

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN
DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS”**

PRESENTADO POR:
FÁTIMA JULIETA GARCÍA AGUILAR
NURIAN YAMILETH LUNA LAÍNEZ
CHRISTIAN GIOVANNI NAVAS SIGÜENZA

PARA OPTAR AL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO 2014

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL :

DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO :

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

MSC. ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**“MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN
DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS”**

Presentado por :

FÁTIMA JULIETA GARCÍA AGUILAR

NURIAN YAMILETH LUNA LAÍNEZ

CHRISTIAN GIOVANNI NAVAS SIGÜENZA

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

ING. GEORGETH RENÁN RODRÍGUEZ ARÉVALO

San Salvador, Febrero de 2014

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Director :

ING. GEORGETH RENÁN RODRÍGUEZ ARÉVALO

Agradecimientos.

“Llegó después el que tenía dos talentos y dijo: Señor, aquí esta lo que me confió, traigo además otros dos que gané con ellos. El patrón le dijo: Muy bien, servidor bueno y honrado; ya que has sido fiel en lo poco, yo te confiaré mucho más. Ven a compartir la alegría de tu Señor” Mt. 25, 22-23.

Agradezco a Dios, que con su amor infinito ha querido regalarme este éxito en mi vida, el cual es para Él y permite que mi familia lo disfrute.

Durante este esfuerzo tuve el mejor motor que me impulsó, mis seres amados, Don Rubén Aguilar, mi papi, el claro ejemplo de que luchando no hay sueño que no pueda alcanzarse; Ondina Aguilar, mi tía, quien se convirtió en más que una madre al cuidarme y apoyarme en todo lo que necesité. Además agradezco a mi tía Madelina de Alfaro, su esposo Elías Alfaro, por su apoyo moral y traer al mundo a mi ahijado y primo, Darío Alfaro, quien me motiva para continuar y poder contribuir con su formación.

La vida durante mi carrera no fue fácil, porque en el camino tuve pérdidas de tres personas que Dios quiso llamar para que desde el cielo me estuvieran guiando y reconfortando en los momentos en los que necesité, mi tía Amalia, mi mami Manuela y mi tía Liduvida, por fe sé que están gozosas de este paso en mi vida, ellas siguen en mi mente y mi corazón.

Un pilar muy importante en la finalización de la tesis fueron mis amigos y gran equipo de trabajo, Nurian Luna y Christian Navas, les agradezco su paciencia, alegría y sobre todo su perseverancia que pusieron en cada momento desde que iniciamos esta travesía, sin duda la mano de Dios los puso en mi camino. Gracias también a sus familias por el cariño que me brindaron. Al mismo tiempo agradecer a mi asesor, Ing. Georgeth Rodríguez, que con sus conocimientos, accesibilidad y amistad nos supo guiar de la mejor manera.

Además hubieron personas que estuvieron orando y aconsejándome en todo este proceso, mis hermanos de la comunidad católica “Jesús de la Divina Misericordia” y demás hermanos de la iglesia, a mis vecinas Silvia de Martínez, Carmen Sánchez, Julia de Peña, Dora de López, y sus apreciadas familias.

Agradezco también a Dios porque en mi formación universitaria me regaló a mi mejor amigo, Ing. Douglas Aguilar, que con su alegría y su confianza me demuestra que éste lazo creado es sólido y perdurará siempre, gracias por el apoyo que tuve de su parte y de su gran familia. También le doy gracias a mi amiga Esmeralda López que desde la distancia siempre estuvo pendiente de mí, dándome ánimos para continuar.

Además agradezco a cada una de las personas que desde el año 2005 conocí en cada materia, a los y las que abrieron su corazón para aceptarme y compartir conmigo tantas experiencias que atesoraré.

Agradecer también a mis maestros, planta docente de la Escuela de Ingeniería Industrial, y no menos importante a la Sra. Lilian de López, que entregaron su dedicación y vocación para transmitir todas las herramientas que hoy me hacen llegar a ser una profesional.

Éste es el inicio de una etapa más donde el cielo es el límite. Dios y María Auxiliadora síganme acompañándome en mi caminar.

FÁTIMA GARCÍA.

"Te doy gracias, señor, de todo corazón, pues oíste las palabras de mi boca. Canto para ti en presencia de los ángeles".

Salmo 137, 1

A Dios Todopoderoso porque me ha dado la vida y no me desampara en ningún momento, principalmente en los más difíciles, porque me ha dado el regalo más hermoso que puedo tener: mi familia. No hay palabras para agradecer la bondad de Dios hacia nosotros. A la Virgen María, mi Madre Celestial, quien escucha nuestras suplicas e intercede siempre por nuestros deseos más sinceros, Gracias también por cubrirme con tu manto Sagrado que me protege desde siempre.

A mi mami: Ana Yolanda Laínez de Luna, que estuvo y está ahí en todos mis momentos de alegría y tristeza, quien se desveló conmigo cuando estudiaba para cada evaluación, y aun estando lejos siempre estuvo pendiente de mis materias y enviando al Espíritu Santo a través de sus oraciones. Gracias por su comprensión cuando no pude estar junto a ella por mis evaluaciones.

A mi papi: Martín de Jesús Luna, quien tuvo la fe en mis capacidades y me animo a seguir adelante y no desanimarme por compartir momentos de diversión juntos muchas gracias por sus consejos y preocupación en mi bienestar.

A mi hermanita: Carolina Beatriz Luna Laínez, por estar al pendiente de mi estudios, cuidar de mi cuando enfermaba y mantener un equilibrio cuando es necesario. Gracias por tu paciencia cuando las preocupaciones de la U me ponían de malas.

Los amo a los tres y son mi razón de existir en este mundo no los cambiaría por nada en este mundo, ni las experiencias vividas juntos, porque debido a eso es que hemos llegado a ser una familia muy unida y eso no tiene precio ni lo cambio por nada. GRACIAS.

A mis abuelitas: Raquel Santos y Paula Muñoz porque son ejemplos de mujeres que salen adelante a pesar de muchas adversidades a través de toda su vida y con mucha fortaleza, por sus atenciones, preocupaciones y ayudar muchas GRACIAS.

A mis tíos, tías y primos, es una larga lista, que estuvieron presentes a lo largo de mi carrera universitaria apoyándome y haciendo de cada reunión familiar amena y divertida. GRACIAS.

A la Familia Navarrete: Dinora, Niña Teresa Ruiz, Ricardo, Karla, Ricardito y por último, pero no menos importante, Adrianita, que me adoptaron como un miembro de su familia haciéndome sentir como en mi casa, estoy infinitamente agradecida y nunca les podré pagar todo el apoyo que me brindaron. Los quiero mucho, Dios les bendiga.

A mis compañeros que a lo largo de la carrera se convirtieron en mis amigos con quienes estuvimos hombro a hombro luchando para lograr nuestro objetivo, lloramos y reímos juntos por cada evaluación y aventura vivida.

A Christian y Fátima con quienes el destino me permitió cruzar caminos casi al final del recorrido de la carrera, son especiales cada uno con sus características únicas, este esfuerzo final fue de una gran experiencia y de mucho aprendizaje no pude haber realizado este trabajo de tesis sin ustedes; GRACIAS por su apoyo incondicional, por hacerme parte de su familia, por abrir de par en par las puertas de su casa y por la comprensión mutua.

Al Ingeniero Georgeth Rodríguez por compartir sus conocimientos que ayudaron a determinar el rumbo de nuestro trabajo de grado, por su tiempo tan valioso que nos brindó, por confiar en nuestro grupo, por su amistad y por ser un ejemplo de Ingeniero Industrial llevando a cabo con eficiencia sus actividades. GRACIAS

A la Escuela de Ingeniería Industrial, por la dedicación de la formación de profesionales capacitados, además del apoyo que obtuvimos de su parte, sigan adelante en el proceso de enseñanza y es un honor poder decir que los docentes de la EII de la FIA UES fueron mis mentores. GRACIAS

A todos los amigos y amigas de mi familia, compañeros de trabajo de mi mami, amigos de mi hermana, que estuvieron pendientes de mi avance en la Universidad y brindaron su apoyo y no dudo que sus buenos deseos ayudó también al cumplimiento de esta meta que es de toda mi familia. GRACIAS

NURIAN YAMILETH LUNA LAÍNEZ

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme acompañado en cada día a lo largo de la carrera, darme la sabiduría, el entendimiento, la fuerza y valor para poder llegar al final, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante y por todo lo que me ha dado.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres, Pedro Navas y María Florencia de Navas, Por ser un ejemplo para mi vida, por su cariño, dedicación y empeño. Por ayudarme a ser una persona mejor cada día. Por tanto esfuerzo para que yo alcanzara este triunfo. Y por estar orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

A mi hermano, Jonathan Navas por ser parte importante de mi vida, que con sus acciones me ha motivado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de la carrera

A Katya Melissa Ortiz, que durante estos años de carrera ha sabido comprenderme, apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional, tiempo, consejos y por su ayuda en la culminación de esta etapa de mi vida.

A mis compañeras de tesis, Nurian Luna y Fátima García. Por todo el tiempo compartido, por su comprensión y paciencia para superar los momentos difíciles. Por sus risas y alegrías que hicieron de este proyecto una hermosa experiencia. Sin ustedes no existiría hoy este gran logro y no existiría esta amistad que ha logrado que juntos culminemos con éxito este gran proyecto, se les quiere y agradece por todo su apoyo. Así también le agradezco a cada una de sus familias por sus atenciones y cariño. Haberme permitido entrar a sus hogares y haberme hecho sentir como un miembro más de la familia.

Le agradezco el apoyo y dedicación de tiempo a cada uno de mis profesores, en especial al Ing. Georgeth Rodríguez. Por haber compartido sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare porque de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindado su apoyo incondicional. No solo para la culminación de esta última etapa sino que a lo largo de toda mi carrera. Porque al final lo importante no es la meta sino el camino recorrido para llegar hasta ella.

Christian Giovanni Navas Sigüenza

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	I
II. OBJETIVOS	III
GENERAL	III
ESPECÍFICOS	III
III. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO	IV
IV. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	V
V. CONTRAPARTE	IX
VI. METODOLOGÍA GENERAL DEL ESTUDIO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	XI
I. ANTECEDENTES	1
1. MARCO CONCEPTUAL	2
1.1 COMERCIO INTERNACIONAL	2
1.2 MODELOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	2
1.3 REGULACIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL	4
1.3.1 INCOTERMS	5
1.3.2 USO DE INCOTERM FOB Y CIF EN EL SALVADOR.	8
1.4 EXPORTACIÓN	11
1.4.1 DEFINICIÓN DE EXPORTACIÓN	11
1.4.2. CLASIFICACIÓN DE EXPORTACIÓN	12
1.4.2 TIPOS DE EXPORTACIÓN	12
1.4.3. VENTAJAS DE LA EXPORTACIÓN	14
1.5. VÍAS DE TRASPORTE PARA LA EXPORTACIÓN	15
1.6. LA INDUSTRIA	17

1.6.1. LA MANUFACTURA	18
1.6.2. TIPOS DE INDUSTRIA	18
1.6.3. INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	20
1.7. DEFINICION DE PROCESO	20
1.7.1. LOS PROCESO DE FABRICACIÓN	23
1.7.2. DEFINICION DE PROCEDIMIENTOS	25
<u>2. MARCO LEGAL</u>	<u>27</u>
2.1. ACUERDOS PREFERENCIALES	27
2.2. SISTEMA ARMONIZADO CENTROAMERICANO	33
2.3. DOCUMENTOS EXIGIBLES PARA EXPORTACION	35
2.4. ACUERDOS MEDIOAMBIENTALES	44
2.4.1. EL SALVADOR Y EL CONVENIO DE ROTTERDAM CON EL ENFOQUE MEDIO AMBIENTAL	44
2.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO LEGAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE EL SALVADOR	47
<u>3. MARCO CONTEXTUAL</u>	<u>54</u>
3.1. IMPORTANCIA DE PROCESOS ADUANEROS EFICIENTES PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO	54
3.1. COMERCIO INTERNACIONAL EN EL SALVADOR	60
3.2. EXPORTACIONES EN EL SALVADOR	64
3.3. CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES EN LA INDUSTRIA	66
3.4. EMPLEOS EN LA INDUSTRIA	67
3.5. SECTOR ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO DE EL SALVADOR	69
3.5.1. ENTORNO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL SALVADOR	70
3.5.2. NÚMERO DE EMPRESAS	71
3.5.3. EXPORTACION DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS	72
3.5.4. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS	73
3.5.5. PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS	73
3.6. INDICADORES DE ASPECTOS DE EXPORTACION EN EL SALVADOR	75
3.7. INFRAESTRUCTURAS Y ACTIVIDADES LOGÍSTICAS EN EL SALVADOR	78
3.8. ACTORES INVOLUCRADOS EN LA TEMÁTICA	84

3.8.1. ADUANAS EN EL SALVADOR	86
3.9. PROCEDIMIENTOS ADUANEROS	93
3.9.1. LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS (OMA) Y EL CONVENIO DE KYOTO EN LA FACILITACIÓN ADUANERA	93
3.9.2. EL CONVENIO INTERNACIONAL DE KYOTO PARA LA SIMPLIFICACIÓN Y ARMONIZACIÓN DE LOS REGÍMENES ADUANEROS	95
3.10. ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS DEL TRASPORTE DE MERCANCÍAS	97
3.10.1. PROTECCIÓN FÍSICA DE LAS MERCANCÍAS	98
3.10.2. PROTECCIÓN JURÍDICA DE LAS MERCANCÍAS	104
3.10.3. MODALIDAD DEL TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCANCÍAS	104
3.10.4. OFERTA DE PROCESOS LOGISTICOS	105
3.10.5. INFRAESTRUCTURA VIAL TERRESTRE	106
3.10.6. PRINCIPALES LIMITACIONES DEL TRANSPORTE POR CARRETERA	109
3.11. ANÁLISIS CONTEXTUAL EN MATERIA DE COMERCIO INTERNACIONAL	112

II. DIAGNÓSTICO **124**

4.1. METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO	125
4.2. IDENTIFICACION DE LOS INVOLUCRADOS EN LA EXPORTACION	129
4.2.1. ANALISIS DE INVOLUCRADOS DEL PROCESO DE EXPORTACION	130
4.3. PRIORIZACIÓN DEL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	134
4.3.1. MÉTODOLOGIA DE PRIORIZACIÓN PARA SUBSECTOR	134
4.3.2. VOLUMEN DE EXPORTACIÓN	137
4.3.3. APORTE DEL SUBSECTOR A LA ECONOMÍA	138
4.3.4. CRECIMIENTO DEL SUBSECTOR	139
4.3.5. CANTIDAD DE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SUBSECTOR	141
4.3.6. CANTIDAD DE EMPLEOS QUE GENERA EL SUBSECTOR	142
4.4. PRIORIZACIÓN DE VÍA DE EXPORTACIÓN	144
4.4.1. GENERALIDADES DE LAS VÍAS O MEDIOS DE EXPORTACIÓN	144
4.5. MÉTODOLOGIA DE PRIORIZACIÓN PARA VIA DE EXPORTACION	149
4.5.1. VOLUMEN DE EXPORTACIÓN POR VÍA	151
4.5.2. TRANSITO ECONÓMICO POR VÍA DE EXPORTACIÓN	152

4.5.3.	CANTIDAD DE ADUANAS QUE CONFORMAN LA VÍA DE EXPORTACIÓN	153
4.5.4.	COSTO DE EXPORTAR POR VÍA	155
4.5.5.	TIEMPO PROMEDIO DE EXPORTACIÓN POR VÍA	155
4.5.6.	PÉRDIDAS Y DAÑOS DE LA EXPORTACIÓN POR VÍA	156
4.6.	PRIORIZACIÓN DE ADUANAS DE VÍA TERRESTRE	158
4.7.	METODOLOGIA PARA SELECCIÓN DE EMPRESAS EXPORTADORAS	159
4.8.	FUENTES DE INFORMACION	165
4.9.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	166
4.9.1.	MÉTODOS DE MUESTREO	171
4.9.2.	CARACTERÍSTICAS DEL MUESTREO SELECCIONADO	173
4.10.	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	182
4.10.1.	ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE BEBIDAS	182
4.10.2.	ENTREVISTAS A ADUANAS	184
4.10.3.	OBSERVACIONES INSITU	188
4.11.	PROCESO GENERAL DE LAS EXPORTACIONES	192
4.11.1	ANÁLISIS PEPUSU DEL PROCESO DE EXPORTACION DE BEBIDAS	193
4.11.2.	PROCESO IMPORTADOR – EXPORTADOR	194
4.11.3.	PROCESO EXPORTADOR - TRANSPORTISTA	208
4.11.4.	PROCESO TRANSPORTISTA - ADUANA	212
4.12.	SIMULACIÓN EN BASE A TEORÍA DE COLAS.	227
4.12.1.	PROCESO DE SERVICIO A SIMULAR	232
4.12.2.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	233
4.12.3.	SISTEMA Y MODELO	236
4.12.4.	ESQUEMA DE LA SIMULACIÓN	239
4.12.5.	RESULTADOS	242
4.13.	ANALISIS DE RIESGOS	244
4.13.1.	METODOLOGIA DE ANALISIS DE RIESGOS	244
4.13.2.	IDENTIFICACION DE RIESGOS	246
4.13.3.	ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS	247
4.13.4.	DETERMINACION DE LA VALORACION	247
4.13.5.	ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS	249
4.13.6.	MATRIZ DE PROBABILIDAD/IMPACTO	250

4.13.7. RECOLECCION DE DATOS	252
4.14. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	261
4.14.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	262
4.14.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA	264
4.14.3. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES POSIBLES	273
4.14.4. FASE DE DECISIÓN	277
4.15. DEFINICIÓN DE LA SOLUCIÓN A DESARROLLAR	278
III. DISEÑO	281
<hr/>	
METODOLOGÍA	282
5. REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	282
5.1. REESTRUCTURACIÓN DE VERIFICACIÓN FÍSICA	286
5.2. REESTRUCTURACIÓN DE ARRIBO DE MERCANCÍA A LA ADUANA CON DOCUMENTOS	298
5.3. REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTO ANALIZADO: ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN	298
5.4. DIAGRAMA DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN PROPUESTO	299
5.5. REDISTRIBUCIÓN EN RECINTO ADUANALES	300
5.5.1. MÉTODO S.L.P (SISTEMATIC LAYOUT PLANNING – PLANIFICACIÓN RACIONAL DE LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA)	301
6. REDEFINICIÓN DE PERFILES Y PUESTOS DE TRABAJO	319
6.1. METODOLOGÍA PARA LA REDEFINICIÓN DE PERFILES Y PUESTOS DE TRABAJO	319
6.2. DESARROLLO DEL MÉTODO.	324
6.2.1. DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO: ENCARGADO DE EXPORTACION DENTRO DE LA EMPRESA.	338
6.2.2. DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO: TRANSPORTISTA DE CARGA.	342
6.3. REDEFINICIÓN DE PERFILES Y PUESTOS DE TRABAJO	344
7. CREACIÓN DE MANUAL DE INVOLUCRADOS	353
7.2.1. ELECCIÓN DEL TIPO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	353
7.2.2. ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO DEL MANUAL	353
7.2.3. DEFINICION DEL ALCANCE	354
7.2.4. ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL.	355

7.2.5. ELABORACIÓN DEL MANUAL	356
8. COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	368
8.1.1. PLAN DE COMUNICACIÓN ENTRE INVOLUCRADOS.	379
9. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	391
9.1.1. POLÍTICAS A APLICAR EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. 391	
9.1.2. ADMINISTRACIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.	393
9.1.3. PLANES DE PREVENCIÓN Y CONTINGENCIA.	394
9.1.4. ACTIVIDAD ELABORACIÓN DE FACTURA COMERCIAL.	394
9.1.5. ACTIVIDAD ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN.	397
9.1.6. TRASLADO DE MERCANCÍA A ADUANA	399
9.1.7. PREPARATIVOS PARA LA RECUPERACIÓN DEL SISTEMA DE REGISTROS DE ADUANA.	400
9.1.8. ELEMENTO NECESARIOS	402
9.1.9. MONITOREO	403
9.1.10. REGISTRO DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO	404
9.1.11. CAPACITACIÓN SOBRE RIESGOS.	405
9.1.12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDADES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.	406
9.1.13. MAPA DE RIESGOS ADUANAS EN ESTUDIO	409
10. CONTROL Y EVALUACIÓN DE CALIDAD	410
10.1.1. CONTROLES	411
10.1.2. EVALUACIÓN.	414
11. CAPACITACIONES	417
OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN	417
POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN	418
ACCIONES DE FORMACIÓN	418
12. MOMENTOS DE VERDAD DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN.	430
13. PROPUESTA AMBIENTAL	433
13.1. PRINCIPALES PROBLEMAS	433
14. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PROPUESTA.	441
14.1.1. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI)	446
14.1.2. CÁLCULO DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	458
14.1.3. COMPARACIÓN SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN PROPUESTA	466

RESULTADOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA.	467
<u>IV. ESTUDIO ECONÓMICO</u>	472
<u>15. INVERSIONES DE LAS PROPUESTAS</u>	473
15.1. INVERSION FIJA	474
15.1.1. INVERSION FIJA TANGIBLE	474
15.1.2. INVERSION FIJA INTANGIBLE	480
15.2. SISTEMA DE COSTOS	484
15.3. COSTOS RELACIONADOS AL PROCESO DE EXPORTACION	487
15.3.1. BASES DE CÁLCULO DE COSTOS ACTUALES	492
CÁLCULO DEL COSTO OPERATIVO DE TRANSPORTE.	496
RESUMEN DE COSTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO.	497
15.5. AHORROS	502
<u>V. EVALUACIÓN ECONÓMICA</u>	504
<u>16. PERÍODO O TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (TRI)</u>	505
<u>17. TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RENDIMIENTO (TMAR)</u>	506
<u>18. VALOR ACTUAL NETO (VAN).</u>	510
<u>19. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</u>	512
<u>20. ANALISIS DE ESCENARIOS</u>	515
<u>21. EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL</u>	531
21.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL	532
21.2. EVALUACIÓN DE IMPACTOS: VALOR DEL IMPACTO AMBIENTAL	533

22. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA	537
22.1. OBJETIVO DE LA IMPLEMENTACION	541
22.2. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO	542
22.3. PROCEDIMIENTO PREVIO A LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.	543
22.4. DESCRIPCIÓN DE ENTREGABLES, PAQUETES DE TRABAJO Y ACTIVIDADES.	543
22.5. CALENDARIO DE TRABAJO	550
22.5.1. COSTOS POR ENTREGABLE	555
22.5.2. PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.	561
23. ORGANIZACIÓN	563
23.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	563
23.2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	566
23.3. GESTION DE RIESGO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA	568
24. MEDICIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LOS CAMBIOS PRODUCIDOS CON EL REDISEÑO DEL PROCESO DE EXPORTACION	573
CONCLUSIONES	587
RECOMENDACIONES	589
BIBLIOGRAFIA	591
GLOSARIO	592
ANEXOS	613

INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 Metodología de investigación. Fuente: Elaboración propia.....	128
Esquema 2 Involucrados en el proceso de exportación. Fuente: Elaboración propia.....	129
Esquema 3 Metodología de priorización para subsector. Fuente: Elaboración propia.....	135
Esquema 4 Metodología de priorización para vía de exportación	150
Esquema 5 Proceso importador – exportador	194
Esquema 6. Proceso exportador - transportista	208
Esquema 7 Diagrama de flujo del proceso de exportación	233
Esquema 8. Actividades críticas según el diagnostico	272
Esquema 9. Conceptualización de la solución.....	280
Esquema 10 Pasos para la estandarización de procesos	283
Esquema 11 Diagrama de Flujo propuesto Inspección Física.	287
Esquema 12 Formato para el registro de la Inspección de Rayos "X"	288
Esquema 13. Iteraciones de Distribución en Planta.....	306
Esquema 14 Herramientas a diseñar para involucrados de proceso de exportación.....	319
Esquema 15 Metodología perfiles y puestos de trabajo.	320
Esquema 16 Resultados de valoración de puestos.	344
Esquema 17. Organigrama aduana.	345
Esquema 18. Metodología creación de manuales.	353
Esquema 19. Diseño y presentación a utilizar para la elaboración de manuales.	355
Esquema 20. Planificación de la comunicación.....	369
Esquema 21 Modelo de comunicación.	370
Esquema 22. Herramientas y elementos claves de difusión y comunicación.....	387
Esquema 23. Actividades factura comercial.	396
Esquema 24. Actividades elaboración de documentos de exportación.	398
Esquema 25. Mapa del proceso de exportación.....	432
Esquema 26 Proceso para utilizar Puntos Limpios.....	437
Esquema 27. Relación entre soluciones y variables del proceso.....	442
Esquema 28 Retroalimentación del proceso de exportación	457
Esquema 29. Distribución de Recursos a las actividades y de estas al objeto del costo	490
Esquema 30 Metodología de Evaluación del Impacto Ambiental	532
Esquema 31 Criterios para la evaluación	534

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Balanza comercial de el salvador 2011 – 2012	61
Gráfico 2 Exportaciones El Salvador 2012.....	62
Gráfico 3 Participación de los principales sectores de las exportaciones no tradicionales	64
Gráfico 4 Exportaciones por producto año 2008 – 2012.	67
Gráfico 5 Problemas que afectan a los trasportistas	268
Gráfico 6 Problemas que afectan a las empresas	269
Gráfico 7 Problemas que afectan a las aduanas.	270
Gráfico 8 Priorización de problemas que afectan al proceso de exportación.	272
Gráfico 9 Relaciones entre las Áreas.....	303
Gráfico 10 Plazo medio de expedición	468
Gráfico 11 Costo total por Furgón.....	469
Gráfico 12 Costo total mensual.....	469
Gráfico 13 Indicador de Rendimiento	470

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. INCOTERMS Fuente: Elaboración propia.....	8
Tabla 2. Clasificación de arancelaria de bebidas según SAC. Fuente: Elaboración propia	35
Tabla 3 Tiempo de duración en tramites	38
Tabla 4. Costo de trámites.	41
Tabla 5. Obligaciones de exportadores. Fuente: DGA San Bartolo.....	42
Tabla 6. Obligaciones de intermediarios.....	43
Tabla 7. Empresas exportadoras y generación de empleos.....	68
Tabla 8. Clasificación de empresas por CIU. Fuente: Directorio Económico 2011-2012, DIGESTYC; la clasificación se ha tomado según personal.....	71
Tabla 9. Principales cinco países de destino de las exportaciones del sector alimentos y bebidas 2012. Fuente: Informe Ranking Industrial 2013. ASI.	74
Tabla 10. Top 10 de los mayores exportadores industriales 2012. Fuente: Revista “El Economista” Abril - Mayo 2013.....	76
Tabla 11. Índice global de competitividad para Centro América Fuente: Informe Mundial de Competitividad, Foro Económico Mundial (FEM)	80
Tabla 12. Índice de desempeño logístico. Fuentes: Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy 2007 y 2010, World Bank.....	83
Tabla 13. Comercio trasfronterizo. Fuente: Banco Mundial.....	84
Tabla 14. Aduanas en El Salvador.....	88

Tabla 15. Exportaciones por aduanas por año. Fuente: ReportNet DGA	90
Tabla 16. Exportaciones por producto.....	91
Tabla 17 Subdivisión de Rubros del SAC. Fuente: SIECA.....	122
Tabla 18. Subsectores que conforman el sector de bebidas y alimentos. Fuente: Ranking Industrial 2013. Asociación Salvadoreña de Industriales.....	134
Tabla 19 Volumen de exportación de alimentos y bebidas. Fuente: BCR	137
Tabla 20. Exportaciones de alimentos y bebidas. Fuente: Informe sectorial industrial 2013 de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)	138
Tabla 21. Crecimiento económico de los subsectores de alimentos y bebidas. Fuente: Informe sectorial industrial 2013 de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).....	140
Tabla 22. Numero de grandes empresas exportadoras por subsector. Fuente: Ranking Industrial 2013. Asociación Salvadoreña de Industriales.....	141
Tabla 23. Empleos generados por subsector. Fuente: Ranking Industrial 2013. Asociación Salvadoreña de Industriales.	142
Tabla 24. Cuadro resumen de priorización de subsectores de alimentos y bebidas. Fuente: Elaboración propia	143
Tabla 25. Puntuación obtenida por subsector de alimentos y bebidas en la priorización. Fuente: Elaboración propia	144
Tabla 26. Cuadro comparativo entre vías de transporte. Fuente: Elaboración propia.....	148
Tabla 27. Volumen de exportación por vía Fuente: BCR.....	151
Tabla 28. Volumen de exportación en dólares por vía de transporte. Fuente: BCR.....	152
Tabla 29. Numero de aduanas por vía de exportación. Fuente: DGA.....	154
Tabla 30. Valoración del costo de exportación por vía de transporte Fuente: Elaboración propia .	155
Tabla 31. Valoración del tiempo de exportación por vía de transporte. Fuente: Elaboración propia.	156
Tabla 32. Valoración de pérdidas y danos por vía de exportación. Fuente: Elaboración propia....	156
Tabla 33. Cuadro resumen de priorización por vía de exportación para el subsector bebidas. Fuente: Elaboración propia.	157
Tabla 34. Puntuación priorización por vía de exportación para el subsector bebidas. Fuente: Elaboración propia.	157
Tabla 35. Volumen de exportación por aduanas. Fuente: BCR.....	158
Tabla 36. Principales competidores de la región centroamericana en el sector alimentos y bebidas .Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.	159
Tabla 37. Ranking de los productos de exportación del sector alimentos y bebidas de El Salvador en países de la región centroamericana. Periodo 2012. Fuente: SIECA, Informe Ranking Industrial 2013. ASI.....	160
Tabla 38. Principales bebidas de exportación y sus principales destinos .Fuente: Informe Ranking Industrial 2013. ASI.	162
Tabla 39. Cantidad de empresas del sector de Alimentos y Bebidas .Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.	162
Tabla 40. Empresas del subsector Bebidas según tamaño. Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.....	163

Tabla 41. Empresas exportadoras del sector bebidas. Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.	163
Tabla 42. Empresas exportadoras de bebidas. Fuente: Elaboración propia.....	165
Tabla 43. Horarios de atención de las aduanas en estudio.....	188
Tabla 44. Parámetros de Plazos para completar la Exportación en puerto o frontera. <i>Fuente:</i> <i>Departamento de Operaciones Aduanas El Salvador</i>	221
Tabla 45 Resumen de los tiempos para la Simulación	239
Tabla 46 Resultados de la Simulación	242
Tabla 47. Probabilidad de ocurrencia de un evento determinado.	248
Tabla 48. Impacto de un evento determinado.	248
Tabla 49. Valorización del riesgo según el rango (P x I)	249
Tabla 50. Valorización del riesgo según el rango (P x I) en el análisis cuantitativo	251
Tabla 51 Actividades con Riesgos Altos dentro del proceso de Exportación.....	260
Tabla 52. Problemas que afectan a los transportistas.	267
Tabla 53. Problemas que afectan a las empresas	268
Tabla 54. Problemas que afectan a las aduanas.	269
Tabla 55. Cruce de información entre involucrados	271
Tabla 56. Ponderación de problemática entre involucrados	271
Tabla 57. Determinación de sub soluciones al problema	273
Tabla 58. Alternativas de solución.	274
Tabla 59. Clasificación de sub soluciones dentro de las alternativas de solución.	275
Tabla 60. Alternativas de solución.	276
Tabla 61. Evaluación de alternativas de solución.	277
Tabla 62. Análisis de los 9 enfoques.....	297
Tabla 63 Relación y diseño de recinto aduanal.....	305
Tabla 64. Necesidades de construcción.	311
Tabla 65. Requerimientos de áreas aduanales.	315
Tabla 66. Factores elección de metodología para perfiles y puestos de trabajo.....	324
Tabla 67. Pesos perfiles y puestos de trabajo.	325
Tabla 68. Valoración perfiles y puestos de trabajo factor instrucción formal.	326
Tabla 69. Valoración perfiles y puestos de trabajo factor experiencia.....	326
Tabla 70. Valoración perfiles y puestos de trabajo factor gestión.....	327
Tabla 71. Valoración perfiles y puestos de trabajo factor relaciones internas y externas.	328
Tabla 72. Complejidad del puesto grado de dificultad	329
Tabla 73. Complejidad del puesto, toma de decisión.	330
Tabla 74. Roll de puesto.	331
Tabla 75. Contribución a los resultados.	332
Tabla 76. Diseño del perfil del puesto: encargado de exportación dentro de la empresa.	342
Tabla 77. Diseño del perfil del puesto: transportista de carga.	343
Tabla 78. Modelos de documentación.....	379
Tabla 79. Relación entre objetivos, grupos destinatarios y actividades/herramientas en plan de comunicación	384

Tabla 80. Puntos de control documentación.	411
Tabla 81. Puntos de control transporte de mercancías.	412
Tabla 82. Puntos de control actividades operativas de aduana.	413
Tabla 83. Evaluación de documentación.....	414
Tabla 84. Evaluación transporte de mercancías.	415
Tabla 85. Evaluación del flujo de contenedores base a la capacidad instalada y distribución física	416
Tabla 86 Lista de colores de depósitos de basura y tupo de basura.....	436
Tabla 87 Actividades del Plan de Reforestación	440
Tabla 88. Calculo KPI aduana La Hachadura.	463
Tabla 89. Calculo KPI aduana El Amatillo.	464
Tabla 90. Cuadro resumen resultado de indicadores KPI.	465
Tabla 91 Comparación Situación Actual y Situación Propuesta.....	466
Tabla 92 Inversión Obra Civil.....	475
Tabla 93 Inversión Mobiliario y Equipo.....	476
Tabla 94 Inversión Elementos Auxiliares.....	477
Tabla 95 Inversión Fija Intangible.....	481
Tabla 96 Costo anual de exportación por contenedor.....	500
Tabla 97 Costo mensual actual de exportación por año.....	502
Tabla 98 Costo mensual propuesto de exportación por año.....	503
Tabla 99 Ahorros propuestos de exportación por año	503
Tabla 100 Resumen Evaluación Económica de la Propuesta	514
Tabla 101 Costo mensual actual de exportación por año.....	515
Tabla 102 Costo mensual propuesto de exportación por año para el escenario 1.	516
Tabla 103 Ahorros propuestos de exportación por año para el escenario 1.....	516
Tabla 104 Ahorros propuestos de exportación por año para el escenario 2.....	522
Tabla 105 Ahorros propuestos de exportación por año para el escenario 3.....	526

SIGLAS

ASI: Asociación Salvadoreña de Industriales

CAUCA: Código Aduanero Uniforme Centroamericano

CIF: Costo Seguro y Flete

CIU: Clasificación Internacional **Industrial Uniforme**

CMT: Controlador de Medios de Transporte

COMIECO: Consejo de Ministro de Integración Económica de Centroamérica

DM: Declaración de Mercancías

FAUCA: Formulario Aduanero Único Centroamericano

FOB: Libre a Bordo

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

NMF: Nación Mas Favorecida

OMA: Organización Mundial de Aduanas

OMC: Organización Mundial de Comercio

RECAUCA: Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano

RICAM: Red Internacional de Carreteras Mesoamericanas

SAC: Sistema Armonizado Centroamericano

UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

UNECE: Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa

i. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, todos los países están obligados a relacionarse unos con otros; son interdependientes en una economía global en la que ninguna nación puede proclamarse como autosuficiente, puesto que no hay economías autosuficientes.

El siglo XXI empezó con importantes modificaciones donde hubo un impulso para la expansión de plantas maquiladoras, propulsando los tratados de libre comercio.

La industria alimenticia es una de las actividades económicas más dinámicas en El Salvador; clasificándose como uno de los sectores estratégicos de exportación más sustanciales para el país. Su trascendencia a la vez estriba en la generación de valor agregado y el encadenamiento productivo que implica su relación en la cadena de valor con otros sectores nacionales, beneficiándose paralelamente estas actividades para éxito de la misma.

Por su parte, el nuevo contexto comercial vitaliza la importancia de cumplir con las regulaciones sanitarias, fitosanitarias y otras relacionadas a la comercialización y exportación de productos agroalimentarios e industriales y esto se debe realizar con eficiencia para obtener los mejores resultados optimizando recursos, el estudio a continuación presenta el Análisis y mejora del Proceso de Exportación principalmente en las Aduanas terrestres El Amatillo y La Hachadura, en La Unión y Ahuachapán, respectivamente.

En el trabajo de tesis se ordenó como se presenta a continuación la información recolectada y procesada durante la investigación de éste:

En los primeros capítulos se presentan los objetivos, alcances y limitaciones, importancia y justificación, además de una descripción de la Asociación Salvadoreñas de Industriales, quienes mostraron la inquietud a la Escuela de Ingeniería Industrial, UES, sobre la problemática que se presenta en el Proceso de Exportación.

Mediante la investigación bibliográfica se recopiló, para elaborar el Diagnostico de la Situación actual del proceso de exportación: Marco Teórico en donde se enumeran los conceptos importantes que se encargaran de avalar el estudio, las diferentes clasificaciones, antecedentes y teoría que es importante conocer al comenzar el estudio del proceso de exportación; Marco

Contextual: Aquí se presentan los datos del entorno del tema, tratando la información con el enfoque de lo general a lo particular, hablando también en este apartado de los TLC que El Salvador ha firmado para una exportación ágil para los empresarios y el Marco Legal para el conocimiento de la ley de las exportaciones y conocer los pasos que son realizados durante el proceso y que las exige la ley.

Dentro del Diagnostico también se utilizó la herramienta de simulación el software Simio 5.0 al cual se ingresaron datos recopilados en el trabajo de campo realizado en las empresas y Aduanas. Para la visita a los involucrados se elaboraron instrumentos de entrevista y encuestas, para los transportista se determinó el espacio muestral para obtener información representativa de estos involucrados del proceso.

El capítulo de Diagnostico finaliza con el planteamiento del problema y la conceptualización del diseño, que se basó en los resultados del procesamiento de la información obtenida por medio de las diferentes técnicas y herramientas.

Se detalla la propuesta de diseño para cada uno de los involucrados, la propuesta es integral involucra a los actores directos del proceso de exportación, tomando en cuenta las deficiencias de cada uno de ellos y sus posibilidades de mejora en el proceso. En esta se realizó la simulación, con el software Simio 5.0, de la propuesta de mejora del proceso, obteniendo resultados cuantitativos de la mejora, con el fin también de evaluar el impacto que cada una de las partes de la propuesta tienen en el proceso de exportación.

Las conclusiones y recomendaciones que como grupo investigador se obtienen luego de esta gran experiencia en este rubro de la economía tan importante de El Salvador, importantes de considerar a implementar a un futuro por cada uno de los involucrados y obtener una mejora continua e impulsar así este rubro que beneficia a muchos salvadoreños.

ii. OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar un diagnóstico sobre el proceso de exportación del sector industrial de alimentos y bebidas para diseñar mejoras detalladas que fortalezcan los esfuerzos de cada uno de los involucrados directos en el comercio internacional.

ESPECÍFICOS

-  Determinar la metodología apropiada para la recolección de información necesaria de cada uno de los involucrados en el proceso de exportación y poder así contextualizar la problemática del sector de Alimentos y Bebidas.
-  Realizar la simulación de la propuesta de solución para obtener los parámetros de las variables que confluyen en el proceso de exportación.
-  Realizar una distribución del recinto aduanal que se adapte a los cambios, que se propondrán a las Aduanas, para la mejora del flujo de exportación.
-  Reestablecer funciones y acciones requeridas de los puestos de trabajo fortaleciendo así la estructura existente y el flujo de comunicación para apoyar la labor de los involucrados en el proceso de exportación.
-  Evaluar y comparar los KPI del proceso de exportación actual contra el proceso propuesto para asegurar que esta cumpla con los requerimientos necesarios para la solución del problema.
-  Detallar los costos incurridos en la propuesta de mejora para obtener la inversión necesaria de la puesta en marcha del nuevo proceso y así realizar la evaluación económica de la propuesta de diseño.
-  Elaborar el plan de implementación para brindar línea de trabajo y los recursos necesarios a utilizar.

iii. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

ALCANCES

El estudio comprenderá los aspectos puntuales referidos a la exportación, el proceso que inicia desde la salida del producto de la fábrica hacia el mercado consumidor, dentro de este proceso se tomará en cuenta todos los trámites aduanales que se lleven a cabo, también los puntos de almacenamiento que las empresas puedan tener como parte de su proceso de exportación. No se incluirá en el estudio los procesos productivos de las fábricas. En la etapa de diagnóstico se priorizará a la vía de comunicación que genere mayor impacto en el proceso de exportación de alimentos y bebidas, a los subsectores que representen mayores beneficios, el análisis se realizará en la/s aduana que resulte seleccionada en la priorización que se realizará en la etapa de Diagnóstico. La propuesta de solución se podrá en cierta medida acoplar a otros subsector de Alimentos y Bebidas.

LIMITACIONES

Las estadísticas conglomeradas de los socios exportadores no se encuentran actualizadas si no solamente hasta el año 2007.

El acceso a la información con respecto a la exportación en las empresas será restringido, ya que se deberá trabajar sobre la base de empresas tipo, las cuales serán contactadas por el departamento de inteligencia industrial de la ASI.

Disposición por parte de los empleados y encargados en brindar información o disposición de tiempo por parte de ellos por sus ocupaciones laborales.

Las respuestas que se obtendrán en una entrevista o encuesta dependerán del grado de conocimiento que tengan acerca del proceso de exportación por lo que existirá un sesgo que se tratará de disminuir con los porcentajes que se apliquen para el cálculo de la muestra de los diferentes grupos a encuestar.

iv. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

IMPORTANCIA

Hoy en día la exportación cobra mayor importancia en las empresas, quienes toman la decisión de exportar como una necesidad para supervivencia, crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

El flujo comercial referente a las exportaciones es de gran importancia para el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo de la industria; más aún en la actualidad tiene un peso importante en la actividad económica de los países, el mismo que es demostrado por las evidencias de los países desarrollados y las experiencias de los "países exitosos" que han logrado su crecimiento y desarrollo económico gracias al crecimiento de las exportaciones.

En El Salvador se han implementado diversas políticas económicas que incluyen medidas referidas al comercio exterior y a las exportaciones en particular, medidas que muchas veces han sido contrapuestas, sin embargo a pesar de que los gobiernos de turno hicieron los esfuerzos posibles aplicando ciertas medidas para lograr incrementar el valor de las exportaciones, no se ha obtenido los resultados esperados de incrementar el valor de las exportaciones en términos reales y acordes a los crecimientos de la economía mundial.

Por lo contrario tenemos un déficit permanente y creciente de la balanza comercial; incremento del contrabando y defraudación de rentas de aduana; queja ante la OMC de algunos países por la mala aplicación de los mecanismos de exportadores; pérdida de competitividad de los precios de exportación por los sobre costos tributarios, financieros, laborales etc.

Al obtener una mejora en el flujo comercial referente a las exportaciones se logra:

Contribuir a la competitividad de El Salvador a través de la reducción de los costos y tiempos logísticos de exportación como los relacionados al comercio interno.

Contribuir al crecimiento económico, mejorando industria de alimentos y bebidas.

Permiten aprovechar las ventajas competitivas de los países.

Propician la competitividad internacional.

Satisfacer la necesidad que tienen las empresas de ingresar a mercados de otros países con mayores números de habitantes y mejor poder adquisitivo.

Permite incrementar las ventas.

Es importante reconocer que la actividad exportadora no es una actividad eventual o de corto plazo que responde a situaciones coyunturales, por el contrario es una actividad que exige una visión de mediano y largo plazo y una planeación de los recursos, ya que deberá contar con motivos sólidos para buscar mercados externos haciendo de la exportación una actividad estratégica de la empresa. Es así como la decisión de exportar impone desafíos que deben ser superados de la mejor forma posible para lograr el éxito en los mercados internacionales. Es imperante que las empresas incorporen tecnología moderna en el proceso productivo, en la gestión, en la obtención de la información y en la forma de promoverse. Por lo tanto es necesario conocer y analizar si la empresa cuenta con la infraestructura mínima para comunicarse con los clientes extranjeros, con profesionales que dominen los aspectos de exportación y distribución logística.

La problemática en la exportación vista desde la perspectiva de la Asociación Salvadoreña de Industriales les permite compartir la misma necesidad y participar en un esfuerzo conjunto para inspeccionar sus niveles de productividad, lo cual se enmarca en el análisis del plan de exportación que se maneje dentro de las empresas, donde se pueda revisar metas, objetivos, etapas, tiempos, responsables y presupuesto para la actividad en cuestión.

JUSTIFICACION

Es importante considerar que el movimiento de las exportaciones salvadoreñas se encuentra condicionado por una serie de elementos propios de la estructura de exportaciones, para nuestro caso el rubro de alimentos y bebidas. Estos elementos son los tipos de productos de exportación, el peso de los socios comerciales y por el impacto que las variaciones de la economía internacional, especialmente las que se dan a partir de la demanda externa de los principales socios comerciales con los que El Salvador realiza mayoritariamente sus operaciones de comercio exterior. Las exportaciones salvadoreñas se encuentran concentradas en dos grandes mercados: Estados Unidos, (principal socio comercial) y los países centroamericanos, especialmente Guatemala y Honduras. Por el lado del tipo de productos, las exportaciones tradicionales, dentro de las que se incluyen el café y el azúcar, su exportación se encuentra fuertemente correlacionada

con los volúmenes anuales de producción y por los precios internacionales de referencia en los principales mercados internacionales.

Los cinco principales sectores de exportación de la economía salvadoreña en términos de valor son: confección (US\$959.5 millones), agro/agroindustria alimentaria y no alimentaria (US\$320.0 millones), alimentos, bebidas, tabaco y sucedáneos (US\$316.6 millones), materiales plásticos y de caucho (US\$253.6 millones), y metalmecánica (US\$240.7 millones); en su conjunto exportaron el 65.9% del total de exportaciones no tradicionales.

En términos de incrementos en valor exportado, destacan los sectores confección con US\$67.4 millones adicionales, productos minerales con US\$35.8 millones y materiales plásticos y de caucho con US\$27.9 millones en el saldo acumulado a octubre de 2012.

De lo mencionado anteriormente podemos considerar que las exportaciones juegan un papel muy importante en la economía no solo de las empresas sino que también en la del país y más aún cuando estas presentan tendencias a la desaceleración. En el caso particular de nuestro país las exportaciones aun mostraron un leve incremento 0.2%.

De acuerdo con la entrevista que se tuvo con la Licda. Doris de Rivera para exponer las necesidades según la priorización de la ASI, manifestó que la industria salvadoreña se considera una de las más pujantes dentro de los diferentes sectores productivos; por lo que es una actividad económica que necesita de constante apoyo.

La industria de alimentos y bebidas, es una de las más dinámicas y cambiantes en el mercado salvadoreño e internacional, prueba de ello es el surgimiento de nuevas tendencias en la demanda internacional de alimentos, las cuales influyen en temas como el empaque, los requisitos de etiquetado y detalle de contenido del producto, presentaciones, tamaños, formas, usos, tiempos de conservación, tiempos de entrega, entre otras características que permitan ganar espacio en un mercado cada vez más exigente.

Al referirnos al sector de alimentos y bebidas notamos que este se sitúa en el tercer lugar con respecto a los cinco principales sectores de exportación de la economía salvadoreña por lo que una propuesta de mejora en el flujo comercial de este sector ayudaría considerablemente tanto a los empresarios de dicho rubro como a la economía general del país. Por otro lado en términos de incrementos en valor exportado el sector de alimentos y bebidas no tuvo durante el año 2012

ninguna participación destaca por lo que se percibe un estancamiento el cual desaparecería si existiera una mejora en el flujo comercial de las exportaciones de dicho rubro.

El índice de comercio transfronterizo 2013 bajó 8 posiciones en referencia al año anterior, dicho índice se relaciona con los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de mercancías. Partiendo del hecho que cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

La percepción de la falta de eficiencia en la cadena de exportación, que incluye además de sistemas y medios de transporte, todo lo relacionado con agilización de procedimientos aduanales, administrativos y logísticos en general entre entidades de gobierno y la empresa privada es la que ha estancado el crecimiento del país en esta materia que se refleja en el índice del Banco Mundial.

v. CONTRAPARTE

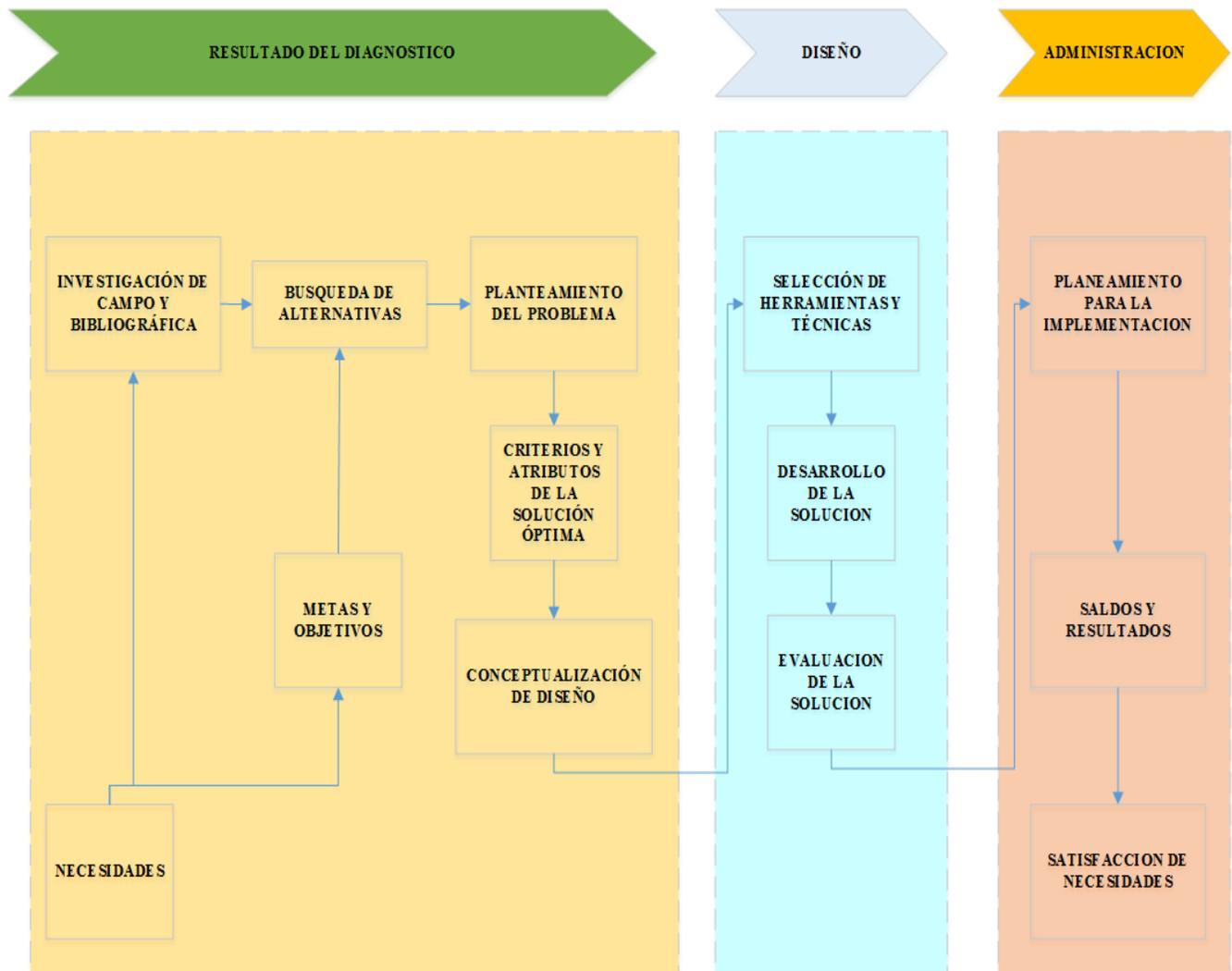
La Asociación Salvadoreña de Industriales es la gremial que representa desde hace más de 50 años al sector industrial y productivo del país. Su liderazgo en el sector empresarial le ha permitido niveles de excelencia en procurar mejores condiciones, no sólo para el sector industrial, sino para todos los salvadoreños que dependen directa o indirectamente de la actividad. La ASI trabaja día de día en la búsqueda de nuevas y mejores vías para fortalecer la industria nacional, promover su exitoso desempeño en el contexto de la globalización y asegurar su continuidad de su valioso aporte al proceso de desarrollo industrial.

El trabajo de grado será llevado de la mano por la Gerencia de Inteligencia Industrial, la cual tiene las siguientes funciones:

1. Gestionar: que se encarga de apoyar a los socios en sus trámites ante instituciones del Gobierno, apoya la elaboración de propuestas de reforma que requieren los diferentes Ramas Industriales a fin de presentarlas o la Asamblea Legislativa.
2. Estudios, análisis e investigaciones: que es la unidad encargada de analizar el desempeño de lo economía y dar seguimiento al desarrollo de lo Industria Nacional a nivel de ramas industriales, a fin de conocer en detalle el aporte de Sedar a la generación de empleo, las exportaciones y la inversión. Asimismo, elabora informes del desempeño de los diferentes ramos industriales.
3. Política Industrial: también se cuenta con la división que se encarga de la elaboración e implementación de lo Político Industrial que tiene como objetivo definir las acciones que aseguren lo transformación, desarrollo y crecimiento de la Industria en el país.
4. Consultas: a través de este servicio ponemos a disposición de nuestros socios la atención de consultas sobre diferentes áreas: económico, aduanera, fiscal, gestión ambiental, laboral, comercio internacional, integración centroamericana, legal, normalización y reglamentos técnicos, etc.

La ASI prepara a sus asociados para las exigencias de un mundo competitivo ofreciendo capacitación gerencial, técnica y administrativa al personal de los asociados a través de la gerencia de capacitación y formación empresarial. La ASI no limita sus esfuerzos solo a nivel nacional, ya que también es el contacto directo con gobiernos y organismos internacionales para los planes de becas de capacitación, los cuales son ofrecidos a sus asociados.

vi. METODOLOGÍA GENERAL DEL ESTUDIO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN





I. ANTECEDENTES

1. MARCO CONCEPTUAL

Contar con elementos teóricos respecto al MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EXPORTACION DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, es importante para comprender el contexto y desarrollo del presente documento. A continuación se presentan los principales componentes teóricos del estudio.

1.1 COMERCIO INTERNACIONAL

Se define como comercio internacional, exterior o mundial, al intercambio de bienes, productos y servicios entre dos o más países o regiones económicas.

Las economías que participan del comercio exterior se denominan *economías abiertas*. Este proceso de apertura externa se inició fundamentalmente en la segunda mitad del siglo XX, y de forma espectacular en la década de 1990, al incorporarse las economías latinoamericanas, de Europa del Este y el oriente asiático. Cada vez existe mayor interrelación entre lo que ocurre en los mercados internacionales y lo que sucede en la economía de un país determinado.

1.2 MODELOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Las diferentes teorías que explican el proceso de funcionamiento del comercio internacional, tratan de encontrar cuáles son las causas de este comercio, por qué comercian los países y estudian los efectos del comercio internacional sobre la producción y el consumo de los países.

TEORÍAS TRADICIONALES:

a. Modelo de la ventaja absoluta de Adam Smith

La teoría clásica del comercio internacional tiene sus raíces en la obra de Adam Smith, éste pensaba que las mercancías se producirían en el país donde el coste de producción (que en el marco de su teoría del valor-trabajo se valora en trabajo) fuera más bajo y desde allí se

exportarían al resto de países. Defendía un comercio libre y sin trabas para alcanzar y dinamizar el proceso de crecimiento, era partidario del comercio basado en la ventaja absoluta y creía en la movilidad internacional de los factores productivos. Según sus teorías, la ventaja absoluta la tienen aquellos países que son capaces de producir un bien utilizando menos factores productivos que otros, y por tanto, con un coste de producción inferior a la que se pudiera obtener no utilizándolo.

b. Modelo de David Ricardo. Teoría de la ventaja comparativa

Esta teoría supone una evolución respecto a la teoría de Adam Smith; para David Ricardo, lo decisivo no son los costes absolutos de producción, sino los costos relativos, resultado de la comparación con los otros países. De acuerdo con esta teoría un país siempre obtendría ventajas del comercio internacional, aun cuando sus costes de producción fueran más elevados para todo tipo de productos fabricado, porque este país tenderá a especializarse en aquella producción en la que comparativamente fuera más eficiente.

c. Modelo Heckscher-Ohlin

Este modelo parte de la teoría de David Ricardo de la ventaja comparativa y afirma que los países se especializan en la exportación de los bienes que requieren grandes cantidades de los factores de producción en los que son comparativamente más abundantes; y que tiende a importar aquellos bienes que utilizan factores de producción en los que son más escasos.

d. La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica

El sustento básico de las teorías antes expuestas era la existencia de competencia perfecta, que permitía, por la vía del libre comercio, aumentar el bienestar de los países. A finales de los años 1970 y principios de la década de 1980, surgieron algunos economistas como Paul Krugman, Avinash Dixit, James Brander y Barbara J. Spencer que esbozaron unas nuevas elaboraciones teóricas fundadas en la existencia de fallos de mercado que ponían en cuestión, no en todos los casos, la teoría clásica del comercio internacional de que los intercambios internacionales se fundamentan exclusivamente en la teoría de la ventaja comparativa y que la defensa bajo cualquier circunstancia del libre comercio y, de la no intervención estatal en esta área económica pudiera no ser la práctica óptima. En palabras de Krugman: el replanteamiento

de la base analítica de la política comercial es una respuesta al cambio real ocurrido en el ambiente y al progreso intelectual logrado en el campo de la economía.

Estas nuevas teorías utilizan las herramientas de la teoría económica y la formalización matemática y suponen una crítica de mayor profundidad a las teorías neoclásicas que las provenientes de otros campos de la economía como la sociología o la estructura económica. Asimismo, tratan de responder a dos cuestiones: la primera es por qué se comercia y la segunda, cómo debe ser la política según estas nuevas explicaciones.

La base argumental de esta teoría radica en cuando no es posible alcanzar un óptimo de Pareto a nivel mundial debido a fallos de mercado, hay que optar por elegir situaciones denominada secondbest o segundo óptimo. Entre las infinitas situaciones de segundo óptimo, los estados pueden preferir unas a otras y tomar las medidas que lleven a colocarse en un segundo óptimo distinto del establecido. Los fallos de mercado que justifican la política comercial estratégica son básicamente la existencia de beneficios extraordinarios en un sector económico y la existencia de externalidades tecnológicas de carácter positivo.

1.3 REGULACIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Tradicionalmente, el comercio era regulado mediante acuerdos bilaterales entre dos países. Bajo la creencia en el mercantilismo, durante muchos siglos los países imponían altos aranceles y otras restricciones severas al comercio internacional. En el siglo XIX, especialmente en Gran Bretaña, la creencia en el libre comercio tomó fuerza, y esta perspectiva ha venido dominando el cálculo político entre los países occidentales hasta la actualidad. Desde el final de la segunda Guerra Mundial, varios tratados multilaterales han intentado crear una estructura global de regulación comercial.

La mayor parte de los países comunistas y socialistas creen en la autarquía, la cual supone la ausencia completa de comercio internacional y la satisfacción de las necesidades económicas mediante la autosuficiencia. A pesar de estas creencias, todos los países se involucran en algún tipo de comercio internacional, ya que es muy difícil para un solo país satisfacer todas sus necesidades económicas.

Se han utilizado varios instrumentos para manipular el comercio internacional. Éstos incluyen el arancel, las salvaguardias, las cuotas de exportación e importación y las barreras no arancelarias.

1.3.1 INCOTERMS

INCOTERMS se refiere a un grupo de términos comerciales estandarizados de 3 letras utilizado comúnmente en contratos internacionales de venta de bienes. Se usan para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

Es esencial el conocimiento de estos términos antes de importar o exportar cualquier artículo. Estos son los INCOTERMS actualizados por la Cámara Internacional de Comercio (ICC por sus siglas en inglés) a la fecha:

INCOTERM	DESCRIPCION
EXW	El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador. El INCOTERM EXW se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos (conocido como transporte multimodal).
FAS	El vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco. El INCOTERM FAS es propio de mercancías de carga a granel o de carga voluminosa porque se depositan en terminales del puerto especializadas, que están situadas en el muelle. El vendedor es responsable de las gestiones y costes de la aduana de exportación (en las versiones anteriores a INCOTERMS 2000, el comprador organizaba el despacho aduanero de

	exportación). El INCOTERM FAS sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.
FOB	El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un transitorio o un consignatario, pero el coste del transporte lo asume el comprador. El INCOTERM FOB es uno de los más usados en el comercio internacional. Se debe utilizar para carga general (bidones, bobinas, contenedores, etc.) de mercancías, no utilizable para granel. El INCOTERM FOB se utiliza exclusivamente para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.
FCA	El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen, que pueden ser los locales de un transitorio, una estación ferroviaria... (Este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los espacios del transportista). Se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido; entre otros, la aduana en el país de origen. El INCOTERM FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal. Sin embargo, es un INCOTERM poco usado.
CFR	El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. Se debe utilizar para carga general, que no se transporta en contenedores; tampoco es apropiado para los gráneles. El INCOTERM CFR sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial
CIF	El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador. Como en el

	<p>INCOTERM anterior, CFR, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. El INCOTERM CIF es uno de los más usados en el comercio internacional porque las condiciones de un precio CIF son las que marcan el valor en aduana de un producto que se importa.² Se debe utilizar para carga general o convencional, pero no se debe utilizar cuando se transporta en contenedores. El INCOTERM CIF se utiliza para cualquier transporte, pero sobretodo barco, ya sea marítimo o fluvial.</p>
CPT	<p>El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. El INCOTERM CPT se puede utilizar con cualquier modo de transporte incluido el transporte multimodal (combinación de diferentes tipos de transporte para llegar a destino).</p>
CIP	<p>El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador. El INCOTERM CIP se puede utilizar con cualquier modo de transporte o con una combinación de ellos (transporte multimodal).</p>
DAT	<p>El INCOTERM DAT se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos INCOTERMS 2010 con DAP. Reemplaza el INCOTERM DEQ. El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía se coloca en a la terminal definida. También asume los riesgos hasta ese momento.</p>

DEQ	El INCOTERM DEQ se utilizaba notamente en el comercio internacional de gráneles porque el punto de entrega coincide con las terminales de gráneles de los puertos. (En las versiones anteriores a INCOTERMS 2000, con el INCOTERM DEQ, el pago de la aduana de importación era a cargo del vendedor; en la versión actual, es por cuenta del comprador).
DAP	El INCOTERM DAP se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos INCOTERMS 2010 con DAT. Reemplaza los INCOTERMS DAF, DDU y DES. El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio) pero no de los costes asociados a la importación, hasta que la mercancía se ponga a disposición del comprador en un vehículo listo para ser descargado. También asume los riesgos hasta ese momento.
DDP	El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor.

Tabla 1. INCOTERMS Fuente: Elaboración propia

1.3.2 USO DE INCOTERM FOB Y CIF EN EL SALVADOR.

La balanza comercial o de mercancías, utiliza como fuente de información básica los datos estadísticos recogidos y elaborados por el Dirección General de Aduanas, aunque los reelabora con los ajustes pertinentes. Los precios FOB (Free On Board) se diferencian de los precios CIF (Cost, Insurance and Freight) en que estos últimos incluyen el flete y los seguros.

La metodología tradicional, que consistía en restar al valor CIF (que es el que incluye los seguros y fletes) reportado por el país de destino, el costo FOB (el valor en puerto de despacho) reportado por el país de origen, contaba con varias limitaciones, partiendo por las mermas de mercadería

en el trayecto, los productos rechazados, los errores de registro y, finalmente, los embarques despachados un año y que arriban al siguiente.

Las fuentes de información provienen de los países y de organismos como la ALADI, la SIECA y la División de Estadística de las Naciones Unidas (DENU) quienes recolectan la información de aduanas de los respectivos países integrantes y la envían a la CEPAL

La CEPAL mantiene el Banco de Datos de Comercio Exterior (BADECEL), que contiene información sobre exportaciones de bienes FOB e importaciones de bienes CIF.

El Banco Central de Reserva (BCR) a través de su para efectos de mejor comprensión plantea que Las exportaciones de bienes y servicios se definen como las transacciones que comprenden las transferencias de propiedad de bienes, así como los servicios proporcionados por productores del país a no residentes. La valoración de las exportaciones de mercancías a precios FOB (Free OnBoard), incluye el transporte de los bienes a la frontera aduanera, gravámenes a las exportaciones y los gastos de carga de las mercaderías del medio de transporte utilizado. Las importaciones de bienes y servicios comprenden todas las transacciones de propiedad de bienes de no residentes a residentes del país, así como los servicios prestados por productores no residentes a residentes. Las importaciones de bienes consisten en la entrada de mercancías por las aduanas del país, más lo reportado por las empresas en régimen especial (zona franca). Las importaciones de mercancías se valoran a precios CIF (Cost, Insurance and Freight / coste, seguro y flete), es decir, se incluyen los servicios de transporte y de seguros. La balanza comercial se define como la diferencia entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones, de bienes y servicios de un país. Esta diferencia podría ser positiva (superávit comercial) o negativa (déficit comercial).

Calculado el FOB Total US\$, éste se prorratea en función del valor total de facturas expresado en el Incoterm pactado proporcionalmente al valor del ítem en dicho Incoterm. De éste modo se obtiene el FOB Total por Ítem US\$.

El FOB Unitario US\$ se calcula dividiendo el FOB Total por Ítem entre la Cantidad Comercial del Ítem

El valor de las exportaciones es el precio FOB (libre a bordo) en el puerto de embarque, mientras que las importaciones se registran a precios CIF (FOB, flete y seguro) en el puerto de desembarque.

Estos registros constituyen la principal fuente de información para descomponer el valor de las importaciones y exportaciones en volumen y precio, utilizando para ello las estimaciones de los valores unitarios de las transacciones, ya que no se cuenta con encuestas directas de precios a importadores y exportadores. La principal desventaja de esta metodología es que no se observan exactamente precios, sino valores unitarios, por lo que la bondad de las estimaciones dependerá de la precisión con que puedan determinarse productos homogéneos para los cuales comparar los valores unitarios. A continuación se explicitan los procesos seguidos para asegurar lo más posible esta homogeneidad. La principal ventaja de utilizar la información aduanera, sin embargo, radica en su rápida disponibilidad, su amplia cobertura y la captación de valores y cantidades efectivamente comercializados.

Las adiciones que deben realizarse según el INCOTERMS pactado en la negociación:

- EXW: Valor FOB Total por ítem US\$ = Precio neto por ítem + gastos de despacho para exportación por ítem + gastos de transporte hasta el lugar de embarque por ítem + gastos de manipulación carga y estiba por ítem + otros gastos en país de exportación por ítem.
- FAS o FCA: Valor FOB Total por ítem = Precio neto por ítem + gastos de manipulación carga y estiba por ítem + otros gastos en país de exportación por ítem.
- CFR, CPT, DAF o DES: Valor FOB Total por ítem = Precio neto por ítem – Gastos de transporte desde el lugar de embarque hasta el país de importación por ítem.
- CIF o CIP: Valor FOB Total por ítem = Precio neto por ítem – Gastos de transporte desde el lugar de embarque hasta el país de importación por ítem – Costo del seguro desde el lugar de embarque hasta el país de importación por ítem.
- DEQ: Valor FOB Total por ítem = Precio neto por ítem – Gastos de transporte desde el lugar de embarque hasta el país de importación por ítem – Gastos de descarga en puerto del país de importación por ítem.
- DDU: Valor FOB Total por ítem = Precio neto por ítem – Gastos de transporte desde el lugar de embarque hasta el país de importación por ítem – Costo del seguro desde el lugar de

embarque hasta el país de importación por ítem – Gastos de transporte en el país de importación
– Otros gastos en el país de importación por ítem.

- DDP: Valor FOB Total por ítem = Precio neto por ítem – Gastos de transporte desde el lugar de embarque hasta el país de importación por ítem – Costo del seguro desde el lugar de embarque hasta el país de importación por ítem – Gastos de transporte en el país de importación – Otros gastos en el país de importación por ítem – Derechos e impuestos generados por la importación de las mercancías por ítem.

1.4 EXPORTACIÓN

1.4.1 DEFINICIÓN DE EXPORTACIÓN

Exportación tiene su origen en el vocablo latino *exportatio* y menciona a la acción y efecto de vender mercancías a otro país.

Puede decirse, por lo tanto, que una exportación es un bien o servicio que es enviado a otro país con fines comerciales. El envío puede concretarse por distintas vías de transporte, ya sea terrestre, marítimo o aéreo. Incluso puede tratarse de una exportación de servicios que no implique el envío de algo físico. Ese es el caso de quienes ofrecen su trabajo a través de Internet y lo envían en formato digital (documentos de texto, imágenes, etc.).

Las exportaciones siempre hacen referencia al tráfico legítimo de mercancías y servicios, por eso, las condiciones están regidas por la legislación del país emisor (el exportador) y del país receptor (el importador). Es habitual que las naciones incluyan distintas trabas a la importación para que no se perjudiquen a los productores locales, estas medidas, por su puesto, afectan a los países exportadores.

En el caso del comercio ilegal (como el narcotráfico o el tráfico de armas), no se considera que se trate de una exportación ya que se desarrolla fuera de cualquier marco legislativo y no está sujeto a reglas.

1.4.2. CLASIFICACIÓN DE EXPORTACIÓN

La clasificación pertenece a una desagregación propia de cada país, para el caso de El Salvador la clasificación consta de la siguiente manera:

- **Exportaciones Tradicionales:** Son los productos que se exportan con frecuencia, y el país depende de ellos.

Ejemplo: Para nuestro país El Salvador las exportaciones tradicionales incluyen el café y azúcar.

- **Exportaciones no Tradicionales:** Son aquellos productos que se exportan con muy poca frecuencia y el país no depende de ellos

Ejemplo: bebidas alcohólicas, pieles, etc.

- **Maquila:** Es toda aquella venta de bienes elaborados y ensamblados en El Salvador utilizando materias primas importadas o adquiridas localmente.

Ejemplo: Maquila de camisas, en la cual el exportador recibe las piezas cortadas, las ensambla y las exporta como producto terminado.

1.4.2 TIPOS DE EXPORTACIÓN

- **DEFINITIVA:** Es la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales para su uso o consumo definitivo en el exterior.
- **DEFINITIVA CON COMPRAS LOCALES:** Venta a otro país de bienes originarios de El Salvador, realizadas exclusivamente por empresas que operan en Zonas Francas o como Depósitos para Perfeccionamiento Activo.
- **TEMPORAL, PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO:** Es el régimen que permite la salida del territorio aduanero por un plazo determinado de mercancías nacionales o nacionalizadas, para ser sometidas en el exterior a las operaciones de transformación, elaboración,

reparación u otras permitidas, con suspensión en su caso, de los derechos e impuestos a la exportación para ser reimportadas bajo el tratamiento tributario y dentro del plazo establecido.

- **SIN VALOR COMERCIAL:** Envío de bienes para donaciones o promociones tales como: muestras, bonificaciones, publicidad para efectos de participación en eventos internacionales, etc.
- **DEVOLUCIÓN:** Exportación total o parcial de bienes previamente importados, que se devuelven por no corresponder a las especificaciones técnicas o de calidad requeridas, o por deterioro, etc.
- **RE-EXPORTACIÓN:** Ventas al exterior de mercancías importadas, remitidas a una persona o empresa diferente del proveedor original.
- **TEMPORAL CON REIMPORTACIÓN EN EL MISMO ESTADO:** Es el régimen aduanero mediante el cual, con suspensión del pago de derechos e impuestos a la exportación en su caso, se permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas, con un fin específico y por un tiempo determinado con la condición que sean reimportadas sin que hayan sufrido en el exterior ninguna transformación, elaboración o reparación, en cuyo caso a su retorno serán admitidas con liberación total de derechos e impuestos a la importación.
- **RE-EXPORTACION EN EL MISMO ESTADO, PROVENIENTE DE IMPORTACIÓN TEMPORAL:** Exportación de los bienes que fueron importados con el régimen de “importación temporal con reexportación en el mismo Estado”.
- **REEXPORTACIÓN PROVENIENTE DE ADMISIÓN TEMPORAL DESPUÉS DE REPARACIÓN:** Exportación de bienes importados con el régimen de importación temporal para reparación.

1.4.3. VENTAJAS DE LA EXPORTACIÓN

- Incremento en las ganancias
- Nuevos Mercados
- Aumento del ciclo de vida del producto o servicio
- Equilibrio en períodos de baja demanda nacional
- Reducción del costo fijo unitario
- Incremento en el número de clientes
- Mejor utilización del personal de la empresa
- Incremento de la productividad
- Nuevas líneas de productos y servicios
- Crea nuevas oportunidades comerciales que complementan su actividad en el mercado doméstico, reducen su dependencia de este mercado y permiten a su empresa crecer financiera y corporativamente.
- La renta de las exportaciones permite distribuir sus costos fijos en mayor número de unidades de producción
- Puede significar diversificación del riesgo, mayores ingresos, la posibilidad de crear nuevos empleos
- Puede conducir a márgenes de ganancia más elevados para productos de mayor valor y de esta forma aumentar la rentabilidad en general de su empresa

1.5. VÍAS DE TRASPORTE PARA LA EXPORTACIÓN

Todos los medios de transporte presentan ventajas e inconvenientes. El medio seleccionado dependerá en gran medida, de los productos comercializados, de las necesidades y preferencias del exportador y desde luego de las exigencias de sus clientes o de los propios productos. Los factores a tomar en cuenta para la selección apropiada de transporte, se resumen en:

- a. Precio
- b. Plaza de entrega
- c. Y exigencias especiales del producto.

Los principales medios de transporte son:

a. Transporte aéreo

Es un medio muy rápido y seguro que, por lo general, necesita poco embalaje y con poco capital asociado a la mercancía; a pesar de todo es el medio de transporte más costoso. No obstante puede ser muy rentable para transportar mercancía de poco volumen y mucho valor. Durante el período de fin de año, normalmente debido a los altos volúmenes que demandan este tipo de transporte, las líneas aéreas manejan tarifas más altas las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- **Prioridad uno:** Para cargas urgentes la tarifa es la más alta.
- **Prioridad dos:** Para cargas en tiempo promedio, tarifa intermedia.
- **Prioridad tres:** Para cargas que pueden esperar más tiempo, aplica la tarifa más baja.

Este tipo de transporte es el más adecuado para productos no perecederos, sobre todo si se trata de pocas cantidades.

Cuando se solicita una cotización para un flete vía aérea es importante proporcionar el peso neto (peso del producto más empaque) y medidas de los bultos (si son cajas, por ejemplo; proporcionar alto, ancho y largo en centímetros) y nombre del aeropuerto en destino. También se debe

especificar quién hará efectivo el pago del servicio por el flete. No hay ningún inconveniente se paga localmente, si por el contrario será cancelado en destino, se debe extender una carta por parte de la empresa haciéndose responsable que el cliente en destino será quien efectúe el pago.

b. Transporte marítimo

Su principal inconveniente es la lentitud. Tal vez no sea el método más práctico cuando se transportan productos perecederos. Es el medio más económico para artículos de gran valor en relación peso/volumen, por ejemplo vehículos, aparatos electrodomésticos, etc. La carga que se maneja en contenedores completos se maneja vía marítima. Sin embargo, cuando se van a enviar cajas sueltas (siempre y cuando se trate de productos no perecederos) pueden enviarse también por esta vía. No todas las navieras manejan cajas sueltas pero sí algunas proporcionan este servicio.

c. Transporte terrestre

Permite el transporte de producto directo, del depósito del vendedor al comprador. Por lo general es bastante rápido y seguro. Los precios varían mucho dependiendo de la empresa de transporte.

Es importante considerar los tiempos y si es necesario realizar trasiegos (cambio de camión o contenedor), esto desde luego afectará el tiempo y posiblemente costo de cuadrilla para carga y descarga.

Para solicitar cotización de este tipo de servicio, es necesario proporcionar a la empresa de transporte: el peso neto de las mercancías, así como las medidas (alto por ancho por largo en metros o centímetros)

Para productos perecederos es necesario contratar un contenedor refrigerado, indicar claramente la temperatura correcta, así como establecer los horarios para evitar daño al producto. La logística para el manejo de estos productos por esta vía debe ser muy exacta y bien planificada conjuntamente con la empresa de transporte.

d. Transporte multimodal

Es la combinación de dos o más de los métodos descritos anteriormente. Con este medio de transporte, es conveniente utilizar contenedores.

1.6. LA INDUSTRIA

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Además de materias primas, para su desarrollo la industria necesita maquinaria y recursos humanos organizados habitualmente en empresas. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria de alimentos y bebidas se dedica a la elaboración de productos destinados a la alimentación, como el queso, los embutidos, las conservas, etc.

Desde el origen del ser humano, este ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos, en sentido estricto ya existía la industria, pero es hacia finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX, cuando el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, que se conoce como revolución industrial.

Gracias a la revolución industrial las regiones se pueden especializar, sobre todo, debido a la creación de medios de transporte eficaces, en un mercado nacional y otro mercado internacional, lo más libre posible de trabas arancelarias y burocráticas. Algunas regiones se van a especializar en la producción industrial, conformando lo que conoceremos como regiones industriales.

La industria fue el sector motor de la economía desde el siglo XIX y, hasta la Segunda Guerra Mundial, la industria era el sector económico que más aportaba al Producto Interior Bruto (PIB), y el que más mano de obra ocupaba. Desde entonces, y con el aumento de la productividad por la mejora de las máquinas y el desarrollo de los servicios, ha pasado a un segundo término. Sin embargo, continúa siendo esencial, puesto que no puede haber servicios sin desarrollo industrial.

1.6.1. LA MANUFACTURA

La manufactura es la forma más elemental de la industria; la palabra significa "hacer a mano" pero en economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta. Casi todo lo que usamos es un fruto de este proceso, y casi todo lo que se manufactura se elabora en grandes fábricas. Los artesanos también fabrican mercancías, bien solos o en pequeños grupos. Hay mercancías que necesitan fabricarse en varias etapas, por ejemplo los automóviles, que se construyen con piezas que se han hecho en otras, por lo general de otros países y del mismo. O está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes).

1.6.2. TIPOS DE INDUSTRIA

1. **Industria pesada:**

Utiliza fábricas enormes en las que se trabaja con grandes cantidades de materia prima y de energía.

- a. **Siderúrgicas:** transforman el hierro en acero.
- b. **Metalúrgicas:** trabajan con otros metales diferentes al hierro ya sea cobre, aluminio, etc.
- c. **Cementeras:** fabrican cemento y hormigón a partir de las llamadas rocas industriales.
- d. **Químicas de base:** producen ácidos, fertilizantes, explosivos, pinturas y otras sustancias.
- e. **Petroquímicas:** elabora plásticos y combustibles.
- f. **Automovilística:** se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización, reparación y venta de automóviles.

2. Industria ligera:

Transforma materias primas en bruto o semielaboradas en productos que se destinan directamente al consumo de las personas y de las empresas de servicios.

- a. Alimentación: utiliza productos agrícolas, pesqueros y ganaderos para fabricar bebidas, conservas, etc.
- b. Textil: fabrica tejidos y confecciona ropa a partir de fibras vegetales, como el lino y el algodón, y fibras animales como la lana y sintéticas como el nailon y el poliéster.
- c. Farmacéutica: dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades.
- d. Agroindustria: comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agrarios pecuarios, forestales y biológicos.
- e. Armamentística: comprende agencias comerciales y gubernamentales dedicadas a la investigación, desarrollo, producción, servicios e instalaciones militares y de defensa.

3. Industria punta:

Son aquellas que utilizan las tecnologías más avanzadas y recientes.

- Robótica
- Informática
- Astronáutica
- Mecánica

1.6.3. INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La industria de alimentos y bebidas es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos y bebidas de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria consisten principalmente de productos de origen vegetal (agricultura), animal (ganadería) y fúngico (perteneciente o relativo a los hongos). El progreso de esta industria nos ha afectado actualmente en la alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos.

Según la CIIU Rev. 3, este sector se clasifica en la categoría de Industrias Manufactureras, división 15, "Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas".

1.7. DEFINICION DE PROCESO

La tendencia de la administración moderna está dirigida hacia la Gestión por Procesos, misma que deja atrás las estructuras basadas en departamentos funcionales convirtiendo los conceptos relacionados con este tema en más conocidos y tratados a todo nivel. Bajo esta perspectiva la organización se convierte en un sistema interrelacionado de procesos que trabajan en conjunto para mejorar la satisfacción del usuario.

Todas las actividades de cualquier institución pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. En este sentido, a una organización se la considera como un sistema de procesos grandes o pequeños, simples o complejos pero siempre con tres componentes principales:

- **Entradas:** Insumos o recursos externos, incluyen productos o salidas de otros Subsistemas.
- **Procesos de transformación:** Actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

- **Salidas:** Productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

De acuerdo a lo expuesto, definiremos un proceso como "una secuencia ordenada de actividades en las que intervienen personas, materiales, equipamiento, y algunas veces un aplicativo, organizadas de forma lógica para producir un resultado planificado y deseado que satisfaga los requerimientos del cliente o usuario". Es también un conjunto de actividades o cambios enlazados entre sí, generado por una o más entradas o insumos de un proveedor que al transformarse generan un resultado agregando valor antes de entregarlo a un cliente; o, es un ámbito de actuación que define un curso de acción compuesto por una serie de etapas, las cuales añaden valor a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades del cliente del proceso.

Las entradas y salidas que se mencionan deberán ser medibles y adaptables al cambio, no se puede hablar de un proceso estático sino que debe procurarse sea dinámico de acuerdo a las circunstancias. Esta medición hará mención al «qué se hace en el proceso», debe tener una misión claramente definible «qué - para qué - para quién», unas fronteras delimitadas, con entradas y salidas concretas, una secuencia clara de etapas claramente identificables en Subprocesos y debe poderse medir « cantidad – calidad - costo».

Sin embargo, en muchas ocasiones, el alcance y entorno de los procesos no suele ser homogéneo, resultando un tanto complicado, descubrir el inicio y el fin del mismo, debiendo establecerse un límite desde el punto de vista operativo, de dirección y control del proceso. Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, mientras más complejo, se involucra diferentes áreas funcionales y departamentos de la organización, en mayor o menor medida; lo que dificulta su control y gestión.

Cuando un proceso es complejo no es fácil establecer responsables sobre el mismo, pues las áreas involucradas, asumen un compromiso sobre el conjunto de actividades que ejecuten, pero la competencia sobre la totalidad del proceso no suele ser asumida por alguien en concreto, por lo que, la Administración de procesos exige la existencia de un propietario del mismo.

Generalmente dentro de un proceso se pretende estén presentes las siguientes características:

- **Identificación y documentación.** En la actualidad la mayoría de las empresas tienen procesos no identificados por lo cual no pueden ser estudiados, mejorados, delimitados y clasificados. Dentro de la Gestión de Procesos se identifican las siguientes clases:
 - Procesos clave: Aquellos que tienen relación directa con el negocio de la institución y cuya falta de operación constituiría el fin de la empresa.
 - Procesos estratégicos: aquellos que establecen guías para la realización de los procesos clave.
 - Procesos soporte: aquellos que aportan recursos para la realización de los procesos clave.
- **Establecimiento de objetivos.** El hecho de establecer los objetivos especialmente en términos del usuario, permitirá orientar los procesos hacia la maximización de la Calidad y Eficiencia.
- **Determinación del dueño del proceso.** Determinación de un responsable por todo el proceso, que es alguien que participa en sus actividades, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final y será la responsable. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo.
- **Disminución de etapas y tiempos.** El objetivo de la administración por procesos incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.
- **Simplificación.** Los procesos deben procurar ser sencillos, sin necesidad de incluir tantos departamentos y personas, sólo deberá incluirse las áreas y personal necesarios.
- **Eliminación de actividades sin valor añadido.** La Administración de Procesos contempla el análisis de las actividades que son parte de los procesos, con el objetivo de eliminar las que no agregan valor al mismo, que están duplicadas. Sólo se permitirá que conformen al proceso las estrictamente necesarias.
- **Reducción de burocracia.** Al eliminar las actividades innecesarias se disminuirá el número de involucrados en el proceso, estableciéndose responsables por tareas realmente requeridas.

- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Puede darse el caso, que en lugar de sólo eliminarse tareas, se requiera el reemplazo de alguna de ellas por alguna que contribuya a maximizar la satisfacción del cliente del proceso.
- **Manejo de información.** En cada paso del proceso se producen y manipulan datos, documentos, hojas de cálculo, formularios, etc., que pueden ser compartidos por todos los miembros del equipo o tener el carácter de reservados sólo para ciertos actores del proceso.

Algunas veces es muy difícil lograr una reingeniería en una institución, más aún cuando se trata de empresas públicas en donde este cambio implica reformas legales para establecer una nueva estructura, motivo por el cual la mejor opción es generar una convivencia del proceso con la estructura funcional, en pro del mejor desenvolvimiento de la empresa.

1.7.1. LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN

Aunque exista una gran diversidad de industrias alimentarias los procesos de fabricación pueden clasificarse en seis diferentes: manipulación de los alimentos, almacenamiento de los mismos y de las materias primas, la extracción de sus propiedades, la elaboración hasta un producto final, el envasado y la conservación de los alimentos.

1. **Procesos de manipulación:** Los procesos de manipulación personal de la comida tienden a disminuirse en la industria alimentaria, es frecuente ver elementos en las factorías que automatizan los procesos de manipulación humana y animal para la alimentación.
2. **Procesos de almacenamiento:** El almacenamiento de materias primas está orientado a minimizar el efecto de estacionalidad de ciertos productos alimentarios. Generalmente suelen emplearse para el almacenamiento en almacenes acondicionados al tipo de industria específico (herméticos, al aire libre, refrigerados, etc.)
3. **Procesos de extracción:** Algunos alimentos necesitan de procesos de extracción, bien sea de pulpas (en el caso de frutas), huesos, o líquidos. Los procesos industriales para realizar la extracción pueden ser la mediante la trituración del alimento, el machacado o molienda

(cereales para el pan, las olivas para el aceite, etc.), extracción mediante calor (grasas, tostado del pan, etc.), secado y filtrado, empleo de disolventes.

4. Procesos de elaboración: Los procesos habituales de la elaboración de alimentos, tienen como objeto la transformación inicial del alimento crudo para la obtención de otro producto distinto y transformado, generalmente más adecuado para su ingesta. Algunos de los procesos de elaboración tienen su fundamento en la conservación del alimento

5. Procesos de conservación: Esta fase es vital en algún tipo de producción de alimentos, en parte debido a que los procesos de conservación en la industria alimentaria tienen por objeto la interrupción de la actividad microbiana y prolongar la vida útil de los alimentos. Para ello se tiene la posibilidad de trabajar con las siguientes variantes:

- **Pasteurización:** Esterilización de la leche y de otros alimentos líquidos mediante la elevación de su temperatura a un nivel inferior al de su punto de ebullición durante un corto tiempo, enfriándolo después rápidamente, con el fin de destruir los microorganismos sin alterar la composición y cualidades del líquido.
- **Esterilización antibiótica:** Es uno de los procesos de conservación de alimentos más importante, prolongando la vida útil del alimento considerablemente. Es quizás el más antiguo de ellos.
- **Esterilización por radiación:** Entre ellas se encuentra la radiación ionizante empleada para el control de envases, así como la radiación de microondas.
- **Acción química:** Cualquier proceso en el que reaccionan entre sí sustancias y compuestos naturales, para producir una modificación química o un compuesto diferente; por ejemplo el hidrógeno y el oxígeno se combinan para producir agua.

Algunos procesos de conservación de alimentos pretenden sin embargo inhibir el desarrollo de los microorganismos, tales son refrigeración y deshidratación.

6. Procesos de envasado: La crisis del agua y el impacto que causa la industria de embotellado, El agua es cada día más escasa y costosa, las actividades en una industria de bebidas, requieren considerable cantidad de este recurso. Existen innumerables estimaciones sobre cuantos litros de agua se necesitan para producir un litro de gaseosa.

Cifras procedentes de plantas embotelladoras de otros países indican que el número óptimo es 2,1 litros de Agua por cada litro de bebida embotellada; aunque normalmente fluctúa entre 2,2 a 2,4 litros de agua por cada litro de bebida embotellada.

1.7.2. DEFINICION DE PROCEDIMIENTOS

Dentro de la temática de la Administración de Procesos, suele utilizarse términos relacionados que ayudan una mejor puesta en práctica de esta gestión en las empresas, uno de ellos es el Procedimiento, cuya utilización en los últimos tiempos se ha convertido en la base para conseguir los avances tan esperados en cuanto a eficiencia. Hasta hace algunos años, ciertas empresas confundían los procedimientos con los procesos, considerándolos sinónimos. Sin embargo, a medida que el uso de la Gestión de Procesos en las Instituciones comenzó a difundirse su interpretación fue mucho más acertada.

Para efectos metodológicos a fin de establecer una definición clara y concreta de lo que significa un procedimiento, se dice que un procedimiento es "una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo una persona o más realizan un trabajo."; o la "forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso". Algunos autores y para efectos de certificaciones de calidad de las empresas se reconoce también a los procedimientos como los documentos que describen una actividad sobre la que debe existir control, y en el cual se dice el qué, cómo, cuándo dónde y quién lo realiza, haciendo referencia si fuera necesario a otra documentación. Según se ha explicado, se entiende como procedimiento a la secuencia de actividades relacionadas entre sí y su forma de ejecución que llevadas a la práctica por una o varias personas constituyen una estación de trabajo. A diferencia de un proceso que sólo describe una serie de actividades de manera general; mientras que el procedimiento describe o representa gráficamente a las actividades que son parte de un proceso. En otras palabras, para la clara definición de lo que es un proceso, se requiere el uso de documentos auxiliares o procedimientos en los que se detalle cómo, cuándo, donde, por qué y por quienes se realizarán dichas actividades. En la elaboración de un procedimiento debe considerarse la existencia de los siguientes puntos: Los conceptos de su estructura son básicamente:

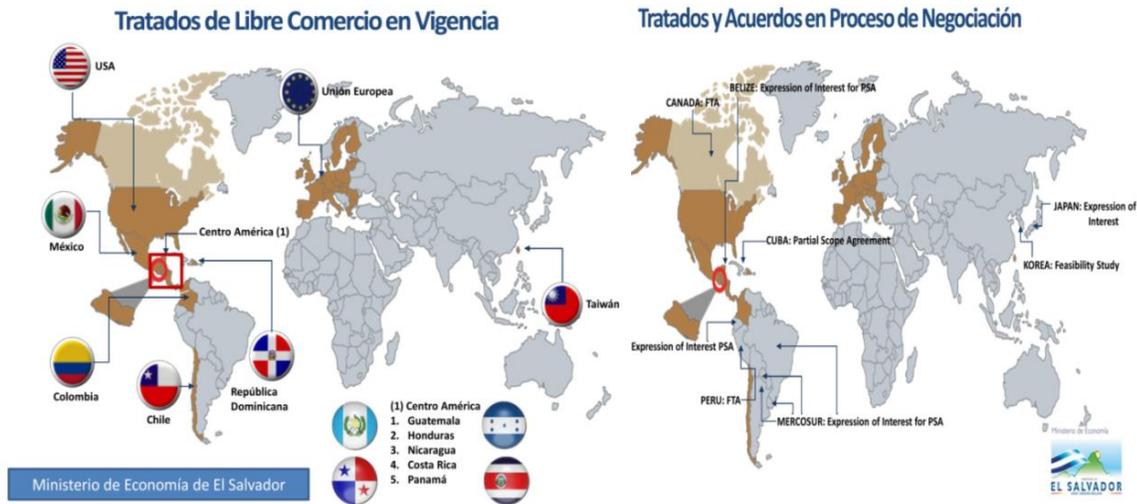
- **Objeto del procedimiento.** Donde se define la finalidad concreta del procedimiento.
- **Campo de aplicación.** Se el alcance de aplicación del procedimiento.
- **Responsabilidades.** Se fijan y delimitan de acuerdo a ejecución, control del procedimiento y verificación.
- **Referencias.** Se indican los documentos que se deben considerar para ejecutar el procedimiento.
- **Definiciones.** Se debe describir claramente aquellos conceptos que nuevos o de compleja comprensión para evitar errores o disparidad de pareceres.
- **Especificaciones y estándares.** Mostrar los parámetros o especificaciones estándares que permitan controlar o medir una operación.
- **Documentos.** Es la muestra de los formatos de documentos a emplear.
- **Instrucciones.** Es la descripción de la tarea y operaciones que la componen de una forma concisa y clara, especificando el método, las condiciones, los medios humanos y materiales necesarios para su realización, adjuntando si se considerara oportuno un diagrama de flujo del proceso y algunas veces el tiempo que debe tomar su realización.

La importancia de la existencia de los procedimientos para la ejecución de un proceso es fundamental, pues la puesta en marcha del mismo no se realizará como se pretende en forma repetitiva si es que no que no cuenta con este tipo de documentos auxiliares.

2. MARCO LEGAL

2.1. ACUERDOS PREFERENCIALES

Los tratados de libre comercio (TLC) han seguido cobrando una importancia cada vez mayor para las relaciones comerciales de El Salvador. Además del MCCA, El Salvador ha suscrito nuevos tratados con Chile, la República Dominicana, México y Panamá. Los acuerdos regionales y bilaterales preferenciales se han convertido en elementos importantes de la liberalización comercial en El Salvador pero su número cada vez mayor suscita preocupación en cuanto a su costo administrativo, así como a su efecto sobre la transparencia del acceso al mercado y a posibles efectos de desviación de comercio.



Hasta la fecha, El Salvador no ha sido demandado por ningún socio comercial, ya sea en base a las disposiciones del MCCA o de los mecanismos de solución de controversias acordados en los TLC suscritos con Chile, México y la República Dominicana; asimismo tampoco ha hecho uso de dichos mecanismos como demandante.

1. Mercado Común Centroamericano (MCCA)

El Salvador es miembro del Mercado Común Centroamericano (MCCA) desde 1961. El MCCA también incluye como miembros a Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Desde el anterior examen de El Salvador, el proceso de integración centroamericano ha experimentado

cambios importantes, en particular con la ratificación y entrada en vigor del Protocolo de Guatemala al Tratado General de Integración Económica Centroamericana (en agosto de 1995), Protocolo que define los objetivos, principios y medios de acción para alcanzar la Unión Económica, meta fijada por los Presidentes Centroamericanos en complemento del Protocolo de Tegucigalpa.

Con respecto al perfeccionamiento de la zona de libre comercio, se han eliminado la mayoría de los obstáculos al comercio intrarregional. En 2002, la gran mayoría de los productos originarios de la región gozaban de un arancel cero. En el ámbito del comercio bilateral de El Salvador con cada uno de los demás países existen excepciones al trato de libre comercio de algunos productos como: el café tostado y sin tostar, el azúcar de caña, el alcohol etílico, la harina de trigo, las bebidas alcohólicas destiladas y los productos derivados del petróleo.

Además, conforme a los compromisos establecidos en el Protocolo de Guatemala al Tratado General de Integración Económica Centroamericana, El Salvador y Guatemala impulsaron desde 1996 medidas tendientes al establecimiento de una unión aduanera entre sus territorios. Posteriormente, en junio de 2000, Honduras y Nicaragua se sumaron al esfuerzo, logrando resultados como la armonización en un 71% del Arancel Externo Común entre los cinco países del MCCA, y la eliminación de diversos obstáculos no arancelarios al comercio intrarregional.

A pesar de lo anterior, un estudio del Centro de Trámites de Exportación de El Salvador (CENTREX) ha hecho notar que el comercio intrarregional se ha visto limitado en los últimos años por la persistencia de ciertos obstáculos no arancelarios. La Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) también ha señalado una serie de medidas contrarias al libre comercio intrarregional, las cuales en el caso de las trabas de acceso al mercado salvadoreño incluyen prohibiciones a la importación de porcinos y fruta de coco de Guatemala, por razones sanitarias y fitosanitarias, respectivamente. Las autoridades salvadoreñas han observado que se han dado pasos importantes para eliminar los obstáculos subsistentes al comercio intrarregional, estableciéndose por mandato Presidencial el 31 de diciembre del 2002 como fecha límite para esta eliminación. Otros objetivos incluyen el establecimiento de una política comercial externa común y la eliminación de puestos fronterizos intra-centroamericanos para el 31 de diciembre de 2003.

Se ha adecuando la normativa comercial regional a los compromisos asumidos por cada uno de los países centroamericanos en la OMC. A fines de 2002, se habían aprobado nuevos reglamentos en las siguientes áreas: origen de las mercancías; prácticas desleales de comercio; medidas de salvaguardia; medidas de normalización, metrología y procedimientos de autorización; así como medidas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios. En materia de valoración en aduana se adoptó un Protocolo del Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano, mediante el cual se deroga en forma expresa la Legislación Centroamericana sobre el Valor Aduanero de las Mercancías.

Además, en marzo de 2002, se suscribió la parte normativa de un Tratado Centroamericano sobre Inversiones y Comercio de Servicios; a septiembre de 2002, estaban siendo negociados los listados de reservas a dicho Tratado. Asimismo, el 27 de febrero de 2002, se suscribió una Enmienda al Protocolo de Tegucigalpa por medio de la cual se abre la posibilidad de establecer un mecanismo para la solución de controversias comerciales en la región. Dicha enmienda fue ratificada por El Salvador a través del Decreto Legislativo N° 939 de 28 de julio de 2002, publicado en el Diario Oficial N° 152 del 20 de agosto de 2002.

En el marco de su política de relaciones comerciales exteriores, los países miembros del MCCA han seguido suscribiendo acuerdos con interlocutores comerciales del hemisferio occidental. En particular suscribieron acuerdos con la República Dominicana, Chile y Panamá.

2. Tratado de Libre Comercio entre Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, y la República Dominicana

El TLC suscrito por Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica con la República Dominicana fue ratificado por la Asamblea Legislativa de El Salvador el 27 de Mayo de 1999 y por la República Dominicana el 15 de marzo de 2001; entró en vigor en ambos países el 4 de octubre de 2001. Dicho tratado abarca las siguientes esferas: acceso al mercado de mercancías; normas de origen; procedimientos aduaneros; medidas de salvaguardia; prácticas desleales; medidas sanitarias y fitosanitarias; reglamentos técnicos; inversiones; comercio de servicios; transporte aéreo; telecomunicaciones; y solución de controversias.

3. Tratado de Libre Comercio entre Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, y Chile

El TLC que Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica suscribieron con Chile fue ratificado por la Asamblea Legislativa de El Salvador el 4 de octubre de 2001 y por Chile el 24 de enero de 2002; entró en vigor el 1º de junio de 2002. Dicho tratado abarca las siguientes esferas: acceso al mercado de mercancías; normas de origen; procedimientos aduaneros; medidas de salvaguardia; prácticas desleales; medidas sanitarias y fitosanitarias; reglamentos técnicos; inversiones; comercio de servicios; transporte aéreo; telecomunicaciones; política de competencia; contratación pública; y solución de controversias.

Las concesiones arancelarias otorgadas a las importaciones originarias de Chile abarcan prácticamente todo el universo arancelario (95,6 por ciento de las líneas arancelarias). Este TLC incluye un programa de desgravación arancelaria escalonado sobre un periodo de 16 años a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio para un limitado número de productos de parte de Chile, pero un número mayor de productos de parte de El Salvador. La mayoría de los productos chilenos que no gozan de preferencia corresponde a productos agropecuarios, entre los cuales destacan productos clasificados bajo las siguientes partidas: animales vivos; carne y despojos comestibles; y tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados. Las importaciones de algunos productos de fundición, hierro y acero, así como de armas y municiones tampoco gozan de preferencia respecto al trato NMF.

4. Tratado de Libre Comercio entre Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, y Panamá

El 6 de marzo de 2002, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica suscribieron un Tratado de Libre Comercio con Panamá. Este TLC fue ratificado por El Salvador el 3 de octubre de 2002, encontrándose en ese momento, en proceso de ratificación en Panamá. El TLC abarca las siguientes esferas: acceso al mercado de mercancías; normas de origen; procedimientos aduaneros; medidas de salvaguardia; prácticas desleales; medidas sanitarias y fitosanitarias; reglamentos técnicos; inversiones; comercio de servicios; servicios financieros;

telecomunicaciones; política de competencia; contratación pública; propiedad intelectual; y solución de controversias.

