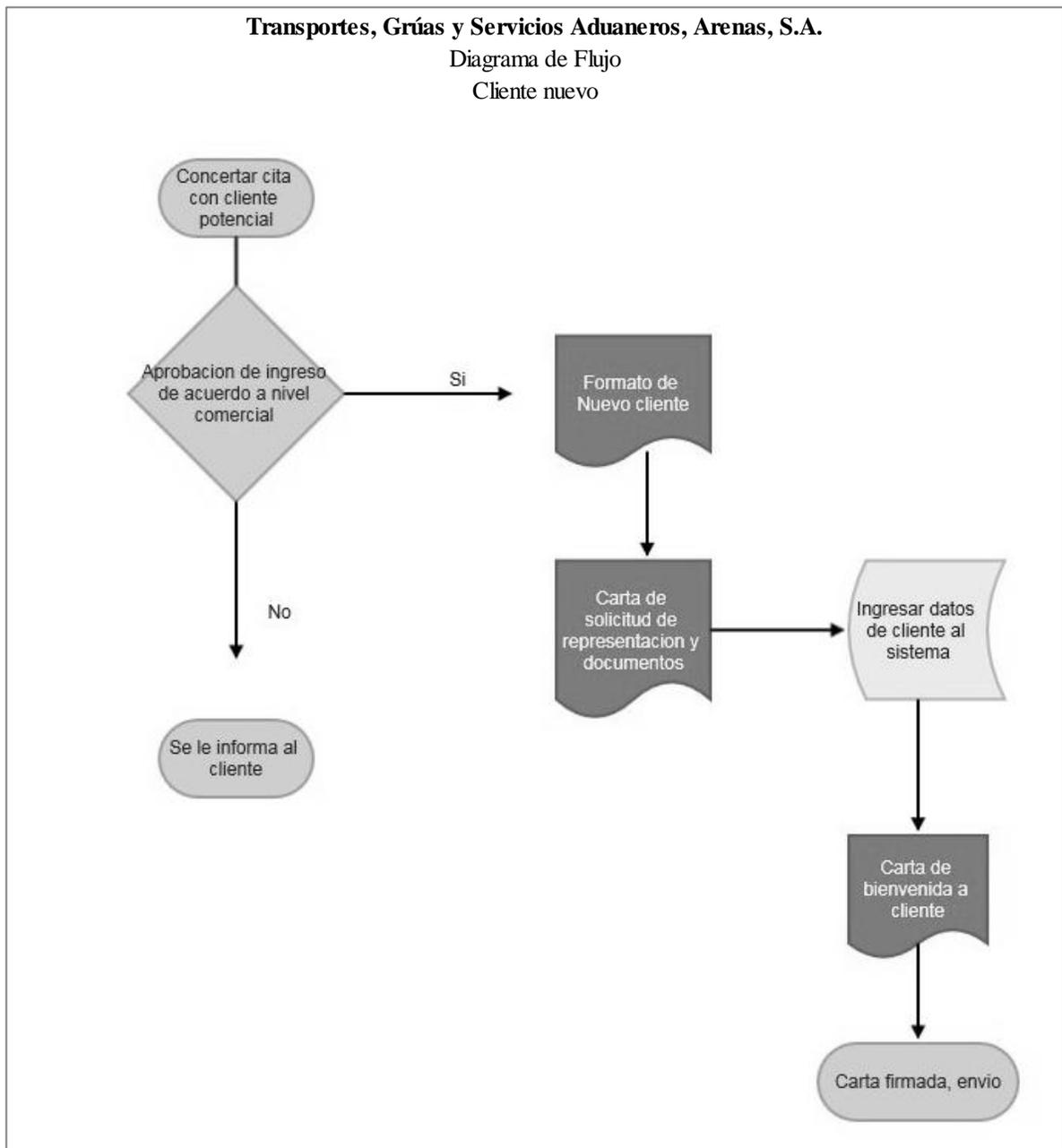
Guia de Documentos Archivables

SAT por servicio	
a	Factura comercial cuando se trate de una compra venta internacional, o documento equivalente en los demás casos.
b	Documentos de transporte, tales como: conocimiento de embarque, carta de porte, guía aérea u otro documento equivalente.
c	Declaración del valor en aduana de las mercancías, en su caso.
d	Certificado o certificación de origen de las mercancías, cuando proceda.
e	Licencias, permisos, certificados u otros documentos referidos al cumplimiento de las restricciones y regulaciones no arancelarias a que estén sujetas las mercancías, y demás autorizaciones.
f	Garantías exigibles en razón de la naturaleza de las mercancías y del régimen aduanero a que se destinen.
g	Documento que ampare la exención o franquicia en su caso.
h	Liquidación de la declaración aduanera de cualquier régimen aduanero.
Administrativos por cliente	
i	Registro de padrón de importadores
j	Permisos por cliente, por producto
k	Registro de proveedores en el exterior
l	Formulario de Clientes nuevos firmado
m	Copia de carta de solicitud de autorización de representación, sellada
n	Copia de carta de envío de nuevo cliente