Con la entrada en vigor del TLC, El Salvador y Panamá aplican el Tratado de Intercambio Preferencial suscrito el 11 de agosto de 1970. Se estableció un régimen de libre comercio, uno de intercambio preferencial y un régimen de cuotas o controles de importación y exportación para los productos naturales o manufacturados originarios de los territorios de ambos países. Los productos sujetos al primer régimen están exentos de pago de derechos de importación y de exportación e incluyen la mayor parte de los rubros del Arancel. Los productos sujetos al segundo régimen gozan de preferencia arancelaria calculada como porcentaje del arancel NMF. Entre estos productos figuran algunos jugos y conservas, algunos preparados alimenticios, determinados tipos de ropa y calzado, y ciertas máquinas eléctricas. Asimismo, para un número limitado de productos se establecieron contingentes de importación, incluyendo algunos tipos de sopas, perfiles de aluminio, tubos de aluminio, cables y alambres para conducir la electricidad, y escobas. Por último, algunos productos, como carnes, legumbres y alimentos, pinturas, cueros y algunos artículos para la construcción, están sujetos a controles de importación y requieren de una autorización previa.

5. Tratado de Libre Comercio entre El Salvador, Guatemala, Honduras y México

El TLC entre El Salvador (como parte del Triángulo Norte junto a Guatemala y Honduras) y México se firmó en mayo de 2000 y entró en vigor el 15 de marzo de 2001. Dicho tratado abarca las siguientes esferas: acceso al mercado de mercancías; procedimientos aduaneros; normas de origen; reglamentos técnicos; medidas sanitarias y fitosanitarias; medidas especiales; salvaguardias; inversiones; comercio de servicios; propiedad intelectual; y solución de controversias. El programa de reducción arancelaria es asimétrico y debería concluir al cabo de 11 años. El TLC incluye una salvaguardia especial para los productos agrícolas sensibles.

6. Acuerdos de Alcance Parcial en el marco de la ALADI

En el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), El Salvador mantiene dos acuerdos de alcance parcial sobre la base del Artículo 25 del Tratado de Montevideo, uno con Venezuela (AAP N° 27), y otro con Colombia (AAP N° 8).

7. Arreglos comerciales en proceso de negociación

El Salvador participa en el proceso de negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), iniciativa lanzada en diciembre de 1994 con el propósito de eliminar progresivamente las barreras al comercio de bienes y servicios dentro del hemisferio occidental, y cuya conclusión está prevista para el año 2005. Además, a septiembre 2002, El Salvador estaba negociando, junto con sus interlocutores del MCCA, un acuerdo comercial con el Canadá. Además, se espera que para enero de 2003, se dé inicio a las negociaciones de un TLC entre los Estados Unidos de América y Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Por otra parte El Salvador y el Taipéi Chino estaban estudiando la posibilidad de iniciar negociaciones para la subscripción de un TLC entre ambos países.

OTROS ACUERDOS

Además de los programas de integración negociados, El Salvador se beneficia de concesiones unilaterales otorgadas por varios países desarrollados, en particular en el ámbito del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). En el caso de la Unión Europea, además del régimen general del SGP, El Salvador, junto con el resto de países de Centroamérica y la Comunidad Andina, goza de un régimen especial, conocido como el Régimen Especial de Apoyo a la Lucha contra la producción y Tráfico de Drogas, para un determinado número de productos agrícolas e industriales, como incentivo por los esfuerzos realizados en la lucha contra el tráfico de drogas. Dicho régimen vence el 31 de diciembre de 2004.

Asimismo, desde 1983, los Estados Unidos han otorgado preferencias unilaterales a El Salvador y otros países en el marco de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC). La cobertura de productos fue ampliada en el año 2000 por medio de una nueva legislación denominada Ley CBTPA por sus

siglas en inglés, en la que se reconoce la importancia para los países de la ICC de las exportaciones de confección hacia los EE.UU.

En mayo de 2000, los Estados Unidos de América aprobaron la Ley de Comercio y Desarrollo de 2000, que amplió los beneficios de la ICC. Con la aprobación de dicha Ley, El Salvador y los demás países de la región gozan de acceso preferencial al mercado estadounidense para algunos productos que en el pasado habían quedado excluidos de dicha Iniciativa. La medida otorga beneficios arancelarios hasta septiembre de 2008 o hasta el momento en el que entre en vigor el ALCA. La ampliación de dichos beneficios implica la eliminación de los aranceles sobre el valor agregado que pagan los productos textiles que se confeccionan en la región con tela de los Estados Unidos.

En 2001, los principales productos exportados a través de la ICC fueron: café; azúcar; toallas de algodón; camarones; papel higiénico; velas; melaza de caña; cervezas; bolsas de papel; artículos de aluminio para cocina y productos étnicos. Los resultados de las preferencias otorgadas a través del ICC parecen no haber estado a la altura de lo esperado, particularmente en el sector de los textiles y las prendas de vestir.

2.2. SISTEMA ARMONIZADO CENTROAMERICANO

En la actualidad es muy común que al momento de exportar, los exportadores e importadores se preocupen por conocer información sobre los impuestos que deberán pagar sus mercancías en los mercados de destino, las preferencias a las que pueden acceder bajo los Esquemas Preferenciales, Tratados de Libre Comercio o aspectos relacionados con la logística de sus productos; es por eso que se vuelve trascendental conocer la clasificación arancelaria, pues es mediante este código que cada país y/o región establece los derechos arancelarios a pagar, impuestos específicos, beneficios, normas, controles, etc., lo cual está íntimamente relacionado con el producto a importar/exportar. Sin embargo, en muy pocas ocasiones las empresas buscan informarse sobre los requisitos técnicos y su clasificación arancelaria que influyen en sus exportaciones y que pueden determinar si sus productos logran ingresar bajo condiciones preferenciales al mercado al cual se dirigen.

Contar con la correcta clasificación arancelaria de una mercancía es de vital importancia ya que permite conocer entre otros aspectos, lo siguiente:

- Los derechos arancelarios aplicables a la importación.
- La regla de origen a la cual está sujeta la mercancía.
- Las preferencias arancelarias consignadas en los TLC y acuerdos preferenciales.
- Los mecanismos de restricción, cuota o permiso de importación que debe cumplir la mercancía, normas de etiquetado y derechos del consumidor.

Para los exportadores es importante solicitar ante las autoridades aduaneras la clasificación arancelaria de las mercancías, a efecto de tener un dictamen oficial que respalde sus operaciones de exportación, debido a que en las transacciones comerciales internacionales, el criterio de clasificación arancelaria que predomina es el que emite la autoridad aduanera del país de destino; por ejemplo, si la empresa exporta hacia Estados Unidos debe solicitar a la aduana de ese país, previo a la exportación, un criterio de clasificación arancelaria, con el objeto de conocer de manera exacta el tratamiento arancelario que se le aplicará a la mercancía; con lo cual el exportador evitará incurrir en infracciones aduaneras que puedan ocasionar la imposición de multas, pago de bodega o servicios profesionales y el pago retroactivo de los impuestos dejados de pagar en todas las operaciones de exportación realizadas hacia el país de destino.

En el mundo se utiliza una clasificación arancelaria la cual consta de 6 dígitos, lo que significa que tanto en El Salvador, como en el resto del mundo por ejemplo, las bebidas de sabores se clasificarán en el Capítulo 22 de la sección IV correspondiente a “PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO, ELABORADOS” , posteriormente se desglosa en la Partida, Su partida, hasta llegar a la Fracción Arancelaria, que para el caso del SAC se utiliza una clasificación de hasta 8 dígitos, como se muestra a continuación:

Capítulo	22	BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE
Partida	22.02	
Subpartida	22.02.1	
Fracción Arancelaria	<u>22021000</u>	<u>BEBIDAS DE SABORES</u>

Tabla 2. Clasificación de arancelaria de bebidas según SAC. Fuente: Elaboración propia

La Dirección General de Aduanas como un elemento más para facilitar los procesos de Importación y Exportación pone a disposición la Consulta Electrónica del Arancel, esta Consulta permite obtener de manera sencilla y rápida toda la información con que cuenta la entidad sobre la nomenclatura arancelaria, tales como Datos Generales, Derechos e Impuestos, y Disposiciones relacionadas (tratados comerciales, permisos exigibles y restricciones), asociada a cada inciso arancelario declarable en El Salvador.

Asimismo, ofrece información relacionada a las Notas legales y Notas explicativas del sistema armonizado, y Resoluciones de Criterios de Clasificación Arancelaria emitidas por la DGA.

2.3. DOCUMENTOS EXIGIBLES PARA EXPORTACION

Las exportaciones definitivas de productos que su fin primordial consiste en ser vendidos o consumidos en el país de destino. Al momento de iniciar una exportación final el comerciante debe llenar todos los requerimientos que afecten a determinado producto o mercancía. Se hace necesario la investigación en el país de destino de todos los documentos que son exigidos de acuerdo a las leyes locales los cuales se deben adjuntar al embarque para evitar problemas de clareo en aduanas. El uso de un Agente Aduanero para realizar la exportación, no es obligatorio en este régimen.

Requisitos Generales:

1. Poseer un número NIT (Número de Identificación Tributaria).
2. Transmitir electrónicamente la información a la Aduana de Salida.
3. Presentar FAUCA (Formulario Aduanero Único Centroamericano)

Para realizar la exportación CIEX El Salvador, emitirá el Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA) o la Declaración de Mercancías (DM), el primero se utiliza para las

exportaciones hacia Centroamérica y la segunda, para fuera de Centroamérica, adicionalmente emite los certificados fitosanitarios y zosanitarios para productos y subproductos de origen vegetal y animal y los certificados de origen si el país de destino lo requiere.

La información de operaciones de exportación autorizadas por el CIEX El Salvador, se envía electrónicamente a la Dirección General de Aduanas de El Salvador, obteniendo en un solo trámite la autorización de ambas instituciones en un tiempo promedio a los 5 minutos.

En el caso de las exportaciones hacia Guatemala, Honduras y Nicaragua se transmiten electrónicamente a la Aduana de esos países, para obtener la autorización y los impuestos a pagar.

El FAUCA es el único documento exigible para amparar las mercancías objeto de libre comercio en Centroamérica (Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y El Salvador); hace las veces de Certificado de Origen y de factura comercial, y trasciende fronteras.

El FAUCA está vigente a partir del 1 de junio de 1996, donde se incluyó la certificación de origen. CIEX transmite electrónicamente los FAUCAS hacia las aduanas de Guatemala, Honduras, y Nicaragua, sugiriendo previamente a las empresas lo siguiente:

Para que el proceso de aceptación del FAUCA en las respectivas aduanas sea efectuado exitosamente le sugerimos:

- Verificar que el importador esté inscrito en el Registro Tributario de los respectivos países. Los requisitos pueden consultarlos en el sitio Web de la SAT <http://www.sat.gob.gt> (Para el caso de Guatemala).
- Cuando el FAUCA sea aceptado por las Aduanas de Centroamérica, en las casillas Nos. 38 y 41 del mismo, se detallarán el Número de Aceptación e impuesto a pagar.
- En caso que la información de las casillas Nos. 38 y 41 no aparezca impresa en el FAUCA puede consultar la información de los impuestos a pagar en el sitio Web de la SAT - en la opción e-SAT Transmisiones FAUCAS, ingresando en la casilla de correlativo, el número de aceptación de la Aduana de la operación de exportación, sin incluir las diagonales.
- Todo formulario transmitido y aceptado por el país de importación, no debe ser objeto de retransmisión en los Centros de Digitación que se encuentran en las cercanías de las fronteras del ingreso.

- El FAUCA que se transmite electrónicamente a Guatemala, Honduras y Nicaragua corresponde ÚNICAMENTE a exportaciones definitivas.
- Los documentos de exportación que autoriza el CIEX El Salvador, a través del Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) dependerán de la naturaleza del producto a exportar, país de origen y destino de la mercancía.

Los datos que deberán consignarse en el FAUCA son:

- Identificación y registro tributario (NIT) del exportador.
- Identificación del agente aduanero, cuando corresponda.
- Identificación del transportista y del medio de transporte.
- País de origen, procedencia y destino de las mercancías, en su caso.
- Número de manifiesto de carga y documento de transporte.
- Características de los bultos, tales como: cantidad y clase.
- Peso bruto en kilogramos de las mercancías.
- Clasificación arancelaria y descripción comercial de las mercancías.
- Valor FOB (Free on Board) en aduana de las mercancías. es decir el valor que incluye el flete hasta el puerto o lugar de salida de El Salvador
- Monto de la obligación tributaria aduanera, (lo que deberá de pagar de derechos de exportación) cuando corresponda.

Los documentos que deben acompañar al FAUCA son:

- Factura comercial con la información que el Artículo 114 del Código Tributario de El Salvador exige.
- Documento de transporte internacional, en este caso Carta de Porte.
- Licencias, permisos, certificados u otros documentos que reflejen que se cumplió con las restricciones o regulaciones de permisos de exportación Sanitaria

- Cualquier otro documento que para el tipo de mercancías o el régimen del que provengas sea necesario presentar a la aduana para el despacho de exportación como el manifiesto de carga.

Se muestra un ejemplo de todos estos documentos para tener una mejor visión de ellos. Anexo1.

Tiempo de duración de los Trámites:

Tabla 3 Tiempo de duración en tramites

Tipo de Trámite	En <u>CIEX</u> El Salvador	Vía Internet mediante el <u>SICEX</u>
	Duración	Duración
Registro de Exportador	4 horas	El trámite se hace en Oficinas del CIEX El Salvador.
Autorización de Declaración de Mercancías o Formulario Aduanero Centroamericano	1 hora	Autorización en línea, con tiempo máximo de espera de 30 minutos.
Autorización de Certificados Fitosanitario y Zoosanitario <u>1/</u>	La autorización de estos documentos se incluye dentro de los 60 minutos que dura el trámite de la Declaración de Mercancías y/o Formulario Aduanero Centroamericano.	Autorización en línea, con tiempo máximo de espera de 30 minutos.
Emisión de visado para Productos Agroquímicos y/o de uso veterinario <u>1/</u>		15 minutos por operación en la Ventanilla del CIEX El Salvador.
Autorización de Certificados de Origen del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP);		Autorización en línea, con tiempo máximo de espera de 30 minutos.

<p>Acuerdos de Alcance Parcial con Cuba y Venezuela CIEX-BCR 1/</p>		
<p>Certificados de Origen de los Tratados de Libre Comercio con México, Chile, República Dominicana, Panamá, Estados Unidos, Colombia, Taiwán 1/</p>		<p>Autorización en línea, con tiempo máximo de espera de 30 minutos.</p>
<p>Autorización de la Dirección General de Aduanas (DGA) - Teledespacho, de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) de Guatemala, de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI) de Honduras y la Dirección General de Aduanas de Nicaragua (DGA) cuando corresponda.</p>		<p>Autorización en línea, con tiempo máximo de espera de 30 minutos.</p>
<p>1/ Se autorizan cuando la naturaleza del producto o el país de destino lo requieren.</p>		

Precio de los trámites:

Tipo de Trámite	Precio en Dólares
Registro de Exportador	El exportador no paga por este trámite.
Autorización de Declaración de Mercancías o Formulario Aduanero Centroamericano	US\$6.00* + 13% IVA** por cada operación.
Estadísticas Especiales	\$1.00 + 13% IVA** por página
Autorización de Certificados de Origen (SGP, ALADI, CIEX-BCR), los Tratados de Libre Comercio vigentes y Acuerdos de Alcance Parcial.	SIN COSTO
Transmisión y registro en el Sistema de la Dirección General de la Renta de Aduana en El Salvador.	SIN COSTO
Transmisión y registro en los Sistemas de las aduanas de Guatemala, Honduras y Nicaragua	SIN COSTO
Control de Cuotas de Exportación	SIN COSTO
Visado de Exportación de insumos agropecuarios (por factura)	US\$6.00 + IVA** por cada operación***.
Inspección y certificación de productos de origen vegetal frescos para exportación, por embarque	US\$45.00 + IVA** por cada operación***.
Inspección y certificación de granos y madera para exportación, por embarque (cuando requiera una declaración adicional en el certificado fitosanitario)	US\$45.00 + IVA** por cada operación***.
Certificación sanitaria por embarque, para exportación de productos frescos de origen animal (huevos de gallina para consumo humano) y animales vivos (huevos fértiles y pollitos y pollitas de un día o más de nacidos)	US\$25.00 + IVA** por cada operación***.

Emisión de Certificados fitosanitarios y zoosanitarios de exportación y reexportación por vía terrestre o aérea, por cada 10,000 kg. o fracción	US\$5.71 + IVA** por cada 10,000 kg. o fracción****
Emisión de Certificados fitosanitarios y zoosanitarios de exportación y reexportación por vía marítima, por cada 40,000 kg. o fracción	US\$5.71 + IVA** por cada 40,000 kg. o fracción****
Certificado de exportación o reexportación de animales (mascotas), material biológico y reproductivo	US\$15.00 + IVA** por cada operación***

Tabla 4. Costo de trámites.

*Tarifa vigente a partir del 19 de marzo de 2012.

**Impuesto al Valor Agregado

***De acuerdo a tarifa establecida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Diario oficial No. 13, tomo No.390, de fecha 19 de enero de 2011)

****Acuerdo de tarifa establecida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Diario oficial No.141, tomo No.392, de fecha 27 de Julio de 2011)

El Despacho para la exportación lo puede llevar a cabo un Agente Aduanero, un Gestor o el mismo exportador a través de la Aduana o del sistema de aduanas MODBRK (módulo del declarante) que permite efectuar las declaraciones y obtener información sobre las mismas, o por medio del CENTREX, www.centrex.gob.sv.

El despacho de exportación es el conjunto de actividades que deben realizar los exportadores, sus intermediarios y la autoridad aduanera para enviar sus mercancías fuera de El Salvador.

Los exportadores que actúan directamente o a través de un intermediario poseen obligaciones ineludibles dentro del proceso de exportación.

Antes de Despacho	Durante el Despacho	Posterior al Despacho
<p>1. Poseer un número NIT.</p> <p>2. Transmitir electrónicamente la información a la Aduana de Salida o Jurisdicción.</p> <p>3. Firmar la declaración aduanera o FAUCA. (quien firma es el representante legal o (el apoderado especial aduanero)</p> <p>4. Llenar y firmar el certificado de origen (cuando procede)</p> <p>5. Presentar correctamente la factura comercial.</p> <p>6. Cumplir con las regulaciones no arancelarias (inspecciones o permisos Sanitarios)</p>	<p>1. Colaborar con la Aduana cuando esta le solicite información entregándola dentro del plazo que se le establezca o cuando requiera la mercancía para revisión.</p>	<p>1. Entregar copia del certificado o declaración de origen cuando la Aduana o Autoridad competente del país importador se lo solicite.</p> <p>2. Corregir la información contenida en la declaración y/o los documentos de exportación (si procede)</p> <p>3. Conservar una copia del Certificado de Origen por un plazo mínimo de 5 años.</p>

Tabla 5. Obligaciones de exportadores. Fuente: DGA San Bartolo

Obligaciones de los Intermediarios:

El proceso de exportar incluye varios proveedores de servicios, entre ellos, el transportista internacional que es quien llevara la mercancía hasta el destino indicado por el exportador.

En algunos casos puede existir la participación de un agente aduanero que presenta la declaración conforme las instrucciones del exportador pero que no puede ignorar las obligaciones que la ley le impone.

Antes de Despacho		Durante el Despacho		Posterior Despacho
Para un agente aduanero	Para un transportista	Para un agente aduanero	Para un transportista	Para un transportista
1. Verificar la coincidencia de los documentos y la declaración de exportación.	1. Confeccionar el documento de transporte con base en los documentos que acompañan la declaración de exportación.	1. Informar las correcciones de la información contenida en la declaración, los documentos y/o la naturaleza de la carga para que sean corregidos (cuando proceda).	1. Informar al exportador y la aduana o las autoridades correspondientes, cualquier diferencia o error en los documentos y/o la naturaleza de la carga para que sean corregidos	1. Reportar al exportador y la aduana o las autoridades correspondientes, cualquier inconsistencia o error en los documentos y/o la naturaleza de la carga.
2. Informar al exportador cualquier diferencia o error en los documentos del exportador para que sean corregidos.	2. Informar al exportador cualquier diferencia o error en los documentos para que sean corregidos.	2. Informar al exportador cualquier diferencia o error en los documentos para que sean corregidos.	2. Presentar las correcciones de la información contenida en la declaración y/o los documentos. (cuando procede).	2. Presentar las correcciones de la información contenida en la declaración y/o los documentos. (cuando procede).
3. Confeccionar la declaración de exportación con base en los documentos recibidos y realizar su trámite en aduana.	3. Confeccionar la declaración de exportación con base en los documentos recibidos y realizar su trámite en aduana.	3. Confeccionar la declaración de exportación con base en los documentos recibidos y realizar su trámite en aduana.	3. Confeccionar la declaración de exportación con base en los documentos recibidos y realizar su trámite en aduana.	3. Confeccionar la declaración de exportación con base en los documentos recibidos y realizar su trámite en aduana.

Tabla 6. Obligaciones de intermediarios

2.4. ACUERDOS MEDIOAMBIENTALES

2.4.1. EL SALVADOR Y EL CONVENIO DE ROTTERDAM CON EL ENFOQUE MEDIO AMBIENTAL

El Convenio de Rotterdam sobre el Procedimiento (Anexo Resumen ejecutivo el Salvador) de Consentimiento Fundamentado Previo Aplicable a Ciertos Plaguicidas y Productos Químicos Objetos de Comercio Internacional fue adoptado en septiembre del 1998, y entró en vigor el 24 de febrero del 2004. La primera reunión de la Conferencia de las Partes tuvo lugar en Ginebra del 20 al 24 de septiembre del 2004 y la segunda reunión fue celebrada en Roma del 27 al 30 de septiembre del 2005.

Su Objetivo Principal es Promover la Responsabilidad Compartida. Y este Objetivo se logra, facilitando el intercambio de información acerca de los productos químicos y sus características, y disponiendo un proceso nacional para toma de decisiones sobre su importación y exportación. En base a estos dos puntos anteriores, estableceremos una primera línea de defensa contra las tragedias futuras impidiendo la importación no deseada. De ahí la importancia de que la Dirección General de Aduanas sea una de las Instituciones involucrada en la Implementación del Convenio de Rotterdam, por el rol que juega en el Comercio Internacional de Mercancías (Importación – Exportación).

A la fecha del 31 de diciembre de 2010, ya son 140 los Estados firmantes del Convenio de Rotterdam, y entre los países firmantes están: Alemania, Argentina, Armenia, Bélgica, Belice, Benín, Bolivia, Brasil, Bulgaria, Canadá, Chad, China, Eslovenia, España, Dinamarca, Ecuador, El Salvador, Emiratos, India, Irlanda, Italia, Jamaica, Japón, Jordania, Kenia, México, Mongolia, Namibia, Nigeria, Noruega, Nueva Zelanda, Omán, Países Bajos, Pakistán, Panamá, Paraguay, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido e Irlanda del Norte, República Árabe Siria, República Checa, República Democrática del Congo, República Popular Democrática de Corea, República Checa, Ruanda, Samoa, Senegal, Singapur, Sudáfrica, Sudán, Suecia, Suiza, Surinam, Tailandia, Togo, Ucrania, Uruguay, Venezuela, y muchos otros más, y naturalmente: La República Dominicana.

Los principales protagonistas del convenio son:

1.- Las Partes: Que son los países u organizaciones regionales de integración económica que han ratificado, aceptado o aprobado el Convenio o se han adherido a él. Cada Parte debe designar una o más Autoridades Nacionales.

2.- Autoridades Nacionales Designadas (AND): Que son los principales puntos de contacto para las cuestiones relacionadas con el funcionamiento del Convenio y están autorizadas a desempeñar las funciones administrativas requeridas por el Convenio.

3.- Conferencia de las Partes: La Conferencia de la Partes supervisa el funcionamiento del Convenio y adopta decisiones en relación con las enmiendas del mismo, incluida la adición de productos químicos al Anexo III.

4.- Secretaría del Convenio: La FAO y el PNUMA desempeñan conjuntamente las funciones de Secretaría del Convenio de Rotterdam.

Entre esas funciones están la adopción de disposiciones administrativas para las reuniones de la Conferencia de las Partes de sus órganos subsidiarios, la comprobación de la información que acompaña a las notificaciones y propuestas, la difusión de las respuestas sobre importaciones facilitadas por las Partes, la asistencia a las Partes que sean países en desarrollo, el fomento del intercambio de información entre las Partes y la coordinación con otras organizaciones internacionales.

El Convenio de Rotterdam tiene como beneficios:

1. Sistema de Alerta: Por medio de la Circular CFP semestral se informa a las Partes de los productos químicos peligrosos que otras Partes han prohibido o restringido rigurosamente en su país y de los incidentes relacionados con la utilización de formulaciones de plaguicidas peligrosas causantes de intoxicación humana o daños en el medio ambiente.
2. Adopción de Decisiones Fundamentales: Las Partes reciben un documento de orientación para la adopción de decisiones (DOAD) por cada producto químico enumerado en el Anexo III del Convenio. La información contenida en este documento sirve de base para adoptar una decisión fundamentada respecto de la importación de esos productos químicos en el futuro.
3. Responsabilidades Compartidas: El Convenio ayuda a las Partes a manejar mejor los productos químicos y evitar la importación de determinados productos químicos no deseados, promoviendo la responsabilidad compartida de las Partes importadoras y exportadoras. Las Partes importadoras tienen la responsabilidad de adoptar decisiones fundamentadas con respecto a la importación en el futuro de manera oportuna, mientras

que la Partes exportadoras tienen la responsabilidad de asegurarse de que no se realicen exportaciones contrarias a las decisiones sobre la importación de las Partes importadoras.

4. Notificación de Exportación: En la notificación de exportación se recuerda a la Parte importadora que va a recibir un producto químico que ha sido prohibido o rigurosamente restringido en la Parte exportadora. La Parte importadora puede aprovechar esta oportunidad para solicitar más información sobre el producto químico y plantearse la posible necesidad de aplicar medidas de gestión del riesgo.
5. Información que ha de adjuntarse a las Exportaciones: La información facilitada en las etiquetas y en la hoja de datos de seguridad que han de adjuntarse a la exportación de determinados productos químicos peligrosos ayuda a las Partes importadoras a reducir al mínimo los riesgos para los trabajadores, los consumidores y el medio ambiente.
6. Redes de Autoridades Nacionales Designadas (AND): En el sitio web del Convenio figura una lista de los datos de contacto de todas las Autoridades Nacionales Designadas por las Partes en el Convenio, que se distribuye con la Circular CFP cada seis meses. Constituye una red de personas con conocimientos y experiencia en la aplicación del Convenio de Rotterdam.

El Convenio de Rotterdam consiste en terminar con los problemas relacionados con los productos químicos peligrosos antes de que estos surjan, impidiendo la exportación de estos productos indeseados a países que no están en condiciones de manejarlos. Esto contribuirá a reducir:

1. Las muertes y heridas accidentales entre los usuarios que muy frecuentemente no cuentan con los equipos necesarios para manipular estos productos en condiciones de seguridad.
2. Los daños al Medio Ambiente y la Salud Humana.
3. La creación de depósitos inseguros y abandonados de existencias de productos químicos peligrosos caducados e indeseados, sobre todo los plaguicidas.
4. El aumento de la eliminación de los desechos tóxicos a nivel mundial.

El Convenio de Rotterdam se traduce en un Sistema Alerta Rápida que faculta a las naciones más pobres la adopción de decisiones propias y fundamentadas respecto de la importación de productos químicos tóxicos, proporcionando:

1. Información sobre las decisiones de otros países de prohibir o restringir rigurosamente ciertos productos químicos;
2. Información sobre las experiencias de otros países con formulaciones de plaguicidas extremadamente peligrosas;
3. Los medios para detener las importaciones no deseadas;

4. Y estableciendo la obligación de que los países exportadores respeten las decisiones de los otros países en materia de importación.

Situación de la República Dominicana frente al Convenio de Rotterdam.

El Convenio de Rotterdam fue ratificado por la República Dominicana en noviembre del 2005, mediante la Resolución No. 506, del Congreso Nacional.

1. El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales es el punto focal y tiene una de las cuatro Autoridades Nacionales Designadas con las que cuenta el país en cumplimiento con el Art. 4 del Convenio.

2. De acuerdo a lo establecido por el Art. 4 del Convenio, la República Dominicana está en capacidad de desarrollar las funciones administrativas requeridas.

3. Cuenta con los medios oficiales para notificar Importaciones de Productos del Consentimiento Fundamentado Previo (CFP) a nivel nacional.

4. Existe un flujo de comunicación entre las Instituciones del Estado que tienen relación directa y con la industria.

Como especifica el Art. 4 del Convenio de Rotterdam, Cada Parte designará una o más autoridades nacionales que estarán facultadas para actuar en su nombre en el desempeño de las funciones administrativas requeridas en virtud del presente Convenio.

La República Dominicana, cuenta con 4 AND, que están representadas por: Los Ministerios de Medio Ambiente, Agricultura, Salud Pública y la Dirección General de Aduanas. Existe un flujo de información entre los Ministerios de Salud, Medio Ambiente, Agricultura, Aduanas y Relaciones Exteriores.

2.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO LEGAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE EL SALVADOR

El Salvador cuenta con techo industrial de clase mundial que opera bajo la Ley de Zonas Francas y la Ley de Servicios Internacionales. Las 16 Zonas Francas están ubicadas estratégicamente en 6 de los 14 departamentos de nuestro país a fin de satisfacer las necesidades diversas de recurso

humano calificado y/o bilingüe; conectividad terrestre, aérea y marítima; conectividad digital; generación de energía eléctrica; entre otros.

La infraestructura de Zonas Francas alberga a más de 200 empresas de diversos rubros entre los cuales podemos destacar: textil, confección, centros de distribución, centros de contacto, BPOs, agroindustria, agropecuario, electrónica y metalmecánica.

1. Zona Franca Exportsalva
2. Zona Franca American Park
3. Zona Franca Miramar
4. Zona Franca Internacional El Salvador
5. Zona Franca San Bartolo
6. Zona Franca El Pedregal
7. Zona Franca 10
8. San José Aviación Clúster

Dicho lo anterior, El Salvador cuenta con una serie de leyes que fomentan el clima de negocios y promueven la atracción de inversión extranjera para potenciar todos los núcleos productivos que están contenidos en las zonas francas.

La Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización regula el funcionamiento de las Zonas Francas y Depósitos de Perfeccionamiento Activo, así como los beneficios y las responsabilidades de los titulares de las empresas que desarrollan, administran y usan las mismas.

Además, la Ley de Inversiones que entró en vigor desde 1999, establece reglas claras y garantías específicas para los inversionistas. El objetivo es la promoción de inversión en el país con el fin de contribuir al desarrollo económico y social del país. El beneficio que esta ley conlleva es la existencia de un trato igual a inversionistas extranjeros y nacionales, y la libertad de transferir fondos al extranjero.

Actualmente el Ministerio de Economía de El Salvador está en proceso de desarrollar un nuevo marco legal que le brinde certeza jurídica a la inversión nacional y extranjera a fin de cumplir con los compromisos adquiridos por El Salvador ante la Organización Mundial del Comercio.

La Ley de Servicios Internacionales busca convertir a El Salvador en un centro de clase mundial para servicios logísticos internacionales. Establece un marco legal, con reglas claras para nuevas oportunidades en el sector de servicios con potencial para ser comercializados

internacionalmente, como los son: la distribución internacional, operaciones internacionales de logística, call centers, BPO, tecnología de información, procesos empresariales, entre otros.

Tiene como objetivo principal regular el establecimiento y funcionamiento de parques y centros de servicios, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen los mismos.

Situado en el corazón del istmo, El Salvador es una plataforma ideal para acceder al mercado centroamericano, la fuerza laboral de El Salvador es reconocida internacionalmente por su capacidad y mística de trabajo, así como por su capacidad de aprendizaje y de adaptación.

El Salvador ha suscrito diversos Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales que han permitido construir una plataforma comercial para exportar diversos productos libre de arancel a los siguientes países:

1. Estados Unidos
2. México
3. Colombia
4. República Dominicana
5. Panamá
6. Chile
7. Taiwán
8. Guatemala (Mercado Común Centroamericano)
9. Honduras (Mercado Común Centroamericano)
10. Nicaragua (Mercado Común Centroamericano)
11. Costa Rica (Mercado Común Centroamericano)

El Salvador brinda atractivas oportunidades de inversión a las empresas que deseen acceder al mercado regional Centroamericano, Norte y Sur América por distintas razones:

- Ubicación geográfica estratégica
- Marco legal predecible
- Costos de producción competitivos
- Capital Humano con altos índices de productividad
- Acceso a Mercados y Condiciones arancelarias favorables por Tratados de Libre Comercio y Mercado Común Centroamericano.

Los principales ordenamientos que componen la legislación aduanera nacional son los siguientes:

1. Ley de Simplificación Aduanera: Esta Ley simplifica los procedimientos aduaneros permitiendo el despacho de mercancías, mediante la utilización de los sistemas informáticos para el intercambio de información para la autorización de los trámites aduaneros entre los operadores del comercio y el Servicio de Aduanas de El Salvador. Así mismo, establece facultades de control al Servicio de Aduanas para realizar una efectiva vigilancia de las operaciones aduaneras y dispone de las formalidades para notificar los resultados de las auditorías realizadas, complementado así, el procedimiento sancionador que dispone la Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras.

2. Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras: Define y clasifica las infracciones aduaneras en: administrativas, tributarias y penales, y establece las sanciones para cada una de ellas, describe el procedimiento que debe aplicarse cuando se determina la existencia de alguna infracción y la autoridad a quien le compete imponer la sanción; así como los medios de defensa a que tiene derecho de invocar el presunto infractor cuando no está de acuerdo con lo resuelto por las Autoridades del Servicio Aduanero.

3. Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización: Como se mencionó anteriormente, esta ley regula el establecimiento y funcionamiento de Zonas Francas y Depósitos para Perfeccionamiento Activo, así como los beneficios y responsabilidades de los usuarios de las mismas. Además establece que las ventas o compras de bienes necesarios para la actividad exportadora efectuadas entre beneficiarios del Régimen de Zonas Francas no causaran derechos e impuestos, incluyendo el Impuesto a la

4. Transferencia de Bienes y a la Prestación de Servicios. En el caso de las transferencias de dominio local deberán causar el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios; dichas transferencias de dominio constituirán rentas gravadas para efectos del impuesto sobre la renta.

5. Ley de Equipajes de Viajeros Procedentes del Exterior y su Reglamento: La Ley y su Reglamento determinan los bienes que el viajero puede ingresar al territorio nacional como equipaje con exención de derechos e impuestos. Así mismo, dicha Ley establece exenciones a funcionarios diplomáticos y otros organismos, sobre sus efectos personales; así como exenciones sobre el mobiliario de casa de los salvadoreños repatriados que hayan residido en el extranjero tres años o más y cuyo valor C.I.F. en aduana (que incluye el costo del menaje adicionado con el seguro y fletes) no exceda al equivalente de US\$15,000.

6. Ley del Régimen Aduanero de Tiendas Libres: Esta ley establece la facultad a la Dirección General de Aduanas, para autorizar a personas naturales y jurídicas, previo cumplimiento de los requisitos para operar y funcionar, como establecimientos de comerciales bajo el Régimen Aduanero de Tiendas Libres (conocidas también como duty free), quienes pueden introducir mercancías a dichos establecimientos, libres de derechos impuestos, destinadas exclusivamente a la venta a viajeros que salgan o entren al país por vía aérea.

Registros y armonización de medidas sanitarias y fitosanitarias

En el tema de registros se ha venido trabajando en los Subgrupos de Alimentos y Bebidas; Medicamentos y Productos Afines; Insumos Agropecuarios; e Hidrocarburos. COMIECO ha emitido resoluciones que permiten agilizar el comercio resguardando la salud y preservando los vegetales y el medio ambiente. Se tiene un avance importante en la homologación de los criterios y procedimientos de aplicación de las medidas sanitarias y fitosanitarias, así como en los mecanismos de cooperación entre las instituciones responsables de velar por la sanidad animal y vegetal en los cinco países. Sobre este tema el COMIECO aprobó un listado de productos que están exentos de trámites de obtención de autorización de importación y certificado fitosanitario de exportación, por considerarse que no constituye riesgo fitosanitario para los países. Asimismo, el COMIECO aprobó el Manual de Procedimientos para Otorgar la Guía Sanitaria de Movilización de Animales dentro del Territorio de la Unión Aduanera, así como la Guía Sanitaria de Movilización de Animales y su Instructivo de Llenado y los Formatos de Vigilancia Epidemiológica para uso en Salud Animal, con sus anexos.

Reglamentos y Procedimientos Vigentes sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y Obstáculos Técnicos al Comercio

SITUACIÓN A LA FECHA			OBSERVACIONES
Reglamentos generales	1.	RTCA 01.01.11:06 Cantidad de Producto en Preempacados (Aprobado, en revisión) (COMIECO 168 - 2006)	
	2.	Procedimiento para elaborar, adoptar y aprobar Reglamentos Técnicos y los Procedimientos de Evaluación de la Conformidad Centroamericana (COMIECO 162 - 2006)	
	3.	RTCA 01.01.01:05 Guía para la Redacción y la Presentación de Reglamentos Técnicos Centroamericanos (COMIECO 149 - 2005)	
Medidas sanitarias y fitosanitarias	1.	Procedimiento para la autorización del tránsito internacional y regional de envíos y mercancías agropecuarias (COMIECO 219 – 2006)	Concluir los trabajos de revisión del Reglamento
	2.	Modificación Anexo 1 Resolución No. 117-2004. Sustitución total el Anexo 1 de la Resolución No. 117-2004 (COMIECO)	
	3.	Acuerdos en Materia de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (COMIECO 117 – 2004)	
	4.	Reglamento Centroamericano sobre Medidas y Procedimientos Sanitarios y Fitosanitarios (Grupo Especial del Revisión del Reglamento CA de MSF)	
REGISTROS			
Subgrupo	SITUACIÓN A LA FECHA		OBSERVACIONES
Alimentos y Bebidas	1.	RTCA 67.04.50:08 Alimentos. Criterios Microbiológicos para la Inocuidad de Alimentos – Anexo (COMIECO 243 – 2009)	
	2.	RTCA 67.04.48:08 Alimentos y Bebidas Procesadas. Néctares de Frutas. Especificaciones (COMIECO 226 – 2008)	
	3.	RTCA 67.04.40:07 Alimentos y bebidas procesados. Grasas y aceites. Especificaciones (COMIECO 215 - 2007)	
	4.	RTCA 67.01.15.07 Harinas. Harina de Trigo Fortificada. Especificaciones (COMIECO 201 – 2007)	
	5.	RTCA 67.01.32.06 Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura. Principios Generales (COMIECO 176 – 2006 y la COMIECO 216 – 2007 que modifica el Anexo No. 2)	

Reglamentos y Procedimientos en proceso sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y Obstáculos Técnicos al Comercio

	SITUACIÓN A LA FECHA	OBSERVACIONES
Reglamentos Generales	5. Debe elaborarse el Reglamento de Seguimiento a la implementación de los Reglamentos Técnicos	En Directores de Integración de Integración.
Medidas sanitarias y fitosanitarias	6. Manual de Procedimientos de Control Cuarentenario en las aduanas Periféricas.	Se encuentra en análisis en la Mesa de MSF, Está programado para la PPT Guatemala.
	7. Directriz Sanitaria y Fitosanitaria para facilitar el comercio de productos Agropecuarios.	Se notificara al CAC y a la OMC el 17 de Enero de 2011.
	8. Listados de requisitos sanitarios y fitosanitarios de importación y Exportación a nivel regional.	Este documento está programado en el Plan de Acción de la PPT Guatemala
	9. Documento que establezca el procedimiento para la modificación de Requisitos Sanitarios.	En la Ronda 53 de El Salvador, Costa Rica circula una propuesta de modificación de los Requisitos, se analizara en el Sub Grupo MSF.
	10. Reglamentación técnica que conlleve a procedimientos armonizados sobre Inocuidad de los alimentos.	
	a. RTCA de BPH para alimentos no procesados.	Se notificara a la OMC el 17 de Enero de 2011.
	b. Programa Regional de Rastreabilidad.	
	c. Actualización del trabajo de elaboración del RTCA BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).	
REGISTROS		
Subgrupo	SITUACIÓN A LA FECHA	OBSERVACIONES
Alimentos y Bebidas	1. RTCA Aditivos alimentarios para consumo humano.	Se notificara a la OMC el 17 de Enero de 2011.
Subgrupo	SITUACIÓN A LA FECHA	OBSERVACIONES
Medicamentos y Productos Afines	1. Guía de Buenas prácticas de manufactura de la industria farmacéutica.	

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1. IMPORTANCIA DE PROCESOS ADUANEROS EFICIENTES PARA LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO

La optimización de procesos y tecnologías paralelas puede reducir costos internos e ineficiencias y aumentar la capacidad de facilitar el comercio y generar ingresos en frontera, incrementando así la capacidad de los países de ALC para satisfacer la demanda más alta de competitividad para acceder a mercados mundiales. Adicionalmente, puede mejorar la seguridad y la gestión de riesgos, en particular en el contexto del Operador Económico Autorizado (OEA), una certificación internacionalmente reconocida para los operadores privados que proporcionan pruebas del cumplimiento de las normas de seguridad y obligaciones fiscales y aduaneras. Sin embargo, los gobiernos frecuentemente carecen del personal, la experiencia, o coordinación inter-institucional para implementar soluciones que les permitan acelerar los tiempos de despacho en frontera, y enfrentan problemas en términos de seguridad y actividades ilícitas que agregan factores de riesgo a los flujos de comercio.

En este contexto, los países de ALC han estado constantemente haciendo mejoras en sus cruces fronterizos. A continuación se presentan algunos países de la región que han mejorado su gestión aduanera:

COSTA RICA: COMERCIO INTERNACIONAL SIN PAPELES

Costa Rica, por ejemplo, ha dedicado importantes recursos no sólo en infraestructura, sino también en capital humano, tecnologías de la información y servicios para Peñas Blancas, su principal cruce fronterizo. La primera fase del proyecto consistió en el diseño de una instalación de vanguardia que ha acelerado la tramitación de los procedimientos aduaneros - 6 camiones en un promedio de 8 minutos - mediante, por ejemplo, la ampliación del horario de trabajo hasta la medianoche y la implementación del programa del Tránsito Internacional de Mercancías del BID

(TIM), el cual estandariza los procesos aduaneros e incorpora el uso de sistemas informáticos para un “comercio sin papel”.

Adicionalmente, desde 2012, el BID ha venido apoyando la mejora de Paso Canoas - el punto de tránsito para el 75 por ciento del comercio entre Costa Rica y Panamá, que sin embargo enfrenta altos costos de transacción y largos tiempos de espera. Apalancando recursos del Fondo de Ayuda para el Comercio del BID (AfT, por su sigla inglesa) para su diseño, el proyecto ya ha logrado la armonización de los procedimientos de gestión de fronteras, lo que se espera resulte en una reducción estimada del 80 por ciento en el volumen de los procesos de exportación y de tránsito y reduciría el tiempo de cruce de un camión refrigerado de 17 horas a menos de una hora. La implementación de procesos del TIM recibió un impulso con el apoyo del Banco al entrenamiento del personal de fronteras.

MEXICO: ADUANA MODELO

Con la finalidad de brindar un servicio eficaz, transparente y de calidad, el proyecto de la Aduana Modelo fue diseñado para crear un prototipo de la aduana tipo, tanto en su infraestructura, equipamiento, automatización de procesos, como para la definición de su estructura organizacional e interacción con el entorno. Todo ello, con el objetivo de que la calidad en el servicio se traduzca en la competitividad que requiere el comercio exterior, amén de facilitar y controlar de manera eficiente la entrada y salida de mercancías.

Los objetivos principales del proyecto fueron:

- Mayor transparencia.
- Calidad en el servicio a los usuarios.
- Mejorar la facilitación al comercio exterior.
- Mejorar el control del despacho aduanero.

Las aduanas que fueron seleccionadas son: aduanas marítimas ubicadas en Veracruz y Manzanillo, y dos aduanas fronterizas; Ciudad Reynosa y Nuevo Laredo; la última es la más grande del país. En conjunto, las aduanas seleccionadas participan con 46% de la recaudación de

comercio exterior y despachan 25% de las operaciones de comercio exterior del país, según cifras de 2006.

Es importante resaltar la naturaleza interinstitucional del proyecto Aduana Modelo, ya que contribuyeron de manera relevante las secretarías de Comunicaciones y Transportes y de la Función Pública, los gobiernos estatales y municipales y las Administraciones Portuarias Integrales (API) correspondientes. Por parte del SAT, intervinieron en adición a la Administración General de Aduanas, las administraciones generales de Innovación y Calidad, de Evaluación y su Órgano Interno de Control.

La implementación del proyecto Aduana Modelo incorporó las mejores prácticas del SAT para análisis de procesos, selección, evaluación y capacitación de personal.

A continuación se resumen los logros en dos aduanas terrestres del proyecto, desde la perspectiva de los atributos de las iniciativas desplegadas:

1. Aduana de Veracruz: Se amplió la capacidad del andén de primer reconocimiento de 20 a 40 posiciones para vehículos de transporte carretero, mejorando la distribución de espacios, la infraestructura de las oficinas de reconocedores y las áreas de reconocimiento y maniobras. Se reubicaron los módulos de selección automatizada, se construyeron dos módulos adicionales y un carril para transporte carretero vacío.



Se le dotó de cinco equipos de inspección de transportes por rayos Gamma, seis básculas de pesaje dinámico para camiones, un equipo de inspección de equipaje de pasajeros aéreos

internacionales, un sistema de supervisión de video digital, cinco patrullas equipadas con, GPS y seis vehículos de uso rudo para el personal.

Se seleccionaron y contrataron 66 servidores públicos adicionales a la plantilla original de 131 personas, resultado de un análisis completo de tiempos y movimientos.

2. Aduana de Nuevo Laredo: Se le dotó de un andén y oficinas administrativas para realizar el reconocimiento aduanero de mercancías transportadas por ferrocarril, ubicado en el patio de maniobras ferroviarias para evitar entorpecer el flujo vial en la ciudad de Nuevo Laredo.



Adicionalmente, se fortaleció la infraestructura y control del puesto fronterizo Nuevo Laredo III y se amplió la Garita del km 26, lo que reduce los tiempos de espera en el despacho de vehículos ligeros y de carga.

Se asignaron cuatro equipos de inspección de transportes por rayos Gamma, un equipo de inspección de equipaje de pasajeros aéreos internacionales, siete patrullas equipadas con GPS y seis vehículos de uso rudo para el personal.

Se seleccionaron y contrataron 102 servidores públicos adicionales a la plantilla original de 325 personas.

VENEZUELA: ADUANAS ECOLOGICAS

El término Aduanas Ecológicas ha sido concebido en Venezuela y describe un concepto más amplio que el que con carácter general describe el de Aduanas Verdes. Se trata de una calificación que se otorga por Decreto presidencial por Providencia Administrativa del Superintendente del SENIAT a determinadas Aduanas de La República Bolivariana de Venezuela.

Concretamente. "Aduana Ecológica es aquella Aduana, que por su ubicación estratégica en un entorno que requiere alto nivel de preservación y conservación del ambiente, tiene la responsabilidad de dar prioridad al cumplimiento de la "Gestión Ambiental de la Aduana Venezolana"

Ha sido concebido con la voluntad de implantar un Proyecto o Programa creado por las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Para conseguirlo junto con la iniciativa de la Aduana se ha entrenado a funcionarios, policías y jueces, siendo sus objetivos:

- Frenar el contrabando global de sustancias peligrosas y especies amenazadas.
- Prestar asistencia al capital humano que labora en las instalaciones de la Aduana Ecológica, a fin de minimizar el riesgo por el manejo de materiales peligrosos.
- Planificar y dictar charlas de concientización ambiental a la población de la circunscripción.
- Minimizar el ingreso de pasivos ambientales al territorio nacional (agentes contaminantes y/o tóxicos).
- Dar solución legal a los materiales tóxicos abandonados en las instalaciones (almacenes) de las aduanas.
- Prestar apoyo durante los operativos conjuntos de toma física de inventario, realizados por los entes involucrados, en cuanto a la retención preventiva y/o comiso de materiales nocivos.

Los recintos aduaneros a los que se ha concedido esta calificación son los señalados en la figura, puede apreciarse que la misión excede la tradicionalmente aduanera y abarca aspectos asociados

3.1. COMERCIO INTERNACIONAL EN EL SALVADOR

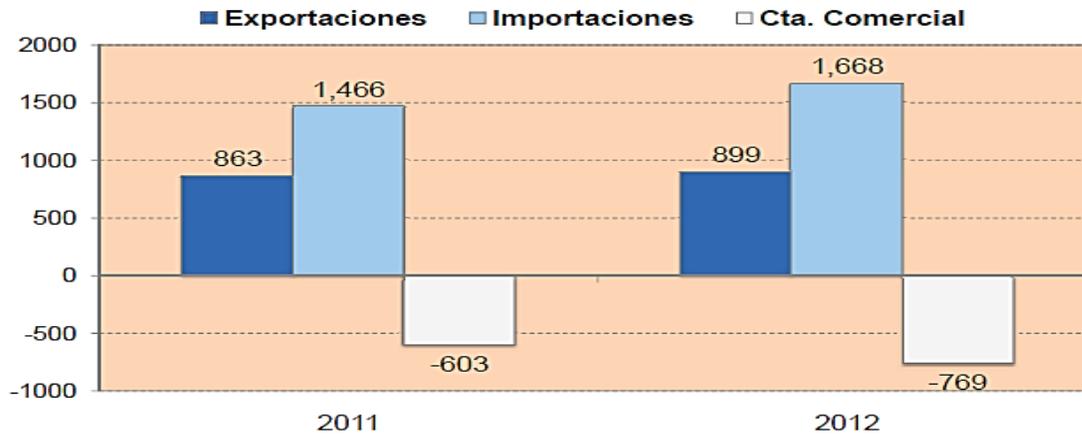
Durante el período enero-febrero de 2012 se ha reportado un considerable aumento de 27% en el saldo negativo de la balanza comercial, dado que, aunque tanto las exportaciones (FOB) como las importaciones (CIF) se han incrementado, el crecimiento de estas últimas, en términos no solo absoluto sino también relativo, ha superado ampliamente al de las primeras.

Balanza comercial de El Salvador, enero – febrero 2012 (en millones de dólares y kilogramos)

Concepto	2012		2011		Variaciones			
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	%	Volumen	%
I. Exportaciones (FOB)	898.9	517.5	862.8	505.4	36.1	4.2	12.1	2.4
A. Tradicionales	128.9	81.6	142.9	102.5	(14.1)	(9.8)	(21.0)	(20.4)
1- Café	90.7	17.7	108.1	27.6	(17.4)	(16.1)	(9.9)	(35.9)
2- Azúcar	38.0	63.8	34.7	74.9	3.3	9.6	(11.1)	(14.8)
3- Camarón	0.1	0.0	0.1	0.0	(0.0)	(12.4)	0.0	14.5
B. No tradicionales	592.5	413.0	536.6	380.4	56.0	10.4	32.6	8.6
1- Centroamérica	334.0	249.9	280.0	193.8	53.9	19.3	56.1	29.0
2- Fuera de Centroamérica	258.5	163.2	256.5	186.6	2.0	0.8	(23.5)	(12.6)
C. Maquila	177.5	22.9	183.3	22.5	(5.8)	(3.2)	0.4	2.0
II. Importaciones (CIF)	1,667.8	1,233.7	1,465.7	1,060.4	202.1	13.8	173.4	16.3
A. Centroamérica	314.1	342.0	267.7	327.5	46.3	17.3	14.5	4.4
B. Fuera de Centroamérica	1,219.9	864.6	1,069.7	706.5	150.2	14.0	158.1	22.4
C. Maquila	133.8	27.2	128.3	26.4	5.5	4.3	0.8	2.9
III. Balanza Comercial	(768.9)	(716.2)	(602.9)	(555.0)	(166.0)	27.5	(161.2)	29.1

Fuente: Informe Comercio Exterior. Banco Central de Reserva.

Balanza comercial de El Salvador 2012 (en millones de dólares)



Fuente: Informe de Comercio Exterior, BCR.

Gráfico 1 Balanza comercial de el salvador 2011 – 2012

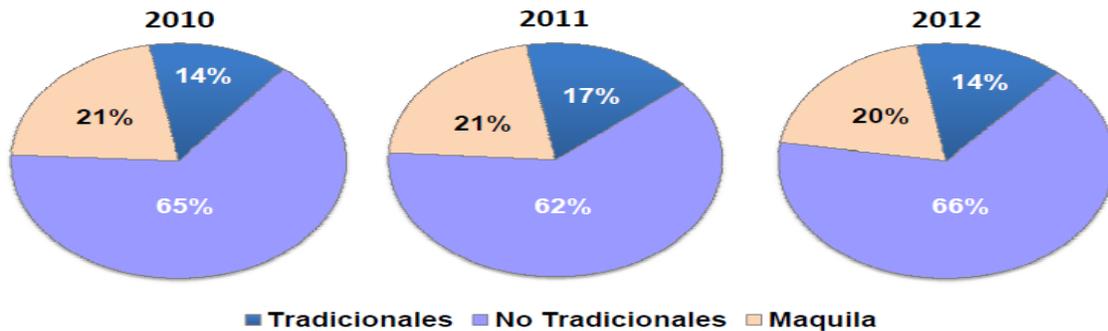
De manera particular, las ventas externas han aumentado en un modesto 4% (equivalente a tan solo US\$36 millones), debido a las junior exportaciones de una serie de productos no tradicionales (ver detalle más adelante) destinados, sobre todo, al área centroamericana, y del segundo bien tradicional más importante de El Salvador (el azúcar); sin embargo, las exportaciones maquileras y, en particular, las ventas al exterior de café, se han contraído.

Las exportaciones de productos tradicionales, de manera global, han descendido en un 10% (equivalente a US\$14 millones), debido, principalmente, a la caída en las ventas externas de café de 16% (equivalente a US\$17 millones), la que contrarrestó con creces la referida alza en las de azúcar.

En cuanto a las exportaciones de productos no tradicionales, los cuales dan cuenta ya del 66% de las exportaciones totales, como se mencionó antes, han crecido en 2012, pero de manera conservadora (10%, equivalente a US\$56 millones), debido al incremento más significativo de 19% (equivalente a US\$54 millones) observado en las ventas dirigidas a Centroamérica, ya que las que van afuera de la misma se encuentran prácticamente estancadas. Debe destacarse que el Índice de Tipo de Cambio Efectivo Real (ITCER) con Centroamérica ha presentado depreciaciones, mientras que, en relación con Estados Unidos (país con el junior peso relativo dentro de las

exportaciones extra regionales) dicho Índice ha mostrado recientemente apreciaciones, debido a una ampliación de la brecha inflacionaria; lo anterior contribuye a explicar los diferentes comportamientos en las ventas externas de bienes no tradicionales.

Exportaciones, 2012



Fuente: Informe de Comercio Exterior, BCR

Gráfico 2 Exportaciones El Salvador 2012

En 2012 están creciendo, principalmente, las exportaciones de diversos productos, dentro de los que se hallan: cajas, bolsas, botellas, tapones y otros envases plásticos; gas oil, fuel oil y diésel; productos de panadería, pastelería y galletería; productos de molinería y almidón; calzado; pañuelos, servilletas, toallas, pañales y artículos parecidos (de papel); textiles sintéticos y artificiales (planos); gasolina y otros combustibles para aviones; fibras y filamentos sintéticos y artificiales; algunos productos minerales; productos de confitería (sin chocolate); bebidas y residuos de industrias alimenticias; y energía eléctrica.

De los productos más exportados a Centro América se reporta el Papel Higiénico, con US\$75.9 millones; Envases para Bebidas, US\$55.7 millones; Camisetas de Algodón, US\$48.2 millones; Productos de Panadería, US\$47.1 millones; Bebidas Gaseosas y No-Alcohólicas, US\$41.0 millones; Aceites y Grasas Lubricantes, US\$40.4 millones; Bolsas de Polímero de Etileno, US\$40.3 millones; Medicamentos para el Consumo Humano, US\$34.8 millones; Barras de Hierro, US\$31.4 millones; Harina de Maíz, US\$33.8; y Fuel Oil N°6, US\$33.1 millones.

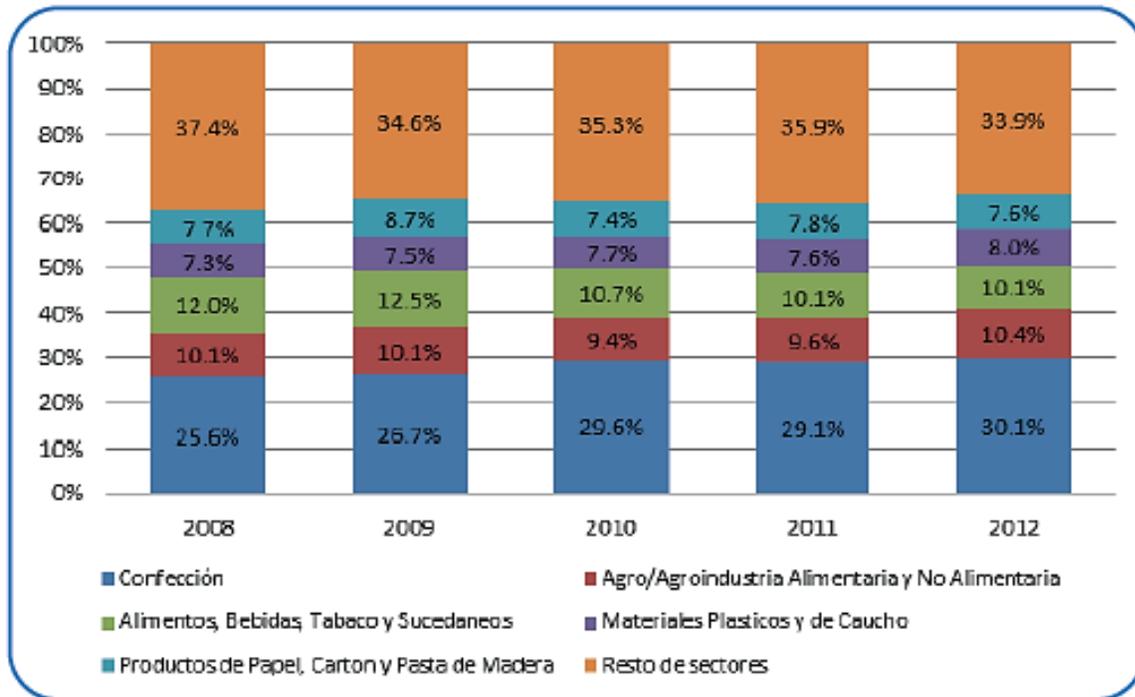
Cabe señalar también que el incremento en estas ventas externas se ha debido, sobre todo, a las regionales, ya que en las extra regionales se han dado incluso ciertas contracciones. Además, se han experimentado reducciones en las exportaciones de otros rubros no tradicionales, tales

como metales preciosos (oro), productos a base de cereales (obtenidos por tostado o insuflado), grasas y aceites animales y vegetales, hilos de algodón, así como melaza y azúcar refinada de caña, estas últimas afectadas por fenómenos climatológicos.

En cuanto a la actividad de la maquila, debe indicarse que aunque el volumen de sus ventas en enero-febrero de 2012 ha aumentado ligeramente (2%), el valor ha disminuido en un leve 3% (equivalente a US\$6 millones), en comparación con el mismo período de 2011, pasando de US\$183 millones a US\$177 millones; la desaceleración económica en Estados Unidos durante el segundo semestre de 2011 ha venido influyendo negativamente en el adverso desempeño de la maquila, observado desde junio del año pasado; sin embargo, ya en el mes de febrero de 2012 se aprecia una relativa recuperación (punto a punto) en las exportaciones de la maquila. Cabe mencionar que aunque la maquila creció durante 2011 en relación con 2010 y continúa siendo el segundo renglón exportador del país (luego de los no tradicionales), su proporción relativa dentro de la estructura de las exportaciones totales ha cambiado de manera negativa, siendo actualmente de menos del 20%. No obstante lo anterior, debido a que se está ahora agregando o incorporando cada vez más valor dentro de las ventas maquileras salvadoreñas, éstas se vuelven, en general, cada vez menos vulnerables frente a la competencia de los países asiáticos, en particular China.

Por otra parte, el total de exportaciones (maquila y no maquila) de El Salvador al mercado de Estados Unidos ha tenido, en lo que ha transcurrido de 2012, un ligero crecimiento de 3% (equivalente a US\$10 millones), lo cual explica, en gran medida, el también exiguo crecimiento en las ventas de mercancías salvadoreñas a todos los países del mundo durante este año, ya que el referido país representa en la actualidad el 43% del destino de todas las exportaciones nacionales.

Participación de los principales sectores de las exportaciones no tradicionales



Fuente: Elaboración propia en base a datos BCR

Gráfico 3 Participación de los principales sectores de las exportaciones no tradicionales

3.2. EXPORTACIONES EN EL SALVADOR

De acuerdo con el Banco Central de Reserva para enero 2013, las exportaciones de El Salvador registraron US\$478.0 millones, cifra superior en US\$29.3 millones a lo registrado en el mismo mes de 2012, mostrando un crecimiento del 6.5% anual.

De ese total, el 91.4% de las exportaciones tuvieron como destino los Estados Unidos de América y Centroamérica.

Las exportaciones de productos tradicionales ascendieron a US\$76.2 millones en enero de 2013. Se exportaron US\$28.2 millones, es decir, US\$11.8 millones menos que el año anterior, debido a que el precio del quintal de café se redujo en 24.1%, pasando de US\$233.58 en enero de 2012 a US\$177.25 en 2013 y a la reducción de 12 mil quintales en el volumen exportado. El buen desempeño del sector azucarero, que exportó US\$47.9 millones, contribuyó a compensar la caída en las exportaciones de café.

Por otra parte, las exportaciones de productos no tradicionales, ascendieron a US\$320.3 millones, incrementándose en 5.8% anual. Las ventas a otros países de la región centroamericana registraron US\$170.9 millones, creciendo en 3.2% anual, mientras que las destinadas hacia fuera de Centro América acumularon US\$149.4 millones, es decir, 9.1% más que en el 2012.

Los principales productos exportados a Centro América fueron: Envases para Bebidas y Bolsas de Polímero de Etileno, Papel Higiénico, T-Shirts de Algodón, Productos de Panadería, Bebidas Gaseosas y No-Alcohólicas, Harina de Maíz, Aparatos de Telefonía, Aceites y Grasas Lubricantes, Cajas de Cartón y Medicamentos para el Consumo Humano. Los productos tradicionales más exportados al resto del mundo fueron: panty medias y T-Shirts de algodón, melaza de caña, lomos de atún, plantas vivas y desperdicios de oro.

Las exportaciones de maquila acumularon US\$81.5 millones, en enero 2013, cifra superior en 16.5% a lo registrado en 2012. El principal destino de estas exportaciones es Estados Unidos que recibe el 93.5% del total, equivalente a US\$76.3 millones. Le sigue Honduras con US\$3.3 millones y Canadá con US\$0.7 millones. El destino del 98.4% de las exportaciones de maquila se concentra en estos tres países. El rubro representó el 17.1% del total de las exportaciones de El Salvador. El sector textil representó el 67.9% (US\$55.3 millones) del total; y los no textiles, el 32.1% restante (US\$26.2 millones). Entre los no textiles, sobresalen los condensadores o chips electrónicos que corresponden al 15.2% del total de la maquila.

Las importaciones registraron US\$914.8 millones, de los cuales US\$68.4 millones correspondieron a maquila. De Centro América procedió un total de US\$144.1 millones de importaciones no maquila y el resto vino de fuera de la región. Los bienes de consumo ascendieron a US\$325.2, es decir, US\$48.7 millones más que en enero de 2012, creciendo en 17.6% anual; los bienes intermedios alcanzaron US\$404.6 millones, aumentando en 3.4% anual; y los bienes de capital registraron US\$116.6 millones, 12.7% más que en que en 2012.

La factura petrolera fue de US\$213.3 millones, 18.8% más que a enero 2012. En los últimos cinco meses no se ha registrado importaciones de petróleo crudo para ser refinado en el país, por lo que las importaciones de gasolina se han incrementado en 76.9% y de diésel en 19.0%. El saldo de la balanza comercial presenta un déficit de US\$436.8 millones, 17.4% mayor que a enero 2012.

3.3. CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES EN LA INDUSTRIA

A pesar de los efectos post crisis, las exportaciones industriales lograron un crecimiento del 8.5 % en volumen; pero en valor en dólares estas tuvieron un retroceso del 0.5 %; según indicó un informe económico presentado por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), hasta agosto de 2012.

En volúmenes, las exportaciones sumaron 2,009.8 millones de kilogramos, mientras que en el mismo periodo de 2011 fueron de 1,851.9 millones de kg. Significa que en volumen se exportaron 158 millones de kilogramos adicionales, mostrando un crecimiento positivo pero moderado, sostiene la gremial, pues en 2010 las exportaciones del ramo crecieron 18 % y en 2011 casi el 13%.

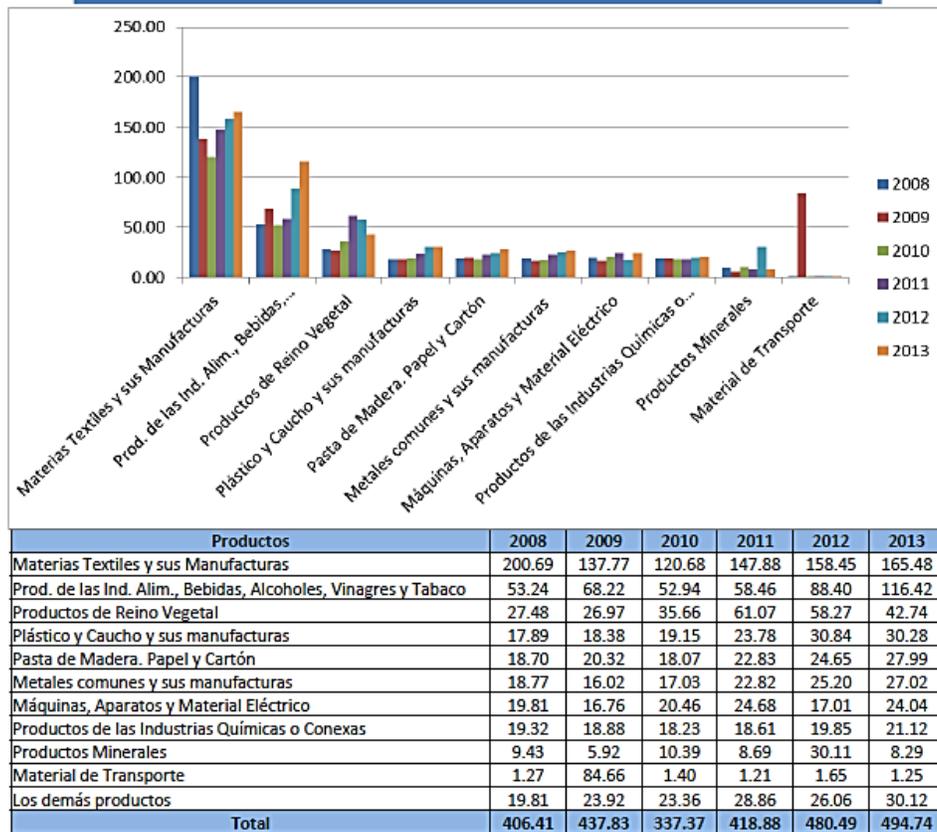
Lo contrario sucedió con las exportaciones en valores, que mostraron un decrecimiento del 0.5 %, pues de enero a agosto de 2012 sumaron \$3,649.20 millones versus los \$3,666.10 millones alcanzados en 2011. Cabe destacar que solo en agosto de este año, las ventas del sector mejoraron el 7.5 %, cuando se exportaron \$452.8 millones. Los productos que más se vendieron en el exterior fueron textiles y confección; café, té, yerba mate y especias; azúcares y confites; y papel y cartón, entre otros.

Javier Simón, presidente de la ASI, dijo que ese 8.5 % de crecimiento en volumen significa una señal tímida, pero positiva que refleja que la industria está muy bien posicionada para poder competir. “A pesar de todos los obstáculos, como la tramitología, la falta de créditos e incentivos, el sector empresarial del sector se ha esforzado”, dijo.

En general, el Índice de Volumen de la Actividad Económica (IVAE), alcanzó el 1.3 % de crecimiento –sin incluir maquila–, de enero a agosto 2012, registrando una leve baja, pues el año pasado a este mismo mes fue del 2.4 %.

Exportaciones por Producto por Año (Exportación, Re-Exportación)

En millones de US\$



Fuente: ReportNet DGA
Datos al 31 de enero

Gráfico 4 Exportaciones por producto año 2008 – 2012.

3.4. EMPLEOS EN LA INDUSTRIA

La generación de empleo de las empresas exportadoras, que totalizaron 2,556 en 2012, reportaron a octubre 2012 un total de 183,887 empleos formales, registrando un crecimiento en la generación de empleo de 6,698 plazas con respecto al promedio de enero a octubre de 2011. El sector Industria muestra el mayor cambio positivo en la generación de empleo, con un aumento de 4,418 empleos, correspondiente a una variación de 3.9% respecto al mismo período 2011. Por su parte, la Industria Manufacturera, que es parte del sector Industria, impulsó la generación de empleo con 3,526 plazas, es decir un 52.6% de los nuevos empleos generados por las empresas exportadoras a octubre de 2012

Empresas Exportadoras y generación de empleo por sector (Número de empleados)

Sector	Número de Empresas Año 2012	Empleo formal Ene-Oct. 2011	Empleo formal Ene-Oct. 2012	Variación Absoluta Empleo 2011 - 2012	Incremento Empleo Ene-Oct. 2011 - 2012
Agricultura	55	3,956	4,033	77	1.9%
Industria	713	112,132	116,550	4,418	3.9%
Industria Manufacturera	665	108,091	111,617	3,526	3.3%
Servicio	968	61,101	63,304	2,203	3.6%
Resto de Empresas*	820	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
TOTAL	2,556	177,189	183,887	6,698	3.8%

Fuente: Elaboración propia con datos ISSS, DIGESTYC y Aduanas.

Tabla 7. Empresas exportadoras y generación de empleos.

*El “Resto de empresas” hace referencia a aquellas empresas exportadoras, las cuales no se pudo identificar el sector al que pertenecen en la base de DIGESTYC.

En cuanto a los empleos, la ASI reconoció que este rubro no ha logrado una mayor recuperación, debido al bajo crecimiento económico, generado a su vez, por la incertidumbre política e inseguridad jurídica.

En 2010, por ejemplo, se generaron 10,000 empleos, pero en 2011 solo 1,000. Lamentablemente, de enero a junio de 2012 se perdieron 2,600 empleos. La industria genera el 28 % del empleo privado, que se registra en el Seguro Social.

“La industria sigue siendo la mayor fuente de empleo formal del país”, sostuvo Simán. La gremial considera que si la industria creciera a mayores tasas, su impacto en la generación de empleo, por ende crecería, ya que de cada 100 trabajadores, 35 lo hacen en el sector industrial.

3.5. SECTOR ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO DE EL SALVADOR

En el Marco Conceptual se definió el concepto de la Industria de Alimentos a nivel mundial, a continuación se presenta la definición de bebidas y Tabaco, tal cual lo maneja la Asociación Salvadoreña de Industriales para delimitar internamente los sectores industriales:

a) BEBIDAS

La industria de las bebidas tiene como objeto la elaboración y envasado de las bebidas en general. Está muy diversificada esta industria debido a la gran variedad de bebidas que aborda, no obstante los procesos son generalmente los mismos: una primera fase de recolección de granos (cebada, cacao, té, etc.) que emplea una mano de obra poco especializada, y luego una serie de procesos automáticos que requiere mano de obra semiespecializada.

b) TABACO

El tabaco es un producto de la agricultura originario de América y procesado a partir de Las hojas de varias plantas del género *Nicotianatabacum*. Se consume de varias formas, siendo la principal por combustión produciendo humo. Su particular contenido en nicotina la hace muy adictiva. Se comercializa legalmente en todo el mundo, aunque en muchos países tiene numerosas restricciones de consumo, por sus efectos adversos para la salud pública.

Su composición incluye un alcaloide, la nicotina, que se encuentra en las hojas en proporciones variables (desde menos del 1% hasta el 12%). La industria alimenticia salvadoreña se considera una de las más pujantes dentro de los diferentes sectores productivos; por lo que es una actividad económica que necesita de constante apoyo para diversificarse, generar ventajas competitivas y superar las barreras al comercio existentes en los mercados externos e interno.

3.5.1. ENTORNO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN EL SALVADOR

La industria de alimentos y bebidas, es una de las más dinámicas y cambiantes en el mercado salvadoreño e internacional, prueba de ello, es el surgimiento de nuevas tendencias en la demanda internacional de alimentos, las cuales influyen en temas como el empaque, los requisitos de etiquetado y detalle de contenido del producto, presentaciones, tamaños, formas, usos, entre otras características que les permita mayor durabilidad, calidad de presentación y ganar espacio en un mercado cada vez más exigente.

En El Salvador se encuentran 59 empresas Exportadoras del Sector Alimentos y Bebidas registrados en el sitio web de El Salvador Trade.

Asimismo, El Salvador posee amplias posibilidades de incrementar las exportaciones de productos de la industria agroalimentaria y fortalecer las diversas cadenas productivas de la misma, generando en sí, mayor y mejores empleos.

El sector alimentos y bebidas es uno de los sectores que se ve mayormente influido por la importación de materia prima, ya que nuestro país posee una agroindustria no desarrollada, en tal medida que esta pueda suplir las necesidades de producción del sector.

Durante los últimos años hemos tenido una tendencia al aumento en el precio de las materias primas agrícolas porque han cambiado algunos de los determinantes de la demanda de alimentos. El sector alimentos y bebidas es, por su producción, valor exportado y la generación de empleos, el segundo sector en importancia dentro de la Industria. Comprende diversas actividades de las cuales la mayoría ha registrado un buen desempeño en los últimos años, lo que le ha permitido consolidarse en la producción de ciertos productos, que se han posicionado como líderes tanto en el mercado nacional como en el mercado regional.

Este sector está compuesto por varios subsectores, a continuación se presentan los que se han tomado en cuenta en la recolección de la información: Bebidas, Snacks, Cárnicos, Molinería y Panadería, Lácteos y Confites.

En adelante cuando se haga referencia al Sector se entenderán incluidos únicamente estos subsectores. El sector alimentos y bebidas, ha registrado tasas positivas en los últimos años, alcanzando mayores niveles de producción –con la excepción del año 2009, por causa de la crisis-

. Para el año 2011 el PIB del sector Alimentos y Bebidas fue de USD\$802 millones de dólares, lo que representa una tasa de crecimiento del 2% en comparación con el año 2010. También cabe destacar la participación del sector dentro de la industria manufacturera que, desde el año 2005, oscila entre el 35% y el 38% del PIB industrial.

3.5.2. NÚMERO DE EMPRESAS

Según el Directorio Económico 2011-2012, elaborado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, se han registrado 10,849 establecimientos, correspondientes al sector alimentos y bebidas, lo cual representa un 58% del total de unidades económicas de la industria. De este total el 97.89% son microempresas, el 1.58% pequeña empresa, el 0.21% mediana empresa y el 0.32% Grande empresa.

Clasificación por división con código e la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Revisión 4	Clasificación empresarial	Unidades económicas	Participación
10- Elaboración de productos alimenticios	Microempresa	10594	97.65%
	Pequeña Empresa	157	1.45%
	Mediana Empresa	20	0.18%
	Grande Empresa	29	0.27%
11- Elaboración de bebidas	Microempresa	26	0.24%
	Pequeña Empresa	14	0.13%
	Mediana Empresa	3	0.03%
	Grande Empresa	6	0.06%

Tabla 8. Clasificación de empresas por CIIU. Fuente: Directorio Económico 2011-2012, DIGESTYC; la clasificación se ha tomado según personal

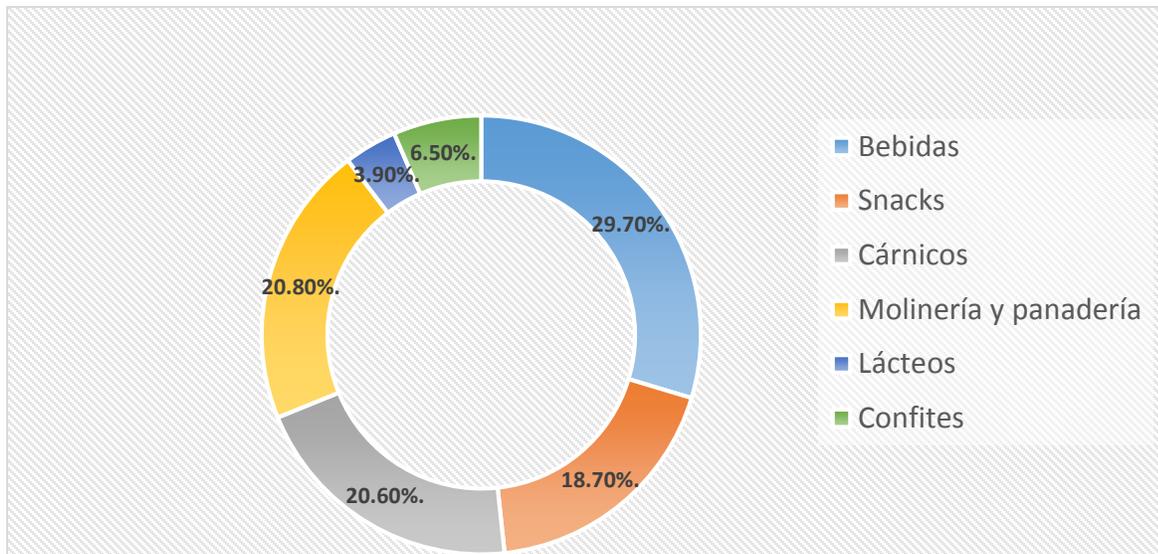
3.5.3. EXPORTACION DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

En cuanto a las exportaciones el total exportado por el Sector en 2012 fue de USD\$584.3 millones, registrando una tasa de crecimiento de 10.6%, equivalente a un incremento de USD\$55.8 millones en comparación al 2011 (USD\$528.2 millones). En volumen, las exportaciones del sector alcanzaron los 598.8 millones de kilogramos en 2012, generando un crecimiento de 6.1% con relación al año 2011, en el que el volumen exportado fue de 564.6 millones de kilogramos.

Las exportaciones del sector alimentos y bebidas han mantenido un buen desempeño en el periodo 2005-2012, con la excepción de 2009, cuando las exportaciones disminuyeron un 2.3%, llegando a un valor exportado de USD\$428.4, una variación de USD\$10 millones con respecto al 2008 donde el valor de las exportaciones habría alcanzado los USD\$438.4 millones de dólares.

La participación en las exportaciones que cada subsector tiene dentro del sector alimentos y bebidas para el año 2012, se distribuye de la siguiente manera: Bebidas 29.79%; Snacks 18.7%, Cárnicos 20.6%; Molinería y Panadería 20.8%; Lácteos 3.9%; Confites 6.5%.

Participación de los subsectores en las exportaciones del sector alimentos y bebidas 2012



Grafica 1. Participación de los subsectores de alimento y bebidas en las exportaciones del sector. Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.

3.5.4. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

En general todos los subsectores han registrado un buen desempeño. Entre los que registraron tasas de crecimiento más altas se encuentran los lácteos (32%), cárnicos (27%) y confites (19%). Mientras que los subsectores que registraron tasas más moderadas son: bebidas (8%) y molinería y panadería (4%); y el único subsector que registro decrecimiento en 2012 fue el de Snack (-5%).

Evolución de exportaciones del sector Alimentos y bebidas - Períodos 2011-2012 (En Millones de dólares)



Gráfica 2. Evolución de exportaciones del sector alimentos y bebidas periodos 2011-2012. Fuente: Informes Sectoriales y Ranking Industrial 2013 ASI.

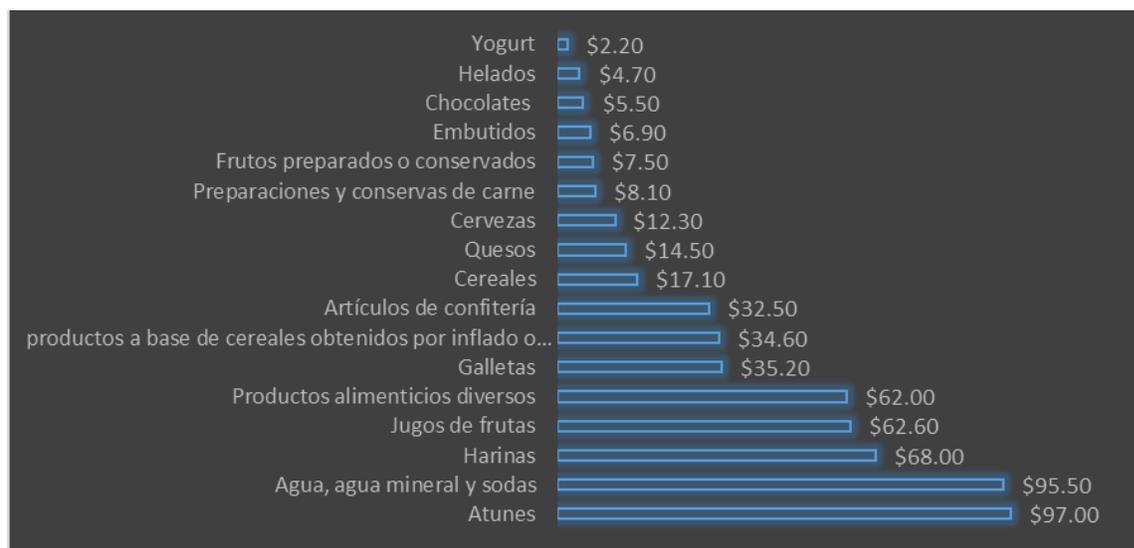
3.5.5. PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

El principal producto de exportación es el Atún con una participación del 16.6% del valor total exportado, en segundo lugar se encuentran las gaseosas 16.3%, en tercer lugar los jugos de frutas u hortalizas con el 10.7%, en cuarto lugar están los productos alimenticios diversos (incluyendo Snacks, pupusas entre otros) con el 10.6% y en quinto lugar la harina de maíz con el 7.4%. Estos 5 productos representan el 61.6% del total de las exportaciones realizadas por el sector.

Entre los productos que mejor rendimiento han mostrado se encuentran el atún con una tasa de crecimiento del 43.3%, y los jugos de frutas y hortalizas con una tasa del 15.5%.

A estos les siguen las gaseosas y los productos alimenticios diversos con tasa más moderadas, 6.6% y 2.8% respectivamente. La harina de maíz si bien se encuentra dentro de los principales productos de exportación, ha disminuido en 5.7%.

Principales artículos de exportación del sector alimentos y bebidas 2012 (en millones de dólares)



Fuente:

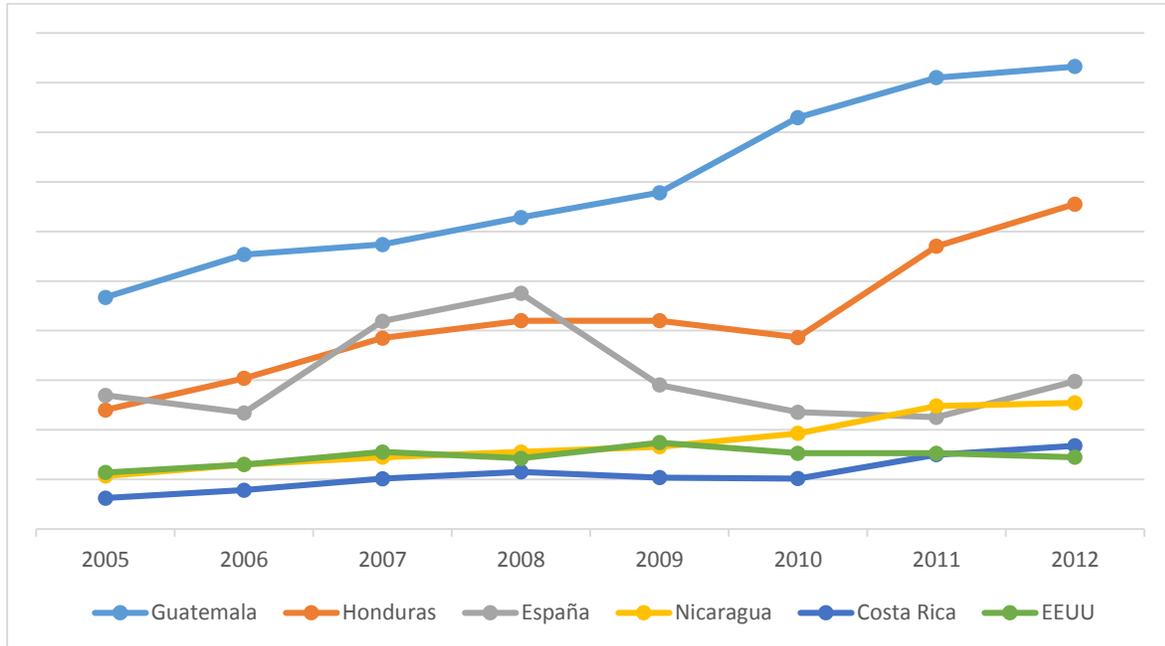
Informe Ranking Industrial 2013. ASI.

Principales cinco países de destino de las exportaciones del sector alimentos y bebidas 2012

Posición	País	2011	2012	Participación	Variación
1	Guatemala	\$182.00	\$186.60	31.90%	2.50%
2	Honduras	\$113.90	\$131.00	22.40%	15%
3	España	\$45.20	\$59.70	10.20%	32%
4	Nicaragua	\$49.60	\$50.90	8.70%	2.70%
5	Costa Rica	\$30.00	\$33.60	5.80%	12.0%
Exportaciones totales alimentos y bebidas 2012 (Millones \$)		\$584.30	Exportaciones totales alimentos y bebidas 2011 (Millones \$)		\$528.20

Tabla 9. Principales cinco países de destino de las exportaciones del sector alimentos y bebidas 2012. Fuente: Informe Ranking Industrial 2013. ASI.

Principales cinco países de destino de las exportaciones de Alimentos y Bebidas 2005-2012 (en millones de Dólares)



Grafica 3. Principales cinco países de destino de las exportaciones del sector alimentos y bebidas 2012. Fuente: Informe Ranking Industrial 2013. ASI.

3.6. INDICADORES DE ASPECTOS DE EXPORTACION EN EL SALVADOR

a. Ranking Nacional de Empresas Exportadoras

La revista el Economista en colaboración con la ASI obtuvieron, con datos del BCR, el Ranking de las 10 principales empresas que exportan en El Salvador, esto es importante porque dentro de estas empresas se encuentran 3 empresas de Alimentos y Bebidas, este tipo de indicadores a nivel de país brindan competitividad entre las empresas de los diferentes sectores, además que este tipo de prácticas genera economías de escalas a las empresas para poder entrar a mercados internacionales con mayores exigencias.

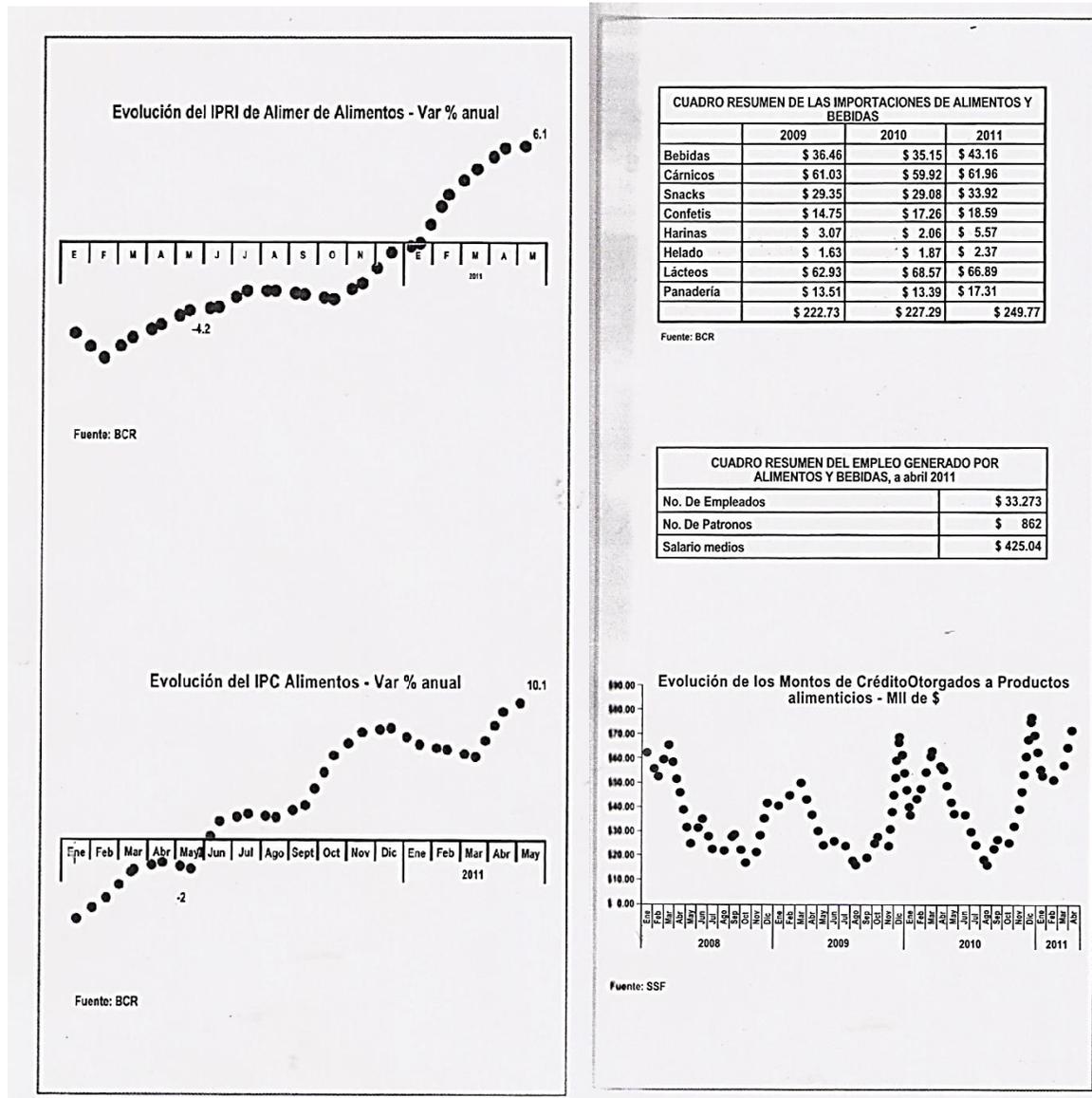
Top 10 de las mayores exportadoras industriales 2012

Mayores exportadores industriales 2012	
1	Lempa Services Limitada
2	HanesBrands El Salvador, Ltda. de C.V.
3	Avx Industries Pte. Ltd.
4	Intratext de El Salvador, S.A. de C.V.
5	Livsmart Américas, S.A. de C.V.
6	Kimberly-Clark de Centroamérica, S.A.
7	Gasohol de El Salvador, S.A. de C.V.
8	Productos Alimenticios Diana S.A. de C.V.
9	Calvoconservas El Salvador, S.A. de C.V.
10	Sigma Q, S. A.

Tabla 10. Top 10 de los mayores exportadores industriales 2012. Fuente: Revista "El Economista" Abril - Mayo 2013

- b. Empleos Industria Salvadoreña de Alimentos y Bebidas** Las actividades de elaboración de productos alimenticios y bebidas, y elaboración de productos del tabaco proporcionaron empleo a unas 36,191 personas en 2011, pagando en promedio un salario mensual de \$450.00

Empleos Generados en el Sector Alimentos y Bebidas



Grafica 4. Empleos generados por el sector de alimentos y bebidas. Fuente: Revista El Economista, especial de bebidas. ASI 2011.

3.7. INFRAESTRUCTURAS Y ACTIVIDADES LOGÍSTICAS EN EL SALVADOR

Actualmente una de las mayores apuestas de El Salvador como parte de la estrategia de crecimiento económico, es convertirse en un centro logístico internacional y de distribución regional, mediante el desarrollo de plataformas logísticas y de servicios internacionales.

A pesar de ello, hasta el momento, las acciones requeridas para lograrlo, y las medidas para mejorar la infraestructura no se han implementado con la rapidez necesaria, sobre todo porque el sector productivo ha señalado deficiencias en la misma que están afectando su competitividad.

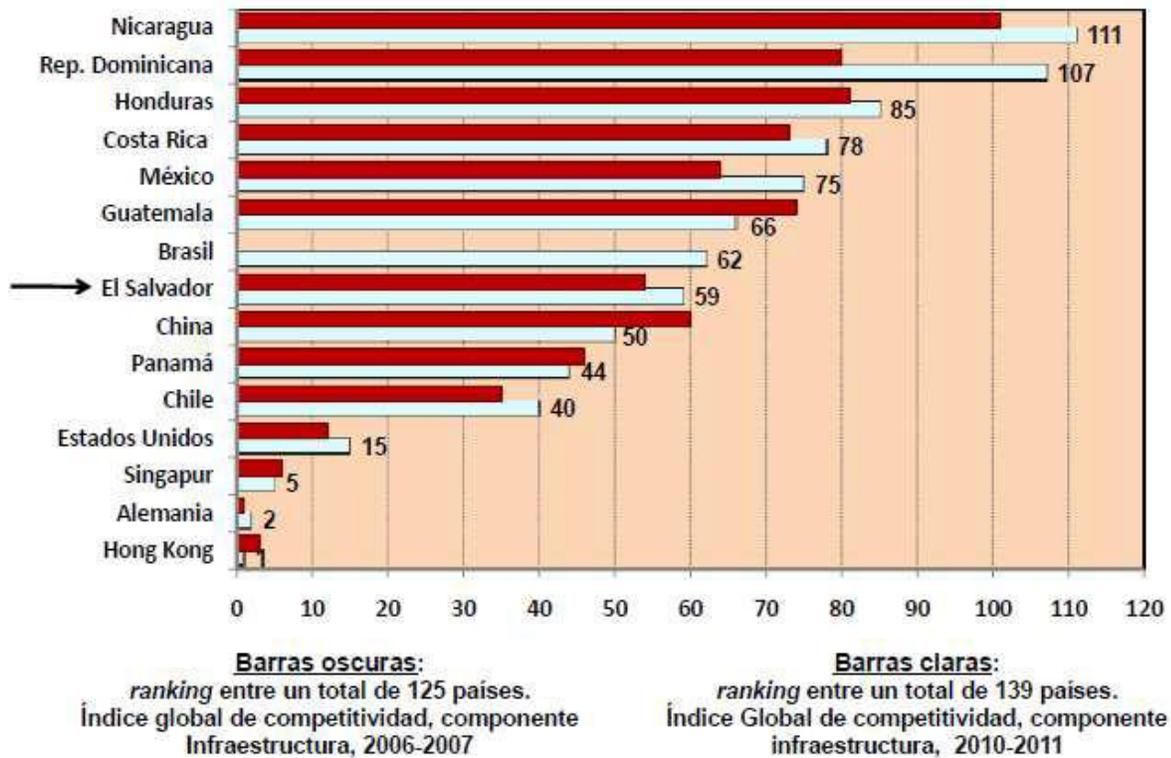
En 2006, los empresarios salvadoreños indicaron que los costes de logística eran elevados, y que estos costes, junto con los del transporte marítimo, obstaculizaban la competitividad nacional.

Por otro lado, algunos indicadores internacionales muestran que El Salvador ha estado retrocediendo en el componente de Infraestructuras en el último quinquenio; mientras que otros países del área, por el contrario, han realizado acciones para mejorar su infraestructura.

De acuerdo con el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial, en 2006, de un total de 104 países, El Salvador ocupó la posición 54 en infraestructura, bastante alejado de los países mejor posicionados en el mundo; sin embargo, dentro de la región fue el país con la mejor calificación, con excepción de Panamá, que se situó en la ubicación 46.

En 2010, el país volvió a registrar el mejor ranking del área en infraestructura, sólo superado por Panamá; sin embargo, había retrocedido a la posición 59, mientras que Panamá y Guatemala habían mejorado su calificación.

Índice global de competitividad: componente infraestructura



Grafica 5 Índice global de competitividad. Fuente: Foro Economico Mundial.

Al analizar los factores que incidieron en este retroceso en infraestructura, se observa que el país empeoró en la calidad de infraestructura en general, y en la portuaria y aeroportuaria; mientras que, al mismo tiempo, Honduras, Guatemala y Panamá mejoraron su posición en puertos y aeropuertos, de 2006 a 2010; sobresaliendo la mejoría en infraestructura de Guatemala en ese período, así como la posición 11 que alcanzó Panamá en la calidad de sus puertos en 2010.

En el retroceso en la infraestructura portuaria del país ha incidido, en parte, el hecho que desde la finalización de la construcción del Puerto La Unión a finales de 2008, esta obra todavía no haya podido ser concesionada. Por el lado del aeropuerto, en 2006, ya se tenían problemas de congestión, sin que hasta el presente se hayan hecho las ampliaciones que se necesitan, aparte de algunas medidas para mejorar las operaciones administrativas y de logística.

Centroamérica: índice global de competitividad. Componente infraestructura

Indicador	Guatemala		El Salvador		Honduras		Nicaragua		Costa Rica		Panamá	
	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11	2006-07	2010-11
Infraestructura	74	66	54	59	81	85	101	111	73	78	46	44
Calidad de la infraestructura en general	58	50	38	44	77	82	94	114	98	77		66
Calidad de las carreteras	57	61	31	29	74	82	92	95	108	111		59
Desarrollo ferroviario	113	114	115	110	122	105	123	n/a	106	100		58
Calidad de la infraestructura portuaria	59	57	57	71	45	32	100	126	102	132		11
Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	66	49	25	33	77	70	81	87	68	80		24
Disponibilidad de los kilómetros de asientos de aerolínea		97		86		110		120		75		58
Calidad del suministro de electricidad	62	61	49	80	91	82	102	113	44	43		51
Líneas fijas de telefonía	83	95	71	70	92	90	99	107	40	38		81
Suscripciones de telefonía móvil		30		31		54		110		119		7

Tabla 11. Índice global de competitividad para Centro América Fuente: Informe Mundial de Competitividad, Foro Económico Mundial (FEM)

En relación con la infraestructura portuaria del resto de países del área, sobresale Panamá que tiene una clara ventaja en la región. El canal que une ambos océanos le da una delantera difícil de igualar, ya que no sólo es una obra de ingeniería sin comparación, sino que también su administración ha sido eficiente.

Además, se ha tenido la visión de mejorar esta infraestructura para adaptarla a los buques modernos de mayor tamaño, así como a mayores flujos comerciales, por lo que en 2009 se inició el proceso de ampliación del canal que se espera esté terminado a finales de 2014. Estas obras ya le han reportado a ese país millonarias inversiones. El proyecto abarca también el desarrollo de la red de conexiones terrestres y el desarrollo del transporte ferroviario.

Por su parte, Honduras, tiene el puerto Cortés que es considerado en la actualidad como el principal de la región en la costa Atlántica. Este puerto ha mejorado en recurso humano, equipo y capacidad operativa en los últimos años; además, durante el segundo semestre de 2011 se inició un proyecto de expansión y modernización de este puerto.

En el otro extremo, en 2010, sólo Nicaragua y Costa Rica estaban en peor posición que El Salvador en la calidad de infraestructura portuaria, y, al igual que el país, ambas naciones retrocedieron en la calidad de sus puertos de 2006 a 2010. No obstante, la situación podría cambiar a mediano plazo para Costa Rica, si se considera que acaba de concesionar la construcción y operación de un

mega muelle para contenedores en Moin en la costa del Atlántico⁵, al operador holandés APM Terminals, el mismo que mostró interés por el puerto La Unión en 2008.

En cuanto a la infraestructura aérea, en 2006, El Salvador tenía la mejor calificación de los cinco países centroamericanos. En 2010, Panamá se situó en el primer lugar en el área en este segmento, de acuerdo con el Índice Global de Competitividad (IGC); desplazando a El Salvador al segundo lugar, país que de 2006 a 2010 experimentó un retroceso. En general, todos los países de la región han realizado acciones para mejorar sus aeropuertos, incluyendo Nicaragua y Costa Rica, los cuales, sin embargo, al igual que El Salvador, retrocedieron en el período 2006-2010 en este componente, de acuerdo con el IGC.

En 2010, Panamá anunció una inversión de 850 millones de dólares en distintos aeropuertos para los próximos cinco años; entre ellos, el aeropuerto de Tucumán, para mantenerlo como el hubo de América Latina y el Caribe. Por su lado, Guatemala amplió y remodeló el aeropuerto La Aurora durante 2006-2007, y en 2009 remodeló de nuevo el aeropuerto en el área de pistas. A finales de 2009, se anunció la concesión del aeropuerto de Liberia, en Costa Rica. En 2010, se terminó la ampliación de la pista del Aeropuerto Internacional de Toncontín en Honduras, y también se han remodelado otros aeropuertos de ese país.

La situación de El Salvador es preocupante; no sólo ha retrocedido en su posición en infraestructura dentro del área, sino también se está quedando rezagado con respecto a otros países, en cuanto al desempeño de las actividades de logística de apoyo al comercio; actividades que tienen cada vez mayor impacto en el crecimiento del producto y el comercio, así como en la diversificación de las exportaciones y atracción de inversión extranjera.

El Logistics Performance Index (LPI) del Banco Mundial permite medir el desempeño de la cadena logística, e identificar las fortalezas y debilidades que enfrentan los países. Los componentes de logística que se miden en el LPI de 2010 son:

- Eficiencia de los procesos aduaneros.
- Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte.
- Facilidad para lograr envíos a precios competitivos.
- Competencia y calidad de servicios de logística.
- Habilidad para seguimiento de envíos.

- Frecuencia con que los envíos llegan a su destino a tiempo.

De acuerdo con el LPI, El Salvador pasó de ocupar la posición 66 en 2007 a la 86 en 2010, un retroceso de 20 puntos. En ese período, El Salvador mejoró principalmente en los tiempos de entrega; así como en la calidad y competencia de las actividades de logística, y en los procesos aduaneros. No obstante, tuvo un retroceso significativo en la facilidad de lograr precios competitivos en envíos internacionales, y también empeoró en el seguimiento de envíos, y en infraestructura relacionada con el comercio, lo que determinó pasar a una peor posición en el LPI. De los cinco países centroamericanos, El Salvador solamente se encuentra con mejor calificación que Guatemala y Nicaragua; además, es, junto con Guatemala, el único país de la región que desmejoró su desempeño logístico de 2007 a 2010. Mientras que Honduras se encuentra por encima de El Salvador, y, además, logró ubicarse dentro de las diez primeras naciones en desempeño logístico, dentro del segmento inferior del grupo de países de renta media.

a) Índice de desempeño logístico (LPI) y sus componentes

El puntaje general del Índice de Desempeño Logístico refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio, el transporte, la facilidad.

	LPI		Aduanas		Infraestructura		Envíos internacionales		Calidad y competencia en las actividades logísticas		Rastreo de envíos		Tiempos de entrega	
	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010
Alemania	3	1	4	3	3	1	4	9	3	4	5	4	8	3
Singapur	1	2	3	2	2	4	2	1	2	6	1	6	1	14
Hong Kong	8	13	7	8	8	13	7	6	9	14	8	17	7	26
Estados Unidos	14	15	19	15	7	7	20	36	13	11	10	5	19	16
China	30	27	35	32	30	27	28	27	27	29	31	30	36	36
Brasil	61	41	74	82	49	37	74	65	49	34	65	36	72	20
Chile	32	49	24	41	34	50	34	94	35	48	37	40	44	44
México	56	50	60	62	53	44	53	77	57	44	48	47	51	47
Panamá	54	51	48	49	48	61	58	71	61	57	49	71	49	62
Costa Rica	72	56	64	58	67	67	82	105	89	59	78	54	90	51
República Dom.	96	65	82	63	97	90	107	107	108	100	107	48	91	38
Honduras	80	70	65	76	79	93	93	101	91	82	91	74	93	41
El Salvador	66	86	75	67	68	77	61	148	78	68	61	87	73	55
Guatemala	75	90	87	91	104	84	73	150	79	62	90	84	64	61
Nicaragua	122	107	112	101	137	102	124	106	92	114	116	107	131	92

Tabla 12. Índice de desempeño logístico. Fuentes: Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy 2007 y 2010, World Bank.

Es, por tanto, prioritario que El Salvador identifique las debilidades que existen en la cadena logística para mejorarla y resolver los cuellos de botella, si no quiere seguir ampliando la brecha que tiene en desempeño logístico con los países desarrollados, y con los de la región, y para que tenga una oportunidad real de convertirse en centro logístico de distribución regional.

b) Comercio Transfronterizo

Por otro lado, con respecto a los mecanismos utilizados para el comercio exterior, de acuerdo con FUSADES los trámites engorrosos dentro de las empresas del país son preocupantes porque aumentan los costos de los negocios, lo cual reduce competitividad. El país ha bajado 42 escalones, entre el año 2007-2013, ubicándose en el lugar 113 del ranking Doing Business que mide el clima de negocios, que elabora el Banco Mundial. El país está en un punto medio si se compara con el resto de naciones de Centro América, pero fue el único país del istmo que

desmejoro en el ranking elaborado para el 2013 por lo que es de importancia analizar y mejorar los tramites de exportación del país.

Comercio transfronterizo ⁱ						
DB 2013 CLASIFICACIÓN 80 DB 2012 CLASIFICACIÓN 72 CAMBIO +8			Ver metodología » Compare economías »			
Indicador	El Salvador	América Latina y el Caribe	OCDE			
Documentos para exportar (numero)	8	6	4			
Tiempo para exportar (dias)	14	17	10			
Costo de exportación (US\$ por contenedor)	980	1.268	1.028			
Documentos para importar (numero)	8	7	5			
Tiempo para importar (dias)	10	19	10			
Costo de importación (US\$ por contenedor)	980	1.612	1.080			

Naturaleza de los procedimientos de la exportación	Duración (días)	US\$ Coste	Naturaleza de los procedimientos de la importación	Duración (días)	US\$ Coste
Preparación de documentos	4	380	Preparación de documentos	3	380
Autorización de aduana y control técnico	4	100	Autorización de aduana y control técnico	2	100
Puertos y manejo terminal	3	100	Puertos y manejo terminal	3	100
Transporte interior y manejo	3	400	Transporte interior y manejo	2	400
Totals	14	980	Totals	10	980

Tabla 13. Comercio trasfronterizo. Fuente: Banco Mundial.

3.8. ACTORES INVOLUCRADOS EN LA TEMÁTICA

Las responsabilidades y funciones relativas al sector de infraestructuras y desarrollo de actividades logísticas en El Salvador, están fragmentadas entre instituciones públicas y privadas. De esta forma, los principales actores involucrados en el desarrollo del sector son:

1. ACTORES INVOLUCRADOS EN ACTIVIDADES DE DESARROLLO LOGÍSTICO:

- a) Instituciones Públicas:

- Ministerio de Economía, MINEC
- Ministerio de Educación, MINED
- Ministerio de Hacienda, Dirección General de Aduanas
- Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones e Inversión, CONADEI
- Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, INSAFORP
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT
- Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, CEPA
- Ministerio de Obras Públicas, MOP
- Agencia Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, PROESA

b) Instituciones Privadas:

- Asociación de Zonas Francas, AZFES
- Universidades e Institutos Tecnológicos
- Federación Salvadoreña de Ingenieros, Arquitectos y Ramas Afines, FESIARA
- Asociación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos, ASIA
- Comisión Inter-gremial para la Modernización de Aduanas, CIMA
- Asociación de Agentes Aduaneros Autorizados, ASODAA
- Cámara Logística de El Salvador, CALOES
- Asociación Salvadoreña de Empresarios del Transporte de Carga, ASETCA
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, CAMARASAL
- Asociación Salvadoreña de Industriales, ASI
- Corporación de Exportadores, COEXPORT
- Asociación Nacional de la Empresa Privada, ANEP

2. ACTORES INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS:

a) Instituciones Públicas:

- Ministerio de Economía, MINEC
- Ministerio de Hacienda

- Ministerio de Obras Públicas, MOP
- Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, CEPA
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, MARN
- Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, ANDA
- Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones, SIGET
- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, COMURES
- Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, CEL
- Comisión Nacional de Desarrollo, CND
- Agencia Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, PROESA

b) Instituciones Privadas:

- Operadores en energía eléctrica y en telecomunicaciones
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, FUSADES
- Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción, CASALCO
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, CAMARASAL
- Asociación Salvadoreña de Industriales, ASI
- Asociación Nacional de la Empresa Privada, ANEP

3.8.1. ADUANAS EN EL SALVADOR

Las Aduanas y Puestos Aduaneros se encuentran en todo el territorio nacional. Se le llama Jurisdicción a la sección del territorio de El Salvador en la cual cada aduana ejerce control.

Las aduanas se clasifican de acuerdo al lugar en el que se encuentren, además de las que se indican Delegaciones de Aduanas en Zonas Francas y Depósitos Temporales y Almacenes Generales de Depósito.

La DGA, es una dependencia del Ministerio de Hacienda, y tiene la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de leyes y reglamentos que regulan el tráfico internacional de mercancías. Es dirigida por un Director General. A través del Reglamento Orgánico Funcional, se faculta al Director General a dictar las normas necesarias a efecto de desarrollar o reestructurar la organización interna de la Dirección General de Aduanas con el fin de permitir a la Institución

readecuar su estructura orgánica funcional integrada por tres niveles: Directivo, Ejecutivo y Operativo,

La DGA, mantiene una constante modernización en sus sistemas, respondiendo a las exigencias internacionales en materia aduanera, de comercio exterior y de aseguramiento de la calidad en el servicio, así como a la dinámica acelerada del comercio internacional en el marco de la globalización de las economías en un ámbito de facilitación y transparencia con su usuarios directos e indirectos que deseen consultarle.

La evolución del servicio aduanero en El Salvador, ha estado íntimamente ligada a la forma en que ha cambiado la economía del país, dependiendo en cierta medida de la tendencia económica predominante.

El objetivo principal de la DGA es aplicar, comprobar y hacer cumplir la normativa aduanera, proporcionando servicios de calidad, mediante la competencia e integridad de su personal, utilizando tecnología y procesos adecuados, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Aduanas en El Salvador

<p style="text-align: center;">DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS www.aduana.gob.sv km. 11.5 Carretera Panamericana, Ilopango</p> <p style="text-align: center;"><u>ADUANAS DE LA REPUBLICA</u></p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ADUANA TERRESTRE EL AMATILLO Tel. 2649-9419, Fax 2649-9710. Ciudad de Pasaquina, Departamento de La Unión. ▪ ADUANA TERRESTRE EL POY Tel. 2335-9401, Fax 2335-9401. Km. 96 Carretera Troncal del Norte, Municipio de Citala, Departamento de Chalatenango ▪ ADUANA TERRESTRE LA HACHADURA Tel. 2420-3629, Fax 2420-3767. Caserío Puente Arce, Cantón La Hachadura, Departamento de Ahuachapán. ▪ ADUANA AÉREA COMALAPA Tels. 2314-9717 y 9718, Fax 2314-9717. Aeropuerto Internacional de El Salvador, San Luis Talpa, Comalapa, Departamento de La Paz. ▪ ADUANA AEREA de Ilopango, Tel. 2295-0270, Fax 2295-0949, Aeropuerto de Ilopango, Departamento de San Salvador ▪ ADUANA TERRESTRE ANGUIATÚ Tel. 2401-0013 Fax 2401-0210 Cantón El Brujo, Caserío Anguiatú, Metapán, Departamento de Santa Ana 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ADUANA MARITIMA ACAJUTLA Tel. 2414-1786, Fax 2414-1784. Puerto de Acajutla, Departamento de Sonsonate. ▪ ADUANA MARÍTIMA LA UNIÓN Tel. 2604-4018, Fax 2604-4106 3era. Calle Poniente, Sector La Esperanza, Colonia Belén #22, Departamento de La Unión. ▪ ADUANA PUERTO BARILLAS Tel. 2632-1802, Fax 2632-1819. Carretera El Litoral Km. 109, Hacienda Las Carreras, Jiquilisco, Departamento de Usulután ▪ ADUANA TERRESTRE LAS CHINAMAS Tel. 2401-3602, Fax 2244-3628. Cantón Puente El Jobo, Municipio de Ahuachapán Km. 112, Departamento de Ahuachapán. ▪ ADUANA TERRESTRE SAN CRISTÓBAL Tel. 2441-8108, Fax 2441-8202. Cantón Piedras Azules, Caserío San Cristóbal de la Frontera, Municipio de Candelaria de la Frontera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ADUANA FARDOS POSTALES Tel. 2221-0328, Fax 2221-0334. Edificio de Correo Nacional, Centro de Gobierno, San Salvador ▪ ADUANA SAN SALVADOR (SAN BARTOLO). Tel. 2244-5246, Fax 2244-5219. Km. 11 ½ , Carretera Panamericana, San Bartolo, Ilopango, Departamento de San Salvador ▪ ADUANA SANTA ANA Tel. 2489-6070, Fax 2489-6072. Carretera a Metapán, Km. 67 contiguo a Penal de Apanteos, Departamento de Santa Ana. ▪ ADUANA TRES TORRES Tel. 2244-3048, Fax 2244-6418 Diagonal Centroamérica y Ave. Alvarado, Edificio Tres Torres, San Salvador.

Tabla 14. Aduanas en El Salvador.

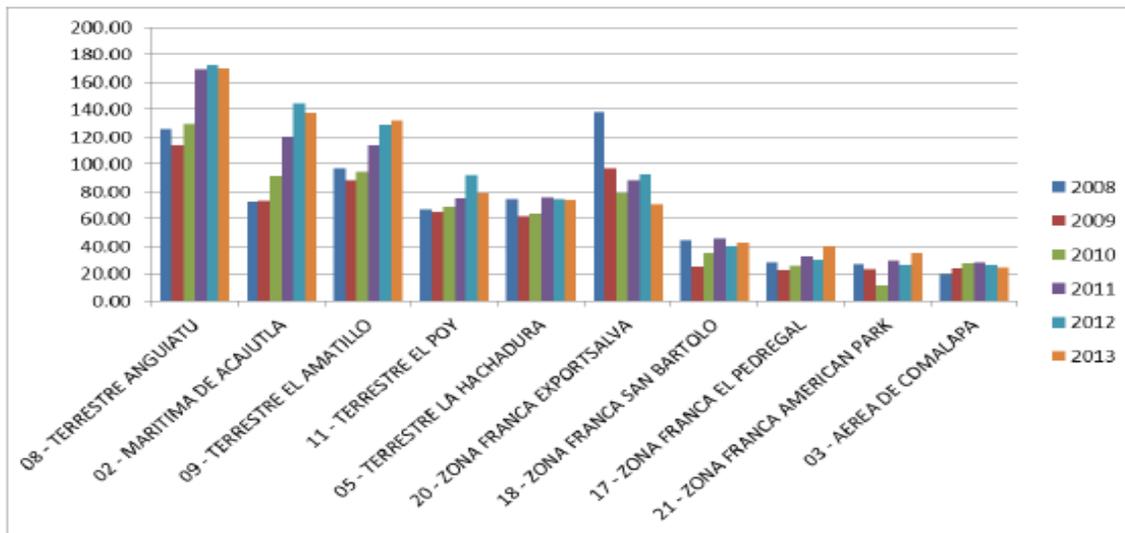
Rutas fiscales y Aduanas Jurisdiccionales



Ilustración 1. Rutas fiscales y aduanas jurisdiccionales.

Exportaciones por aduana por año (Exportación, Re- Exportación)

En millones de US\$



Aduana	2008	2009	2010	2011	2012	2013
08 - TERRESTRE ANGUIATU	125.16	113.24	129.30	169.14	172.29	169.96
02 - MARITIMA DE ACAJUTLA	72.38	72.74	91.23	119.99	144.53	137.06
09 - TERRESTRE EL AMATILLO	96.99	87.87	94.40	113.73	128.77	131.77
11 - TERRESTRE EL POY	66.77	64.99	69.27	75.17	91.93	78.66
05 - TERRESTRE LA HACHADURA	74.26	61.97	63.57	75.41	74.35	73.48
20 - ZONA FRANCA EXPORTSALVA	137.69	97.46	79.00	87.89	92.38	70.60
18 - ZONA FRANCA SAN BARTOLO	44.81	24.86	34.91	45.78	39.96	42.58
17 - ZONA FRANCA EL PEDREGAL	28.26	22.63	25.52	33.03	30.42	40.28
21 - ZONA FRANCA AMERICAN PARK	26.92	22.89	11.27	29.49	26.24	35.17
03 - AEREA DE COMALAPA	19.80	23.84	27.94	28.60	26.33	24.46
Las demás aduanas	98.26	171.71	86.26	107.94	121.31	137.89
Total	791.30	764.21	712.68	886.18	948.50	941.91

Tabla 15. Exportaciones por aduanas por año. Fuente: ReportNet DGA

Se presentan a continuación las exportaciones por productos que se han realizado hasta febrero del año 2013 por las diferentes Aduanas de El Salvador.

Exportaciones por producto

Productos	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Materias Textiles y sus Manufacturas	360.78	272.31	255.60	319.51	336.41	345.85
Prod. de las Ind. Alim., Bebidas, Alcoholes, Vinagres y Tabaco	108.56	107.02	112.04	132.46	137.78	182.15
Productos de Reino Vegetal	61.98	59.35	78.23	130.50	121.26	86.46
Plástico y Caucho y sus manufacturas	35.67	35.23	38.02	47.46	59.12	58.82
Pasta de Madera. Papel y Cartón	37.80	40.19	36.09	44.80	48.66	52.63
Metales comunes y sus manufacturas	41.41	31.99	34.01	44.52	52.45	49.95
Productos de las Industrias Químicas o Conexas	39.19	37.08	34.55	41.12	40.87	45.42
Máquinas, Aparatos y Material Eléctrico	41.05	30.76	44.27	46.91	38.60	43.80
Productos Minerales	18.78	16.84	28.55	18.49	55.17	17.85
Material de Transporte	2.78	86.09	3.39	3.10	3.40	2.96
Los demás productos	43.30	47.34	47.94	57.30	54.77	56.01
Total	791.30	764.21	712.68	886.18	948.50	941.91

Tabla 16. Exportaciones por producto.

Avances de los procesos aduaneros

En el mundo entero la misma tendencia de la adopción de la Administración de Procesos llegó a las empresas públicas, generando en algunas de ellas, cambios significativos. Sin embargo, fueron las instituciones directamente relacionadas con el comercio exterior, quienes al tener una interacción con clientes internacionales externos a la empresa, recibieron una alta influencia de las premisas de los procesos, empezando así a contemplar este tipo de conceptos en su operativa. Cabe recalcar que en el mundo globalizado uno de los factores que influye sobre la competitividad de un país y lo atractivo del mismo para la inversión extranjera, suele ser la complejidad de los trámites relativos a las operaciones de su sector industrial. Este factor en particular ha obligado que los países hagan esfuerzos conjuntos para simplificar la tramitología relativa a importación y exportación.

Bajo este contexto desde hace muchos años las aduanas de los países desarrollados empezaron a considerar la teoría de la gestión de procesos, insertándola en sus operaciones aduaneras, obteniendo como resultado de su aplicación enormes avances y clientes externos a su institución muy satisfechos. Desde ese entonces y siguiendo como ejemplo la experiencia de los países de

mayor desarrollo económico, en las aduanas de países en vía de desarrollo económico, empezó a manejarse un nuevo concepto hasta entonces no utilizado.

Es así como la DGA, en respuesta a las exigencias del mercado, y presionada por la amplitud de cuestiones que manejaba, conformó un equipo sobre la reorganización de los sistemas aduaneros, encargándole crear una estructura en donde la Administración aduanera contribuiría al beneficio de la Nación, teniendo como resultado una organización más eficaz y flexible, con un elevado índice de participación del personal. La concreción de este ideal se consolidó mejorando el uso de la tecnología de información, creando y perfeccionando un sistema automatizado, determinando y mejorando sus procesos esenciales y proporcionando al funcionario la formación necesaria.

De esta manera se empezó por redefinir los procesos esenciales, enfocando sus prioridades y objetivos, y determinando claramente los usuarios, y necesidades, fue así como la aduana americana motivada por la gran cantidad y complejidad de cuestiones por atender, formó un equipo sobre la reorganización de los sistemas aduaneros, pidiéndole desarrollar una estructura organizativa que permita contribuir al beneficio del país. Así, el grupo en mención basó su accionar en una mejora del uso de la tecnología de la información, automatizó la mayoría de las operaciones aduaneras y capacitó al personal eficientemente, redefiniendo los procesos esenciales y enfocando su gestión a los mismos.

Como se ha mostrado, los países de gran desarrollo económico han recurrido a reestructurar sus procesos empresariales y en este caso los aduaneros, con fines de lograr mayor eficacia y rentabilidad, considerando siempre las consecuencias que podrían tener los mismos en el área comercial.

Bajo esta nueva perspectiva las aduanas han empezado a identificar sus procesos, dándole mayor importancia a los Procesos clave cuya incidencia en la eficiencia de la institución es muy alta para el logro de la eficiencia de sus operaciones.

3.9. PROCEDIMIENTOS ADUANEROS

De la misma manera, al igual que en las empresas privadas, las aduanas han incursionado desde hace algunos años en el uso de los procedimientos, como apoyo y detalle exacto de las tareas que conformarán los procesos. Este uso se ha hecho aún más evidente, desde que los temas de definición de los procesos clave del negocio aduanero fueron parte del plan estratégico de las administraciones aduaneras. Dentro del ámbito aduanero, se entiende por procedimiento a las actividades aduaneras interrelacionadas, descritas de forma secuencial, en donde se muestra su forma de ejecución para ser llevadas a la práctica por actores del mismo, según corresponda.

Un procedimiento abarca la obtención, el almacenamiento, el proceso y la transmisión de información, motivo por el cual la base para la simplificación de procedimientos internacionales en materia de comercio debe ser la utilización de sistemas de información.

Esta nueva tendencia de utilización de los procedimientos, ha permitido que en las aduanas, al menos sus procesos principales, estén claramente documentados logrando establecer la forma repetitiva de su funcionamiento y una mejora visible para los Operadores de Comercio Exterior, quienes percibirán mayor formalidad de la Aduana al utilizarse estos documentos. Sin embargo, muchos de estos procedimientos aun cuando tienen todas las características exigibles no persiguen los lineamientos dados al respecto por los organismos rectores de las Operaciones Aduaneras y del Comercio Internacional; haciéndose necesario su consideración en este sentido.

3.9.1. LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS (OMA) Y EL CONVENIO DE KYOTO EN LA FACILITACIÓN ADUANERA

La Organización mundial de Aduanas es una organización intergubernamental independiente en asuntos aduaneros cuya función principal es conseguir la eficiencia y efectividad de las Aduanas. Por esta razón, la Organización Mundial de Aduanas se ha preocupado en incentivar a las Administraciones aduaneras para que modifiquen sus procedimientos de despacho de mercancía por otros más ágiles, simples y que promuevan lo acordado en legislaciones y acuerdos internacionales como medio de fomento del comercio internacional.

La idea de la utilización de los procedimientos para efectos aduaneros surgió de la demanda del Comercio Internacional de simplificar la tramitología relativa al comercio. Para lograr este objetivo se requiere que la Aduana se comprometa como parte integrante del Proceso de Comercio Internacional, a mejorar sus procesos sin descuidar el control considerando su papel en la recaudación pero pensando siempre en brindar la tan deseada facilitación.

La mencionada simplificación de procedimientos traerá como consecuencia directa la reducción de costos operativos y conexos a la operación aduanera, permitiendo que el producto pueda ser colocado en el mercado a menor precio, generando más demanda del mismo y contribuyendo al crecimiento económico del país.

La concreción de la simplificación y armonización de los procedimientos, constituye un progreso en los procesos aduaneros; mejorando los ingresos de los países y haciéndolos más competitivos, como resultado de un incremento en la eficiencia y efectividad de las administraciones aduaneras por la desaparición de la burocracia y la complejidad de los trámites aduaneros identificados como barreras al comercio.

Por la incidencia reciente de la utilización de procedimientos en las administraciones aduaneras, la Organización Mundial de Aduanas decidió referirse al tema de una manera detallada, a través de un anexo específico en el Convenio de Kyoto. Procurando así, no sólo la simplificación, sino también la armonización de los procedimientos aduaneros de sus Países Miembros, sin olvidarse del concepto del control; para lo cual, se han dado una serie de convenciones, programas, lineamientos y asesorías en busca de la tan esperada estandarización como impulso al comercio internacional.

Para lograr esta armonización, uno de los instrumentos cuyo uso asegura su consolidación lo constituye las recomendaciones del Consejo de Cooperación Aduanera, estas, aunque no tienen carácter vinculante, su profundidad en lo que respecta a las técnicas y prácticas aduaneras, las catalogan como uno de los mecanismos que deberían ser usados por las Administraciones Aduaneras para cumplir sus objetivos. Cabe recalcar que uno de los temas más manejados a nivel de la Organización Mundial de Aduanas es el consolidar la cooperación entre las Administraciones Aduaneras para mejorar sus procesos de control y operatividad; a través del intercambio de

información y prácticas comunes no duplicadas, que ayudarán a combatir la corrupción y lograr la tan buscada simplificación.

En este mismo sentido, algunos organismos internacionales han estado trabajando en relación con los lineamientos a la simplificación de procedimientos y facilitación al comercio, como lo son la Organización Mundial de Comercio, Banco Mundial, UNCTAD, UNECE.

3.9.2. EL CONVENIO INTERNACIONAL DE KYOTO PARA LA SIMPLIFICACIÓN Y ARMONIZACIÓN DE LOS REGÍMENES ADUANEROS

En el año 1974 el convenio internacional de Kyoto para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros se puso en vigencia. Luego de una actualización y revisión fue adoptado por el Consejo de Cooperación Aduanera en 1999 como el lineamiento básico para la modernización y logro de la eficiencia de los procedimientos aduaneros a través del Protocolo de enmienda del Convenio Internacional de Simplificación y Armonización de Procedimientos Aduaneros.

Desde su puesta en vigencia varios países del mundo han venido adhiriendo al mencionado convenio, sin embargo Colombia no ha adoptado formalmente el Convenio. Si bien es cierto, a pesar de no existir una obligación por la falta de ratificación formal de ciertos países al Convenio, han considerado la incorporación de ciertos lineamientos en sus legislaciones nacionales.

Cabe recalcar que aun cuando se insista en la inserción de los países al convenio, lo que realmente se persigue es la puesta en práctica de las recomendaciones dadas en el citado documento, pues a través de su uso se pretende establecer una visión generalizada entre las Administraciones aduaneras de lo relacionado a Procesos aduaneros, Transparencia, proceso legal, uso de tecnologías de información, técnicas modernas de perfiles de riesgo.

El objetivo central del uso del Convenio de Kyoto constituye el logro de la eficiencia de sus procedimientos de una manera simple y promoviendo la utilización de la tecnología. Además persigue el cumplimiento de los siguientes principios dentro de las Aduanas:

- Procedimientos armonizados y simplificados
- Desarrollo continuo y mejoramiento de las técnicas de control
- Maximizar el uso de Tecnologías de información

- Trabajo conjunto entre aduanas y comercio"

Así también, en el convenio se recomienda considerar los "elementos clave de la Administración de las aduanas modernas", que son:

- Automatizar
- Técnicas de manejo de riesgo
- Uso de información previo al arribo
- Uso de transferencia electrónica de datos
- Cooperación con otras aduanas
- Normativa funcional, operativa y fácilmente accesible y realizable.

La OMC, UNCTAD y otros Organismos Internacionales que velan por la facilitación del Comercio En busca de la eficiencia comercial, la OMC ha venido realizando esfuerzos para eliminar las barreras al Comercio, una de las cuales constituye la existencia de Procedimientos Complejos en las Aduanas. A pesar de los avances, los resultados no han sido alentadores pues son contrarrestados por la corrupción y la ineficiencia. No obstante, las metas que siempre busca alcanzar la OMC son la eliminación de Procedimientos aduaneros complejos, puesta en producción de procedimientos simples y cuya ejecución tome el tiempo necesario y mejora de los Deficientes procedimientos aduaneros Como ha sido claramente notorio por la interrelación que tienen las actividades aduaneras con el comercio internacional, la Organización Mundial de Comercio y la Organización Mundial de Aduanas están directamente relacionadas tanto así que dentro del GATT existen artículos directamente relacionados a aspectos de facilitación al comercio, otorgándole a la OMA el carácter de complementaria a la OMC, considerando sus actividades como soporte a los objetivos de facilitación.

Por esta misma razón, en la conferencia ministerial de la OMC en Doha se acordó un programa de trabajo que consideró la Facilitación del comercio como uno de los temas a tratarse en la siguiente Reunión Ministerial, lo cual motivó a la OMA a exhortar a sus países signatarios a adoptar el Convenio de Kyoto o por lo menos a seguir sus lineamientos principales.

Para que la Unión Aduanera se complete es necesario redefinir el papel de las aduanas intrafronterizas. Por este motivo, robustecer las aduanas periféricas es una asignatura pendiente

para consolidar un territorio aduanero común, sobre todo porque les corresponderá a estas aduanas aplicar la Legislación Aduanera y controlar la recaudación de los derechos de Aduana de la subregión, además de ser la encargada de poner en marcha la legislación sobre comercio exterior.

Ésta es la razón por la que se ha establecido un ambicioso plan a fin de validar y extender la puesta en marcha de los procedimientos definidos en el CAUCA y que se refuerzan mediante las disposiciones del Manual Único de Procedimientos Aduaneros, que solventará las posibles carencias presentadas. Este manual tiene por objeto establecer los procedimientos uniformados en las operaciones aduaneras de comercio exterior para su aplicación uniforme en cada Servicio Aduanero de los países centroamericanos, de conformidad con la Resolución No. 2232,008 del 25 de abril de 2008 del COMIECO. Se decide implementar inmediatamente este acuerdo para simplificar los procedimientos a fin de lograr el paso expedito de mercancías y garantizar el trato nacional. Con dicho procedimiento se disminuye sustancialmente el tiempo de trámite en las operaciones aduaneras.

En la actualidad además de entidades internacionales y tratados en pro del desarrollo en materia aduanal, existen también instituciones de educación especializada como lo es el INCAE Bussines School, que en fechas recientes ha comenzado a colaborar con la Dirección General de Aduanas de Costa Rica Costa Rica haciendo posible el mejoramiento de las gestiones para facilitar el comercio internacional de dicho país, y por ende mejorar su economía. Anexo 2.

3.10. ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS DEL TRASPORTE DE MERCANCÍAS

Es preciso tener en cuenta que el transporte como eslabón de la cadena logística tiene dos fases claramente diferenciadas, como son la fase estática y la fase dinámica. A continuación se detallara de una forma más técnica y específica, los diferentes bienes o servicios que forman parte del transporte de mercancías en su fase estática, siendo por lo tanto susceptibles de ser comercializados, y representando posibles oportunidades de negocio para empresas en El Salvador.

En este sentido, en la fase estática, hay que diferenciar dos procesos igualmente importantes como son la Protección física y la Protección jurídica de las mercancías a transportar.

3.10.1. PROTECCIÓN FÍSICA DE LAS MERCANCÍAS

En relación a la protección física de las mercancías, conviene saber que todas las mercancías, necesitan una preparación para la manipulación y el transporte, la cual será mayor o menor en función del medio de transporte a utilizar. Concretamente, es el embalaje de las mercancías el que facilita su protección durante el transporte, así como su facilidad de manipulación e identificación. Por lo general, el medio de transporte elegido es el que determina el tipo de embalaje a usar, ya que los embalajes serán menores o mayores en función de si el transporte es marítimo, terrestre o aéreo.

a. Embalaje

Para un correcto embalaje de la mercancía, es preciso conocer las diferentes regulaciones y normativas acordadas internacionalmente. Del mismo modo, será necesario saber las especificaciones relativas al tipo de producto a transportar y el tipo de materiales, siendo la unidad de manipulación mínima la caja, cuyas dimensiones varían en función de la clase de mercancía. Entre los embalajes más utilizados en el transporte merecen especial atención dos de ellos:

1. La Paleta: Es una plataforma de carga, generalmente de madera, con unas entradas para manipulación mediante transpaletas o carretillas de uñas ("Forklifts"), que se usa especialmente para apilar bolsas o cajas, las cuales se

suelen proteger mediante una funda protectora de polietileno. La paleta se considera la unidad básica de carga.

Sus dimensiones normalizadas más frecuentes son: Europalet: 1200 x 800 mm; Universal (Marítimo): 1200 x 1000 mm; Botellero: 1200 x 1200 mm; Otros: 800 X 1000 mm y dimensiones especiales. La altura habitual normalizada es de 144 mm y los tipos más importantes son: Dos o cuatro entradas y Piso simple o doble.



2. El Contenedor: Según el Convenio de Contenedores de 1.972, es un elemento auxiliar del transporte, de carácter permanente, fácil de manipular, de llenar y vaciar y de un volumen mínimo de 1 m³. En la práctica suele ser una gran caja de dimensiones normalizadas por diversos organismos, según sea el medio de transporte básico para el que se conciba.



Los contenedores son, en general, prismáticos pero de formas diversas según se utilicen en transporte multimodal marítima, ferroviaria o aérea. Así tenemos, por ejemplo que los de base marítima siguen la normativa ISO, siendo los de uso más frecuente los de 20' y 40' cuyas dimensiones exteriores más frecuentes son:

- 20' x 8' x 8'6" el de 20'
- 40' x 8' x 8'6" el de 40'

En la actualidad se utilizan cada vez con más frecuencia los de altura de 9'6" (High cube) y de 9,6 de anchura (Pallet wide) así como los 45' (similar en tamaño a la caja de un camión). No obstante, con el fin de adaptarse a las necesidades del tráfico, se han desarrollado tipos muy diversos, tales como Cerrados o "Box", De costado abierto u "Open side",

De techo abierto u “Open top”, Plataformas o “Flat”, De gráneles o “Bulk”, Cisterna o “Tank”, Frigoríficos o “Reefer” y Jaula o “Cage”.

Finalmente, destacar que en el sector de la logística internacional se usan una serie de expresiones operativas para el manejo y gestión de contenedores, de las que las más importantes son:

- i. TEU (“Twenty feet equivalent unit”): Contenedor de 20´
- ii. FEU (“Forty feet equivalent unit”): Contenedor de 40´
- iii. FCL (“Full container load”): Contenedor de carga completa (Mercancía de un solo expedidor)
- iv. LCL (“Less than container load”): Contenedor de carga parcial (Mercancía de varios expedidores)
- v. CY (“Container yard”): Terminal de contenedores FCL
- vi. CFS (“Container freight station”): Terminal de contenedores LCL
- vii. INLAND. Transporte terrestre previo o posterior a un transporte containerizado marítimo (Cuando es aéreo, se denomina “Cartage”)

b. Manipulación

Comprende las operaciones de manejo de la mercancía en almacenes y terminales de transporte (puertos, aeropuertos, estaciones ferroviarias etc.). Para la manipulación de mercancías, se utilizan, además del trabajo manual, el cual es necesario en determinados momentos, maquinaria diversa que agiliza y facilita las labores tanto en las cargas / descargas, como en almacenaje y movimientos interiores.



Las más habituales son las siguientes:

1. Transpaleta manual: Son carretillas de uñas dobles, las cuales sirven para mover mercancías en distancias cortas y que no sean muy pesadas. Se utilizan habitualmente en almacenes y para carga/descarga en el interior de camiones, especialmente cuando no hay muelles.

2. Transpaleta electrónica: Es la misma que la anterior, pero el operario va normalmente sobre ella, se mueve eléctricamente, sirven para pesos mayores y admiten uñas más largas para cargar dos paletas simultáneamente. También se utilizan habitualmente en la preparación de pedidos cuando hay que recorrer grandes distancias.



3. Carretillas (Forklifts): Sirven para mover paletas y contenedores, varían enormemente de peso y altura, pudiendo mover contenedores cargados. Pueden aplicárseles útiles específicos para mover mercancías especiales, tales como: Bobinas, línea blanca, madera, etc.



4. Trilaterales y transelevadores: Son unos tipos especiales que se utilizan en modo automático o semiautomático, en almacenes especiales y autoportantes.



5. Portainer, Transtainer, Straddle Carriers, Spreaders: Material utilizado para el movimiento de contenedores en las terminales.



6. Grúas: De diversos tipos como, fijas, móviles, cigüeña, martillo, de cuchara, dependiendo su utilización de las características de la mercancía, del volumen a manejar y del coste de inversión.



7. Cintas Transportadoras: Para movilización automática de mercancías, mineral y gráneles.



8. Guías Transportadoras: Para prenda colgada.
9. Palas: Para manejo de gráneles y troncos.
10. Circuitos neumáticos para líquidos y pulverulentos: Para el manejo de gráneles líquidos y pulverulentos.
11. Plataformas Roll - Trayers: Son plataformas muy bajas que, dotadas de ruedas, se utilizan en los puertos para la carga /descarga a bordo de los buques de trasbordo rodado ("Roll-on / Roll-off"), con gran ahorro de tiempo operativo.

c. Almacenaje

Es la operación de colocar la mercancía en el interior del almacén o vehículo de transporte en condiciones óptimas. Los almacenes en función de los equipamientos que tienen se dividen en:

1. Convencionales: Son aquellos que disponen de estanterías convencionales, las cuales se utilizan con maquinaria convencional., como carretillas contrapesadas, retractiles, transpaletas manuales, eléctricas, etc.
2. Semiautomáticos: Disponen de estanterías con anchuras menores de pasillos, para utilizar caretilas trilaterales y equipamientos de estanterías de gravedad, dinámicas, carruseles, paternóster, etc.
3. Automáticos: Con equipamientos de estanterías con anchura mínima para utilización de transelevadores y toda la maquinaria automática.

3.10.2. PROTECCIÓN JURÍDICA DE LAS MERCANCÍAS

El marco jurídico de las mercancías viene dado por las múltiples regulaciones que afectan al transporte en sus diversos modos. El desarrollo ha sido muy variado a largo de los tiempos y ha venido cambiando, pese a mantener desde el origen muy claro el concepto de responsabilidad. De ello se ha derivado el contrato de seguro de las mercancías para el transporte en sus diversas modalidades.

Los intereses económicos y los problemas de responsabilidad que surgen como consecuencia de las operaciones de transporte, generan unas necesidades de protección que trascienden de los meros aspectos físicos.

En este sentido, en lo que concierne a la responsabilidad, hay que tener en cuenta que el transportista tiene una obligación “de resultados”, o sea de “trasladar las personas o cosas hasta su destino sin daño ni menoscabo”, pero, por otra parte, dicha responsabilidad está limitada por los Convenios Internacionales o las leyes nacionales que regulan el transporte, a unas compensaciones económicas establecidas para las diversas anomalías que puedan surgir.

Cuando el perjuicio económico excede de los límites de responsabilidad mencionados en el caso anterior (protección jurídica), la solución estriba en obtener una protección económica adicional mediante la contratación de una póliza de seguro.

Así pues, el transporte de mercancías requiere por sí mismo del conocimiento de las diferentes modalidades y coberturas de seguros de mercancías, así como de las diversas tipologías de seguros de transporte, dependiendo de si este es terrestre, aéreo o marítimo.

3.10.3. MODALIDAD DEL TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCANCÍAS

El transporte por carretera tiene como principales ventajas, la velocidad, fiabilidad, coste razonable, capacidad, embalaje más ligero y regularidad. Por el contrario, sus principales inconvenientes son por lo general las limitaciones en cuanto a peso y dimensiones y los tiempos de conducción y descanso establecidos.

Entre los principales tipos de vehículos para el transporte de mercancías por carretera, se pueden distinguir los siguientes:

- a) Rígidos (de dos o más ejes).
- b) Vehículos articulados: Constituidos por la composición de una cabeza tractora donde va el motor y la cabina del conductor y una caja de carga independiente (“Semirremolque”) que se apoya sobre un pivote situado en la parte posterior de la tractora (“Quinta rueda”).
- c) Trenes de carretera: Constituidos por un furgón adicional acoplado a un remolque o semirremolque normal.

Por su parte, los semirremolques se van adecuando cada vez más a los tipos de mercancías a transportar, siendo las especialidades principales los Tautliner, Semi-tautliner, Porta-contenedores, Frigoríficos, Frigo-lonas, Isotermos, Cisternas, Gráneles, Porta-coches y Semirremolques Especiales.

3.10.4. OFERTA DE PROCESOS LOGISTICOS

A continuación se detallan las condiciones que presenta El Salvador para ser competitivo, en términos de desarrollo logístico e infraestructuras. En función, de ellas se determina su potencial logístico y sus posibilidades de convertirse en un centro o plataforma logística a nivel regional e internacional.

Condiciones e infraestructuras logísticas en El Salvador



Ilustración 2. Condiciones e infraestructura logística en El Salvador. Fuente: Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador - PROESA. Junio 2012

La infraestructura vial tiene una importancia estratégica significativa para el comercio nacional e internacional. En este sentido, la ubicación geográfica de El Salvador sin salida al océano Atlántico, implican un uso extensivo de los puertos de Guatemala y Honduras para el comercio internacional, lo que, unido a la construcción del Puerto de La Unión, asigna a la red vial una importancia estratégica para la competitividad del país, de acuerdo con sus objetivos de convertirse en un centro logístico regional.

3.10.5. INFRAESTRUCTURA VIAL TERRESTRE

En primer lugar, es preciso recordar nuevamente que el transporte ferroviario en El Salvador, tanto de pasajeros, como de mercancías es prácticamente inexistente (solo existe una única línea de pasajeros que hace el mismo recorrido dos veces al día), debido fundamentalmente al deterioro y abandono de sus infraestructuras, y por el momento no se ha previsto ningún plan de rehabilitación o modernización de las mismas. Este hecho, hace que en lo sucesivo cuando

hablemos de infraestructuras de carácter vial, nos refiramos en todo caso, al transporte terrestre por carretera.

Dicho esto, el Foro Económico Mundial califica la infraestructura general del país como la segunda más competitiva de Latinoamérica para el ranking 2008-2009, y como la mejor de Centroamérica. En parte, este logro se debe a que en noviembre de 2000, el gobierno creó el Fondo de Conservación Vial (FOVIAL), modelo de éxito en América Latina.

La institución proporciona mantenimiento al 100% de la red vial nacional prioritaria, tanto de vías pavimentadas (3.379 km) como no pavimentadas (3.165 km), con una extensión total de 6.544 kilómetros en todo El Salvador.

Las principales carreteras internacionales del país forman parte de la Red Internacional de Carreteras Mesoamericanas (RICAM), que conecta los principales centros de producción y distribución de los países de la región con los puertos internacionales, desde el Canal de Panamá hasta la frontera con Estados Unidos en Texas.

Estas carreteras, las que tienen una importancia significativa para el comercio nacional e internacional, cruzan por las principales ciudades de los departamentos de San Salvador, San Miguel, Santa Ana, Usulután, La Libertad y Sonsonate, y conecta los puertos de Acajutla, La Unión, el aeropuerto de Comalapa y los principales pasos fronterizos de La Hachadura, El Amatillo, El Poy, Las Chinamas.

Los principales corredores que forman parte del Proyecto Mesoamérica (antes Plan Puebla Panamá, PPP) son:

- Corredor del Atlántico, que involucra la construcción, rehabilitación y mejoramiento del corredor vial de integración entre México, Belice, Guatemala, Honduras y El Salvador, vinculando al puerto de La Unión, sobre el Océano Pacífico, con la zona Atlántica de Honduras y con el puerto mexicano de Coatzacoalcos.
- Corredor del Pacífico (Puebla – Panamá), que involucra la construcción, rehabilitación y mejora del corredor vial de integración entre Ciudad de Panamá y la ciudad de Puebla en México, siguiendo la ruta del litoral Pacífico.
- Ramales y Conexiones Regionales Complementarios, que incluye una serie de carreteras que complementan a los Corredores de Integración Pacífico y Atlántico para conformar la

Red Internacional de Carreteras Mesoamericanas (RICAM), integrando los principales centros de producción y distribución con los puertos internacionales, desde el Canal de Panamá hasta la frontera con Estados Unidos en Texas. Además, posteriormente se incorporaron la habilitación de seis corredores interoceánicos en la región.

Dentro de los proyectos del PPP, los que involucran a El Salvador incluyen el Corredor del Pacífico (que corresponde a la carretera del Litoral), y tres de los seis corredores interoceánicos: el primero, que une el Puerto La Unión con el Puerto Cortés, en Honduras, lo que se ha dado en llamar “canal seco”; el segundo, que parte de La Libertad, pasa por el anillo periférico de San Salvador y el paso fronterizo de El Poy para llegar a San Pedro Sula y luego conectarse con el “canal seco”; y, el tercero, que une al puerto de Acajutla vía el paso fronterizo de Anguiatú con el corredor interoceánico de Guatemala a la altura de Río Hondo.



Ilustración 3. Localización estratégica en El Salvador. Fuente: Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador - PROESA. Junio 2012

El Salvador posee una red de carreteras de aproximadamente 12 540 kilómetros, de las cuales el 16 por ciento está pavimentada. Existen dos autopistas de gran importancia, la Panamericana que interconecta el este con el oeste y la Litoral, que es paralela a la anterior hacia el sur.

3.10.6. PRINCIPALES LIMITACIONES DEL TRANSPORTE POR CARRETERA

Actualmente, la infraestructura vial en El Salvador presenta importantes limitaciones, entre las que se encuentran:

- Las velocidades promedio que se pueden alcanzar son muy lentas para el promedio internacional. Se observan deficiencias en el diseño de las carreteras y en la cantidad y diseño de sus accesos, en la gestión integrada de los derechos de vía, así como problemas de cuellos de botella en carreteras y el congestionamiento en algunas zonas urbanas.
- La legislación del sector es obsoleta y presenta vacíos. Parte del problema es la falta de claridad en la delimitación de las competencias sobre las calles y carreteras, pero sobre todo sobre la administración de los derechos de vía, entre el Ministerio de Obras Públicas (MOP), a quien la Ley de Carreteras y Caminos Vecinales asigna esta responsabilidad, y las municipalidades, que están regidas por el Código Municipal. Las recientes modificaciones a la ley del Fondo de Conservación Vial (FOVIAL), añaden complejidad a este problema.
- La red de carreteras pavimentadas no está distribuida adecuadamente en todo el territorio. Esta más centrada hacia los principales centros de producción.
- Los departamentos del norte del país cuentan con una densidad de caminos pavimentados mucho más baja que el promedio nacional y enfrentan mayores dificultades de conectividad hacia las principales carreteras del país. Con la construcción de la carretera longitudinal del norte se mejorará este aspecto.

En este contexto, el desarrollo futuro de la red vial supone el equilibrio entre dos grandes objetivos: contribuir a la competitividad del país para el comercio internacional y permitir el desarrollo social de todos los pobladores. El reto, por lo tanto, es doble: por un lado, la inserción exitosa en la red regional de carreteras y corredores logísticos, y por otro, llevar conectividad a las zonas y comunidades más pobres.

El principal obstáculo, para alcanzar dichos objetivos son las considerables necesidades de inversión que se requieren para desarrollar y mantener la infraestructura vial. Según diversos estudios, se estimó que para modernizar el sistema vial de El Salvador, había que duplicar la red vial pavimentada del país y alcanzar dentro del programa “Iniciativa El Salvador 2024”, los 6.000 km pavimentados en 2024, lo que requeriría aproximadamente una inversión anual de 60 millones de dólares, cifra ligeramente superior a la recaudación anual del Fondo de Conservación Vial (FOVIAL).

ROBOS Y HURTOS EN LA RED VIAL TERRESTRE DE EL SALVADOR

En una entrevista realizada por el periódico salvadoreño “El Diario de Hoy” en noviembre de 2012 a Nelson Vanegas, de ASETCA y a Lorenzo Martínez, jefe de la unidad de Robo y Hurto de Vehículos con Mercadería, de la Fiscalía General de la República, se manifestó que las bandas delictivas que se dedican al robo y hurto de furgones con mercadería han cambiado de estrategia, sus atracos son dirigidos a transportistas de placas de países centroamericanos de paso por el país.

Pero el problema no solo se circunscribe al territorio nacional, sino también a Guatemala, donde a diario se registra de dos a tres asaltos a furgones, lo que se traduce en 60 ó 90 robos por mes, según la Asociación Salvadoreña de Empresarios del Transporte de Carga (ASETCA).

Mientras en El Salvador, nueve furgones con mercadería son robados o hurtados por semana, buena parte de estos casos es de transportistas que proceden de Centroamérica o de México. Estos hechos reflejan un incremento de robo del 15 por ciento con respecto al año anterior, afirmó Lorenzo Martínez, jefe de la unidad de Robo y Hurto de Vehículos con Mercadería, de la Fiscalía General de la República, dichos datos fueron obtenidos con un mayor grado de amplitud por la división de la Oficina de Información y Respuesta (OIR) de la PNC de El Salvador para 2012 y 2013. Anexo 3

Nelson Vanegas, de ASETCA, dijo temer que los asaltos a transportistas se eleven aún más en los próximos días con motivo a las festividades de fin de año. Antes, el promedio era de un robo por semana.

La gremial de transportistas calcula que las pérdidas por robo de camiones con mercadería este año podrían superar los siete millones de dólares.

Según la Fiscalía General de la República, los delincuentes saben que el transporte de mercaderías a nivel nacional está bajo control de la Policía Nacional Civil y las empresas de seguridad privada a través de mecanismos satelitales, lo que impide el éxito en sus atracos.

Mientras el transporte centroamericano no está sincronizado con las autoridades locales, lo que los pone en desventaja, pues con sus medios de seguridad privada no son capaces de enfrentar al crimen organizado.

Como parte de sus estrategias, las bandas envían a sus colaboradores a lugares de descanso o estacionamiento para escuchar con atención las conversaciones de los transportistas.

Se valen de aquellos choferes que deben esperar largos periodos o dormir en puntos fronterizos y que para relajarse o distraerse ingieren bebidas alcohólicas y, al calor de los tragos, comparten información de su actividad con otros similares. Prestan atención al tipo de mercadería que llevan, el origen y destino de la misma; ruta a seguir y además toman nota de las placas del automotor. Con esa información planean el ataque a realizar, definen hora, lugar y vía en que sorprenderán a su víctima. Por lo general, los transportistas se movilizan de la zona sur de Centroamérica a México o viceversa.

Al respecto, Vanegas afirmó que han detectado a motoristas y funcionarios de aduanas implicados en estos hechos.

Se toma en cuenta el auge delincencial que surge con las fiestas decembrinas y el mismo comportamiento se presenta en épocas de Semana Santa y fiestas agostinas, en las que hay un acompañamiento de las autoridades para reducir esos excesos.

El jefe de la unidad Robo y Hurto de Vehículos de la Fiscalía puntualizó que para dar con estas redes han combinado esfuerzos de la empresa privada y la Policía Nacional Civil.

Una de las medidas en el ámbito nacional es que los conductores deben reportarse cada 15 minutos con sus operadores de seguridad, a pesar de contar con sistemas de Seguridad de Posicionamiento Global (GPS).

Como alternativa, la PNC ha desplegado patrullas en puntos de posibles atracos o de ubicación de bodegas clandestinas.

Ejecutivos de la Asociación Salvadoreña de Empresarios del Transporte de Carga (ASETCA) han mostrado su preocupación ante el alza de robo de furgones no solo en El Salvador, sino en la región, específicamente en el sector conocido como triángulo norte (Honduras, El Salvador y Guatemala).

La organización sostiene que es necesario que las autoridades policiales revisen la estrategia y los planes de seguridad implementada en las vías principales, secundarias, o en las rutas fiscales por donde pasan los furgones, para reducir los índices de atracos.

El fiscal Lorenzo Martínez afirmó que las empresas afectadas no denuncian en El Salvador, aunque en estas vías hayan sido atracados, sino en sus países de origen. La medida es porque es el requisito para cobrar los seguros.

Aun con la poca información, las autoridades nacionales han logrado identificar algunas estructuras que están golpeando a los empresarios.

3.11. ANÁLISIS CONTEXTUAL EN MATERIA DE COMERCIO INTERNACIONAL

La teoría económica recuerda que una Unión Aduanera es la sustitución de dos o más territorios aduaneros por uno sólo, entre los cuales se eliminan los derechos aduaneros para todos los productos independientemente del origen y cuyos miembros aplican idénticos aranceles y restricciones a terceros países.

La situación en la que se encuentra actualmente la Unión Aduanera Centroamericana, así como los pasos que han dado los países del istmo para acercarse al objetivo final de hacer realidad el Mercado Común en la región.

La UAC tiene como objetivos impulsar la economía, mejorar las condiciones de vida de los habitantes, establecer un Mercado Común Centroamericano, perfeccionar la zona de libre comercio, constituir una Unión Aduanera, contar con un arancel externo común y una unión económica.

La base legal de la Unión Aduanera Centroamericana se fundamenta en los siguientes acuerdos y tratados:

1. Tratado General de Integración Económica Centroamericana, de fecha 13 de diciembre de 1960.
2. Acuerdo de Libre Comercio e Integración Económica entre las repúblicas de Guatemala y El Salvador, donde los estados se comprometen a eliminar de inmediato toda medida que limite, restrinja o se oponga a cualquier forma de libre comercio entre ellos, de fecha 17-03-92.
3. Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana, donde se establece un servicio aduanero común que aplique procedimientos, sistemas administrativos y pautas uniformes, de fecha 29 de octubre de 1993.
4. Las uniones aduaneras se establecen dentro del marco de la OMC (Organización Mundial del Comercio), en el Artículo XXIV del GATT de 1994, el cual permite la agrupación de países con tratamiento especial, en sus relaciones comerciales.
5. Resolución 27-96 (COMRIEDRE-IV) del consejo de Ministros responsables de la Integración Económica y Desarrollo Regional, donde se reitera el interés de los países centroamericanos para avanzar hacia la unión aduanera.
6. Convenio marco para el Establecimiento de una Unión Aduanera entre los territorios de la República de El Salvador y la República de Guatemala, de fecha 13-01-2000.
7. El Congreso de la República, por Decreto Número 99-2000, emitido el 19 de diciembre del 2000, aprobó EL CONVENIO MARCO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA UNIÓN ADUANERA ENTRE LOS TERRITORIOS DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR Y LA REPÚBLICA DE GUATEMALA.
8. Resolución 66-2000 (COMIECO) donde se aprueba la consolidación de Derechos Arancelarios a la importación (DAI) para El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.
9. Resolución 80-2001 (COMIECO) donde se manifiesta el marco del proceso de la Unión Aduanera entre El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.
10. El Presidente de la República de Guatemala, en publicación realizada en el Diario Oficial el día 04 de marzo de 2003, acordó ratificar el Instrumento a que se refiere el Decreto Número 99-2000.
11. El territorio centroamericano debe constituirse en una única frontera exterior y eliminar las fronteras interiores, con el fin de que cada Estado miembro, sea capaz de confiar en que las autoridades de los otros Estados miembros apliquen las normas correctamente.

12. Las disposiciones y procedimientos aduaneros deben de aplicarse en todos los países de la misma manera.
13. Adoptar un Arancel Aduanero Común.
14. Libre tránsito de las mercancías entre los estados parte de la unión aduanera, sin importar el origen de las mismas.
15. Administración aduanera común.
16. Eliminar los controles y formalidades en fronteras internas.
17. Normas de origen comunes entre los países.
18. Aplicar la técnica del análisis de riesgo a fin de que los controles aduaneros sean dirigidos a operadores que representen mayor índice de riesgo, a la vez de disminuir los controles a operadores relativamente libres de riesgo.
19. Libre comercio de servicios, especialmente aquéllos asociados al comercio de bienes.
20. Mecanismos uniformes de recaudación, administración y distribución de los ingresos tributarios.

A diciembre de 2010 se tiene registro de los productos de los comités técnicos orientados a la consecución de una Unión Aduanera en la subregión. Estos productos se clasifican en los pilares de Administración Aduanera, Procedimientos Aduaneros y Armonización Arancelaria, y se consideran indispensables para contar con un sistema moderno de control aduanero basado en la gestión de riesgo.

En el cuadro se muestran los productos y su situación. Estos avances muestran que la armonización en materia aduanera en la subregión se ha profundizado en algunos temas, por ejemplo:

- Área normativa: Se han alcanzado consensos que se plasmaron en legislación interna y en regulaciones de observancia regional¹.
- Área de procedimientos: Los avances son asimétricos y sus alcances, heterogéneos.

¹ La nueva versión del CAUCA es un ejemplo de normativa consensuada a nivel subregional, plasmada en la legislación doméstica.

En Centroamérica el proceso de integración ha logrado avances de producción en el área normativa, dispone de instrumentos legales de avanzada, pero pocos de ellos se aplican plenamente y de forma homogénea. La reducida materialización de las medidas de facilitación, el fortalecimiento institucional y el control aduanero se evidencian en que las administraciones aduaneras centroamericanas únicamente cooperan y, en algunos temas convergen, pero en general de manera poco sistematizada.

Dentro de la parte normativa, está vigente en los cinco países de la región el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) y su correspondiente Reglamento (RECAUCA), así como el Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional.

La UAC cuenta también con el Manual Único de Procedimientos Aduaneros, y con el Reglamento Centroamericano sobre la Valoración Aduanera de las Mercancías.

Por su parte, el CAUCA tiene como principal objetivo establecer la legislación aduanera básica conforme a los requerimientos de la Unión Aduanera y de los instrumentos regionales de la integración. Su ámbito de aplicación es el territorio aduanero y sus normas son aplicables a toda persona, mercancía y medio de transporte que cruce los límites del territorio aduanero de los países signatarios. Actualmente se está trabajando en la reforma del CAUCA para adaptar su normativa a los tratados de libre comercio y al proceso de unión aduanera.

Consecuentemente, se espera que para el 31 de octubre del año en curso se haya elaborado un Reglamento (RECAUCA) adaptado a estas modificaciones.

Además, el Reglamento Centroamericano sobre la Valoración Aduanera de las Mercancías desarrolla las disposiciones del Acuerdo relativo a la Aplicación del Artículo VII del GATT de 1994 (Valoración en Aduana), así como las disposiciones procedentes del ordenamiento jurídico regional. Con la aprobación de este instrumento, los países cumplen los requisitos establecidos por la OMC y cuentan con un sistema de valoración uniforme en todo el territorio.

En lo relativo al Manual Único de Procedimientos Aduaneros, se ha iniciado su implementación en las aduanas integradas y periféricas, a fin de poder uniformar todos los procedimientos al respecto. Dentro del mismo, la transmisión electrónica de información de los Formularios Aduaneros Únicos Centroamericanos (FAUCAS), está operando en un 95% entre Guatemala y El

Salvador, y con los demás países se continúa el proceso tendente a su perfeccionamiento. Se espera alcanzar este objetivo dentro del presente año.

Finalmente, en lo que se refiere al Régimen de Tránsito Aduanero Internacional, se han conseguido los siguientes avances:

a) Se elaboraron y se están aplicando en algunos países, por resoluciones administrativas, los proyectos de Códigos de Conducta para Funcionarios y Empleados de los Servicios Aduaneros y Auxiliares de la Función Pública Aduanera.

b) Se ha trabajado en un procedimiento para estandarizar la aplicación de un sistema de garantía o fianza que amparase las operaciones que se ejecutan en el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional.

c) Se ha elaborado el proyecto de legislación sobre Contrabando y Defraudación Aduanera.

d) En Costa Rica se está aplicando la declaración única para el régimen de viajeros, el cual fue trabajado y aprobado a nivel regional.

e) Se ha puesto a disposición de los países un sistema informático basado en internet para la administración remota y centralizada².

f) En materia de tránsito aduanero internacional terrestre, se ha elaborado un Manual del Transportista, donde se establecen los trámites operativos a seguir en los procedimientos operativo sobre este tipo de tránsito, y se ha diseñado un programa de capacitación para formadores en esta materia, que va dirigido a capacitar a los operadores de transporte y a los funcionarios aduaneros en la utilización eficiente del Reglamento sobre Tránsito Aduanero Internacional.

A este respecto, el 13 de marzo de 2006, la SIECA ha propuesto a las autoridades centroamericanas un documento único y electrónico que contenga la información requerida por las diferentes instituciones, así como un procedimiento único y automatizado de control: la Declaración Única de Tránsito (DUT). Este proyecto se implementará a través de un Plan Piloto

² La transmisión electrónica de información se encuentra implementada en un 90% en promedio entre Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

entre Guatemala, El Salvador y Honduras a partir de marzo de 2006. Una vez que este procedimiento sea aprobado, el resto de los países podrán adherirse al mismo.

El objetivo final es tener listo el Código Aduanero Uniforme Centroamericano, el Convenio de Intercambio de Información y Asistencia Mutua, y el Régimen de Tránsito Comunitario, para diciembre de 2006. Facilitando de este modo, la consecución de la Unión Aduanera para el 31 de diciembre del mismo año.

En la actualidad, en el marco de la integración económica centroamericana, la condición de libre tránsito o libertad para movilidad comercial de las mercancías en el área centroamericana solamente se otorga a los bienes originarios de los países centroamericanos, con la excepción de los que se encuentran incluidos en el Anexo "A" del Tratado General de Integración Económica Centroamericana. En el siguiente cuadro podemos apreciar cuáles son estos productos, así como las exigencias impuestas para su libre circulación.

Productos que no se benefician del libre tránsito comercial en la UAC.

Para los cinco países		
Los cinco países	Café sin tostar	El intercambio estará sujeto al pago de los derechos arancelarios a la importación
	Azúcar de caña, refinada o sin refinar	Control de importación ⁷

Por pares de países		
Honduras con todos los países	Bebidas alcohólicas destiladas	El intercambio estará sujeto al pago de los derechos arancelarios a la importación
	Productos derivados del petróleo	El intercambio estará sujeto al pago de los derechos arancelarios a la importación
Costa Rica con todos los países	Café tostado	El intercambio estará sujeto al pago de los derechos arancelarios a la importación
	Alcohol etílico, esté o no desnaturalizado	Control de importación
El Salvador con Honduras	Alcohol etílico, esté o no desnaturalizado	Control de importación

Fuente: SIECA

Con respecto a la normativa comercial centroamericana, sus gobiernos han venido desarrollando una intensa actividad para contar con una normativa comercial que regule las relaciones internas del Mercado Común y respete los compromisos multilaterales contraídos.

Sirva como ejemplo el caso de los registros sanitarios, donde los principales avances conseguidos se resumen en los siguientes aspectos:

- a) Reconocimiento mutuo de registros sanitarios para alimentos y bebidas y medicamentos (que está vigente en cuatro países), y el reconocimiento mutuo de registros sanitarios de productos cosméticos e higiénicos.
- b) Procedimiento para reconocimiento de plaguicidas de uso doméstico, salud pública e industrial.
- c) Reconocimiento de productos naturales (finalizado a nivel técnico).
- d) Reconocimiento de los laboratorios nacionales oficiales de los Estados Parte.
- e) Procedimiento administrativo para el reconocimiento efectivo de registros de plaguicidas y fertilizantes agrícolas.

En la armonización de medidas sanitarias y fitosanitarias, los países de la región han avanzado de manera apreciable en la homologación de los criterios y procedimientos de aplicación de este tipo de medidas, así como en los mecanismos de cooperación entre las instituciones responsables de velar por la sanidad animal y vegetal en los cinco países.

Sobre este tema, COMIECO aprobó un listado de 469 productos que están exentos de trámites de obtención de autorización de importación y certificado fitosanitario de exportación, por considerarse que no constituye riesgo fitosanitario para los países.

Para solucionar toda la problemática que dentro del comercio internacional rodea a las normas de origen, se ha creado un Grupo Técnico de Reglas de Origen, cuyo objetivo central es la armonización de las Normas de Origen que están vigentes en los diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC) que han negociado los países centroamericanos, con el propósito de buscar la unificación de esta normativa comercial con los socios comerciales y evitar posibles distorsiones en la Unión Aduanera.

Pero a pesar de todos estos avances nominales y legislativos, en la práctica, en el comercio real, los países continúan utilizando medidas contrarias al libre comercio. Así, por ejemplo, a 2 de

octubre de 2006, Honduras denunció a El Salvador por exigir la fumigación con bromuro de metilo a los embarques de naranjas procedentes de Honduras.

Por su parte, Costa Rica se encuentra en plena lucha con las autoridades centroamericanas, pues El Salvador ha establecido medidas sanitarias para el ingreso a este país de arroz partido o miga de arroz de origen costarricense, argumentando contaminación con el ácaro del arroz. Del mismo modo, Nicaragua ha sido denunciada por El Salvador, ya que éste no otorga reconocimiento mutuo de registro sanitario para un producto de laboratorio producido en este último país. De la misma manera, El Salvador y Costa Rica se encuentran en plena disputa comercial desde que la intendencia de Aduanas de Guatemala ha comenzado a otorgar la Declaración Única Aduanera en almacenes fiscales, zonas francas o depósitos temporales aduaneros, únicamente a transportistas guatemaltecos, aun cuando el destino o su origen se ubique en otro país de la región. Finalmente, desde que en julio de este año Costa Rica notificase a la Organización Internacional de Epizootias la existencia de laringotraqueitis infecciosa aviar en una zona productora avícola, se han sucedido en el istmo los rechazos a la importación de productos de este tipo, llegando incluso hasta la prohibición, por parte de Honduras, de importaciones procedentes de Costa Rica de carne de pollo, embutidos de pollo y huevos de plato para consumo humano, entre otros.

Entorno nacional

El Salvador, siendo parte de la UAC se adscribe al cumplimiento y reglamentación de todo el contexto antes planteado, pero de forma individual y haciendo una comparación con las demás naciones, posee un clima no muy satisfactorio en lo que respecta en atracción de inversión y competitividad, a continuación de presentan algunos indicadores reconocidos a nivel mundial

- Banco Mundial, Competitividad en Comercio Transfronterizo, Doing Business 2011:



No. 2 de Centroamérica
y Panamá.



No. 6 de América
Latina.

- The Heritage Foundation, Índice de Libertad Económica 2010:



Ilustración 5 Índice de libertad Económica

- Foro Económico Mundial, Índice Global de Competitividad 2010-2011:



- Foro Económico Mundial, Trade Enabling Index (incluye acceso a mercados, aduanas, transporte, comunicaciones y clima de negocios):



No. 57 en el mundo.



No. 5 de América Latina.

Ilustración 6 Foro Económico Mundial Trade Enabling Index

En materia de legislación aduanera El Salvador presenta los siguientes aspectos:

- Vigencia del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA III) y su Reglamento, el cual hace referencia en su Artículo 1 de establecer la legislación aduanera básica para los países signatarios conforme los requisitos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración.
- El Grupo Técnico de Legislación Aduanera concluyó los trabajos de reglamentación del CAUCA III, y quedó aprobado el RECAUCA mediante la Resolución 101-2002 del Consejo Arancelario y Aduanero Centroamericano, publicado, en Guatemala, según Acuerdo 036-2003. Entró en vigencia a partir del 28 de enero de 2003.
- La Comisión Centroamericana sobre Valor Aduanero preparó un anteproyecto de reglamento o legislación centroamericana sobre el valor aduanero, que reglamentará de manera uniforme el Artículo VII del GATT.
- Ya fue finalizada la redacción del proyecto de Ley Centroamericana para Sancionar el Contrabando y la Defraudación Aduanera.

De acuerdo con las disposiciones del Consejo de Ministros, en materia arancelaria, Centroamérica aplica una política arancelaria basada en los siguientes niveles arancelarios:

- 0% Para Bienes de Capital y Materias Primas no producidas en la región
- 5% Para Materias Primas producidas en Centroamérica
- 10% Para Bienes Intermedios producidos en Centroamérica
- 15% Para Bienes de Consumo Final

Existen excepciones a estos niveles para atender situaciones especiales tales como: criterios de carácter fiscal, compromisos multilaterales adquiridos en la OMC y situaciones propias de alguna rama de producción centroamericana. Con carácter general, el Arancel Centroamericano de Importación (arancel externo común) está constituido por el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y los correspondientes Derechos Arancelarios a la Importación.

El Arancel Centroamericano tiene armonizado actualmente 5,698 rubros (92%) contenidos en el universo arancelario, que integran la Parte I del Arancel. La Parte II está compuesta por 495 rubros no armonizados que significan el 8%, todo esto es aplicable a El Salvador, el 8% de rubros desarmonizados se subdividen en:

Agricultura	161 Rubros
Petróleo	53 Rubros
Medicamentos	37 Rubros
Metales	31 Rubros
Otros productos	213 Rubros

Tabla 17 Subdivisión de Rubros del SAC. Fuente: SIECA

El sistema de información de los productos no armonizados, permite entonces elaborar una serie de tablas dinámicas que compare la dispersión de los rubros arancelarios entre los países de la región centroamericana, y que de esta cuenta puedan tomarse las decisiones pertinentes en materia de armonización de los citados rubros.

En materia de administración aduanera, El Salvador posee los dos tipos de dirección aduanal:

- Aduanas integradas: Servicios Aduaneros responsables de la aplicación de la legislación y procedimientos comunes de dos o más países que forman parte de un mismo territorio aduanero y que comparten una misma oficina administrativa de despacho de las mercancías.
- Aduanas yuxtapuestas: Servicios Aduaneros de dos países con fronteras comunes que operan en forma coordinada, mediante la prestación de servicios en sus oficinas localizadas en sus correspondientes territorios y que aplican procedimientos

armonizados, mediante la utilización de mecanismos informáticos y de comunicación, preferentemente. Aplican, además, el principio de ventanilla binacional.

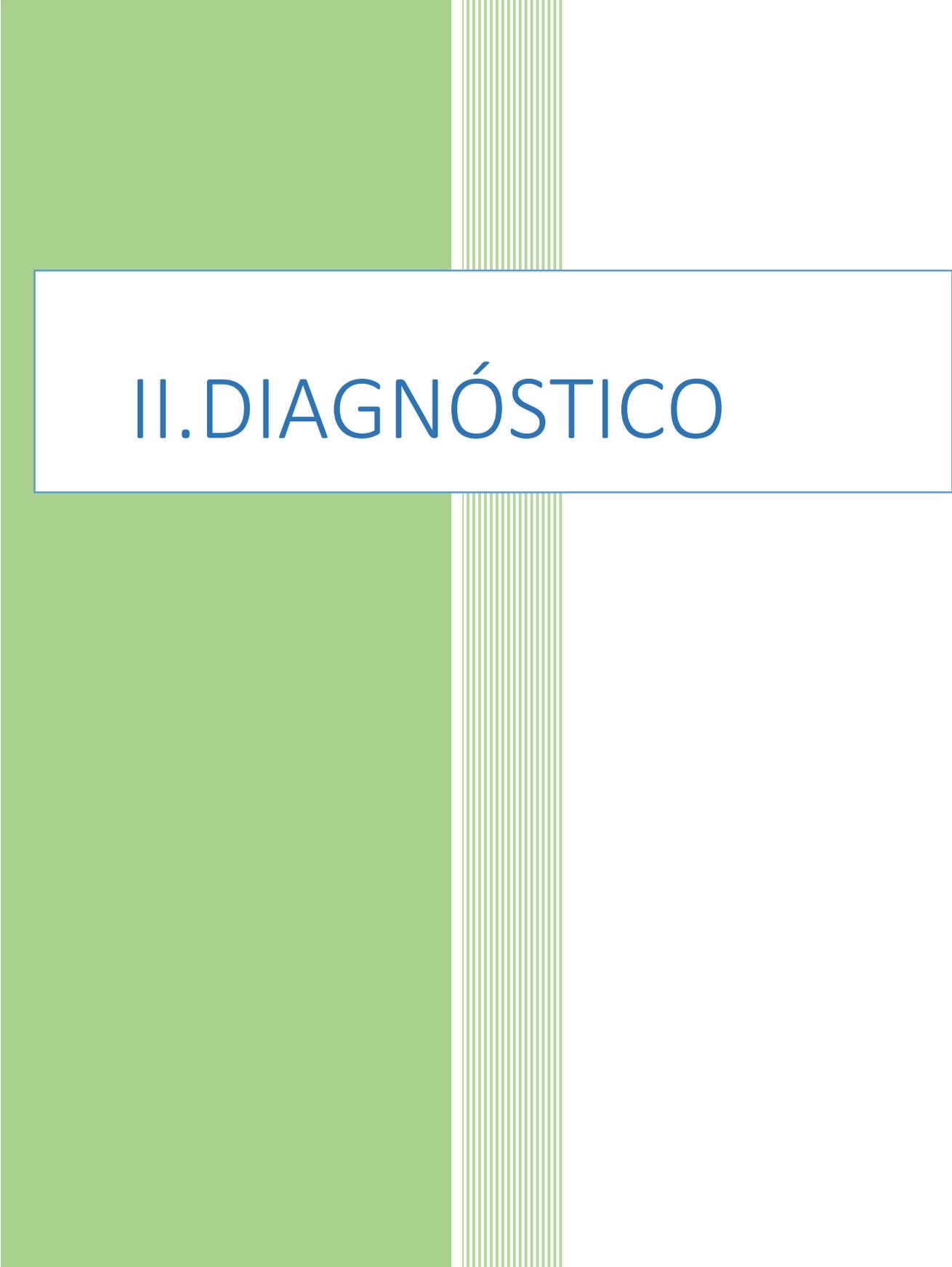
Como importante paso hacia la Unión Aduanera, se han logrado establecer aduanas integradas, yuxtapuestas y periféricas en diferentes pasos fronterizos entre El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Estas aduanas permiten mayor control, simplificación y agilización en el tránsito de personas y mercancías, reduciendo de este modo los costos y el tiempo de los trámites aduaneros.

Una de las aduanas en estudio (La Hachadura) integra el funcionamiento de sus respectivas oficinas en las aduanas fronterizas entre El Salvador y Guatemala.

Como consecuencia de lo anterior, el resto de los países han comenzado a disminuir este tipo de revisiones a los productos originarios de la región, mediante la utilización de mecanismos similares a los utilizados por los dos anteriores.

En el sistema de información se da un intercambio parcial de bases de datos de transportistas centroamericanos. Además existe la realización de interfaces e intercambios de información vía informática sobre los tránsitos y operaciones de exportación e importación entre Guatemala y El Salvador.

La transmisión de Declaraciones de Tránsito Internacional es electrónica por parte de usuarios (transportistas, navieras, agentes aduaneros, etc.) y los servicios de aduanas. Y la transmisión electrónica del Formulario Aduanero Único Centroamericano por parte de la Ventanilla Única para Exportaciones de El Salvador y Guatemala al servicio de aduanas de ambos países.



II. DIAGNÓSTICO

4.1. METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO

- **Objetivos**

Se establecen las guías para la realización del diagnóstico de la problemática

- **Tipo de Investigación**

La metodología de la etapa diagnóstica según el grado de análisis y alcance que el grupo investigador desea, será de tipo exploratoria y de campo por que permitirá profundizar en cada uno de los pasos del proceso de exportación, con el fin de la obtención de los puntos críticos de éste y también el acercamiento a los escenarios en donde se desarrolla el proceso en estudio.

- **Identificación de Fuentes de Información**

Con la investigación de los principales entes generadores de la información económica del país, el grupo se acercara a las instituciones como BCR, ASI además de la búsqueda electrónica de diferentes publicaciones en físico y en internet de información de interés.

- **Recolección de datos secundarios de la economía del país y del comercio exterior**

Una vez identificadas las fuentes y formas de obtener información se procederá a obtener la información importante para el estudio que se lleva a cabo, principalmente del Sector de Alimentos y Bebidas en materia de exportación, generación de empleos, contribución al PIB, crecimiento de cada subsector, entre otros principales.

- **Valuación de Criterios Técnicos.**

La información se agrupara en diferentes criterios para ser evaluados con la ayuda de personal del Depto. de Inteligencia Industrial de la ASI para conocer el peso que tiene para ellos los diferentes criterios a evaluar, tanto para la Aduana como para el Subsector económico.

- **Priorización y Selección de Aduana y Subsector.**

Gracias a la información secundaria obtenida y evaluada se puede realizar la es cogitación del subsector de Alimentos y Bebidas y del tipo de Aduana a incluir en el estudio para realizar los esfuerzos enfocados para obtener resultados más efectivos

- **Investigación y levantamiento del proceso de exportación.**

Mediante información secundaria se levantara el proceso de exportación para el subsector seleccionado.

- **Sondeo en las Aduanas:**

Se realizó una visita de campo para obtener información y conocer el ambiente de las Aduanas en estudio, se obtuvo información de contacto para la información a requerir posteriormente en el diagnóstico, se entrevistó a algunos transportistas que se encontraron en el lugar y se consultó con los Directores de cada una de las Aduanas que se visitaron.

Se procederá a elaborar los instrumentos que se utilizaran en cada una de las visitas que se realizaran a los diferentes involucrados en el proceso de exportación.

- **Aduana: Encuesta Dirigidas, Estudio de Colas**

En la Aduana seleccionada se realizaran encuestas dirigidas a las personas claves en el proceso en esta etapa para conocer el punto de vista de esta parte involucrada en el proceso del comercio exterior, además de un estudio de colas que se realizara, en la medida de lo posible, con los datos que se tienen en la aduana para conocer los tiempos reales del proceso de exportación.

- **Empresa: Entrevista Dirigida.**

Se entrevistara, en la medida de lo posible, al encargado de Exportación e Importación de las empresas con las cuales se logre el contacto por medio de la Licda. Doris de Rivera.

- **Transportistas: Plan de Muestreo.**

Para la realización del plan de muestreo, se auxiliara del directorio de transportistas de El Salvador, se aplicaran las encuestas en la Aduana que resulte seleccionada en la priorización, la información obtenida por parte de los conductores de la mercadería es importante para conocer en la practica el proceso de exportación.

- **Recolección de datos.**

Esto es parte del trabajo de campo a realizar en el Diagnostico para la obtención de la información con mayor veracidad y eficacia.

- **Tabulación y Análisis de la información**

Posteriormente de haber recolectado la información necesaria, se procederá a la tabulación en cuadros debidamente identificados con su respectivo gráfico, por pregunta y la interpretación de los resultados.

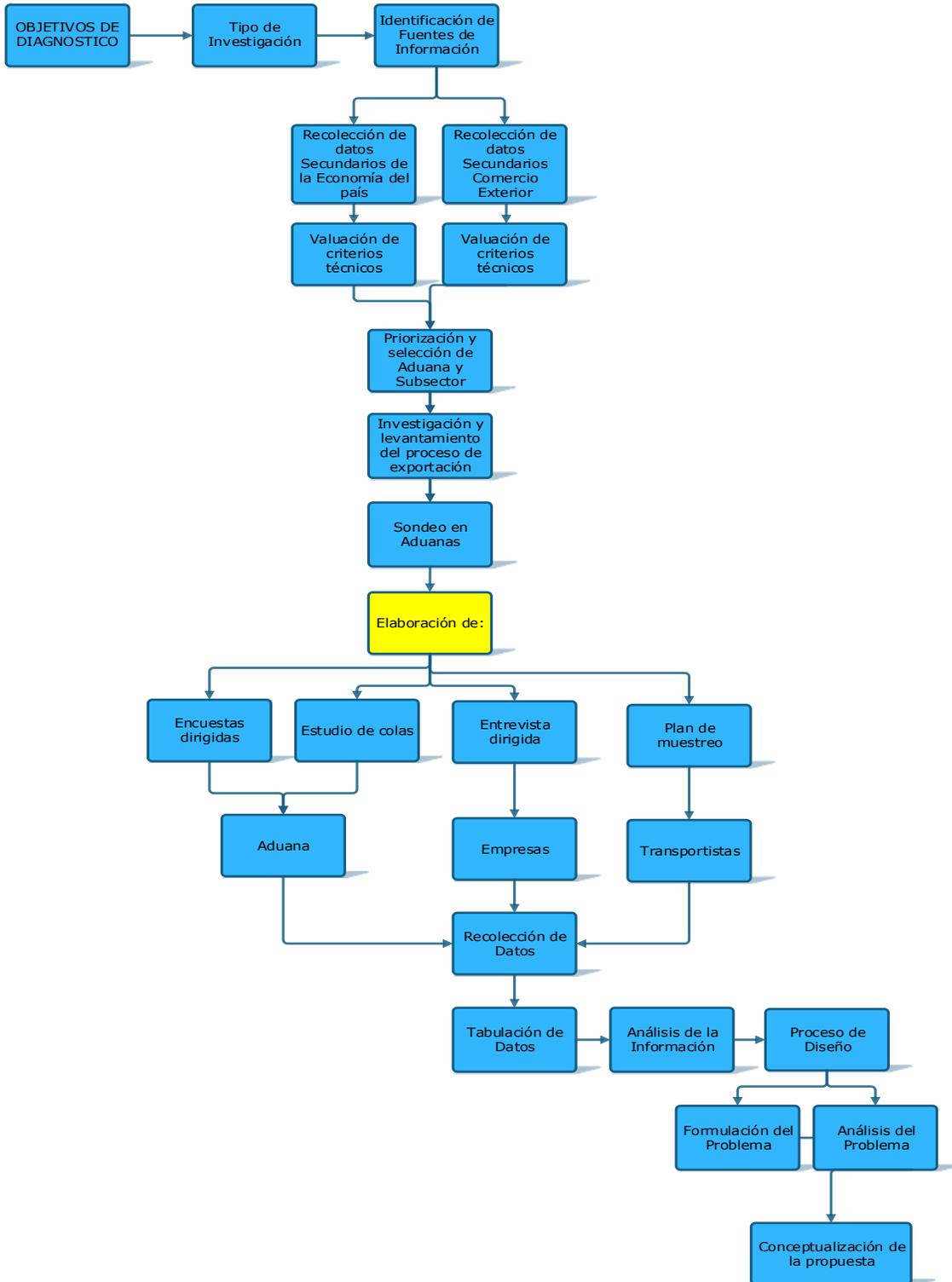
- **Proceso de Diseño: Formulación del Problema y Análisis del Problema**

Se deberá utilizar la metodología del proceso de Diseño para encontrar el problema y tener un fundamento lógico de este proceso, en esta etapa se realizaran estos dos pasos principales para el proceso de diseño y en la siguiente etapa se realizara el diseño detallado para la propuesta de solución.

- **Conceptualización de la propuesta.**

Para la conceptualización del diseño se realizará una lista detallada y concreta basada en la solución que se definió en el proceso de diseño, realizando dicha lista de una manera muy general, de los requisitos que debe tener el diseño de la propuesta de solución.

Esquema Metodológico De La Investigación

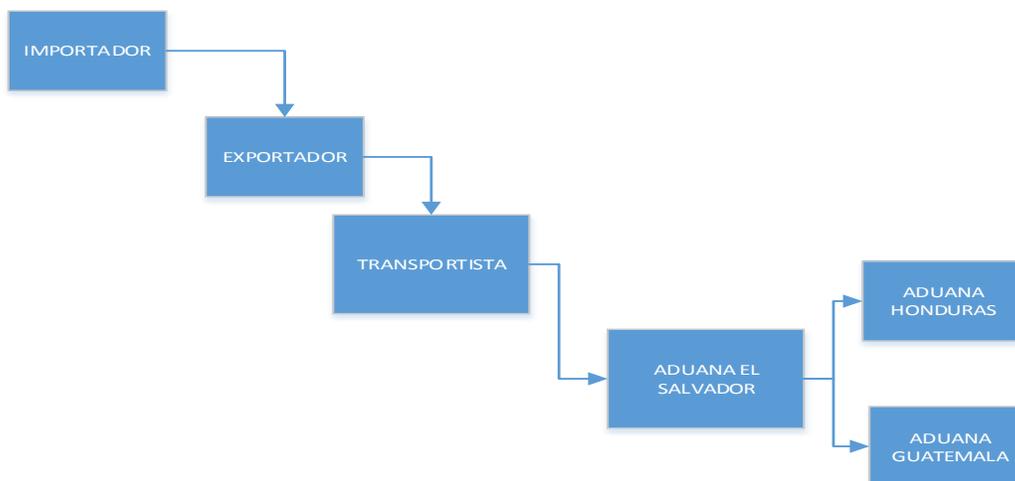


Esquema 1 Metodología de investigación. Fuente: Elaboración propia.

4.2. IDENTIFICACION DE LOS INVOLUCRADOS EN LA EXPORTACION

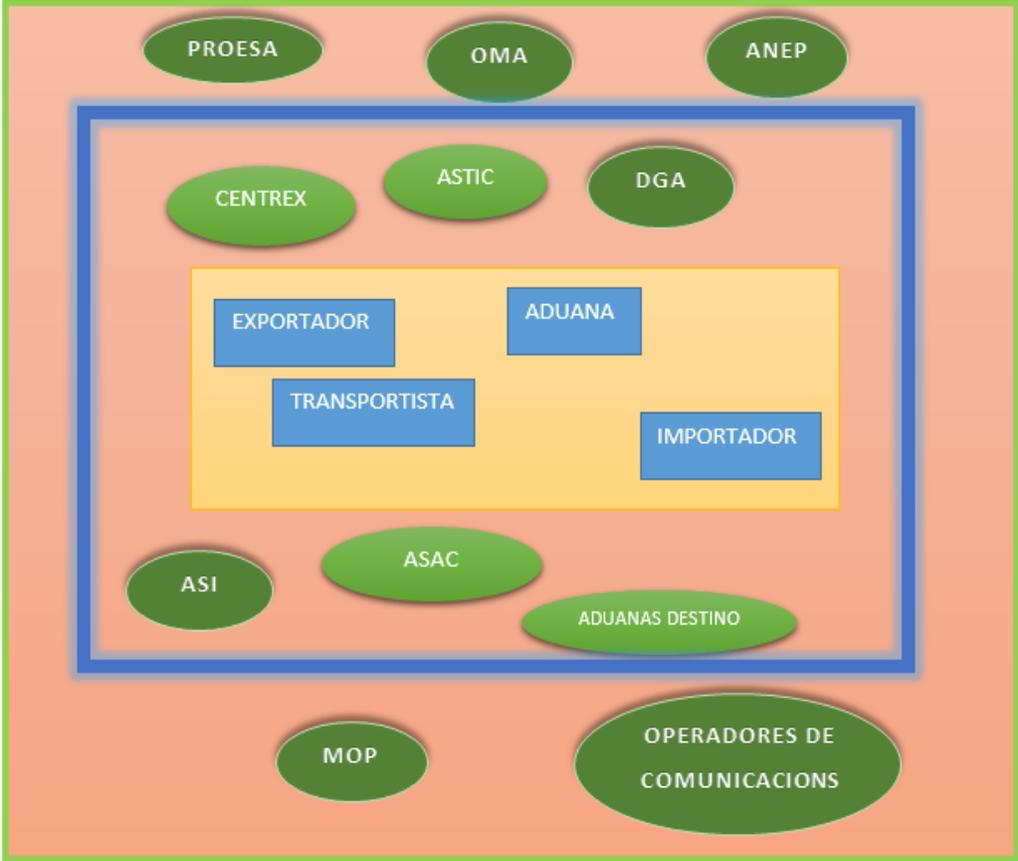
En el comercio exterior debemos tener en cuenta quiénes son las personas que participan y cuál es el rol que tienen. Podemos mencionar a tres categorías:

- **Importadores y Exportadores:** Los importadores y/o exportadores pueden ser personas o empresas que deben inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la DGA.
- **Funcionarios de Aduanas:** El Estado, por intermedio de la Aduana realiza el control de la actividad y percibe los tributos de exportación. En esas operaciones intervienen agentes denominados como auxiliares del servicio aduanero que en conjunto cuentan con atribuciones para autorizar despacho de mercancías al exterior o en su defecto suspender de los registros a aquellos que no cumplan con los requisitos y obligaciones que establece el Código Aduanero y la normativa complementaria.
- **Agentes de Transporte (transportistas):** Puede ser una persona o una empresa que representa a la empresa exportadora ya que tiene a su cargo las gestiones relacionadas con la presentación del medio transportador y de sus cargas ante el la DGA.



Esquema 2 Involucrados en el proceso de exportación. Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. ANALISIS DE INVOLUCRADOS DEL PROCESO DE EXPORTACION



Actores	Interés	Problema Percibido	Recursos y Mandatos
ASI	Que los socios tengan un proceso de exportación sin trabas, rápido, fluido y con costos menores al actual.	Trabas en Aduanas, altos tiempos de transporte de mercancía	Personal capacitado en el tema y en mesas de trabajo para buscar soluciones a la problemática.
ANEP	Coordinar esfuerzos de la iniciativa privada en beneficio del desarrollo económico, social y cultural del país. Y principalmente para promover, desarrollar y defender la existencia del sistema de Libre Empresa en El Salvador	La falta de financiamiento. El incremento en las tasas ya que les resta competitividad en el tema de precios. Costos de transporte altos	
PROESA	Facilitar a las empresas introducirse exitosa y sostenidamente en los mercados internacionales	Pocas inversiones para la exportación desde El Salvador	Asesoría al exportador Programas de apoyo a la exportación. Realización de ferias internacionales
MOP	Mantener las carreteras en buen estado y pavimentar aquellos caminos que no lo estén y así contribuir al Desarrollo Logístico del país	Rutas de transporte de mercancía de cargas no identificadas	Personal Capacitado para realizar el mantenimiento de carreteras
DGA	Aplicar la normativa sobre materia aduanera, comprobar su correcta aplicación, así como facilitar y controlar el comercio internacional en lo que le corresponde.	Capacitación del personal en procesos aduaneros escaso	Agentes Aduaneros Normativa y ley aduanera
BCR, CENTREX	Centralizar, agilizar y simplificar los trámites de exportación de las instituciones involucradas en la actividad exportadora.		Sistema en línea de pago de los aranceles
OMA (Organización Mundial de Aduanas)	Organismo internacional dedicado a ayudar a los países miembros (normalmente representado por las respectivas aduanas) a cooperar y estar comunicados entre ellos en materia aduanera.	Incumplimiento de Normativas por parte de las Aduanas	Sistema Arancelario, Soberanía con sus reglamentos para crear uniformidad
ASAC, ASTIC,	Entidades privada no lucrativa, conformada por empresas dedicadas a la consolidación y desconsolidación de carga y manejo logístico integral de la misma. Asociación que busca la representatividad del gremio y cuyo objetivo principal es velar por los intereses de sus asociados ante los sectores relacionados a la actividad logística.	Tiempos altos de espera de los medios de transporte	Personal y medios de transporte para realizar las entregas de las mercancías

EXTERNALIDADES DEL PROYECTO

Con el término externalidad, también conocido en la literatura económica con el nombre de efecto vecindad (neighborhood effect) o efecto derrama (spillover effect), se designa el efecto que las acciones económicas emprendidas por los distintos agentes (productores o consumidores) pueden producir en los intereses de terceras personas, no implicadas directamente en la transacción. Cuando la externalidad es beneficiosa (externalidad positiva) se le denomina también economía externa, y si resulta perjudicial (externalidad negativa) recibe el nombre de deseconomía externa.

Beneficios o costes sociales que se derivan de la realización de una actividad privada y no son contabilizados en ésta. Por ejemplo, la contaminación es un daño que sufre la sociedad, pero no un gasto que el productor privado pague en consonancia.

A continuación se presenta una tabla en donde se presentan las externalidades, entonces del análisis de involucrados podemos explicar las externalidades positivas y negativas.

Actores	Positivas	Negativas
PNC	Capacitación de personal Mayor oportunidad de empleos para los policías Equipos de inspección de alta tecnología. Mejora de los establecimientos ubicados en Aduanas	Contratación de más personal para las zonas de las Aduanas Control más riguroso de furgones
PROESA	Mayor número de exportaciones Mejora en las tecnologías de información para orientar al exportador	Capacidad de atención a todos los exportadores

MOP	<p>Mayor captación de impuestos por utilización de carreteras.</p> <p>Reconocimiento a nivel centroamericano debido al desarrollo de las carreteras que contribuyen a la logística de los exportadores</p> <p>Mayor generación de empleos</p>	<p>Rutas de transporte de mercancía de cargas no identificadas</p> <p>Cambios en los planes de mantenimiento de las carreteras que circulan los contenedores</p>
BCR, CENTREX	<p>Mayor demanda de exportadores.</p> <p>Mayor captación de impuestos que genera una balanza comercial positiva para el país.</p> <p>Oportunidad de Centralizar, agilizar y simplificar los trámites de exportación de las instituciones involucradas en la actividad exportadora.</p>	<p>Capacitación inmediata de personal y cambio de sistema informático</p>
UNIVERSIDADES E INSTITUTOS TECNOLOGICOS	<p>Demanda estudiantil para la educación en Procesos Aduaneros</p>	<p>Mayor inversión en capacitación del personal docente para la demanda estudiantil</p>
ANDA	<p>Mayor aceptación de las comunidades por el abastecimiento de agua.</p>	<p>Necesidad de inversión para abastecer la demanda del líquido y mejorar las infraestructuras.</p>
ALCALDÍAS	<p>Podría aprovecharse el flujo de furgones para generar espacios de entretenimiento y distracción turísticos</p>	<p>Aumento de actos ilícitos por lo que se debe tener mayores controles y más limpieza de las zonas públicas.</p>

4.3. PRIORIZACIÓN DEL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

El sector alimentos y bebidas es, por su producción, valor exportado y la generación de empleos el segundo sector en importancia dentro de la industria. Comprende diversas actividades de las cuales la mayoría ha registrado un buen desempeño durante los últimos años.

Este sector está compuesto por varios subsectores, para fines de uniformidad se trabajará con la clasificación utilizada por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) la cual divide al sector en seis subsectores seleccionados al destacar en factores como: incremento en producción, crecimiento de sus exportaciones y el empleo que los mismos generan. Estos subsectores son

La siguiente tabla menciona los subsectores y se especifica algunos de los productos que se incluyen en cada subsector:

Especificación de algunos de los productos que incluye cada subsector		
1-Bebidas:	2-Snacks:	3-Cárnicos:
Refrescos, jugos de frutas u hortalizas, agua, agua mineral, bebidas gaseadas, carbonatadas, bebidas alcohólicas entre otras.	Productos a base de cereales, obtenidos por insuflado o tostado; alimentos preparados o congelados.	Alimentos derivados del ganado, aves, productos del mar entre otros.
4-Molinería y panadería:	5-Productos lácteos:	6-Confites:
Productos provenientes de la molienda de granos, como las harinas, También se incluye el pan, las galletas entre otros.	Compuesto por la leche y sus derivados procesados como el queso, yogurt, etc.	Productos provenientes del procesamiento tanto del azúcar como del cacao. Entre ellos dulces, chicles, chocolates, etc.

Tabla 18. Subsectores que conforman el sector de bebidas y alimentos. Fuente: Ranking Industrial 2013. Asociación Salvadoreña de Industriales.

4.3.1. MÉTODOLÓGIA DE PRIORIZACIÓN PARA SUBSECTOR

Existen numerosos métodos de priorización, algunos de ellos basados en enfoques cuantitativos, y otros que incorporan en mayor o menor grado aspectos cualitativos, como la opinión de expertos o usuarios. La mayor parte de estos métodos, aun cuando se consideren cuantitativos,

incorporan algún grado de subjetividad en sus mediciones, circunstancia que se debe tener en cuenta al analizar resultados.



Esquema 3 Metodología de priorización para subsector. Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de priorizar y seleccionar un subsector del sector alimentos y bebidas se construye un modelo basado en 5 criterios: el primer componente mide el potencial exportador del sector referente al volumen de exportación, el segundo se enfoca en el aporte que el subsector realiza a la economía del país midiendo la cantidad en dólares que cada uno de estos aportan a la economía, el tercero mide el potencial que tiene el subsector durante los últimos años por medio

de su crecimiento, el cuarto refleja la cantidad de grandes empresas exportadoras del país por cada subsector, mientras el quinto y último componente mide el beneficio social de cada subsector mediante el número de empleos que cada uno de estos genera.



Ilustración 7. Criterios de priorización para subsector.

Cada uno de los criterios de priorización tiene asignado un peso relativo, de manera que la suma de los pesos individuales sea igual a 1, estos pesos han sido avalados por la Licda. Karla Domínguez, Analista encargada del Sector de Alimentos y Bebidas de la Asociación Salvadoreña de Industriales.

Al considerar los subsectores, se asignó una valoración del 1 al 6 (puntuación máxima) por cada criterio considerado.

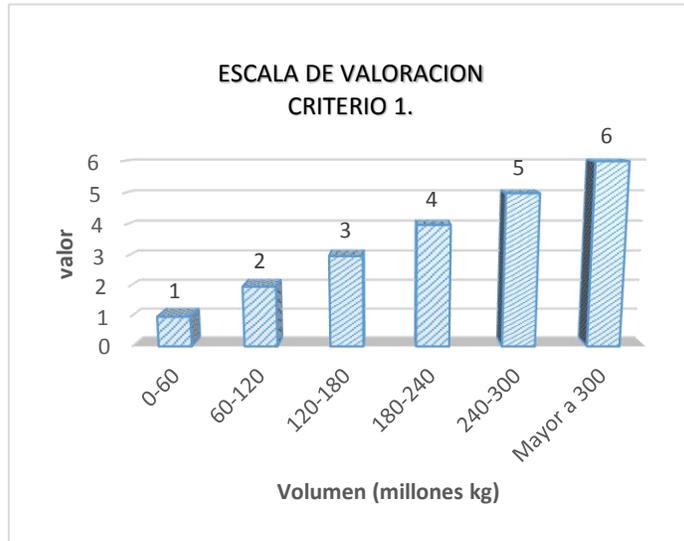
Cabe mencionar que no se requería que todos los criterios aplicaran a todos los subsectores y que la valoración asignada a cada criterio corresponde al análisis e información con que se cuenta en esa fase del estudio.

Para cada uno de los subsectores alimentos y bebidas a priorizar se debe asignar a cada criterio una calificación de 1 a 6, donde siempre 6 es la situación deseada y 1 la opción menos deseada.

Posteriormente se debe multiplicar la calificación de cada criterio por el peso respectivo, para obtener el puntaje de ese criterio. Finalmente

para obtener el puntaje total del subsector se suman los puntajes de cada criterio.

Se debe seguir el mismo procedimiento para los diferentes subsectores que se estén priorizando, y al final ordenarlos descendente con respecto a los puntajes totales. Este será el nivel de prioridad de cada subsector



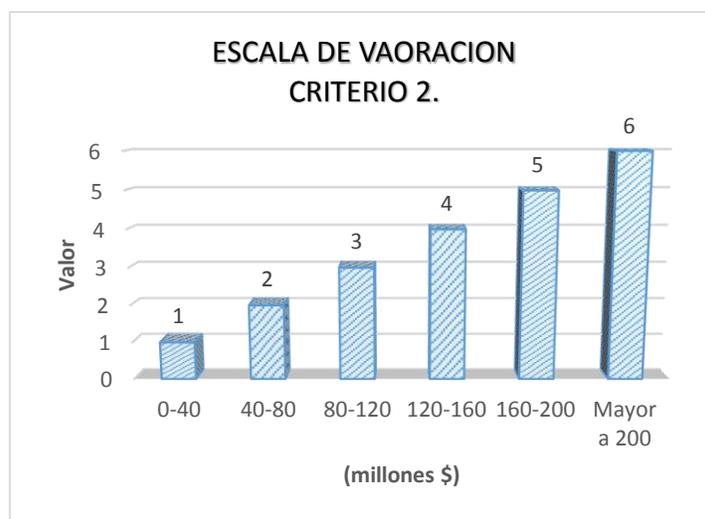
4.3.2. VOLUMEN DE EXPORTACIÓN

Este factor nos permite tener una idea del esfuerzo que debe realizar un subsector para poder exportar ya que entre mayor sea el volumen que se exporta mayor es la logística y los recursos que se deben de implementar, por lo anterior se considera que dicho factor es de suma importancia en el proceso de exportación y se le ha asignado un peso del 30% con respecto a los demás factores.