Fuente: Elaboración propia 2013

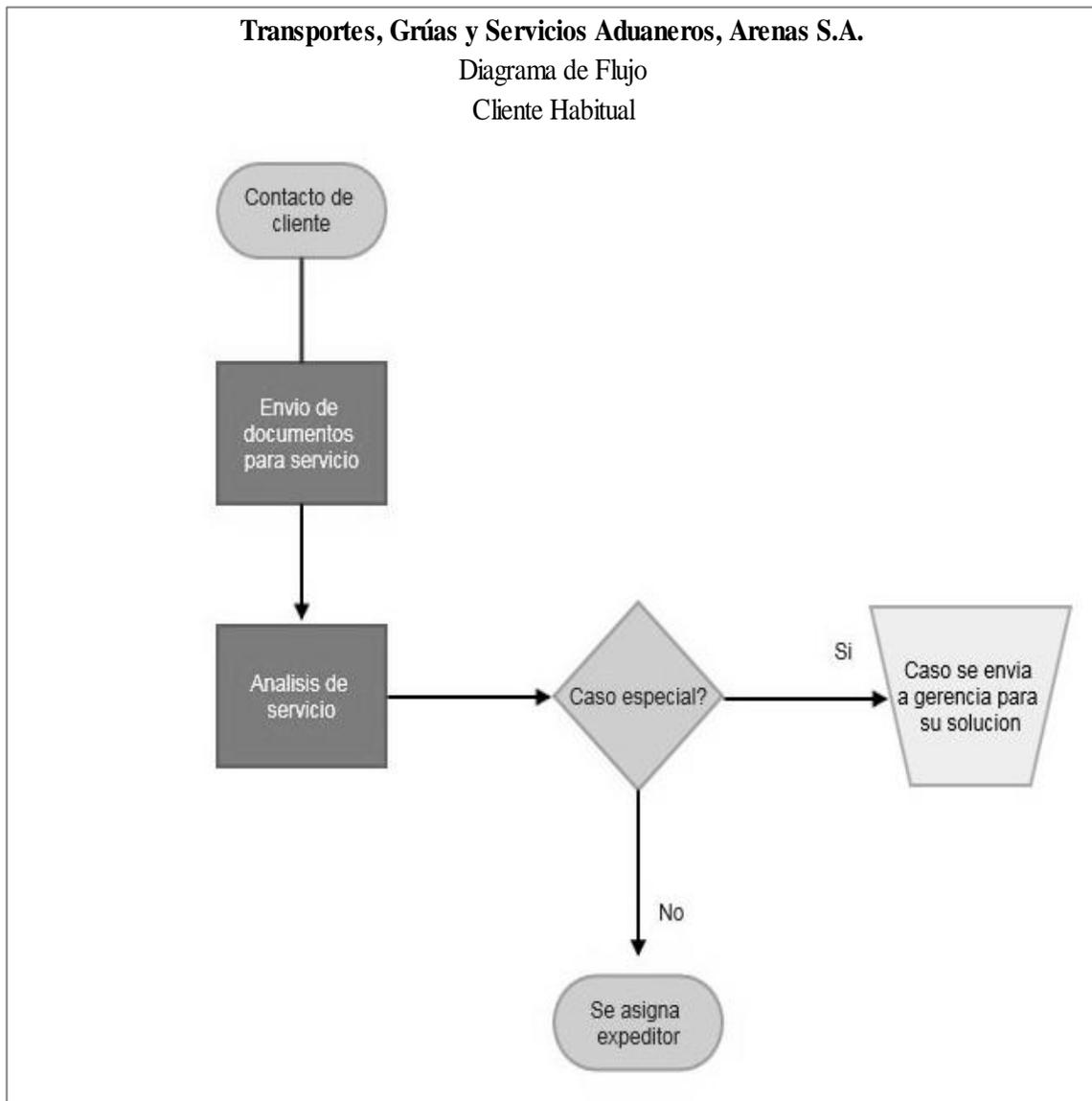
9. Diagramas de flujo

Diagrama: 1



Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