Volumen de exportaciones de alimentos y bebidas en (Kilogramos)		
SUBSECTOR	AÑO 2012 (kilogramos)	VALORACION
BEBIDAS	273,996,140.58	5
CARNICOS	3,015,996.54	1
CONFITES	17,641,668.27	1
LACTEOS	4,595,505.74	1
MOLINERIA Y PANADERIA	175,997,196.73	3
SNACKS	54,476,017.06	1
TOTAL	529722524.92	

Tabla 19 Volumen de exportación de alimentos y bebidas. Fuente: BCR

Escala de Valoración para el volumen de exportación	
volumen (millones kg)	valor
Mayor a 300	6
240-300	5
180-240	4
120-180	3
60-120	2
0-60	1



4.3.3. APOORTE DEL SUBSECTOR A LA ECONOMÍA

El aporte que un sector o subsector puede hacer a la economía es fundamental para cualquier país ya que esto contribuye a mejorar los niveles de la calidad de vida de sus habitantes así como al desarrollo y competitividad del mismo, por ende se ha asignado a este criterio un peso del 25% con respecto a los demás criterios.

Exportaciones de alimentos y bebidas en dólares		
SUBSECTOR	AÑO 2012 (Millones \$)	VALORACION
BEBIDAS	\$173.54	5
CARNICOS	\$120.37	4
CONFITES	\$37.98	1
LACTEOS	\$22.79	1
MOLINERIA Y PANADERIA	\$121.53	4
SNACKS	\$109.26	3
TOTAL	\$585.47	

Tabla 20. Exportaciones de alimentos y bebidas. Fuente: Informe sectorial industrial 2013 de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

Escala de valoración	
(millones \$)	valor
Mayor a 200	6
160-200	5
120-160	4
80-120	3
40-80	2
0-40	1

4.3.4. CRECIMIENTO DEL SUBSECTOR

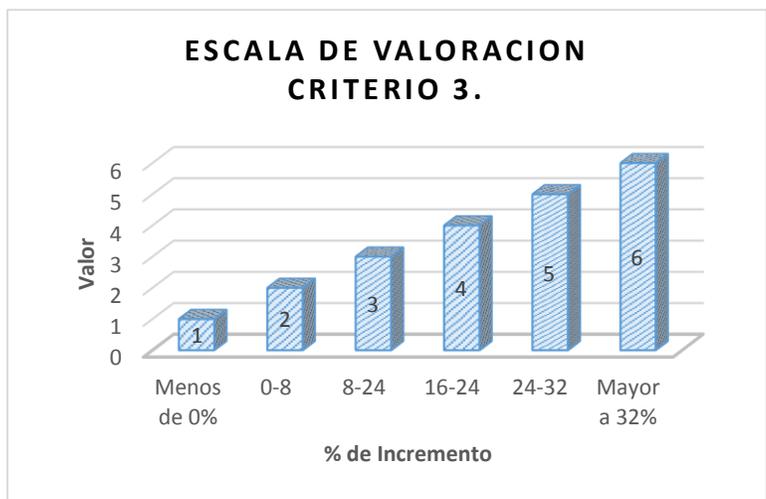
La forma en la que evoluciona un subsector proporciona una idea de que tan grande puede ser la necesidad de este en un futuro y que tan necesario podría ser para el futuro un estudio para dicho subsector ya que entre mayor sea su crecimiento más son los obstáculos que este tendrá que superar para poder exportar es por esto que a este criterio posee un peso del 20% con respecto a los restantes criterios.

En general todos los subsectores de alimentos y bebidas han registrado un buen desempeño. Entre los que registraron tasas de crecimiento más altas se encuentran los lácteos (32%), cárnicos (27%) y confites (19%). Mientras que los subsectores que registraron tasas más moderadas son: bebidas (8%) y Molinería y Panadería (4%); Y el único subsector que registró decrecimiento en 2012 fue el de Snacks (-5%).

Crecimiento económico de subsectores		
SUBSECTOR	% CRECIMIENTO 2011-2012	VALORACION
BEBIDAS	8%	2
CARNICOS	27%	5
CONFITES	19%	4
LACTEOS	32%	5
MOLINERIA Y PANADERIA	4%	2
SNACKS	-5%	1

Tabla 21. Crecimiento económico de los subsectores de alimentos y bebidas. Fuente: Informe sectorial industrial 2013 de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

Escala de valoración	
% Incremento	valor
Mayor a 32	6
24-32	5
16-24	4
8-16	3
0-8	2
Menos de 0%	1



4.3.5. CANTIDAD DE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SUBSECTOR

El cuarto factor determina el número de empresas que podrían verse beneficiadas con el estudio, el factor es un tanto relativo ya que existen subsectores conformados por un gran número de micro y pequeñas empresas que en su mayoría exportan mínimas cantidades para evitar esto se tomarán en cuenta solo a empresas que exportan cantidades de gran consideración y se le asigna a este factor un peso de 15% con respecto a los otros factores.

Debido que no se cuenta con exactitud con una clasificación del número de empresas que conforma cada subsector de alimentos y bebidas se toma como referencia el Ranking Industrial 2013 de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) para el sector de alimentos y bebidas el cual muestra las 15 mayores empresas de dicho sector clasificando a estas por cada subsector al que pertenecen.

Número de empresas por subsector		
SUBSECTOR	NUMERO DE EMPRESAS	VALORACION
BEBIDAS	5	5
CARNICOS	1	1
CONFITES	1	1
LACTEOS	1	1
MOLINERIA Y PANADERIA	5	5
SNACKS	2	2
TOTAL	15	

Tabla 22. Numero de grandes empresas exportadoras por subsector. Fuente: Ranking Industrial 2013. Asociación Salvadoreña de Industriales.

4.3.6. CANTIDAD DE EMPLEOS QUE GENERA EL SUBSECTOR

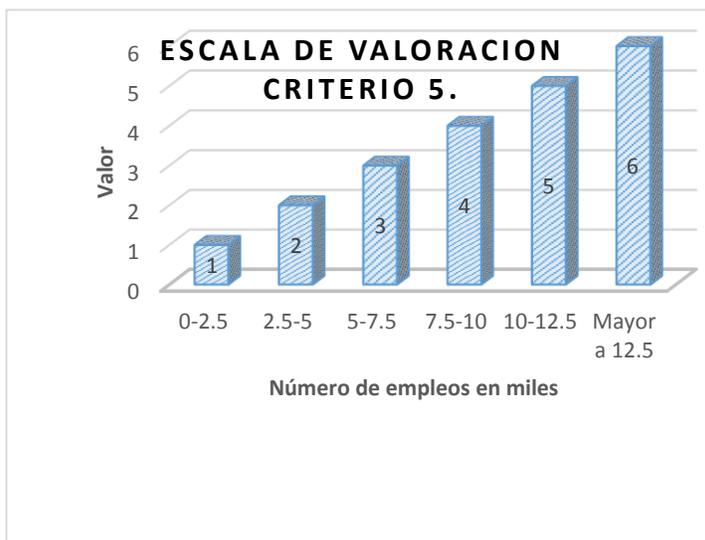
La cantidad de empleos generados por los subsectores de alimentos y bebidas es un factor de índole social ya que estos contribuyen con el beneficio de sus empleados y de sus familias teniendo importancia para el desarrollo y bienestar del país es por ello que se considera dicho criterio y que se le asigna un peso de 10% referente a los anteriores criterios

A nivel de subsectores el que más genera empleo es la molinería, panadería y snack (33%), que ha mantenido su aporte como líder desde 2005. El subsector que ha incrementado su importancia por la generación de empleo es el de las bebidas que en 2005 tenía una participación del 15% y en 2012 representó el 21%, esto es congruente con el fortalecimiento que ha tenido la industria de jugos, gaseosas y bebidas energizantes en los últimos años. Lo anterior según el informe sectorial industrial 2013 de la Asociación Salvadoreña de Industriales tomando como fuente al Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (Nota: Debido a la clasificación que se utiliza para la medición del empleo según el ISSS, que considera CIU revisión 2 entre 2005 y 2006 y CIU revisión 3 del 2007 en adelante, genera que algunos códigos no puedan dividirse según los subsectores, ya que no se cuenta con la información suficiente para realizar dicha clasificación porque algunos códigos se comparten con otras actividades. El resultado puede variar en comparación al total del empleo promedio presentado anteriormente.)

Empleos generados por subsector		
SUBSECTOR	NUMERO DE EMPLEOS AÑO 2012	VALORACION
BEBIDAS	7,341	3
CARNICOS	2,170	1
CONFITES	650	1
LACTEOS	2,485	1
MOLINERIA Y PANADERIA	11,337	4
SNACKS		3
TOTAL	23,983	

Tabla 23. Empleos generados por subsector. Fuente: Ranking Industrial 2013. Asociación Salvadoreña de Industriales.

Escala de Valoración	
Número de empleos en miles	valor
Mayor a 12.5	6
10-12.5	5
7.5-10	4
5-7.5	3
2.5-5	2
0-2.5	1



Cuadro resumen de priorización de subsectores de alimentos y bebidas											
Subsector	Criterio 1	Peso 25%	Criterio 2	Peso 25%	Criterio 3	Peso 20%	Criterio 4	Peso 10%	Criterio 5	Peso 20%	Total
BEBIDAS	5	1.25	5	1.25	2	0.4	5	0.5	3	0.6	4.00
CARNICOS	1	0.25	4	1	5	1	1	0.1	1	0.2	2.55
CONFITES	1	0.25	1	0.25	4	0.8	1	0.1	1	0.2	1.60
LACTEOS	1	0.25	1	0.25	5	1	1	0.1	1	0.2	1.80
MOLINERIA Y PANADERIA	3	0.75	4	1	2	0.4	5	0.5	4	0.8	3.45
SNACKS	1	0.25	3	0.75	1	0.2	2	0.2	3	0.6	2.00
Total por criterio	12	3	18	4.5	19	3.8	15	1.5	13	2.6	

Tabla 24. Cuadro resumen de priorización de subsectores de alimentos y bebidas. Fuente: Elaboración propia

Puntuación	
Subsector	Total de puntuación
BEBIDAS	4.0
MOLINERIA Y PANADERIA	3.45
CARNICOS	2.55
SNACKS	2.0
LACTEOS	1.8
CONFITES	1.6

Tabla 25. Puntuación obtenida por subsector de alimentos y bebidas en la priorización. Fuente: Elaboración propia

De lo anterior podemos determinar que el subsector de alimentos y bebidas a priorizar es el subsector de bebidas ya que este representa la puntuación más alta al poseer la mayor cantidad de volumen de exportación y aportando el mayor ingreso a la economía del país

4.4. PRIORIZACIÓN DE VÍA DE EXPORTACIÓN

4.4.1. GENERALIDADES DE LAS VÍAS O MEDIOS DE EXPORTACIÓN

El transporte es una de las etapas más importantes de la comercialización internacional pues implica el traslado seguro de las mercancías desde la bodega del exportador a la bodega del importador, lo cual debe realizarse en forma legal, segura, limpia y en las condiciones y plazos acordados en el contrato.

Considera el análisis de las ventajas y desventajas de los distintos medios de transporte disponibles, sus características técnicas, su costo, capacidad de carga, rapidez.

A continuación un cuadro comparativo con los principales medios de transporte y sus principales características:

Vía Aérea



Características:

- Costos fijos altos
- Equipamiento cargo descargo barato

Causa de riesgo: Aceleración, desaceleración, compresión, turbulencias, alta presión, vacío y vibración

VENTAJAS

velocidad: es una maquina con una velocidad muy alta

competitividad: brinda reducción en gastos cargas a granel:

documentación: muy sencilla y está totalmente normalizada

cobertura: tiene gran cobertura en distintos países a la hora de transportar la carga

DESVENTAJAS

capacidad: el avión no está en capacidad de competir con los demás medios de transporte por razón del volumen y peso

cargas a granel: no es el mejor medio de transporte para cargar o transportar líquidos, minerales petróleo entre otros

productos de bajo valor unitario: las materias primas, no puede absorber mayor costo del flete

artículos peligrosos: se restringen los artículos peligrosos en aviones por seguridad

Cuadro comparativo ventajas y desventajas modos de transporte

Vía Marítima	
	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de terminal y además variables • Equipamiento costoso <p>Causas de riesgo: Rodamiento, inclinación, lanzamiento, ladeo e impacto por oleaje, danos causados por entrada de agua lluvia o salada dentro del contenedor, condensación, exudación, inundación y humedad en bodegas.</p>
<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
capacidad: este es el modo que emplean los medios de transporte de mayor capacidad	accesibilidad: generalmente los puertos marítimos están ubicados en sitios apartados de los lugares de producción y de destino final por tanto siempre precisa transporte previo y posterior a la llegada implica más manipulación y riesgo de daño
competitividad: gracias a su gran capacidad y a la fuerza motriz que emplea este modo de transporte se beneficia de la economía escálalo cual le permite ofrecer tarifas de fletes más bajos que cualquier otro medio de transporte	costos de embalaje: el manipuleo de los puertos exige un embalaje de carga resistente y relativamente costoso
flexibilidad: de mayor medida que cualquiera de los otros este modo de transporte ofrece gran variedad de buques para los distintos tipos de carga a granel- general	velocidad: todos los demás modos de transporte son más rápidos, incluso cuando se trata de los últimos modelos de buques portacontenedores la duración promedio

	de la travesía es más larga que por aire o por tierra
continuidad de las operaciones: en un rango de 24 horas este modo de transporte es menos susceptible de sufrir variaciones climáticas	frecuencias de los servicios: el despacho de buques no ofrece tanta posibilidades con el servicio de carga aérea regular, el transporte carretero o ferroviario
	congestión portuaria: es cada vez más frecuente especialmente en aquellos países donde no se produjo una adecuación de las instalaciones portuarias

Vía terrestre	
	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos finos bajos • Operaciones en terminal no requieren equipamiento costoso • Mano de obra de carga y descarga muy barata <p>Causas de riesgo: Impacto contra las plataformas y rampas de embarque, ataduras, impacto por acoplamiento, frenado y aceleración, vibración e impacto por irregularidades del terreno.</p>
<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
versatilidad: permite el acceso más rápido de las instalaciones de los despachadores embarcadores y destinatarios de cualquiera de los demás modos de transporte terrestre lo cual facilita la operación de recogida y entrega de la mercancía	capacidad: no puede competir con los otros modos de transporte

<p>accesibilidad: una de las ventajas más significativas del transporte por carretera es la agilidad de los vehículos para la distribución</p>	<p>grandes distancias: este transporte únicamente puede operar dentro de ciertos límites y por tanto, debe dejar que los embarques a gran distancias los realicen otros medios de transporte</p>
<p>prontitud: por su flexibilidad, la partida y llegada de camiones pueden fijarse en la relativa exactitud, lo que evita demoras</p>	<p>congestión de tráfico: en algunos países la congestión de tráfico sea convertido en un gran problema, causaría demoras en los despachos de la carga</p>
<p>seguridad: el conductor acompaña el camión durante todo el trayecto, ejerciendo una supervisión personal que permite reducir el daño y saqueo</p>	<p>regulación de tráfico y vías: el control de seguridad, las dimensiones de carreteras, la capacidad de puentes no están estandarizados en todos los países en vía de desarrollo</p>
<p>costo de embalaje: el transporte carretero exige con frecuencia menor embalaje e incluso lo hace innecesario</p>	
<p>documentación: la documentación es sencilla cuando se trata de formularios normalizados</p>	

Tabla 26. Cuadro comparativo entre vías de transporte. Fuente: Elaboración propia.

4.5. MÉTODOLÓGIA DE PRIORIZACIÓN PARA VÍA DE EXPORTACION

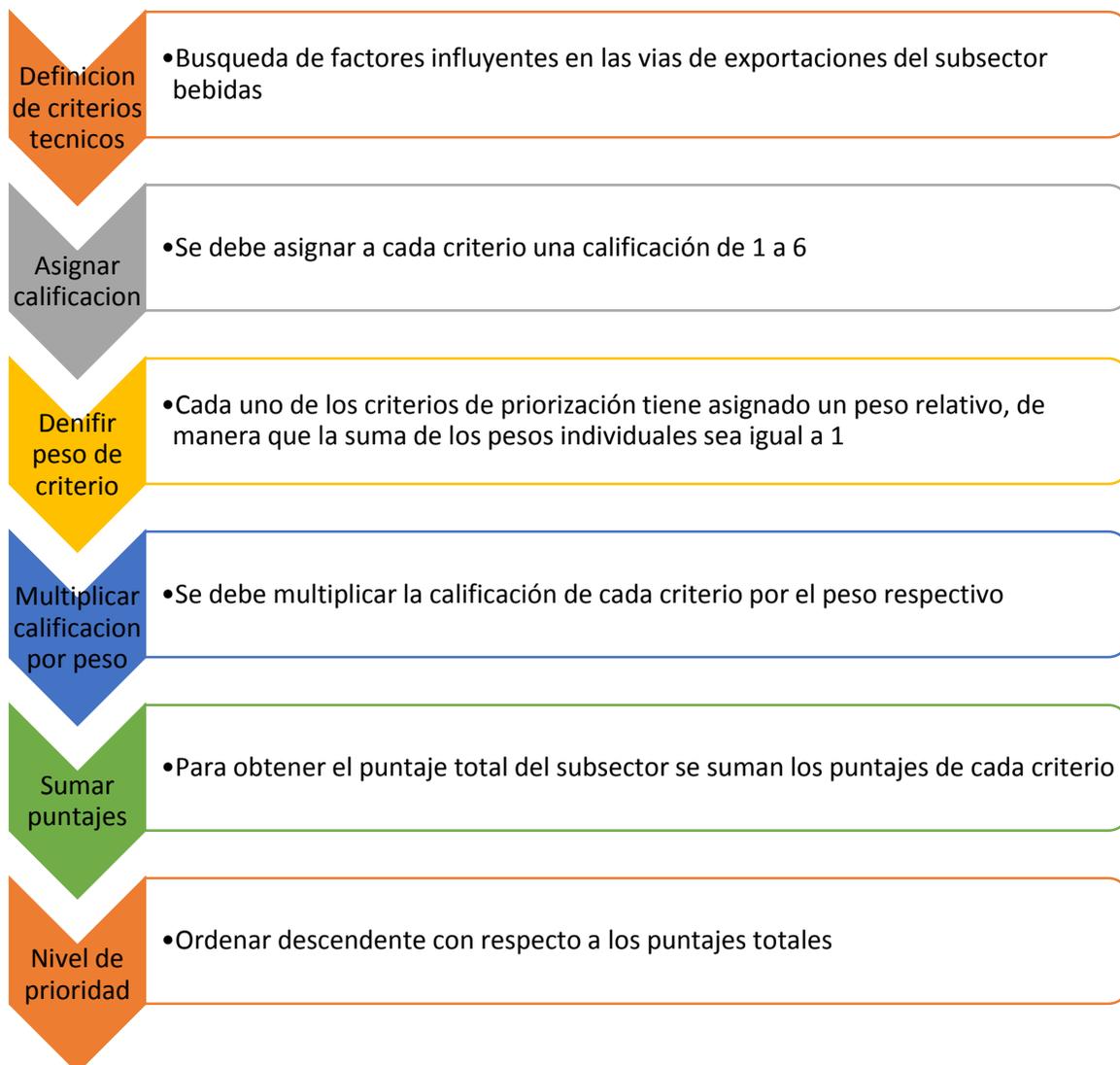
Con el objetivo de priorizar y seleccionar una vía de exportación del subsector bebidas se construye un modelo basado en 6 criterios: el primer componente mide el volumen de tráfico de exportación de las vías utilizadas por el subsector bebidas (aérea, marítima y terrestre), el segundo se enfoca en el aporte monetario, que a través del subsector bebidas, la vía de exportación aporta a la economía del país, el tercero mide el número de puntos de salida de exportaciones (aduanas) pertenecientes a cada vía de exportación con el fin de determinar la fluidez de salida de la vía asumiendo que entre mayor número de puntos de salida posee mayor será el flujo de exportación, a partir del cuarto criterio son tomados en cuenta factores pertenecientes a las generalidades propias de cada vía o medio de exportación evaluándolos de una manera un tanto cualitativa, el cuarto criterio refleja el costo de exportación entre las vías clasificándolas de menor a mayor costo, mientras el quinto criterio muestra el tiempo promedio de las vías de exportación determinando cuales la más rápida y cuál es la más lenta y por último el sexto criterio califica a las vías de exportación en base a los daños o pérdidas que estas pueden ocasionar al producto al momento de exportar.



Ilustración 8. Criterios de priorización para vía de exportación

Cada uno de los criterios de priorización tiene asignado un peso relativo, de manera que la suma de los pesos individuales sea igual a 1, estos pesos han sido avalados por Licda. Karla Domínguez, Analista encargada del Sector de Alimentos y Bebidas de la Asociación Salvadoreña de Industriales.

Al considerar los subsectores, se asignó una valoración del 1 al 6 (puntuación máxima) por cada criterio considerado. Cabe mencionar que no se requería que todos los criterios aplicaran a todos los subsectores y que la valorización asignada a cada criterio corresponde al análisis e información con que se cuenta en esa fase del estudio.



Esquema 4 Metodología de priorización para vía de exportación

Para cada uno de las vías o medios de exportación del subsector bebidas a priorizar se debe asignar a cada criterio una calificación de 1 a 6, donde siempre 6 es la situación deseada y 1 la opción menos deseada.

Posteriormente se debe multiplicar la calificación de cada criterio por el peso respectivo, para obtener el puntaje de ese criterio. Finalmente para obtener el puntaje total de la vía de exportación se suman los puntajes de cada criterio.

Se debe seguir el mismo procedimiento para las diferentes vías de exportación que se estén priorizando, y al final ordenarlos descendente con respecto a los puntajes totales. Este será el nivel de prioridad de cada vía de exportación.

4.5.1. *VOLUMEN DE EXPORTACIÓN POR VÍA*

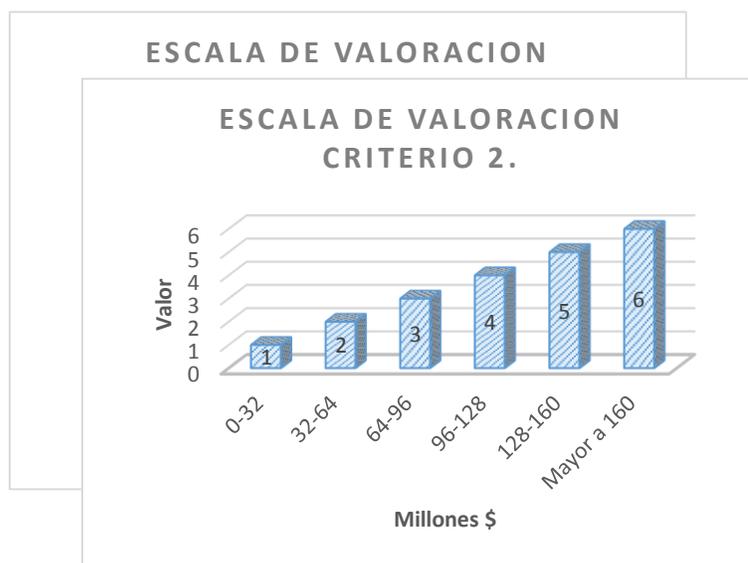
El Factor volumen de exportación por vía nos permite conocer la cantidad en kilogramos que el subsector bebidas exporta por medio de cada vía de exportación este dato es muy útil para la priorización ya que permite conocer cuál de los medios de exportación posee el mayor volumen y por ende necesita de un mayor esfuerzo tanto en recursos como en logística y procesos, por lo anterior se considera que dicho factor es de suma importancia en la priorización y ha sido asignado con un peso de 25% con respecto a los demás factores.

Para poder cuantificar el volumen de exportación por vía se ha tomado información procedente del banco central de reserva de El Salvador que muestra el volumen en kilogramos que el subsector bebidas exporto en el año 2012 través de cada vía de exportación.

Volumen de exportaciones por vía (Kilogramos)		
VIA DE EXPORTACION (Tipo de aduana)	AÑO 2012 (kilogramos)	VALORACION
AEREA	5,976.68	1
MARITIMA	11,217,461.88	1
TERRESTRE	262,772,702.02	5
TOTAL	273996,140.58	

Tabla 27. Volumen de exportación por vía Fuente: BCR

Escala de Valoración para el volumen de exportación	
volumen (millones kg)	valor
Mayor a 270	6
240-300	5
180-240	4
120-180	3
60-120	2
0-60	1



4.5.2. TRANSITO ECONÓMICO POR VÍA DE EXPORTACIÓN

El tránsito económico que genera el subsector bebidas a través de las diferentes vías o medios de exportación brindan un aporte monetario esencial que abona a la economía de nuestro país es por ello que se considera como prioritario a la vía de exportación que posea un mayor tránsito económico asignándole a este un peso de 25% con respecto a los demás criterios

Volumen de exportación en dólares por vía de transporte		
VIA DE EXPORTACION (Tipo de aduana)	AÑO 2012 (Millones \$)	VALORACION
AEREA	7,111.71	1
MARITIMA	7,919,515.95	1
TERRESTRE	150,250,182.53	5
TOTAL	158,176,810.19	

Tabla 28. Volumen de exportación en dólares por vía de transporte. Fuente: BCR

Escala de Valoración para el tránsito económico de exportación	
Millones \$	valor
Mayor a 160	6
128-160	5
96-128	4
64-96	3
32-64	2
0-32	1

4.5.3. CANTIDAD DE ADUANAS QUE CONFORMAN LA VÍA DE EXPORTACIÓN

La cantidad de aduanas que pertenecen a cada vía de exportación es un factor a tomar en cuenta para la priorización ya que se considera primordial a la vía que mayor número de puntos de salida tenga ya que requiere de un mayor énfasis en su flujo y procesos. Aunque para este criterio no ha sido asignado un peso tan importante como para los anteriores criterios, si bien viene cierto que el número de aduanas es un factor a tomar en cuenta pero no posee una importancia tan relevante como el volumen o el tránsito económico por ello el peso asignado a este es del 5%.

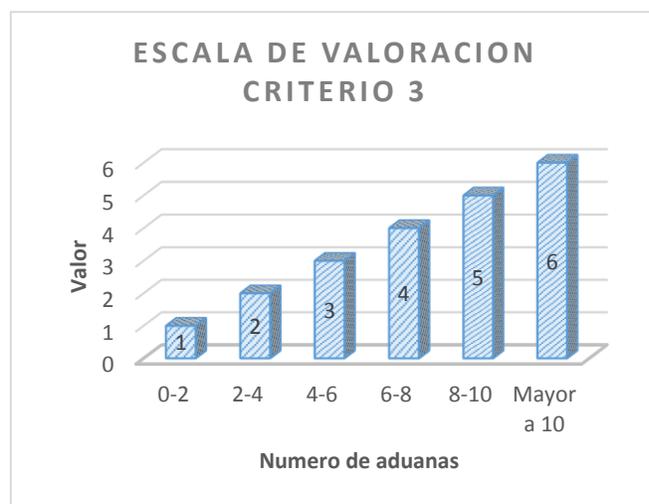
La información recopilada para este criterio tiene como fuente la Dirección General de Aduanas de El Salvador y el Banco Central de Reserva quienes proporcionan información sobre las aduanas por las cuales exporta sus productos el subsector de bebidas.

Numero de aduanas por vía de exportación		
VIA DE EXPORTACION (Tipo de aduana)	NUMERO DE ADUANAS	VALORACION
AEREA	1	1
MARITIMA	2	1
TERRESTRE	8	4
TOTAL	11	

Tabla 29. Numero de aduanas por vía de exportación. Fuente: DGA

Escala de Valoración para el número de aduanas de las vías de exportación

Numero de aduanas	Valor
Mayor a 10	6
8-10	5
6-8	4
4-6	3
2-4	2
0-2	1



4.5.4. COSTO DE EXPORTAR POR VÍA

El costo de exportación por vía representa un factor importante ya que para las empresas exportadoras del subsector alimentos es beneficioso contar con una vía que represente para ellos el menor costo de exportación afectando así de una manera positiva su rentabilidad. Debido a no contar con datos exactos de cuanto representan los costos de exportación por vía y a que este es relativo dependiendo de la empresa y de la bebida que se exporta se ha tomado como base para la ponderación de este criterio las generalidades propias de cada vía de exportación descritas anteriormente asignando a este factor un peso del 15% con respecto a los demás factores

Valoración del costo de exportación por vía de transporte	
VIA DE EXPORTACION (Tipo de aduana)	Ponderación
AEREA	1
MARITIMA	3
TERRESTRE	5

Tabla 30. Valoración del costo de exportación por vía de transporte Fuente: Elaboración propia

4.5.5. TIEMPO PROMEDIO DE EXPORTACIÓN POR VÍA

El tiempo que las mercancías requieren para llegar a su destino juega un papel de importancia para la priorización de la vía de exportación a estudiar ya que entre menor sea el tiempo utilizado mejor será el proceso de la exportación. Al igual que el criterio anterior para la evaluación de este criterio se han tomado como base las generalidades propias de cada vía de exportación asignando una valoración a estas según entiempo relativo entre estas que utilizan para llegar a su lugar destino asignando para ello un peso de 15% con respecto a todos los factores evaluados.

VALORACIÓN DEL TIEMPO DE EXPORTACIÓN POR VÍA DE TRANSPORTE

VIA DE EXPORTACION (Tipo de aduana)	Ponderación
AEREA	5
MARITIMA	1
TERRESTRE	4

Tabla 31. Valoración del tiempo de exportación por vía de transporte. Fuente: Elaboración propia.

4.5.6. PÉRDIDAS Y DAÑOS DE LA EXPORTACIÓN POR VÍA

Las pérdidas y daños se consideran de importancia al momento de determinar una vía para la exportación ya que entre menor sean las pérdidas y los daños mejor será para la economía de las empresas del subsector bebidas que exportan sus productos. Al igual que los dos criterios anteriores se ha tomado como base las generalidades propias de cada vía de exportación asignando un menor valor a las vías que registran un mayor número de pérdidas o daños y una calificación más alta a las vías que poseen entre sus generalidades un menor grado de pérdidas y daños. A este último criterio se le ha asignado un peso de 15% con respecto a los restantes factores.

Valoración de pérdidas y daños por vía de exportación	
VIA DE EXPORTACION (Tipo de aduana)	Ponderación
AEREA	5
MARITIMA	3
TERRESTRE	2

Tabla 32. Valoración de pérdidas y danos por vía de exportación. Fuente: Elaboración propia.

Cuadro resumen de priorización por vía de exportación para el subsector bebidas													
Vía de exportación	Criterio 1	Peso 25%	Criterio 2	Peso 25%	Criterio 3	Peso 5%	Criterio 4	Peso 15%	Criterio 5	Peso 15%	Criterio 6	Peso 15%	Total por subsector
AEREA	1	0.25	1	0.25	1	0.05	1	0.15	5	0.75	5	0.75	1.45
MARITIMA	1	0.25	1	0.25	1	0.05	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1.15
TERRESTRE	5	1.25	5	1.25	4	0.2	5	0.75	4	0.6	2	0.3	4.05

Tabla 33. Cuadro resumen de priorización por vía de exportación para el subsector bebidas. Fuente: Elaboración propia.

Puntuación	
Vía de exportación	Total de puntuación
TERRESTRE	4.05
AEREA	1.45
MARITIMA	1.15

Tabla 34. Puntuación priorización por vía de exportación para el subsector bebidas. Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior podemos determinar que la vía de exportación del subsector bebidas que se priorizara en el estudio es la terrestre ya que esta representa la puntuación más alta al poseer la mayor cantidad de volumen de exportación, aportando el mayor ingreso a la economía y tener un mayor número de puntos de salida (aduanas).

4.6. PRIORIZACIÓN DE ADUANAS DE VÍA TERRESTRE

Debido a que nuestro país cuenta con límites con los países vecinos de Honduras y Guatemala es por las fronteras con dichos países que se realiza la exportación por vía terrestre tanto del subsector bebidas como de los demás subsectores y sectores industriales por ello se priorizara una aduana por cada frontera con los países vecinos antes mencionados. Además dichas aduanas serán la que mayor volumen de exportación representen para la salida de productos del subsector bebidas para ello se presenta la siguiente tabla el cual muestra los volúmenes de salida del subsector bebidas por la vía terrestre pertenecientes al año 2012.



La relación Comercial que se está diagnosticando tiene que ver la exportación a los países de Honduras y Guatemala.

EXPORTACION POR ADUANA (Kilogramos y Dólares)		
ADUANA	Volumen (Kg)	US\$
El Amatillo	105096,722.49	54394,982.54
La Hachadura	99249,382.43	60463,358.85
Anguiatú	44258,176.39	28152,340.71
El Poy	13837,105.18	7041,623.61
San Cristóbal	325,034.10	188,282.40
Las Chinamas	4,960.80	5,922.67
Zona Franca Santa Tecla	850.37	3,377.12
Zona Franca Las Mercedes	252.00	186.00

Tabla 35. Volumen de exportación por aduanas. Fuente: BCR

Del cuadro anterior podemos establecer que las dos aduanas a priorizar son las aduanas de El Amatillo ubicado en el departamento de la unión y que limita con el vecino país de Honduras, y

la aduna de La Hachadura ubicada en el departamento de Ahuachapán y que limita con el vecino país de Guatemala.

4.7. METODOLOGIA PARA SELECCIÓN DE EMPRESAS EXPORTADORAS

Según datos del SIECA, durante los últimos ocho años, el sector alimentos y bebidas ha logrado tener mayor participación en los diferentes países de la región e inclusive en países europeos, debido a la exportación de atún hacia ese Continente. El Salvador se ha ubicado como el 5º proveedor de alimentos y bebidas a nivel centroamericano.

Principales competidores de la región centroamericana en el sector alimentos y bebidas		
Posición 2012	País	Participación
1	Estados Unidos	26.9%
2	Guatemala	13.0%
3	México	12.2%
4	Costa Rica	10.8%
5	El Salvador	9.4%

Tabla 36. Principales competidores de la región centroamericana en el sector alimentos y bebidas .Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.

El sector de alimentos y bebidas de El Salvador se mantiene en muchos casos como el primer proveedor de diferentes productos en la región centroamericana, entre los cuales se encuentran las gaseosas, jugos, galletas, etc. La tabla que está a continuación muestra la posición dentro del ranking de productos exportados a la región y la participación que estos tienen dentro de cada país.

Ranking de los productos de exportación del sector alimentos y bebidas de El Salvador en países de la región centroamericana. Periodo 2012.

Producto	Costa Rica	Guatemala	Honduras	Nicaragua
Gaseosas	Proveedor #1, Participación: 29%	Proveedor #1, Participación; 9.8%	Proveedor #2, Participación: 27.6%	Proveedor #3, Participación 28.1%
Jugos de fruta	Proveedor #4, Participación: 6.2%	Proveedor #1, Participación:63.4%	Proveedor #1, Participación: 49.4%	Proveedor #2, Participación27.1%
Atunes	Proveedor #1, Participación39.7%	Proveedor #2, Participación 17.3%	Proveedor #2, Participación: 30%	Proveedor #2, Participación 32.8%
Productos alimenticios diversos	Proveedor #2, Participación: 44.7%	Proveedor #1, Participación: 49%	Proveedor #2, Participación: 38.5%	Proveedor #1, Participación41.4%
Harinas	Proveedor #3, Participación: 10%	Proveedor #1, Participación:56.1%	Proveedor #1, Participación:88.7%	Proveedor #3, Participación: 14%
Galletas	Proveedor #6, Participación: 5.7%	Proveedor #1, Participación: 37%	Proveedor #1, Participación: 32%	Proveedor #3, Participación10.7%
Quesos	No hay registro de Participación	Proveedor #2, Participación: 32%	Proveedor #4, Participación: 1%	Proveedor #3, Participación: 3%
Artículos de confitería	Proveedor #5, Participación: 9%	Proveedor #2, Participación:26.1%	Proveedor #1, Participación: 30.9%	Proveedor #1, Participación: 38.2%
Chocolates	Proveedor #9, Participación: 1.6%	Proveedor #3, Participación: 16%	Proveedor #3, Participación: 19.7%	Proveedor #3, Participación11.3%

Tabla 37. Ranking de los productos de exportación del sector alimentos y bebidas de El Salvador en países de la región centroamericana. Periodo 2012. Fuente: SIECA, Informe Ranking Industrial 2013. ASI.

CONTEXTO DEL CONSUMO REGIONAL

Mientras diversos sectores económicos padecen de una sofocante sed de ingresos económicos, la industria de bebidas no alcohólicas y cervezas en Centroamérica se mantiene muy fresca, con un estable crecimiento y buenas perspectivas para el mercado.

Diversos estudios y actores del segmento confirman que en la región existe un amplio gusto por los refrescos. Entre las principales categorías de bebidas, los jugos y néctares tendrían el mayor crecimiento en los próximos años.

La tasa de crecimiento compuesto anual sería de 8.3% para los jugos y néctares en Centro y Suramérica entre 2011 y 2014, comparado con un 3.9% de aguas y un 3.6% para bebidas carbonatadas, proyecta la empresa de empaques Tetra Pak.

Uno de los factores que impulsan el crecimiento es el auge económico, lo que permite a un mayor número de personas comprar alimentos y bebidas empacadas; otros factores que inciden en esta tendencia son la continua urbanización y los estilos de vida más ocupados, que mueven a los consumidores a buscar bebidas más convenientes, concluyen el estudio de Tetra Pak.

El consumo de bebidas carbonatadas en Centro y Suramérica llegó a 32.3 billones de litros en 2011, mientras que la ingesta de jugos y néctares fue de solo 3 billones de litros en 2011, según el estudio hecho por la fábrica de empaques.

Por su parte, Coca-Cola FEMSA afirma en su reporte del año pasado que en cuatro países centroamericanos atienden a 19.9 millones de clientes, distribuyen 151 millones de cajas de gaseosas y tiene un consumo per cápita de 183 unidades de 8 onzas.

El consumo per cápita de jugos es aproximadamente 7 litros, mientras que la ingesta de cerveza oscila entre 11 litros (El Salvador) y 75 litros (Panamá) por habitante.

La empresa Euromonitor establece el consumo para Guatemala de cervezas, bebidas carbonatadas y jugos en 20.2, 86.6 y 13.4 litros per cápita, respectivamente.

Para el caso de Costa Rica, la ingesta de dichos productos sería de 46.3, 43.9 y 15.6 litros por persona.

Siendo Bebidas el subsector de estudio con base a datos proporcionados por el BCR se muestran a continuación las principales bebidas de exportación de El Salvador y sus destinos.

Principales bebidas de exportación y sus principales destinos					
Producto	2011	2012	Variación (\$)	Variación (%)	Destino
Gaseosas	66,973,626.7	71,335,266.2	4,361,639.4	6.5	Guatemala 36.59% Panamá 20.46% Honduras 14.11%
Jugos de frutas u hortalizas	54,333,106.9	62,690,371.1	8,357,264.2	15.4	Honduras 18.39% Guatemala 17.26% México 16.91%
Bebidas con adición de azúcar u otros edulcorantes o aromatizada	26,192,755.6	24,083,008.6	-2,109,747	-8.1	Guatemala 43.12% Nicaragua 33.47% Honduras 7.16%

Tabla 38. Principales bebidas de exportación y sus principales destinos .Fuente: Informe Ranking Industrial 2013. ASI.

Según el Directorio Económico 2011- 2012, elaborado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), se han registrado 10,849 establecimientos, correspondientes al sector alimentos y bebidas, lo cual representa un 58% del total de las unidades económicas de la industria.

De las 10,849 empresas, únicamente 49 se dedican a la elaboración de bebidas, representando un 0.5% del total de unidades económicas del sector.

Cantidad de empresas del sector de Alimentos y Bebidas	
Clasificación por división con código de la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) Revisión 4	Unidades económicas
11 - Elaboración de bebidas	49

Tabla 39. Cantidad de empresas del sector de Alimentos y Bebidas .Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.

A continuación se presenta la distribución de las 49 empresas según su tamaño.

Empresas del subsector Bebidas según tamaño		
Clasificación por división con código de la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) Revisión 4	Clasificación empresarial	Unidades económicas
11 - Elaboración de bebidas	Microempresa	26
	Pequeña empresa	14
	Mediana empresa	3
	Gran empresa	6

Tabla 40. Empresas del subsector Bebidas según tamaño. Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.

A pesar de que el sector de alimentos y bebidas tiene el mayor número de unidades económicas en la Industria, la cantidad de empresas exportadoras representó únicamente el 3%. Situación que refleja en parte la dificultad que enfrentan las MIPYMES para exportar aún a Centroamérica que es el mercado natural para el país y las exigencias y requisitos son similares.

Las empresas más exportadoras del Sector Bebidas son:

Empresas exportadoras del sector bebidas	
Posición	Empresa
1	LIVSMART AMERICAS, S.A. DE C.V.
2	JUMEX CENTROAMERICANA, S.A. DE C.V.
3	INDUSTRIAS LA CONSTANCIA, S.A. DE C.V.
4	EMBOTELLADORA LA CASCADA, S.A.
5	URRUTIAS ESTATE COFFEE, S.A. DE C.V.

Tabla 41. Empresas exportadoras del sector bebidas. Fuente: Informe Ranking Industrial 2013, ASI.

El top 5 anteriormente presentado contiene 4 grandes empresas según su tamaño y el tipo de producto en estudio, excluyendo a Urrutias Estate Coffee, S.A. de C.V. ya que se dedican a la exportación de bebidas a base de café, de las cuales se visitó y se realizó entrevistas con los encargados de los respectivos departamentos de exportación de Industrias La Constancia, S.A. de C.V., LIVSMART Américas S.A. de C.V. y JUMEX Centroamericana, S.A. de C.V.

Ya que las exportaciones de bebidas de origen salvadoreño han sido promovidas en parte por el desarrollo del mercado nostálgico en los Estados Unidos, también han sido consecuencia de una apuesta nacional por la diversificación de productos y de mercados.

El éxito del sector ha demandado de parte de las empresas exportadoras avances sustanciales en procesos tecnológicos y gerenciales que han contribuido a mejorar el nivel competitivo de la industria en la región.

Por lo antes mencionado, se realizó un segundo filtro, donde se hizo un cruce de información en el cual se tomó como base catálogo alimentos y bebidas 2011 de PROESA, la cual participa como agencia de promoción de exportaciones e inversiones en el país, y del catálogo y directorio de productos y servicios de exportación de El Salvador 2011 – 2012 de El Salvador Trade, para obtener otras empresas exportadoras del rubro, excluyendo las 4 empresas seleccionadas del primer filtro.

De este procedimiento se obtuvo una base de empresas que cumplen con ser exportadoras de bebidas (listas para consumir) las cuales se mencionan a continuación:³

³ El detalle puede verse en Anexo 4

Empresas exportadoras de bebidas	
Empresa	Producto de exportación
 <p>Mercantil de Comercio de El Salvador S.A (MERCOSAL S.A)</p>	Jugos marca FRUVITA
 <p>Exportación de Productos Orgánicos y Naturales</p>	Jugo de noni

Tabla 42. Empresas exportadoras de bebidas. Fuente: Elaboración propia.

De las empresas antes mencionadas tuvimos entrevista con el encargado de exportación de EXPRONAV.

En total se visitó y entrevistó a 4 empresas del rubro entre ellas 3 grandes y una mediana empresa.

4.8. FUENTES DE INFORMACION

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia.

Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.

- Primaria:** Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. En el caso de este estudio se realizaron entrevistas a los directores de Aduanas y a las empresas productoras que exportan sus mercancías.

- **Secundaria:** Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Se recurrirá a información en Internet, en el portal de la Dirección General de Aduana y otras instituciones gubernamentales, además de recurrir al Banco Central de Reserva con información sobre estadísticas.

4.9. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaran en el Diagnostico se tienen:

- A. Observación:** Se utilizara con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. Permite determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace, se realizara la observación en las Aduanas con los Oficiales y con los transportistas en las fronteras.

Preparación para la observación:

1. Definir lo que se va a observar

Se observara, principalmente la interacción de los transportistas con los Agentes Oficiales de la Aduana en frontera, se observaran los pasos y puntos de control por los que los Transportistas deben de pasar. Adicional a esto se explorara cada una de las funciones que realiza el personal que está atendiendo al transportista.

2. Estimar el tiempo necesario de observación.

Se estima que se realizara una visita a cada una de las Aduanas en Frontera que se incluyen en el Diagnostico, por lo que se programaran 2 visitas en total para observar, con un horario de salida de la terminal de Occidente en San Salvador a las 5:30 a.m. hacia La Hachadura y la hora de regreso será a las 3:00 p.m. desde La Hachadura, Ahuachapán hacia San Salvador. La visita a El Amatillo en La Unión saliendo de la Terminal de Oriente en San Salvador a las 5:30 a.m. hacia El Amatillo y regresando a las 2:00 p.m. hacia San Salvador. Se tendrá una guía de entrevista y se

realizaran entrevistas con algunos transportistas que se encuentren en los predios alrededor de las Aduanas para obtener alguna observación adicional para los instrumentos finales.

3. Obtener la autorización para llevar a cabo la observación.

Por ser la primera visita a las Aduanas no se gestionó entrevista con el Director de la Aduana, por lo que solo se solicitará audiencia con el Director, ya que la carta autorizando la visita dentro de la Aduana se tardara más de lo establecido en el cronograma, una vez autorizados ya se tendrá una observación previa y en donde se llegaran a afinar algunos detalles con los Oficiales de Aduana, para las entrevistas con los transportistas y observación de ellos se solicitara permiso a los encargados del predio donde esperan algún tipo de trámite. *Anexo 5.*

4. Explicar a las personas que van a ser observadas lo que se va a hacer y las razones para ello.

Se explica al encargado el objetivo de la visita y en qué consiste el Trabajo de Grado.

B. Entrevistas

Por la características del proceso que se está estudiando en el trabajo de Tesis se realizaran 3 diferentes entrevistas a diferentes involucrados en el Proceso de Exportación, a continuación se presenta el perfil del entrevistado.

1. Empresa Industrial

Entenderemos por empresa industrial como aquellas que son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos. La industria manufacturera transforma esa materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser bienes de consumo final, o bienes de producción.

El sector industrial es de los más importantes y es el que goza de apoyo por parte del gobierno y del sector financiero ya que además de producir para exportación que representa divisas al país también genera miles de empleos a salvadoreños.

La industria alimentaria es la parte de la industria encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal.

El sector alimentos y bebidas es, por su producción, valor exportado y la generación de empleos, el segundo sector en importancia dentro de la industria además presenta un crecimiento año con año dentro de las exportaciones.

Se entrevistarán a empresas industriales grandes exportadoras del país, específicamente al encargado de Importaciones y Exportaciones para conocer los procesos internos al momento de exportar.

El modo de contactar a las empresas será enviar una carta solicitando una entrevista el día y la hora que ellos tengan la disposición, se colocan las cartas que se enviaron a las diferentes empresas industriales de Alimentos y Bebidas. *Anexo 6* y *Anexo 7*.

El plan de muestreo que se utilizará para tomar la muestra de las empresas industriales, es el no Probabilístico por Muestra de sujeto-tipo. Se utilizara este tipo de muestreo debido a que es el que más se adecuado a las características de la investigación para la recopilación de la información.

2. Transportistas

La Asociación Salvadoreña De Transportistas Internacionales De Carga (ASTIC), Nace A La Vida Jurídica El 18 De Enero Del 2002 Según Decreto Ejecutivo No 64 Del Ministerio De Gobernación. Como Respuesta A Las Demandas Del Sector De Carga Internacional Para Velar Por Sus Intereses Frente A Las Instituciones Privadas Y Del Estado. A La Fecha Contamos Con 680 Socios Inscritos Y Más De 550 Socios Activos Al 2010, Con Un Crecimiento Del 6 % Mensual, Donde El 80 % De Estos Son Pequeños Empresarios Propietarios De Entre 1 A 5 Unidades De Transporte.

La misión ser el representante oficial del sector del transporte internacional de carga de el salvador.

La visión ser la institución que eleve el nivel de asociatividad, ética y organización y tecnificación del transportista internacional. Ser el medio de la relación entre el estado, instituciones y los usuarios con el sector.

Se tomara a los transportistas que se encuentren en la Aduana, ya sea haciendo la cola para ingresar a la Aduana o dentro de esta, en la medida de lo posible que se encuentren disponibles los transportistas para colaborar con la entrevista, además otras características que debe cumplir

el transportista es que debe de dirigirse desde El Salvador hacia la Aduana de Honduras o Guatemala, respectivamente, también debe de llevar en mercancía productos pertenecientes al sector de Alimentos y Bebidas.

No se tomaran en cuenta para la entrevista los transportistas que se encuentren en "Tránsito" por el país, esto quiere decir que estos transportistas vienen de un país que no es El Salvador y ninguna Aduana Interna.

3. Director de Aduana

En representación de la Institución Gubernamental, se hizo la delegación de atendernos en la entrevista para conocer el proceso interno en la Aduana, de La Hachadura y El Amatillo, ya que los procesos son un poco diferente tanto en importaciones y exportaciones. El grupo investigador asistirá la fecha y hora para la realización de la entrevista.

a) INSTRUMENTO: LA ENTREVISTA

El término "entrevista" proviene del francés "*entrevoir*", que significa "verse uno al otro". Según Acevedo y López (2000), en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística y por tanto se le ha definido como la visita que se le hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos (para después, informar al público). Sin embargo, la entrevista se ha convertido en una herramienta utilizada en muchos campos profesionales, por lo que se ha utilizado con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo encaminado a una mutua ilustración. Este concepto de mutua ilustración es importante ya que permite diferenciar la entrevista del discurso, del interrogatorio o de la conversación (cuyo objetivo es la obtención de placer por medio del intercambio verbal). Para estos autores, la entrevista es una "forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo" (Acevedo y López, 2000: 10). Adicionalmente, consideran la entrevista como un experimento controlado, ya que se trata de una forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control (sin necesidad de que el entrevistador se ciña a un procedimiento rígido y mecánico).

En función de la técnica de interrogar los tipos principales de entrevista, desde este punto de vista son:

Entrevista estandarizada: es una especie de cuestionario oral. El entrevistador lee las preguntas y anota las respuestas que obtiene. Se suele utilizar en los procesos de selección de búsqueda pasiva, cuando hay muchos candidatos.

Entrevista libre: es como una charla de carácter informal, que permite la obtención de datos subjetivos acerca del candidato.

Entrevista mixta: no se sirve de un cuestionario fijo, ni plantea unas preguntas prefijadas, sino que sigue una especie de guía de entrevista en las que se detallan, no las preguntas sino las áreas que han de ser exploradas.

Para el estudio se realizaron 3 guías de pregunta para las entrevistas de tipo mixto con el Director General de Aduana, los Transportistas y las Empresas Productoras Exportación, se ha elaborado objetivos para cada pregunta y se han ordenado en diferentes secciones cada entrevista. *Anexo 7*. La entrevista se estructura en tres partes: el título, la presentación de la persona entrevistada y una serie de preguntas y respuestas.

Título. Debe ser atractivo para despertar el interés de los lectores. Si la persona entrevistada es conocida, basta con seleccionar como titular su nombre o una de las declaraciones manifestadas en la entrevista.

Presentación. A continuación, el entrevistador ofrece información precisa sobre la persona a la que va a entrevistar o hace una breve introducción o resumen de lo que en la entrevista se va a tratar con las circunstancias o motivo de sus declaraciones.

Diálogo. Finalmente, se reproduce el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado.

b) TIPO DE MUESTRA PARA TRANSPORTISTAS

La muestra que utilizara es la de Sujetos-tipo, donde el tamaño dependerá del acceso a información adecuada, para el estudio que se pretende realizar, tanto de las empresas industriales exportadoras de Alimentos y Bebidas como de los transportistas que se encuentren con las características que se detallaron anteriormente, asegurándose que la muestra sea representativa.

Entre los criterios a tomar en cuenta en este tipo de muestra se tienen los siguientes:

1- Se consultara las Asociaciones de Transportistas de El Salvador y el Censo Económico del país para para obtener información de los transportistas registrados en dichas Asociaciones hasta la actualización más reciente

2- Debido al tipo de muestra que se utilizara, aunque es no probabilística se hará uso de una fórmula que más adelante se detallara para saber el número de encuestas a realizar y a quienes serán dirigidas.

4.9.1. MÉTODOS DE MUESTREO

El muestreo estadístico es un enfoque sistemático para seleccionar unos cuantos elementos (muestra) de un grupo de datos (población) a fin de hacer algunas inferencias sobre el grupo total; para que una muestra sea útil debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la totalidad del grupo.

El muestreo se refiere al proceso de selección de los elementos, sujetos o casos de una población. Para que el muestreo esté bien realizado es necesario que los elementos escogidos representen bien a toda la población. Si la muestra no cumple este cometido se dice que la *muestra es sesgada o tendenciosa*; en el caso contrario, cuando la muestra ha sido bien seleccionada, se habla de *muestra representativa*.

Dentro de los métodos de muestreo existen el muestreo no probabilístico o empírico y el probabilista. El primero, suele usarse cuando se tiene un amplio conocimiento del fenómeno que se investigará y cuando existen estudios previos al respecto; tal que el estadístico tiene antecedentes y el costo para la investigación es reducido. Este tipo de muestreo se recomienda cuando no se desea un análisis profundo y preciso sobre las características del universo que se estudia. Este método resulta en ocasiones bueno, ya que capta con relativa facilidad las características de la población en estudio. Como podrá notarse, no es del todo científico y no permite por sí mismo llegar a estimaciones precisas, resultando difícil realizar inferencias en la estimación.

El método probabilístico por lo contrario proporciona una medida de la magnitud del error y de la confianza con que se puede tomar los resultados. Generalmente suele ser más costoso y quizás tome un poco más de tiempo el realizarlo, en especial cuando hay problema de información sobre el número de unidades que integran el universo y algunas otras características que permiten el cálculo rápido del tamaño de la muestra, teniendo además que gastarse cierto número de horas en la recolección de la información requerida.

Es recomendable usar siempre el método probabilístico para dotar a los estudios de seguridad matemática, aun cuando se tengan que hacer esfuerzos extraordinarios para conseguir los recursos monetarios necesarios.

Dentro de los modelos de muestreo tenemos:

- **Muestreo aleatorio simple:** Todas las muestras tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas y en el que las unidades obtenidas a lo largo del muestreo se devuelven a la población.
- **Muestreo sistemático:** Es aplicable cuando los elementos de la población sobre la que se realiza el muestreo están ordenados. Este procedimiento de muestreo se basa en tomar muestras de una manera directa y ordenada a partir de una regla determinística.
- **Muestreo estratificado:** Muestreo en el que la población se divide previamente en un número de subpoblaciones o estratos, prefijado de antemano. Dentro de cada estrato se realiza un muestreo aleatorio simple.
- **Muestreo por conglomerados:** Muestreo en el que se sustituyen las unidades físicas, elementales o últimas a las que se refiere el estudio, por unidades de muestreo que comprendan un grupo de aquellas.
- **Muestreo por áreas:** Es aquel que por falta de listas ordenadas se determinan áreas geográficas a partir de planos. Una vez elegidas al azar las áreas a muestrear, se entrevista a todos los elementos de esos se hace un muestreo aleatorio simple de cada uno de esos grupos, o un muestreo con probabilidad proporcional al tamaño de cada grupo. Tiene la ventaja de tener que estudiar solamente un reducido número de grupos y elementos.

4.9.2. CARACTERÍSTICAS DEL MUESTREO SELECCIONADO

Para el caso de nuestro estudio se ha optado por utilizar un muestreo por áreas debido a las características propias de este que se mencionan a continuación:

Cuando la población se distribuye sobre varias áreas, la selección de los elementos de la muestra de todas las áreas puede resultar un procedimiento ineficiente y costoso. Esto es particularmente cierto, si a las personas que entrevistan se les paga por hora y la mayor parte del tiempo se va en viajar. El muestreo por áreas fue diseñado para resolver este problema. Se basa en una subdivisión a priori de la población en áreas; la selección de algunas de estas áreas con la ayuda de los métodos de muestreo aleatorio y la restricción por medio de la priorización proporcionan la selección de las unidades que integrarán la muestra, solamente en esas áreas.

La restricción geográfica, en nuestro caso las fronteras, sirve para concentrar los esfuerzos de trabajo en ciertas regiones, provocando reducciones sustanciales en el costo del trabajo de campo en comparación a una muestra del mismo tamaño proveniente de un diseño distinto al de áreas.

Esta técnica de muestreo puede usarse para trabajar con muestras irrestrictas y estratificadas. De hecho en investigaciones de gran escala la técnica de estratificar áreas es generalmente la regla, porque asegura la representatividad de todos los segmentos relevantes de la población a costos bajos.

4.9.2.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA ENTREVISTAS A TRANSPORTISTAS

Para este caso se desea aplicar un análisis estadístico a un universo que es conformado por todos los transportistas de carga pesada pertenecientes a los diferentes sectores industriales salvadoreña. El grado de dificultad para realizar un muestreo que cubra a todos los elementos de la población, para fines del estudio, es muy elevado por los recursos económicos y lo extenso a que esto conllevaría. Por lo tal como ya se mencionó anteriormente se practicara un análisis muestral.

La muestra será una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos analizar en el conjunto en estudio. Para ello se realizara un muestreo probabilístico por áreas también llamado muestreo polietápico o muestreo por zonas. Es ideal cuando se desea que las entrevistas se apliquen en áreas representativas del fenómeno a estudiar, en un área determinada., para nuestro caso las aduanas y los recintos cercanos a estas.

Para determinar el tamaño de la muestra se deberán tomar en cuenta varios aspectos, relacionados con el parámetro y estimador, el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional.

El parámetro se refiere a la característica de la población que es objeto de estudio, para el caso del estudio los trasportistas de carga pesada, y el estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.

El error muestral siempre se comete ya que existe una pérdida de la representatividad al momento se escogen los elementos de la muestra. Sin embargo, la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué grado se puede aceptar.

El nivel de confianza, por su parte, es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad; es decir, que caiga dentro de un intervalo determinado basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir.

Aspectos a considerar:

- Tamaño de la población: El tamaño de la población se ha obtenido en base a la información proporcionada por VII censos económicos elaborados en el año 2005 el cual muestra un personal ocupado remunerado en el transporte de carga por carretera de 3497 según CIIU (ver.3) clase 6023
- El nivel de confianza o seguridad ($1 - \alpha$). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente ($Z\alpha$). El nivel requerido para la presente investigación es del 90%.
- La proporción estimada es del 5%
- La precisión deseada para el estudio será de 7%

La fórmula a utilizar para calcular el tamaño de muestra conociendo el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

N= 3497

Z= 1.645 (ya que la seguridad es del 90%)

p= 0.05

q= 0.95

d= 0.07

$$n = \frac{3497 * 1.645^2 * 0.05 * 0.95}{0.07^2 * (3497 - 1) + 1.645^2 * 0.05 * 0.95}$$

n = 26 entrevistas a transportistas de carga

4.9.2.2. PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE LOS RESULTADOS

La muestra para las encuestas estaban dirigidas a los Transportistas del Sector de Alimentos y Bebidas específicamente Bebidas, y a la complejidad de obtener dichas encuestas porque no existe un lugar, día u hora específica para encontrar a los sujetos en estudio y que además el costo de realizarlas es alto, por lo que se procedió a realizar entrevistas a los transportistas, indiferentemente del sector al que pertenezca la mercancía que transporta contrario a lo que se había planificado. Se muestra la tabulación de las entrevistas por cada una de las preguntas. *Anexo 7. Y en Anexo 9 se muestra el desarrollo de la prueba de homogeneidad para todos los transportistas*

Por lo que se realiza una prueba de homogeneidad para verificar que existen opiniones iguales de los transportistas indiferentemente del sector al que pertenezca la mercancía que transporta. Para la prueba de homogeneidad se utilizara el estadístico χ^2 se utiliza con frecuencia para determinar si dos o más muestras, y por consiguiente las poblaciones, son homogéneas; es decir, si las distribuciones de los datos son similares respecto de una variable de criterio en particular. Para este tipo de estudios se usa el test χ^2 de Pearson, aunque no hay que confundir esta aplicación con la bondad de ajuste que se usa en variables cuantitativas.

El proceso a seguir es el siguiente:

1. Lo primero que hay que realizar es una tabla de frecuencias esperadas a partir de la tabla de frecuencias observadas. Esta tabla es necesaria si queremos utilizar la fórmula general del estadístico χ^2 de Pearson. La tabla de frecuencias esperadas nos ayuda a saber cómo sería la presencia teórica y ver si existe una gran diferencia con lo observado.
2. En segundo lugar, se deben plantear las hipótesis de trabajo que queramos corroborar con el estudio.
 H_0 = homogeneidad o independencia. (Dependiendo de los casos).
 H_1 = dependencia o no homogeneidad.
3. En tercer lugar, se debe obtener el χ^2 cal. usando los datos de la tabla de contingencia de las frecuencias observadas mediante la siguiente fórmula

Grados de libertad = (Filas-1) (Comumnas-1)

$$\chi^2_{calc} = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

4. Por último, se debe comparar el estadístico χ^2_{cal} . con el $\chi^2_{teórico}$ para los niveles de significación escogidos, generalmente $\alpha=0.01$ y $\alpha=0.05$.

Como criterio de decisión:

Si $\chi^2_{cal} < \chi^2_{teórico}$ entonces se acepta H_0 .

Esto significa que existe homogeneidad o independencia para la cualidad estudiada.

Para los transportistas se desarrolló de la siguiente manera:

El análisis se efectuará para cinco de las preguntas que se realizaron a los transportistas en la encuesta aplicada.

- i. ¿Quién considera usted que es más responsable del atraso en el proceso de exportación?

	AYB	Fe	OTROS	Fe	TOTAL
Aduanas	8	7.22	5	5.78	13
Empresas productoras	4	5.00	5	4.00	9
Empresa logística	3	2.78	2	2.22	5
TOTAL	15		12		27

- ii. En relación a su experiencia a otras Aduanas en frontera, califique el tiempo de espera:

Tiempo de espera	AYB	Fe	OTROS	Fe	TOTAL
Pésimo	4	5.00	5	4.0	9
Regular	5	5.56	5	4.4	10
Bueno	4	3.33	2	2.7	6
Muy Bueno	2	1.11	0	0.9	2
Excelente	0	0.00	0	0	0
TOTAL	15		12		27

- iii. En relación a su experiencia a otras Aduanas en frontera, califique la Atención de los Agentes Aduanales:

Atención de los agentes Aduanales	AYB	Fe	OTROS	Fe	TOTAL
Pésimo	4	5.00	5	4	9
Regular	5	3.33	1	2.7	6
Bueno	3	4.44	5	3.6	8
Muy Bueno	2	1.67	1	1.3	3

Excelente	1	0.56	0	0.4	1
TOTAL	15		12		27

- iv. En relación a su experiencia a otras Aduanas en frontera, califique las Instalaciones de Aduana:

Instalaciones de la Aduana	AYB	Fe	OTROS	Fe	TOTAL
Pésimo	3	4.15	5	3.85	8
Regular	4	4.67	5	4.33	9
Bueno	4	3.63	3	3.37	7
Muy Bueno	3	1.56	0	1.44	3
Excelente	0	0.00	0	0.00	0
TOTAL	14		13		27

- v. En relación a su experiencia a otras Aduanas en frontera, califique la Estandarización del proceso de exportación en Aduana

Estandarización del proceso	AYB	Fe	OTROS	Fe	TOTAL
Pésimo	5	5.04	3	2.96	8
Regular	3	2.52	1	1.48	4
Bueno	6	5.67	3	3.33	9
Muy Bueno	3	3.78	3	2.22	6
Excelente	0	0.00	0	0.00	0
TOTAL	17		10		27

b. En segundo lugar, planteamos las hipótesis de trabajo que queremos corroborar con la prueba de homogeneidad.

$H_0 =$ La opinion de los motoristas furgoneros son opiniones homogeneas

$H_1 =$ En la opinion de los furgoneros no existe homogeneidad

c. En tercer lugar, se debe obtener el χ^2_{calc} usando los datos de las frecuencias observadas como a continuación se muestra:

Grados de libertad = (Filas-1) (Comumnas-1)

$$\chi^2_{calc} = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

d. Por último se debe comparar el estadístico χ^2_{calc} con el $\chi^2_{teórico}$ para los niveles de significación escogidos, generalmente $\alpha= 0.01$ y $\alpha=0.05$

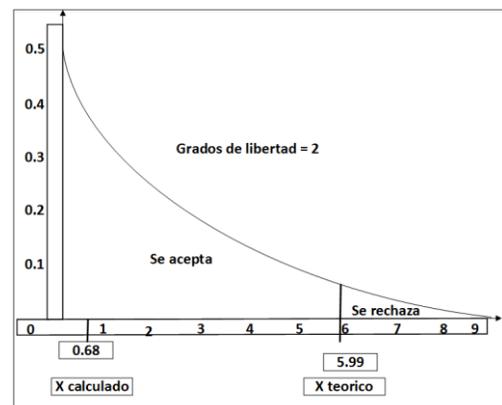
Como criterio de decisión:

- ✓ Si $\chi^2_{calc} < \chi^2_{teórico}$ entonces se acepta H_0 . Esto significa que existe homogeneidad o independencia para la cualidad estudiada

Desarrollo:

Pregunta 1.

Fo	Fe	Fo- Fe	(Fo - Fe) ²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
8	7.22	0.78	0.60	0.084
4	5.00	-1.00	1.00	0.2
3	2.78	0.22	0.05	0.018
5	5.78	-0.78	0.60	0.105
5	4.00	1.00	1.00	0.25
2	2.22	-0.22	0.05	0.022
TOTAL				0.678



Pregunta 2.

Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo - Fe)²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
4	5.00	-1.00	1.00	0.20
5	5.56	-0.56	0.31	0.06
4	3.33	0.67	0.44	0.13
2	1.11	0.89	0.79	0.71
0	0.00	0.00	0.00	0.00
5	4.00	1.00	1.00	0.25
5	4.44	0.56	0.31	0.07
2	2.67	-0.67	0.44	0.17
0	0.89	-0.89	0.79	0.89
0	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL				2.48

Pregunta 3.

Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo - Fe)²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
4	5.00	-1.00	1.00	0.20
5	3.33	1.67	2.78	0.83
3	4.44	-1.44	2.09	0.47
2	1.67	0.33	0.11	0.07
1	0.56	0.44	0.20	0.36
5	4.00	1.00	1.00	0.25
1	2.67	-1.67	2.78	1.04
5	3.56	1.44	2.09	0.59
1	1.33	-0.33	0.11	0.08
0	0.44	-0.44	0.20	0.44
TOTAL				4.33

Pregunta 4.

Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo - Fe)²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
3	4.15	-1.15	1.32	0.32
4	4.67	-0.67	0.44	0.10
4	3.63	0.37	0.14	0.04
3	1.56	1.44	2.09	1.34
0	0.00	0.00	0.00	0.00
5	3.85	1.15	1.32	0.34
5	4.33	0.67	0.44	0.10
3	3.37	-0.37	0.14	0.04
0	1.44	-1.44	2.09	1.44
0	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL				3.72

Pregunta 5.

Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo - Fe)²	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
5	5.04	-0.04	0.00	0.00
3	2.52	0.48	0.23	0.09
6	5.67	0.33	0.11	0.02
3	3.78	-0.78	0.60	0.16
0	0.00	0.00	0.00	0.00
3	2.96	0.04	0.00	0.00
1	1.48	-0.48	0.23	0.16
3	3.33	-0.33	0.11	0.03
3	2.22	0.78	0.60	0.27
0	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL				0.73

En resumen:

Pregunta	Grados de libertad	χ_{Calc}	$\chi_{teórico}$		Acepta o rechaza
			$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.01$	
1	2	0.68	5.99	9.21	Acepta
2	4	2.48	9.49	13.28	Acepta
3	4	4.33	9.49	13.28	Acepta
4	4	3.72	9.49	13.28	Acepta
5	4	0.73	9.49	13.28	Acepta

Como se mostró en el cálculo de la χ^2 para la prueba de Homogeneidad se tiene que la opinión de los transportistas enuestados se puede inferir que es la misma opinión que tendrán los transportistas del Sector de Alimentos y Bebidas.

4.10. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.10.1. ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE BEBIDAS

- **Orígenes de la exportación en la empresa**

La empresa que mayor tiempo de exportar es ILC, quien manifestó que comenzaron exportando debido a muchos hermanos lejanos un producto nostálgico y que eso generó mayores ganancias y encontraron la forma de seguir en el negocio; por otra parte las demás empresas entrevistadas manifestaron que se realiza la actividad de exportación estratégicamente hacia otros países gracias a los TLC con algunos países además de aprovechar la ventaja estratégica de El Salvador en Centro América para exportar los productos fácilmente.

- **Organización del Departamento de Exportación**

En las grandes empresas se cuenta con que el Departamento de Exportación es una gerencia, aquí se nota la importancia que se da dentro de la empresa, es una situación muy coordinada dentro de toda la empresa, en cuanto a los departamentos como: producción, contabilidad, ventas, etc. Por lo que garantiza el cumplimiento del pedido del cliente y no retrasarse, cuando se realiza el pedido se realiza una negociación en donde pactan los tiempos y otros detalles del contrato.

- **Países a los que se exporta**

Todas las empresas exportan sus productos a C.A. además a Estados Unidos, Republica Dominicana y México en su mayoría, y como se explicó anteriormente algunas empresas colocan sus plantas de producción en EL Salvador estratégicamente para la exportación a países de la Región.

- **Asociación de exportadores a los que pertenece la empresa**

Si, todas las empresas forman parte de COEXPORT, Cámara de Comercio y las grandes empresas forman parte de la ASI.

- **Proceso de exportación en general (tiempos y entidades correspondientes)**

En general los pasos para la exportación dentro de una empresa son los mismos, lo que cambia es las herramientas que estos implementan para la realización de estas actividades, se cuenta con sistemas informáticos conectados con las diferentes áreas funcionales de la empresa para la autorización de la exportación. Dentro de las actividades en general se encuentran:

1. Tener un cliente (intercambio de cotizaciones, negociaciones, acuerdos)
2. Identificar el destino de la mercancía y el medio de transporte.
3. Definir el INCOTERMS
4. Elaboración de factura de exportación (10 minutos)
5. Completar la DM (25 – 30 minutos), la cual contiene cantidad, presentación, propiedades, SAC, medio de transporte, etc. (CENTREX)
6. Certificación zoosanitario, fitosanitario y certificado de origen (CENTREX) con pre certificación en el MAG

7. Concertar con la agencia de transporte para el retiro de mercancía.
8. Acuerdo de términos de pago.
9. Realización de la cobranza del cliente para empezar a procesar una orden de producción.
10. Se subcontrata la empresa de carga.
11. La empresa de carga de mercancía manda el contenedor hasta la planta para cargar la mercancía.
12. Enviar al importador la confirmación de la transferencia que emite el banco de recibo que ingresa electrónicamente entre 24 y 48 horas después del depósito (transferencias cablegráficas).
13. Completar una declaración de ingreso de divisa (más de \$5000) en el banco receptor.

- **Problemáticas que generan el retraso de las exportaciones**

Solamente uno de los encargados de exportación dice percibir que los problemas en su gran mayoría lo genera la empresa que va a exportar, las demás coincidieron en decir que es la Aduana la que hace que el proceso se retrase debido a las arbitrariedades que en algún momento han sido objeto los contenedores con sus productos.

- **Outsourcing para el transporte de la mercadería al exterior**

Dos de las empresas grandes manifestaron contar con su propia flota de transporte para el envío de las mercancías exportadas, las otras dos empresas lo subcontratan porque no cuentan con sus propios medios de transporte.

- **Vía de transporte utilizada para la exportación**

Todas las empresas utilizan la vía de transporte terrestre, dos de ellas utilizan la vía marítima para llevar sus productos a países fuera de Centroamérica.

4.10.2. ENTREVISTAS A ADUANAS

- **Número de empleados en la aduana**

El personal que trabaja en las aduanas en estudio oscila entre 16 y 20 funcionarios por turno. Los turnos estipulados para funcionarios de aduanas fronterizas tienen un periodo de una semana

comenzando lunes a las 2 pm y finalizando sus actividades el siguiente lunes siempre a las 2 pm y reanudando actividades una semana más tarde siempre con el mismo horario.

- **Organización**

En Cuanto a la organización las aduanas cuentan con una organice establecida y bien definida la cual consta de las siguientes unidades:

- ✓ Administrador de aduana
- ✓ Contador vista
- ✓ Oficial aduanero
- ✓ Controlador de medios de transporte
- ✓ Encargado de marchamos

- **Distribución de infraestructura**

La infraestructura en cada una de las aduanas es propia a las condiciones geográficas y de espacio físico propias del sector donde se ubica la aduana generando con esto un factor que influye en la diversificación de los pasos a seguir en cada una de las respectivas aduanas para la exportación de las mercancías. Se manifiesta también que la infraestructura de las aduanas debe de ser enojara en especial la de la aduana El Amatillo.

- **Rotación de personal**

La rotación de personal observada es muy baja ya que cada funcionario realiza los mismos tramites cambiando únicamente el lugar físico y geográfico donde las realizan ya que estos son rotados de ventanillas ya sean ubicadas a la entra o salida de la aduana.

- **Tecnología utilizada**

Se puede manifestar que se utiliza tecnología tal como sistemas de comunicación e información de fibra óptica que conecta a nivel nacional a cada aduana con las oficinas centrales ubicadas en San Bartolo, San Salvador.

- **Plan de contingencia**

En cada aduana se cuenta con planes de contingencia generados por las oficinas centrales pero para que estos puedan actuar tienen que pasar por un proceso burocratizado de aprobación que es llevado a cabo por la oficina central y aprobada única y exclusivamente por el director general d aduanas.

- **Vínculos institucionales con direcciones aduaneras de los países fronterizos**

La única aduana en el país que tiene vínculos solidos con su país fronterizo es la aduana de La Hachadura ya que esta trabaja en forma yuxtapuesta con la aduanan Pedro de Alvarado perteneciente a la nación de Guatemala. Dicha modalidad consiste en tener una sola área de ventanillas en la cual el trasportista pueda hacer tanto el trámite de salida de nuestro país el salvador; como el trámite de ingreso a la vecina nación de Guatemala esto con el fin de beneficiar al trasportista al poder realizar ambos tramites en un mismo lugar. Con respecto a las demás aduanas terrestres de El salvador los trasportistas tienen que realizar el trámite de salida del país en un punto de oficinas dentro de la aduna salvadoreña y el trámite de ingreso al país de llegada en otro punto dentro de la aduana del país vecino

- **Proceso**

En cuanto al proceso las aduanas fronterizas de El Salvador todas ellas se rigen bajo el mismo proceso estandarizado y certificado bajo las normas de calidad ISO 9001. Sin embargo debido a ciertos factores como lo son la infraestructura propia de cada aduana y el espacio físico disponible con el que cuenta la aduana se ve en la necesidad de adecuar dicho proceso a los factores

mencionados esto ocasiona una variación del flujo del proceso ya que se generan retrocesos dentro del flujo del proceso.

Referente a los tiempos requeridos para la realización del proceso por parte de la dirección general de aduanas estos se encuentran estandarizados. Dichos tiempos son cumplidos en gran porcentaje por los oficiales aduaneros. Un punto a recalcar es que la estandarización no contempla aspectos tales como demoras o retrocesos, no contempla estándares de tiempo para realizar trámites de corrección de documentos ocasionando grandes inconvenientes al momento que los exportadores presentan fallas en el llenado de sus documentos.

- **Problemas más frecuentes**

Según lo manifestado por los directores de aduanas la mayor parte de inconvenientes que afectan el tiempo de estadía de las mercancías en la aduana es el mal llenado de los formularios de exportación, aunque estos son presentados de manera completa presentan deficiencias en la información que se manifiesta en ellos en su mayoría esto se debe al desconocimiento, de normativas aduanales o arancelarias, de parte de las empresas exportadoras ocasionando que los documentos se corrijan, trámite que puede llegar a ocasionar muchas horas de retraso, incluso días.

Por otra parte también la aduana presenta problemas en cuanto al sistema informático ya que en ocasiones la red de este falla por motivos técnicos o por factores que no son controlables directamente por la aduana como es el caso de la red de distribución eléctrica que abastece a las aduanas fronterizas. Estos problemas generan retrasos considerables en la realización del trámite aduanal.

También existen problemas pertenecientes a la infraestructura ya que no se cuenta con espacios de parqueo suficiente para albergar a todos los transportistas lo que ocasiona un inmenso tráfico vehicular por lo que se llega a esperar horas para lograr ingresar a las instalaciones de la aduana.

4.10.3. OBSERVACIONES INSITU

Es importante mostrar los horarios de atención de las Aduanas y Delegaciones de Aduana visitadas, los cuales se detallan a continuación:

Horarios de las Aduanas y Delegaciones Aduana	Horario de la aduana por semana	Días
LA HACHADURA	24-7	24 horas , 7 días a la semana
AMATILLO	24-7	24 horas , 7 días a la semana

Tabla 43. Horarios de atención de las aduanas en estudio.

Las aduanas fronterizas tienen un horario 24-7, el control de la zona no recae únicamente sobre la aduana pero los patios y el ingreso a ellos sí.

El proceso de exportaciones de El Salvador está bien tipificado en virtud de la urgencia del proceso. En cuestión de plazos específicamente el movimiento carece de obstáculos por lo que cualquier tramitación se supone despejada.

Los procesos de obtenciones de autorización Para Aduanera son expeditos, con dependencia directa del cumplimiento de los requisitos.

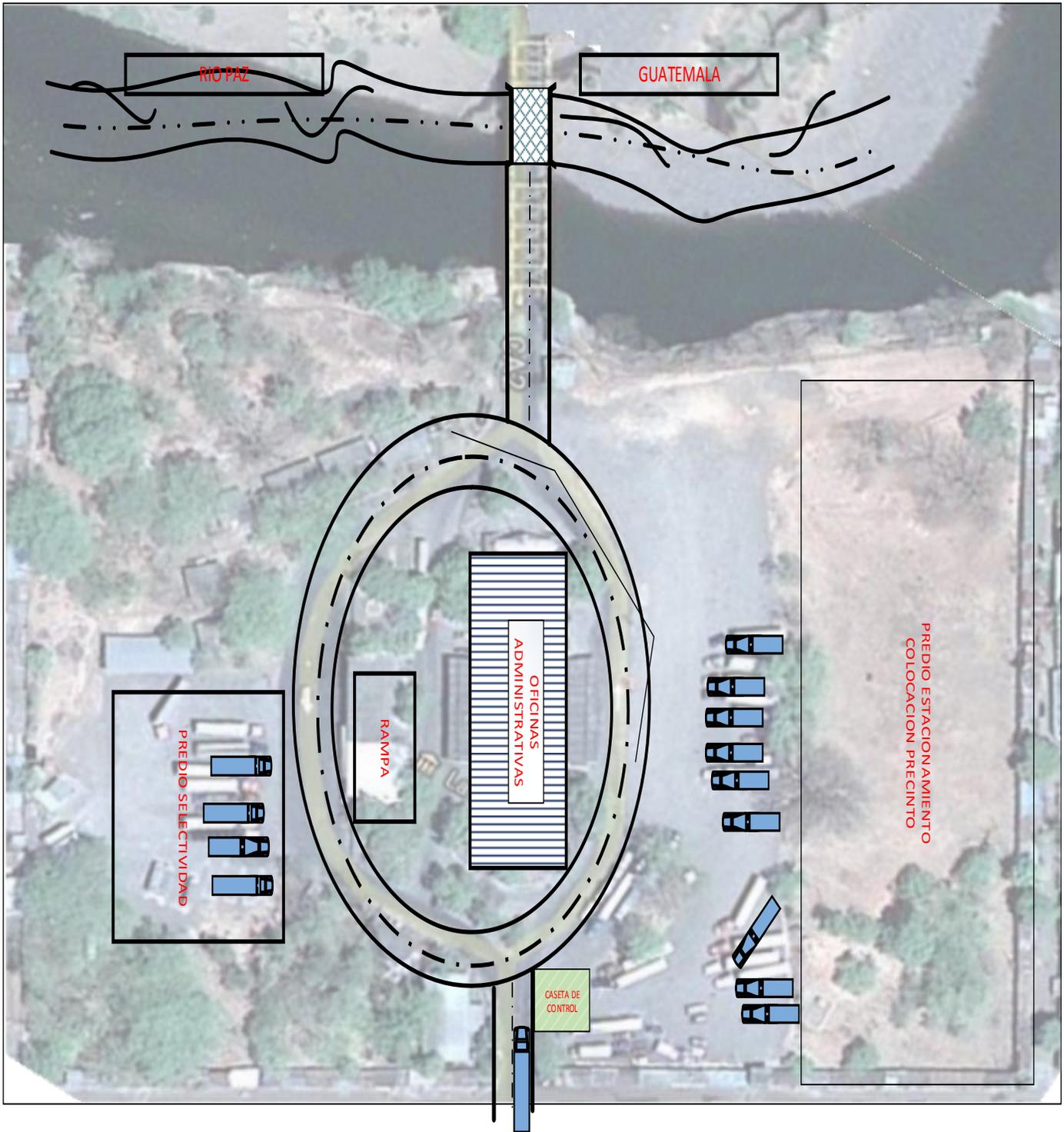
ADUANA LA HACHADURA

En esta aduana, existe una particularidad infraestructural que permite el despacho contra presentación de documentos en pocos minutos cuando se trata de revisiones Verdes y Amarillas. Un factor determinante es la información compartida con las autoridades aduaneras de Guatemala, ya que esta aduanas trabajan en forma yuxtapuesta, que significa que además de la información, un funcionario de la Aduana Guatemalteca esta destacado en las oficinas de la aduana de El Salvador. Asimismo un funcionario de exportaciones de El Salvador se encuentra en el punto fronterizo Guatemalteco.

En el caso de las revisiones físicas, el funcionario se desplaza a la zona de revisión. Sin embargo existe una directriz para que las mercancías perecederas que deban examinarse, aunque estas se hayan presentado en una aduana interna, se revisen en frontera.

En general si no existe una razón fundada en contrario, por ejemplo un indicio de defraudación, el resto de las revisiones físicas de mercancías no perecederas, se realizarán en la aduana interna de Santa Ana o San Bartolo.

Los comentarios de los conductores es que el plazo promedio para cruzar la frontera es de 20 minutos si no hay verificación física.



ADUANA EL AMATILLO

En esta aduana el intercambio de información con su contraparte de Honduras no es tan fluido según lo indicado por los oficiales y comprobado por los tomadores de muestras. El tiempo de proceso con la re-digitación puede alargarse por un minuto más que en el caso de Hachadura.

Una gran cantidad de las revisiones físicas se realizan en la aduana de San Bartolo, como por ejemplo para vehículos usados y los despachos provenientes de Zona Libre Panamá.

En Amatillo se realiza un promedio de 13 revisiones diarias durante las 24 horas del día.

La infraestructura para la presentación de documentos es muy básica.

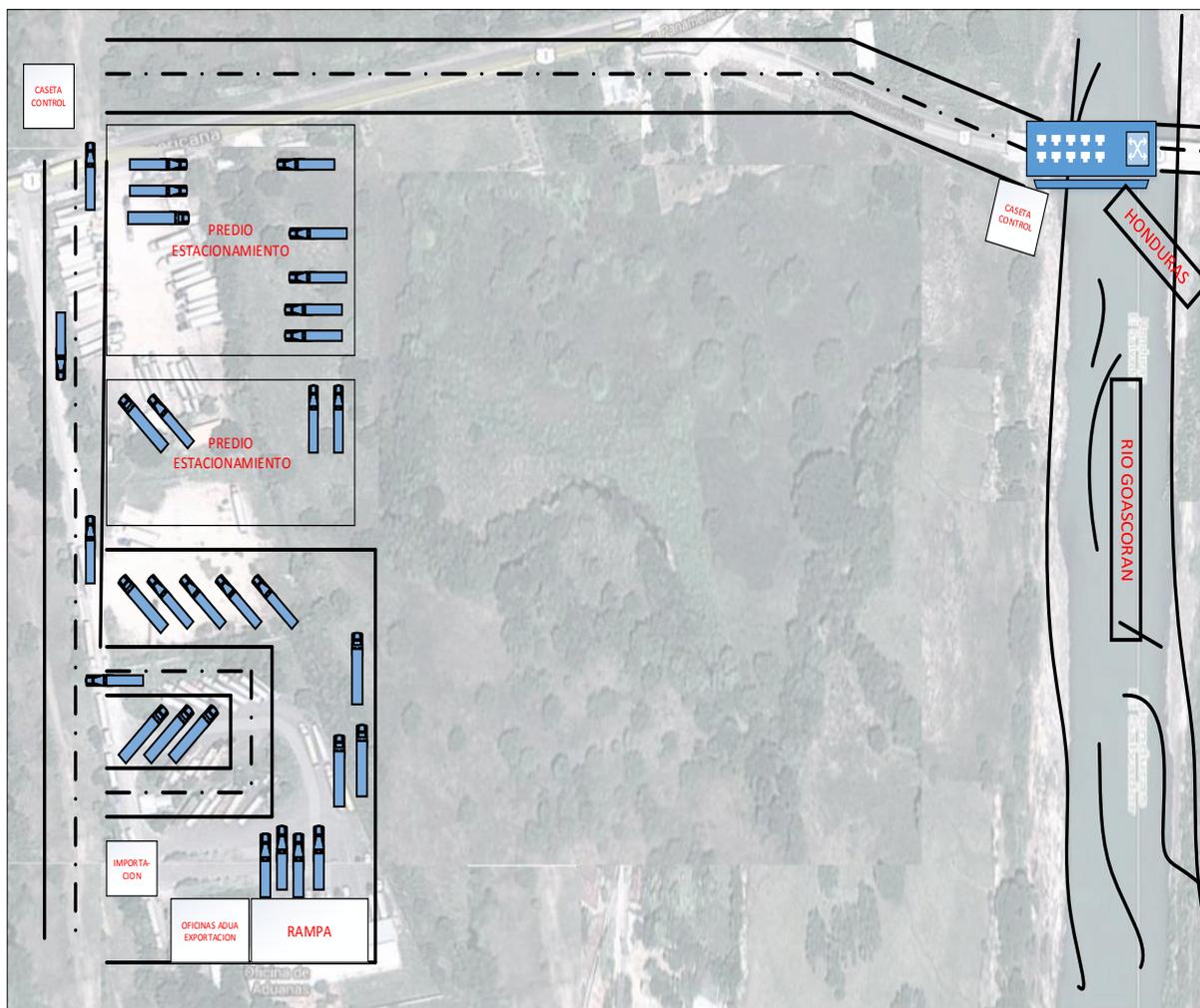


Ilustración 9 Croquis Aduana El Amatillo

4.11. PROCESO GENERAL DE LAS EXPORTACIONES

Después de haber recabado la información necesaria por las fuentes antes descritas se hace una primera descripción a nivel macro del proceso generalizado para llevar a cabo una exportación se da cuatro fases básicas:

1. Primeramente al existir un pedido del importador se procede a pactar con el comprador la transacción especificando la condición de venta, la fecha de envío, plazos, instrumento de pago.
2. El exportador por su parte debe previamente gestionar el alta como exportador ante la DGA y declarar que las mercancía que serán destinadas a exportación para preparar la mercadería.
3. Una vez cargada la mercadería se transporta con destino final.
4. Finalmente se lleva a cabo el clareo de la exportación con la presentación de la factura comercial, documento de transporte y permisos de ser necesarios ante la aduana de salida para el posterior despacho de la mercancía.

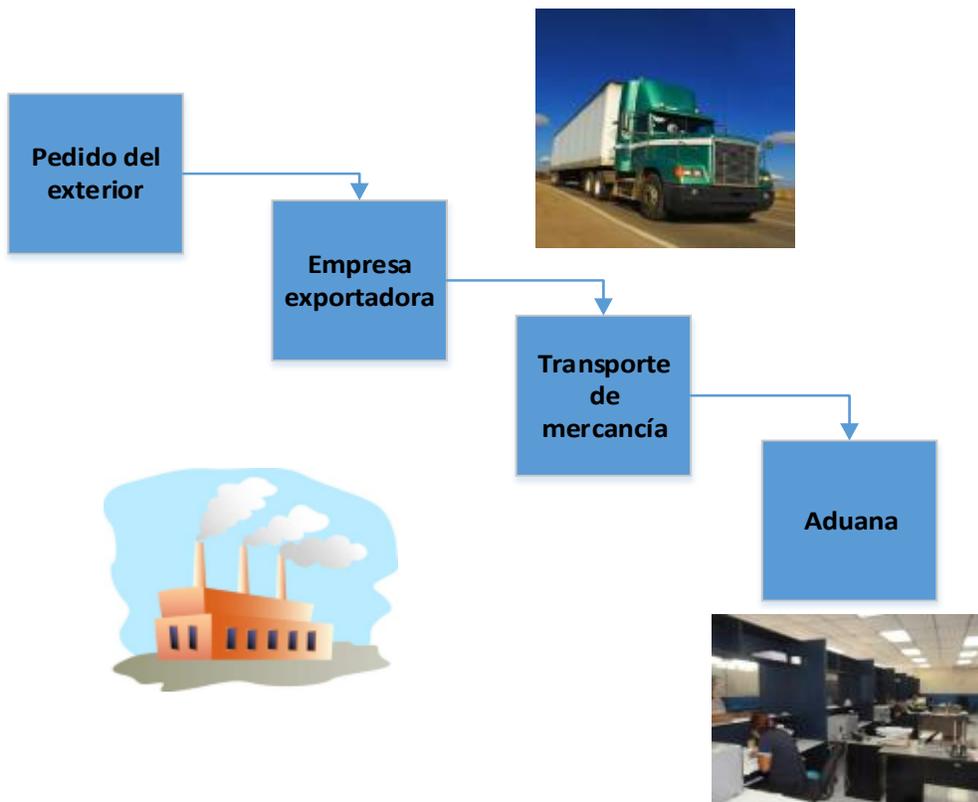


Ilustración 10. Proceso general de exportación. Fuente: Elaboración propia

4.11.1. ANÁLISIS PEPSU DEL PROCESO DE EXPORTACION DE BEBIDAS

Luego de la investigación de campo, el análisis PEPSU para el proceso de Exportación que realiza una empresa en El Salvador. Se presenta el análisis para cada una de las actividades identificadas en el proceso de exportación, narrando lo que se realiza y quiénes son los involucrados en el proceso.

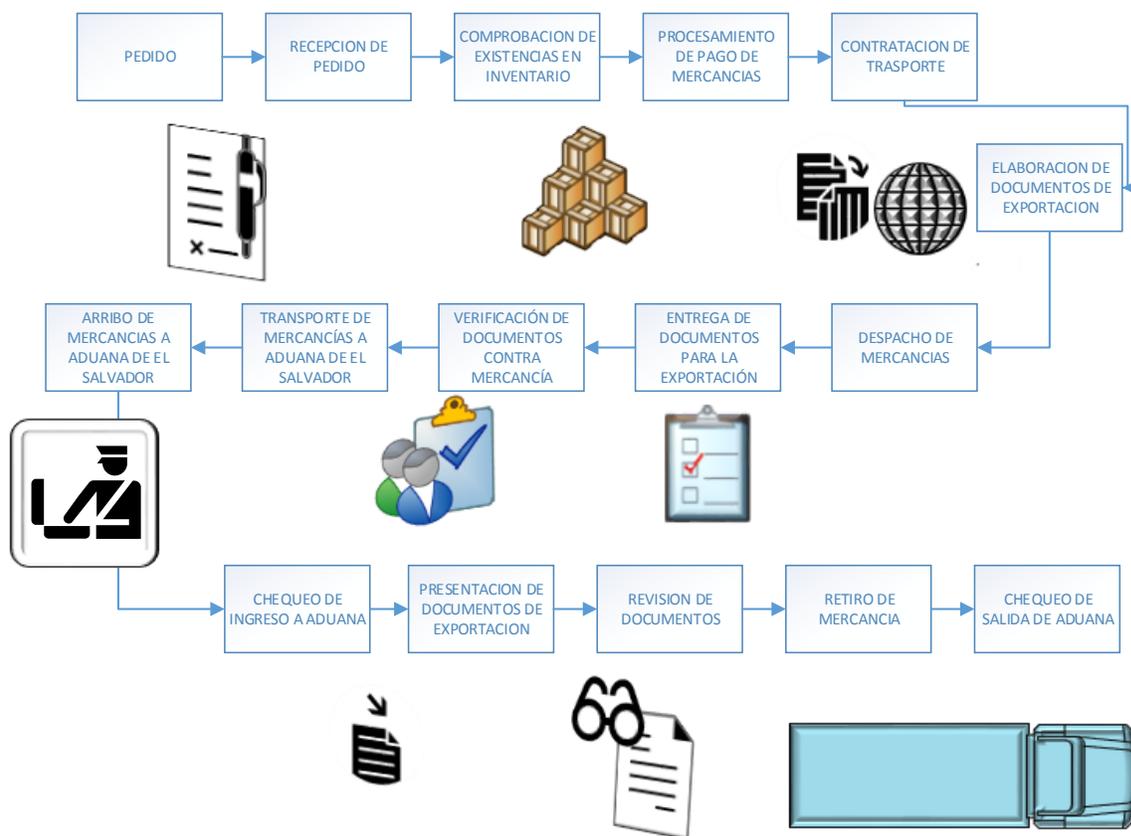
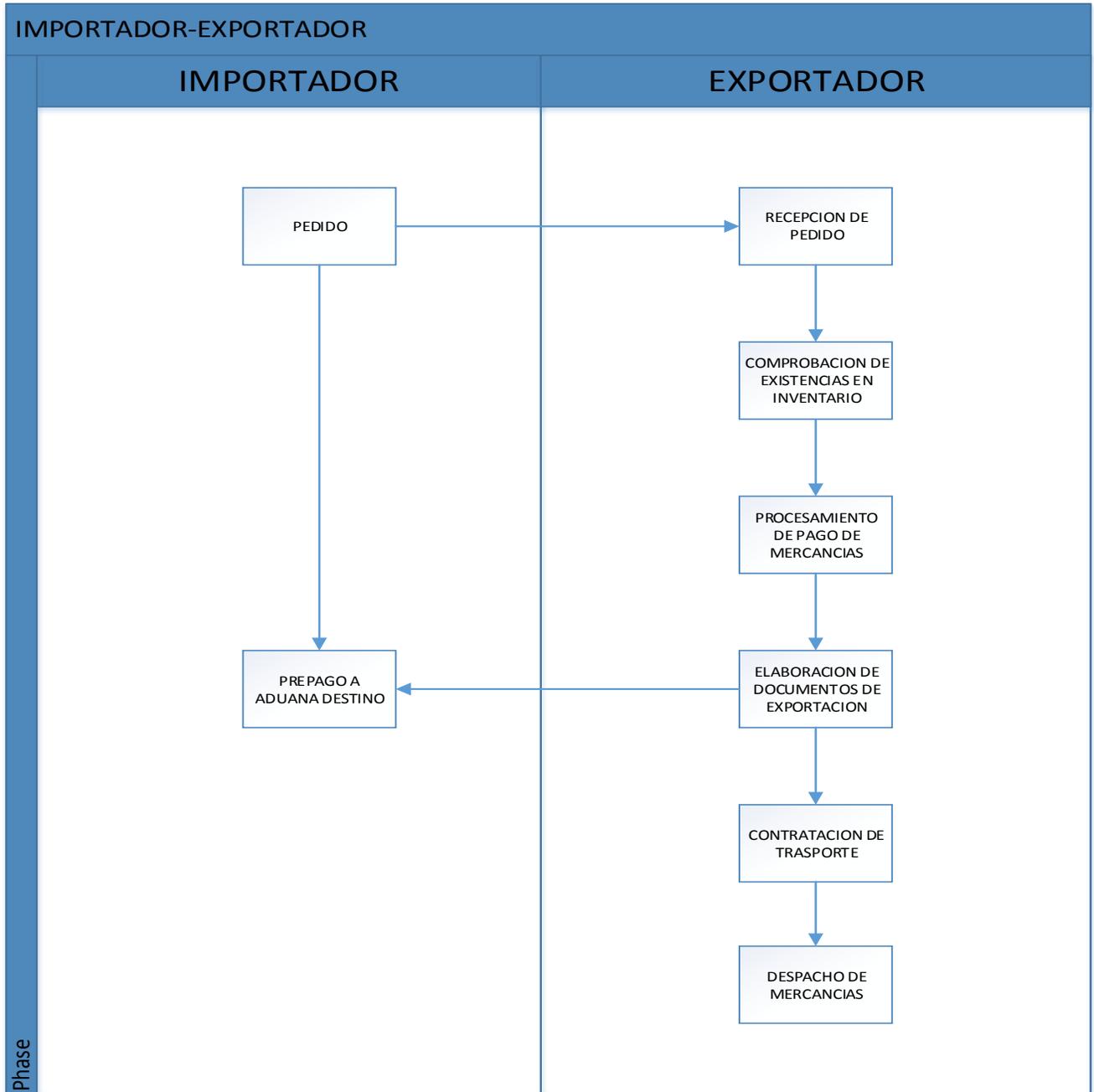


Ilustración 11. Procesos para el Análisis PEPSU.

A continuación se presentan la interacción entre los diferentes involucrados del proceso de exportación: Importador-Exportador, Exportador-Transportista, Transportista-Aduana.

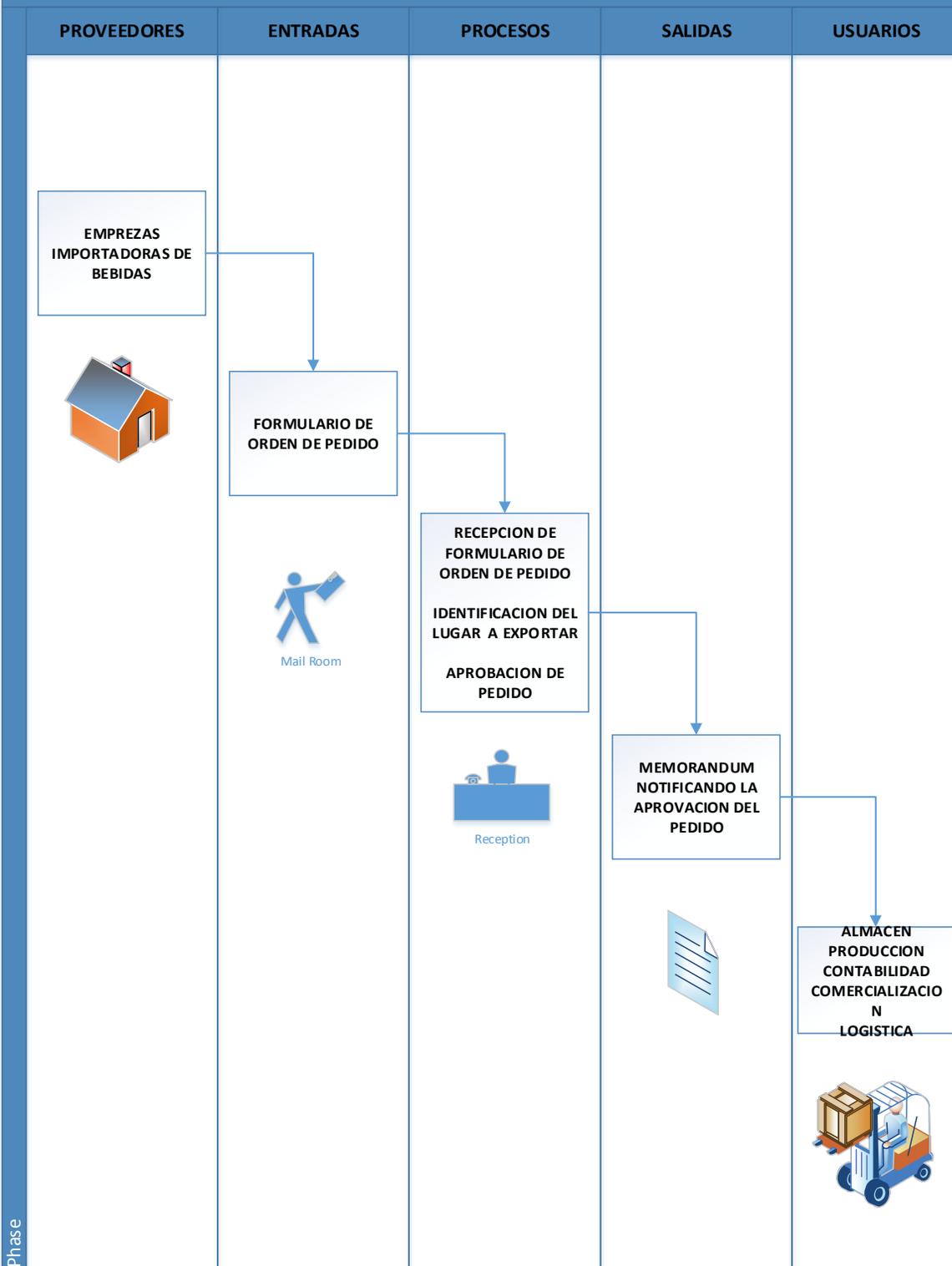
4.11.2. PROCESO IMPORTADOR – EXPORTADOR



Esquema 5 Proceso importador – exportador

Tanto el importador como el exportador son los dos involucrados principales en el comercio internacional ya que son estos quienes pactan el intercambio de bienes a través de negociaciones que son plasmadas por medio de un contrato. Dicha interacción entre ambas partes juega un papel trascendental en el proceso de exportación siendo la empresa exportadora la encargada de generar y movilizar todos los recursos necesarios así como también proporcionar la logística apropiada para cumplir con el contrato pactado.

RECEPCION DE PEDIDO

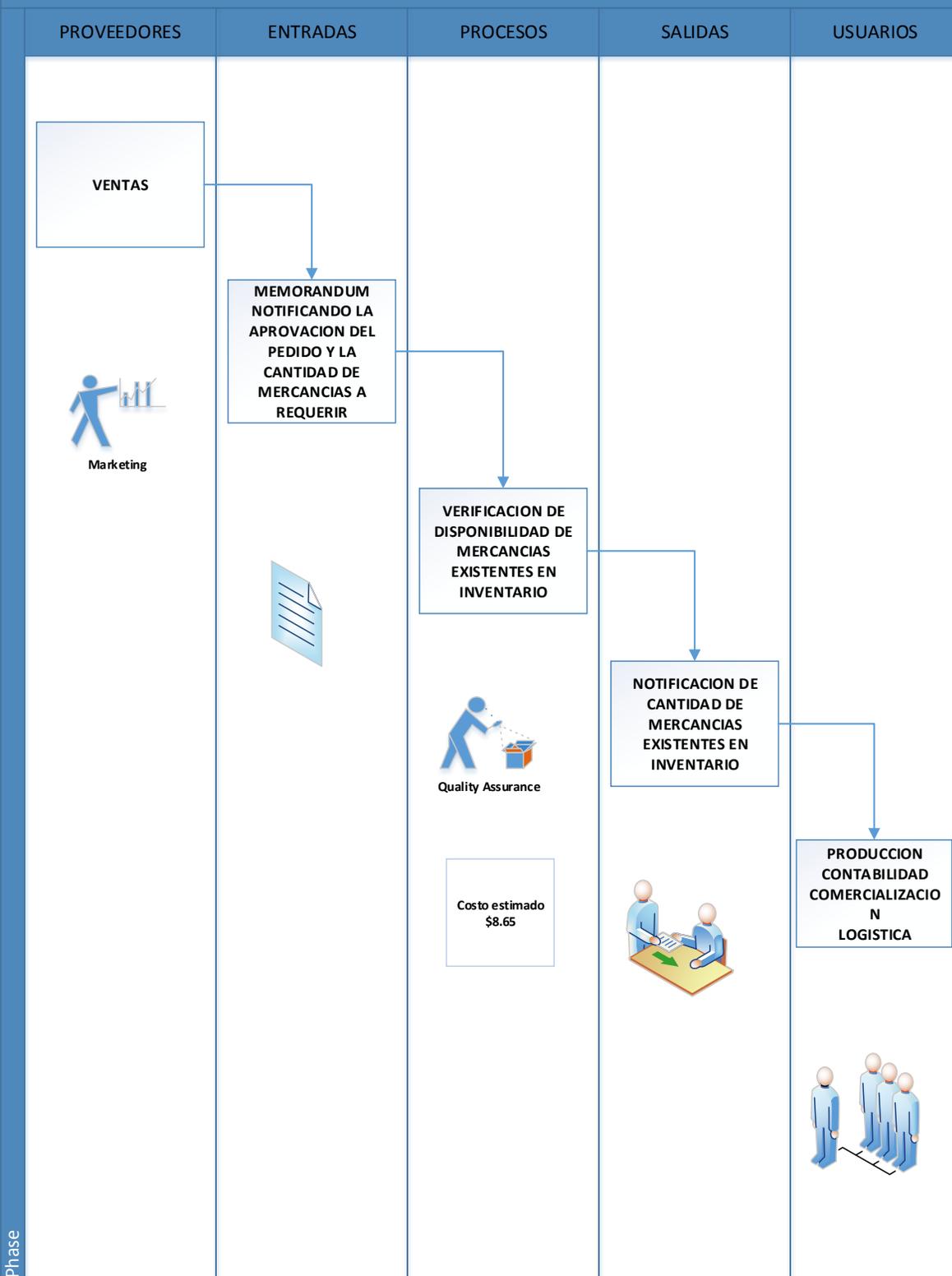


Phase

La recepción de pedido tiene como proveedor a empresas ubicadas fuera de las fronteras de El Salvador que solicitan las mercancías producidas por las empresas exportadoras. Esto se solicita mediante una orden de pedido realizada mediante previas negociaciones entre exportador e importador finalizando dichas negociaciones mediante el establecimiento de un contrato, posterior a esto el importador elabora un formulario de orden de pedido que es entregado al departamento de ventas de la empresa exportadora para que este lo apruebe e envíe un memorándum a todos los departamentos involucrados notificando la existencia de dicho pedido así como también la cantidad de mercancía solicitada por el cliente, las condiciones y el tiempo el que se pactó la entrega de la mercancía.

En cuanto al tiempo estimado del proceso este oscila entre uno y cinco días hábiles esto depende del día en que ingrese la recepción del pedido por lo general las empresas designan un día a la semana para ingresar todas las ordenes de pedidos acumuladas hasta dicha fecha. El costo de dicho proceso es referente al salario promedio que gana un empleado de empresa privada en el área de recepción de exportaciones pro el tiempo que conlleva realizar dicho trámite.

COMPROBACION DE EXISTENCIAS EN INVENTARIO

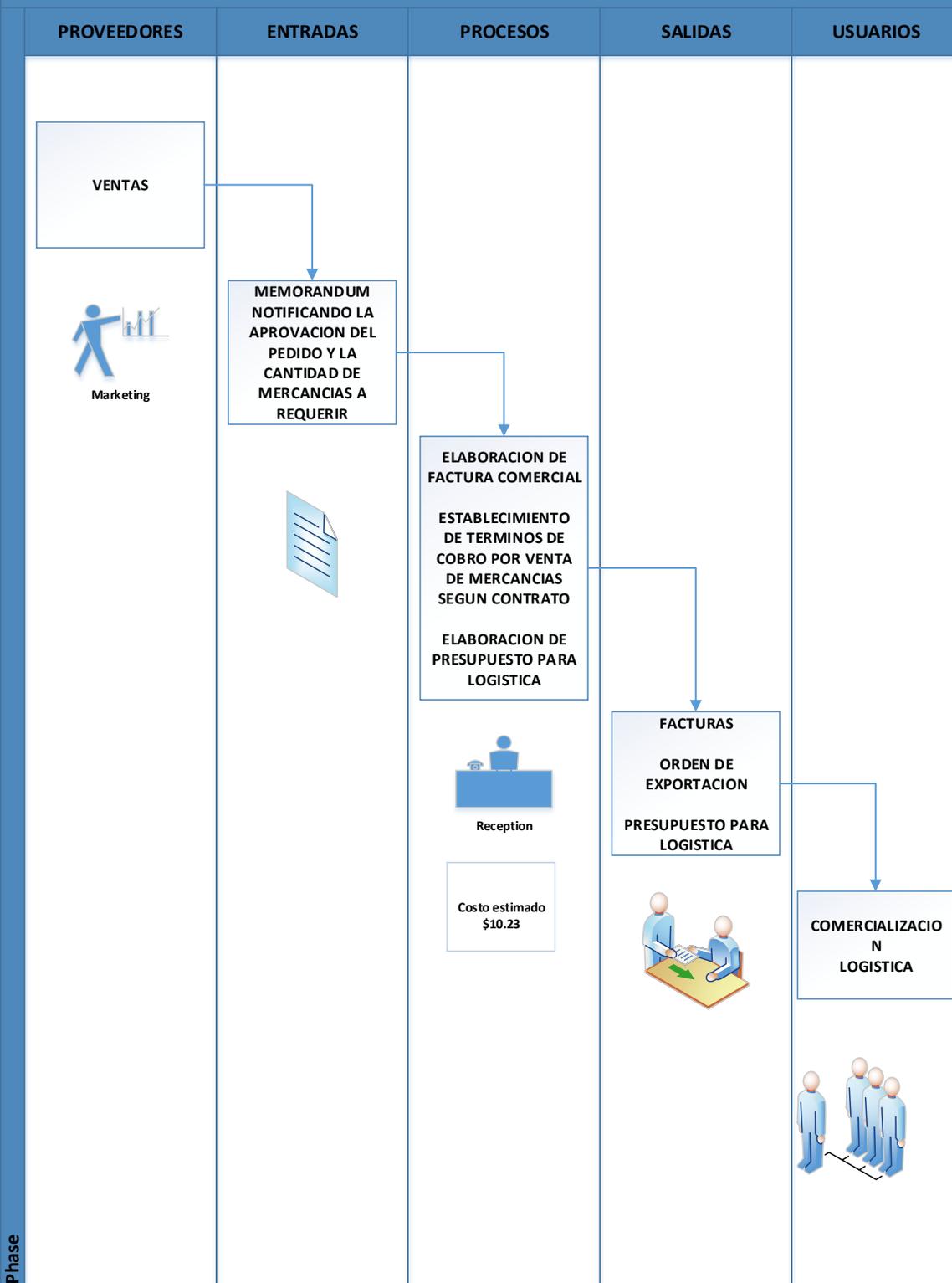


Phase

Para comprobar las existencias de mercancías en inventario el departamento de ventas provee un memorándum que notifica la aprobación de los nuevos pedidos adquiridos por la empresa almacén al ser notificado de esto procede a la verificación de unidades disponibles en inventario, verificado esto y teniendo la cantidad de unidades disponibles en almacén este envía un comunicado textual a los departamentos de producción, contabilidad, comercialización y logística para que estos planifiquen las acciones a tomar para lograr solventar con los requerimientos del pedido.

El tiempo referido a este proceso es el tiempo que le conlleva al encargado de inventario la verificación tanto en el sistema como física de la cantidad que mercancías existentes en al almacén de producto terminado dicho tiempo puede encontrarse en un intervalo de 1-4 horas, dependiendo de la carga de trabajo a la cual este sometido en encargado de inventarios en el momento que es recibido el memorándum del pedido. El costo perteneciente a este proceso es asignado mediante el salario promedio del trabajador dividido entre las horas efectivas que el dedica a la verificación del inventario.

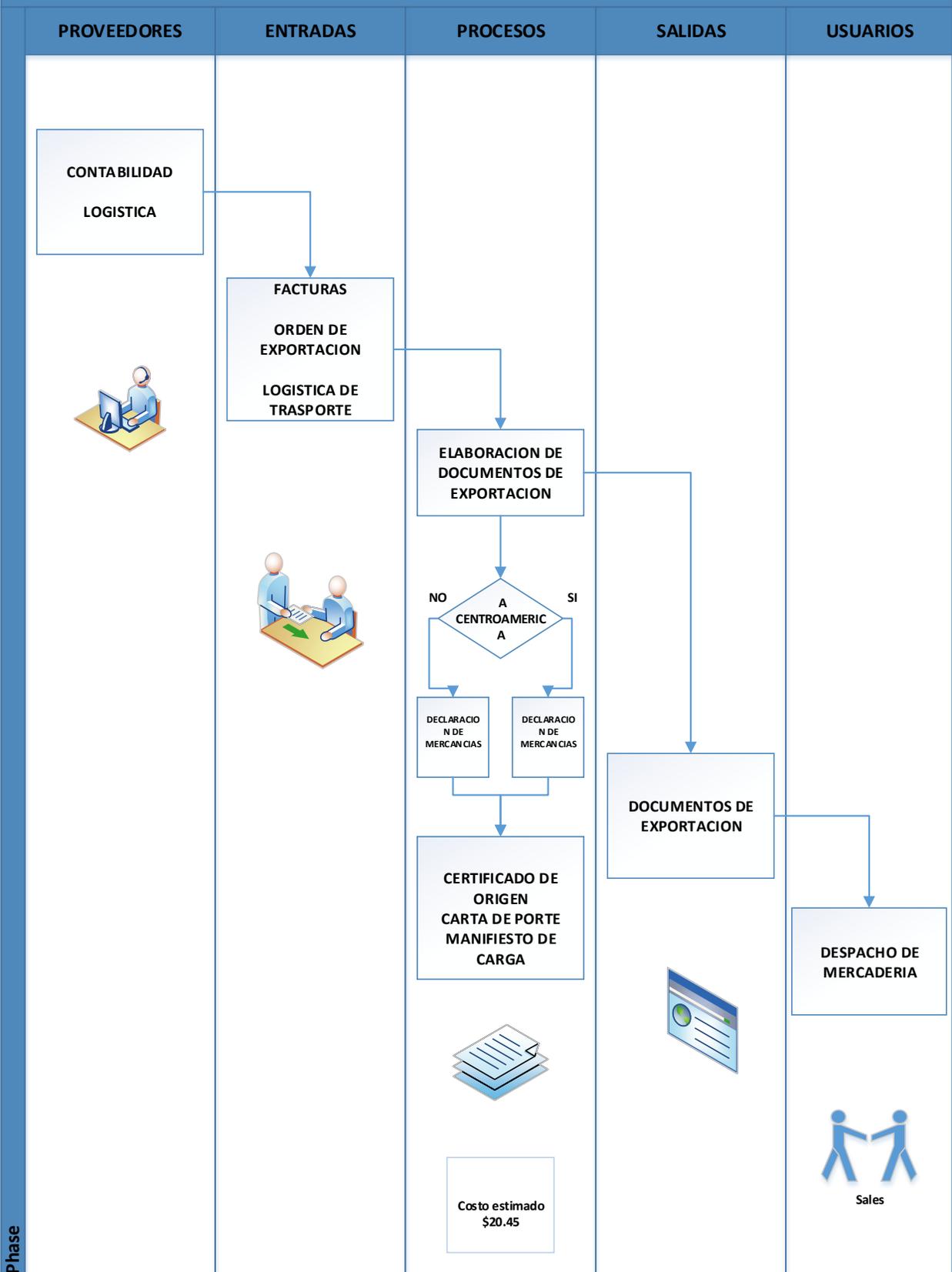
PROCESAMIENTO DE PAGO DE MERCANCIAS



Phase

El procesamiento de pago por ventas de mercancías tiene como proveedor al departamento de ventas quien envía un memorándum al departamento de contabilidad para que este se encargue de la elaboración de las facturas correspondientes al pedido así como también de la elaboración del presupuesto que se utilizara para la logística y el cobro del pedido de acuerdo a los términos del contrato estipulado, posteriormente contabilidad emite las facturas correspondientes a la orden de exportación junto con su respectivo presupuesto a utilizar para la logística de la exportación enviándoselos al departamento de comercialización y al departamento de logística. El tiempo en que se realiza el pago depende de las negociaciones estipuladas en el contrato ya que la venta de mercancías puede ser al crédito o al contado mientras que el tiempo estipulado para la elaboración del presupuesto es aproximadamente de 2 horas, periodo con el cual cuenta el departamento de contaduría para poder elaborar el presupuesto requerido para la realización del pedido con un costo determinado por las horas efectivas de trabajo correspondiente al salario mensual promedio que devenga un empleado de empresa privada en el departamento de contaduría (\$450)

ELABORACION DOCUMENTOS DE EXPORTACION

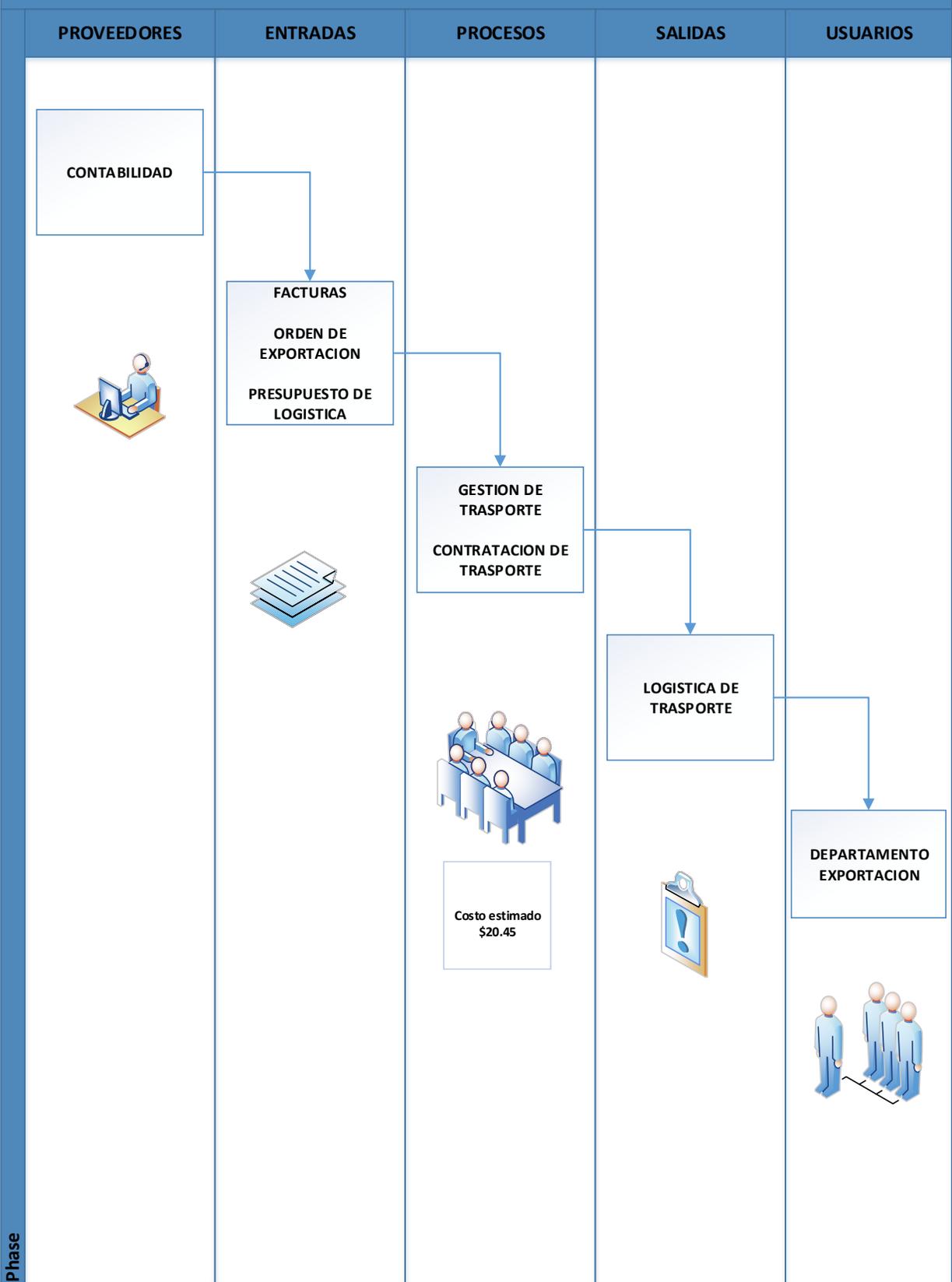


Phase

Para la elaboración de los documentos de exportación tanto contabilidad como logística proveen de factura, ordenes de exportación y logística de exportación para proceder a la elaboración de los diferentes documentos legales y arancelarios exigidos de ley para la exportación dichos documentos son elaborados y posteriormente enviados al área de despacho de mercancías

El tiempo requerido para la elaboración de los documentos requeridos por la ley con el fin de exportar ronda entre 3-6 horas estos se realizan en formatos ya estipulados por la ley los cuales requieren el tener toda la información necesaria tal como volumen de exportación, facturas, lugar destino, etc. En algunas empresas este trámite es hecho por personal externo denominados agentes o tramitadores aduaneros el costo para las empresas que cuentan personal interno para la realización de dicho proceso el costo es asociado al salario mensual dividido entre las horas efectivas laboradas.

CONTRATACION DE TRASPORTE

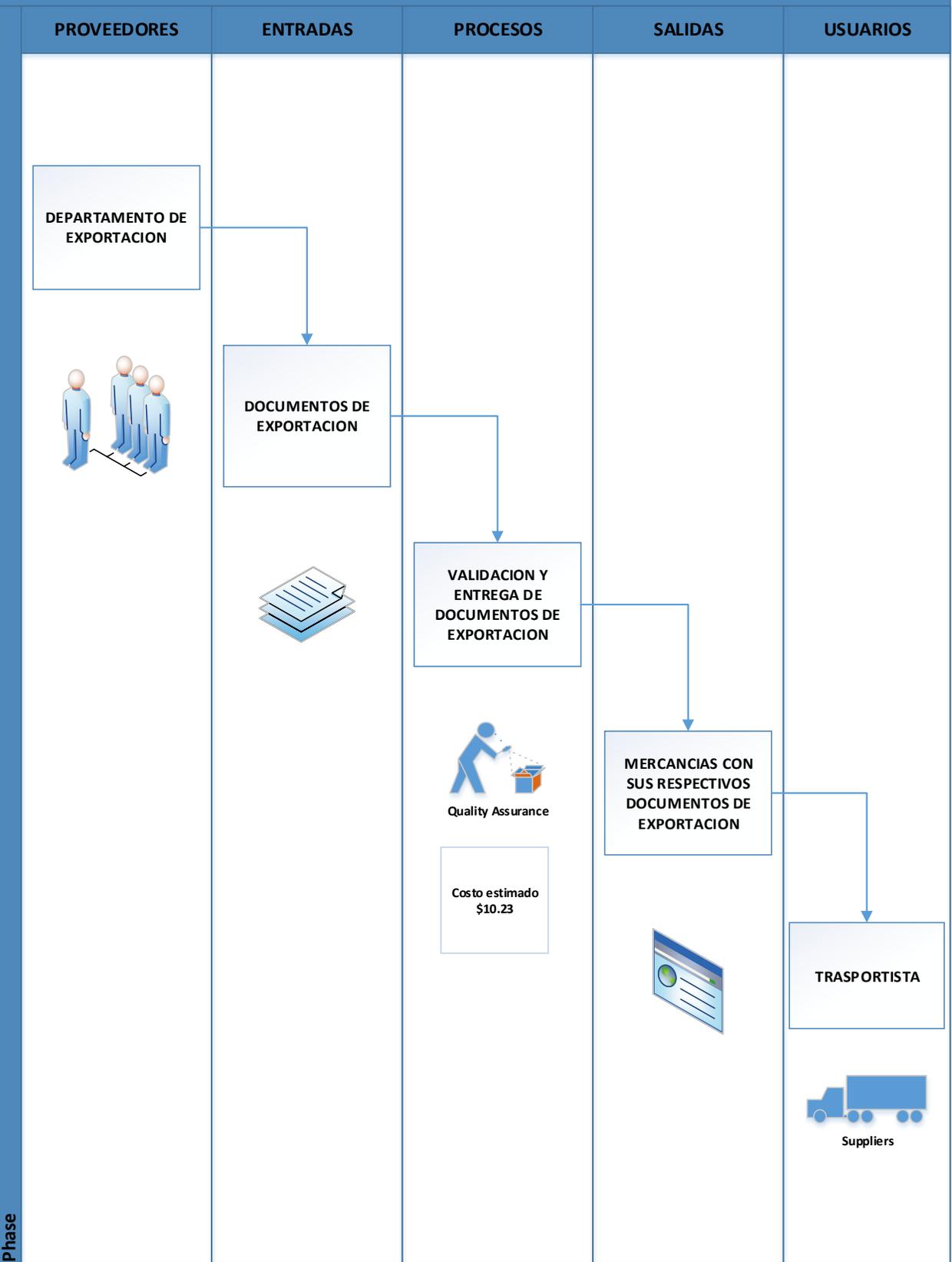


Phase

Para realizar la contratación de transporte contabilidad provee tanto la orden de exportación como las facturas que indican el monto económico y la cantidad de mercancía a exportar acompañado del presupuesto destinado para la movilización de dicha mercancía teniendo dichos insumos logística procede con la gestión del transporte y la contratación del mismo para luego enviar un memorándum al encargado de exportación que indica la logística y el transporte contratado para la exportación de las mercancías.

Debido a que las empresas exportadoras ya cuentan con una base de datos de empresas de transporte a subcontratar para el despacho de la mercancía este proceso usualmente tiene un periodo de realización despreciable a comparación de todo el proceso, con un costo relacionado al salario de la persona encargada de la logística de transporte en horas efectivas de trabajo.

DESPACHO DE MERCANCIAS



Phase

El despacho de mercancías es la última actividad realizada por la empresa teniendo todos los documentos exigidos por la ley se procede a validar dichos documentos y se hacen entrega de estos al transportista junto con la mercancía a exportar para que este la conduzca a la empresa importadora pasando por los diferentes puntos de control fiscal (aduanas).

El tiempo para despachar la mercancía normalmente se realiza en 1 hora desde que el departamento de exportación ha dado el aval y realizado todos sus trámites pero dicho tiempo se puede extender a dos días dependiendo de la cantidad de pedidos que existan en rampla a despachar. En cuanto al costo es tomado del salario del encargado de rampa con respecto a su salario mensual entre las horas efectivas en las cuales este realiza un proceso de exportación.

Los cálculos del salario de cada persona involucrada en el proceso se detallan a continuación:

El encargado de exportación de la empresa tiene un sueldo promedio de \$600 mensuales, trabajando 44 hrs semanales, 176 hrs al mes.

El sueldo por hora es de: \$3.43/hr

El conductor del medio de transporte tiene un sueldo hacia:

Guatemala: \$63.75 (2 días) = \$1.33/hr.

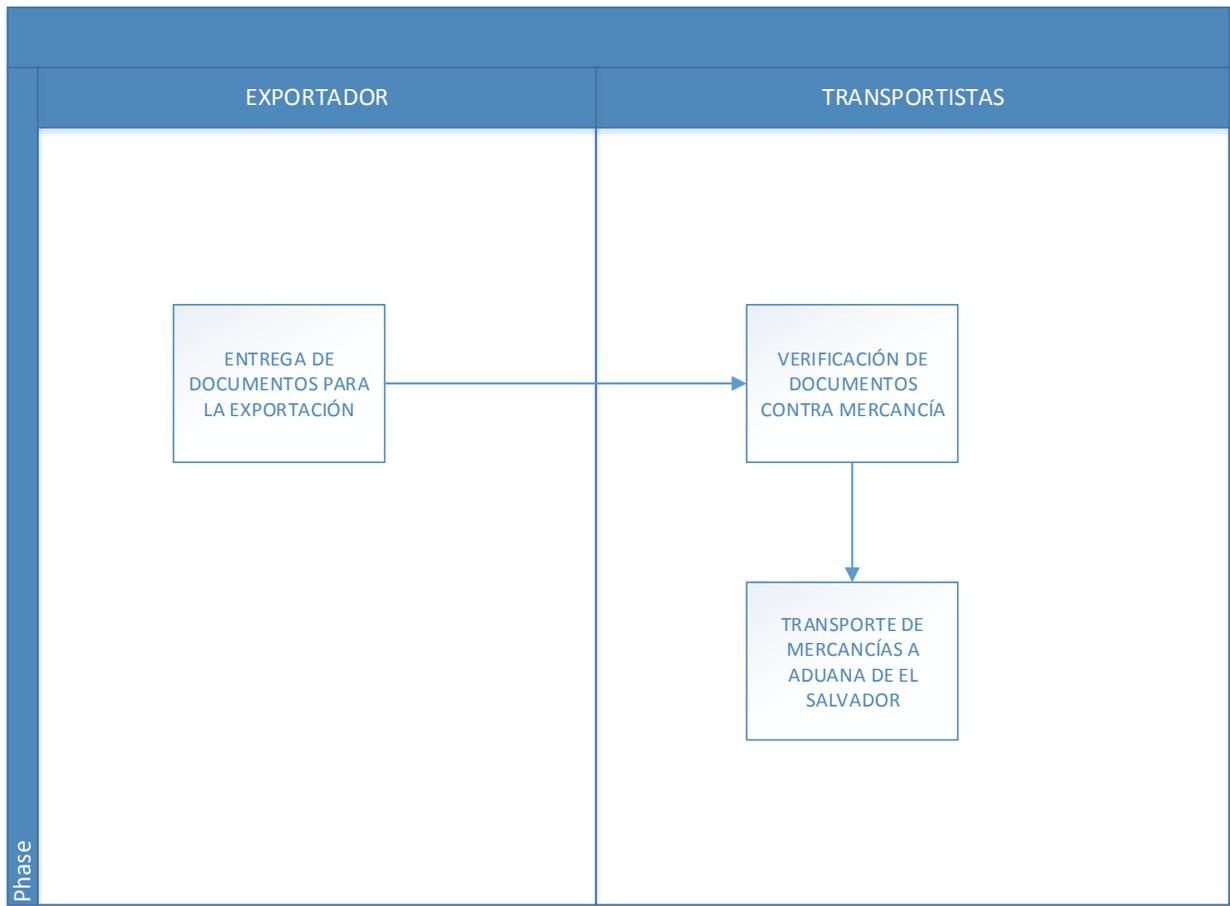
Tegucigalpa: \$76.69 (2 días) = \$1.60/hr.

Esto tomando en cuenta que se realiza un viaje de ida cargado y de regreso sin carga

San Salvador- Aduana La Hachadura (Guatemala): 2.5 hrs

San Salvador-Aduana El Amatillo (Tegucigalpa): 4.5 hrs

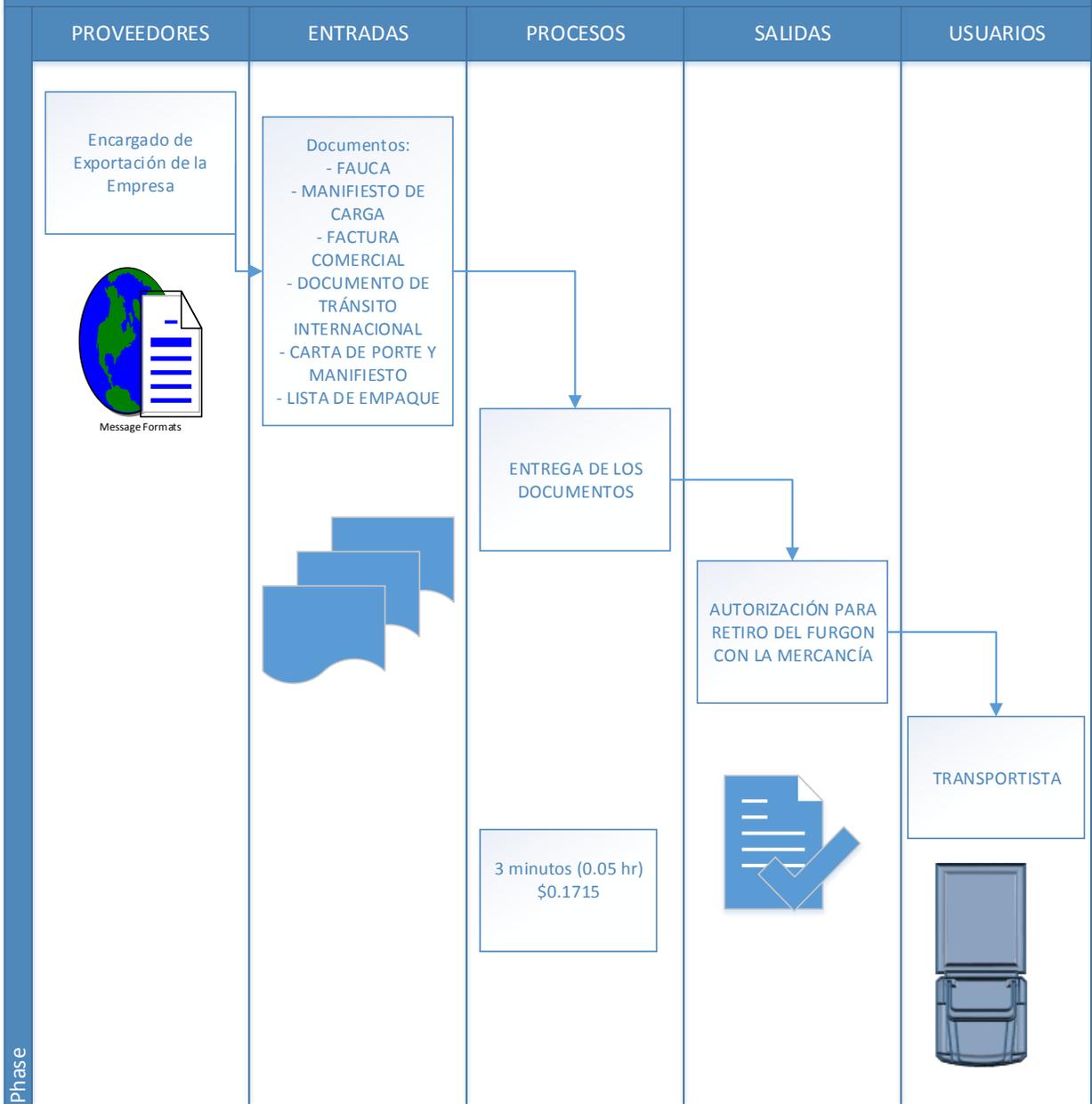
4.11.3. PROCESO EXPORTADOR - TRANSPORTISTA



Esquema 6. Proceso exportador - transportista

La persona encargada de la exportación de la empresa, después de realizado el trámite que le corresponde como empresa, entrega los documentos al transportista que chequea, en su mayoría, la información que se tiene en los documentos que ha recibido por ejemplo: nombre, número de placas, número de licencia, entre otros. Cuando el contenedor está listo el motorista se dirige a la Aduana a través de la ruta fiscal correspondiente.

ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA EXPORTAR

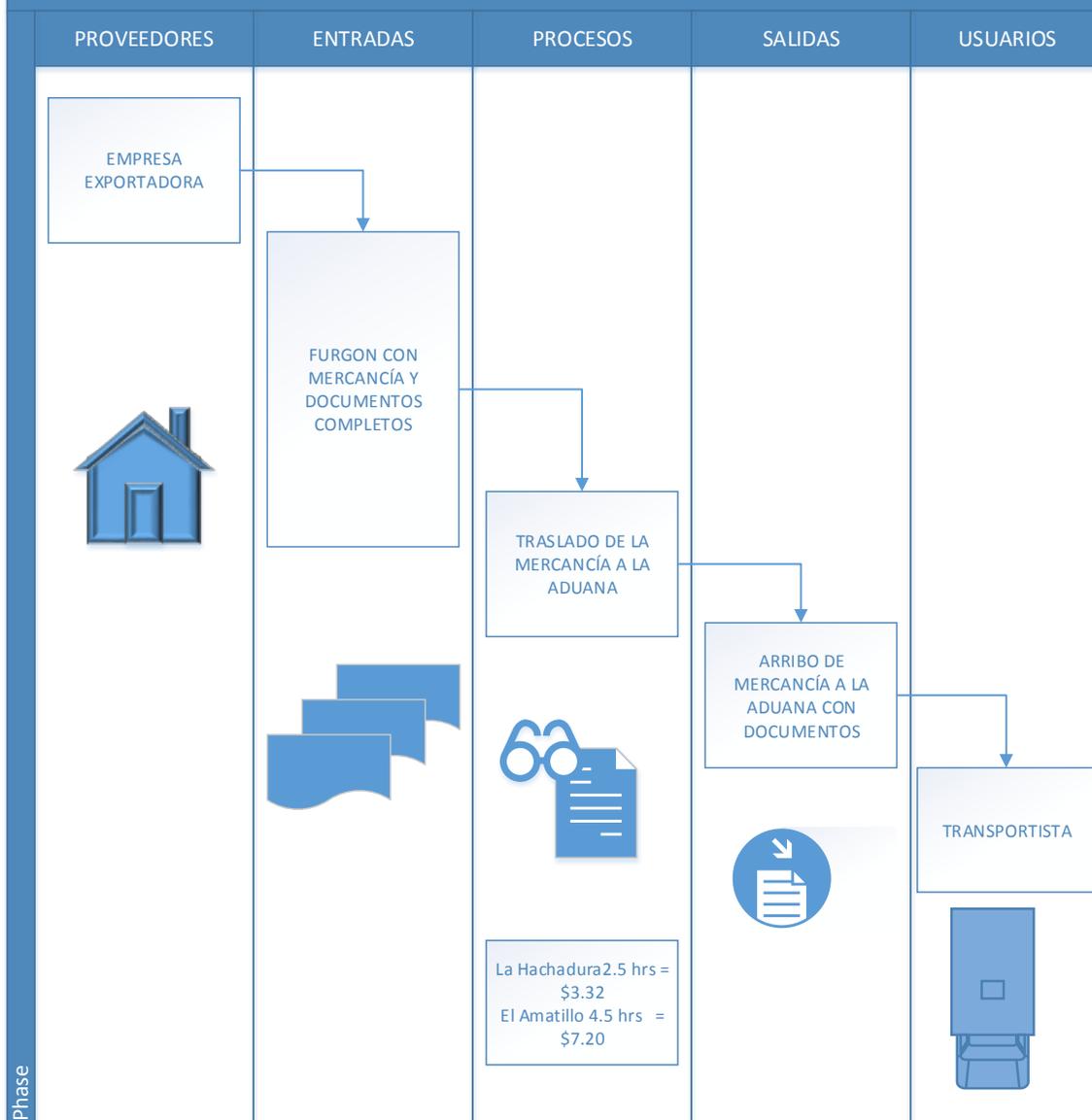


Esta actividad la realiza el encargado de la exportación de la empresa, estos documentos son los que entregan a los Oficiales en Aduana para realizar el trámite, el transportista puede pertenecer a la empresa o pueden ser una empresa logística subcontratada que se encargue de los trámites después de salir de la empresa.



Luego que el encargado de exportaciones de la empresa ha entregado al motorista o empresa logística subcontratada los documentos, los revisa y compara con la información del conductor que trasladara hacia su destino la mercancía, aquí se verifican los datos del conductor como número de licencia, número de placas, para no tener problemas en la Aduana, en otros casos no se hace la revisión porque el transportista no tiene el conocimiento de cuáles son los datos que debe tener los diferentes documentos.

TRANSPORTE DE MERCANCÍAS A ADUANA DE EL SALVADOR



El transportista se dirige por las rutas fiscales autorizadas en el país, según el destino de la mercancía y traslada la mercadería pasando por los diferentes puntos de control dentro del país. El transportista que lleva a cargo el medio de transporte y la mercancía, al cruzar la frontera se someterá al control aduanero a su ingreso, según lo reza el artículo 233 del RECAUCA. Dicho punto de control se encuentra ubicado en la caseta de entrada al recinto aduanal, y que está a cargo del CMT.

4.11.4. PROCESO TRANSPORTISTA - ADUANA

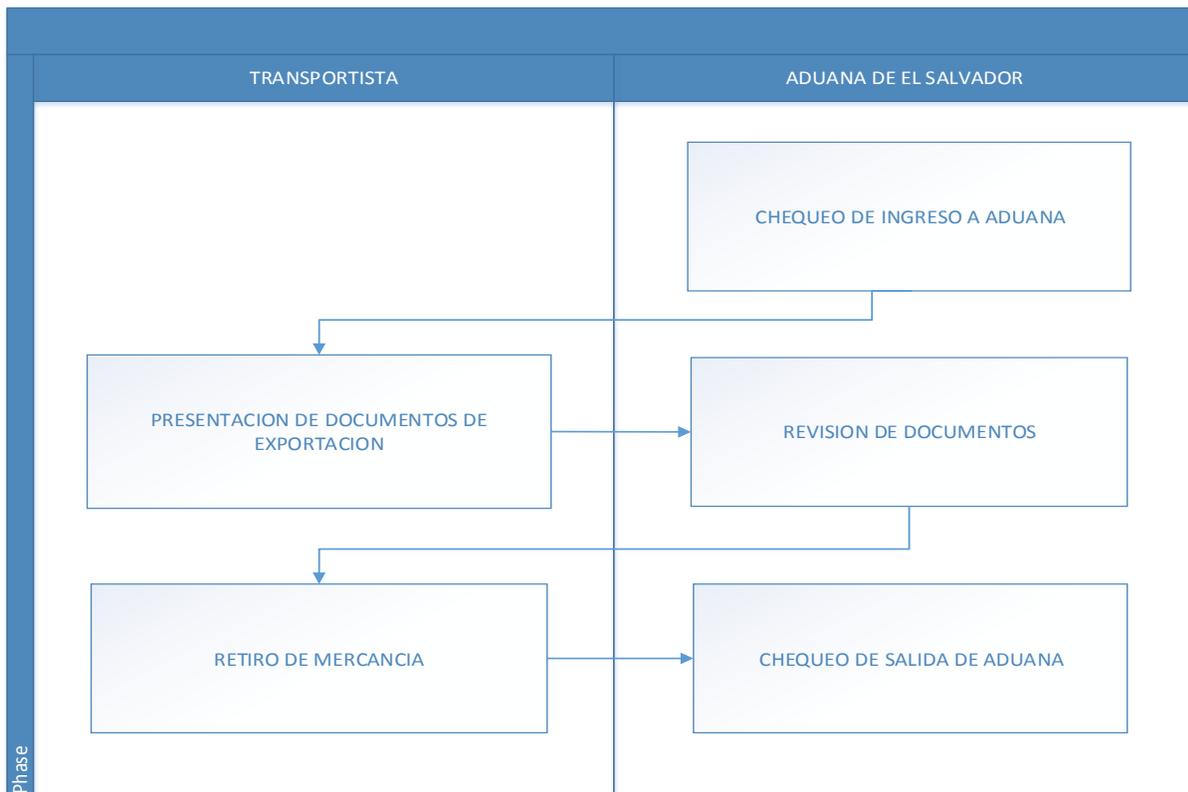
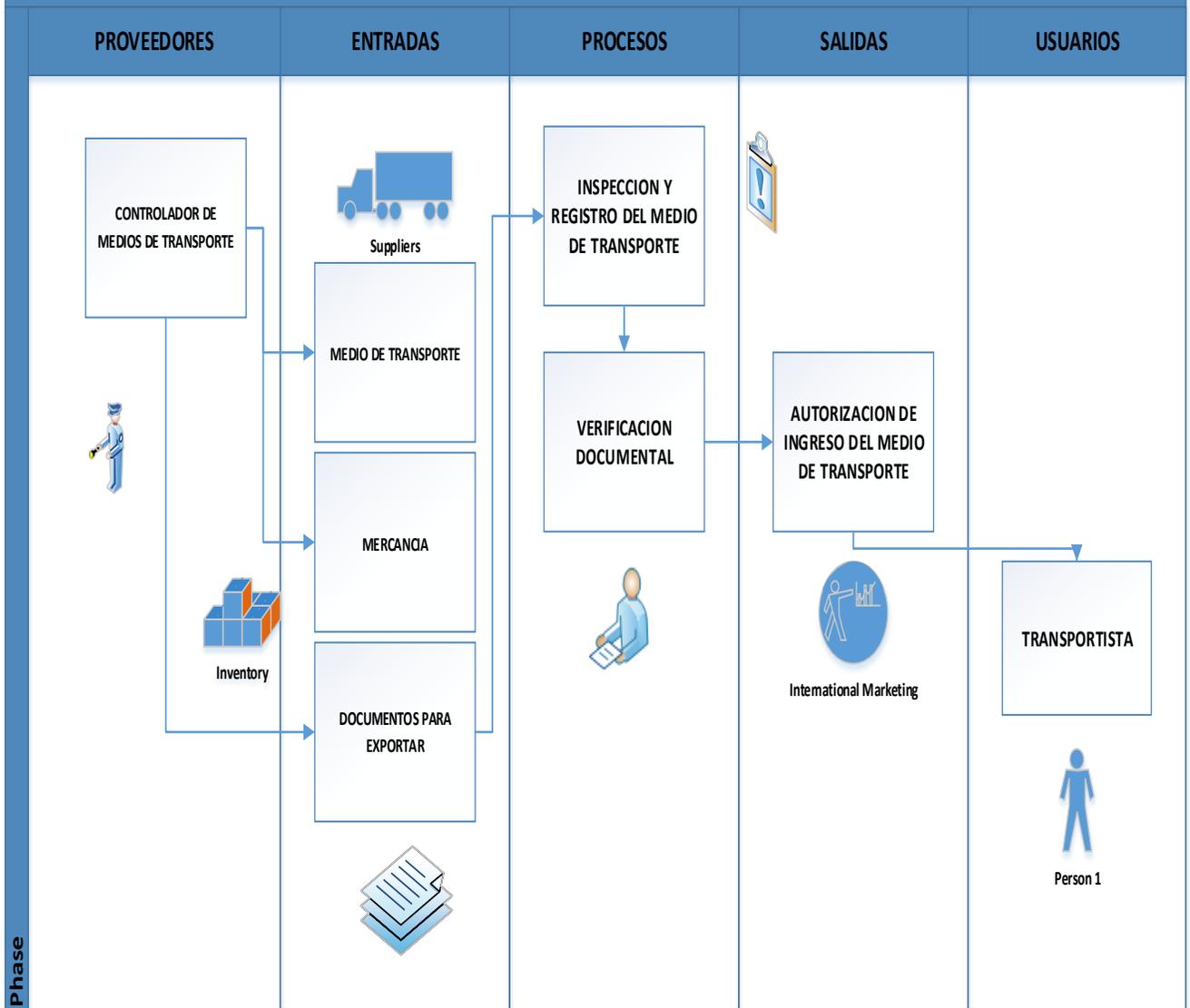


Ilustración 12. Proceso transportista - aduana

Para la exportación corriente vía terrestre, el primer paso es presentar mercadería al Controlador de Medios de Transporte, mientras se presentan los documentos en la sección de recepción de documentos, luego pasa la revisión de declaración que a su vez asigna al contador vista o aforador para que selle el producto con los marchamos y pueda luego salir la mercancía

CHEQUEO DE INGRESO A ADUANA



El CMT en el punto de control tiene como función la recepción legal del medio de transporte a través del manifiesto de carga y documentos de transporte que amparan las mercancías, presentados por los transportistas, verificando físicamente los datos contenidos en los mismos, paralelamente elabora reportes e informes de entradas con hora y fecha de arribo de los medios de transportes y finalmente le otorga el visto bueno colocando su firma para que el transportista

acuda a las oficina de la aduana donde luego la mercancía será sometida al régimen aduanero respectivo.

El CMT recibe original y dos copias del FAUCA, los cuales en ambos casos tendrían que haberse transmitido previamente por la vía electrónica e incluye los documentos adjuntos correspondientes.

Revisa la Declaración de Mercancías o FAUCA y coteja con los documentos adjuntos.

En caso de encontrar inconsistencias se elabora Hoja de Devolución de Documentos formato DOP-GO-002 en original, coloca las siglas “H.D.” (Hoja de Devolución) en el FAUCA en la parte superior derecha, la cual pasa a formar parte de los documentos anexos del FAUCA y devuelve los documentos al usuario.

En el caso de estar conforme continúa con el siguiente paso.

Luego procede a inspeccionar el medio de transporte, verifica y/o anota en una copia (fotocopia) del manifiesto de carga o Manifiesto General de Carga, la siguiente información:

- Datos del medio de transporte (Placa del Cabezal o Camión, No. de Contenedor, Furgón, Rastra o Vehículo),
- Identificación del motorista,
- Fecha y hora de ingreso del medio de transporte a los recintos de la aduana,
- Firma y sella



Ilustración 13 Controlador de Medios de transporte

Finalmente devuelve documentos al transportista.

Tiempos y costos del proceso:

La información de operaciones de exportación enviada electrónicamente por anticipado a la Dirección General de Aduanas de El Salvador y autorizadas por el CIEX El Salvador brindara en un

solo trámite la autorización de ambas instituciones en un tiempo promedio a los 5 minutos al arribar la mercancía al recinto aduanero.

CARGO NOMINAL	CATEGORIA SALARIAL	FORMA DE CONTRATACION	REMUNERACION MENSUAL EN CATEGORÍA
Controlador de Medios de Transporte	1	LEY DE SALARIO	\$739.88

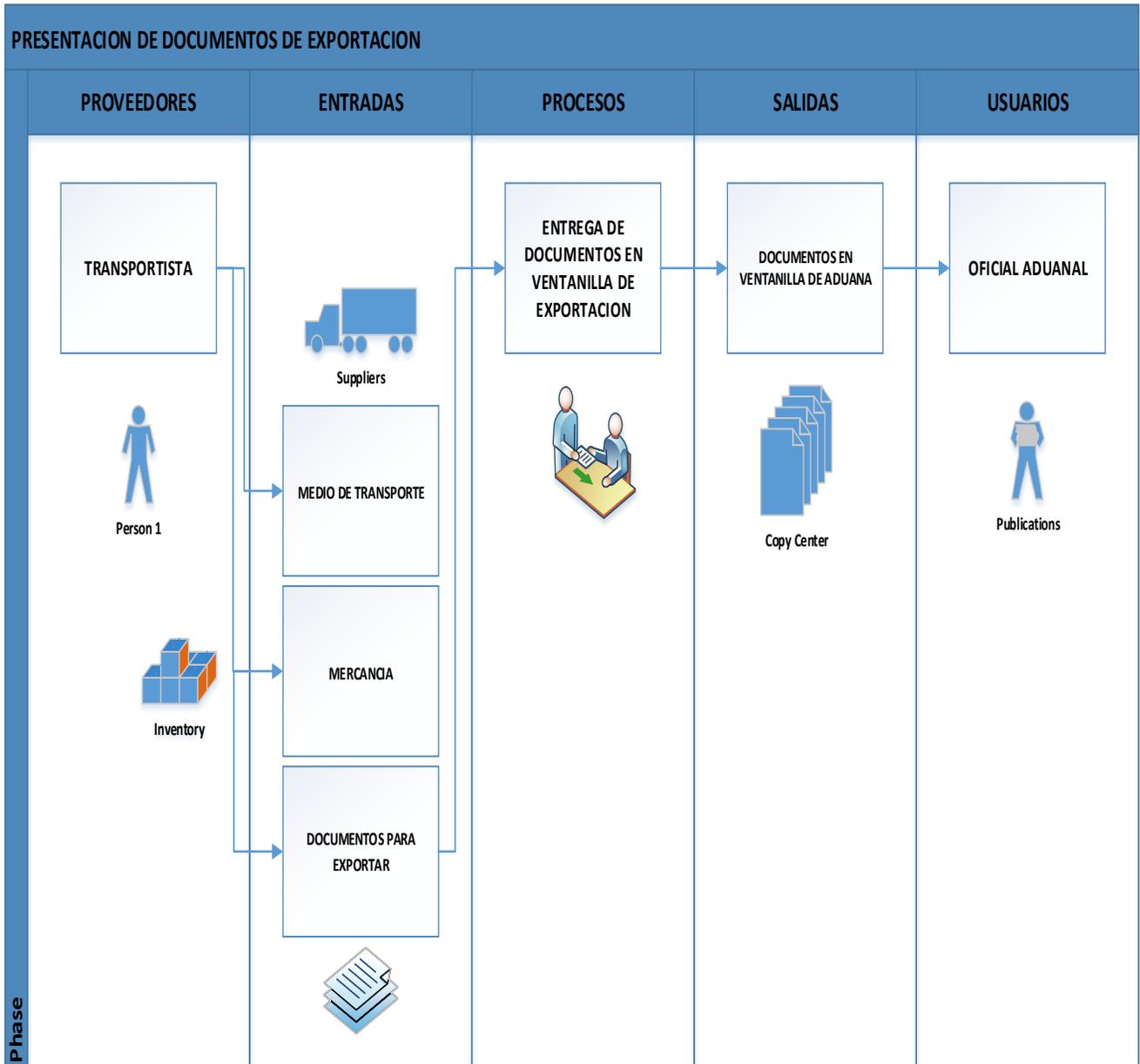
Fuente: MINISTERIO DE HACIENDA, REMUNERACIÓN MENSUAL POR CARGO PRESUPUESTARIO, ACTUALIZADO AL 25 DE ABRIL DE 2013

Horario de trabajo: Lunes 2:00 pm – Lunes 2:00 pm

Turno: 16 horas diarias

$$\text{Costo por hora} = \frac{\$739.88}{\text{mes}} \times \frac{1 \text{ mes}}{15 \text{ dias}} \times \frac{1 \text{ dia}}{16 \text{ horas}} = \frac{\$3.08}{\text{hora}}$$

$$\text{Costo por operacion} = \frac{\$3.08}{\text{hora}} \times \frac{1 \text{ hora}}{60 \text{ minutos}} \times \frac{5 \text{ minutos}}{1 \text{ operacion}} = \frac{\$0.26}{\text{operacion}}$$



La recepción de los documentos es el acto mediante el cual el Servicio Aduanero el FAUCA y los documentos adjuntos (Factura comercial, documentos de transporte, visado, permisos, etc.), con el propósito de autorizar la operación de exportación.

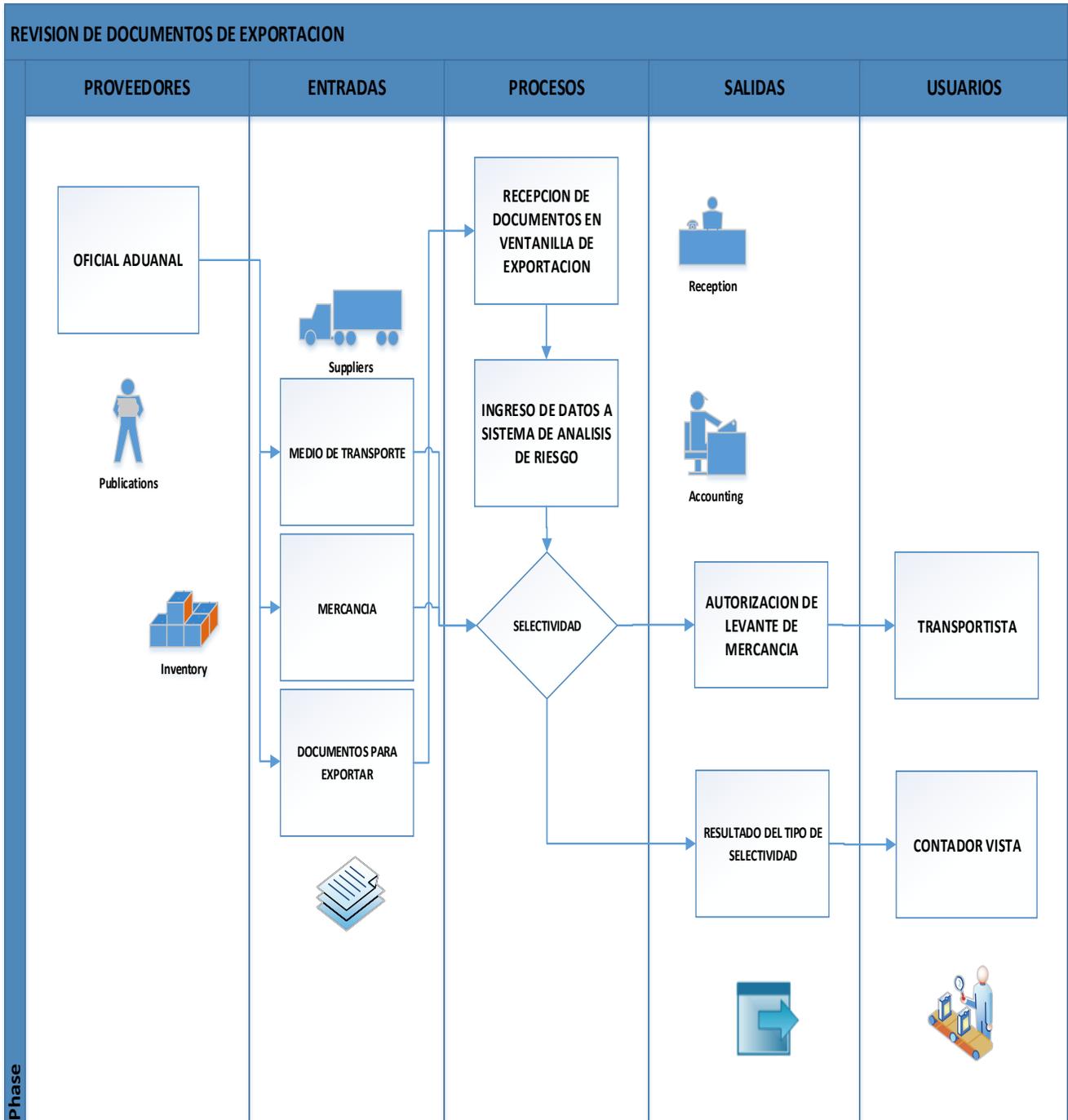


El transportista porta los documentos establecidos en el Artículo 242 del RECAUCA y declaraciones exigibles por las leyes y reglamentos pertinentes, los cuales serán examinados y registrados por el oficial aduanal competente.

Estos documentos deberán presentarse en el momento

de realizarse la visita de inspección. En caso de que no haya visita, deberán aportarse en las siguientes tres horas hábiles desde su arribo.

Una vez cumplida la recepción legal del medio de transporte podrá procederse al despacho de mercancías. La fecha de recepción se tendrá, para todos los efectos correspondientes, como fecha de arribo de los medios de transporte y sus mercancías.



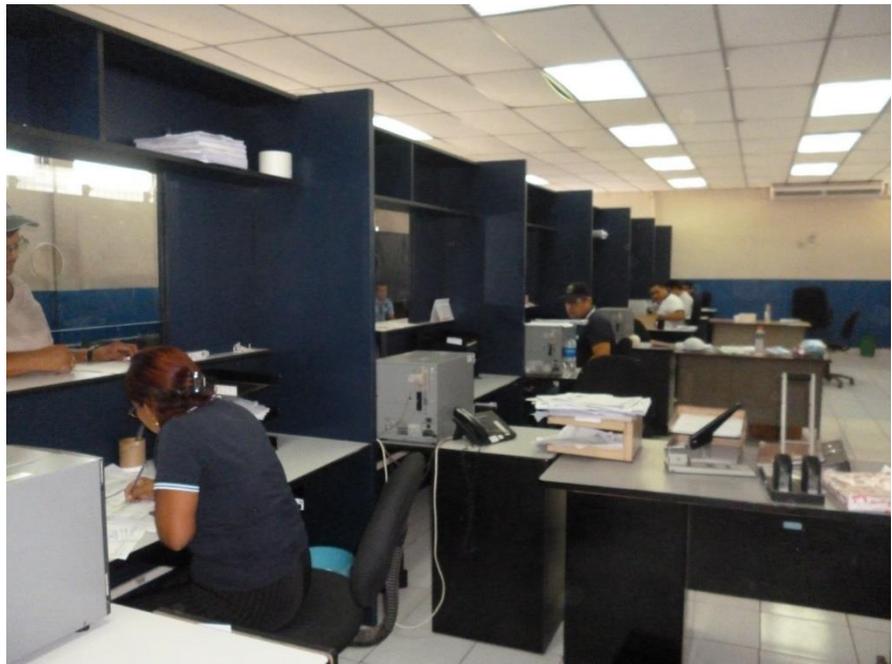
El oficial aduanal o agente aduanero es la persona autorizada por la Dirección General de Aduanas, para actuar o intervenir en todos los trámites necesarios para el despacho de mercancías. (CAUCA IV Artículo 22). En las actuaciones de comprobación e investigación, los

transportistas deberán poner a disposición de los contadores vista la documentación e información necesaria.

Dicho funcionario se encarga de ingresar al sistema informático mediante la opción de modificación de una Declaración Registrada, verifica la información del sistema con los documentos adjuntos.

Si existe hoja de corrección procederá a realizar los cambios respectivos y se solicitará al usuario que imprima nuevamente el FAUCA con las correcciones realizadas, adjuntando la solicitud de corrección a la Declaración.

Escribe la leyenda correspondiente junto a la



fecha de aceptación, estampa sello y firma el FAUCA en las casillas correspondientes. En los demás documentos que la acompañan estampa sello personal. En el caso que el FAUCA no tenga estampado el número de registro, lo anota manualmente.

Realiza la operación de liquidar en el Sistema el cual asigna el Resultado de Selectividad.

El FAUCA, y los documentos adjuntos, quedarán en resguardo de la Dirección General de Aduanas, independiente del resultado de la selectividad. El oficial aduanero procede a la entrega de documentos, según el resultado de la selectividad:

- En levante automático entrega al Cliente los documentos originales, quedándose con una copia del FAUCA y el anexo de información complementaria, solicitándole al usuario que anote nombre, firma y código, al reverso de la copia del FAUCA.
- En aforo documental procede a completar la información de la Sección A del formato DOP-GO-141 "Bitácora del Proceso de Verificación Inmediata". *Anexo 8.*

Luego redirige y liquida en el sistema informático de aduanas y entrega documentos originales del FAUCA, solicitando fotocopias de los mismos y anota su nombre y firma, al reverso del FAUCA.

- Si es selectividad de Verificación Inmediata coloca la leyenda “Verificación Inmediata” en el FAUCA, procede a completar la información de la Sección A del Formato DOP-GO-141 “Bitácora del Proceso de Verificación Inmediata”

Consulta el código del Contador Vista asignado por el sistema y lo anota en el FAUCA en la parte donde firma y sella dicho funcionario.

El Contador Vista toma los documentos, incluyendo la Bitácora del Proceso de Verificación Inmediata, quien firma de recibido en formato DOP-GO-083.

El contador vista al tener generada la resolución de la selectividad indica al transportista que prepare la mercancía para su verificación inmediata (aforo físico). Realiza la inspección de acuerdo a los Artículos 92, 97, 99 y 101 del RECAUCA.

Si en el análisis documental, el Contador Vista considera que la inspección física no es necesaria, no la realizará siendo necesario dejar constancia en la bitácora de verificación inmediata con la leyenda en la casilla de observaciones “inspección documental” y continua con paso Efectúa la Verificación Inmediata complementando la información de las casillas correspondientes a la Sección B del formato DOP-GO-141.

Ingresa al sistema, redirige y liquida, estampando firma y sello en la casilla asignada para ello en el FAUCA y traslada los documentos al Oficial Aduanero utilizando para ello el formato DOP-GO-095, obteniendo la firma de recibido correspondiente.

El oficial aduanero solicita al transportista que anote nombre, firma y código y retiene copia del FAUCA y entrega al transportista el original con el resto de copias. Luego completa la información en la Sección C del Formato DOP- GO-141 y finalmente traslada los documentos procesados al Encargado del Archivo (cuando aplique), mediante el Formato DOP-GO-083.

Tiempos y costos del proceso:

Parámetros de Plazos para completar la Exportación en puerto o frontera			
Actor	Acción	Plazo	Fundamento Legal
Transportista	Para presentar los documentos antes de la salida del medio de transporte		
Oficial aduanero	Para aceptación y aplicación de aleatoriedad con documentos sin discrepancia	Inmediato	335 RECAUCA 12 LESIA
Contador vista	Para completar la inspección luego de que las mercancías estén a disposición del Oficial Aduanero	24 horas	336 RECAUCA 13 LESIA
Contador vista	Para entregar el levante	Luego de la liquidación	350 RECAUCA

Tabla 44. Parámetros de Plazos para completar la Exportación en puerto o frontera. Fuente: Departamento de Operaciones Aduanas El Salvador

La medición del tiempo de despacho debe realizarse de una manera equilibrada, separando cada una de las selectividades y el plazo para completar la operación hasta la liquidación desde el momento de la presentación de los documentos.

Es necesario definir que “el arribo” corresponde a la fecha y hora que posee el manifiesto para oficializarlo con ello está formalmente recibido por la aduana lo que implica que la unidad de transporte estaría lista para moverse.

Tiempo de respuesta

- Selectividad roja (Inspección física) máximo 24 horas hábiles siguientes en que las mercancías se encuentren a disposición del funcionario aduanero designado, salvo que la

autoridad aduanera requiera un plazo mayor, de acuerdo a las características y naturaleza de las mercancías.

- Selectividad amarilla (Inspección documental), máximo 8 minutos en promedio.
- Selectividad verde (levante automático) despacho inmediato.

CARGO NOMINAL	CATEGORIA SALARIAL	FORMA DE CONTRATACION	REMUNERACION MENSUAL EN CATEGORÍA
Contador Vista	1	LEY DE SALARIO	\$1,286.00
Oficial Aduanero	1	LEY DE SALARIO	\$1,051.70

Fuente: MINISTERIO DE HACIENDA, REMUNERACIÓN MENSUAL POR CARGO PRESUPUESTARIO, ACTUALIZADO AL 25 DE ABRIL DE 2013

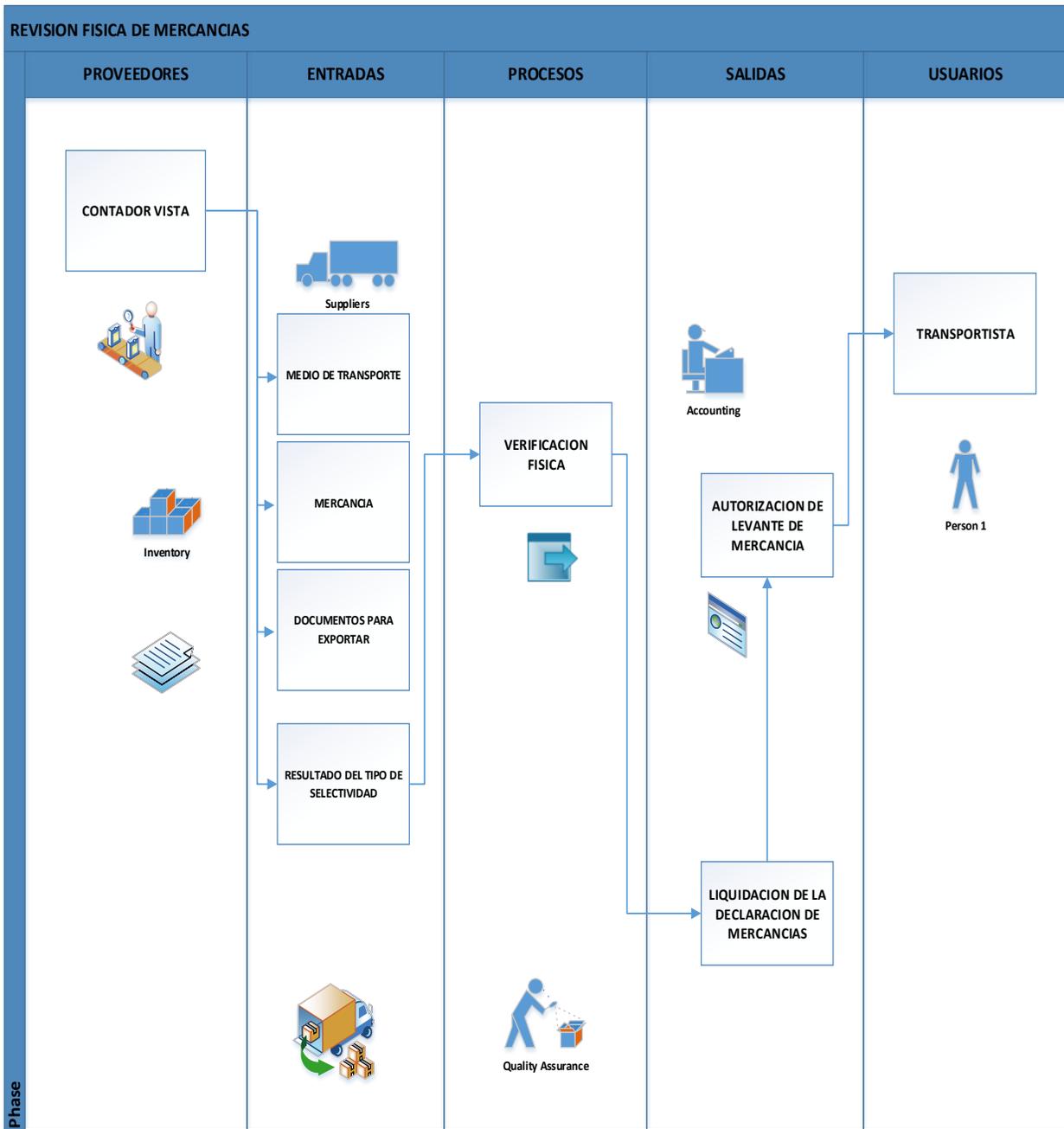
Turno: 16 horas diarias

Tomando el tiempo tardío para cada selectividad

$$\text{Costo por hora} = \frac{\$1,286.00}{\text{mes}} \times \frac{1 \text{ mes}}{15 \text{ días}} \times \frac{1 \text{ día}}{16 \text{ horas}} = \frac{\$5.36}{\text{hora}}$$

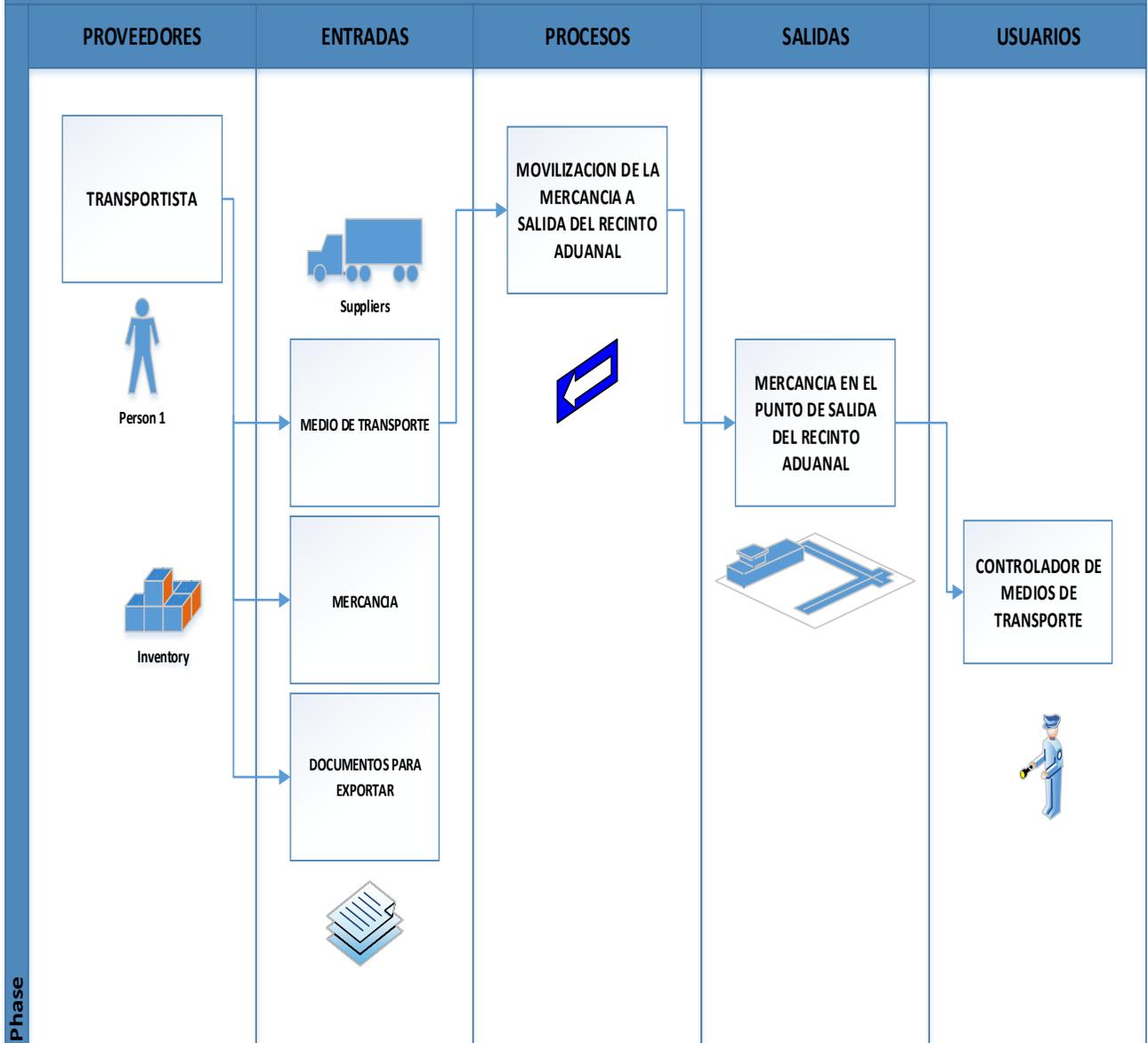
$$\text{Costo por operacion (R)} = \frac{\$5.36}{\text{hora}} \times \frac{24 \text{ hora}}{1 \text{ operacion}} = \frac{\$128.64}{\text{operacion}}$$

$$\text{Costo por operacion (A)} = \frac{\$5.36}{\text{hora}} \times \frac{1 \text{ hora}}{60 \text{ minutos}} \times \frac{8 \text{ minutos}}{1 \text{ operacion}} = \frac{\$0.71}{\text{operacion}}$$



Después que se ha generado la selectividad y se ha efectuado la revisión física, el contador vista procede a liquidar la declaración de la mercancía inspeccionada y automáticamente conceder el levante de la misma.

RETIRO DE MERCANCIA



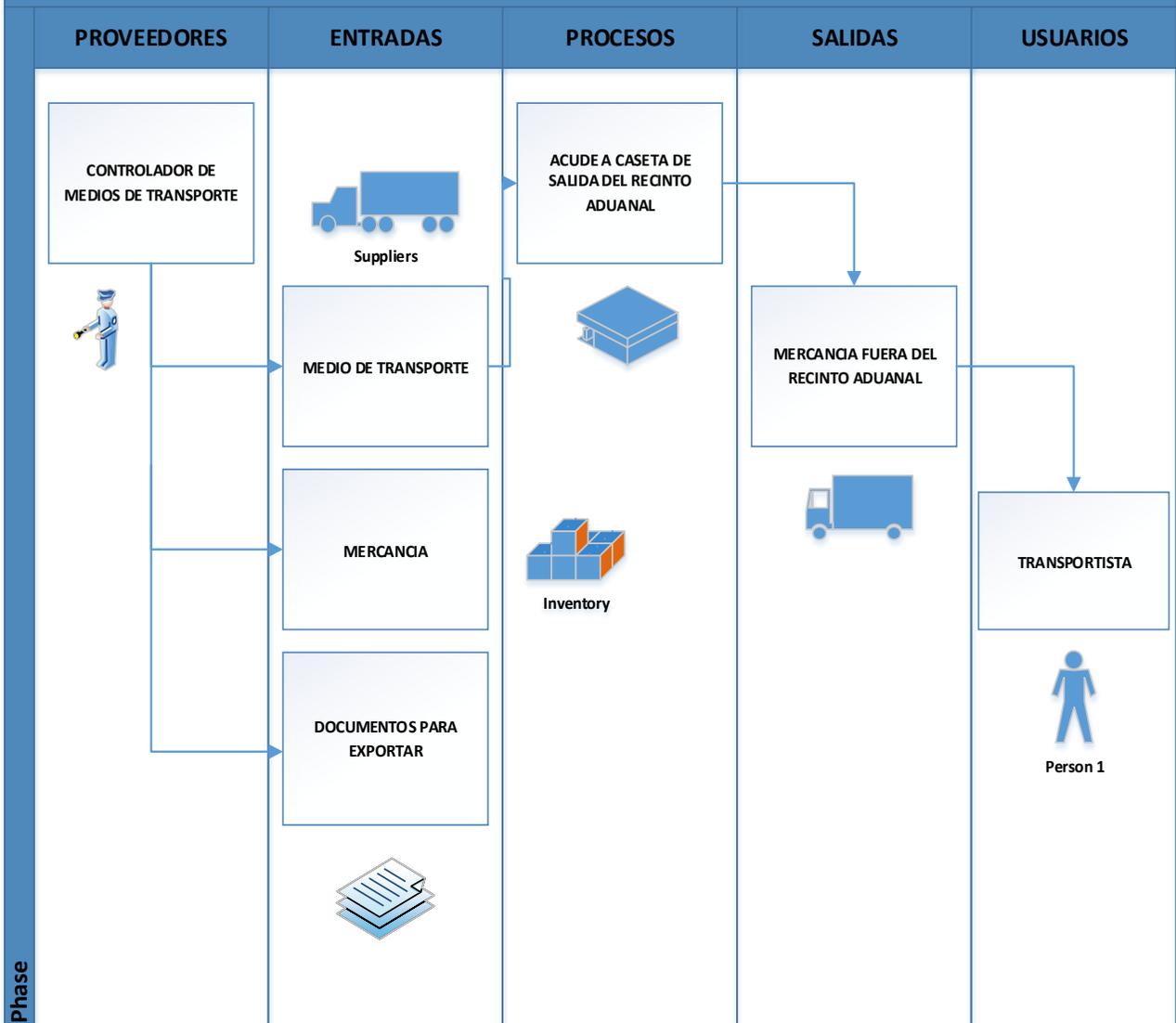
El transportista puede dirigirse a retirar el medio de transporte del lugar donde se realizó la verificación de mercancías, de ser el caso que se generará selectividad roja o amarilla. El levante



de las mercancías consistirá en permitirle al transportista, trasladar su mercancía a su lugar de destino, fuera del territorio nacional.

El transportista resguardara los documentos legalmente exigibles que amparan el tránsito tales como para poder salir del recinto aduanero.

CHEQUEO DE SALIDA DE ADUANA DE EL SALVADOR



Se llevara a cabo el registro de salida del recinto aduanero por parte del Controlador de medios de Transporte.

A la salida del medio de transporte del recinto de aduanas: Solicita al usuario fotocopia del FAUCA, el cual confronta el dato de la placa del medio de transporte, si coincide, permite la salida del medio de transporte, de lo contrario retiene documentos y remite al Administrador de Aduanas para su respectiva corrección. Si al momento de revisar la documentación del medio de transporte, el plazo del tránsito está vencido, retiene documentos del transportista y remite al Administrador quien procederá a evaluar y si no existiere justificación válida, asignara un

contador vista para que elabore la discrepancia. Completa el formato de salida DOP-GO-124 de medios de transporte y el transportista puede abandonar sin inconvenientes el recinto aduanal.

Todo el proceso antes descrito fue tomado por medio de observación directa e información secundaria, el cual muestra puntos críticos que generan consumo de recursos, los cuales en forma ideal, deben ser utilizados al mínimo; es por esto que se hace necesario la utilización de una herramienta que respalde todo lo expuesto.

Para apoyarnos se seleccionó la Simulación a través de un software adecuado a los requerimientos que el análisis del proceso amerita y que además es reconocido internacionalmente por sus múltiples aplicaciones a diferentes sectores de la economía, en el siguiente apartado se presenta la utilización de esta herramienta.

4.12. SIMULACIÓN EN BASE A TEORÍA DE COLAS.

Se ha optado por una simulación por medio de teoría de colas. El hecho de seleccionar este medio se debe a que se ajusta perfectamente al sistema existente, en donde se tiene una entrada concreta, mercancías, desencadena un procedimiento más o menos complejo hasta que se obtiene un resultado de levante de la mercancía.

El procedimiento consiste en el control tanto documental como físico o de identidad, creando un flujo de relaciones de tiempo variable, con puntos de interacción entre los dos procedimientos.

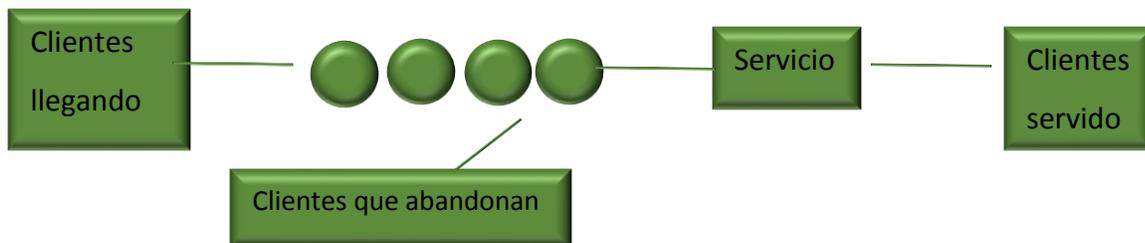
La ventaja principal que ofrece el uso de la teoría de colas es su capacidad de análisis global del sistema abstrayéndose de casos concretos y sin buscar la solución particular a cada uno de los casos, si no dar un tiempo medio mejor y más eficiente para todas las mercancías.

Esto puede implicar un peor tiempo para algún caso concreto, pero un tiempo mejor para el conjunto, buscando la mejor solución para la mayoría de mercancías que atraviesan las Aduanas en estudio

RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN.

Es importante indicar en este punto que el simulador nunca podrá ofrecer datos 100% reales, dado que no se ha considerado factores complejos como la temporalidad de la mercancía o la variabilidad en los factores de asignación del personal, pero sí lo suficientemente válidos como para poder ser útiles en la optimización y cuantificación de variables importantes para el estudio. La simulación se realiza se realiza para 4 semanas completas (1 mes), obteniéndose un resultado muy cercano a la realidad. Sin embargo, este tiempo no debe valorarse como inequívoco, sino que debe ser la referencia desde la que se calcularán las mejoras posteriormente.

Un sistema de colas se puede describir como: “clientes” que llegan buscando un servicio, esperan si este no es inmediato, y abandonan el sistema una vez han sido atendidos. En algunos casos se puede admitir que los clientes abandonan el sistema si se cansan de esperar. El término “cliente” se usa con un sentido general y no implica que sea un ser humano, puede significar piezas esperando su turno para ser procesadas o una lista de trabajo esperando para imprimir en una impresora en red.



Aunque la mayor parte de los sistemas se puedan representar como en la figura, debe quedar claro que una representación detallada exige definir un número elevado de parámetros y funciones.

La teoría de colas fue originariamente un trabajo práctico. La primera aplicación de la que se tiene noticia es del matemático danés Erlang sobre conversaciones telefónicas en 1909, para el cálculo de tamaño de centralitas. Después se convirtió en un concepto teórico que consiguió un gran desarrollo, y desde hace unos años se vuelve a hablar de un concepto aplicado aunque exige un importante trabajo de análisis para convertir las fórmulas en realidades, o viceversa.

Características de los sistemas de colas

Seis son las características básicas que se deben utilizar para describir adecuadamente un sistema de colas:

- a) Patrón de llegada de los clientes
- b) Patrón de servicio de los servidores
- c) Disciplina de cola
- d) Capacidad del sistema
- e) Número de canales de servicio
- f) Número de etapas de servicio

Algunos autores incluyen una séptima característica que es la población de posibles clientes.

a) Patrón de llegada de los clientes

En situaciones de cola habituales, la llegada es estocástica, es decir la llegada depende de una cierta variable aleatoria, en este caso es necesario conocer la distribución probabilística entre dos llegadas de cliente sucesivas. Además habría que tener en cuenta si los clientes llegan independiente o simultáneamente. En este segundo caso (es decir, si llegan lotes) habría que definir la distribución probabilística de éstos.

También es posible que los clientes sean “impacientes”. Es decir, que lleguen a la cola y si es demasiado larga se vayan, o que tras esperar mucho rato en la cola decidan abandonar.

Por último es posible que el patrón de llegada varíe con el tiempo. Si se mantiene constante le llamamos estacionario, si por ejemplo varía con las horas del día es no-estacionario.

b) Patrones de servicio de los servidores

Los servidores pueden tener un tiempo de servicio variable, en cuyo caso hay que asociarle, para definirlo, una función de probabilidad. También pueden atender en lotes o de modo individual.

El tiempo de servicio también puede variar con el número de clientes en la cola, trabajando más rápido o más lento, y en este caso se llama patrones de servicio dependientes. Al igual que el patrón de llegadas el patrón de servicio puede ser no-estacionario, variando con el tiempo transcurrido.

c) Disciplina de cola

La disciplina de cola es la manera en que los clientes se ordenan en el momento de ser servidos de entre los de la cola. Cuando se piensa en colas se admite que la disciplina de cola normal es FIFO (atender primero a quien llegó primero) Sin embargo en muchas colas es habitual el uso de la disciplina LIFO (atender primero al último). También es posible encontrar reglas de secuencia con prioridades, como por ejemplo secuenciar primero las tareas con menor duración o según tipos de clientes.

En cualquier caso dos son las situaciones generales en las que trabajar. En la primera, llamada en inglés “preemptive”, si un cliente llega a la cola con una orden de prioridad superior al cliente que está siendo atendido, este se retira dando paso al más importante. Dos nuevos sucesos aparecen: el cliente retirado ha de volver a empezar, o el cliente retorna donde se había quedado. La segunda situación es la denominada “no-preemptive” donde el cliente con mayor prioridad espera a que acabe el que está siendo atendido.

d) Capacidad del sistema

En algunos sistemas existe una limitación respecto al número de clientes que pueden esperar en la cola. A estos casos se les denomina situaciones de cola finitas. Esta limitación puede ser considerada como una simplificación en la modelización de la impaciencia de los clientes.

e) Número de canales del servicio

Es evidente que es preferible utilizar sistemas multiservidor con una única línea de espera para todos que con una cola por servidor. Por tanto, cuando se habla de canales de servicio paralelos, se habla generalmente de una cola que alimenta a varios servidores mientras que el caso de colas independientes se asemeja a múltiples sistemas con sólo un servidor.

f) Etapas de servicio

Un sistema de colas puede ser unietapa o multietapa. En los sistemas multietapa el cliente puede pasar por un número de etapas mayor que uno. Una peluquería es un sistema unietapa, salvo que haya diferentes servicios (manicura, maquillaje) y cada uno de estos servicios sea desarrollado por un servidor diferente.

En algunos sistemas multietapa se puede admitir la vuelta atrás o “reciclado”, esto es habitual en sistemas productivos como controles de calidad y reproceso.

Notación básica

Nomenclatura

λ = Número de llegadas por unidad de tiempo

μ = Número de servicios por unidad de tiempo si el servidor está ocupado

c =Número de servidores en paralelo

$N(t)$: Número de clientes en el sistema en el instante t

$N_s(t)$: Número de clientes en servicio en el instante t

$P_n(t)$: Probabilidad que haya n clientes en el sistema en el instante $t = \Pr \{N(t)=n\}$

N : Número de clientes en el sistema en el estado estable

P_n : Probabilidad de que haya n clientes en estado estable $P_n = \Pr \{N=n\}$

L : Número medio de clientes en el sistema

L_q : Número medio de clientes en la cola

T_q : Representa el tiempo que un cliente invierte en la cola

S : Representa el tiempo de servicio

$T = T_q + S$: Representa el tiempo total que un cliente invierte en el sistema

$W_q = E [T_q]$: Tiempo medio de espera de los clientes en la cola

$W = E [T]$: Tiempo medio de estancia de los clientes en el sistema

r : número medio de clientes que se atienden por término medio

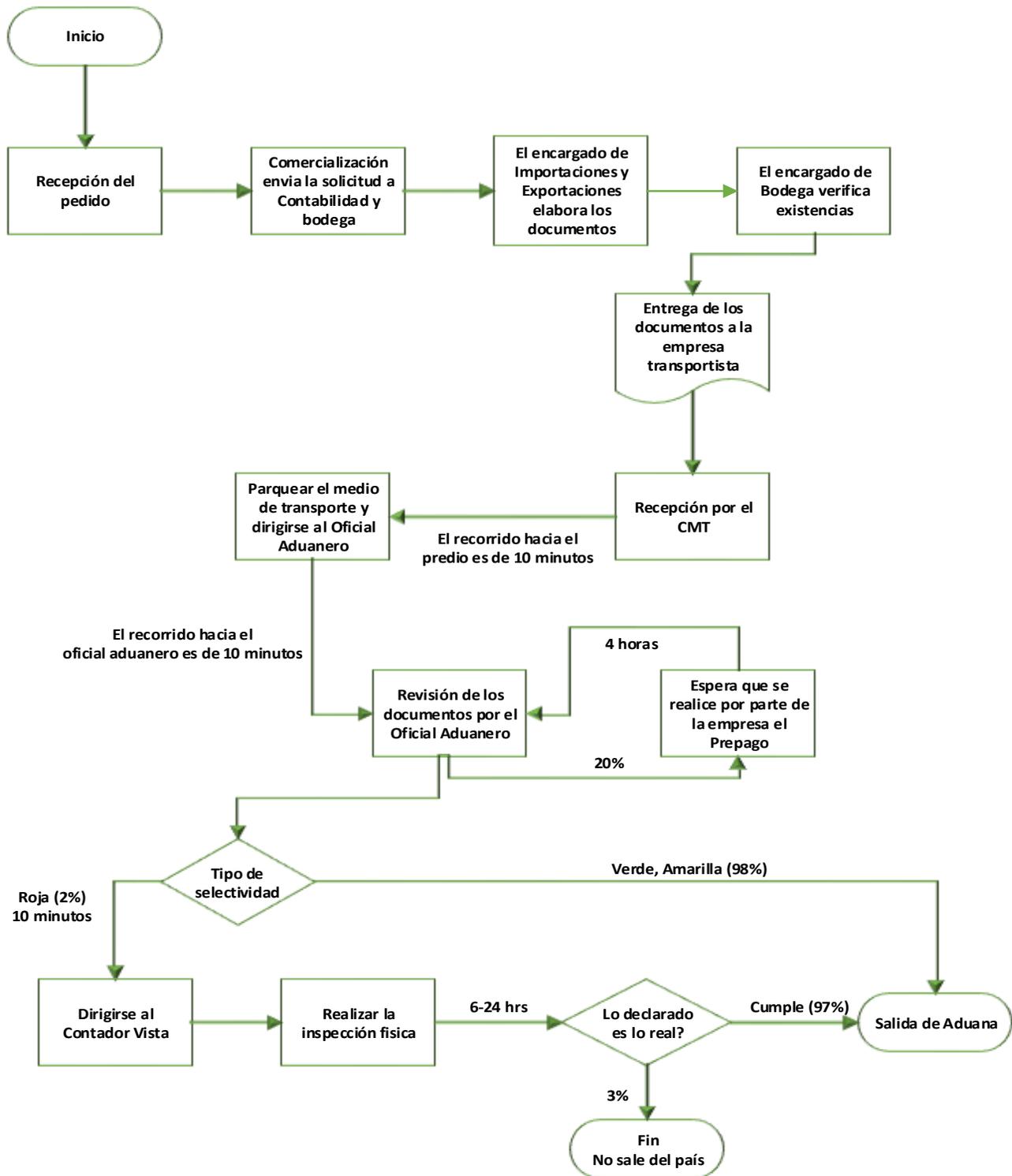
P_b : probabilidad de que cualquier servidor esté ocupado

4.12.1. PROCESO DE SERVICIO A SIMULAR

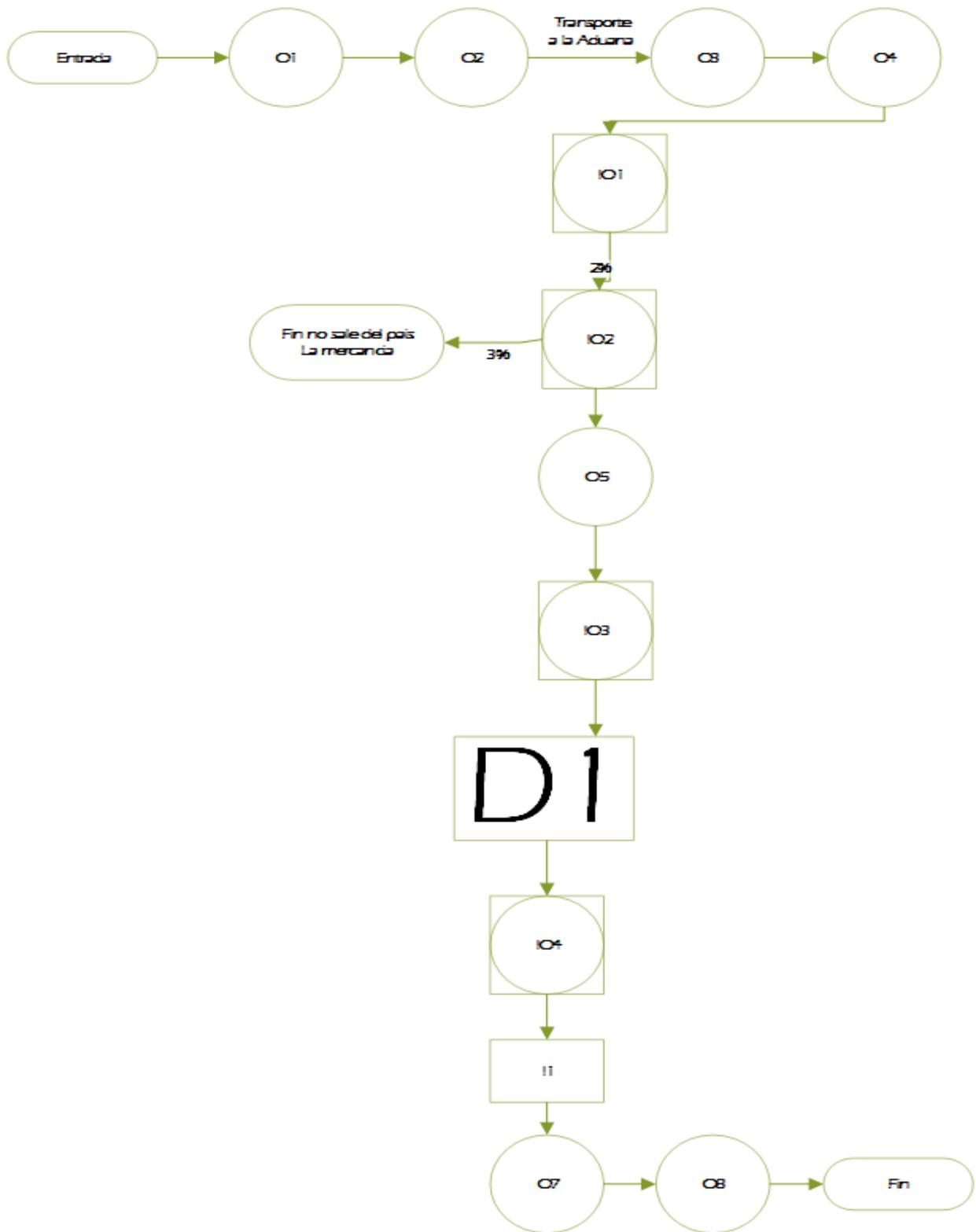
Proceso de servicio Aduana La Hachadura, Ahuachapán.

- a) Los furgones llegan a la Aduana, al primer punto de control
- b) El Controlador de Medios de Transportes (CMT), chequea los documentos que el transportista le entrega, les firma, coloca la hora y sella.
- c) El transportista pasa hacia Guatemala, deja el medio de transporte en un predio y se dirige a la Aduana Pedro de Alvarado en Guatemala.
- d) El Oficial Aduanero salvadoreño, encargado de la Exportación en la Aduana Pedro de Alvarado revisa los documentos y la información que contienen, ingresa los datos al sistema.
- e) El sistema genera una selectividad para el cliente, esta puede ser Roja, Amarilla o Verde
- f) Si la selectividad es roja el transportista debe dirigirse de nuevo a El Salvador a que se realice la inspección física
- g) Si la selectividad es Verde o Amarilla el transportista se puede retirar a su destino.

4.12.2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



Esquema 7 Diagrama de flujo del proceso de exportación



Simbología del diagrama

Los tiempos que se presentan a continuación fueron obtenidos por los directores de Aduana El Amatillo y La Hachadura los concernientes a la Aduana y llegada a esta, los que tienen que ver con las empresas se obtuvieron los máximos y mínimos de cada entrevista con las empresas realizadas durante el diagnóstico.

O1: Se recibe el pedido desde el exterior, y los requerimientos de esta, la distribución Poisson para El Amatillo de $\lambda = 974.17$ furgones/semana y para La Hachadura de $\lambda = 1150.50$ furgones/semana.

O2: Comercialización se encarga de enviar los requerimientos a Contabilidad y a la Bodega para informarles del pedido para que preparen los documentos y el producto, este proceso que realiza comercialización tiene un máximo y mínimo de 5 a 8 horas respectivamente.

O3: Elaboración por parte del Departamento de Importaciones y Exportaciones de documentos de exportación y otros trámites necesarios (pagos en el BCR, relleno de los documentos, etc.) con los tiempos mínimos y máximos de: 3-6 horas

O4: Se verifica existencias del producto requerido, el proceso es para una empresa tipo, por lo que se representara con una distribución uniforme tomando en cuenta estos dos parámetros 1-4 horas tomando en cuenta el despacho de la mercancía.

IO1: Entrega de los documentos a la empresa exportadora encargada de llevar al destino la mercancía, el tiempo de traslado de estos es de San Salvador- Aduana La Hachadura (Guatemala): 3 horas, San Salvador-Aduana El Amatillo (Tegucigalpa): 4 horas, esto se representa por medio de un TimePath en la simulación realizada

IO2: El CMT recibe la documentación del transportista y le coloca la fecha, hora y firma en que ingresa a la Aduana con una distribución exponencial con media de 0.001026 hora /camión

O5: El transportista parquea en un predio de su preferencia el furgón y luego se dirige hacia el oficial aduanero que se encuentra en la aduana del país vecino, en el caso de La Hachadura, por ser yuxtapuesta, en el caso de El Amatillo se encuentra dentro de la frontera. El tiempo de distancia entre el predio y el Agente Aduanal es despreciable

IO3: Se revisan los documentos y la información en estos y se verifica que estén completos y con la información correcta y se genera el color de la selectividad por medio del sistema, el tiempo de servicio sigue una distribución triangular con parámetros $a=1.432$, $m=3$ y $b=4.6994$, para La Hachadura y para el Amatillo.

D1: El transportista realiza una espera, que se convierte en Demora ya que no ha sido realizado un trámite llamado Prepago por parte del importador, lo que tiene demoras de hasta 4 horas, según los transportistas encuestados.

IO4: Selectividad roja, al 2% de los transportistas Se le realiza una inspección física del 100% de la mercancía a exportar y el resto (98%) sale del sistema. De la inspección física resulta un 3% que no cumple con lo declarado y lo real o lo que se lleva en el contenedor por lo que la mercancía no puede salir del país. Las declaraciones que si cumplen se retiran hacia su origen. Según el Reglamento aduanero se tiene un máximo de 24 horas para liberar la mercancía, y un mínimo según los Directores de Aduana de 3 horas.

O6: Se dirige al medio de transporte y se retira del predio hacia su destino

Materiales, equipos y herramientas

- + Personal de trabajo de la Aduana (La Hachadura y El Amatillo)
- + Sistema Informático de la Aduana
- + Computadoras
- + Formularios
- + Reglamentos y Leyes
- + Instalaciones

4.12.3. SISTEMA Y MODELO

Objetivo: Desarrollar, a través del programa SIMIO 5.0, el proceso de exportación de Alimentos y Bebidas para entender el comportamiento del sistema y evaluar los resultados para fortalecer con datos el planteamiento del problema.



Elementos del sistema

Elementos de entrada

- Transportistas.
- Mercancías
- Documentos
- Información

Elementos del proceso (internos)

- Personal de Aduana (Director de Aduana, Oficiales Aduaneros)
- Computadoras con el sistema de información
- Actividades internas de los oficiales aduaneros

Elementos de salida

Transportistas autorizados para seguir hacia su origen

Variables del sistema

VARIABLE ALEATORIA

Tiempo entre llegadas de los transportistas a la Aduana

Tipo de selectividad (Roja, amarilla o verde)

Tiempo de servicio de los Oficiales Aduaneros

VARIABLE NO ALEATORIA

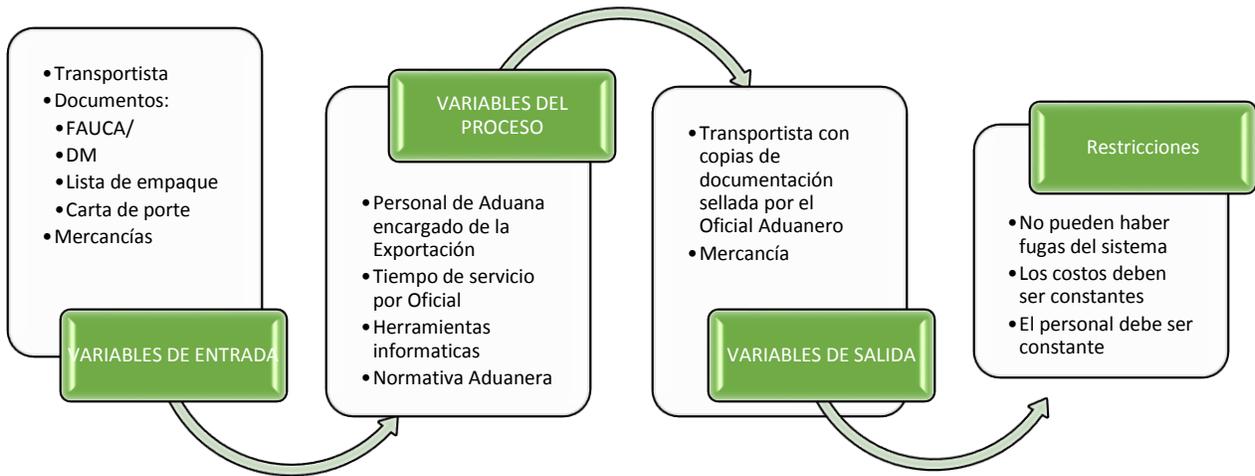
Requerimientos de los documentos que presentan los transportistas, documentos que se presentan a la Aduana.