013.

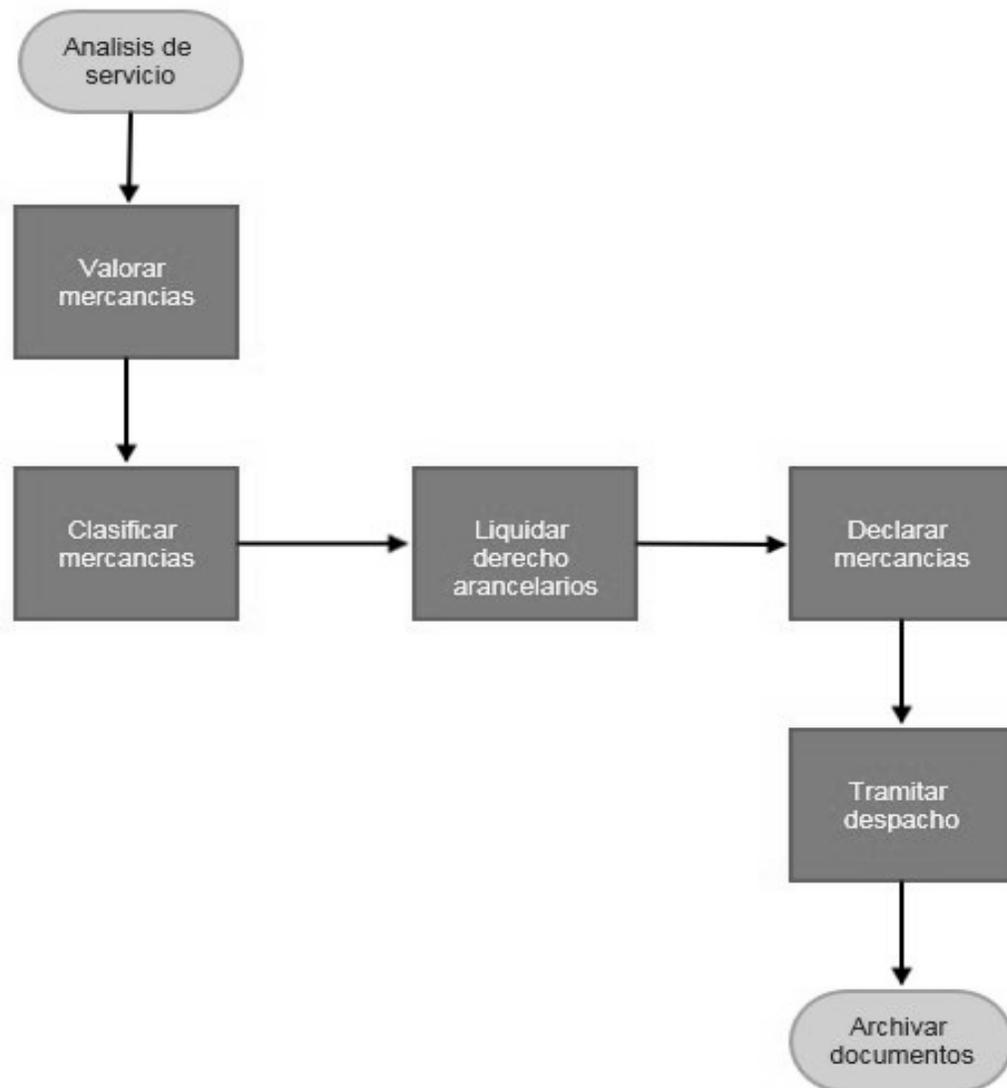
Diagrama: 2



Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013.