Entidad:

Documentos de exportación

Transportista

Visión del Sistema



A continuación se presenta una tabla resumen de cada una de las operaciones del proceso con sus tiempos de arribo, cola y servicio con su distribución correspondiente:

Servidor	Distribución	Parámetros
Llegadas de pedidos	Poisson	$\lambda = 974.17$ furgones/hora $\lambda = 1150.50$ furgones/hora
Comercialización	Uniforme	Max. = 8; Min. = 5
Contabilidad	Uniforme	Max. = 3; Min. = 1
Bodega	Uniforme	Max. = 4; Min. = 1
Impor-Expor	Uniforme	Max. = 6; Min. = 3
CMT	Exponencial	$\mu = 0.001026$ horas/furgón
Oficial Aduanero	Triangular	$a = 1.432$; $b = 4.6994$; $m = 3$
Contador Vista	Triangular	$a = 3$; $b = 13.855$; $m = 3$

Tabla 45 Resumen de los tiempos para la Simulación

Fuente: Datos de entrevista con Empresas, Datos de Aduanas y Reglamento Aduanero.

4.12.4. Esquema de la Simulación

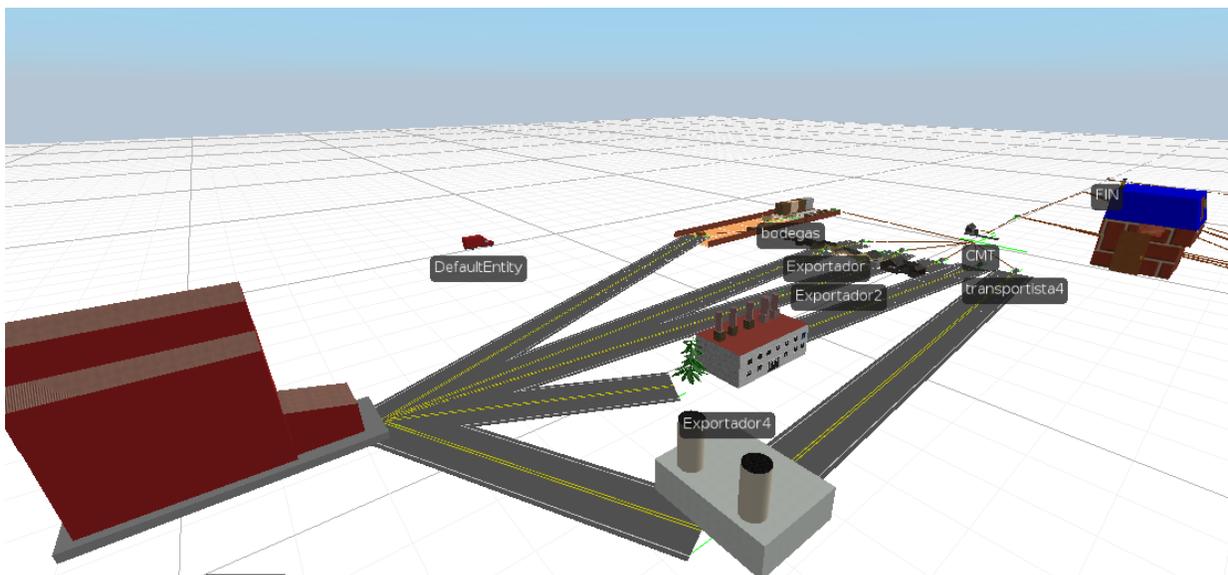


Ilustración 14. El Amatillo, diseño de modelo de simulación

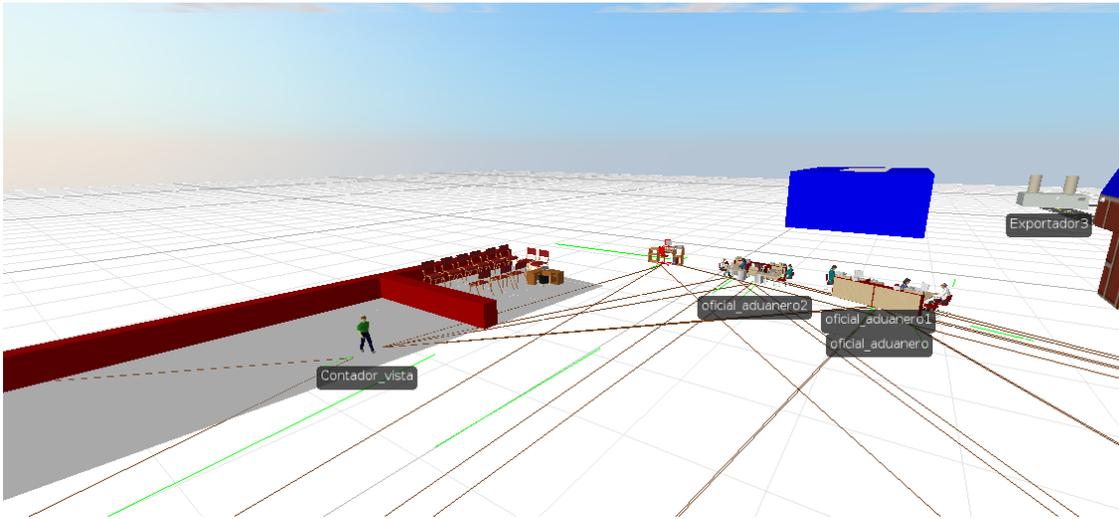


Ilustración 15 El Amatillo, diseño de modelo de simulación

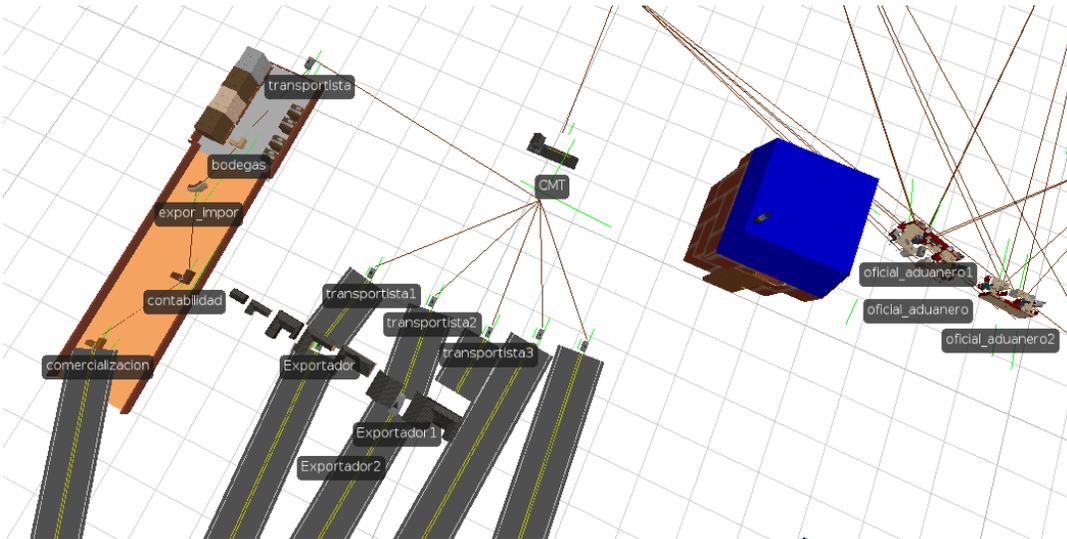


Ilustración 16 Vista del diseño modelo de simulación El Amatillo

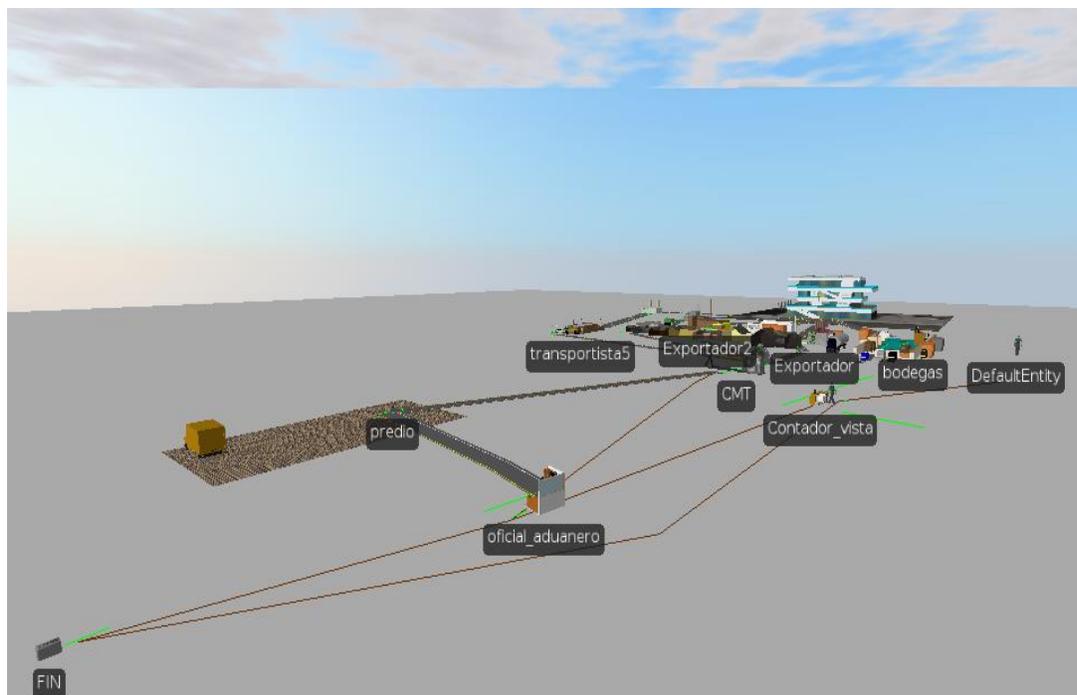


Ilustración 17 Diseño del modelo de La Hachadura



Ilustración 18 Diseño de La Hachadura



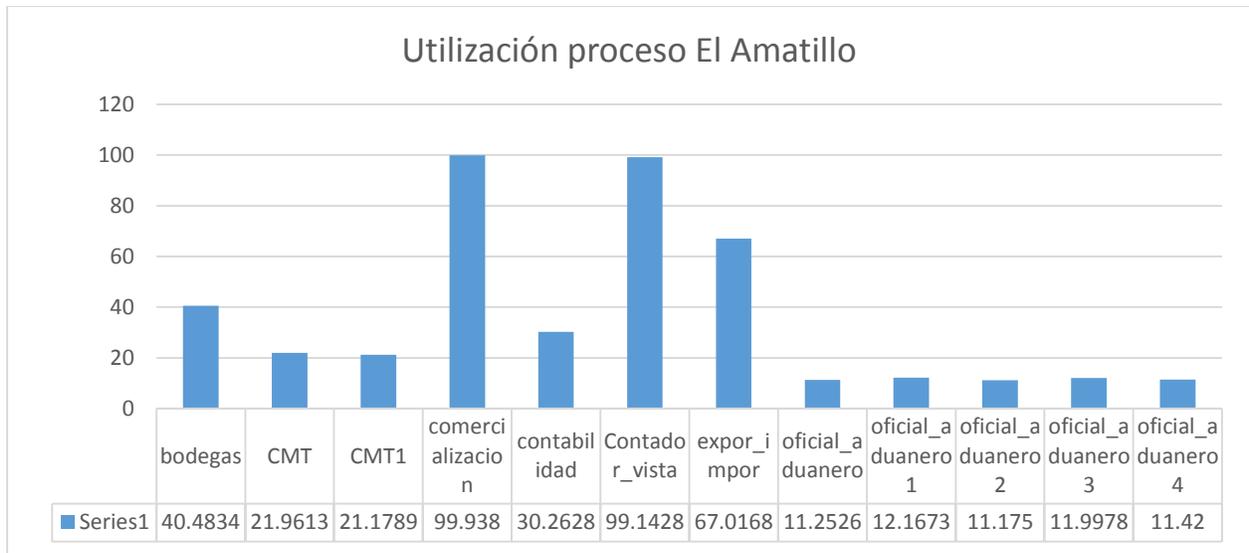
Ilustración 19 Vista del diseño de la Empresa para Aduana La Hachadura

4.12.5. Resultados

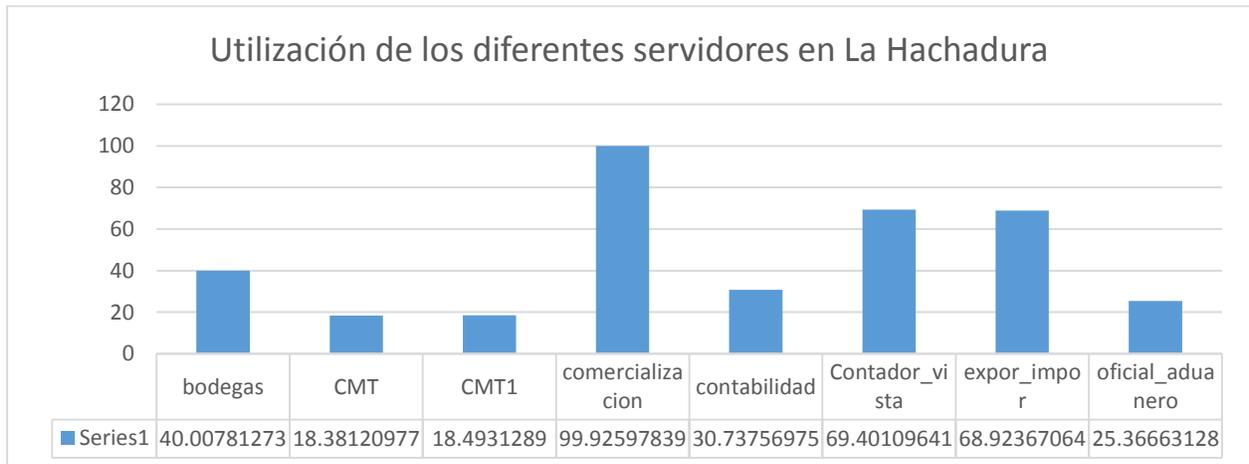
Los resultados de la simulación que se realizó para 4 semanas para cada una de las Aduanas en frontera. A continuación se presentan los resultados:

Criterio	El Amatillo	La Hachadura
Tiempo promedio en el sistema	20.02 horas	12.93 horas
Unidades que entraron del sistema	4568	3848
Unidades que salieron del sistema	3762	3293
Unidades en proceso	806	555

Tabla 46 Resultados de la Simulación



Grafica 6. Utilización proceso El Amatillo



Grafica 7. Utilización de los diferentes servidores en La Hachadura

4.13. ANALISIS DE RIESGOS

El analizar los riesgo existentes en el proceso de exportación de alimentos y bebidas es importante debido a la incertidumbre e inestabilidad a las que se pueden ver sometidas las diferentes variables que influyen el proceso de. Además la mayoría de las actividades involucradas en la proceso, aun las más sencillas, involucran riesgos.

La administración de riesgos, está dada mediante la siguiente metodología.

1. Identificación
2. Valoración
3. Medidas de mitigación

Entre los objetivos que sigue la metodología anterior se encuentran:

- Prevenir la ocurrencia de los riesgos, mediante la identificación de los riesgos en las actividades del proceso de exportación de alimentos y bebidas.
- Diseñar un plan de contingencia o mitigación, acciones encaminadas a disminuir los riesgos.
- Minimizar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos involucrados.

4.13.1. *METODOLOGIA DE ANALISIS DE RIESGOS*

A continuación se describe los pasos a seguir para analizar los riesgos involucrados en el proceso de exportación de alimentos y bebidas, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos apoyados por la metodología de evaluación de riesgos utilizada por el PMI (Project Management Institute). Si bien dicha metodología es utilizada para la evaluación de riesgos en proyectos, esta puede ser utilizada perfectamente para el caso de evaluación de riesgos con el proceso de exportación de alimentos y bebidas debido a que las herramientas tradicionales, requiriendo de esfuerzos notables y no garantizan el éxito. Esto se debe esencialmente a que las capacidades que tienen para considerar el riesgo son muy limitadas, o totalmente inexistentes. De esa manera, no solo

estamos subestimando la posibilidad de retrasos en la ejecución de tareas o incremento de los costos, sino que además el trabajo dedicado a ello será en vano por su ineficacia. Este es el punto de partida a la hora de tratar de exponer una metodología que disponga de una mayor veracidad, y para ello se centrará en la necesaria cuantificación del riesgo.

Según el PMI, “Los riesgos proceden de acontecimientos que, de ocurrir, pueden tener un efecto negativo o positivo sobre los objetivos. Los riesgos tiene una causa, y si se producen, un impacto. El riesgo incluye una amenaza para el cumplimiento de los objetivos y, a la vez, una oportunidad de mejora de estos objetivos”. Esta definición viene a escenificar los riesgos como fuentes de incertidumbres, no necesariamente negativos, por lo que su identificación, evaluación y control se convierte en un aspecto fundamental.

Se definen seis procesos fundamentales en la gestión del riesgo:

- Planificación de Riesgos: Definición del tratamiento y procesado de los riesgos que se va a realizar.
- Identificación de Riesgos: Identificación de los que podrían afectar y documentación de las características de los mismos.
- Evaluación de los Riesgos: Se ha de realizar un análisis cualitativo con objeto de establecer el grado de prioridad de cada uno de ellos.
- Cuantificación de Riesgos: Evaluación cuantificada de cada uno de los riesgos, para determinar las posibles consecuencias. En verdad, este punto debería de tener como resultado el punto anterior, pues ayudará a determinar prioridades.
- Definición de Respuestas ante Riesgos: Definición de las respuestas posibles a las oportunidades y a las amenazas identificadas.
- Seguimiento y Control de Riesgos. Gestión de todos los cambios en los riesgos a lo largo del ciclo de vida.

Si bien una metodología orientada a los riesgos tratará de aportar las herramientas necesarias para poder tomar cuenta de ellos, gran parte del cómo y las reglas de decisión procederán

fundamentalmente de las lecciones aprendidas, de las que se obtiene una experiencia de los problemas presentados, los efectos originados por tales problemas, y las diferentes estrategias que se emplearon para atajar los efectos convenientemente.

4.13.2. IDENTIFICACION DE RIESGOS

Un riesgo se define como un evento o condición incierta que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo sobre un objetivo del proceso. Los riesgos se identificaran por las actividades del proceso de exportación, cada actividad podrá tener más de un riesgo asociado, también un riesgo puede asociarse a varias actividades.

En el siguiente diagrama se presenta el proceso a seguir para la identificación de riesgos del proceso de exportación de alimentos y bebidas:



Ilustración 20. Proceso de Identificación de riesgos

4.13.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

El análisis cualitativo permite que se tenga agilidad en el proceso y facilidad en la asignación de valores de impacto o riesgo, y al igual que en proceso anterior de identificar riesgos, el análisis cualitativo está compuesto por las siguientes etapas.

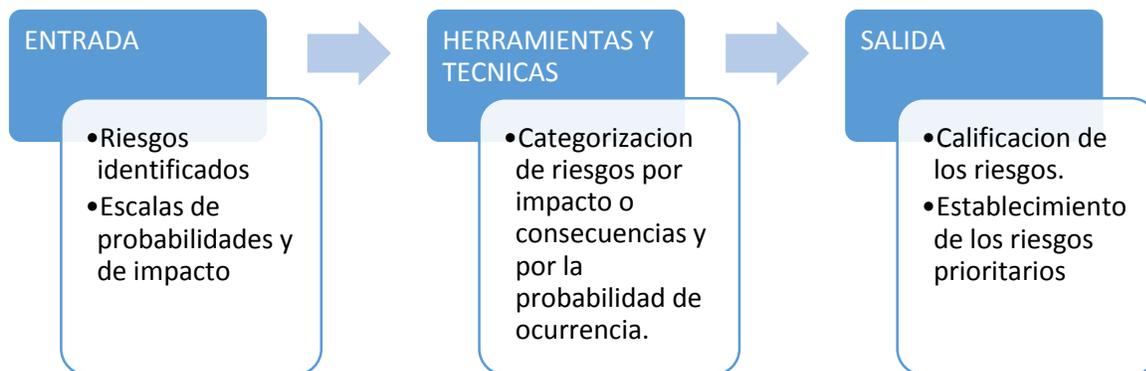


Ilustración 21. Proceso de análisis cualitativo de los riesgos

4.13.4. DETERMINACION DE LA VALORACION

Para la valoración de los riesgos, se considera la incertidumbre y las consecuencias que involucra. Se delimitan los tres componentes siguientes:

1. EVENTO, que se considera un evento no deseado, no programado o no planificado.
2. PROBABILIDAD que ocurra el evento.

A continuación se presenta la escala que se utilizara para la asignación de un valor al riesgo definido, de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia.

Ocurrencia	Significado
Muy alta	Probable que se produzca muchas veces. (se prevé que ocurrirá con frecuencia)
Alta	Probable que se produzca a veces. (se estima que ocurrirá muchas veces)
Moderada	Poco probable que ocurra, pero es posible. (se estima que ocurrirá en raras ocasiones)
Baja	Muy poco probable que ocurra.
Muy Baja	Casi inconcebible que el evento ocurra.

Tabla 47. Probabilidad de ocurrencia de un evento determinado.

3. IMPACTO, en relación al grado que afecte la realización de la puesta en marcha de las actividades o del proceso global.

A continuación, se presenta la escala de valoración a utilizar.

Consecuencia	Significado
Muy alto	Categoría CATASFROFICA. Pérdida de la inversión, detención del proceso, incremento en el tiempo total planificado, crisis financiera.
Alto	Categoría PELIGROSA. No cumplimiento de la programación, faltante de recursos humanos necesario, lesiones, sobre carga de trabajo.
Moderado	Categoría MAYOR. Reducción por despido de personal contratado para hacerle frente a las condiciones de funcionamiento; como resultado de condiciones críticas de trabajo o condiciones adversas que perjudican las condiciones de trabajo.
Bajo	Categoría MENOR. Molestias, limitaciones operacionales, incidentes menores.
Muy Bajo	Categoría INSIGNIFICANTE. Pequeñas consecuencias sin mayor impacto en el proceso de exportación de alimentos y bebidas.

Tabla 48. Impacto de un evento determinado.

Según los resultados de las variables probabilidad e impacto, denominado en el formato de recopilación de riesgos como *valorización (P x I)* en el análisis cualitativo dicho producto obedecerá a la siguiente escala, donde se categoriza el rango del riesgo.

Probabilidad

Muy alta	Mod	alta	alta	alta	alta
Alta	Baia	Mod	Mod	alta	alta
Moderada	Baia	mod	mod	Mod	alta
Baja	Baia	Baia	mod	Mod	alta
Muy Baja	Baia	Baia	Baia	Baia	mod
	Muy bajo	bajo	Moderada	alto	Muy alto

Impacto

Tabla 49. Valorización del riesgo según el rango (P x I)

4.13.5. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS

Además del análisis cualitativo se evalúan los riesgos identificados de manera cuantitativa, permite la precisión y exactitud, disminuye aspectos subjetivos involucrados posiblemente en la evaluación cualitativa, este tipo de evaluación es necesaria a la hora de tomar decisiones para mitigar un evento negativo.

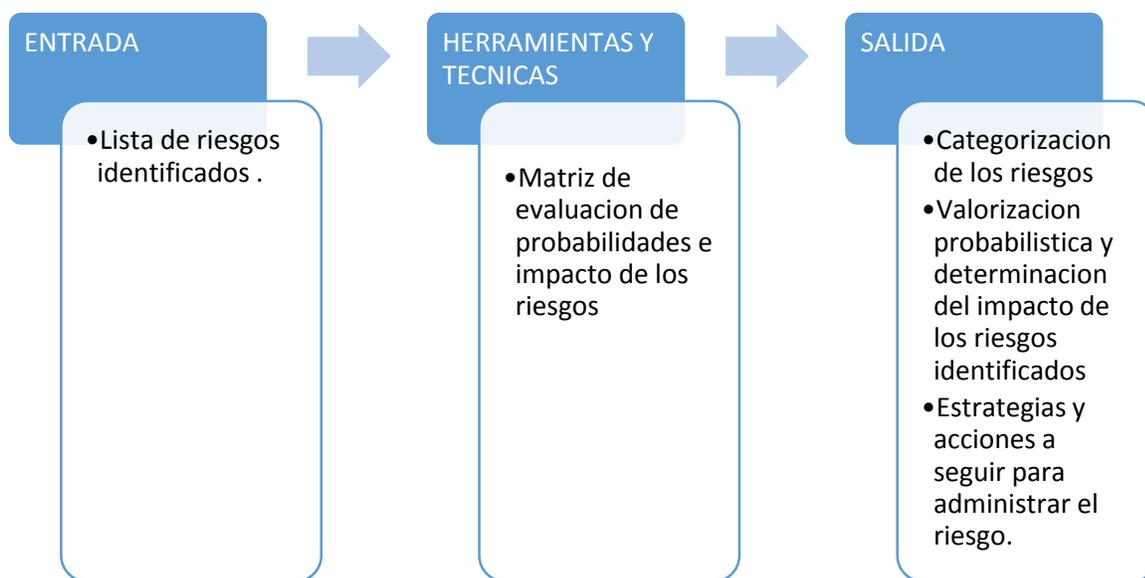


Ilustración 22. Proceso de análisis cuantitativo de los riesgos

4.13.6. *MATRIZ DE PROBABILIDAD/IMPACTO*

Para evaluar las probabilidades de ocurrencia así como el impacto de los riesgos es necesario definir la escala de valoración respectiva.

La escala para evaluar los riesgos que se utiliza posee las siguientes aplicaciones:

BAJO: (color verde) Se asigna cuando se estima una probabilidad de ocurrencia baja, por ejemplo en nuestro caso menor del 8%. O cuando se observa un cuadro poco probable de acontecer. Se asigna este valor cuando la actividad tiene todas las condiciones a su favor para ser bien ejecutado.

MEDIO: (Color amarillo) Se asigna cuando existe la percepción que el riesgo tiene la probabilidad de ocurrir menor del 25%. Se asigna este valor cuando la actividad no reúne todas las condiciones para ser bien ejecutado.

ALTO: (Color rojo) Se asigna cuando existe la convicción que el riesgo ocurrirá si no se actúa para mitigarlo, es decir se tiene certeza que faltan elementos para llegar a la correcta realización de la actividad. Se le asigna una probabilidad superior al 25%.

Establecidos los valores de la probabilidad y el impacto de la figura anterior, se establece la criticidad o el rango ($P \times I$) al cual pertenece, los riesgos se clasificaran de acuerdo a la siguiente escala.

Probabilidad

0.90	0.09	0.27	0.45	0.63	0.81
0.70	0.07	0.21	0.35	0.49	0.63
0.50	0.05	0.15	0.25	0.35	0.45
0.30	0.03	0.09	0.15	0.21	0.27
0.10	0.01	0.03	0.05	0.07	0.09
	0.10	0.30	0.50	0.70	0.90

Impacto

Tabla 50. Valorización del riesgo según el rango ($P \times I$) en el análisis cuantitativo

4.13.7. RECOLECCION DE DATOS

El siguiente cuadro, es el formato para la recopilación de los riesgos asociados al proceso de exportación de alimentos y bebidas.

ANALISIS DE RIESGOS												
Actividad	Descripción del riesgo	Causa(s)	Evento	ANALISIS CUALITATIVO			ANALISIS CUANTITATIVO			Categoría	Afecta	Estrategia
				Po	Impacto	Valoración Pxl	Po	Impacto	Valoración Pxl			
FORMULARIO DE ORDEN DE PEDIDO	Si no se establecen los acuerdos y especificaciones correctamente puede que se originen atrasos en determinados puntos del proceso	Insuficiente compromiso e información entre importador y exportador.	Pérdida de tiempo y movilización de recursos innecesarios	Moderada	Alto	Moderada	0.2	0.7	14%		Tiempo, costos y calidad	Evitar
RECEPCION DE FORMULARIO DE ORDEN DE PEDIDO	Al no registrarse la información del pedido o a registrarse incompleta o erróneamente puede que el proceso se vea afectado en su eficiencia	Personal no capacitado	Desperdicio de tiempo, materias primas, materiales, mayores desplazamientos (innecesarios), ineficiencia en el proceso.	Moderada	Alto	Moderada	0.15	0.7	11%		Tiempo	Evitar

MEMORANDUM NOTIFICANDO LA APROVACION DEL PEDIDO	Si no se notifica la aprobación del pedido de una manera documentada el proceso productivo, puede afectar por una divulgación errónea del mismo	Mala documentación, falta de herramientas informáticas para documentar el pedido.	Ineficiencia a la divulgación, información y planificación	Moderada	Moderado	Moderada	0.15	0.5	8%		Tiempo y costos	Evitar
VERIFICACION DE DISPONIBILIDAD DE MERCANCIAS EXISTENTES EN INVENTARIO	Al no verificar o tener un control de las mercancías con las que se cuenta se puede incurrir en generar falsas expectativas de la cantidad de mercancías a producir para cumplir con el pedido	Falta de información o de métodos de manejo de inventarios	Aumento de costos por incumplimientos de pedido	Moderado	Alto	Moderado	0.15	0.7	11%		Tiempo y costos	Evitar
ELABORACION DE FACTURA COMERCIAL	Al no elaborar correctamente la factura comercial el proceso se verá con serias dificultades al momento de realizar los trámites aduanales lo que provocaría un atraso considerable en el flujo de este	No realizar el respectivo llenado con las especificaciones necesarias que exige la ley	Incurrir en atrasos por imprevistos en los trámites legales	Alto	Muy alto	Alto	0.3	0.9	27%		Tiempo	Evitar
ORDEN DE EXPORTACION	Al no ser elaborada o no entregar la orden de exportación no se podría proseguir con la entrega del pedido	Malas especificaciones, especificaciones incompletas	cancelación de la exportación	Moderado	Alto	Moderado	0.15	0.7	11%		Tiempo y costos	Evitar

PRESUPUESTO PARA LOGISTICA	Si se designa erróneamente un presupuesto para cumplir con la logística del proceso este se verá afectado ya podría encontrarse con falta de fondos para realizar sus actividades	Malas especificaciones , especificaciones incompletas, mal distribución de trabajo, mal coordinación de las actividades, mal asignación de trabajo	. Aumentar los costos por requisitos no contemplados en el presupuesto.	Bajo	Alto	Moderado	0.08	0.7	6%		Tiempo y costos	Evitar
LOGISTICA DE TRANSPORTE	Si se transportan de manera ineficiente las mercancías a exportar, puede que no se cumpla con las fechas estipuladas de entrega de mercancías.	Mala coordinación de transporte	Aumento de costos y tiempos	Moderado	Alto	Moderado	0.15	0.7	11%		Tiempo y costos	Evitar
ELABORACION DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION	Si se realiza una incorrecta elaboración de los documentos aduanales requeridos para la exportación, puede que la eficiencia del proceso disminuya considerablemente.	Falta de asesoría legal de los requisitos legales, tributarios y ambientales, para ejecutar la exportación	Estancamiento del proceso	Alto	Muy alto	Alto	0.3	0.9	27%		Tiempo	Evitar
VALIDACION Y ENTREGA DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION	Si no se cuenta con criterios de validación, puede ser que los documentos de exportación se lleven conteniendo en ellos información errónea solo la mercancía que se exporta afectando el proceso al momento	No realizar la debida revisión de los requerimiento o requisitos	documentos no válidos, por lo que no se puede efectuar la exportación	Moderado	Muy alto	Alto	0.15	0.9	14%		Tiempo y costos	Evitar

	de ingresar a la aduana.												
AUTORIZACIÓN PARA RETIRO DEL FURGON CON LA MERCANCÍA	Al no autorizar o demorar mucho tiempo para hacerlo el proceso caerá en un periodo de ociosidad	Mala evaluación	Demora en el proceso	Bajo	Alto	Moderado	0.08	0.7	6%		Tiempo	Evitar	
RETIRO DEL FURGON CON LA MERCANCÍA	El área carga debe de estar ordenada y despejada para no ocasionar ningún estancamiento que pueda aumentar el tiempo del proceso	Mala coordinación entre la empresa exportadora y la empresa logística	Demora en el proceso	Moderado	Moderado	Moderado	0.15	0.5	8%		Tiempo y Calidad	Evitar	
TRASLADO DE LA MERCANCÍA A LA ADUANA	Durante el traslado de la mercancía pueden surgir inconvenientes como lo pueden ser desperfectos mecánicos, asaltos, bloqueos en carreteras, problemas de salud por parte del conductor	Deficiente plan de mantenimiento de la flota de vehículos, delincuencia, problemas sociales, problemas de salud	Aumento de los costos, incumplimiento de responsabilidades con los clientes, disminución de la calidad, ineficiencia en el proceso	Alto	Muy alto	Alto	0.28	0.9	25%		Tiempo, costos y calidad	Mitigar	

ARRIBO DE MERCANCÍA A LA ADUANA CON DOCUMENTOS	Se presenta el riesgo que la mercancía no pueda ingresar a la aduana por protestas de realizadas por empleados	problemas de índole laboral o social	Estancamiento del proceso y aumento de costos	Bajo	Alto	Moderado	0.08	0.7	6%		Tiempo y Costos	Mitigar
AUTORIZACION DE INGRESO DEL MEDIO DE TRANSPORTE	Si no es autorizado el medio de transporte a ingresar al recinto aduanal por llevar documentos con información errónea este tendrá que buscar en predio en los alrededores de la aduana y emitir la respectiva corrección a los documentos ocasionando con esto un aumento en los costos y un aumento en el tiempo del proceso de exportación	Presentación de documentos incorrectos	Estancamiento del proceso y aumento de costos	Bajo	Moderado	Moderado	0.08	0.5	4%		Tiempo	Evitar
PARQUEO DEL MEDIO DE TRANSPORTE EN PREDIOS PARTICULARES	El hecho de estacionar la mercancía en predios particulares puede generar un robo o hurto de esta. Además de un aumento en el tiempo del proceso si es que los predios se encuentran saturados y hay q esperar en fila mientras estos se desocupan	Espacios físicos e infraestructura inadecuada para la cantidad de furgones a atender, delincuencia	Desorden, personal estresado, aumento de tiempos y de costos	Alto	Muy alto	Alta	0.3	0.9	27%		Tiempo, costos y calidad	Mitigar

ENTREGA DE DOCUMENTOS EN VENTANILLA DE EXPORTACION	Al realizar la verificación de los documentos de exportación por parte del oficial aduanero se presenta el riesgo que estos sean devueltos para correcciones atrasando el proceso o que el oficial sea sujeto a sobornos perjudicando así las finanzas de estado	La información generada no es la correcta	Estancamiento del proceso	Moderado	Alto	Moderado	0.15	0.7	11%		Tiempo	Evitar
INGRESO DE DATOS A SISTEMA DE ANALISIS DE RIESGO	Se corre con el riesgo de que el sistema informático no se encuentre en funcionamiento (caída de sistema) lo que ocasionaría una demora considerable en los tramites	Fallas de red, equipo o mantenimiento del sistema	Estancamiento del proceso	Alto	Muy alto	Alta	0.28	0.9	25%		Tiempo	Mitigar
SELECTIVIDAD	En la selectividad se corre el riesgo de no contar con el personal necesario para realizar la verificación física de las mercancías	No dedicarle tiempo al diseño del sistema de selectividad	Formulario con información incompleta.	Moderado	Moderado	Moderado	0.15	0.5	8%		Tiempo	Evitar

VERIFICACION FISICA	Si se inspecciona el medio de transporte y este no concuerda con la información expresada en la documentación o el lugar físico designado para realizar dicha inspección se encuentra saturado o inhabilitado se corre el riesgo de atrasar el proceso de exportación	No hacer ninguna revisión previa por parte de la empresa	Tiempo ocioso por parte del transportista	Moderado	Moderado	Moderado	0.2	0.5	10%		Tiempo	Evitar
LIQUIDACION DE LA DECLARACION DE MERCANCIAS	En esta actividad se corre el riesgo que el oficial aduanero encargado deje pasar por alto incongruencias en los documentos que al momento de llegar a la aduana del país destino presenten una dificultad de ingreso a la mercancía	Falta de inducción y entrenamiento para asumir el rol de oficial aduanero	Imposibilidad de que la mercancía pueda ingresar a su país destino	Bajo	Moderado	Moderado	0.08	0.5	4%		Tiempo	Evitar
MERCANCIA EN EL PUNTO DE SALIDA DEL RECINTO ADUANAL	Se presenta el riesgo que mientras se encontraba en el recinto aduanal ocurrió un cierre ocasionado por protestas y no se pueda salir del recinto	Descontento laborales por parte de los funcionarios aduanales o por parte de los transportistas	Detención del proceso y posible deterioro de la mercancía	Moderado	Moderado	Moderado	0.2	0.5	10%		Tiempo y costos	Mitigar

MERCANCIA FUERA DEL RECINTO ADUANAL	Con la mercadería fuera de las aduanas Salvadoreñas se corre el riesgo que por x o y motivo las aduanas de los países vecinos se encuentren cerradas o paralizadas	Problemas de índole laboral o social por los que atraviesan los países fronterizos a El Salvador	Detención del proceso y posible deterioro de la mercancía	Moderado	Moderado	Moderado	0.15	0.5	8%		Tiempo, costos y calidad	Mitigar
Riesgos naturales que afectan el Proceso de exportación	Además de los riesgos propios a cada actividad todo el proceso de exportación podría ser afectado por fenómenos naturales como lo son terremotos, inundaciones, huracanes, etc. que paralicen total o parcialmente el proceso	desastres naturales	Paralización total o parcial del proceso en cualquier punto de este	Alto	Muy alto	Alto	0.3	0.9	0.27		Tiempo, costos y calidad	Mitigar

Del análisis de riesgo en la siguiente tabla se presentan las actividades en el proceso de exportación de alimentos y bebidas que representan riesgos altos.

RIESGOS ALTOS	ESTRATEGIA A SEGUIR
ELABORACION DE FACTURA COMERCIAL	Evitar
ELABORACION DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION	Evitar
TRASLADO DE LA MERCANCÍA A LA ADUANA	Mitigar
PARQUEO DEL MEDIO DE TRANSPORTE EN PREDIOS PARTICULARES	Mitigar
INGRESO DE DATOS A SISTEMA DE ANALISIS DE RIESGO	Mitigar
RIESGOS NATURALES QUE AFECTAN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN	Mitigar

Tabla 51 Actividades con Riesgos Altos dentro del proceso de Exportación

De lo anterior se puede concluir que existen una cantidad considerable de riesgos que pueden inferir en el proceso de exportación de Alimentos y Bebidas de los cuales seis de dichos riesgos tienen un nivel de influencia alto en el proceso por lo que se deben de tomar medidas para evitarlos o mitigarlos .

En el caso de la documentación esta presenta un riesgo alto ya que de surgir problemas esto afectaría al proceso de una manera considerable, los riesgos que tienen que ver con documentación puede ser evitado ya que son influenciados por factores internos al proceso y que pueden ser controlados directamente por los entes involucrados en el proceso.

Para el caso de los riesgos altos no referentes a la documentación como lo son el transporte de la mercadería, el sistema de información y fenómenos naturales estos difícilmente pueden ser evitados ya que dependen de factores internos ajenos a los involucrados y que no pueden ser previstos no controlados por estos por lo que se deben de tomar medidas para mitigar dichos riesgos en el caso que estos se presenten, de no ser así los efectos que estos tendrán en el proceso serian de un alto impacto.

En el transcurso de este documento, en el apartado de diseño, se presentaran propuestas para evitar y mitigar los riesgos evaluados como altos que afectan el proceso de exportación de alimentos y bebidas.

4.14. Planteamiento del problema

Para poder plantear y posteriormente resolver el problema se utilizara el método de “Proceso de Diseño”

El proceso de diseño es un método utilizado en ingeniería que puede describirse como el proceso de aplicar las diversas técnicas y principios científicos con el objeto de definir un dispositivo, un proceso o un sistema con suficiente detalle para permitir su realización (Norton, 1999). Además, habría que añadir un aspecto fundamental que apuntan Spots y Shoup (1999) que es el hecho de que es un proceso que debe ir encaminado a cubrir una necesidad.

El proceso de diseño, por lo tanto, abarca las actividades y eventos que transcurren entre el reconocimiento de un problema y la especificación de una solución de este que sea funcional, económica y satisfactoria de algún modo. El diseño es el proceso general mediante el cual el ingeniero aplica sus conocimientos, aptitudes y puntos de vista a la creación de dispositivos, estructuras y procesos. Por tanto, es la actividad primordial de la práctica de la ingeniería. Cualquier cosa que sea lo que diseñe un ingeniero; ya sea un generador de energía nuclear, un proceso, un sistema, una planta procesadora de alimentos o un corazón mecánico, un ingeniero realizará ese trabajo mediante el mismo proceso básico de diseño.

A continuación se presenta el procedimiento general para resolver un problema de ingeniería, mediante el proceso de diseño:

- Formulación del problema: el problema de que se trate se define en forma amplia y sin detalles-
- Análisis del problema: en esta etapa se le define con todo detalle.
- Búsqueda de soluciones: las soluciones alternativas se reúnen mediante indagación, invención, investigación, etc.
- Decisión: todas las alternativas se evalúan, comparan y se seleccionan hasta que se obtiene la solución óptima.

- Especificación: la solución elegida se expone por escrito detalladamente.

En base a lo anterior se dará paso al planteamiento del problema que afecta el proceso de exportación de la industria de alimentos y bebidas en El Salvador.

4.14.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La industria salvadoreña, y dentro de ella el sector de bebidas y alimentos, durante las últimas décadas se ha esforzado por lograr un crecimiento en sus volúmenes de producción y una mejora en sus procesos productivos con el fin de abrir las puertas a nuevos mercados ubicados fuera de las fronteras patrias, poco a poco se ha ido abriendo brechas que han permitido enviar productos, en gran medida, a la región Centroamericana y al mercado estadounidense y en menor proporción a grandes mercados como lo son Europa y Asia. Lo anterior ha traído consigo el crecimiento en el volumen de exportación de nuestro país exigiendo así la agilización de los procesos de exportación no solo de las empresas exportadores sino también de todos los involucrados en el proceso como lo son las Aduanas y las empresas de transporte, esto abonado a las exigencias de los mercados y el alto grado de competitividad que experimenta la industria de alimentos y bebidas demanda un estudio profundo y una búsqueda de soluciones a sus problemas en el flujo comercial referente a las exportaciones, los cuales son un factor decisivo en el desempeño productivo y económico de las empresas y del rumbo económico del país.

Dentro de los principales problemas que aquejan a los entes involucrados en el proceso de exportación se encuentran los tiempos que tienen que transcurrir para que las mercancías lleguen a su país destino desde que es tomado el pedido por las empresas exportadoras hasta que la mercancía sale de las fronteras de El Salvador. La discrepancia y falta de entendimiento entre los entes involucrados del proceso como lo son las empresas, las aduanas y los transportistas de carga pesada. Además de inconsistencias que se presentan en la documentación requerida legalmente para poder exportar. Además de los problemas antes mencionados el índice de comercio transfronterizo nos muestra que del 2012 al 2013 El Salvador bajo 8 posiciones para los trámites de importación y exportación, se tiene que hay 14 días para hacer estos trámites y 8 documentos para presentar lo cual es alto y afecta las economías de las empresas exportadoras.

Para El salvador es de suma importancia lograr solventar dichos problemas y mejorar el proceso de exportación con soluciones que sean sostenibles a través del tiempo y que apoyen no solo a una parte de los involucrados en el proceso sino que beneficien a todo el conjunto de entes que conforman el proceso de exportación. El Salvador exporta gran parte de su producción a EEUU y a los países del Istmo centroamericano, a estos últimos por vía terrestre, por lo que su flujo comercial debe de ser ágil a fin de cumplir de la mejor manera con todos los procesos para poder exportar.

El planteamiento del problema por medio de la técnica de caja negra nos facilita la identificación adecuada de los estados A y B (entrada y salida).



Estado A:

Deficiencia en los factores que influyen en el proceso de exportación los cuales están constituidos por variables tales como el tiempos que tienen que transcurrir para que la mercadería llegue a su país destino desde que es tomado el pedido por la empresa exportadora, el entendimiento y la armonía entre la interacción que juegan los principales involucrados en el proceso de exportación y la documentación tanto legal como administrativa necesaria para poder realizar con éxito el proceso de exportación. Dichas deficiencias generan en la Industria de Alimentos y Bebidas; costos, utilización de recursos e inconformidad de parte de los clientes.

Estado B:

Optimización e eficiencia en las variables influyentes en el proceso de exportación como lo es el tiempo de exportación, el entendimiento entre involucrados y la documentación requerida para la exportación. Generando con esto una mejor utilización de recursos, disminución en los costos y satisfacción en los clientes.

4.14.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

En esta etapa no se trata simplemente de identificar los estados A y B. Como sucedió en la formulación del problema, es necesario saber más acerca de la entrada y salida. Por lo tanto durante esta etapa del proceso de diseño se determina las características de los estados A y B.



- **Variables**

Variables de entrada	Variables de Salida	Variables de Solución:
-Costo de exportación -Tiempos de entrega de mercancías -Discrepancias entre los principales involucrados en el proceso de exportación -Inconsistencia en documentos necesarios para la exportación -Insatisfacción de clientes debido a los tiempos de espera -Incremento de recursos necesarios para la exportación -Proceso sujeto a mejora -Procedimientos no estandarizados -Distribución física deficiente Personal parcialmente capacitado	-Costos de exportación menores -Tiempo de entrega de mercadería menor -Entendimiento y Armonía entre los involucrados en el proceso de exportación -Orden y claridad en la documentación necesaria para la exportación -Satisfacción de clientes -Utilización óptima de los recursos humanos y materiales de la empresa transportista e industria exportadora -Procesos mejorados -Procedimientos estandarizados -Distribución física eficiente -Personal totalmente capacitado	-Distribución física -Procesos -Documentación -Procedimientos -Capacitación -Técnicas de trabajo -Comunicación -infraestructura

- **Restricciones:**

- Las alternativas de solución física solo podrán ser aplicadas a las adunas en estudio
- El impacto de la solución será medido en la fluidez del proceso de importación y no en términos monetarios
- La solución no podrá incidir en la legislación tanto nacional como internacional tanto nacionales como internación
- Los métodos de mejora no serán aplicados a las empresas importadoras que actúan como clientes de las empresas exportadoras
- La solución debe de ser integral para todos los involucrados

- **Criterios:**

- Viabilidad
- Costo
- Confiabilidad
- Sostenibilidad
- Eficiencia
- Integralidad

- **Causas del problema principal**

Con ayuda del diagrama causa-efecto y en base a la información recopilada mediante la observación directa y entrevistas efectuadas a los involucrados en el proceso de exportación a continuación se esquematizan las causas que ocasionan el problema principal en el proceso de exportación.

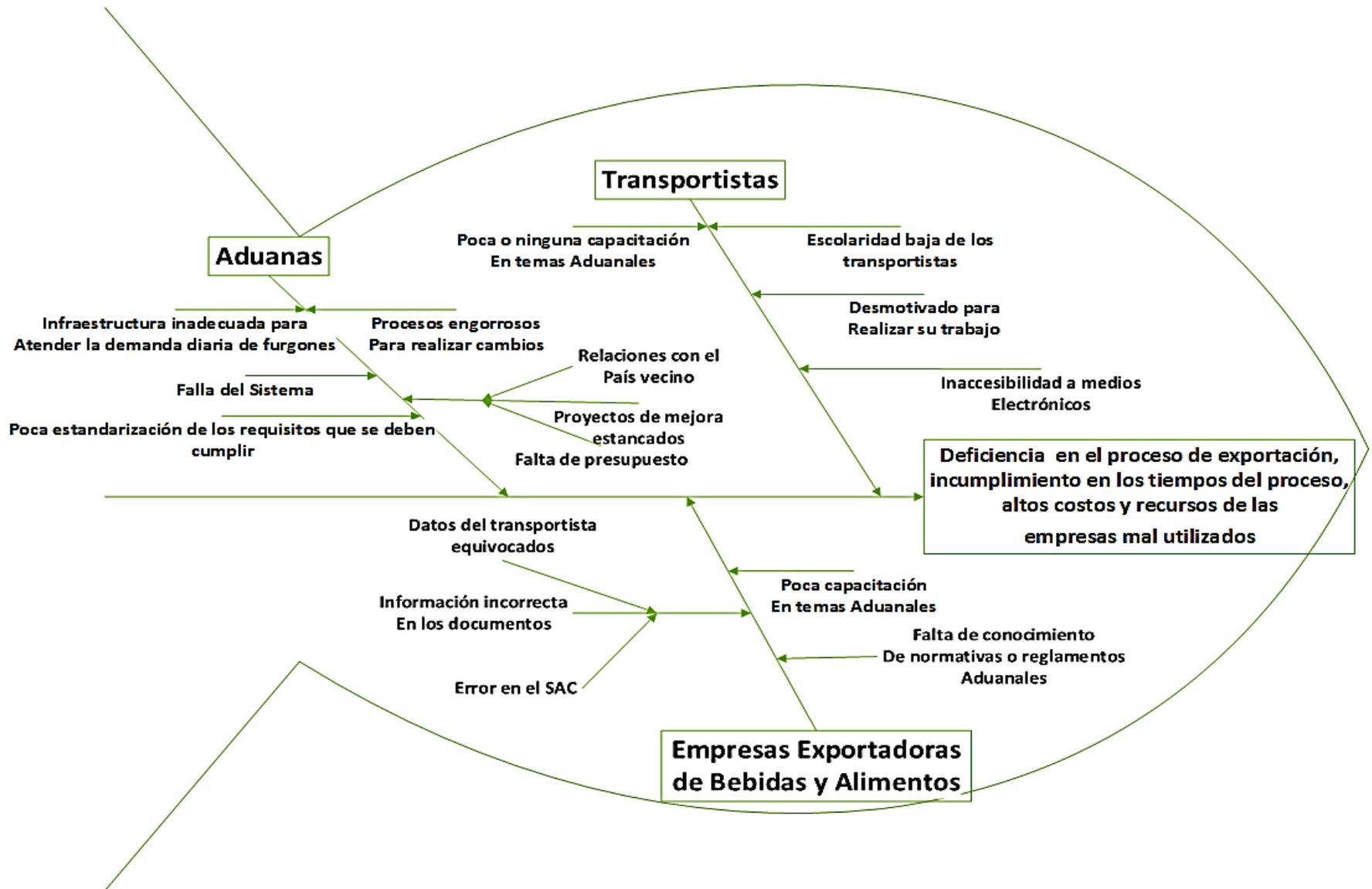


Ilustración 23 Presentación de problemática mediante Diagrama causa - efecto

El diagrama está representado por las causas que afectan a los tres involucrados principales (aduana, empresas, Transportistas) y los factores externos que engloban al proceso de exportación como lo son: las aduanas de los países fronterizos con El salvador, las empresas clientes, la legislación Salvadoreña vigente, los tratados de libre comercio y las organizaciones internacionales que velan por el comercio mundial.

Diagrama de Pareto

En base a la información primaria recopilada de los diferentes involucrados y con el objetivo de observar la relevancia e influencia de los problemas más característicos por involucrados en el proceso de exportación se presenta un diagrama de Pareto que muestra los problemas que se encontraron en cada uno de los involucrados en el proceso.

- Transportistas

Transportista		
Problema	Frecuencia	%
Documentación errónea	24	26.7%
Inaccesibilidad a medios Electrónicos	17	18.9%
Poca o ninguna capacitación en temas Aduanales	16	17.8%
Baja motivación	13	14.4%
Escolaridad baja de los transportistas	12	13.3%
Insatisfacción por instalaciones de aduana	8	8.9%
	90	100.0%

Tabla 52. Problemas que afectan a los transportistas.

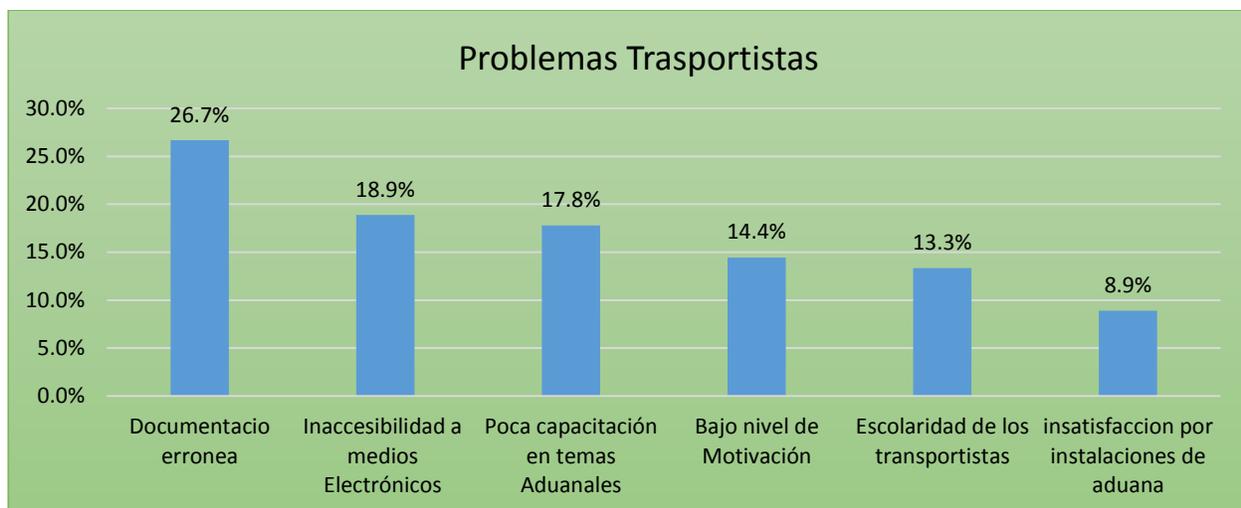


Gráfico 5 Problemas que afectan a los transportistas

Como podemos observar más del 26% de los problemas que afectan a los transportistas se debe a presentar documentación que contiene datos erróneos mientras que los problemas ocasionados por la inaccesibilidad a medios electrónicos y por la poca capacitación en temas aduaneros

- Empresas

En la siguiente tabla se presentan los problemas más representativos obtenidos en la investigación mediante el análisis hecho a las cuatro empresas estudiadas.

Empresa		
Problema	Frecuencia	%
Poca comunicación con la Dirección de aduanas	4	33%
Información incorrecta en los documentos	4	33%
Poco conocimiento en el ámbito aduanero	3	25%
Procesos sujetos a mejoras	1	8%
	12	100.0%

Tabla 53. Problemas que afectan a las empresas

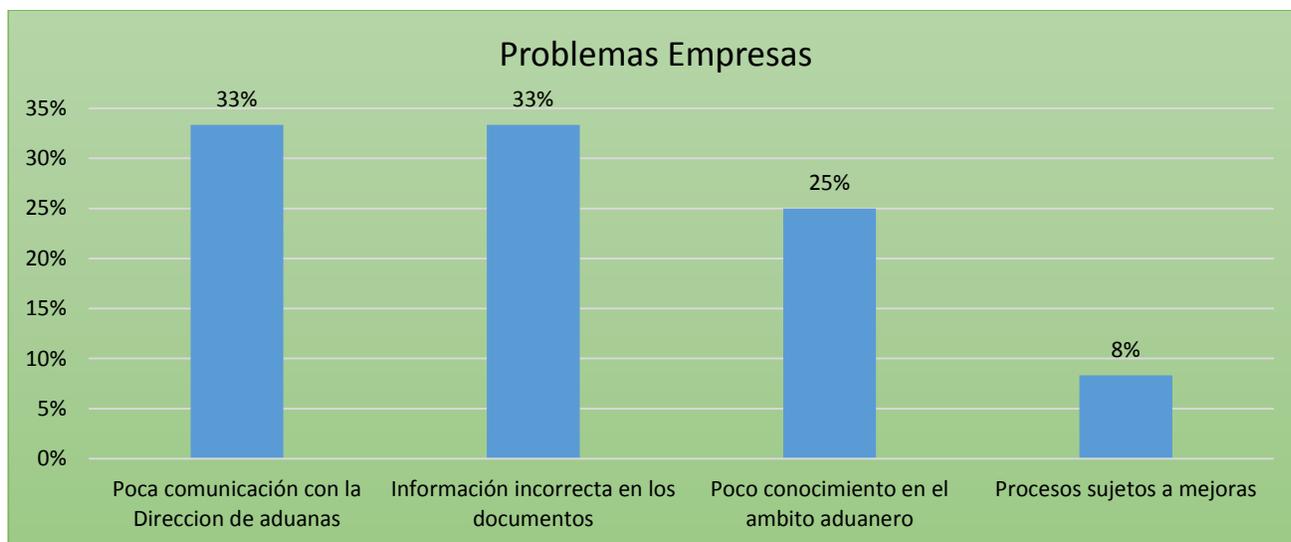


Gráfico 6 Problemas que afectan a las empresas

Según lo mostrado por el análisis el 66% de los problemas que afectan a las empresas son originados por la falta de comunicación con los involucrados en el proceso y por el llenado de documentos con información incorrecta seguidos por un 8% originado por el conocimiento en el ámbito aduanero y el 8% debido a procesos sujetos a mejora.

- Aduanas

Mediante la información recolectada en el diagnóstico realizado a las aduanas de la Hachadura y de El Amatillo a continuación se muestran los principales problemas identificados en dichas aduanas.

Aduana		
Problema	Frecuencia	%
Procedimientos no definidos en su totalidad	2	20.0%
Infraestructura inadecuada para atender la demanda diaria de furgones	2	20.0%
Falla en el Sistema informático	2	20.0%
falta de comunicación con los demás involucrados	2	20.0%
Desconocimiento de normas a nuevos destinos de Exportación	1	10.0%
Proyectos de mejora estancados	1	10.0%
	10	100.0%

Tabla 54. Problemas que afectan a las aduanas.

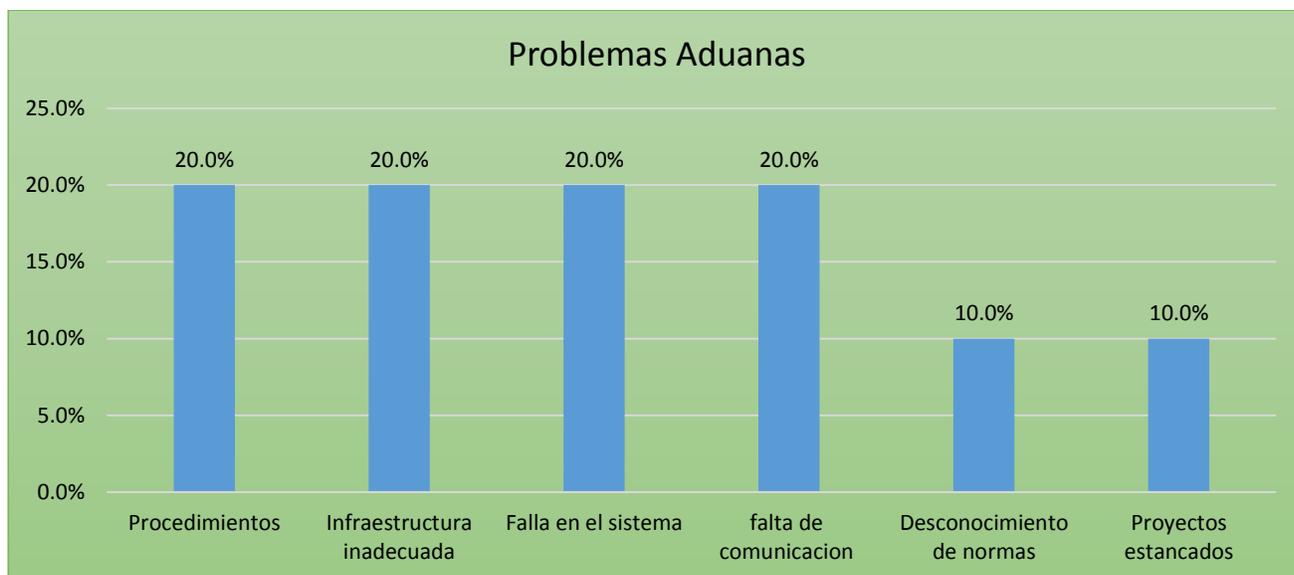


Gráfico 7 Problemas que afectan a las aduanas.

Las aduanas involucradas en el estudio manifestaron que los cuatro problemas principales que afectan el proceso de exportación referente a ellas son: los procedimientos, la infraestructura, las fallas en el sistema informático y la falta de información entre involucrados todos estos generan el 80% de los problemas.

Cruce de información

Debido a que se busca obtener una solución integral que resuelva los problemas de los involucrados no de una forma individual sino soluciones que contemplen a los involucrados como un solo proceso de exportación es necesario identificar cuáles son los problemas comunes que afectan a los diferentes involucrados en el proceso de exportación. En base a los problemas expuestos anteriormente la siguiente tabla muestra cuales problemas afectan a más de un involucrado en el proceso.

Problemas	Involucrados		
	Trasportista	Empresa	Aduana
Documentación errónea	x	x	
Falta de comunicación entre involucrados		x	x
Poca capacitación en temas Aduanales	x	x	x
Inconformidad con las instalaciones de aduana	x		x
Procedimientos no definidos en su totalidad		x	x
Fallas en sistema informático			x
Inaccesibilidad a medios Electrónicos	x		
Baja motivación	x		
Nivel de Escolaridad bajo	x		
Proyectos de mejora estancados			X

Tabla 55. Cruce de información entre involucrados

Teniendo el cuadro que muestra los problemas comunes en los involucrados, con ayuda del Diagrama de Pareto de la sección anterior, procedemos a sustituir los porcentajes de relevancia para cada involucrado

Problemas	Involucrados		
	Trasportista	Empresa	Aduana
Documentación errónea	26.7%	33.3%	
Falta de comunicación entre involucrados		33.3%	20.0%
Poca capacitación en temas Aduanales	17.8%	25.0%	10.0%
Inconformidad con las instalaciones de aduana	8.9%		20.0%
Procedimientos no definidos en su totalidad		8.3%	20.0%
Fallas en sistema informático			20.0%
Inaccesibilidad a medios Electrónicos	18.9%		
Baja motivación	14.4%		
Nivel de Escolaridad bajo	13.3%		
Proyectos de mejora estancados			10.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 56. Ponderación de problemática entre involucrados

En base a lo anterior en la siguiente tabla se muestran los principales problemas que afectan directamente al proceso de exportación del sector alimentos y bebidas.

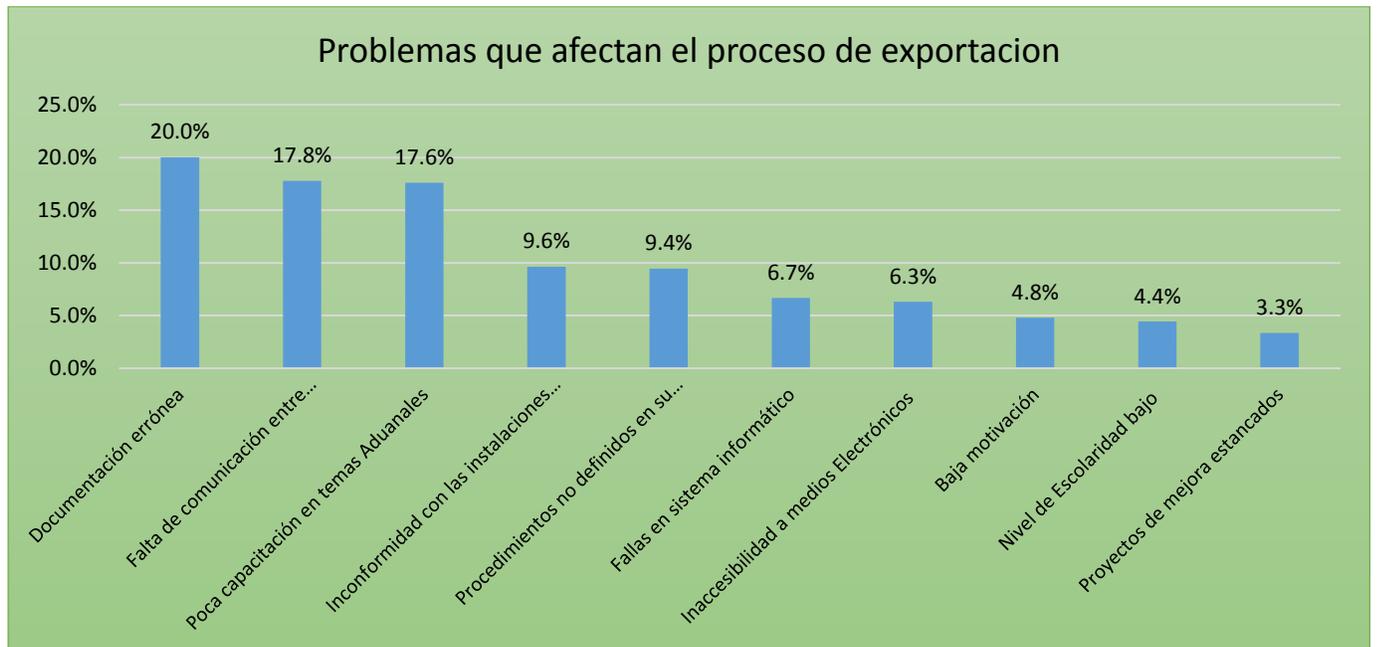
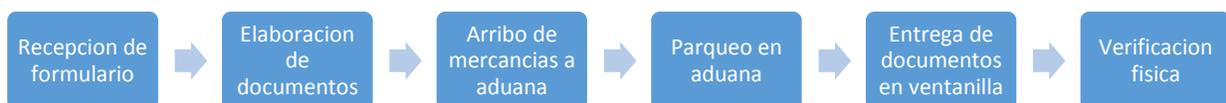


Gráfico 8 Priorización de problemas que afectan al proceso de exportación.

A parte de los problemas identificados por medio de la observación directa y los diferentes instrumentos utilizados para recopilar información de los involucrados en el proceso se agregara un problema más que fue obtenido utilizando el método de simulación referente a la utilización de los diferentes servidores involucrados en el proceso de exportación.

REPRESENTACION DE LOS PUNTOS CRITICOS DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN



Esquema 8. Actividades críticas según el diagnóstico

En el diagrama del Anexo 11, se identifican con más detalle los puntos críticos en el proceso de exportación para la industria de Alimentos y Bebidas.

4.14.3. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES POSIBLES

Del apartado anterior se determinan cuáles son los principales problemas que afectan al proceso de exportación para la industria de bebidas y alimentos a los cuales se les dará solución desde una perspectiva ingenieril y global de manera que no ataquen a cada problema por individual sino que lo que se pretende es generar una solución que ataque directamente a todo el problema en el proceso de exportación para ello el siguiente cuadro muestra un listado de sub soluciones posibles a las causas que originan cada problema.

Causa	#	Sub Solución
Documentación errónea	1	Mejora del sistema utilizado para el llenado de los documentos
	2	utilización, revisión y mejora de formularios
	3	Aseguramiento de la calidad en la información requerida para exportar
Poca comunicación entre involucrados	1	Creación de círculos de calidad integrado por los involucrados en el proceso
	2	Establecimiento de directrices que generen sinergia entre involucrados
	3	Formulación de la planeación estratégica
Poca capacitación en temas Aduanales	1	Mejora continua del personal involucrado en el proceso de exportación
	2	Creación de perfil de requerimientos de personal
Infraestructura en aduanas inadecuada	1	Distribución de oficinas aduanales
	2	Distribución de áreas de trabajo
	3	Mejora del flujo del trasportista dentro de la aduana
	4	Nueva infraestructura aduanal
Procedimientos no definidos en su totalidad	1	Estandarización de procedimientos
	2	Creación de manuales para involucrados
	3	Diseño de nuevo proceso de exportación
	4	Modificación de normativas y reglamentos
Utilización ineficiente del personal involucrado en el proceso de exportación	1	Equilibrar cargas de trabajo
	2	Diseñar puestos de trabajo óptimos
	3	Análisis y mejora de puestos de trabajo
	4	Definición de puestos de trabajo

Tabla 57. Determinación de sub soluciones al problema

De lo anterior se tiene un listado de soluciones propias a cada problema que ahora se agruparan de manera que se puedan conformar soluciones que ataquen al problema de manera global para

ello se observa que dichas soluciones se pueden clasificar dentro de tres tipos de soluciones las cuales se describen en el siguiente cuadro:

Alternativa de Solución		Descripción
A	Reforzamiento de actividades en el proceso actual	Consiste en reforzar las actividades ya existentes del proceso actual sin influir en el orden o número de actividades que conforman dicho proceso
B	Reestructuración del proceso de exportación actual	Consiste en realizar una reestructuración del proceso actual de exportación pudiendo inferir en el número actividades que conforman a este así como en su orden.
C	Creación de un nuevo proceso de exportación	Esta solución significa crear un proceso de exportación totalmente nuevo definiendo nuevamente todo el proceso de exportación así como sus normativas, reglamentos y directrices de trabajo.

Tabla 58. Alternativas de solución.

Obtenidas las tres posibles soluciones se procede a agrupar cada una de las sub soluciones dentro de estas.

Causa	Sub Solución	Solución		
Documentación errónea	Mejora del sistema utilizado para el llenado de los documentos	A		
	utilización, revisión y mejora de formularios	A		
	Aseguramiento de la calidad en la información requerida para exportar		B	
Poca comunicación entre involucrados	Creación de círculos de calidad integrado por los involucrados en el proceso		B	
	Establecimiento de directrices que generen sinergia entre involucrados			C
	Formulación de la planeación estratégica			C
Poca capacitación en temas Aduanales	Mejora continua del personal involucrado en el proceso de exportación		B	
	Creación de perfil de requerimientos de personal		B	
Infraestructura en aduanas inadecuada	Distribución de oficinas aduanales		B	
	Distribución de áreas de trabajo	A		
	Mejora del flujo del trasportista dentro de la aduana	A		
	Nueva infraestructura aduanal			C
Procedimientos no definidos en su totalidad	Estandarización de procedimientos		B	
	Creación de manuales para involucrados		B	
	Diseño de nuevo proceso de exportación			C
	Modificación de normativas y reglamentos			C
Utilización ineficiente del personal involucrado en el proceso de exportación	Equilibrar cargas de trabajo	A		
	Diseñar puestos de trabajo óptimos		B	
	Análisis y mejora de puestos de trabajo	A		
	Definición de puestos de trabajo			C

Tabla 59. Clasificación de sub soluciones dentro de las alternativas de solución.

Teniendo definidos a que solución pertenece cada una de las sub soluciones planteadas a continuación se muestra el conjunto que pertenece a cada solución lo cual servirá posteriormente en la fase de decisión en la cual se seleccionara la solución a implementar.

Alternativas de solución	
A. Reforzamiento de actividades en el proceso actual	Equilibrar cargas de trabajo
	Análisis y mejora de puestos de trabajo
	Mejora del sistema utilizado para el llenado de los documentos
	utilización, revisión y mejora de formularios
	Mejora del flujo del transportista dentro de la aduana
	Distribución de áreas de trabajo
B. Reestructuración del proceso de exportación actual	Diseño de puestos de trabajo óptimos
	Creación de círculos de calidad integrado por los involucrados en el proceso
	Aseguramiento de la calidad en la información requerida para exportar
	Mejora continua del personal involucrado en el proceso de exportación
	Estandarización de procedimientos
	Distribución de oficinas aduanales
	Creación de perfil de requerimientos de personal
	Creación de manuales para involucrados
C. Creación de un nuevo proceso de exportación	Diseño de nuevo proceso de exportación
	Modificación de normativas y reglamentos
	Nueva infraestructura aduanal
	Definición de puestos de trabajo
	Establecimiento de directrices que generen sinergia entre involucrados
	Formulación de planeación estratégica

Tabla 60. Alternativas de solución.

Teniendo ya definidas las posibles soluciones a implementar en el siguiente apartado se evaluará cada una de las soluciones para posteriormente decidir por medio de cual solución se resolverá el problema.

4.14.4. FASE DE DECISIÓN

Inicialmente las soluciones elegibles se han expresado solo en términos generales. A continuación se procederá a eliminar a aquellas alternativas que no cumplan con los criterios estipulados o posean un nivel inferior con respecto a otra solución mediante un proceso de depuración que determine la solución preferible.

A continuación se evaluarán las diferentes alternativas de soluciones propuestas tomando en cuenta los criterios presentados en el análisis del problema y asignando un peso a cada criterio validado por el analista económico encargado del sector de alimentos y bebidas del departamento de inteligencia industrial de la ASI.

Alternativas de solución	Criterios												TOTAL	
	Viabilidad Técnica (25%)		Costo Menor (25%)		Sostenibilidad (10%)		Eficiencia (20%)		Integralidad (20%)					
	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor		
A. Reforzamiento de actividades en el proceso actual	5	1.25	4	1	3	0.3	2	0.4	3	0.6	6	3.55		
B. Reestructuración del proceso de exportación actual	4	1	3	0.75	4	0.4	3	0.6	5	1	3	3.75		
C. Creación de un nuevo proceso de exportación	2	0.5	1	0.25	5	0.5	4	0.8	5	1	4	3.05		

Tabla 61. Evaluación de alternativas de solución.

La valoración anterior da como solución a desarrollar la alternativa **“Reestructuración del proceso de exportación”**

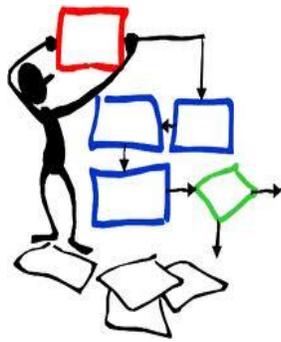
4.15. DEFINICIÓN DE LA SOLUCIÓN A DESARROLLAR

REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO ACTUAL.

La solución que se propone consiste en la aplicación de diversas técnicas de ingeniería industrial para crear un proceso de exportación con mayor eficiencia y de ayuda a que los involucrados mejoren sus tiempos de entrega de la mercancía.

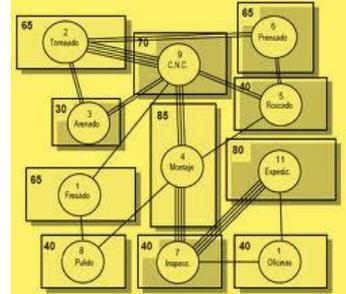
La solución contempla aspectos como mejorar los puestos de trabajo actuales, desde la empresa exportadora hasta la aduana, implementar programas de aseguramiento de la calidad para disminuir la frecuencia de los documentos con información equivocada, se desarrollara un plan de mejora continua para el personal que se encuentra involucrado día a día con el proceso de exportación para que éste se sienta en la capacidad de resolver problemas referentes al proceso, también se crearán perfiles y diferentes manuales para que el personal se encuentre orientado en el proceso.; Además se realizara una redistribución de las oficinas actuales de las Aduanas, con esto se pretende mejorar el flujo del proceso que realizan los transportistas dentro de la Aduana. Teniendo ya seleccionadas las soluciones a implementar a continuación se procede a especificar cada una de dichas soluciones.

Reestructuración del proceso de exportación actual		
Solución	Descripción	Técnica a utilizar
Diseño de puestos de trabajo óptimos	Mejora de los puestos de trabajo de los oficiales aduaneros y de los empleados de las empresas encargados del proceso de exportación	Ingeniería de Métodos
Creación de círculos de calidad integrado por los involucrados en el proceso	Se pretende que los involucrados conformen estos círculos en una modalidad diferente a la que se aplica normalmente (dentro de una Empresa) para que sea una experiencia enriquecedora para cada uno de los participantes y se logre sinergia entre ellos.	Manuales de organización para la conformación de estos y el funcionamiento.
Aseguramiento de la calidad en la información requerida para exportar	Se propone que exista un programa de control estadístico de la calidad en cuanto a la información que se maneja para el proceso de exportación.	Aplicación del Círculo de Deming
Mejora continua del personal involucrado en el proceso de exportación	Crear constancia en la búsqueda de cometer menos errores por falta de información o seriedad en el proceso de exportación.	
Estandarización de procedimientos	Se establecerá un estándar de tiempo permitido para realizar una tarea asignada, con la consideración de fatiga y retrasos personales e inevitables.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería de Métodos • Sistemas de tiempos predeterminados • Simulación
Distribución de oficinas aduanales	Se utilizarán las diferentes técnicas de distribución en planta con el propósito de obtener una distribución de oficinas óptima que apoye a la fluidez del proceso de exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación Sistemática de la Distribución de Muther. • Systematic layout planning (SPL) <ul style="list-style-type: none"> • Simulación
Creación de perfiles de requerimientos de personal	Se diseñarán los perfiles idóneos a exigir de las personas que laboren en cargos relacionados al proceso de exportación en todos sus niveles esto con el fin de poseer un recurso humano debidamente calificado.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de puestos de trabajo • Sistemas de evaluación de Puestos
Creación de manuales para involucrados	Se establecerá de una manera sencilla, clara y breve los pasos y la descripción de cada uno de los requerimientos de los formularios que se deben presentar al igual de la bibliografía que deben consultar para solventar algunas dudas	Manual de procedimientos



Reestructuración del proceso de exportación actual

- Diseño de puestos de trabajos óptimos
- Gestión de la Calidad
- Estandarización de procedimientos
- Distribución de oficinas aduaneras
- Creación de perfiles de requerimientos de personal
- Creación de Manuales para involucrados

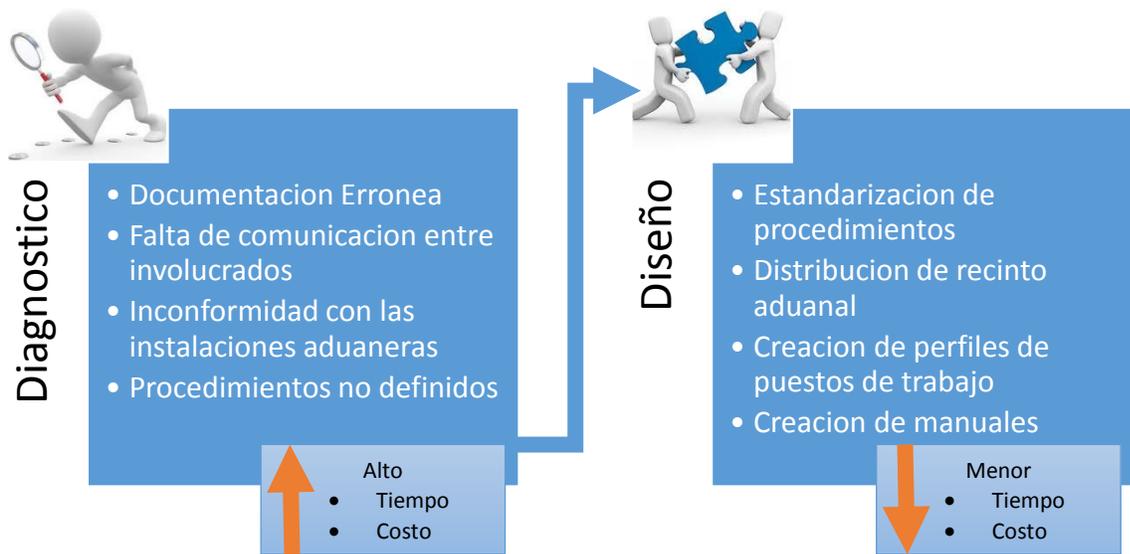


Esquema 9. Conceptualización de la solución



III. DISEÑO

Habiendo identificado el problema y conceptualizado las soluciones necesarias que llevaran a solventar dicho problema. En el presente capítulo se diseñan dichas soluciones basadas en toda la información recopilada en la etapa de diagnóstico y haciendo uso de las técnicas aprendidas durante el estudio de la carrera de ingeniería industrial.



METODOLOGÍA

La metodología utilizada será la descripción detallada de cada uno de los componentes que contiene la solución propuesta en la conceptualización, en el capítulo anterior; además del desarrollo de cada una de las técnicas de ingeniería industrial que reforzaran los resultados de la etapa de diseño de la propuesta. El diagrama de la Metodología del diseño se encuentra en el Anexo 12

5. REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

La reestructuración de procedimientos tiene carácter dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial. Para el Proceso de Exportación es necesario estandarizar las actividades que generan mayores problemas y así poder obtener mejores resultados, entre las necesidades de estandarizar estos procesos tenemos:

- Eliminar la variabilidad de los procesos
- Asegurar resultados esperados

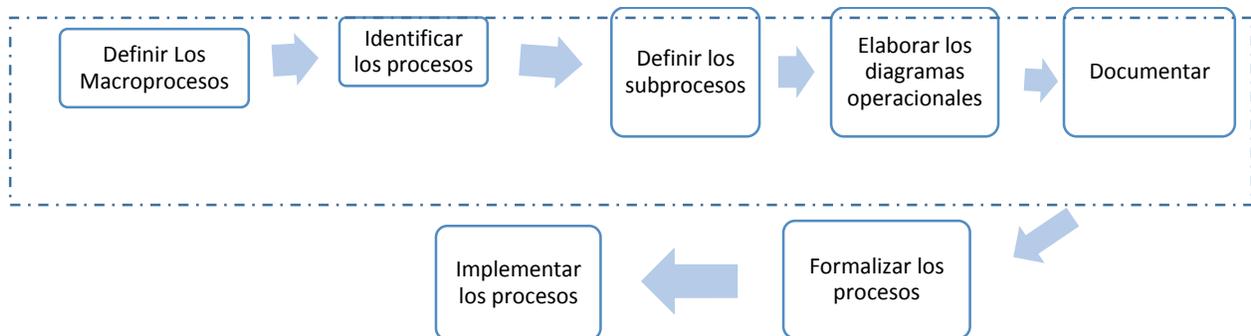
- Optimizar el uso de recursos
- Mejorar la calidad y seguridad del proceso
- Acondicionar el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua pueda ser introducida

La estandarización de proceso de exportación traerá consigo beneficios como:

- Calidad (El trabajo estandarizado tiene un enfoque especial en satisfacer las expectativas del cliente, y por ende resalta aquellas actividades críticas que están destinadas a cumplir con los estándares de calidad)
- Costo (Se eliminan los costos por daños, por pérdidas de material, y se elimina en un alto grado el re-trabajo que es tremendamente costoso)
- Capacidad de Respuesta (Disminuye el tiempo de ciclo de cada operación, balancea la carga operativa, de tal forma que se puede aumentar la velocidad de línea y ganar productividad al liberar horas/hombre)
- Desarrollo Organizacional (Las actividades de trabajo estandarizado son desarrolladas por la misma gente que realiza el trabajo, lo que inculca mayor organización en el trabajo y conocimientos de estandarización y mejora continua)

Pasos para la estandarización de procesos

La metodología que se siguió consta de 7 pasos para la estandarización, en el presente estudio se elaboraran los primeros 5 pasos debido a la etapa que se está desarrollando actualmente, a continuación se detallan cada uno de los pasos de la estandarización.



Esquema 10 Pasos para la estandarización de procesos

Primer Paso: Definir Los Macroprocesos

Los macro procesos son los grandes bloques de actividades que de forma general identifican las operaciones que realiza cada área en la organización. Definiendo los macro procesos tendremos determinados clara y concretamente los procesos involucrados en cada área de la organización. Cada macro proceso estará compuesto por procesos, los cuales deben ser identificados ajustándose al concepto que todo proceso viene a ser el conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida.

SEGUNDO PASO: Identificar los procesos

Para identificar los procesos involucrados en cada macro proceso debemos entender que todo proceso deberá tener un inicio y un fin, contar con elementos de entrada y productos valiosos de salida, debe estar conformado por actividades relacionadas entre sí, además debe permitir su control mediante elementos de detección y análisis de los motivos de no conformidad (ítems de control).

TERCER PASO: Definir los subprocesos

Cada proceso puede ser detallado en los llamados subprocesos. Hay que entender que cada subproceso estará compuesto por un conjunto de actividades las cuales pueden ser identificadas independientemente.

El obtener mayor detalle mediante la definición de los subprocesos, facilitara la descripción final de las operaciones involucradas en cada proceso.

CUARTO PASO: Elaborar los diagramas operacionales

Un diagrama operacional describe la secuencia ordenada de actividades que se ejecutan para realizar un proceso, para este fin se empleara la simbología de las herramientas de Ingeniería Industrial.

Para elaborar los diagramas de operación seguiremos la lógica descrita en la definición de los subprocesos, incluyendo a las áreas o personas responsables de la ejecución de las actividades.

Los diagramas deben ser sencillos, deben definir los procesos prioritarios, deben ser fácilmente comprendidos y de aplicación práctica para el usuario, deben representar el flujo de un proceso, usando símbolos de conexión, decisión, proceso, documento, archivo, inspección, transporte, depósito, etc.

QUINTO PASO: Documentar los procesos

La documentación desarrollada debe ser un medio de comunicación donde las palabras escritas conlleven autoridad. Lo que escribamos (procedimientos, registros, etc.) debe agregar valor al proceso y ser documentos de continuo análisis.

La descripción documentaria debe ser lo más sencilla posible, además debe ser de fácil comprensión y aplicación para el usuario. Debemos describir los procesos en forma concreta, basándonos en la práctica, determinando para cada caso criterios de control.

Finalmente lo descrito en cada proceso debe tener coherencia con los estándares, debe tener nombres y formas estandarizadas, indicando las fechas de emisión y actualización.

SEXTO PASO: Formalizar Los Procesos

Todo documento usado en la organización debe ser autorizado por esta, por tanto debe contar con la aprobación del área con mayor responsabilidad sobre cada proceso.

La propuesta del nuevo proceso estandarizado debe ser aprobada a nivel de jefatura y/o gerencias. Luego el paso es buscar la aprobación formal del Gerente Corporativo de cada área.

SÉPTIMO PASO: Implantar Los Procesos

La estandarización es una tarea de especialistas, por tanto la implantación de los procesos desarrollados deben ser efectuada por los especialistas de cada área.

Los procesos documentados deben servir como herramienta para el entrenamiento de las personas, por tanto constituyen un material muy importante para la capacitación constante de nuestro personal.

El especialista responsable de implantar los procesos en cada área debe asegurar un ambiente de confianza, seguridad, motivación y máxima participación en todos los niveles donde se implementen los procedimientos de gestión desarrollados.

Aplicación de los pasos.

A continuación se muestra esquemáticamente el desarrollo de los pasos aplicables para la estandarización de procedimientos para la exportación.

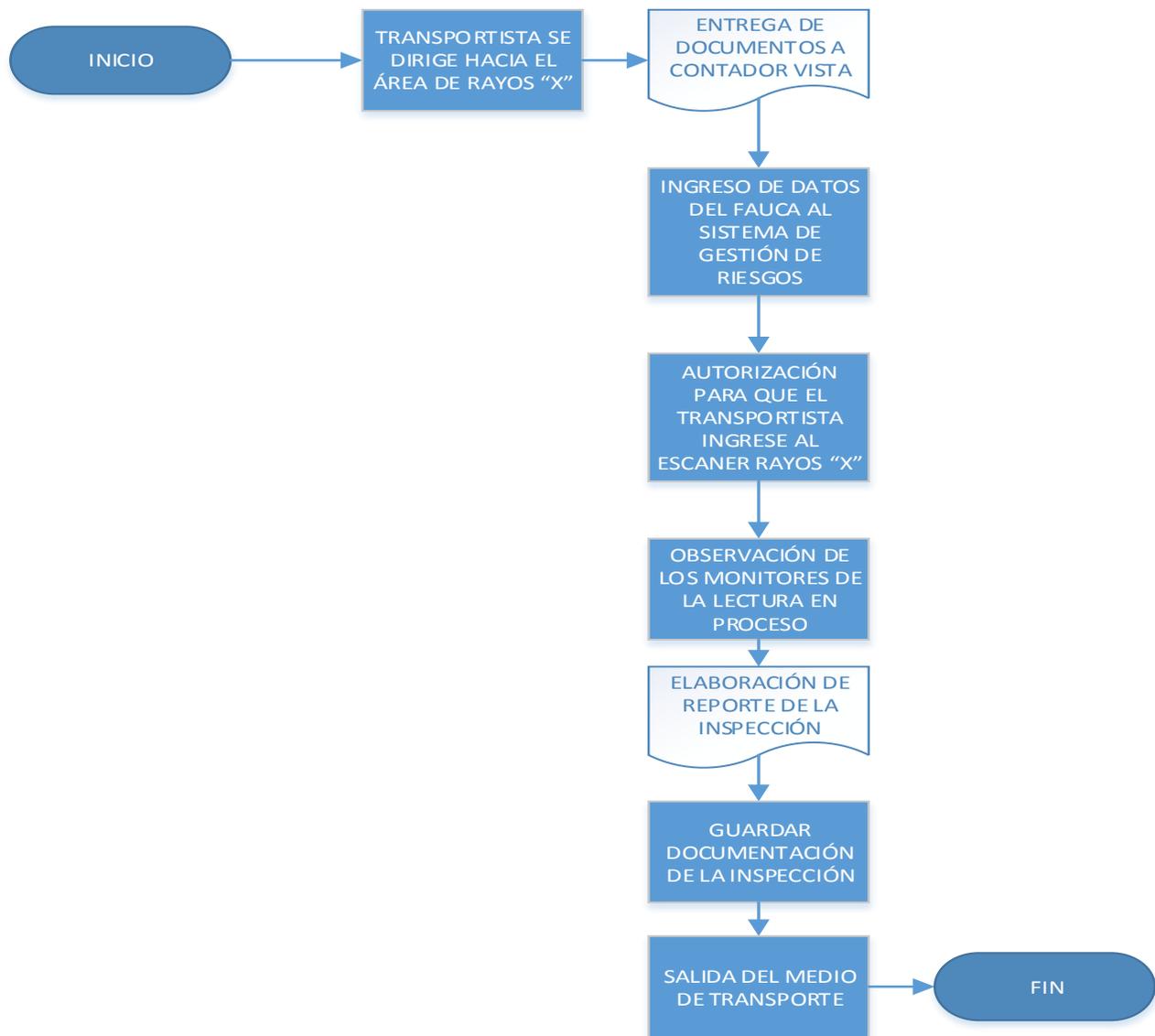


Ilustración 24 Procedimientos a Estandarizar.

5.1. Reestructuración de verificación física

Este procedimiento se genera en la Aduana, después de la selectividad que se realiza con el Oficial Aduanero que ingresa los datos al Sistema de Riesgo.

Este procedimiento se analizara desde el punto de vista de la Distribución en Planta del Área de trabajo que se tiene en las Aduanas.



Esquema 11 Diagrama de Flujo propuesto Inspección Física.

El formato que se propone para la Inspección Física y que es llenado por el Contador Vista, es el siguiente:

DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS EL SALVADOR

REPORTE DE INSPECCIÓN FÍSICA
MEDIOS NO INTRUSIVOS
RAYOS X

N° _____

ADUANA TERRESTRE _____ FECHA: ____/____/20__ HORA: ____:____

NOMBRE DEL TRANSPORTISTA: _____

N° LICENCIA: _____ PLACAS DEL MEDIO DE TRANSPORTE: _____

EMPRESA QUE EXPORTA: _____

EMPRESA QUE IMPORTA: _____

PRODUCTO: _____ SAC: _____

PRESENTACIÓN: BULTOS ____ PALLETS ____ GRANEL ____ CAJAS ____ OTROS _____

CANTIDAD: _____

RESULTADO DEL EQUIPO

SE OBSERVA EN LOS MONITORES ANOMALÍAS: SI ____ NO ____

OBSERVACIONES: _____

AUTORIZACIÓN PARA SALIR DE ADUANA: SI ____ NO ____

OFICIAL: _____ FIRMA: _____

Esquema 12 Formato para el registro de la Inspección de Rayos "X"

ANÁLISIS DE LOS 9 ENFOQUES

Para los procedimientos restantes a reestructurar se utilizara el Análisis de los 9 enfoques, se desarrolla este análisis para los procedimientos anteriores y así generar las mejoras para cada uno de los procedimientos los apartados 1.2.2 y 1.2.3.

Procedimiento	PROPOSITO DE LA OPERACIÓN	DISEÑO DE PARTES	TOLERANCIAS Y MATERIALES ESPECIFICACIONES	PREPARACION Y HERRAMENTAL	MANEJO DE MATERIALES	CONDICIONES DE TRABAJO		
ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN								
1	Recibir Factura Comercial y Orden de Pedido	El propósito de esta operación es controlar los diferentes pedidos de los cliente	La factura Comercial es de diferente color a la orden de pedido, la información contenida en esta es la necesaria	Es importante recibir estos documentos con todas las especificacion es necesarias para emitir los documentos	Se pueden recibir en digital y no en papel	La preparación de este procedimiento es la elaboración de la factura comercial y por ende de la negociación con el cliente para conocer las especificacion es del número de bultos,	La información debe ser trasladada de un departament o a otro debe realizarse por medio de documentos formales electrónico o en físico, realizando un	Cada empresa tiene sus oficinas ya sea como un departament o o como parte de uno a los encargados de Importación y Exportación, por lo que las
2	Se realiza el pago de derechos de autorización de exportaciones,	Es un requisito legal que se debe realizar	EL programa tiene un diseño amigable con el usuario	No se cuentan con especificacion es para el pago	-			

	electrónicamente a través del CIEX					cajas, pallets, etc., para colocar esta información en los documentos de exportación	inspección antes de iniciar la siguiente actividad con dicha información.	condiciones de trabajo deben facilitarle una computadora a acceso a internet para realizar los pagos y cualquier tipo de comunicación con los involucrados dentro de la empresa.
3	El sistema online del CIEX emite: FAUCA, Certificado de Origen	Este se realiza para registrarlo en el sistema On Line	Estos son guardados en el sistema	-	-			
4	Para autorizar los documentos de exportación a través de SICEX es necesario realizar previamente los pagos de derechos de autorización de exportaciones, los cuales	Es un requisito legal que se debe realizar	-	Las especificaciones son las necesarias para el proceso	-			

	puede hacerlos electrónicamente o en oficinas de CIEX.							
5	Al momento de autorizar sus documentos de exportación y según el destino de su exportación CIEX emite:	Retirar estos documentos para presentarlos en Aduanas	Esta operación se realiza en el BCR y los diseños se consideran adecuados a sus funciones	Las especificaciones son las estándar para Centroamérica	-			
	a. FAUCA b. Certificados de origen según el destino de la exportación							
6	Los documentos autorizados deberán ser	Es necesaria que se realice este tipo de firmas para	-	-	-			

	firmados por el exportador y entregados al transportista para realizar la exportación, debiendo el exportador guardar una copia para su control interno.	autorizar la exportación						
7	Pedir al importador o clientes, que se envíe una copia del recibo del “prepago” para autorizar al medio de transporte para su salida a la	Se realiza este tipo de requerimientos porque se necesita que los transportistas no tengan ninguna traba en Aduanas	-	Especificar lugar, fecha y hora que se realizó el prepago	Esta confirmación puede recibirse vía correo electrónico			

	Aduana, si dentro del contrato se estipulo que el exportador realizaría el “prepago” se debe de anexar una copia a los documentos para el control interno	para entrar a Guatemala u Honduras						
8	Autorización de la salida de la mercancía.	El propósito es controlar todo lo que sale de la empresa hacia el cliente	-	Especificar hora de salida, lugar de destino, y Aduana de salida	-			
ARRIBO DE MERCANCÍA A LA ADUANA CON DOCUMENTOS								

1	El medio de transporte se ubica en la fila hasta esperar su turno, si no hay cola pasa inmediatamente con el CMT	Orden del ingreso de los medios de transporte	La infraestructura no es la adecuada, es demasiado pequeña	-	-	Se debe llevar los documentos de exportación en los formatos establecidos del FAUCA, la Declaración de Mercancía con la información requerida por ley que es: cantidad de bultos, pallets, cajas, etc. cantidad de unidades, peso de la mercancía,		Se propone para el CMT de entrada la construcción de una caseta en medio de la calle de acceso a la Aduana ya que actualmente no se cuenta con un espacio adecuado para que el CMT descanse o se proteja del sol.
---	--	---	--	---	---	--	--	---

						cliente que compra, lugar de destino; además se deben presentar los documentos del transportista: licencia de conducir. El CMT debe tener un formulario donde anotar todas las entradas a la Aduana		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

2	EL CMT se encarga de chequear que los datos del furgón con la información del FAUCA coincidan	Verificar que los datos del FAUCA coincidan con la placa del medio de transporte y documentos del transportista	Formatos establecidos	Los datos a verificar son: número de placas, nombre del conductor, número de la licencia.	Documentos de exportación, formatos de control interno			
3	Si la información coincide el CMT coloca fecha, hora y firma en el FAUCA y el medio de transporte ingresa a la Aduana	Se realiza para el control de lo que entra y sale de las Aduanas, que también se realiza para la Devolución de los beneficios a	NO se cuenta con una forma fácil de realizar esta actividad eso lo dificulta y es tardado (puede ser por computadora)	Se escriben en el FAUCA y se tiene un registro interno también para las Aduanas	Sello de la fecha, puede incorporarse una máquina que selle los documentos y así agilizar la actividad			

		los exportadores.						
4	Si la información no coincide no puede ingresar a la Aduana	En esta se evitan los fraudes al sistema de aduanas	No existe formato o sello para cancelar el FAUCA o Declaración de Mercancías	No se cuenta con reportes estadísticos de la frecuencia con que se presentan estos casos	-			

Tabla 62. Análisis de los 9 enfoques.

5.2. Reestructuración de arribo de mercancía a la aduana con documentos

Este procedimiento se genera en la entrada a la Aduana, el tiempo que lleva este paso es demasiado alto, por lo que la propuesta se describe a continuación

1. El medio de transporte se ubica en la fila hasta esperar su turno, si no hay cola pasa inmediatamente con el CMT
2. EL CMT se encarga de chequear que los datos del furgón con la información del FAUCA coincidan
3. Si la información coincide el CMT coloca fecha, hora y firma en el FAUCA y el medio de transporte ingresa a la Aduana
4. Si la información no coincide no puede ingresar a la Aduana

5.3. Reestructuración de procedimiento analizado: elaboración de documentos de exportación

Este subproceso se realiza en el Departamento de Importación-Exportación por lo que la propuesta está dirigida a la empresa de Exportación de Bebidas, principalmente a los encargados de la elaboración de los documentos:

- FAUCA
- Pago de aranceles
- Declaración de Mercancías
- Certificados de Origen

El desarrollo del proceso es el siguiente:

1. Recibir Factura Comercial y Orden de Pedido
2. Se realiza el pago de derechos de autorización de exportaciones, electrónicamente a través del CIEX
3. El sistema online del CIEX emite: FAUCA, Certificado de Origen
4. Para autorizar los documentos de exportación a través de SICEX es necesario realizar previamente los pagos de derechos de autorización de exportaciones, los cuales puede hacerlos electrónicamente o en oficinas de CIEX.

5. Al momento de autorizar sus documentos de exportación y según el destino de su exportación CIEX emite:
 - a. FAUCA
 - b. Certificados de origen según el destino de la exportación
 - c. Certificados fitosanitarios o zoonosanitarios de exportación, sí son productos o subproductos de origen vegetal o animal, respectivamente
6. Los documentos autorizados deberán ser firmados por el exportador y entregados al transportista para realizar la exportación, debiendo el exportador guardar una copia para su control interno.
7. Pedir al importador o clientes, que se envíe una copia del recibo del “prepago” para autorizar al medio de transporte para su salida a la Aduana, si dentro del contrato se estipulo que el exportador realizaría el “prepago” se debe de anexar una copia a los documentos para el control interno
8. Recibir vía fax o correo electrónico el recibo del prepago que se realiza en el país hacia donde se dirige la mercancía.
9. Autorización de la salida de la mercancía de la empresa.