Diagrama: 3

Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros, Arenas S.A.
Diagrama de Flujo
Análisis de servicio



Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013.

10. Glosario

CAUCA: Código Aduanero Uniforme Centro Americano

RECAUCA: Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centro Americano

DUA: Documento Único Aduanero

SAT: Superintendencia de Administración Tributaria

11. Presupuesto

Presupuesto		
Impresion y 1era. Presentacion		
Concepto	Monto	Comentario
Papeleria y Útiles	139.65	7 Manuales encuadernados (1 por persona)
Gastos Varios	220.00	Reunion informativa y presentacion de manual a los colaboradores
Nuevos ingresos y rotación		
Papeleria y Útiles	39.9	De acuerdo al crecimiento para el 2014 se tendrán 2 nuevos ingresos 1 en cada semestre
Papeleria y Útiles	19.95	De acuerdo a la estimación para el 2014 se tendran 1 rotacion
Revisión de manuales		
Papeleria y Útiles	100.00	Impresiones varias de acuerdo a legislaciones y actualizaciones
Gastos Varios	100.00	Reunión con jefaturas para actualizacion legislativa y relacion con los manuales
Ambiente de mejora continua		
Papeleria y Útiles	100.00	Buzon de sugerencias
Gastos Varios	-	Reunion mensual por departamento no mas de 30 min.
	Q719.50	Total de propuesta

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013.

El monto total presupuestado en el cuadro anterior es un monto anual diluido en el período 2014 el cual se estima que sea permanente dado al crecimiento que proyecta la empresa, las actualizaciones y difusiones permanentes de dichos manuales debido a los cambios que se realicen.

El buzón de sugerencias será manejado por la gerencia administrativa quien evaluará las sugerencias y gestionará las mismas para las aprobaciones de gerencia general. Se difundirá por medio de comunicación interna las sugerencias recibidas y su tratamiento respectivo tanto en los casos que se aplicara y los que no y la razón.

13. Resultados esperados

Con la implementación de la propuesta se esperan obtener los siguientes resultados.

- a) Dar seguimiento a los colaboradores de sus responsabilidades, obligaciones, derechos y las consecuencias de cada paso en el proceso de un servicio aduanero.
- b) Delimitar las responsabilidades de los departamentos de transportes y de aduanas recalcando la importancia de las buenas relaciones entre departamentos para la entrega de un servicio óptimo y eficiente al cliente.
- c) Promover en la empresa el término de mejora continua para que en cada tarea realizada los colaboradores puedan aportar nuevas ideas e implementar herramientas probadas anteriormente para que el servicio que se ofrezca sea el mejor.
- d) Lograr que el manual cumpla una función de capacitador y guía para los nuevos colaboradores que ingresen al departamento de aduanas de la empresa Arenas.

Bibliografía

- Armestar, G. (2008) *Análisis y diseño de sistemas de gestión de operaciones aduaneras para una agencia de aduanas*. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Cabello, J. (2012) *Las Aduanas y el Comercio Internacional* ESIC Editorial, (Tercera Edición) Costa Rica
- Fayol, H. (1916) *Administration Industrielle et Générale*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale. Versión español. Paris.
- Fleitman, J. (2007) *Evaluación Integral para implantar modelos de calidad*, México, Editorial Pax
- Furtado, K.; (2013) *Análisis de la gestión aduanera sobre los procedimientos y técnicas aplicadas en los trámites administrativos del régimen aduanero de exportación durante el periodo comprendido entre el 01 de abril y el 31 de agosto del 2011 para mejorar el despacho de mercancías en la agencia aduanera aimi logística r.o.h. sociedad anónima en la oficina que opera dentro de la jurisdicción de la aduana de limón*. Tesis. Universidad Libre de Costa Rica
- Galindo, C. *Manual para la creación de empresas y Guía de planes de negocios* (2006) (Segunda Edición) Bogotá, Ecoe Ediciones,
- GATT, General Agreement on Tariffs and Trade (1994) Organización Mundial del Comercio
- González. (2011) *Elaboración e Implementación de manuales administrativos*. Tesis. Universidad Tangamanga
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. México: (Cuarta Edición) McGraw-Hill.
- Hitt, Black & Porter, (2006); *Administración*, México Pearson Educación