5.4. DIAGRAMA DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN PROPUESTO

Luego del análisis de las actividades del proceso actual de exportación terrestre se propone el Proceso de Exportación que se presenta en el Anexo 14, en este se recogen las actividades realizadas por los involucrados, empresa, transportista y Aduanas, mostrando en un solo lugar las actividades de cada uno.

5.5. REDISTRIBUCIÓN EN RECINTO ADUANALES

Objetivo de la distribución en planta.

“La misión del diseñador es encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo en aras a conseguir la máxima economía en el trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores.”

La distribución en planta implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material, almacenamiento, equipos o líneas de producción, equipos industriales, administración, servicios para el personal, etc.

Los objetivos de la distribución en planta son:

1. Integración de todos los factores que afecten la distribución.
2. Movimiento de material según distancias mínimas.
3. Circulación del trabajo a través de la planta.
4. Utilización “efectiva” de todo el espacio.
5. Mínimo esfuerzo y seguridad en los trabajadores.
6. Flexibilidad en la ordenación para facilitar reajustes o ampliaciones.

Principios básicos de la distribución en planta. (Trueba Jainaga, J.I.)

1. Principio de la satisfacción y de la seguridad.

A igualdad de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores.

2. Principio de la integración de conjunto.

La mejor distribución es la que integra a los hombres, materiales, maquinaria, actividades auxiliares y cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas estas partes.

3. Principio de la mínima distancia recorrida.

A igualdad de condiciones, es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material o documentos sea la menor posible.

4. Principio de la circulación o flujo de materiales.

En igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución que ordene las áreas de trabajo de modo que cada operación o proceso esté en el mismo orden o secuencia en que se transformen, tratan o montan los materiales. Hay que evitar los cruces y las interrupciones.

5. Principio del espacio cúbico.

La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto en horizontal como en vertical.

6. Principio de la flexibilidad.

A igualdad de condiciones será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes.

5.5.1. Método S.L.P (Systematic Layout Planning – Planificación Racional de la Distribución en Planta)

Análisis producto cantidad

Lo primero que se debe conocer para realizar una distribución en planta es qué se va a producir y en qué cantidades, y estas previsiones deben disponer para cierto horizonte temporal. A partir de este análisis es posible determinar el tipo de distribución adecuado para el proceso objeto de estudio. En cuanto al volumen de información, pueden presentarse situaciones variadas, porque el número de productos puede ir de uno a varios miles.

En el caso de la Aduana, como el producto que se obtiene del proceso de la aduana es la desaduanización de los furgones, ósea su salida de El Salvador, por lo que se tomaran en cuenta las proyecciones de la cantidad de dinero a exportar en los próximos 5 años, para determinar el tipo de distribución que se llevara a cabo. Para detalle de las proyecciones de exportaciones ver Anexo 16.

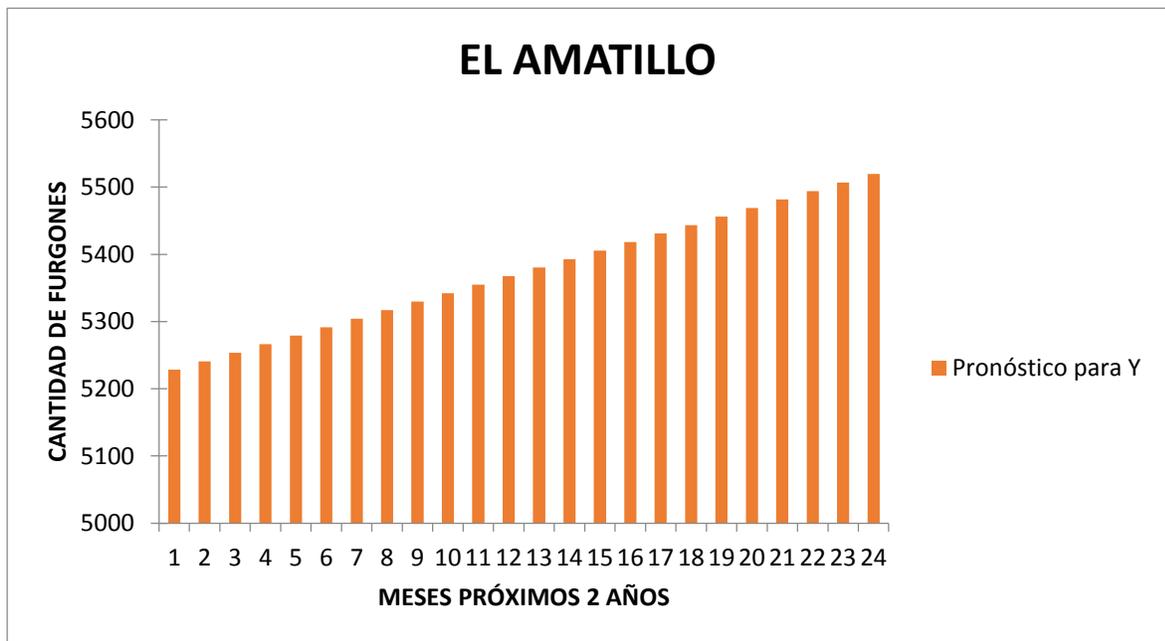
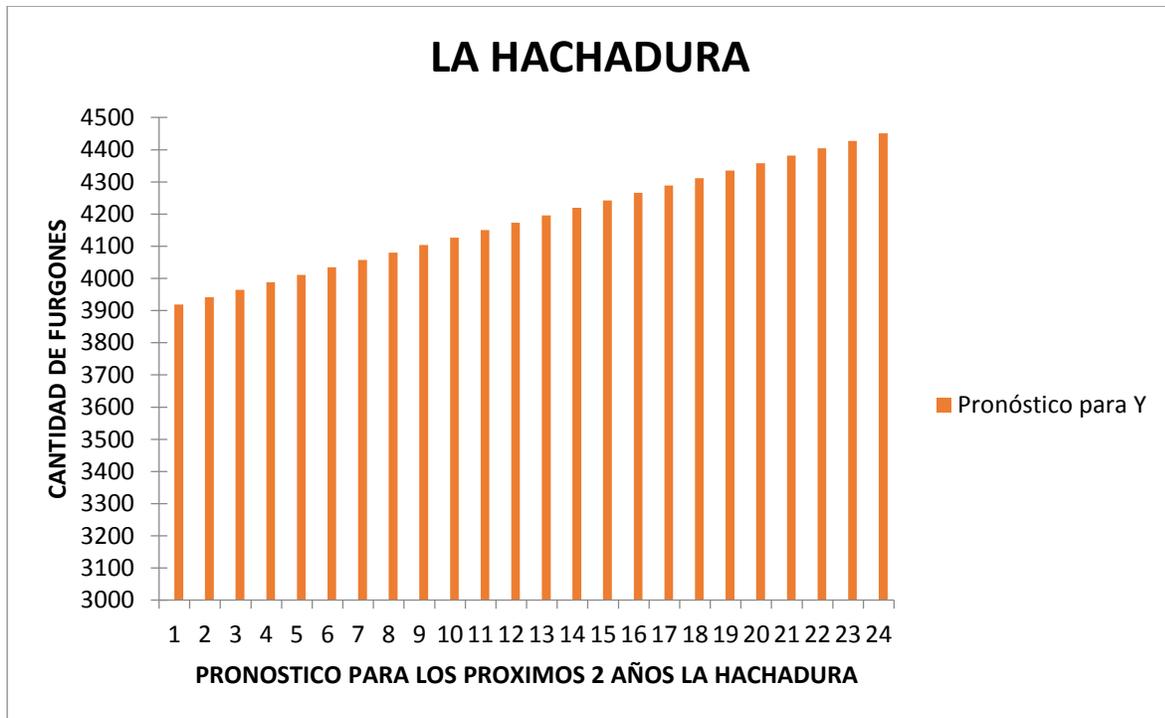


Gráfico 25 Producto Cantidad

Gráfico de relaciones

Este gráfico es un diagrama de doble entrada, en el que la relación entre cada área y todas las demás pueden ser registradas, considerando circulación de documentos, desplazamiento de equipos o personas entre otras. Relaciona las actividades de servicios a las demás e integra los servicios auxiliares con el flujo de materiales.

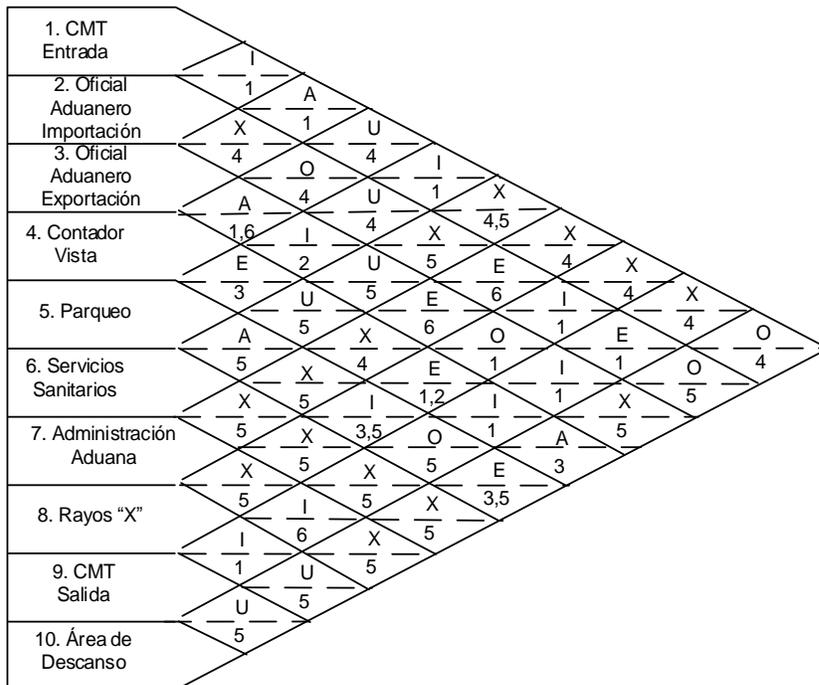


Gráfico 9 Relaciones entre las Áreas

Clave	Razón
1	Secuencia de actividades
2	Utilización del mismo equipo
3	Utilización del mismo espacio
4	Sin secuencia de actividades
5	Orden e Higiene
6	Compartir información/ Resolución de Problemas

Diagrama relacional y diseños alternativos

Mediante este diagrama vamos a visualizar las posiciones relativas de unas áreas frente a otras utilizando los datos de la tabla de relaciones y trazando las valoraciones de proximidad de la siguiente manera:

A	
E	
I	
O	
U	
X	

Valor	PROXIMIDAD
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Ordinaria – Normal
U	Sin importancia
X	No deseable.

Se obtiene a partir del diagrama relacional de áreas funcionales y de la definición de superficies de la fase anterior, obteniendo una aproximación real al diseño definitivo. Sustituiremos en el diagrama de áreas los símbolos de cada área por la superficie que hemos calculado para ella con su forma correspondiente. Resulta práctico redefinir las superficies utilizando módulos con el fin de obtener superficies proporcionales que encajan entre ellas más fácilmente.

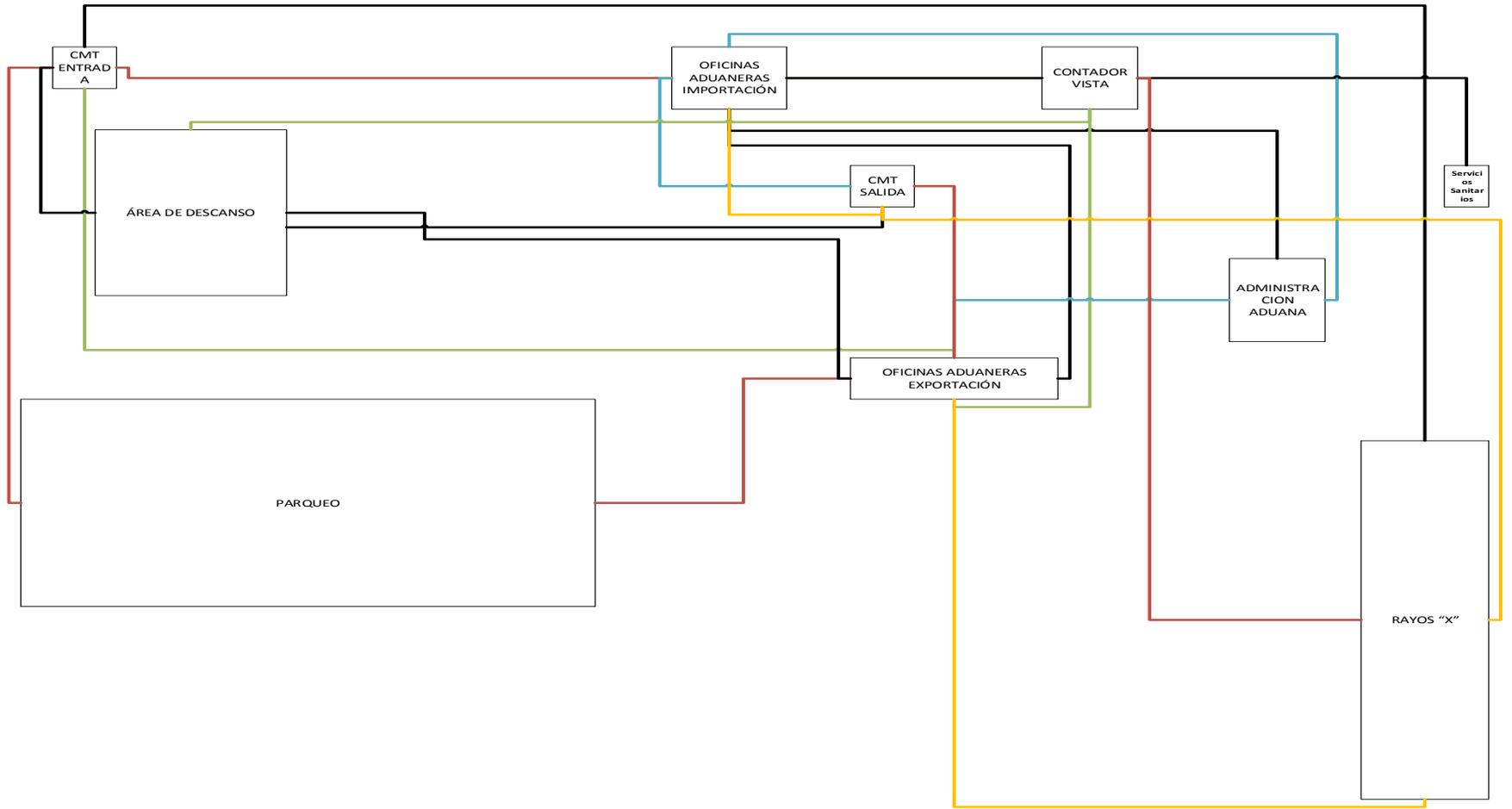
Teniendo en cuenta todos los factores y limitaciones técnicas se plantean uno o varios diseños alternativos entre los que se elegirá el más idóneo para nuestras necesidades.

Para la aplicación del Layout, y debido a la forma del terreno se ordenaran las áreas siguiendo la carta de relaciones pero también se aplicara el criterio de secuencia del proceso, por lo que se presentan a continuación los layout y al final la ubicación definitiva de las áreas, presentando áreas para futuras ampliaciones de éstas áreas.

ACTIVIDAD	Total		No. MODULO		EL AMATILLO		LA HACHADURA	
	EL AMATILLO	LA HACHADURA	EL AMATILLO	LA HACHADURA	L	H	L	H
CMT ENTRADA	6.35	4.95	6.35	4.95	6.35	4.95	6.35	4.95
OFICIAL ADUANERO IMPORTACION	11	12	3	3	3.6	3	3	4
OFICIAL ADUANERO EXPORTACION	13	8	2	2	6.5	2	2	4
CONTADOR VISTA	2250	2250	45	50	45	50	45	50
PARQUEO	2700	189	30	20	90	30	9.45	20
SERVICIOS SANITARIOS	2	2	1	1	1	2	1	2
ADMINISTRACION ADUANA	12	12	4	4	3	4	3	4
RAYOS "X"	196	196	49	49	4	49	4	49
CMT SALIDA	4	4	2	2	2	2	2	2
ÁREA DE DESCANSO	48	16	8	8	6	8	8	2
TOTAL m2	5242.35	2693.95						

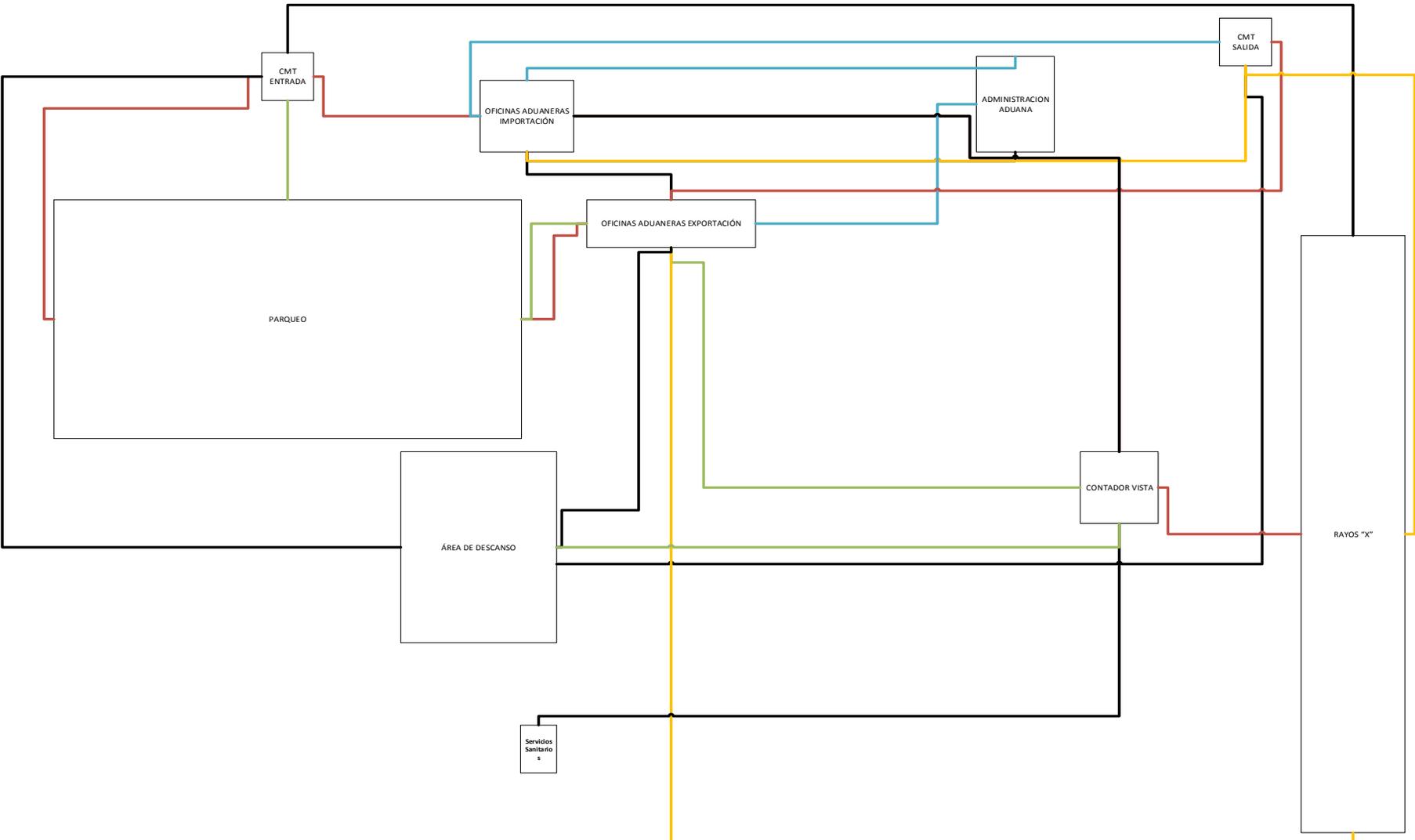
Tabla 63 Relación y diseño de recinto aduanal

Iteración 1

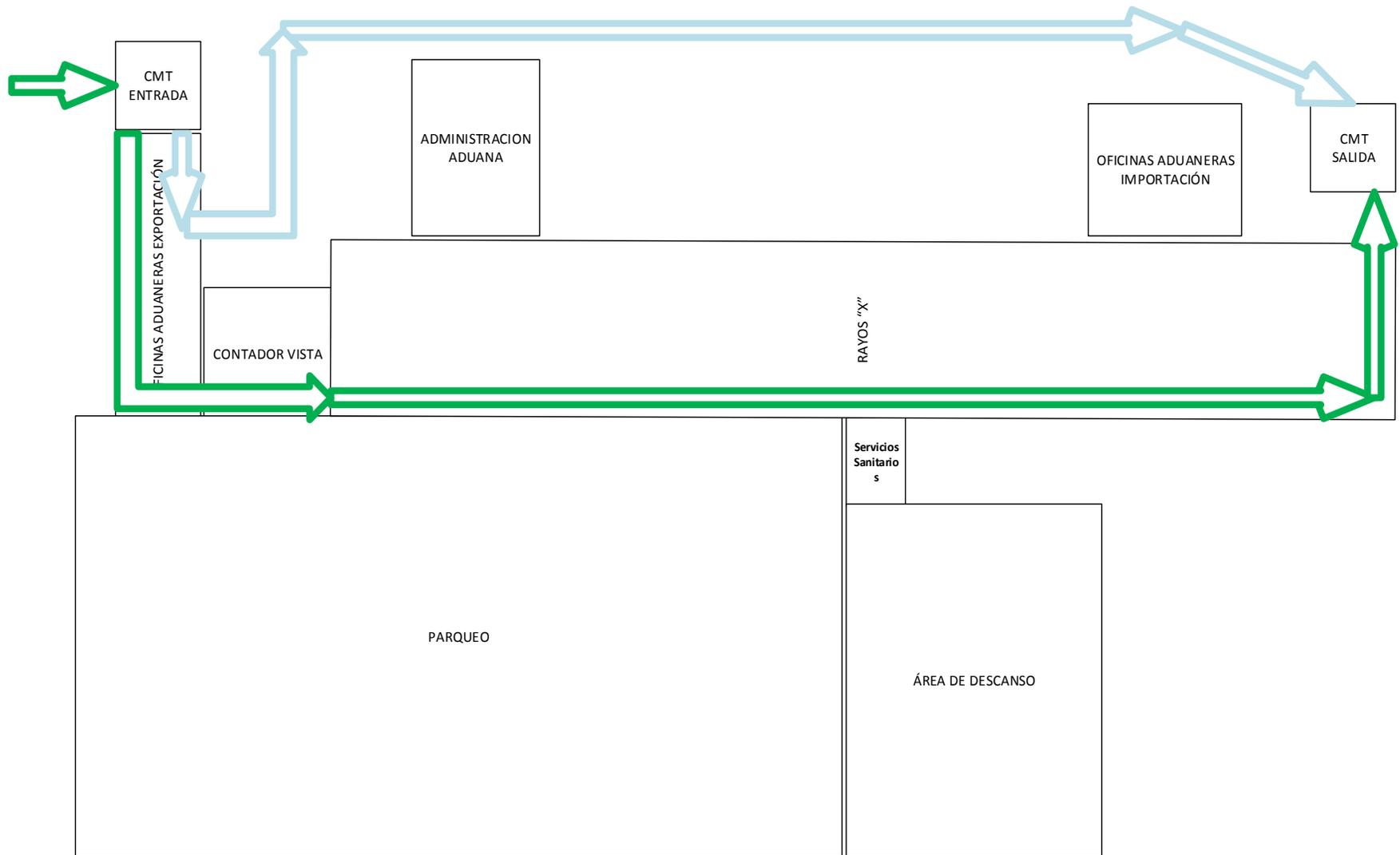


Esquema 13. Iteraciones de Distribución en Planta

Iteración 2



Iteración Final



El flujo del proceso con la Distribución propuesta genera menos regresos de los documentos y furgones con la mercancía y realiza menos recorrido por lo que se pretende que el congestionamiento disminuya, pero debido a las particularidades de cada terreno de Aduana se presenta a continuación cómo quedaría la distribución en cada Aduana (El Amatillo y La Hachadura) siguiendo de guía la anterior ilustración de la distribución anterior para mantener fluido el proceso, tomando en cuenta cada una de las instalaciones actuales y su distribución física.

Layout La Hachadura

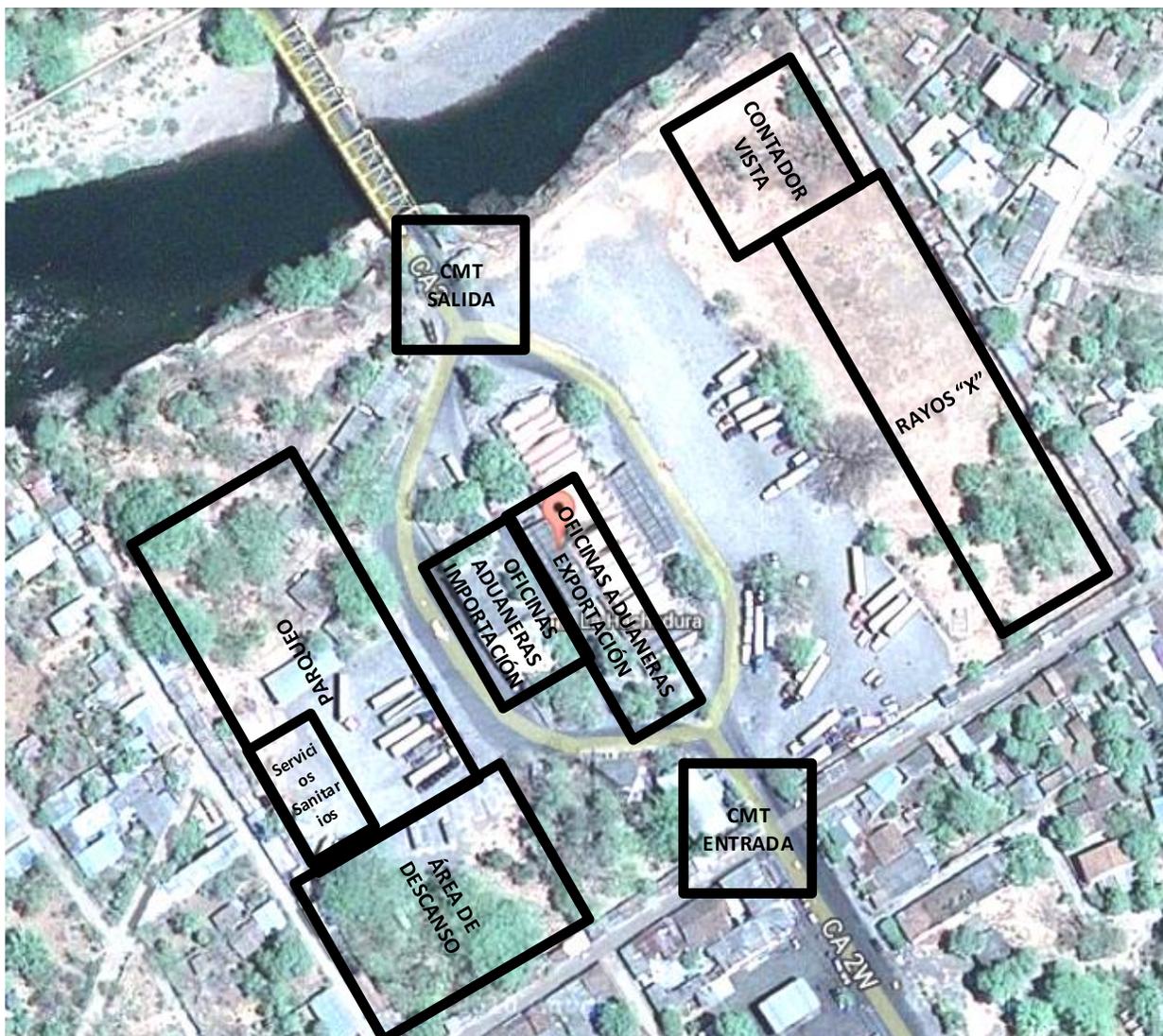


Ilustración 26. Layout Hachadura.

Layout El Amatillo

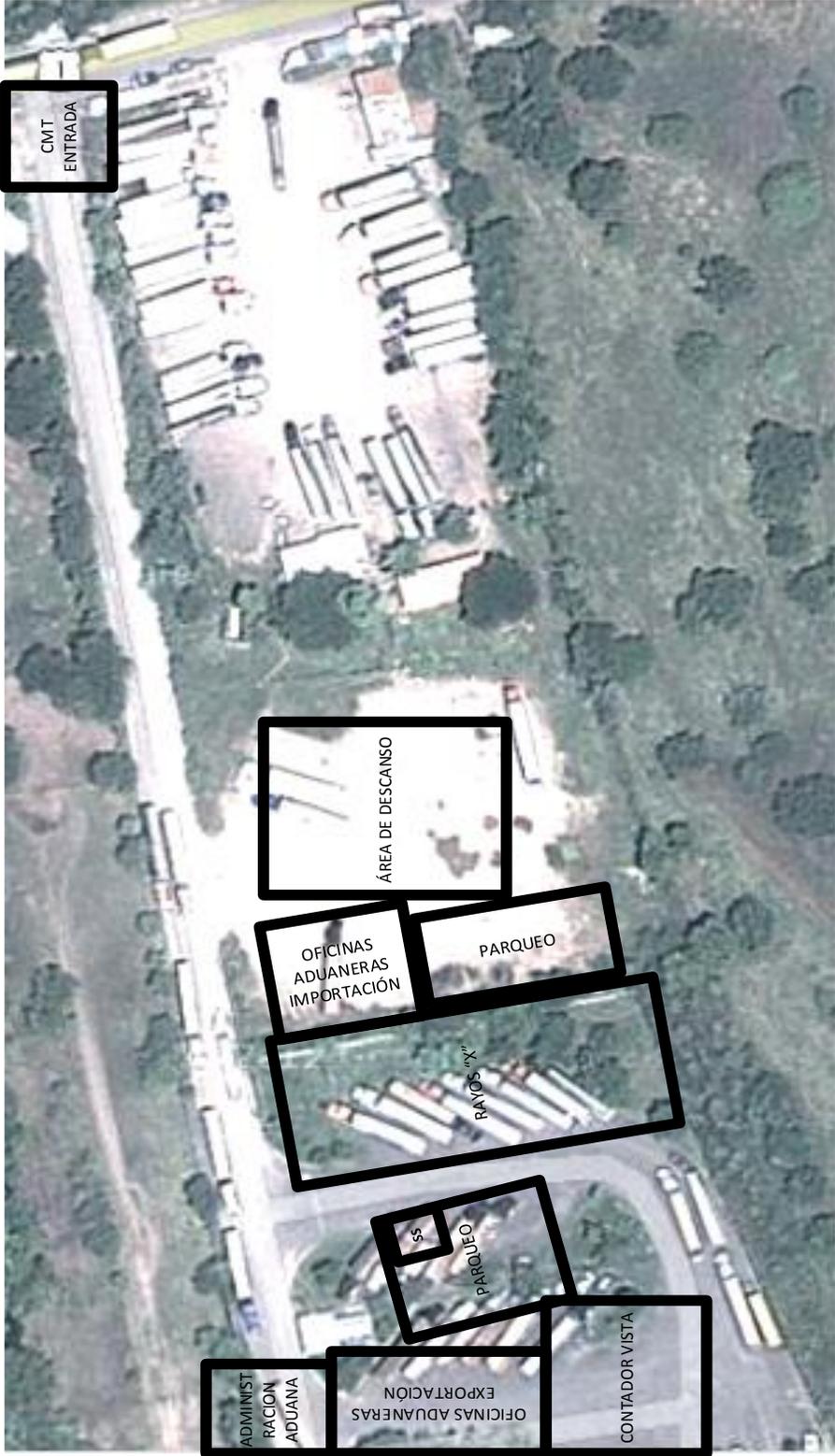


Ilustración 27. Layout Amatillo

Necesidades de Construcción para la Distribución

Área/Descripción	LA HACHADURA		EL AMATILLO	
	Especificaciones Técnicas	Descripción	Especificaciones Técnicas	Descripción
Caseta Entrada	4.95x6.35	Medidas estandarizadas internacionalmente	4.95x6.35	Medidas estandarizadas internacionalmente
Caseta Salida				
Área de Descanso	16 m ²	Se contara con sillas y mesas para el descanso de los transportistas de importación y exportación. 25 mesas y 100 sillas	48 m ²	Se contara con sillas y mesas para el descanso de los transportistas de importación y exportación. Los transportistas en espera son más que en La Hachadura. 25 mesas y 100 sillas
Rayos X	14x14x2.5	Tomando en cuenta el cuarto de control del equipo	14x14x2.5	Tomando en cuenta el cuarto de control del equipo
Calle	300	Se construirá una calle de ingreso al área de rayos X	500	Se mejorara el estado de la calle de ingreso a Oficinas Aduanales
Parqueo	40 vehículos	Tomando en cuenta que este parqueo lo utilizaran también los furgones de exportación e importación	20 vehículos	Tomando en cuenta que este parqueo lo utilizaran también los furgones de exportación e importación
Rampa	45x50 m	Ya existe una parte construida de la rampa	45x50	Ya existe una parte construida de la rampa

Tabla 64. Necesidades de construcción.

Casetas de control para los controladores de medios de transporte.

Las dimensiones para las casetas de los CMT que se proponen son las siguientes:

Este modelo se ha tomado del “Manual de diseño de la infraestructura de transporte para los puertos fronterizos”, ya que en las Aduanas en estudio no se cuenta con instalaciones de este tipo por lo que se proponen estas dimensiones recomendadas para Recintos Aduaneros con un flujo de 500 furgones al día.

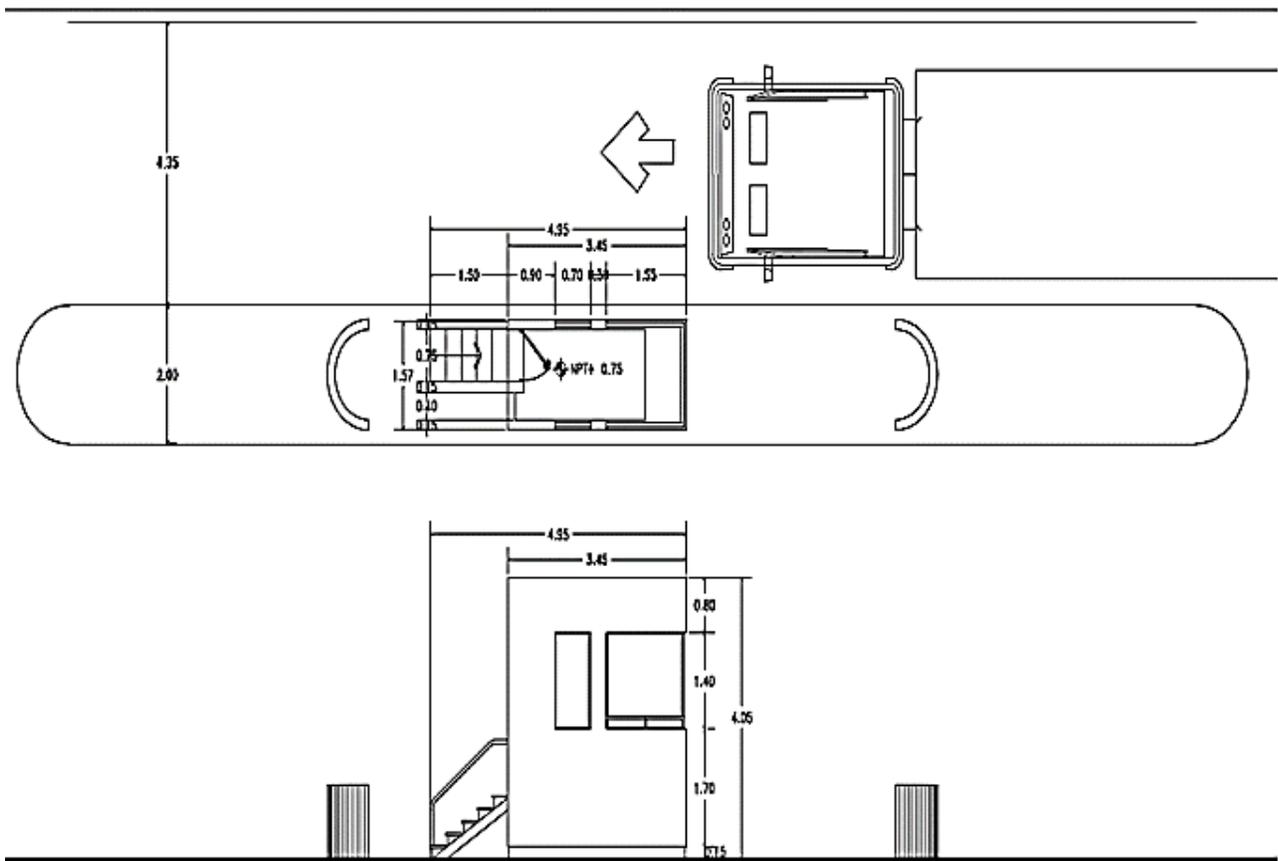


Ilustración 28. Casetas de control.

Rampa de Inspección.

Tiene gran importancia y requieren de una mención especial, tanto para la importación como para la exportación.

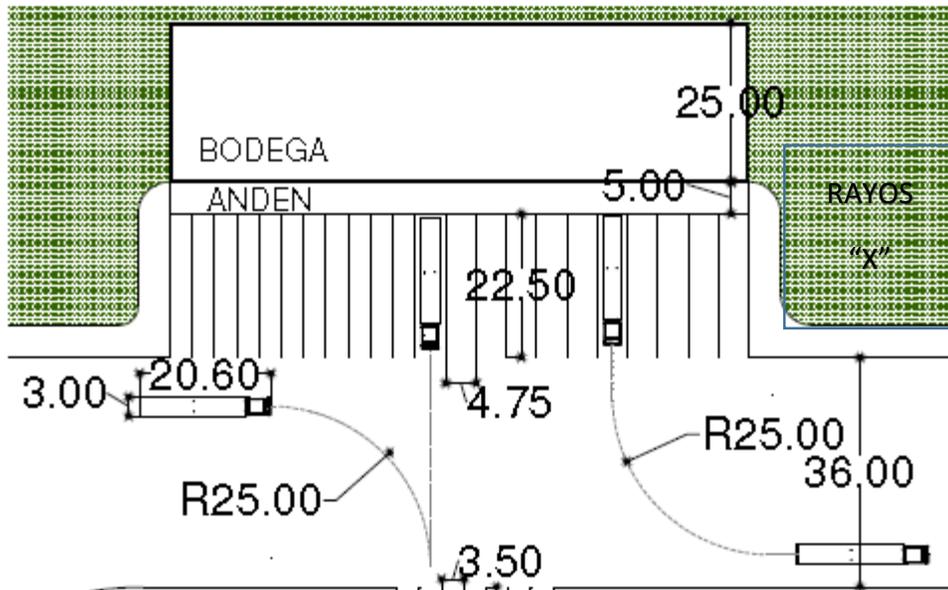
Estas áreas se han convertido en los cuellos de botella; de su buen o mal funcionamiento y de su adecuada dosificación depende que el proceso dentro de las aduanas, en buena parte, sea eficiente o deficiente.

- Área de inspección

Esta área sirve para la revisión de carga general y consta fundamentalmente de un andén de descarga de productos con un ancho mínimo de 5 m, y una bodega de 25.00 m., con lo cual será suficiente para alojar la carga de los vehículos.

Los espacios para estacionamiento de vehículos, mientras son revisados, tendrán un ancho mínimo de 3.50 metros y hasta 4.75 metros para la descarga trasera. El área para maniobras tendrá como mínimo un ancho de 36.00 m., con lo cual es suficiente para el estacionamiento en reversa.

Esta área se propone por las revisiones que al pasar por Rayos "X" se presenten irregularidades, tanto para importaciones como para exportaciones.



NUEVAS ÁREAS PROPUESTAS EN LA DISTRIBUCIÓN DE LA ADUANA.

ÁREA DE DESCANSO

Los transportistas, en general, esperan cierta cantidad de tiempo en las Aduanas por diferentes motivos, debido a que se espera que con el proceso propuesto se reduzca este tiempo de espera de los transportistas en Aduana, como en las Aduanas no existen espacios de descanso mientras los transportistas esperan el tiempo de retirarse de las instalaciones de la Aduana. Los requerimientos de espacio están detallados anteriormente.

Inspección No Intrusiva (Rayos "X")

RAYOS X

Requerimientos:

No.	DESCRIPCION
1.00	CASETA DE ENTRADA Y SALIDA (Incluye Fundaciones, Paredes, Techo, Piso y Acabados)
1.0	AREA DE DESCANSO (Incluye Zona verde, área de comedor, zona de cafetería y salón)
1.02	AREA DE RAYOS X (Zona de revisión de vehículos aduaneros, con paredes reforzadas)
1.03	CALLE (Pavimentado de alto tráfico proporción 1:20 y proctor 95)
1.04	PARQUE (Para vehículos de carga, adoquinado con arriates a cada 10m)
1.05	RAMPA (Rampa de acceso de los camiones de carga)
1.06	OBRAS EXTERIORES Y MISCELANEAS (Incluye aceras, instalaciones eléctricas e hidrosanitarias)

REQUERIMIENTO	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD
Sala de control y análisis	Para llevar a cabo las inspecciones, el sistema debe considerar ventanas con vidrios polarizados. 3 escritorios, 3 sillas secretariales	
Generador propio de energía	Generador Gasolina Trifásico, Frecuencia 50 Hz Voltaje 380/220 v, Potencia nominal 6.2 kVA/ 1.8 kVA Potencia máxima 6.9 kVA/ 2.0 Kva, Salida dc 12 v Cilindrada 389 cc., Arranque Manual/Eléctrico Revoluciones 3.000 r.p.m, Potencia Máxima 13 hp Cap. combustible 25 l .	1
UPS de respaldo on-line	Pontecia. 10 kVA/ 8 kW para 208-240V tensión nominal Entrada eléctrica. Monofásico 200–208V (por 200–208V salida nominal); 220–240V Trifásico 380/220V, 400/230V, 415/240V	1
Utilizar energía eléctrica de alimentación 380 VAC trifásicos	Para el funcionamiento de los equipos	-
Fuente sellada de exploración	Capacidad 120 / 240 V	-
inspección simultáneamente de la carga y el vehículo de transporte	Mostrar parte de las ruedas del vehículo, los tanques de combustible, interior de la cabina y puertas laterales.	
Monitores	Deberán ser iguales o superiores a las 19" LCD.	2
Computadoras	Versión igual o superior al sistema operativo Microsoft Windows XP; Microsoft Office igual o superior a la versión 2003; Core i7, RAM 8, Disco Duro 3TB	2
Impresora a color	20 páginas por minuto o superior	1
Escáner cama plana	Tamaño igual o superior a A4	1
walk-talkies	Para la comunicación entre los funcionarios del Servicio que actuarán en el proceso de revisión, con baterías recargables y el respectivo equipo de carga.	2
manual de operación del equipo de rayos x		3
manual de mantenimiento preventivo y correctivo		3

Tabla 65. Requerimientos de áreas aduanales.

Algunas imágenes que se obtendrán con el Sistema de inspección no intrusiva son:

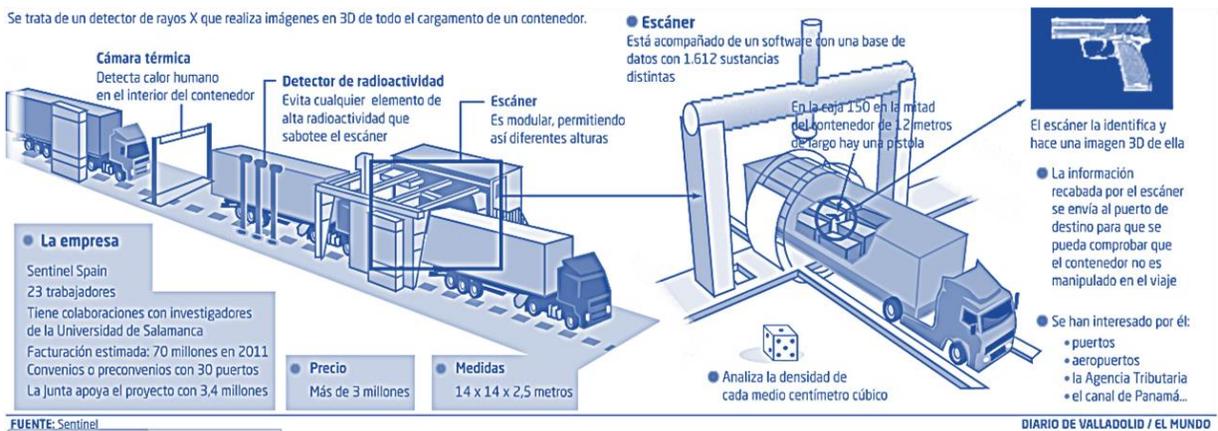
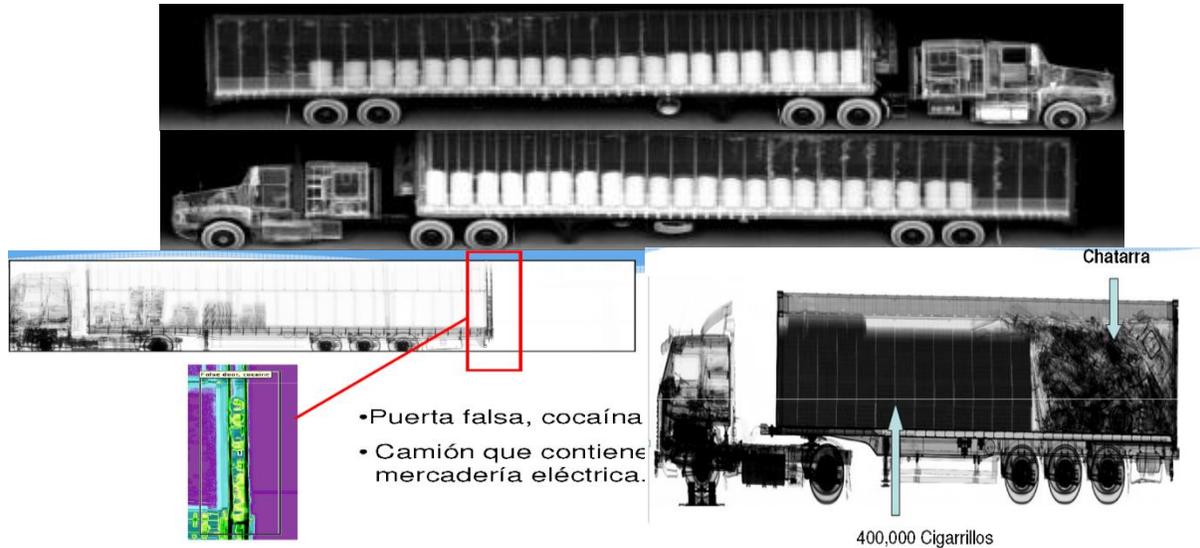


Ilustración 29. Sistema de inspección no intrusivo.

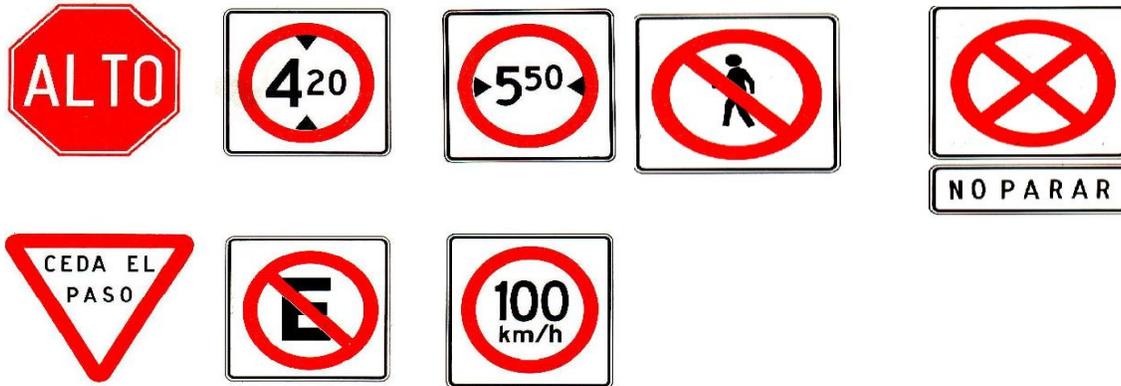
Señalización.

En los esquemas adjuntos se ilustra la señalización preventiva, restrictiva e informativa que debe emplearse tanto en la infraestructura regional de acceso como dentro del recinto aduanero, que sirve fundamentalmente para orientar a los usuarios. Para conocer sus características específicas (en cuanto a tamaño, ubicación, altura, etc.).

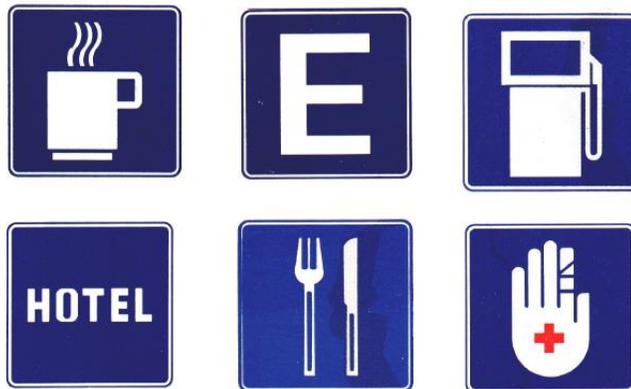
- Señalamiento preventivo



- Señalamiento Restrictivo

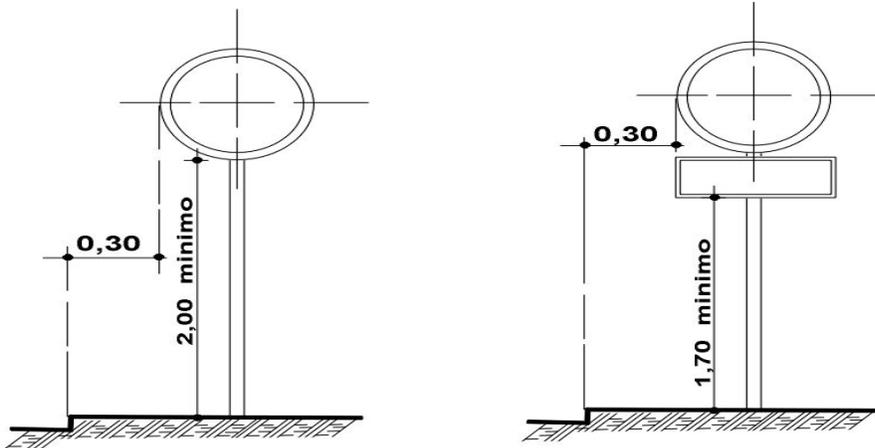


- Señalamiento informativo dentro y en los alrededores del Recinto Aduanero



ALTURA

En zonas comerciales o residenciales, donde el estacionamiento, los movimientos peatonales u otras actividades interfieren con la visibilidad de las señales, el espacio libre entre la calzada y la señal será de por lo menos 2 metros. En caso de que haya otra señal en el mismo soporte, la señal inferior tendrá una altura de 0,30 metros menor que la especificada anteriormente.



ESPACIO LATERAL LIBRE

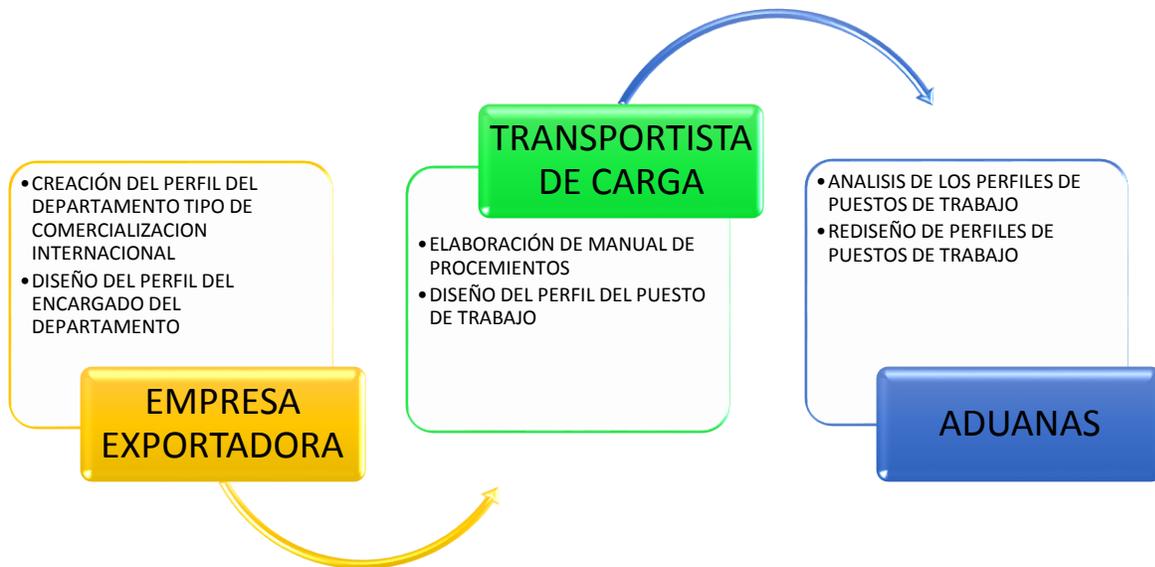
Las señales reglamentarias deberán tener el máximo espacio lateral posible desde el borde de la calzada y, de esta manera evitar que aquellos conductores que puedan salirse de la vía lleguen a impactar los soportes de las señales. Se deben utilizar barreras de seguridad, estructuras a desnivel y otras condiciones para minimizar la exposición de poste y soportes de las señales de tránsito; de no ser así, deben colocarse soportes que cedan al impacto.

La distancia del borde del canal de circulación más externa hasta la proyección vertical del borde más cercano de la señal, estará entre 1 metro y 2 metros, en caso de que no exista hombro; cuando la vía esta provista de hombro, entonces el espacio lateral se restringe al rango de valores comprendidos entre 0,50 metros y 1 metro desde el borde del hombro. Cuando por condiciones, especiales, la señal este situada a menor distancia lateral de la anterior indicada se debe evitar que cause al conductor la impresión de ser un obstáculo lateral; por ello, es recomendable dejar una separación no menor 0,60 metros entre el borde izquierdo de la señal y el plano vertical que pasa por el borde externo de la vía.

6. REDEFINICIÓN DE PERFILES Y PUESTOS DE TRABAJO

6.1. METODOLOGÍA PARA LA REDEFINICIÓN DE PERFILES Y PUESTOS DE TRABAJO

De forma introductoria se presenta y justifica brevemente las herramientas que se diseñaran para cada uno de los involucrados de proceso de exportación:



Esquema 14 Herramientas a diseñar para involucrados de proceso de exportación.

- Empresa exportadora: No se realizará manual de exportación, ya que este debe ser confeccionado de manera muy propia y exclusiva para cada empresa que vaya alineado con sus objetivos organizacionales.
- Transportista de carga: Se diseñaran ambas herramientas (manual y perfil) puesto que en nuestro país existen diversidad de empresas de transporte de carga, haciéndose necesario que exista un manual uniforme y simplificado como base con contenido mínimo y además tener un perfil tipificado que sirva para dichas empresas de carga y para reclutamiento de las empresas exportadoras para el manejo de su flotilla propia.
- Aduanas: Se hará únicamente el análisis y rediseño de los perfiles de funcionarios por la existencia de Manual Único de Operaciones para aduanas, que está bajo la normativa indicada en el RECAUCA.

A continuación se desarrolla la metodología para la redefinición de perfiles y puestos de trabajo:



Esquema 15 Metodología perfiles y puestos de trabajo.

Considerar los objetivos estratégicos de la organización

Las aduanas fronteras están enmarcadas en la división de operaciones de la DGA y dirige el funcionamiento operativo de la Normativa y aplicación legal aduanera. Coordina el cumplimiento de los procedimientos tendientes a facilitar el despacho, revisión y recaudación fiscal por la importación y exportación de las mercancías, y las actividades destinadas a facilitar el tránsito internacional, logrando la eficiencia en el control aduanero. Generar información transparente sobre las importaciones y exportaciones de mercancías.

Visión

Ser modelo a nivel latinoamericano de institución pública en la prestación de servicios aduaneros de calidad, que permita el equilibrio entre la facilitación y el control del comercio internacional.

Misión

Aplicar, comprobar y hacer cumplir la normativa aduanera, proporcionando servicios de calidad, mediante la competencia e integridad de su personal, utilizando tecnología y procesos adecuados, para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

- i. Eliminar la evasión fiscal, realizando la aplicación correcta de la legislación aduanera y comprobando que los usuarios de los servicios que presta la DGA, ejecutan sus operaciones dentro del marco legal establecido.
- ii. Mejorar la sistematización de los procesos aduaneros.
- iii. Contribuir al combate del contrabando, mediante la programación de planes de verificación y de fiscalización.
- iv. Mejorar la percepción de los servicios prestados por la DGA, brindando una mejor atención con menor tiempo de espera y respuesta, que permita disminuir las quejas e insatisfacciones.
- v. Incrementar la eficiencia en la gestión, logrando disminuir tiempos de despacho.
- vi. Mejorar el clima organizacional de la Dirección General de Aduanas.

Elección de metodologías a aplicar.

Idalberto Chiavenato, autoridad mundial en la administración y gestión de recursos humanos, utiliza el término “valoración de puestos”, ya que la Valoración de Puestos es un proceso que la Administración de Recursos Humanos utiliza en forma técnica, basándose en un análisis completo de roles y competencias (funciones, responsabilidades, obligaciones, tareas, actividades, etc. y los requerimientos de formación, experiencia, conocimientos, etc. para su correcto desempeño) de los cargos de la organización, serán estos los factores generales que se deban atender para la realización de los manuales correspondientes.

Los métodos de valoración de puestos, buscan obtener información a partir de la descripción y el análisis de puestos para tomar decisiones comparativas respecto a ellos, en cuanto se refiere a su valor final.

Para valorar puestos, las metodologías disponibles, exigen:

- Disponer de las descripciones o análisis de los puestos.
- Conocer las características y responsabilidades de los mismos.
- Contar con un criterio o método de valoración previamente desarrollado.

Como se puede observar, la valoración se basa en el análisis de puestos, el mismo que vincula las necesidades de la organización con las capacidades de quienes en ella trabajan.

La Valoración de Puestos es un proceso sistemático diseñado para establecer relaciones y diferencias en las funciones de cada puesto y los sueldos de una organización, permitiendo identificar la importancia relativa de todos y cada uno de ellos en la empresa.

Existen cuatro métodos importantes para la valoración de puestos que son:

- Gradación u ordenamiento de puestos.
- Clasificación de puestos.
- Método de puntos.
- Método de comparación de factores.

Los métodos de gradación u ordenamiento y de clasificación de puestos, son relativamente simples, ya que no se intenta obtener de ellos medidas cuantitativas del valor del puesto; a estos métodos se los llama en general “Métodos no cuantitativos o cualitativos”. No es recomendable esta metodología para las organizaciones modernas, no importando su tamaño, ámbito o ramo de actividad.

Los métodos de puntos y de comparación de factores, son más complejos y se los denomina “Métodos cuantitativos”, porque se usan puntos y unidades monetarias para sumar los valores de cada factor en cada puesto.

MÉTODOS CUANTITATIVOS

a) Método de comparación de factores

En el sistema de valoración de puestos por comparación de factores, se confrontan los puestos como se hace en el sistema de ordenación. Esto difiere del método de puntos y de clasificación, en que los puestos se comparan con escalas preestablecidas.

b) Método de puntos

Es el que más se usa en la actualidad. En este método se juzga por separado cada uno de los factores seleccionados y se les asignan valores numéricos, el valor del puesto es la suma de los factores.

El punto de partida para iniciar el proceso de valoración es el análisis del puesto, que nos suministra la información básica para entender un puesto, ya sea sobre la base de la experiencia acumulada o bien a partir de lo que se espera de él en el caso que sea un puesto nuevo. Esta es una fase de diagnóstico.

Al disponer de toda la información del puesto, el objetivo es analizarla y orientarla de tal forma que sea operativa y comprensible para la institución.

La metodología para valoración de puesto, se fundamentará en el método cuantitativo que atribuye un valor a los puestos valorando diversos factores y subfactores presentes en los puestos, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan, para ubicarlo dentro de un grupo ocupacional.

La valoración será de manera cuantitativa donde se obtendrá una suma de puntos luego de evaluar cada factor y subfactor.

El puntaje total se establece sobre la base de tres factores implícitos en la Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas y ocho subfactores supuestos por la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda en los perfiles de puestos, los cuales se indican a continuación:

FACTORES	SUBFACTORES
COMPETENCIAS	INSTRUCCIÓN FORMAL
	EXPERIENCIA
	GESTIÓN
	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	GRADO DE DIFICULTAD
	TOMA DE DECISIONES
RESPONSABILIDAD	ROL DEL PUESTO
	CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS

Tabla 66. Factores elección de metodología para perfiles y puestos de trabajo.

6.2. Desarrollo del método.

Se excluyeron los factores de ESFUERZO y CONDICIONES DEL PUESTO, que propone la metodología de Valuación por Puntos ya que los sujetos a evaluación (funcionarios de aduanas) se desenvuelven en roles administrativos, pero dichos factores son aplicables y las condiciones ergonómicas de trabajo observadas en la etapa de diagnóstico a criterio del grupo de trabajo y a opiniones de los funcionarios entrevistados se consideran de conformidad.

A pesar de lo antes mencionado se incluirán estos factores en la redefinición de los perfiles, ya que en el ámbito legal de El Salvador recientemente se le ha dado importancia y valor a los riesgos laborales por medio de la Ley General De Prevención De Riesgos En Los Lugares De Trabajo, en la cual se establecen los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo.

Cada uno de los ocho subfactores se divide en grados, de acuerdo a la intensidad con que puede manifestarse en las diferentes tareas de la organización. Los grados están adecuadamente descritos más adelante. A cada grado le corresponde un valor asignado en puntos, que cuantifica su relevancia.

En todos los casos hay que tener presente las condiciones necesarias para satisfacer los requerimientos y no aquellas cualidades que podría tener el ocupante del puesto.

FACTORES	SUBFACTOR ES	PESO (%)	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5
COMPETENCIAS	INSTRUCCIÓN FORMAL	20%	20	40	60	80	100
	EXPERIENCIA	20%	20	40	60	80	100
	GESTIÒN	15%	15	30	45	60	75
	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5%	5	10	15	20	25
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	GRADO DE DIFICULTAD	5%	5	10	15	20	25
	TOMA DE DECISIONES	10%	10	20	30	40	50
RESPONSABILIDAD	ROL DEL PUESTO	15%	15	30	45	60	75
	CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS	10%	10	20	30	40	50
PESO EN PORCENTAJE Y TOTAL DE PUNTOS EN CADA GRADO		100%	100	200	300	400	500

Tabla 67. Pesos perfiles y puestos de trabajo.

TABLAS DE VALORACIONES

1. Competencias: Conocimientos asociados a la formación académica; y, habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

a) Instrucción Formal: Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

GRADO	NIVEL	DESCRIPCION
GRADO 1	EDUCACION BASICA	Nivel de instrucción básica.
GRADO 2	BACHILLER	Estudios formales de educación media.
GRADO 3	TÉCNICO	Estudios técnicos de un oficio- Post bachillerato
GRADO 4	TÍTULO PROFESIONAL	Estudios adquiridos en nivel de instrucción universitaria.
GRADO 5	MAESTRÍA O ESPECIALISTA	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.

Tabla 68. Valoración perfiles y puestos de trabajo factor instrucción formal.

b) Experiencia: Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol y responsabilidades asignados al puesto, en función de los procesos organizacionales.

GRADO	NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA
GRADO 1	A	Experiencia no indispensable
GRADO 2	B	1 a 2 años, cargo menor dentro de la organización.
GRADO 3	C	1 a 2 años, cargo similar sector público o privado.
GRADO 4	D	3 a 4 años, cargo menor dentro de la organización.
GRADO 5	E	3 a 4 años, cargo similar sector público o privado.

Tabla 69. Valoración perfiles y puestos de trabajo factor experiencia

c) **Gestión:** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

GRADO	CATEGORIA	DESCRIPCION
GRADO 1	A	<ul style="list-style-type: none"> • Hace su trabajo de acuerdo a instrucciones detalladas, sin alterar su secuencia.
GRADO 2	B	<ul style="list-style-type: none"> • Efectúa su trabajo con posibilidades de adaptar o modificar ciertas rutinas de trabajo.
GRADO 3	C	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza su trabajo con flexibilidad en sus procedimientos.
GRADO 4	D	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y organiza el trabajo de un equipo conformado por distintos puestos de una misma naturaleza. • Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
GRADO 5	E	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza planificación operativa de sus áreas o procesos. • Maneja y asigna recursos del área o proceso. • Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. • Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.

Tabla 70. Valoración perfiles y puestos de trabajo factor gestión.

d) **Relaciones internas y externas:** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para la administración de la información; manejo motivación y desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

GRADO	CATEGORIA	DESCRIPCION
GRADO 1	A	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene buenas relaciones con el equipo.
GRADO 2	B	<ul style="list-style-type: none"> Orienta a sus compañeros de equipo y al personal que lo solicita.
GRADO 3	C	<ul style="list-style-type: none"> Colabora y ayuda a sus compañeros en las actividades del servicio.
GRADO 4	D	<ul style="list-style-type: none"> Comunica posibles problemas o da sugerencias en busca de soluciones o mejoras para el trabajo en equipo.
GRADO 5	E	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve problemas del personal centro del equipo de trabajo a fin de mantener un buen clima organizacional.

Tabla 71. Valoración perfiles y puestos de trabajo factor relaciones internas y externas.

2. Complejidad del puesto: Determina el grado de dificultad creciente entre puestos por el nivel de análisis, valoración y razonamiento de las responsabilidades del puesto, a través de los siguientes subfactores:

a) **Grado de dificultad:** Valora el grado de dificultad para aplicar reglas, instrucciones, políticas, normas y procedimientos en el desempeño del puesto a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

GRADO	CATEGORIA	DESCRIPCION
GRADO 1	A	<ul style="list-style-type: none"> Requieren atender instrucciones y reglas directas y precisas. Ejecuta sus actividades basándose en procedimientos previamente establecidos.
GRADO 2	B	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades relacionadas a este tipo de puesto están sujetos al cumplimiento de procedimientos previamente establecidos, analiza alternativas para el mejor cumplimiento de su trabajo.

GRADO 3	C	<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo de las actividades requiere de analizar datos de dificultad moderada y conocimientos generales sobre los productos y servicios de la organización, observando políticas normas y procedimientos.
GRADO 4	D	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta y supervisa el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos. • Para el desarrollo de las actividades requiere del análisis de datos de manera regular y conocimientos detallados de los productos y servicios organizacionales.
GRADO 5	E	<ul style="list-style-type: none"> • Propone políticas, normas y procedimientos en función de los planes, programas y proyectos de las áreas o procesos organizacionales. • El puesto administra datos e información compleja. • Requiere un conocimiento amplio de la organización y de las características del entorno.

Tabla 72. Complejidad del puesto grado de dificultad

b) Toma de Decisiones: Valora la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, a través de simple elección, análisis, construcción e investigación de alternativas, orientadas a cumplir el portafolio de productos de los procesos organizacionales, características que serán valoradas a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

GRADO	CATEGORIA	DESCRIPCION
GRADO 1	A	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas.
GRADO 2	B	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones depende de una elección discriminada en situaciones similares.
GRADO 3	C	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones requiere de análisis ante situaciones diferentes.
GRADO 4	D	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones requiere un pensamiento analítico interpretativo, evaluativo en situaciones distintas. Desarrolla nuevas alternativas de solución.
GRADO 5	E	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución.

Tabla 73. Complejidad del puesto, toma de decisión.

3. Responsabilidad: Determina el grado de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades organizacionales, orientados al cumplimiento del portafolio de productos determinados en función de los objetivos y misión institucional, a través del siguiente subfactor:

a) **Rol del Puesto:** Son acciones de gestión asignada a los puestos, en los distintos procesos establecidos en la organización, en función de las competencias requeridas, de acuerdo a los siguientes criterios

GRADO	NIVEL	DESCRIPCION
GRADO 1	TECNICO	Estos puestos proporcionan soporte técnico de un oficio específico de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
GRADO 2	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	Responsable de la ejecución de actividades técnicas y tecnológicas.
GRADO 3	EJECUCION DE PROCESOS	Responsable de la ejecución de actividades, agregando valor a los productos o servicios que genera el subproceso o proceso organizacional.
GRADO 4	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	El rol de estos puestos es de ejecución y supervisión de equipos de trabajo.
GRADO 5	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	El rol de estos puestos es de ejecución y coordinación de procesos organizacionales que integran varios equipos de trabajo.

Tabla 74. Roll de puesto.

b) Contribución a los Resultados: Valora los niveles de contribución de los puestos en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales, considerando el uso de los recursos y la calidad de los resultados, a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

GRADO	CATEGORIA	DESCRIPCION
GRADO 1	A	<ul style="list-style-type: none"> • Esta clase de puesto son responsables de los resultados específicos del puesto y el uso de los recursos asignados.
GRADO 2	B	<ul style="list-style-type: none"> • Esta clase de puesto contribuyen de manera indirecta al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. • Sujetos a control sobre la calidad de sus resultados.
GRADO 3	C	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la calidad de los resultados esperados en el puesto de trabajo, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y el uso de los recursos asignados.
GRADO 4	D	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la calidad de los resultados esperados en equipos de trabajo. • Propone políticas y especificaciones técnicas de la calidad de los productos y servicios. • Supervisa y monitorea la contribución de los puestos de trabajo a los productos y servicios.
GRADO 5	E	<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. • Le corresponde monitorear y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos. • Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. • Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Tabla 75. Contribución a los resultados.

A continuación se presenta el diseño de un formulario simplificado que servirá para evaluar de forma consecuente los diferentes puestos de trabajo:

Elaboración de instrumento de valoración y análisis de los puestos de trabajo.

El formulario será utilizado con el fin de tener un mecanismo adecuado y simplificado para evaluar los puestos de trabajo existentes y además servirá para poder modificar los perfiles de requerimiento del puesto. En el siguiente paso de la metodología se incluirán los factores de ESFUERZO y CONDICIONES DEL PUESTO y se harán sus respectivas descripciones, ya que es importante incluir estos aspectos.

Se tomó como base para la evaluación los perfiles existentes proporcionados por la DGA para los puestos a analizar. **Anexo 10.**

FORMULARIO DE VALORACION DE PUESTOS			
1. DATOS GENERALES			
INSTITUCION: DGA		UNIDAD DE PROCESO: EXPORTACIONES	
PUESTO: ADMINISTRADOR DE ADUANAS			
2. COMPETENCIAS			
2.1. INSTRUCCIÓN FORMAL		2.2. EXPERIENCIA	
<input type="checkbox"/>	EDUCACION BASICA	<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>	BACHILLER	<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>	TÉCNICO	<input type="checkbox"/>	60
<input checked="" type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL	<input checked="" type="checkbox"/>	80
<input type="checkbox"/>	MAESTRÍA O ESPECIALISTA	<input type="checkbox"/>	100
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	60
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	80
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	100
2.3. GESTIÓN		2.4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	45
<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	60
<input checked="" type="checkbox"/>	E	<input checked="" type="checkbox"/>	75
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	25
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO			
3.1. GRADO DE DIFICULTAD		3.2. TOMA DE DECISIONES	
<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	5
<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>	D	<input checked="" type="checkbox"/>	20
<input checked="" type="checkbox"/>	E	<input type="checkbox"/>	25
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	50
4. RESPONSABILIDAD			
4.1. ROL DEL PUESTO		4.2. CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS	
<input type="checkbox"/>	TECNICO	<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLÓGICO	<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS	<input type="checkbox"/>	45
<input type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	<input type="checkbox"/>	60
<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	<input checked="" type="checkbox"/>	75
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	50
5. PONDERACION			
PUNTAJE TOTAL		430	
APROBADO			
REPROBADO			

FORMULARIO DE VALORACION DE PUESTOS																															
1. DATOS GENERALES																															
INSTITUCION: DGA	UNIDAD DE PROCESO: EXPORTACIONES																														
PUESTO: CONTADOR VISTA																															
2. COMPETENCIAS																															
2.1. INSTRUCCIÓN FORMAL	2.2. EXPERIENCIA																														
<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>EDUCACION BASICA</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>BACHILLER</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>TÉCNICO</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>TÍTULO PROFESIONAL</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>MAESTRÍA O ESPECIALISTA</td><td>100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	EDUCACION BASICA	20	<input type="checkbox"/>	BACHILLER	40	<input type="checkbox"/>	TÉCNICO	60	<input checked="" type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL	80	<input type="checkbox"/>	MAESTRÍA O ESPECIALISTA	100	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>TECNICO</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>EJECUCION DE PROCESOS</td><td>60</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</td><td>80</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</td><td>100</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	TECNICO	20	<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	40	<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS	60	<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	80	<input type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	100
<input type="checkbox"/>	EDUCACION BASICA	20																													
<input type="checkbox"/>	BACHILLER	40																													
<input type="checkbox"/>	TÉCNICO	60																													
<input checked="" type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL	80																													
<input type="checkbox"/>	MAESTRÍA O ESPECIALISTA	100																													
<input type="checkbox"/>	TECNICO	20																													
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	40																													
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS	60																													
<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	80																													
<input type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	100																													
2.3. GESTIÓN	2.4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS																														
<table border="1"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>A</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>30</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>C</td><td>45</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>D</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>E</td><td>75</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	A	15	<input type="checkbox"/>	B	30	<input type="checkbox"/>	C	45	<input type="checkbox"/>	D	60	<input type="checkbox"/>	E	75	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>10</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>C</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>D</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>E</td><td>25</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	A	5	<input type="checkbox"/>	B	10	<input checked="" type="checkbox"/>	C	15	<input type="checkbox"/>	D	20	<input type="checkbox"/>	E	25
<input checked="" type="checkbox"/>	A	15																													
<input type="checkbox"/>	B	30																													
<input type="checkbox"/>	C	45																													
<input type="checkbox"/>	D	60																													
<input type="checkbox"/>	E	75																													
<input type="checkbox"/>	A	5																													
<input type="checkbox"/>	B	10																													
<input checked="" type="checkbox"/>	C	15																													
<input type="checkbox"/>	D	20																													
<input type="checkbox"/>	E	25																													
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO																															
3.1. GRADO DE DIFICULTAD	3.2. TOMA DE DECISIONES																														
<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A</td><td>5</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>C</td><td>15</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>D</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>E</td><td>25</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	A	5	<input type="checkbox"/>	B	10	<input type="checkbox"/>	C	15	<input checked="" type="checkbox"/>	D	20	<input type="checkbox"/>	E	25	<table border="1"> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>A</td><td>10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>20</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>C</td><td>30</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>D</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>E</td><td>50</td></tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	A	10	<input type="checkbox"/>	B	20	<input type="checkbox"/>	C	30	<input type="checkbox"/>	D	40	<input type="checkbox"/>	E	50
<input type="checkbox"/>	A	5																													
<input type="checkbox"/>	B	10																													
<input type="checkbox"/>	C	15																													
<input checked="" type="checkbox"/>	D	20																													
<input type="checkbox"/>	E	25																													
<input checked="" type="checkbox"/>	A	10																													
<input type="checkbox"/>	B	20																													
<input type="checkbox"/>	C	30																													
<input type="checkbox"/>	D	40																													
<input type="checkbox"/>	E	50																													
4. RESPONSABILIDAD																															
4.1. ROL DEL PUESTO	4.2. CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS																														
<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>TECNICO</td><td>15</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO</td><td>30</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>EJECUCION DE PROCESOS</td><td>45</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</td><td>60</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</td><td>75</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	TECNICO	15	<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	30	<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS	45	<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	60	<input type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	75	<table border="1"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>A</td><td>10</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>B</td><td>20</td></tr> <tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>C</td><td>30</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>D</td><td>40</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>E</td><td>50</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	A	10	<input type="checkbox"/>	B	20	<input checked="" type="checkbox"/>	C	30	<input type="checkbox"/>	D	40	<input type="checkbox"/>	E	50
<input type="checkbox"/>	TECNICO	15																													
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	30																													
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS	45																													
<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	60																													
<input type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	75																													
<input type="checkbox"/>	A	10																													
<input type="checkbox"/>	B	20																													
<input checked="" type="checkbox"/>	C	30																													
<input type="checkbox"/>	D	40																													
<input type="checkbox"/>	E	50																													
5. PONDERACION																															
PUNTAJE TOTAL	310																														
APROBADO																															
REPROBADO																															

FORMULARIO DE VALORACION DE PUESTOS			
1. DATOS GENERALES			
INSTITUCION: DGA		UNIDAD DE PROCESO: EXPORTACIONES	
PUESTO: CONTROLADOR DE MEDIOS DE TRANSPORTE			
2. COMPETENCIAS			
2.1. INSTRUCCIÓN FORMAL		2.2. EXPERIENCIA	
<input type="checkbox"/>	EDUCACION BASICA	<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>	BACHILLER	<input type="checkbox"/>	40
<input checked="" type="checkbox"/>	TÉCNICO	<input checked="" type="checkbox"/>	60
<input type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>	80
<input type="checkbox"/>	MAESTRÍA O ESPECIALISTA	<input type="checkbox"/>	100
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	TECNICO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	60
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	80
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	100
2.3. GESTIÓN		2.4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
<input checked="" type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>	C	<input checked="" type="checkbox"/>	45
<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	60
<input type="checkbox"/>	E	<input type="checkbox"/>	75
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	B
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	C
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	D
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	E
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	25
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO			
3.1. GRADO DE DIFICULTAD		3.2. TOMA DE DECISIONES	
<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	5
<input checked="" type="checkbox"/>	B	<input checked="" type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>	E	<input type="checkbox"/>	25
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	B
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	C
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	D
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	E
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	50
4. RESPONSABILIDAD			
4.1. ROL DEL PUESTO		4.2. CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS	
<input type="checkbox"/>	TECNICO	<input type="checkbox"/>	15
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	<input type="checkbox"/>	30
<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS	<input checked="" type="checkbox"/>	45
<input type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	<input type="checkbox"/>	60
<input type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	<input type="checkbox"/>	75
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	10
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	B
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	20
<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	C
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	30
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	D
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	40
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	E
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	50
5. PONDERACION			
PUNTAJE TOTAL		255	
APROBADO			
REPROBADO			
FORMULARIO DE VALORACION DE PUESTOS			

1. DATOS GENERALES		
INSTITUCION: DGA		UNIDAD DE PROCESO: EXPORTACIONES
PUESTO: OFICIAL ADUANERO		
2. COMPETENCIAS		
2.1. INSTRUCCIÓN FORMAL		2.2. EXPERIENCIA
<input type="checkbox"/>	EDUCACION BASICA	20
<input type="checkbox"/>	BACHILLER	40
<input type="checkbox"/>	TÉCNICO	60
<input checked="" type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL	80
<input type="checkbox"/>	MAESTRÍA O ESPECIALISTA	100
<input type="checkbox"/>	TECNICO	20
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	40
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS	60
<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	80
<input type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	100
2.3. GESTIÓN		2.4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS
<input type="checkbox"/>	A	15
<input type="checkbox"/>	B	30
<input checked="" type="checkbox"/>	C	45
<input type="checkbox"/>	D	60
<input type="checkbox"/>	E	75
<input type="checkbox"/>	A	5
<input type="checkbox"/>	B	10
<input type="checkbox"/>	C	15
<input checked="" type="checkbox"/>	D	20
<input type="checkbox"/>	E	25
3. COMPLEJIDAD DEL PUESTO		
3.1. GRADO DE DIFICULTAD		3.2. TOMA DE DECISIONES
<input type="checkbox"/>	A	5
<input type="checkbox"/>	B	10
<input type="checkbox"/>	C	15
<input checked="" type="checkbox"/>	D	20
<input type="checkbox"/>	E	25
<input type="checkbox"/>	A	10
<input type="checkbox"/>	B	20
<input type="checkbox"/>	C	30
<input checked="" type="checkbox"/>	D	40
<input type="checkbox"/>	E	50
4. RESPONSABILIDAD		
4.1. ROL DEL PUESTO		4.2. CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS
<input type="checkbox"/>	TECNICO	15
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	30
<input type="checkbox"/>	EJECUCION DE PROCESOS	45
<input checked="" type="checkbox"/>	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	60
<input type="checkbox"/>	EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	75
<input type="checkbox"/>	A	10
<input type="checkbox"/>	B	20
<input type="checkbox"/>	C	30
<input checked="" type="checkbox"/>	D	40
<input type="checkbox"/>	E	50
5. PONDERACION		
PUNTAJE TOTAL		385
APROBADO		
REPROBADO		

6.2.1. DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO: ENCARGADO DE EXPORTACION DENTRO DE LA EMPRESA.

El departamento de comercio internacional está definido dentro de la estructura organizacional como el área encargada de la logística de importación y exportación empresarial, por lo que las funciones están siempre entrelazadas con las demás áreas funcionales de la compañía.

La exportación es una operación de venta con la única particularidad de que quienes exportan tienen a sus clientes en el extranjero. Los procedimientos de comercialización interna enmarcan la responsabilidad de toda empresa para aumentar el comercio de exportaciones dentro de sus planes, objetivos y políticas de ventas. Las funciones principales son el estudio planeado y el desarrollo de las ventas en el comercio internacional, así como comercialización de los productos manufacturados.

La emisión de la documentación, ya que toda expedición de mercancías debe ir acompañada de una serie de documentos habituales que deben cumplirse en toda operación de compraventa; los más utilizados son el albarán o nota de entrega y la carta de porte.

Debemos destacar que las tareas son responsabilidad del exportador, y velar por que los INCOTERMS sean los pactados.

En este recinto se verifica que las mercancías relacionadas en el pedido se corresponden con las referencias que se han preparado para servir al cliente y si la cantidad de productos coincide con la solicitada. La tarea de control se puede agilizar mediante la incorporación a los productos de etiquetas provistas de código de barras, así el operario recogerá la información de las mismas mediante un lector óptico con el fin de comprobar que la unidad de expedición es correcta.

IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL
OBJETIVO DEL CARGO:	Atender bajo su inmediata responsabilidad la planeación, control y ejecución de todos los asuntos relacionados con las distintas funciones del departamento de comercialización para que permitan el correcto funcionamiento de todo la empresa.
RESPONSABILIDADES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene acceso a toda la información referente al departamento e información confidencial sobre manejos administrativos y bancarios. 2. Es responsable por los errores que cometa al ejecutar sus funciones o por la mala información dada a cualquiera de sus subordinados. 3. Es responsable por la información y evaluación de los clientes y proveedores del exterior 4. Debe responder por el uso adecuado de los equipos de oficina que utiliza para el desarrollo de sus funciones, tales como: computador, teléfono y papelería en general. 5. Es responsable por las facturas de los proveedores del exterior, clientes y transportistas. Además debe informar periódicamente al área gerencial sobre los costos y tiempos de las compras internacionales. 6. Es responsable por los resultados del cumplimiento de sus funciones cualquiera de los integrantes del departamento.
COMPETENCIAS DEL CARGO	
EDUCACION:	Administrador de Empresas y/o negocios internacionales, o afines.
FORMACION:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de Microsoft Office. • Estudios de Ingles básico.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad en toma de decisiones • Liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para relacionarse • Capacidad para solución de conflictos • Capacidad para planeación y organización • Aprovechamiento de recursos • Capacidad de análisis • Responsabilidad • Confidencialidad en la información • Calidad Humana • Orientación a la calidad • Creatividad e innovación • Trabajo en equipo • Comunicación Oral y escrita • Vocación de servicio y atención al cliente • Capacidad de escuchar • Disciplina • Conocimiento de las funciones • Colaboración
EXPERIENCIA:	Cuatro (4) años en cargos administrativos afines a comercio exterior.
FUNCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable por la notificación a finanzas del monto de las cuentas por pagar de los proveedores y clientes del exterior que deben realizarse en un periodo de tiempo determinado. • Reportar al área gerencial el costo y tiempos de entrega de las compras y ventas internacionales realizadas en un periodo de tiempo, relacionadas por línea, proveedor, país de compra o venta y empresa. • Asegurarse que el valor de los impuestos aduaneros a pagar sea el correcto y sean cancelados a tiempo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la liquidación de la mercancía para poder ingresarla o sacarla de inventario y así finalmente poderse la facturar al cliente o proveedor. • Conservar y actualizar la documentación requerida de los créditos obtenidos con los diferentes proveedores y clientes internacionales. • Establecer la capacidad para compra de divisas (efectivo y/o cupo en bancos). • Seguir los pasos correspondientes de acuerdo a los recursos que se tienen para efectuar el pago. (propios o crédito) y verificar la aplicación del pago.
	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar todos los procesos de coordinación logística que se estén llevando a cabo en el departamento. • Hacer seguimiento a todos las órdenes de pedido que estén abiertas en el departamento. • Garantizar el cumplimiento de lo establecido en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad. • Verificar el recibo y entrega de documentos originales a su cargo. • Ser parte activa de las actividades llevadas a cabo para el bienestar de los integrantes de la compañía e identificar las necesidades de formación del personal a cargo. • Verificar que las exportaciones sean realizadas a tiempo. • Implementar oportunamente las disposiciones o acciones correctivas o preventivas tomadas por el área gerencial como resultado de la revisión realizada en las reuniones por departamentos, o como resultado de auditorías internas o externas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar que las facturas de proveedores y clientes del exterior, y transportistas sean contabilizadas y entregadas a tiempo al departamento de contabilidad. • Promover los procesos de gestión dentro del departamento. • Verificar que el reporte del transporte de mercancía realizado en el mes sea entregada a tiempo y correctamente diligenciada. • Realizar seguimiento a los pedidos en tránsito de las ventas. • Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.
--	---

Tabla 76. Diseño del perfil del puesto: encargado de exportación dentro de la empresa.

6.2.2. DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO: TRANSPORTISTA DE CARGA.

La empresa debe tener lineamientos y requisitos que las personas encargadas de transporte de la mercancía deben cumplir al igual que cuando la empresa decide contratar el transporte para la distribución de los productos, es fundamental que aplique unos “criterios de selección”, para garantizar condiciones de seguridad para los productos.

A continuación se mencionan los principales requisitos a tener en cuenta para la selección de un conductor, redactando una guía con los requerimientos básicos para la selección de conductores

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE / TÍTULO DEL PUESTO:	Transportista de carga internacional
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Transportar mercancía de exportación o importación desde las empresas a los clientes.
FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir el vehículo asignado con el objeto de transportar mercancías en cuenta el destino e itinerario. 2. Mantener en óptimas condiciones de orden, limpieza y buena presentación el vehículo asignado a su persona. 3. Reportar las necesidades de reparación y/o mantenimiento del vehículo asignado a su persona.

	<p>4. Se responsabilizará de la recepción de pedidos y relaciones de entrega con los clientes.</p> <p>5. Supervisará el accionar de los agentes aduanales desde el ingreso hasta la salida de la mercancía del recinto aduanal.</p> <p>6. Leer y poner en práctica las disposiciones del “Manual del Transportista de Carga”</p>
CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO	
RESULTADOS PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar la mercancía desde la empresa productora y resguardar en forma la carga para entregarla posteriormente al cliente. • Cumplir con los reglamentos de transporte vial de El Salvador, así como los procedimientos básicos de la conducción segura.
PERFIL DE CONTRATACIÓN	
EDUCACION:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Básica: Indispensable o Deseable • Certificado de 9° Grado Deseable • Dado que el servicio que demanda el cargo de motorista, se requiere que sepa leer y escribir para cumplir a eficazmente con las funciones básicas. • Tener como mínimo 21 años de edad. • Tener 2 años de experiencia (como mínimo) en el transporte de carga internacional. • Tener conocimiento de llenado de documentos de exportación imputables al transportista. • Poner en práctica las disposiciones del Viceministerio de transporte de El Salvador, contenido en el “Manual del Conductor”

Tabla 77. Diseño del perfil del puesto: transportista de carga.

6.3. REDEFINICIÓN DE PERFILES Y PUESTOS DE TRABAJO

Se debe tener en cuenta que no hay una valoración precisa del nivel a alcanzar en la evaluación de los puestos, ya que cada persona tiene sus capacidades en menor o mayor grado, y son aspectos muy propios de ellos, pero de acuerdo a los aspectos antes enumerados, los cuales son: competencia, complejidad del puesto y responsabilidades, las cuales fueron evaluadas se concluye que existen áreas muy marcadas en las que se debe fortalecer al personal en los diferentes niveles, llegando a enfocarse en:



Esquema 16 Resultados de valoración de puestos.

Es por eso que a continuación respaldada por los requerimientos del programa PICARD para la OMA se presentaran los estándares comunes que debe cumplir el personal aduanero a dos niveles, como se muestra en el siguiente organigrama, presentándose el perfil de puestos de trabajo en el Anexo 10.



Esquema 17. Organigrama aduana.

En la cual solo se redefinirán y formularan los aspectos para los perfiles del Administrador de Aduanas y en conjunto, por tener responsabilidades al mismo nivel, al Contador Vista, Oficial Aduanero y Controlador de Medios de Transporte. Nótese que las cajas en azul son personal que no está al servicio de las exportaciones, o pertenecen al ámbito de tránsito internacional, o están son encargados de servicios auxiliares para la aduana.

Los siguientes ítems son diseñados con el fin de que la división Administrativa de la DGA, pueda adaptar a sus perfiles los aspectos que sean necesarios y aplicables al personal.

ADMINISTRADOR DE ADUANAS

Conocimientos Requeridos

1. Comprender de manera crítica de las políticas económicas del gobierno y la dirección social, sus obligaciones y las prioridades internacionales y regionales.
2. Comprender el papel de aduanas en la aplicación de la política del gobierno a la gente y del comercio en la frontera y su control de gerencia básica.
3. Comprender el papel complejo de aduanas como organización de la permisión y de la aplicación de una política: Económico y fiscal, Gerencia comercial, Protección social Internacional/regional, Gerencia de la conformidad.
4. Comprender la operación del sistema judicial internacional y nacional de los procesos legislativos. La distinción entre legislación apropiada al país, primaria y secundaria. Y el proceso de elaboración y de promulgación legislativo.
5. Comprender de manera general la micro y macro economía.
6. Comprender en forma crítica el ambiente interno y externo en el ámbito comercial.
7. Comprender los requisitos y de los procedimientos internos de la política de aduanas para su desarrollo y puesta en práctica.
8. Entender exigencias nacionales e internacionales de la política y traducirlas en políticas de aduanas internas.
9. Comprender cuidadosamente la captación y la asignación de los recursos financieros, técnicos y humanos del gobierno para entregar con eficacia los objetivos del negocio de las aduanas.
10. Comprender políticas de gerencia básicas de recurso humano como Reclutamiento, Selección, Entrenamiento y Medición del desempeño.
11. Entender el contexto en el cual el riesgo debe ser manejado incluyendo la información, inteligencia, estructura y los requisitos de sistema para un sistema eficaz de riesgos, preventivo y paliativo.

12. Identificar las fuentes de información clave. Comprensión de la información y de los sistemas de la base requeridos para manejar y divulgar sobre el negocio de las aduanas y mantener una memoria corporativa.
13. Comprender la operación eficaz de la cadena de suministro internacional y del papel de las aduanas dentro de él, ambos para la importación y exportación, las necesidades de sus piezas y las oportunidades que presenta para la facilitación eficaz del control y del comercio.
14. Comprender el uso de la tecnología de la computación y comunicación.
15. Comprender el papel dominante de las técnicas de comunicaciones en un departamento moderno de aduanas para crear una cultura de información, demostrar la transparencia, educar el comercio e informar al gobierno y al público.
16. Entender, practicar y comunicar los principios que sostienen buena gobernanza.
17. Crear un ambiente ético.

Habilidades Requeridas

1. Comunicar una dirección clara para los negocios a todos los niveles.
2. Asimilar y analizar críticamente, información compleja para proveer una visión y discernir claramente.
3. Delegar responsablemente, inteligentemente, controlar y ajustar
4. Actuar y comunicar en vías de fomentar la participación y compromiso de otros en la dirección deseada.
5. Asimilar y analizar críticamente, información completa, establecer una visión clara y expresar en una manera clara y precisa a todos los niveles desde gobierno a personal operacional.
6. Fomentar a otros a probar sus habilidades en el interés de ellos mismos y el desarrollo de la organización.
7. Obtener y asimilar información desde una gran variedad de fuentes para analizar estratégicamente con el fin de proveer información relevante para influir y dirigir las operaciones aduanales.

8. Identificar hechos relevantes del negocio de aduanas para una gama diversa de fuentes, relatar al negocio los requerimientos de identificar y resolver los conflictos que constantemente proporcionan información sobre el sentido en el que las decisiones pueden ser tomadas.
9. Saber usar la información, valorar riesgo, balance contra los requerimientos del negocio, fijar una dirección y establecer objetivos claros para lo que mejor se ajuste a la necesidad comercial.
10. Trabajar solo o con otros para identificar todos los aspectos de una consideración y desarrollar la solución que mejor se ajusten a la necesidad comercial.
11. Explicar claramente requerimientos a otros en una gran variedad de niveles en un sentido que reflexione puntos de vista y estimule el compromiso posteriormente en el proceso.
12. Escuchar activamente una gama de puntos de vista y crear un clima en que racionalmente se debata los temas e influencia de opiniones divergentes.
13. Reflexionar y revisar el desempeño personal.
14. Entender las necesidades de los jugadores clave internos y externos a la organización y presentar argumentos que son sensibles a sus puntos de vista o influenciar sus puntos de vista sensitivamente.
15. Mantener una relación personal afectiva tanto externa como internamente con la organización, facilitar lugares y facilidades para la comunicación.
16. Tratar con una gama variada de individuos para obtener recursos o cambios requeridos por el negocio (sean comerciales o de desarrollo).
17. Crear situaciones “ganar-ganar” en donde sea posible en o en situaciones no comerciales.
18. Afirmar autoridad en negociaciones comerciales manteniendo una relación efectiva.
19. Presentar trabajo escrito que establezca su propósito, encontrar claramente y precisamente las necesidades del lector y lógicamente presentar información, temas y conclusiones.
20. Construir reportes que provean de información clara, identifique temas y presente alternativas de acción que ayude al lector en la toma de decisiones.

21. Analizar estratégicamente los componentes clave de los procesos de cambio para claramente resumir las necesidades de cambio, empatía con aquellos que experimenten cambios y ayudarlos en el desarrollo del conocimiento, habilidades y comportamientos requeridos.
22. Alcanzar una gama de proyectos, para identificar coincidencias resolver conflictos, y en orden de un programa estratégico.
23. Proveer un mecanismo de dirección y desarrollo, monitoreo y evaluación de progreso de proyectos y/o actividades diarias.
24. Ser capaz de reconocer el talento individual, explorar fronteras de conocimiento, fijar un nivel de tolerancia, reconocer límites y parámetros de creatividad.

Actitudes y comportamiento requeridos.

1. Exhibir comportamientos que reflejen culturas y el rendimiento deseado de la organización.
2. Comportarse de una manera que demuestre el alto valor que tiene en integridad y la buena gobernanza.
3. Mostrar entendimiento de la situación del personal dentro de la organización sin comprometer valores personales y oficiales.
4. Demostrar que no existe favoritismo excesivo, contrariedad de vista de los temas, estar bien informado, proceso de decisión de medidas.
5. Comunicar a todos los niveles de una manera que muestre confianza en la organización y su capacidad de entregar contra requerimientos de gobierno y entidades públicas.
6. Crear un ambiente de trabajo que fomente el pensamiento creativo.
7. Concentrarse en buscar siempre la facilitación de comercio internacional.

Conocimientos Requeridos

1. Conocer las políticas gubernamentales y prioridades que definen el papel de la aduana en el área de interés y el papel de los otros departamentos gubernamentales en el contexto.
2. Habilidad para manejarlo dentro del ambiente económico.
3. Conocimiento del ambiente económico en las aduanas.
4. Ser capaz de transmitir la política definida a nivel operativo.
5. Entender su papel en el contexto de las grandes organizaciones, cómo interactúan con las otras unidades operacionales y cuál es el impacto en estas.
6. Entender los centros de información y sistemas requeridos para administrar y generar reportes sobre el negocio aduanero y mantener una memoria corporativa.
7. Entender y mantenerse al día con la información tecnológica disponible que es aplicable al área de la unidad operacional.
8. Alto nivel técnico en los campos aduaneros: Económico y fiscal, Gerencia del comercio, Protección social Internacional/Regional y Gestión del cumplimiento de normas.
9. Conocimientos generales en micro y macro economía. El conocimiento de la economía del desarrollo y del papel y el impacto de la aduana, los fenómenos económicos.
10. Comprender el contexto en el que el riesgo debe ser manejado incluyendo la información, la inteligencia, requisitos estructurales y de sistemas para un sistema efectivo de la gestión de riesgos que tiene ambos elementos preventivo y concentrador.
11. Comprender del papel y técnicas clave de comunicaciones en un departamento moderno de la aduana para crear una cultura de conformidad, demostrar transparencia, educar al comercio e informar a ambos, al gobierno y al público.
12. Comprender, practicar y comunicar los principios que sostienen la buena gobernanza.

Habilidades Requeridas

1. Habilidad para comunicar la dirección que tomara el negocio en todos los niveles.
2. Asimilar un análisis crítico, información compleja para proveer visión y claro discernimiento.
3. La habilidad para delegar responsabilidad, monitorear y ajustar inteligentemente.
4. Capacidad de actuar y comunicarse de manera que favorezca la participación y el compromiso de otros en la dirección deseada.
5. Capacidad de recopilar y asimilar información de una gran variedad de fuentes, para analizar operacionalmente y orientar las acciones de control y aplicación.
6. Capacidad de identificar los hechos pertinentes al negocio aduanero de una diversa gama de fuentes, relacionadas a los requerimientos del negocio, identificar y resolver los conflictos para analizar coherentemente y para utilizar la información recolectada.
7. Capacidad de utilizar información, valorar riesgos, el equilibrio contra requisitos los operacionales, poner una dirección y establecer objetivos claros para que otros los empleen según la necesidad del negocio.
8. Capacidad de trabajar solo o en equipo e identificar todos los aspectos de alguna situación, considerar las opciones y desarrollar la solución que mejor cubra la necesidad del negocio.
9. Habilidad de mantener una relación personal efectiva, tanto de manera externa como a lo interno de la organización que brinde comodidad y facilite la comunicación.
10. La habilidad de negociar con un amplio rango de individuos para obtener los recursos o los cambios requeridos por el negocio (tanto comerciales como de desenvolvimiento).
11. La habilidad de imponer autoridad en las negociaciones comerciales manteniendo igualmente relaciones privilegiadas.
12. La habilidad de construir reportes que den información clara, identifiquen los problemas y presenten alternativas para actuar, de manea que ayuden al lector en la toma de dediciones.
13. Tener entrenamiento y conocimiento en computación, así como la capacidad de leer y escribir haciendo uso de dicha tecnología.

14. Ser inflexibles y ejemplares en términos de integridad.
15. Habilidad de reflejar y revisar el desempeño del personal.
16. Habilidad de identificar causas y situaciones comunes que generan conflictos, y la manera de manejarlas para obtener resultados positivos.

Actitudes y comportamiento requerido

1. Comportarse de una manera que demuestre un alto valor basado en integridad y buena gobernabilidad.
2. Mostrar un comportamiento que refleje la cultura y desempeño organizacional.
3. Mostrar y entender la situación del personal en la organización, sin comprometer los valores personales y oficiales.
4. No tener favoritismos, visión desapasionada de situaciones, bien informado, tomando decisiones moderadas.
5. Comunicarse en todos los niveles de una manera que demuestre fe en la organización y su habilidad de enfrentarse a los requerimientos públicos y del gobierno.
6. Enfocarse en la facilitación del intercambio comercial en favor del cliente.

7. CREACIÓN DE MANUAL DE INVOLUCRADOS

Metodología



Esquema 18. Metodología creación de manuales.