- Medina, A. (2005) *Gestión por procesos*. CEP/INTEC, Instituto Tecnológico de Santo Domingo
- Medio, J.; (2007) *Análisis del sistema aduanero, en los procedimientos del ingreso de mercadería de la compra electrónica*. Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala
- Nekane, O., (2008) *Organización de Empresas* Deusto, publicaciones, España (Tercera Edición)
- Rodríguez, J. (2005), *Como Aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, (Quinta Edición) Valencia Thomson,
- Rodríguez, J. (2003) *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, (Tercera Edición) México, International Thomson,
- Stephen ,R. & Coulter, M., (2005) *Administración* México Pearson Educación,
- Superintendencia de Administración Tributaria 29.07.2013 Disponible en: <https://www.sat.gob.gt>, recuperado el: 06 de junio de 2013
- *Manual de Estilo*. Universidad Panamericana de Guatemala (2007). *Guatemala*. Facultad de Humanidades.
- Vértice, (2008), *La Calidad del Servicio al Cliente*, España, Editoriales Vértice.

Anexos

Anexo 1

Instrumento 1



Universidad Panamericana

No. _____

Facultad de Ciencias Económicas

Tesis Maestría Administración Corporativa

Tema: Propuesta de manual de procedimientos para el departamento de servicios aduaneros de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A.

CUESTIONARIO DIRIGIDO

A EXPEDITORES

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar el conocimiento de las políticas de la empresa y su aplicación dentro del departamento, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Cuál es el tiempo real que su empresa maneja al cotizar un servicio?

Menor a 8 horas hábiles 1 Mayor a 8 horas hábiles 2 Mayor a 24 horas hábiles 3

2. ¿En que contribuirá al departamento el tener un manual de procedimientos?

Mejora Continua 1 Mas documentos 2 Guía de labores 3

3. ¿En su experiencia ha trabajado con manuales de procedimientos anteriormente?

Sí 1 No 2

4. ¿Dentro de sus responsabilidades ha documentado algún procedimiento que realiza?

Sí 1 No 2

5. ¿Tiene claro hasta donde se responsabiliza el departamento de aduanas en el proceso de servicio?

Sí 1 No 2

6. ¿Cómo es la relación laboral que se tiene con el departamento de transportes?

Sí 1 No 2

7. ¿Sabe cuáles son las consecuencias de cada etapa del procedimiento de servicio?

Sí 1 No 2

8. ¿Sabe cuál es la responsabilidad del departamento de transportes en un servicio aduanero?

Sí 1 No 2

9. ¿Cuáles serían las mejoras dentro de la empresa al tener políticas documentadas?

Mejor servicio 1 Mas documentos 2 Guia de entrenamiento 3

10. ¿Cuáles son las políticas de servicio del departamento de aduanas?

Calidad 1 Eficiencia 2 Servicio las 24 horas 3

11. ¿Sabe cuáles son las políticas de servicio de la empresa?

Sí 1 No 2

12. ¿Sabe cuáles son los requerimientos para terminar un ciclo de servicio dentro de la empresa?

Sí 1 No 2

Anexo 2

Instrumento 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría Administración Corporativa

Tema: Propuesta de manual de procedimientos para el departamento de servicios aduaneros de la empresa Transportes, Grúas y Servicios Aduaneros Arenas, S.A.

GUIA DE ENTREVISTA

DIRIGIDA A GERENTE GENERAL, GERENTE FINANCIERO Y JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADUANAS

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuánto es el tiempo idóneo que su empresa debe manejar para realizar una cotización de servicio?

Menor a 8 horas hábiles 1 Mayor a 8 horas hábiles 2 Mayor a 24 horas hábiles 3

2. ¿En su opinión en qué contribuirá a la empresa el tener un manuales de procedimientos? (puede mencionar tres beneficios)

a. _____

b. _____

c. _____

3. ¿Cuál es la responsabilidad del departamento de transportes en un servicio aduanero?

4. ¿Cuáles son las políticas de servicio que se deben aplicar al momento de atender un cliente?
(mencione hasta 5)

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

5. ¿En su opinión cuáles son los documentos necesarios para que la empresa ampare un servicio aduanero realizado?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