7.2.1. Elección del tipo de manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades del área de acuerdo a sus atribuciones para la ejecución eficiente de las mismas, señalando generalmente quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

Los Manuales de Procedimientos por el alcance de su información se clasifican en:

- Manual General de Procedimientos: Contiene la descripción de los procedimientos de toda Dependencia o Entidad.
- Manual Específico de Procedimientos: Comprende las actividades a realizarse en un área en especial de la Dependencia o Entidad, por ejemplo: Subsecretaría, Dirección General, Dirección, Subdirección, Departamento, etc.

7.2.2. Establecimiento del objetivo del manual

Describir de manera resumida los procedimientos y ambitos en los que el transportista de carga se desarrolla, definiendo las responsabilidades, procedimientos, instrucciones y registros que aplican .

Se elabora también para controlar la uniformidad en las instrucciones apropiada a los recursos y debe tener la adaptabilidad a la capacidad de proceso de distribución y transporte de la empresa. Es recomendable que la empresa, ya sea con flotilla propia, o contratación externa de transporte siga las siguientes pautas:

- Entregar el Manual a todos los transportistas que trabajan para la empresa productora como los autónomos que trabajan con dedicación exclusiva.
- Procurar que el Manual del Transportista sea un documento sencillo de manejar, con un índice simple que ayude a localizar los diversos capítulos y temas, con un lenguaje claro y directo, con una presentación visual que invite a su lectura.
- Actualizar el Manual en tantas ocasiones como sea necesario, para que no pierda efectividad.

7.2.3. Definición del alcance

El Manual de Procedimientos es un documento que tienen por objeto el aseguramiento de la calidad en las funciones y tareas del transportista en beneficio de las empresas exportadoras a las que presta servicio y en él se describen las disposiciones generales para asegurar la calidad en sus servicios, para prevenir la aparición de no conformidades, para aplicar las acciones precisas para evitar su repetición, y para, a través de la gestión de sus procesos, alcanzar la mejora continua del sistema así como la satisfacción de sus clientes.

El alcance del presente Manual queda limitado al transporte internacional terrestre en régimen de carga completa.

Este manual es aplicable a empresas de transporte terrestre (productos) y empresas que tienen la distribución de productos o servicios dentro de la logística de comercialización, donde el medio de transporte sean cabezales con contenedores de 20' o 40'.

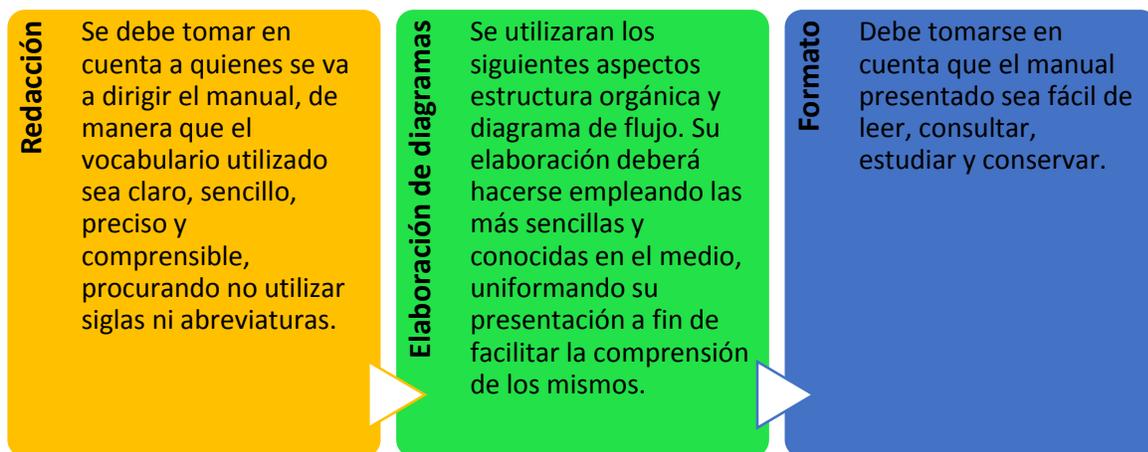
No aplica para trabajar otro tipo de medio de transporte ni para otra vía como la marítima o aérea, y será utilizado por conductores de transporte de carga únicamente.

7.2.4. Estructuración del Manual.

La información que integrará el Manual de Procedimientos dependerá de lo que se pretenda mostrar o dar a conocer con este documento, sin embargo, pueden considerarse los siguientes puntos:

- Portada
- Saludo
- Índice
- Descripción de Procedimientos
- Directorio
- Firmas de Autorización

En esta etapa se establece el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración del manual, es importante considerar lo siguiente:



Esquema 19. Diseño y presentación a utilizar para la elaboración de manuales.

Es necesario que la validación la lleven a cabo los responsables de las áreas a las que corresponden los manuales, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y las actividades que realizan.

7.2.5. *Elaboración del Manual*

A continuación se muestra el diseño de la propuesta del manual para el transportista de carga:



DISTINGUIDO CONDUCTOR: _____

SALUDO

Estimado Sr. Transportista, el presente manual le puede servir de guía para establecer las acciones preventivas con el fin de evitar riesgos en el manejo de carga por vía terrestre, asimismo, satisfacer los requisitos de sus clientes.

A esta aptitud para satisfacer los requisitos de los clientes se denomina “calidad del servicio” conjugando la calidad, eficiencia y seguridad del servicio, y afecta la forma en que su empresa realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes, tales como: la seguridad, la puntualidad, el compromiso, la contratación, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de errores, etc.

El conductor debe ser consciente que un excelente servicio es vital, ya que conoce mejor que nadie cómo es su medio de transporte, y conoce los detalles para realizar correctamente su trabajo. Este es un elemento clave para el transporte terrestre.

El transporte terrestre de carga, constituye “la columna vertebral” de cualquier economía. Sin un eficaz y eficiente servicio de transporte la vida empresarial se paralizaría y el crecimiento económico se estancaría.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CONTENIDO

P1. Preparación al inicio de la jornada

P2. Recepción de la orden de servicio

P3. Conducción profesional

P4. Manejo de las emergencias

Dentro de los cuales están inmersas actividades a realizarse, que se desarrollan a continuación:

Nomenclatura:

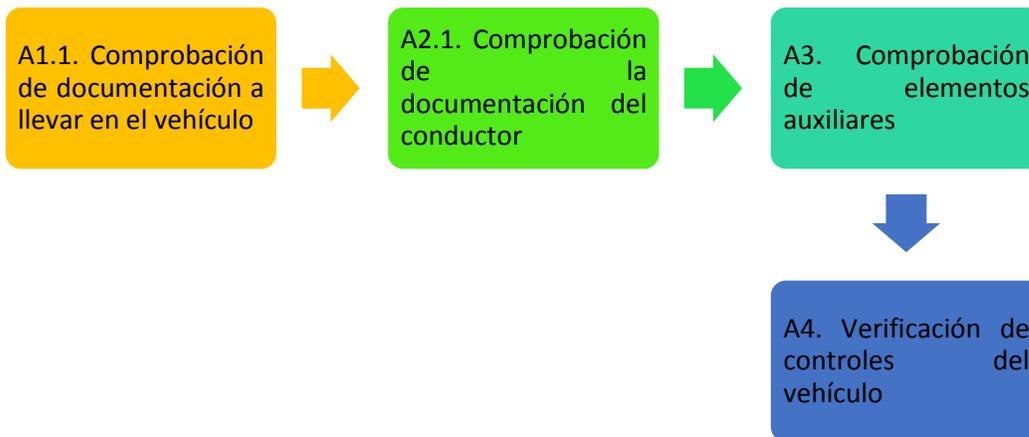
Ejemplo: Actividad número 3 del Procedimiento 4

1



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Procedimiento #1: Preparación al inicio de la jornada.



Actividad #1. Comprobación de documentación a llevar en el vehículo.

Antes de iniciar el servicio, el conductor comprobará que la documentación del vehículo está en su sitio. La documentación estará recogida y ordenada y en un lugar que permita su fácil consulta en caso de que sea requerida por una inspección. Además, comprobará y comunicará a la empresa los controles, así como la suposición que el conductor conozca de las rutas.

Los documentos de carácter general que deberá tener el vehículo :

- Tarjeta de circulación del vehículo.
- Seguro del vehículo.
- Mapa de ruta.
- Documentación del conductor: licencia, DUI, NIT.
- Contratos de colaboración entre empresas (en caso subcontratación).

Actividad #2. Comprobación de la documentación del conductor.

- Documento Único de Identidad (DUI)
- Pasaporte.
- Licencia de conducir vigente.
- Lista de contactos para casos de emergencia.
- Constancia derechos asegurado o seguro médico para atención en casos de emergencia.

Actividad #3. Comprobación de elementos auxiliares.

- Mapas de carreteras o rutas fiscales.
- Libro de taller donde se anoten las operaciones de mantenimiento.
- Partes para la inspección del vehículo.
- Extintor (que no haya superado la fecha de caducidad y la presión siga correcta).
- Elementos de sujeción: cinturones, correas, tensores...
- Elementos de fijación: cinchas, correas...
- Elementos de indicación: triángulos de emergencia, banderín rojo, plafones naranjas si procede.
- Elementos de reparación: caja de herramientas, bombillas de repuesto, gato hidráulico, llantas de repuesto, llave de ranas...
- Otros elementos: guantes, linterna, trapos limpios, libreta y bolígrafo para notas.



Actividad #4. Verificación de Controles del vehículo.

- Comprobar diariamente, antes de iniciar la prestación del servicio, los indicadores más importantes del vehículo (nivel de aceite, agua, líquido de la dirección y de frenos, etc.). En caso de que el vehículo sea el que utilizamos normalmente, bastará con realizar la comprobación dos veces por semana.
- Controlar los kilómetros establecidos para el cambio de líquidos, aceites, filtros, etc., y avisar de las revisiones y/o reparaciones derivadas de dicho kilometraje. Estas revisiones deberán registrarse o documentarse formalmente.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Comprobar que lleva recambios y el material necesario que le permita realizar reparaciones básicas que puedan surgir en el transcurso del servicio (bombillas, fusibles, caja de herramientas, gato hidráulico, llave de ruedas, etc.).
- Comprobar el exterior del vehículo antes de prestar el servicio (por ejemplo el dibujo de las ruedas, existencia de manchas que indiquen pérdidas de aceite, etc.).
- El conductor es el responsable del cuidado del vehículo y tiene que asegurarse de que esté perfectamente limpio, tanto por dentro como por fuera, antes de prestar el servicio. Dicho mantenimiento se llevará a cabo de forma diaria o más a menudo si el conductor lo cree conveniente.
- Todas las deficiencias observadas durante la revisión y comprobación del vehículo deberán ser anotadas por el conductor en la hoja de revisión.
- En las instalaciones de la empresa lo normal será aprovisionar el vehículo después de cada jornada o antes del servicio. Deberá rellenar correctamente el documento correspondiente y entregarlo a su responsable.
- Fuera de las instalaciones de la empresa se realizará el aprovisionamiento con vales, certificados o documentos que amparen que la empresa encargada del transporte brinda con ese fin. En el momento de pagar, se deberá constatar la cantidad de galones y el importe sean los correctos.
- Los documentos antes mencionados se guardarán en el lugar más seguro para evitar su robo. Este lugar debe ser conocido por los otros conductores de la empresa por si se produjesen cambios de vehículo. En caso de pérdida o robo se comunicará inmediatamente a los responsables de la empresa para que los anulen.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Procedimiento #2: Recepción de la orden de servicio.

A1.2. Revisión de documentación e información necesaria



A2.2. Seguridad e integridad del vehículo al estacionarlo

Actividad #1. Revisión de documentación e información necesaria.

Recibida una orden para recoger la carga, asegúrese que quedan bien claras:

- Documentos de exportación completos, los cuales fueron definidos en la etapa de diagnóstico.
- La dirección, la fecha y la hora de la carga.
- La dirección, la fecha y la hora de entrega.
- Los nombres y teléfonos de las personas de contacto (carga y entrega).
- Descripción del tipo de mercancía para comprobar la idoneidad del vehículo.
- El número de paquetes, pallets y otros soportes que ha de transportar (dimensiones y pesos).



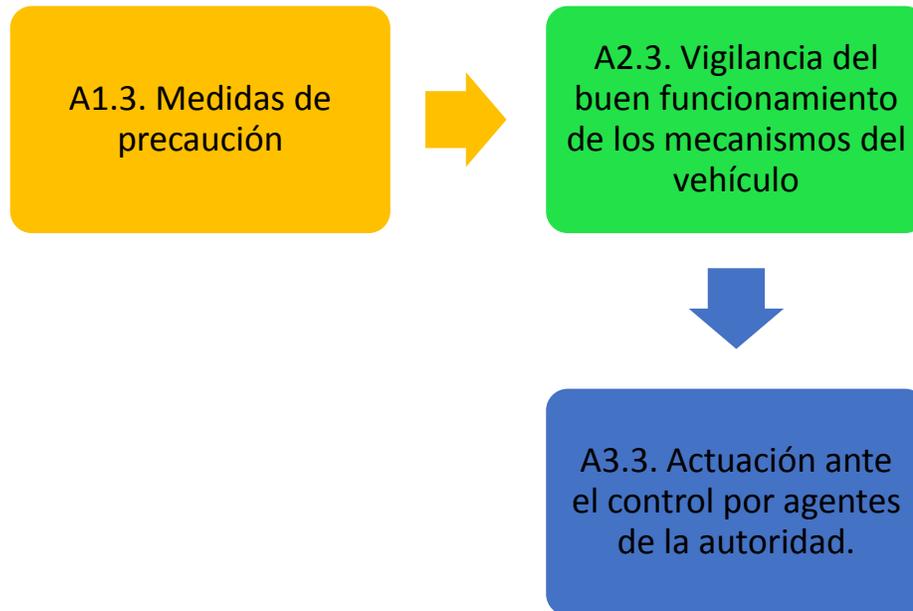
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Actividad #2. Seguridad e integridad del vehículo al estacionarlo.

- Durante la jornada de trabajo permanecerá atento al teléfono móvil para ser informado de los cambios que puedan aparecer mientras presta el servicio.
- Si tiene dudas respecto al servicio encomendado, vale la pena que invierta unos cuantos minutos para preguntar y asegurarse de que ha comprendido correctamente.
- Si tiene alguna razón para no aceptar el servicio (porque sus condiciones físicas no son buenas, porque el vehículo o su funcionamiento no son apropiados o por cualquier otra causa) comuníquelo inmediatamente y con claridad.
- Si se estaciona el vehículo fuera de la empresa, el conductor, como medida de precaución, sacara de la unidad todos los objetos que puedan ser robados (por ejemplo la radio, dinero, tarjetas de crédito, etc.).
- En caso de desperfectos ocasionados en aparcamientos vigilados, avisará a los responsables del estacionamiento y en su caso denunciará el hecho ante las autoridades, para que después la empresa pueda iniciar un proceso de reclamación legal.



Procedimiento #3: Conducción profesional.



Actividad #1. Medidas de precaución.

- Conducción atenta y segura: Deberá circular con atención permanente a la conducción, respetando las normas de circulación.
- Evitar situaciones o actividades (comer, llamadas telefónicas, etc.) que puedan disminuir la atención sobre la conducción o perjudicar la imagen del servicio.
- Se deben evitar las maniobras y virajes bruscos, frenazos, adelantamientos innecesarios, etc., que puedan poner en peligro la seguridad y tranquilidad de los pasajeros.
- Adecuar la conducción a la climatología, al tipo de vía por la que se circula, a la intensidad del tráfico, etc.
- Distancia de seguridad: Guardar la distancia de seguridad con otros vehículos, sobre todo circulando en caravana. En este último caso, nunca se deberían realizar adelantamientos, salvo por una causa justificada.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Estado físico del conductor: En caso de sueño, fatiga o indisposición debe parar el vehículo hasta que se encuentre plenamente capacitado para conducir con total normalidad. En caso de enfermedad o indisposición debe notificarlo con urgencia a la empresa.
- La conducción bajo los efectos del alcohol y fumar está prohibido por ley. Conducir bajo estas condiciones pone en peligro su propia seguridad y la de los pasajeros y puede suponer una dura sanción.

Actividad #2. Vigilancia del buen funcionamiento de los mecanismos del vehículo.

- Prestar atención a los indicadores de los mecanismos del vehículo, vigilando cualquier anomalía que señalen. En caso de detectar algún problema que pueda provocar graves averías (agua, aceite temperatura, etc.), se debe detener el vehículo y seguir el procedimiento para el caso de averías.
- El conductor prestará atención durante la conducción al correcto funcionamiento de los elementos de confort principalmente, al aire acondicionado/calefacción.

Actividad #3. Actuación ante el control por agentes de la autoridad.

- Detención del vehículo: Realizará el estacionamiento del vehículo en el lugar que le indique el agente.
- Trato con el agente: Deberá ser amable y educado y colaborar en todo lo que le solicite. Es importante que nuestra actitud muestre tranquilidad hacia los agentes. Siempre se evitará discutir con el agente. Su obligación será que la inspección tenga la menor duración posible.
- Denuncia: En caso de denuncia se asegurará de haber entendido porqué se le sanciona, para luego poder explicarlo al responsable en la empresa.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Procedimiento #4: Manejo de las emergencias.

A1.4. Actuación
ante desperfecto
mecánico



A2.4. Actuación
ante siniestro

Actividad #1. Actuación ante desperfecto mecánico.

- Parada del vehículo: Estacionará en un área de servicio y, si no es posible, en el lugar más seguro que encuentre de acuerdo con las normas de circulación.
- Diagnóstico de la avería: El conductor ha de intentar ver el alcance de la avería, realizando una evaluación y diagnóstico de la misma para saber si lo puede arreglar Él mismo o requiere de ayuda externa: Si necesita ayuda externa, informará a la empresa de su ubicación para que le puedan asistir.
- Todas las averías que interrumpan el servicio deberán ser registradas en el formulario correspondiente, anotando la tipología de la avería, el tiempo de interrupción y el número de pasajeros afectados.
- Información a los dueños de carga. Después de conocer las medidas que se van a adoptar para solucionar el problema, lo comunicará a los dueños de la mercancía de manera que éstos se sientan bien informados.
- Proceso de espera: Asimismo, durante la espera, informará a los dueños de la mercancía sobre cualquier novedad o variación que se produzca.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Actividad #2. Actuación ante siniestro.

- Señalización del accidente: Señalará el accidente siguiendo las indicaciones establecidas en la normativa de circulación.
- Valoración del siniestro: A continuación valorará el alcance del siniestro, evaluando la gravedad del mismo para proponer las actuaciones más idóneas función del tipo de accidente de tráfico o siniestro en el que se haya visto involucrado. Comprobará si existen daños materiales e informarán a la empresa.
- En caso de siniestros graves (sobre todo, con daños personales), evitará realizar declaraciones y esperará a que los responsables de la empresa y, en su caso los asesores legales, se pongan en contacto.
- Avisar a la empresa: Deberá contactar con la persona designada en la empresa y seguir sus instrucciones. El accidente deberá registrarse anotando el lugar y descripción del mismo.
- Intervención de autoridades: Deberá seguir sus instrucciones solicitando de los mismos, tanto los datos del contrario, como el número de placa de los agentes que intervengan en el atestado.
- Teléfonos de emergencia: Se mantendrán anotados todos los teléfonos de emergencia y apoyo que sean necesarios, comprobando periódicamente que son vigentes (Bomberos, policía, teléfonos de la empresa, asistencia en carretera, etc.).

8. COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN

Las comunicaciones interpersonales constituyen un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier proceso, y mucho más en el comercio internacional, ya que los involucrados interactúan en un alto grado. Toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y promover el entendimiento entre los hombres.



Si se establece una adecuada comunicación, se podrá conocer con claridad qué se requiere, para quién se requiere y para cuándo, logrando un mejor desempeño en la realización de las actividades.

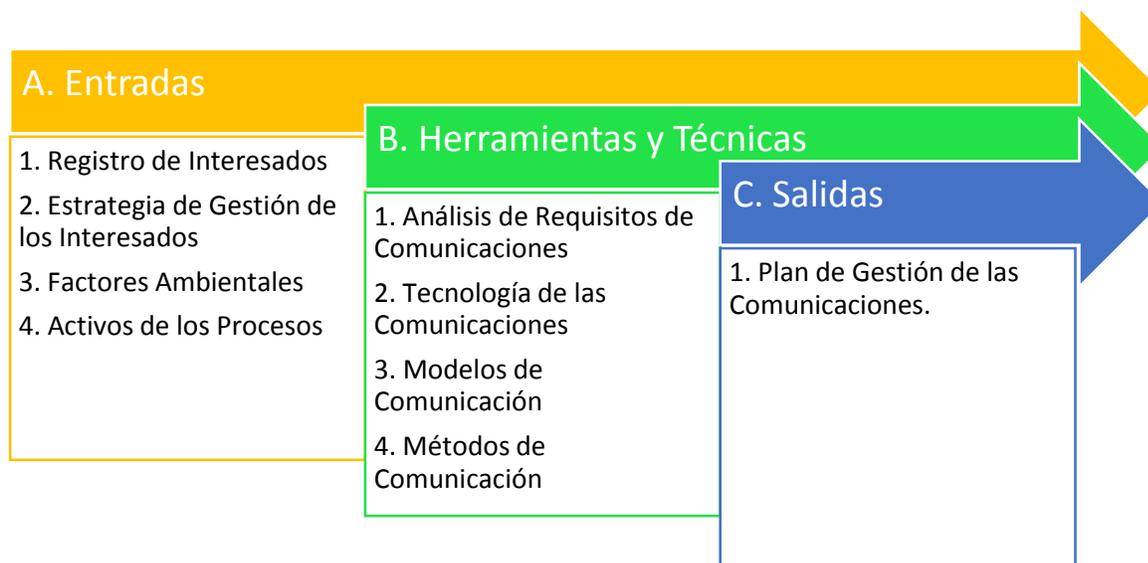
Planificación de las comunicaciones

Planificar las Comunicaciones es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.

El proceso Planificar las Comunicaciones responde a las necesidades de información y comunicación de los interesados, a continuación se presentara el diseño del flujo de comunicación basados en le metodología que propone el PMI en su “GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS” de la sección Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

Si bien, el proceso de exportación comparte la necesidad de comunicar información, las necesidades de información y los métodos de distribución varían considerablemente. Identificar las necesidades de información de los interesados y determinar una forma adecuada de satisfacer dichas necesidades constituye factores importantes.

Una comunicación eficiente significa proporcionar únicamente la información necesaria. El proceso Planificar las Comunicaciones está estrechamente vinculado con los factores ambientales del proceso.



Esquema 20. Planificación de la comunicación.

A. Entradas:

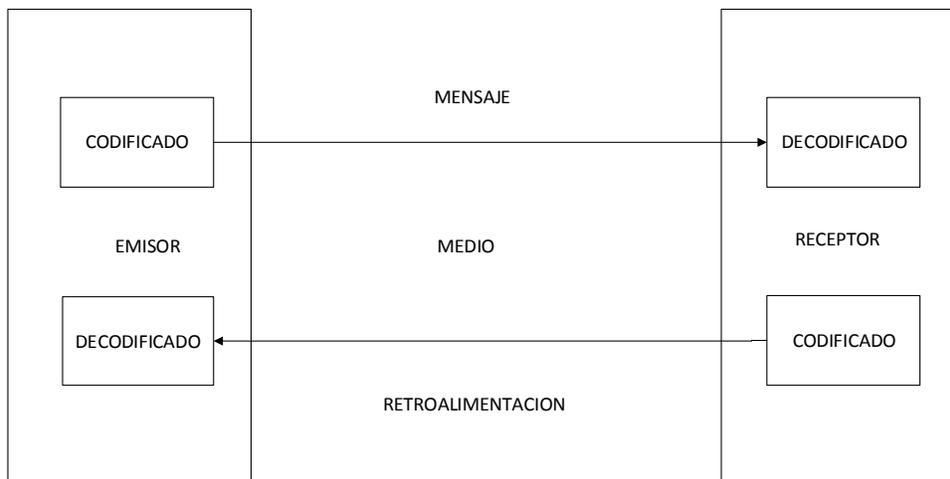
Para la Planificación de las Comunicaciones, el registro de interesados (involucrados) y las estrategias de gestión de los mismos fueron investigados y esbozados en la etapa de diagnóstico. En cuanto a los factores Ambientales dado que la comunicación debe adaptarse al ambiente del proceso, todos los factores ambientales se toman en cuenta como entradas de este proceso. Entre los activos del proceso se encuentran las experiencias previas de exportación y la información histórica son de particular importancia puesto que pueden aportar conocimientos tanto en cuanto a las decisiones tomadas relativas a incidentes de comunicación como a los resultados de dichas decisiones en el marco de aduanas similares y procesos de comercialización internacional.

B. Herramientas y Técnicas:

- Análisis de Requisitos de Comunicaciones: El análisis de los requisitos de comunicación determina las necesidades de información de los interesados del proceso. Se consideran la cantidad de canales; un componente clave de la planificación de las comunicaciones

reales del proceso son la determinación y delimitación de quién se comunicará con quién, y de quién recibirá qué información.

- **Tecnología de las Comunicaciones:** Los métodos utilizados para transferir información entre los interesados en el proceso pueden variar considerablemente debido a los factores siguientes:
 - ✓ La urgencia de la necesidad de información.
 - ✓ La disponibilidad de la tecnología.
 - ✓ El personal previsto para el proceso.
 - ✓ El entorno del proceso.
- **Modelos de Comunicación:** El Gráfico presenta un modelo de comunicación básica. La realización de una acción para confirmar recepción del mensaje es inherente al modelo. Confirmar recepción significa que el receptor indica que recibió el mensaje, pero no necesariamente que está de acuerdo con él. Otra acción es la respuesta a un mensaje, lo que significa que el receptor ha decodificado.



Esquema 21 Modelo de comunicación.

En el marco del proceso de comunicación, el emisor es responsable de que la información transmitida sea clara y completa, de modo que el receptor pueda recibirla correctamente, y confirmar que fue correctamente entendida. El receptor es responsable de cerciorarse de que la

información sea recibida en su totalidad, comprendida correctamente y confirmada. Una falla en la comunicación puede ejercer un impacto negativo en el proceso.

- **Métodos de Comunicación:** Existen varios métodos de comunicación que se emplean para compartir la información entre los interesados en el proceso. De manera general, estos métodos pueden clasificarse en:
 - ✓ Comunicación interactiva: Entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional.
 - ✓ Comunicación de tipo push (empujar): Enviada a receptores específicos que necesitan conocer la información. Esto asegura la distribución de la información, pero no garantiza que efectivamente haya llegado a la audiencia prevista ni que haya sido comprendida. Este tipo de comunicación incluye las cartas, los memorandos, los informes, los correos electrónicos, los faxes, los correos de voz, los comunicados de prensa, etc.
 - ✓ Comunicación de tipo pull (halar): Utilizada para grandes volúmenes de información o para audiencias muy grandes, que requieren que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio.

C. Salidas:

El plan de gestión de las comunicaciones proporciona:

- ✓ los requisitos de comunicación de los interesados;
- ✓ el motivo de la distribución de dicha información;
- ✓ el plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida;
- ✓ la persona responsable de comunicar la información;
- ✓ la persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial;
- ✓ la persona o los grupos que recibirán la información;
- ✓ los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, tales como los memorandos, el correo electrónico, faxes, etc.;
- ✓ los diagramas de flujo de la información que circula dentro del proceso, los flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones y la lista de informes.

- ✓ Inclusión de formatos o plantillas para la documentación. El uso de un sitio Web del proyecto y de un software de gestión del proceso también puede incluirse.

Se indican a continuación las actividades y/o elementos del proceso de exportación que dan origen a comunicaciones, con los medios para realizarlas, los responsables, y sus destinatarios.

Esta forma de análisis proporciona procedimientos para la estandarización del cumplimiento de los requisitos para exportar en materia de la comunicación eficiente, propuestos a las empresas del sector, a los transportista y a la aduana, el cual ha sido diseñado después de haber realizado la investigación de campo pertinente que proporcionó la necesidad de la propuesta.

Se incluyen algunos modelos de documentos para la empresa exportadora, con el fin de que cualquier empresa maneje y presente los formatos con sus requerimientos mínimos necesarios para que la mercancía a exportar sea fácilmente declarada. Los documentos diseñados para formatos de comunicación pueden referirse a **Anexo 13**.

Actividad/ Elemento	Importancia	Destinatario	Medio	Responsable o Emisor
RECEPCION DE FORMULARIO DE ORDEN DE PEDIDO. Anexo	Petición de mercaderías indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago, etc. Para el exportador indica que debe preparar el pedido. Para el comprador es	Departamento Comercialización	Pedidos vía internet	Cliente

	constancia de mercancías.			
APROBACION DE PEDIDO	Informar a los departamentos de que el pedido puede ser preparado.	Departamento Importación - Exportación	Orden de pedido impresa firmada y sellada. Memorándum impreso para Impo- Expo. Anexo 13	Departamento Comercialización
		Bodega	Orden de pedido impresa firmada y sellada. Memorándum impreso para bodega. Anexo 13	Departamento Comercialización
NOTIFICACION DE ESTADO DEL PEDIDO	Comparar los pedidos electrónicos con los ingresos a la planta y su capacidad de procesamiento.	Departamento de Contabilidad	Orden de pedido impresa firmada y sellada.	Bodega
EMISION DE FACTURA DE EXPORTACION. Anexo	Comparar de dos maneras distintas usando órdenes de compras e ingresos.	Departamento Importación – Exportación	Factura comercial impresa y electrónica	Departamento de Contabilidad

DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE PROPIO	Minimiza la congestión y acelera el proceso de recepción, especialmente si se adelanta una entrega de mercancía.	Transportistas de carga de la empresa	Solicitud de transporte	de	Departamento de Contabilidad
		Departamento de Logística	Lista de empaque. Anexo 1	de	Transportistas de carga de la empresa
DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE SUB CONTRATADO	Los avisos de pagos y pagos son necesarios ya que están basados en los ingresos reales de las empresas.	Empresa de transporte de carga	Contrato de transporte impreso y electrónico	de	Departamento de Contabilidad
		Transportistas de carga de la empresa	Lista de empaque	de	Empresa de transporte de carga
REALIZACION DE PAGO	Suponen ingresos fiscales suplementarios para los gobiernos. Los impuestos sirven para fiscalizar un posible comercio desleal.	CIEX	Pago vía internet		Departamento Importación – Exportación

ENVIO DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION	Respaldo la consignación de todos los datos de salida de la mercancía.	CIEX	Vía internet	Departamento Importación – Exportación
RECEPCION DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION AUTORIZADOS	Obtener en forma ágil, centralizada y simplificada los documentos aduaneros, sanitarios y de origen relacionados a las exportaciones, mediante un trámite único e integrado.	Departamento Importación – Exportación	Presencial	CIEX
CANCELACION DE PREPAGO DEL IMPORTADOR	Definir el precio realmente pagado o por pagar del comprador al vendedor por dichas mercancías y en consecuencia para la correcta	Departamento Importación – Exportación	Notificación vía fax	Importador

	determinación del valor en Aduana.			
AUTORIZACION DE SALIDA DE MERCANCIA	Control del almacén por salida de mercancías de existencias.	Departamento de Logística	Autorización impresa	Departamento Importación – Exportación
CORRECCION DE DOCUMENTOS DE EXPORTACION	Encontrar errores de forma o de fondo, en los documentos presentados a Aduana.	Departamento Importación – Exportación	Documentos de exportación erróneos impresos	Transportistas de carga de la empresa o contratado
VERIFICACION DE INFORMACION DE CARGA PARA EXPORTAR	Establecer los controles para el ingreso de mercancías al recinto aduanero.	Controlador de medios de transporte	Documentos de exportación, Presencial	Transportistas de carga de la empresa o contratado
CORRECCION DE INFORMACION DE CARGA PARA EXPORTAR	Proceder a realizar el cambio total de los documentos.	Departamento Importación – Exportación	Vía telefónica	Transportistas de carga de la empresa o contratado
AUTORIZACION DE INGRESO DE MERCANCIA A	Asegurar el cumplimiento de la	Transportistas de carga de la	Colocación de fecha y hora de ingreso al	Controlador de medios de transporte

RECINTO ADUANAL	declaración de mercancías que ingresaran al país importador y evitar prácticas como el contrabando.	empresa o contratado	recinto, y firma de autorización en el FAUCA impreso, presencial en recinto aduanero.	
PRESENTACION DE DOCUMENTOS A OFICINA ADUANAL	Suplir la necesidad de análisis, supervisión, fiscalización, verificación, investigación y evaluación del cumplimiento y aplicación de las disposiciones del CAUCA.	Oficial aduanero	Documentos impresos	Transportistas de carga de la empresa o contratado
EMISION DE SELECTIVIDAD	Asegurar de que lo que se ha exportado coincide plenamente con el objeto de la transacción	Contador vista	Notificación impresa entrega presencialmente	Oficial aduanero

	comercial internacional.			
LEVANTAMIENTO DE MERCANCIAS AUTOMATICO O POST INSPECCION	Dar la autorización de acuerdo a la normativa de que las mercancías pueden ser objeto seguro de comercializarlas	Transportistas de carga de la empresa o contratado		Oficial aduanero o Contador vista
RESULTADO DESFAVORABLE DE INSPECCION DE MERCANCIA	Informar y en el peor de los casos, sancionar a las empresas exportadoras que no poseen un sistema seguro de distribución de mercancías para exportar.	Departamento Importación – Exportación	Documentos impresos rechazados y contacto vía telefónica	Transportistas de carga de la empresa o contratado
VERIFICACION DE SALIDA DE CARGA PARA EXPORTAR	Establecer los controles para el despacho de mercancías del recinto	Controlador de medios de transporte	Documentos de exportación autorizados, Presencial	Transportistas de carga de la empresa o contratado

	aduanero, en cumplimiento con las normas establecidas en la materia.			
AUTORIZACION DE SALIDA DE MERCANCIA A RECINTO ADUANAL	Poner las mercancías a disposición del transportista para que éste lleve las a su destino final.	Transportistas de carga de la empresa o contratado	Colocación de fecha y hora de salida del recinto, y firma de autorización en el FAUCA impreso, presencial en recinto aduanero.	Controlador de medios de transporte

Tabla 78. Modelos de documentación.

8.1.1. PLAN DE COMUNICACIÓN ENTRE INVOLUCRADOS.

Introducción.

El éxito y el impacto de cualquier proyecto o propuesta dependen en gran medida de las actividades de comunicación y difusión.

Para garantizar una gestión eficaz de las actividades y herramientas de comunicación y difusión, en el proceso de exportación de alimentos y bebidas, se ha elaborado un plan de comunicación el cual se pone a disposición de los involucrados en el proceso.

Dicho Plan de Comunicación está compuesto por los siguientes elementos:

- Objetivos y grupos destinatarios.
- Estrategia y contenido de las medidas de difusión
- Presupuesto indicativo de aplicación de las medidas previstas.
- Indicación de los resultados esperados de las medidas de publicidad y difusión.

Objetivos.

Objetivo General.

Optimizar el flujo de la información entre empresas, transportistas y aduanas para obtener una comunicación eficiente entre los involucrados del proceso de exportación de alimentos y bebidas.

Objetivos Específicos.

- Dar a conocer actividades, proyectos y estadísticas entre los actores involucrados en el proceso con el propósito de armonizar la relación existente entre los involucrados.
- Informar y comunicar el funcionamiento y los resultados obtenidos en el proceso de exportación de alimentos y bebidas, para en base a esto los involucrados cuenten con una herramienta que ayude en la toma de decisiones.
- Establecer la comunicación entre los involucrados, especialmente entre las empresas y la aduana para la correcta ejecución del proceso de exportación.
- Mantener informados a los involucrados de las acciones comunes y las obligaciones para ayudar en el seguimiento y evaluación del proceso de exportación de alimentos y bebidas.
- Divulgar avances realizados y los resultados obtenidos por cada involucrado a medida se efectúa el proceso de exportación con el fin de sincronizar esfuerzos entre los involucrados
- Proporcionar una base documental y material de referencia para la realización de futuros trabajos o estudios.
- Difundir nuevos conocimientos o material de referencia para decisores empresariales y gubernamentales a nivel nacional.

- Realizar una comunicación eficaz, transparente y entendible a todos los involucrados, sobre los temas referentes al proceso de exportación con el fin de resolver dudas e inquietudes agilizando de esta manera el proceso.

Mensajes

Los mensajes a difundir entre los involucrados del proceso de exportación juegan un papel esencial en la optimización del mismo. Siendo simples y concretos, suponen la base para todas las actividades de difusión y por ende deben ser relevantes. Los mensajes recordarán los objetivos e informaran de actividades y cambios en el proceso beneficiando así a todos los involucrados. Como mensajes clave para las acciones de difusión y comunicación entre involucrados se han desarrollado los siguientes.

Aspectos a difundir

- Actividades a realizar por parte de las aduanas, tales como programas, proyectos o disposiciones de documentación o cobros
- Tarifas de fletes a la región Centroamericana y E.E.U.U
- Incursiones por parte de las empresas exportadoras en nuevos mercados y pronósticos de volúmenes de exportación
- Datos y estadísticas referentes al flujo del proceso de exportación
- Riesgos e imprevistos que se encuentren afectando al proceso de exportación así como las medidas de acción a tomar para su mitigación

Los mensajes serán difundidos mediante los siguientes medios y actividades:

- Notas de prensa
- Folletos
- Jornadas de difusión
- Informes
- Página web
- Material promocional
- Talleres

Destinatarios

Las actividades de comunicación y difusión descritas en el siguiente plan tienen como objetivo transmitir una serie de mensajes e informaciones a grupos de destinatarios claramente identificados. Se trata de los siguientes grupos:

Destinatarios directos:

- Empresas exportadoras de alimentos y bebidas
- Empresas de transporte pesado
- Aduanas

Destinatarios indirectos

- Ministerio de Economía, MINEC
- Ministerio de Hacienda
- Ministerio de Obras Públicas, MOP
- Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, CEPA
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, MARN
- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador, COMURES
- Agencia Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, PROESA
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, FUSADES
- Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción, CASALCO
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, CAMARASAL
- Asociación Nacional de la Empresa Privada, ANEP

Destinatarios generales:

- Organismos y entidades públicas.
- Los medios de comunicación y los agentes económicos y sociales, entre otros
- Pequeñas y medianas empresas exportadoras del sector Alimentos y Bebidas
- Alumnos de últimos años de carreras tecnológicas, alumnos de doctorado, alumnos de Formación Profesional y otras personas que deseen realizar estudios o proyectos que beneficien al proceso de exportación de nuestro país.

- Organismos intermedios, como centros tecnológicos, universidades, etc. y entidades de apoyo al sector industrial.

Estrategias y actividades

Con el fin de responder de manera específica a los diversos grupos destinatarios, las diversas acciones y materiales elaborados para su difusión se agruparán en tres ejes de actuación:



Ilustración 30. Ejes de acción en plan de comunicación

1. Comunicación Interna: Entre los involucrados directos en el proceso de exportación (empresas transportistas y aduanas).
2. Comunicación Externa: Con los involucrados indirectos.
3. Difusión General: Se informará a los *destinatarios generales* y a la sociedad en general a través de la publicación en prensa de información relativa al proceso de exportación.

Estos tres ejes de actuación que forman los pilares de la estrategia de comunicación y difusión prevén la adecuación coherente de las actividades y herramientas de comunicación a los diferentes objetivos y grupos destinatarios. La relación entre objetivos, grupos destinatarios y actividades/herramientas es, por lo tanto, la siguiente:

Objetivos	Destinatarios		Destinatarios generales		
	directos	indirectos	Decisores políticos	Medios de comunicación	Sociedad
Comunicación sistematizada	Página web Herramientas web, informe de actividades				
Información fluida	Reuniones herramientas de telecomunicación				
Divulgación del proceso	Página web folletos	Página web folletos	Página web folletos	Página web folletos	Página web folletos
Dar a conocer resultados	Página web folletos	Página web folletos	Página web folletos	Página web folletos	Página web folletos
Material de referencia	Publicaciones Seminarios Mesas Talleres				
Estadísticas como base para decisiones	Publicaciones Páginas web Eventos	Publicaciones Páginas web Eventos			
Promoción de actividades	Publicaciones Páginas web Eventos				Publicaciones Páginas web Eventos
Comunicación sobre temas exportación				Notas de prensa	Notas de prensa

Tabla 79. Relación entre objetivos, grupos destinatarios y actividades/herramientas en plan de comunicación

La estrategia general se divide, según los grupos destinatarios y objetivos de la comunicación y difusión en tres bloques:

a. Comunicación entre involucrados directos

La estrategia de la Comunicación entre involucrados directos tiene como objetivo la sistematización y estructuración de la información de forma que garantice una gestión eficaz y transparente del proceso de exportación, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados, es decir, entre empresas, transportistas y aduanas. Esto se pretende alcanzar mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Elaborar conjuntamente y compartir los Informes de Actividad
- Página Web con las siguientes herramientas de gestión y de intercambio de información:
 - ✓ Acceso habilitado y seguro para cada uno de los involucrados.
 - ✓ Archivo compartido de documentos – posible la subida y descarga de documentos.
 - ✓ Acceso a documentos actualizados de planificación y gestión (Plan de Trabajo, Distribución Tareas, Acuerdo de Colaboración, Plantillas de Informes)
 - ✓ Biblioteca con documentos y enlaces útiles para el trabajo de los involucrados.
- Reuniones periódicas de Gestión.
- Herramientas de telecomunicación (teléfono, correo electrónico, fax, videoconferencia, mensajería).

b. Comunicación entre involucrados indirectos.

La estrategia de la comunicación entre involucrados indirectos y difusión incluye tanto la difusión y comunicación a los potenciales beneficiarios directos como a los grupos de destinatarios indirectos

La estrategia que se dirige a los beneficiarios directos y a otros destinatarios generales abarca las siguientes líneas de actuación y herramientas de difusión:

- Web y Tecnologías de la Información
 - ✓ Página Web
 - ✓ Links en las páginas principales de los involucrados que refieran a la página web creada
 - ✓ Participación en Redes sociales

- Material Promocional:
 - ✓ Folletos con Información general del proceso de exportación y divulgando información sobre actividades y publicaciones específicas.
 - ✓ Papelería y material promocional para seminarios, ruedas de prensa, reuniones, talleres, mesas y conferencias

- Trabajo con Medios de comunicación:
 - ✓ Notas de prensa
 - ✓ Artículos
 - ✓ Introducción de noticias en la página web

- Actos y Eventos:
 - ✓ Jornadas de sensibilización (1 en cada año)
 - ✓ Talleres (3 en cada año)
 - ✓ Mesas de encuentro (2 en cada año)
 - ✓ Conferencia (1 cada año)
 - ✓ Seminarios de difusión (3 cada año)

En el siguiente apartado se presentan con más detalle las herramientas clave en las estrategias de comunicación y difusión.

- *Responsable de comunicación*

El responsable del plan de comunicaciones será el departamento de comunicaciones perteneciente a la división administrativa de la dirección general de aduanas. Dicho departamento será creado e incluido en el organigrama de la dirección general de aduanas.

Como responsable de comunicación el departamento debe velar por el buen desarrollo de este Plan, controlar que todas las actividades que están incluidas se lleven a cabo de forma exitosa y que las actividades de comunicación de cada involucrado sean coherentes entre sí. El

departamento ayudará a coordinar las diferentes actividades de comunicación involucradas en el proceso de exportación.

- *Herramientas*

Las herramientas y elementos clave de difusión y comunicación a utilizar son las siguientes:



Esquema 22. Herramientas y elementos claves de difusión y comunicación.

La **Página web del proceso** será un elemento central que sirve no sólo para ofrecer información directa, sino también como herramienta de difusión y envío de otros materiales, como por ejemplo, el material de referencia, las publicaciones, los folletos.

Asimismo, se podrá utilizar la página web para invitar a actos y eventos, así como para crear un acceso específico para la prensa y los medios de comunicación que facilitara el trabajo con este grupo destinatario. En segundo lugar, pero no menos importante, cumple a través de una intranet segura de acceso restringido a los involucrados directos. La creación de la página web es responsabilidad del departamento de comunicaciones de la dirección general de aduanas, que se encargará de su gestión y actualización, ubicándola en los servidores de la entidad. Asimismo, los

demás involucrados directos del proceso de exportación también se comprometen a utilizar el link de acceso a la web en otras iniciativas que se desarrollen en sus empresas.

El **Material Promocional** se compone de folletos de difusión y otro material como papelería, banners a usar durante eventos y actos oficiales. En cuanto a los folletos, se trata de una ficha que recoge una breve presentación para los agentes potencialmente interesados. Su realización será coordinada por el líder que recibirá las opiniones y sugerencias del resto de involucrados. Concretamente está previsto realizar 4 folletos a lo largo de cada año

De manera general, los folletos incluirán, al menos: una visión general del proceso de exportación, de sus objetivos y principales involucrados; Destacar la importancia de los temas tratados; resultados e impactos esperados en el proceso de exportación; detalle de actividades diseñadas; Posibilidad de contactar y/o participar las organizaciones personas interesadas, etc.

El trabajo con los **medios de comunicación** es otro elemento importante. Las notas de prensa y los artículos que se difunden deben estar adaptadas al lenguaje de los medios de comunicación, utilizando titulares, subtítulos, organizando la información según su importancia, utilizando herramientas visuales (gráficos, fotografías, etc.) y ofreciendo datos para tratar de atraer la atención. El lenguaje ha de ser claro y directo. Frases cortas que ofrezcan información relevante y comprensible. Si es posible, se recomienda hablar directamente con el periodista para asegurar que efectivamente la nota va a aparecer en los medios de comunicación. La celebración de reuniones, grupos de trabajo, talleres o seminarios son buenas oportunidades para realizar rueda de prensa o una presentación en los medios de comunicación. Se recomienda siempre indicar la página web del proceso y una persona y dirección de contacto.

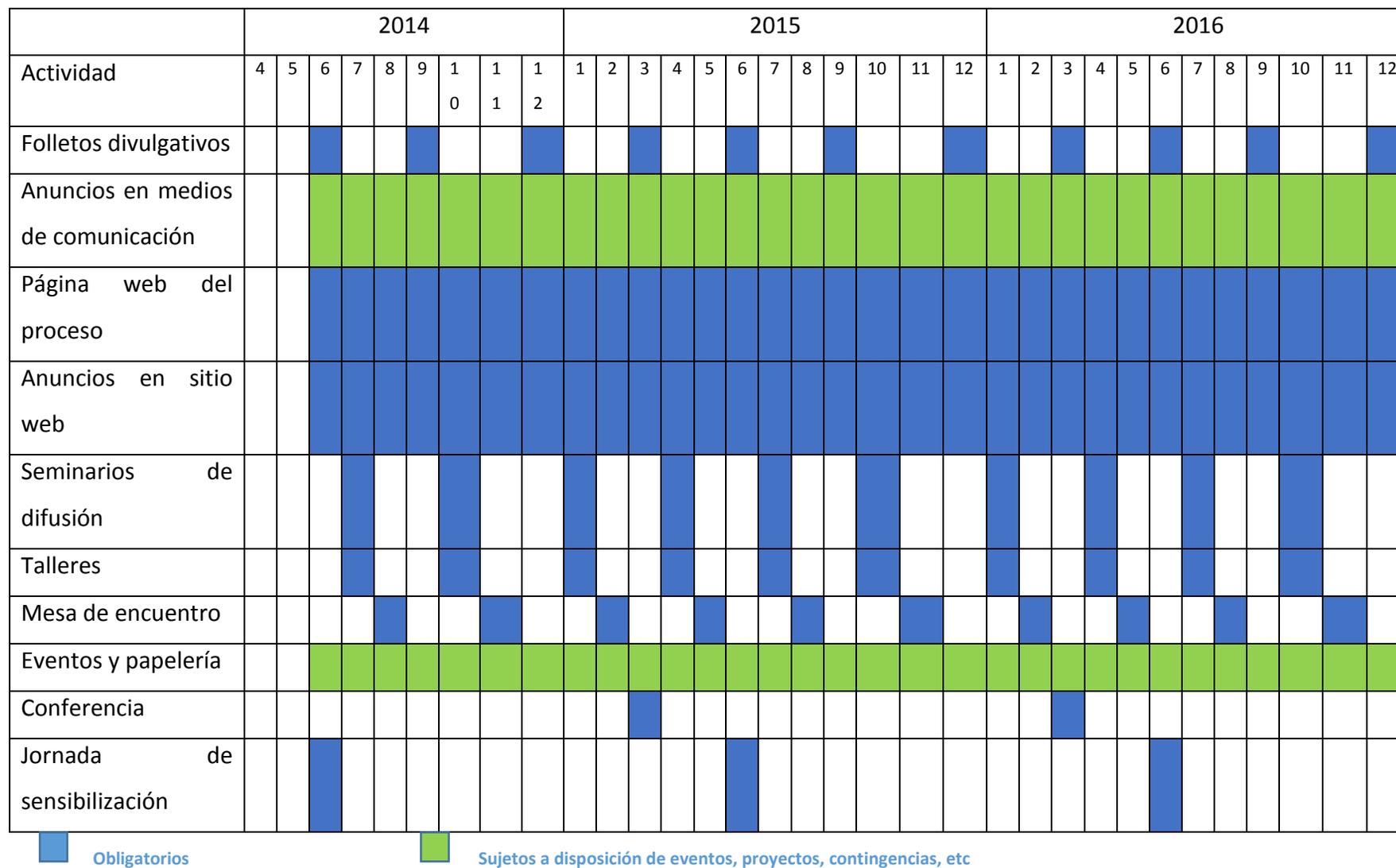
En cuanto a los **Actos y Eventos**, están previstos seminarios de sensibilización, talleres, mesas de encuentro y conferencias.

- Seminarios de sensibilización: Esta prevista una jornada en cada año impartida a todos los involucrados directos del proceso de exportación.
- Talleres. Previstos tres cada año. Cada uno tendrá un contenido específico, servirán para transmitir los trabajos realizados por cada involucrado.
- Mesas de encuentro. Están previstos dos en cada año. Dirigidas al intercambio de experiencias entre los involucrados y la generación de nuevas ideas.

Conferencias. Está previsto celebrarse en La dirección general de aduanas a final de cada año como una de las actividades más importantes de difusión de los resultados. Estarán presentes todos involucrados directos del proceso de exportación, otros expertos y, de manera explícita, se invitarán a los actores involucrados en actividades concretas del **proceso** y a los medios de comunicación.

El **Material de Referencia** incluye, por un lado, las **Publicaciones** que tendrán una divulgación direccionada y de edición mayor, y otro tipo de materiales de referencia accesibles (formato electrónico o PDF) que, aunque no publicados, podrán servir como base documental o material de trabajo a determinados colectivos interesados (decisores políticos, organismos y entidades de promoción económica, académicos, etc.).

Cronograma



9. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Durante el diagnóstico realizado al proceso de exportación de alimentos y bebidas se observaron, analizaron y evaluaron los diferentes riesgos a lo que se expone el proceso de exportación por lo que en el transcurso de este apartado se promoverá una cultura de la administración de riesgos entre los diferentes involucrados, enfatizando en su importancia respecto de los riesgos operativos, especialmente en los aspectos tecnológicos y de procesos, lo cual exige una respuesta eficaz, oportuna y coordinada, por parte de los involucrados

El principal objetivo de este apartado, es el de servir de instrumento orientador de las actividades consideradas de alto riesgo que integran el proceso de exportación. Por otra parte, también se pretende servir de medio para la sensibilización de los servidores públicos, empresarios y transportistas vinculados al proceso de exportación, respecto de la importancia de prevenir toda clase de riesgos, cuya materialización afecta considerablemente la exportación de alimentos y bebidas. Lo anterior en función del fortalecimiento de la cultura de la administración del riesgo en todas las actividades consideradas de alto riesgo.

9.1.1. Políticas a aplicar en la administración de riesgos del proceso de exportación de alimentos y bebidas.

La Política de Riesgos se define como el modo de actuar a utilizar por parte de los involucrados en el proceso de exportación para llevar o dirigir los asuntos relacionados a los diferentes riesgos presentes en el proceso siendo esta parte fundamental de la planificación y del proceso de toma de decisiones y, por tanto, ha de contribuir a la creación de valor, especialmente en un entorno en el que los principales involucrados persiguen optimizar sus recursos y resultados, con la implantación funcional de herramientas para la medición y valoración de los riesgos asociados a los procesos de exportación, para controlar o mitigar los problemas que se presenten durante el desarrollo del mismo.

Las políticas que a continuación se plantean son los lineamientos que deben aplicarse a cada una de las etapas y elementos de la administración del riesgo para permitir el funcionamiento

eficiente, efectivo y oportuno del proceso de exportación. Dichas políticas deben traducirse en reglas de conducta y procedimientos para orientar la actuación de las entidades involucradas (empresas, transportistas y aduana), teniendo en cuenta las condiciones objetivas de cada uno de ellos.

Las políticas son las siguientes:

1. Los principales involucrados en el proceso de exportación de alimentos y bebidas (empresas, transportistas y aduanas) debe velar por el fortalecimiento de una cultura de administración de los riesgos, proporcionando capacitaciones a su personal con el propósito de crear conciencia colectiva sobre los beneficios de su aplicación y de los efectos nocivos de su desconocimiento.
2. Todas las personas vinculadas al proceso de exportación de alimentos y bebidas tienen el deber de conocer y cumplir las normas internas y externas relacionadas con la administración de los riesgos y de asegurarse sobre la divulgación, comprensión y cumplimiento de las mismas.
3. Los procesos y procedimientos deben ser sometidos permanentemente al análisis de riesgos y las propuestas de modificaciones deben incluir este componente, con base en la aplicación de las metodologías adoptadas para el efecto.
4. Debe mantenerse un control permanente sobre los cambios en los perfiles de riesgo para realizar oportunamente los ajustes pertinentes en los planes de mejoramiento.
5. Los eventos de riesgo que se materialicen, deben ser reportados y revelados, utilizando los procedimientos e instrumentos establecidos para el efecto, en aplicación de los criterios señalados.
6. La alta dirección de los entes involucrados en el proceso de exportación de alimentos y bebidas desarrollará e implementará planes de contingencia para asegurar la continuidad de los procesos, en los eventos de materialización de riesgos que afecten la obtención de los objetivos previstos y los intereses de los clientes y usuarios. Dichos planes deberán probarse periódicamente, para asegurar su funcionalidad en caso de eventualidades.

9.1.2. Administración de la continuidad del proceso de exportación de alimentos y bebidas.

Los planes de contingencia con los que contara el proceso de exportación de alimentos y bebidas cuentan con los siguientes requisitos:

- Haber sido evaluados y priorizados en la etapa de diagnóstico como una categoría de alto riesgo capaz de influir negativamente en el proceso.
- Ser conocidos por todos los involucrados en el proceso de exportación.
- Cubrir por lo menos los siguientes aspectos: identificación de eventos que pueden afectar la operación, actividades a realizar cuando se presentan fallas, alternativas de operación y regreso a la actividad normal.

Cualquier involucrado en el proceso está expuesto al riesgo por diversas causas, siendo las más frecuentes las relacionadas con fallas en los sistemas de información y elaboración de documentación con información errónea. No obstante, también debe considerarse la posibilidad de ocurrencia de otros sucesos que aunque se supongan poco probables, de presentarse en el momento menos esperado, pueden afectar significativamente el flujo normal de los procesos, entre ellos los siguientes:

- Catástrofes naturales como terremotos.
- Eventos calamitosos como incendios.
- Desastres provocados por acción humana como destrucción de instalaciones y equipos por acciones terroristas, contaminación de los sistemas por virus electrónicos, errores en la administración de la información cuya consecuencia sea la desaparición o alteración de la información, entorpecimiento de piratas electrónicos, sabotaje, etc.
- Interrupción del servicio de energía (apagones)

Ante todo, es pertinente crear y fortalecer una conciencia colectiva sobre la trascendencia del tema de la recuperación en caso de desastres.

Bajo esta perspectiva se propone realizar las siguientes actividades:

- Efectuar semestralmente un diagnóstico sobre la situación de los análisis de riesgos y su variación en los diferentes niveles.
- Observar los protocolos y procedimientos establecidos para la protección de la información y garantizar la preservación de memorias de información.
- Participar en el desarrollo de programas de seguridad industrial y salud ocupacional y proponer procedimientos, escenarios e instrumentos para protección de hardware y software.

9.1.3. Planes de prevención y contingencia.

Un plan de prevención es un conjunto de acciones organizadas que tienen como objetivo la eliminación o reducción de los riesgos como consecuencia de errores derivados de las actividades. Mientras que la definición de Contingencia está vinculada al riesgo, y es la posibilidad de que algo pueda suceder. Un Plan de Contingencias es el instrumento donde se diseña la estrategia, se recogen todas las medidas organizativas y técnicas, y se exponen los procedimientos para enfrentarse a la eventualidad de un riesgo o un imprevisto que ponga en peligro la continuidad del proceso de exportación.

A continuación se establecen los diferentes planes de prevención y mitigación de los riesgos vinculados a las actividades críticas del proceso de exportación de alimentos y bebidas.

9.1.4. Actividad elaboración de factura comercial.

Los siguientes lineamientos deben llevarse a cabo para prevenir el riesgo de un error en la elaboración de la factura comercial.

Lineamientos

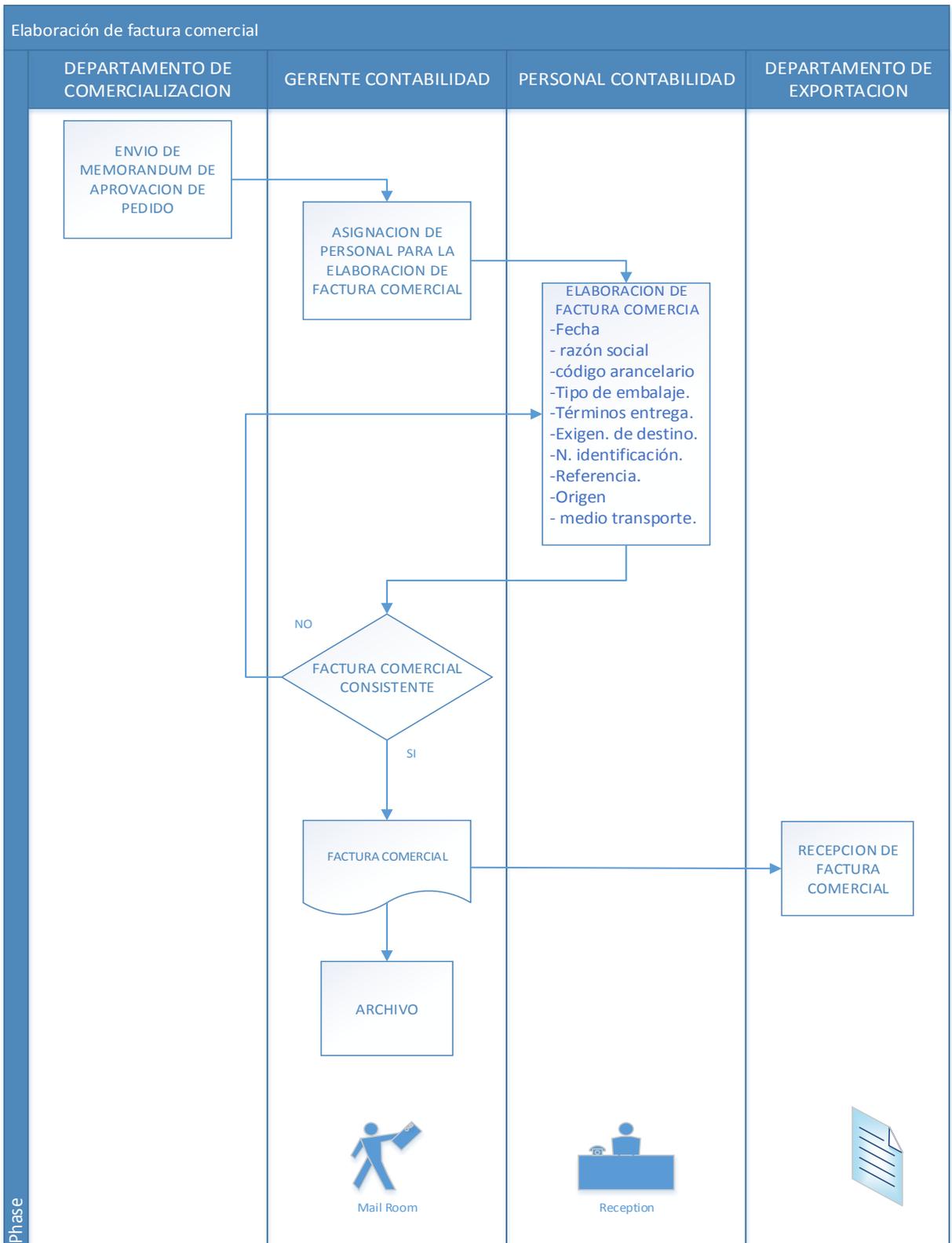
- Al poseer la aprobación de un pedido el gerente del departamento de contabilidad asignara a una persona para que esta elabore la factura comercial de dicho pedido, proporcionándole un memorándum como toda la información necesaria para la elaboración de esta.

- La factura comercial debe contener la siguiente información.
 - Fecha, nombre y razón social del vendedor y el comprador
 - Denominación precisa del código arancelario (Se incluirá la partida estadística, según su codificación en el Sistema Arancelario Centroamericano SAC)
 - Tipo de embalaje.
 - Términos de entrega, forma y condiciones de pago. Se utilizaran los términos internacionales de negociación INCOTERMS.
 - Instrucciones del cliente o exigencias del país de destino (licencias de importación, certificados, etc.).
 - Número de identificación a efectos del IVA.
 - Referencia al pedido o factura proforma.
 - Origen de la mercancía y medio de transporte.

- Una vez realizada la factura la persona asignada para la elaboración de esta revisara los datos contenidos en la factura cotejándolos con la información contenida en el memorándum y el código arancelario centroamericano (SAC).

- Al verificar que toda la información contenida en la factura comercial es acorde al pedido esta será entregada al gerente de contabilidad.

- El gerente de contabilidad revisara la información contenida en la factura comercial, al encontrar algún tipo de inconsistencia, la factura comercial será retornada a la persona que fue designada para su elaboración para que esta realice las correcciones pertinentes. Al no presentarse ninguna inconsistencia en la información contenida en la factura esta será enviada al departamento de exportación.



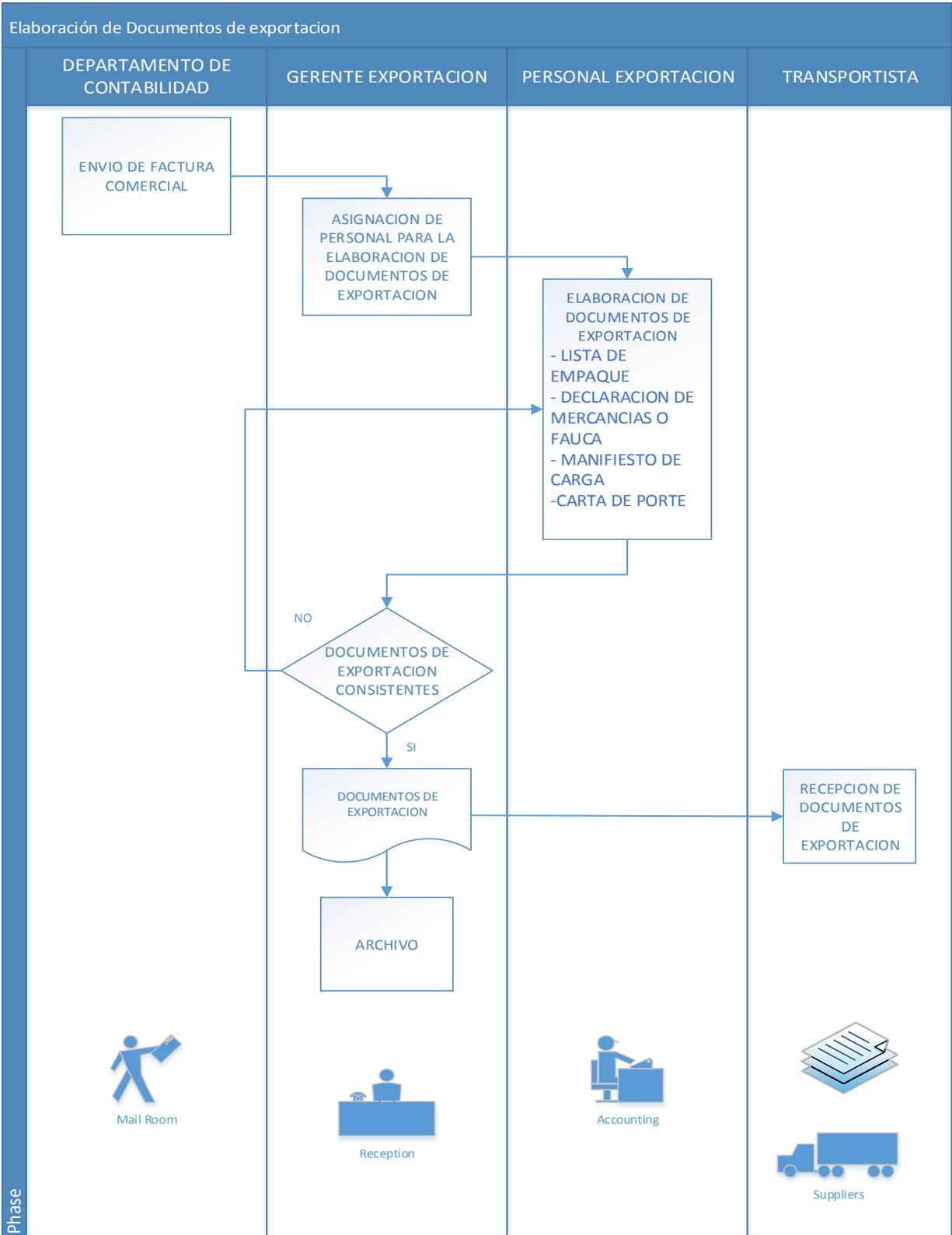
Esquema 23. Actividades factura comercial.

9.1.5. Actividad elaboración de documentos de exportación.

Los siguientes lineamientos deben llevarse a cabo para prevenir el riesgo de un error en la elaboración de los documentos necesarios para la exportación.

Lineamientos

- Al poseer la factura comercial proporcionada por el departamento de contabilidad el gerente del departamento de exportación asignara a una persona para que esta se encargue de elaborar todos aquellos documentos necesarios para la exportación de la mercancía, proporcionándole el memorándum proveniente del departamento de comercialización y la factura comercial elaborada por el departamento de contabilidad.
- Los documentos a elaborar son los siguientes.
 - Lista de empaque
 - Declaración de mercancías (si la exportación tiene como destino un país fuera de la región centroamericana) o FAUCA (si la exportación tiene como destino un país perteneciente a la región centroamericana)
 - Manifiesto de carga.
 - Carta de porte.
- Una vez elaborados todos los documentos la persona asignada para la elaboración de estos revisara los datos contenidos en dichos documentos cotejándolos con la factura comercial, la información contenida en el memorándum y el código arancelario centroamericano (SAC).
- Al verificar que toda la información contenida en la documentación es acorde al pedido esta será entregada al gerente de exportación.
- El gerente de exportación revisara la información contenida en la documentación, al encontrar algún tipo de inconsistencia, los documentos serán devueltos a la persona que fue asignada, indicándole claramente cuáles son las inconsistencias que presenta cada documentos, para que esta realice las correcciones pertinentes. Al no presentarse ninguna inconsistencia en la información contenida en la documentación esta será entregada al transportista para que este proceda con el envío de la mercancía.



Esquema 24. Actividades elaboración de documentos de exportación.

9.1.6. *Traslado de mercancía a aduana*

Comprende todas las actividades a realizar en caso se presenten eventos que puedan llegar a complicar el traslado de la mercancía.

Lineamientos

- El conductor asignado para el transporte deberá ser provisto con las herramientas e insumos necesarios para solventar problemas mecánicos leves.
- El conductor será provisto de un manual propio para el transportista el cual especificará debidamente cuales son las funciones y procedimientos que él debe de cumplir, además dicho manual debe contener un listado de números y entidades de emergencias al cual él se podrá abocar en caso de una surgir algún inconveniente en la carretera.
- En caso de surgir cualquier percance durante el transporte de la mercancía es responsabilidad del conductor actuar inmediatamente y notificar al departamento de exportación o a la empresa de transporte para el cual el labora (en el caso de ser subcontratado).
- Para el caso de encontrarse con cierres de carreteras el conductor deberá parar su marcha y notificar inmediatamente al departamento de exportación o a la empresa de transporte para el cual el labora (en el caso de ser subcontratado). Para que este proporcione la información de vías alternas a seguir en caso de no existir ninguna vía alterna el conductor tendrá que esperar a que el tráfico en la vía sea reestablecido.
- En caso de fenómenos o desastres naturales de alto impacto el conductor tendrá que detener la marcha de la mercancía y resguardarla en lugares tales como predios o áreas de descanso para transportistas estableciendo comunicación con la empresa para notificar la situación y su ubicación, en caso de no poder establecer comunicación el conductor esperará hasta poder establecer comunicación con la empresa.

- Para el caso de ser partícipe de un accidente de tránsito el conductor está en la obligación de auxiliar a las víctimas, notificar a las autoridades de emergencias y a la empresa permaneciendo en el lugar de los hechos hasta determinar responsabilidades entre los involucrados.
- En caso de sufrir robos o hurtos el conductor deberá informar lo antes posible a la policía nacional civil y levantar la denuncia correspondiente, notificando a la empresa el lugar exacto y la hora en que sucedió el hecho.
- Ante cualquier emergencia por ningún motivo el conductor debe de abandonar la ruta permitida para el transporte de la mercancía sin previa autorización de la empresa.

9.1.7. Preparativos para la Recuperación del sistema de registros de aduana.

Son todas las actividades que deben ser llevadas a cabo para asegurar que cualquier procedimiento definido en el Plan de Recuperación del sistema de registros de aduana se pueda realizar al momento de surgir percances que interrumpan el buen funcionamiento del sistema de registros.

Lineamientos

- El oficial aduanal atenderá a los usuarios en el orden de llegada, dando prioridad a trámites de mercancías perecederas y envíos urgentes.
- El despacho de las mercancías de exportación tendrá prioridad para su atención sobre las de importación y tránsito aduanero.
- Para el control de las exportaciones realizadas en la aduana. Estas serán llevadas en listados remitidos por el Departamento de Registro de la Dirección General de Aduanas.

- Todos los libros de registro deberán estar debidamente autorizados y numerados adecuadamente.
- Para el caso de cobro de multas y aplicación de otras sanciones, se deberá seguir el procedimiento ya establecido en la Ley General de Aduanas.
- Existirá un Registro Único de Declaraciones en cada aduana, el cual será habilitado por la Gerencia de la Aduana. Quien será la responsable de declarada la situación de contingencia, con su firma e iniciará la secuencia correspondiente para numerar declaraciones.
- Toda declaración aduanera de exportación deberá consignar los datos especificados y registrarse en el Registro Único de Declaraciones.
- Cada oficial aduanal que acepte una declaración, crea en su equipo una carpeta cuyo nombre sea el número de declaración que se asignó, según el Registro de Declaraciones, y copia en ella toda la información presentada por el declarante (mensaje e imágenes).
- El transportista de la mercancía a exportar deberá presentar a la aduana documento impreso conteniendo los datos necesarios para la exportación, además de los documentos de respaldo en forma física. El documento impreso, se presentará en original y dos copias. Todas con firma del declarante de la exportación, en original.
- Cuando se autoriza el trámite, el funcionario aduanero deberá firmar los tres documentos en original e indicar “Autorizado” y anotar fecha y hora. El original deberá ser entregado a la aduana de control por el declarante de la exportación. Una copia será entregada al interesado y la otra se entregará en la aduana de salida.
- Toda cancelación de tributos deberá realizarse mediante transferencia bancaria a la cuenta a favor del Estado; en la misma se deberá indicar claramente el nombre del exportador.
- Finalizado el estado de Contingencia, cada aduana remitirá a la dirección General de Aduanas la información con el desglose de las declaraciones aduaneras tramitadas, N° de transferencia bancaria y banco; para cada declaración.

9.1.8. Elemento necesarios

En esta sección se determinan los recursos materiales mínimos que deberá proveer la Dirección General de Aduanas. Dichos recursos serán para atender necesidades antes, durante y después de la contingencia en las Aduanas:

<u>MOBILIARIO Y EQUIPO</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Especificaciones</u>
<u>Máquina de escribir</u>	<u>2</u>	Manual
<u>Calculadoras eléctricas con sus baterías</u>	<u>7</u>	Científica
<u>Lámparas de emergencia</u>	<u>8</u>	LED, 6 V, 16 watts
<u>Planta eléctrica instalada</u>	<u>1</u>	Gasolina, 110/220 V
<u>Planta de Energía Alterna</u>	<u>1</u>	Voltaje 13.8 KV, trifásico, 60 Hz
<u>Plantilla de Gas</u>	<u>1</u>	
<u>Focos de baterías grandes</u>	<u>2</u>	
<u>Archivador metálico 4 gavetas tipo legal con llave</u>	<u>1</u>	
<u>UPS con protector de picos de voltajes</u>	<u>10</u>	110 / 220 V, 60Hz
<u>Extintores</u>	<u>4</u>	Tipo C, 50 lb
<u>Enlace de comunicación alterno configurado</u>		
<u>Partes para sustituir equipo de Comunicaciones, varias</u>		
<u>Dispositivos Detectores de Humo</u>	<u>8</u>	
<u>Vehículo</u>	<u>2</u>	Motocicleta 250 cc
<u>MATERIALES Y SUMINISTROS</u>		
<u>Cintas para calculadoras</u>	<u>28</u>	
<u>Baterías grandes</u>	<u>16</u>	
<u>Cajas para guardar discos compactos</u>	<u>2</u>	
<u>Disco compactos en adelante CD</u>	<u>24</u>	
<u>Discos Compactos Grabables</u>	<u>24</u>	
<u>Rollos de papel para calculadora</u>	<u>28</u>	
<u>Fechadores del año en curso</u>	<u>8</u>	
<u>Almohadillas</u>	<u>8</u>	
<u>Numeradores nuevos con 10 dígitos</u>	<u>8</u>	
<u>Numeradores automáticos</u>	<u>8</u>	
<u>Tubos de tinta</u>	<u>10</u>	
<u>Agua Potable</u>	<u>10</u>	
<u>Libros de Registro de 100 folios c/u:</u>		
<u>Registro de Bitácora del Sistema</u>	<u>1</u>	
<u>Registro de Certificaciones de Inventario.</u>	<u>1</u>	
<u>Registro Declaración Única Aduanera</u>	<u>1</u>	
<u>Registro y devolución de Garantías/ Prendas Aduaneras</u>	<u>1</u>	
<u>Registro para manifiesto de carga</u>	<u>4</u>	
<u>Registro de declaraciones de tránsito y/o viajes por aduana de destino</u>	<u>2</u>	
<u>Registro de Importaciones Temporales de vehículos, Levante con Garantía</u>	<u>1</u>	
<u>Registro DUA importación temporal vehículos de turistas</u>	<u>1</u>	
<u>Instructivo de la Planta de Energía</u>	<u>1</u>	

9.1.9. Monitoreo

Cada uno de los involucrados en el proceso de explotación de alimentos y bebidas (empresa, transportista y aduana) deben hacer un monitoreo periódico de los perfiles de riesgo.

Para el efecto, éstas deben cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- a) Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en su administración del riesgo. Dicho seguimiento debe tener una periodicidad acorde con los eventos de riesgo potencial y ocurrido, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo. En cualquier caso, el seguimiento debe realizarse con una periodicidad mínima semestral.
- b) Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna y efectiva.
- c) Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos.

El monitoreo consistirá en el seguimiento efectivo del riesgo con los siguientes propósitos:

- Efectuar comparaciones sobre la evolución del riesgo, frente al riesgo de cada factor de riesgo y de los riesgos asociados.
- Elaborar reportes sobre la efectividad de los controles implementados y sobre la evolución de los riesgos en el contexto propio, asegurando la comprensión y funcionamiento oportuno de dichos controles.
- Facilitar la detección y corrección de deficiencias.
- Establecer indicadores descriptivos y prospectivos que evidencien potenciales fuentes de riesgo.

9.1.10. Registro de eventos de riesgo operativo

Debe elaborar un registro de eventos de riesgo operativo que se hayan materializado y que conlleven a afectar el proceso de exportación de alimentos y bebidas en cualquiera de los siguientes factores:

- Tiempo
- Costos
- Calidad

Los eventos ocurridos, se deben registrar en una hoja electrónica que contenga los siguientes campos:

1. Referencia. Consecutivo de eventos
2. Fechas de inicio, finalización, descubrimiento y contabilización
3. Clase de evento: Fraudes, Relaciones Laborales, Clientes, Daños a activos físicos, Fallas tecnológicas, ejecución y administración de procesos.
4. Servicio afectado
5. Proceso afectado
6. Tipo de pérdida: tipología mencionada al principio del presente ítem
7. Descripción del evento
8. Líneas operativas.

9.1.11. Capacitación sobre riesgos.

La política referida al fortalecimiento de la cultura de la administración de los riesgos operativos, debe enmarcarse en la normatividad vigente sobre el tema.

El Jefe de la Sección de Personal o quien haga sus veces, incluirá en el Plan Anual de Capacitación,

La capacitación sobre administración de riesgos, que se imparta a los funcionarios y empleados de las entidades vinculadas al proceso de exportación de alimentos y bebidas deberá tratarse sobre aspectos conceptuales y prácticos, dando especial relevancia a estos últimos, a través de talleres y demostraciones de método aplicables a los procesos internos.

Adicionalmente basado en los mecanismos que posean las entidades para llevar este control, orientará la capacitación especificando los casos que se puedan presentar, teniendo como principal referente, los procesos institucionales.

Los medios disponibles para su realización:

- Vía electrónica
- Presencial
- Comunicaciones escritas

Anualmente se realizará una capacitación con la totalidad de los temas relacionados, su control se llevará a cabo a través de un cronograma aprobado por la Dirección General de Aduanas, que se ajustará a las necesidades del proceso.

La capacitación y su sistema se evaluará anualmente con el fin de realizar los ajustes necesarios, para que todos los involucrados puedan entender la administración del riesgo y sus implicaciones.

Capacitación para el personal Involucrado

- Capacitación en documentación requerida para la exportación (Factura comercial, FAUCA, Declaración de mercancías, Manifiesto de carga, lista de empaque, Carta de porte)
- Capacitación de herramientas de gestión y configuración para dispositivos de información
- Capacitación en seguridad de carreteras.

9.1.12. Estructura organizacional y responsabilidades para la administración del riesgo.

Con base en los elementos analizados en el apartado de diagnóstico es evidente que el desarrollo del tema de la administración de riesgos operativos, involucra empresas, transportistas y aduana, por ello dichos involucrados deberán de crear una unidad de riesgos propia para cada involucrado la cual deberá de mantener una relación estrecha con las unidades de riesgos de los demás involucrados, informándose entre ellas periódicamente tanto de la ocurrencia de siniestros y reportando entre ellas todo suceso de riesgo ocurrido.

No obstante a lo anterior, los roles y niveles de responsabilidad son diferentes para cada unidad de riesgos de los diferentes involucrados, dependiendo de la estructura vigente que siga cada involucrado. A continuación se señalan las funciones de las diferentes áreas.

UNIDAD DE RIESGO OPERATIVO

Cada una de las diferentes unidades de riesgo para los diferentes involucrados en el proceso de exportación de alimentos y bebidas tendrá a su cargo las siguientes funciones.

- 1) Definir los instrumentos, metodologías y procedimientos tendientes a que la entidad administre efectivamente su riesgo operativo, en concordancia con los lineamientos, etapas y elementos, mínimos previstos en esta norma.
- 2) Desarrollar e implementar el sistema de reportes, internos y externos, del riesgo operativo de la entidad.
- 3) Administrar el registro de eventos de riesgo operativo.
- 4) Coordinar la recolección de la información para alimentar el registro de riesgo operativo.
- 5) Evaluar el impacto de las medidas de control potenciales para cada uno de los eventos de riesgo identificados y medidos.
- 6) Establecer y monitorear el perfil de riesgo individual y consolidado de la entidad, e informarlo al órgano correspondiente.

- 7) Realizar el seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.
- 8) Desarrollar los modelos de medición del riesgo operativo.
- 9) Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo inherente, con el propósito de evaluar su efectividad.
- 10) Reportar al Representante, como mínimo semestralmente, informes sobre la evolución del riesgo, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre el mismo.
- 11) Promover la adopción de correctivos a la administración del riesgo.
- 12) Proponer a la Dirección General la actualización del manual de procedimientos para armonizarlos con el propósito de la administración del riesgo y velar por su divulgación entre todos los servidores de la entidad.
- 13) Coordinar el desarrollo de programas internos de capacitación respecto de la administración del riesgo.
- 14) Evaluar los informes presentados por la auditoría interna o quien ejecute funciones similares o haga sus veces, y los informes que presente el Revisor y adoptar las medidas del caso frente a las deficiencias encontradas.

RESPONSABILIDAD GENERAL DE TODOS LOS INVOLUCRADOS

Dado que todas las áreas y todos los involucrados son susceptibles de ser afectadas por la ocurrencia de eventos de riesgo, los responsables de los procesos lo son también de adelantar la gestión de riesgos y por consiguiente de reportar la materialización de ellos cada vez que se presenten dichos sucesos para efectos de los controles y registros correspondientes. La omisión del reporte puede conllevar investigaciones disciplinarias o llamados de atención, dependiendo de la incidencia del siniestro. En todo caso, la administración de los riesgos operativos debe ser mirada en la perspectiva de la implementación de la Norma Técnica de Calidad. Les corresponde también a los jefes de dependencia y líderes de procesos y equipos de trabajo, fomentar la cultura de la administración del riesgo dentro de los servicios correspondientes al

proceso de exportación de alimentos y bebidas en su respectivo ámbito, para lo cual deberán tener en cuenta las estrategias y desarrollar las mejores prácticas en todas las actividades vinculadas al proceso.

CONTROL Y EVALUACION.

Si bien dentro de la estructura interna, no está contemplada formalmente una dependencia denominada Oficina de Control Interno, las funciones correspondientes se le han asignado a un cargo del nivel profesional, quien además de las responsabilidades determinadas en el Manual de Funciones y Competencias Laborales, ejercerá las siguientes:

- 1) Evaluar semestralmente el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y a eficacia de los controles relacionadas con la administración del riesgo y presentara el respectivo informe a la Dirección General.
- 2) Verificar y evaluar que la administración del riesgo se encuentre formalmente implementada.
- 3) Informar a la Dirección General de acerca de las debilidades detectadas y las fallas en el funcionamiento y recomendar las modificaciones o ajustes pertinentes.
- 4) Evaluar la implementación de las medidas sobre el control. Dicha evaluación, hará parte de los procesos de evaluación de Control interno.

9.1.13. Mapa de Riesgos Aduanas en estudio

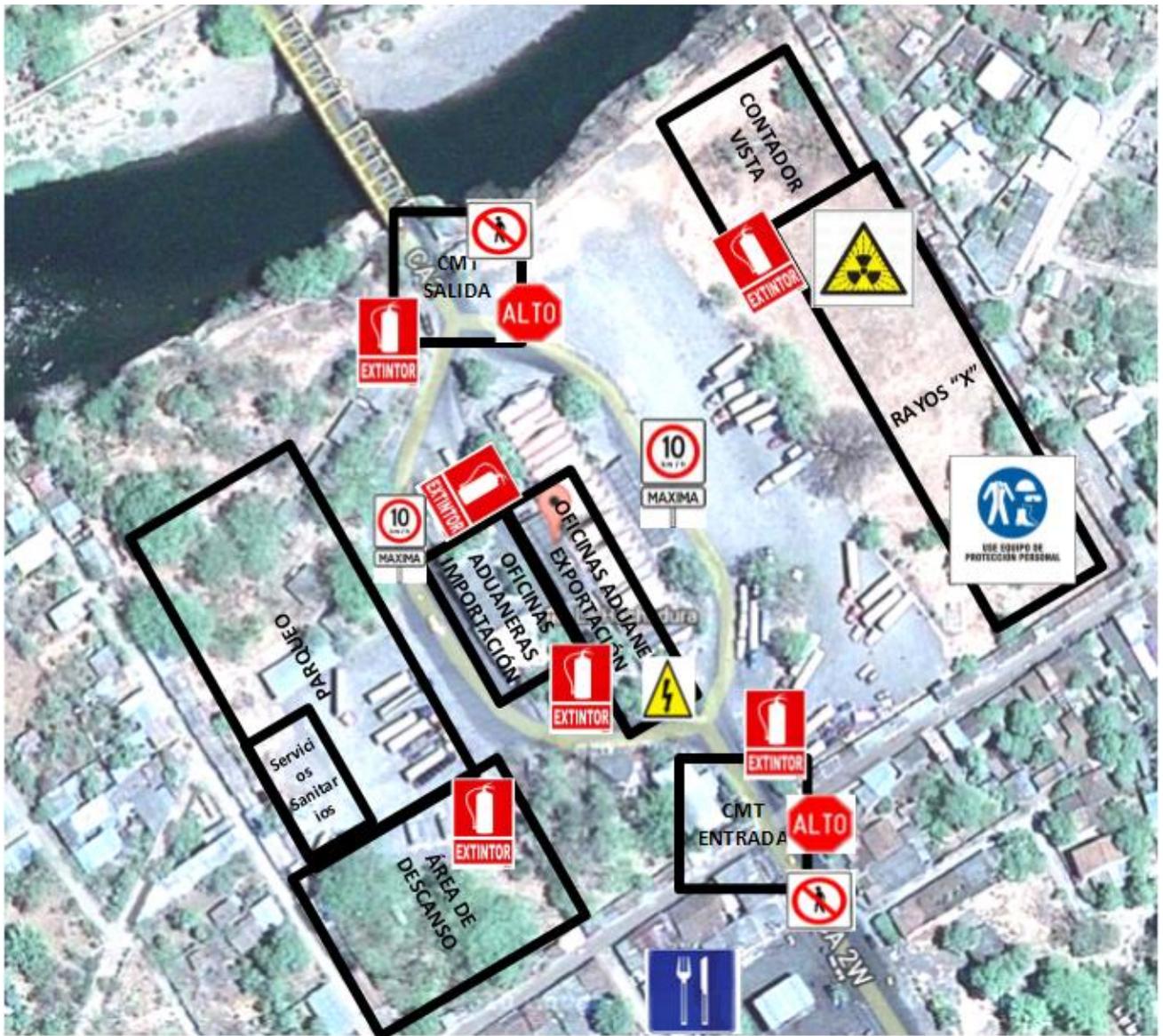


Ilustración 31 Mapa de Riesgo La Hachadura

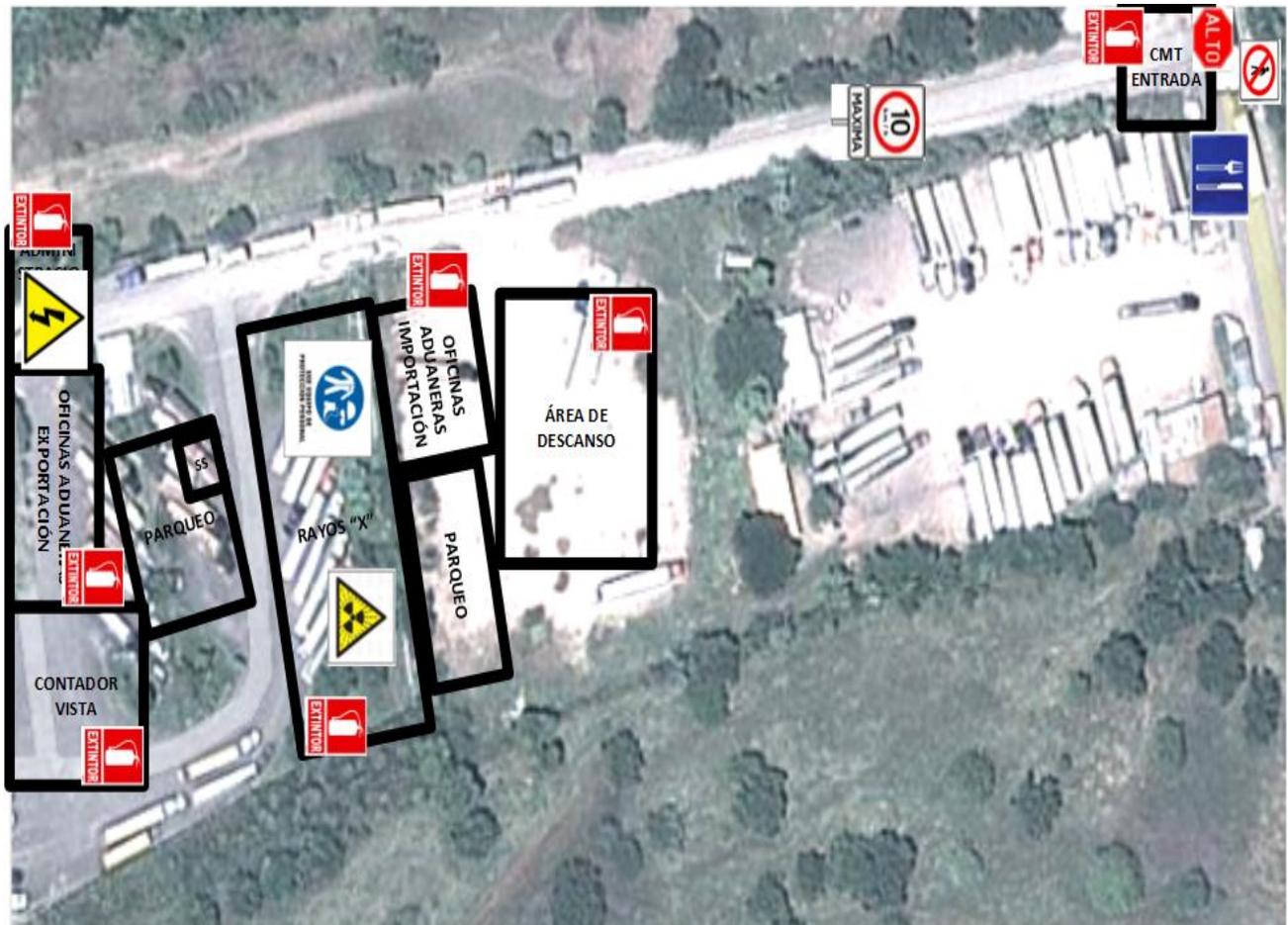


Ilustración 32 Mapa de Riesgo El Amatillo

10. CONTROL Y EVALUACIÓN DE CALIDAD

Este apartado comprende el establecimiento de los controles necesarios para asegurar que los procedimientos pertenecientes al proceso de exportación de alimentos y bebidas se desarrollen de acuerdo a las políticas de calidad establecidas para cada uno de ellos. Adicionalmente se complementa con la elaboración de un programa de verificación que contiene elementos de auditoría operativa mediante la cual se desarrolla una evaluación de la ejecución adecuada de los controles establecidos para cada uno de los procedimientos.

10.1.1. Controles

Con el propósito de aplicar el desarrollo del cumplimiento de las políticas identificadas en las actividades operativas del proceso de exportación de alimentos y bebidas, se procede a establecer los controles de cada procedimiento ubicándolos a la par de cada política según se detalla a continuación.

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, DOCUMENTACIÓN	
Política	Punto de control
1. La documentación a remitirse debe ser previamente revisada para asegurarse de que va completa debidamente firmada y sellada.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que la documentación a remitirse a la aduana y al cliente este completa de acuerdo al siguiente detalle: <ul style="list-style-type: none"> - Factura de exportación - Lista de empaque - Certificado de Origen - Documentos de embarque - Declaración de mercancías • Cerciorarse que los documentos de exportación de mercancías estén debidamente sellados y firmados por los responsables.
2. Los documentos de exportación deben ser conservados y archivados por el departamento de exportaciones para disponibilidad de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se dispone de un lugar adecuado y seguro para resguardar los documentos relacionados al proceso de exportación de mercancías. • Revisar periódicamente que cada una de las exportaciones de mercancías esté debidamente respaldada a fin de que no falte ningún documento. • Asegurarse que los documentos que respaldan las exportaciones de mercancías, se guarden por un mínimo de cinco años.

Tabla 80. Puntos de control documentación.

ACTIVIDADES CON RESPECTO A TRANSPORTISTAS, TRANSPORTE DE MERCANCIAS	
Política	Punto de control
1. El transporte a contratar debe proceder de organizaciones de transporte legalmente establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una base de datos sobre los posibles transportistas que están dentro de asociaciones de transporte de carga legalmente establecidas. • El gerente de exportación debe autorizar despacho de mercancías únicamente si el contenedor es transportado por un furgón que pertenece a una asociación legalmente establecida. • Previo a la autorización de los pedidos, los gerentes deben revisar la lista de transportistas cuyos contenedores cumplen con el requisito de origen.

<p>2. La empresa contratada para el transporte de las mercancías debe ser una empresa de prestigio y amplia experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una lista actualizada de las empresas de carga pesada autorizadas el viceministerio de transporte • Evaluar periódicamente el desempeño de la empresa de transporte para determinar su continuidad o cambio.
<p>3. La mercancía a exportar recibida por el transportista en bodega debe ser revisada contra la factura para establecer diferencias durante el tránsito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de bodega junto al transportista debe comparar las cantidades físicas recibidas contra la factura comercial. • En caso de encontrar diferencias en la mercancía se debe hacer el reclamo correspondiente.
<p>4. Los documentos de exportación deben ser revisados y conservados por el transportista para su presentación en los recintos aduanales correspondientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el estado de los documentos de exportación para garantizar su buen estado. • Verificar periódicamente que cada una de las exportaciones estén debidamente respaldadas a fin de que no falte ningún documento.

Tabla 81. Puntos de control transporte de mercancías.

ACTIVIDADES OPERATIVAS DE ADUANA, EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CONTENEDORES CON BASE A LA CAPACIDAD INSTALADA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA.	
Política	Punto de control
<p>1. El flujo de contenedores en un periodo determinado deben ser razonables de acuerdo a la capacidad instalada de la Aduana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación entre las cantidades de contenedores que transitan por la aduana y la capacidad instalada, cada vez que se realice un cambio significativo en los volúmenes de flujo en periodos determinados. • Revisar los reportes relativos al flujo de un periodo determinado para establecer la capacidad instalada.
<p>2. Los reportes sobre control de eficiencias de los funcionarios aduaneros, y duración de los procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de todos los reportes emitidos por los funcionarios aduaneros al final de

<p>de exportación deben mantenerse disponibles para los diferentes usuarios que van a evaluar el proceso de exportación.</p>	<p>cada proceso de exportación a fin de constatar su disponibilidad ante los usuarios y evaluadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el tiempo de duración en el proceso para determinar la eficiencia de los funcionarios aduaneros y maximización en la utilización de los recursos disponibles
<p>3. Los datos generales de la Aduana, el tamaño físico, la cantidad de funcionarios y personal, entre otros requerimientos, son perfiles que deben ser actualizados cada vez que hayan cambios en las para cumplir con los términos de eficiencia aduanera y someterse a revisión por parte de las autoridades aduaneras respectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que se cuente con un expediente actualizado que contenga la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> - El espacio físico de la Aduana sobre metraje cuadrado de cada una de las áreas. - Cantidad de Personal ocupado en cada una de las áreas. - Número y detalle de máquinas y equipo utilizados en el proceso. • Revisar que se cuente con un expediente sobre datos generales de las empresas

Tabla 82. Puntos de control actividades operativas de aduana.

10.1.2. Evaluación.

Para determinar si los puntos de control aplicados para evaluar los procedimientos establecidos han sido ejecutados de acuerdo a las políticas relacionadas, es necesario llevar a cabo una evaluación del cumplimiento de los procedimientos antes descritos y de igual manera evaluar los requisitos establecidos.

Debido a que se han establecido procedimientos claramente identificados, se vuelve necesario desarrollar un cuestionario de evaluación para medir el cumplimiento de las políticas y controles establecidos. A continuación se desarrollan los cuestionarios de evaluación del cumplimiento por cada procedimiento establecido en las diferentes actividades tanto de la empresa, transportistas y aduanas.

EMPRESA: _____

PROCEDIMIENTO: ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, REMISION DE DOCUMENTACIÓN

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los puntos de control establecidos para este procedimiento.

ELABORADO: _____ FECHA: _____

APROBADO: _____ FECHA: _____

	Preguntas	Si	No
1.	¿Están las exportaciones de mercancías debidamente respaldada con los respectivos documentos?		
2.	¿Se asegura que los documentos de exportación estén debidamente sellados y firmados por los responsable antes de hacer el envío de mercancías?		
2.	¿Están debidamente archivados y resguardados los documentos de las exportaciones de mercancías?		
4.	¿Están las exportaciones de mercancías debidamente respaldadas con los respectivos documentos?		
5.	¿Se guardan los documentos que respaldan las exportaciones de mercancías por un mínimo de cinco años según lo establece el acuerdo comercial?		

Tabla 83. Evaluación de documentación.

EMPRESA: _____

PROCEDIMIENTO: Transporte de mercancías

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los puntos de control establecidos para este procedimiento.

ELABORADO: _____ FECHA: _____

APROBADO: _____ FECHA: _____

	Preguntas	Si	No
1.	¿Cuenta la empresa con una base de datos actualizada de transportistas que cumplen con los requisitos para el traslado de mercancías a exportar?		
2.	¿Autoriza la gerencia, la exportación de mercancías únicamente de los transportistas pertenecientes a asociaciones legalmente establecidas?		
2.	¿Se revisa la lista transportistas que cumplen con el requisito de origen previo a la autorización de los pedidos?		
4.	¿Revisa el transportista la documentación relativa a cada exportación para asegurarse que está a sido elaborada de manera correcta?		
5.	¿Se cuenta con una lista actualizada de los transportistas autorizados por el viceministerio de transporte?		
6.	¿Evalúa el departamento de exportaciones el desempeño del transportista encargado de realizar los trámites de aduana para determinar su continuidad o cambio?		
7.	¿Compara el transportista las cantidades físicas recibidas contra la factura comercial?		
8.	¿Realiza el transportista el reclamo a la empresa por diferencias encontrados en la documentación de exportación?		

Tabla 84. Evaluación transporte de mercancías.

ADUANA: _____

PROCEDIMIENTO: EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CONTENEDORES CON BASE A LA CAPACIDAD INSTALADA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los puntos de control establecidos para este procedimiento.

ELABORADO: _____ FECHA: _____

APROBADO: _____ FECHA: _____

	Preguntas	Si	No
1.	¿Establece la administración de la aduana la relación entre los contenedores y la capacidad instalada, cada vez que se da un cambio significativo en el flujo de furgones en periodos determinados?		
2.	¿Revisa la administración de la aduana los reportes relativos al flujo de exportación de un periodo determinado para establecer la razonabilidad en cuanto a la capacidad instalada?		
2.	¿Verifica el administrador de aduana la existencia física de todos los reportes emitidos al final de cada proceso a fin de constatar su disponibilidad ante los usuarios?		
4.	¿Se verifica los tiempos y movimientos del proceso de exportación para determinar la eficiencia de los funcionarios y la maximización de los recursos disponibles?		
5.	¿Se cuenta con un expediente actualizado que contenga la siguiente información? - El espacio físico de la aduana - metraje cuadrado de cada una de las áreas - Metraje cuadrado para almacenaje de contenedores a inspeccionar - Cantidad de Personal ocupado en cada una de las áreas - Número y detalle de máquinas y equipo utilizado en el proceso.		
6.	¿Verifica el administrador de la aduana que las instalaciones están distribuidas según las exigencias que requieren asignar un espacio para cada una de las áreas?		
7.	¿Cuenta la aduana con una base de datos actualizada que contenga el número trabajadores involucrados en el proceso de exportación y el tipo de función que realizan con el fin de identificar la cantidad la mano de obra utilizada?		

Tabla 85. Evaluación del flujo de contenedores base a la capacidad instalada y distribución física

11. CAPACITACIONES

Como un punto de partida es importante entender la capacitación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento.

La capacitación es un proceso de mejora continua, que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de la organización.

Un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

Las personas son las claves del éxito porque son quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y por tanto de aprender y mejorar. En este contexto el Plan de Capacitación surge de la necesidad de encauzar la formación de diferentes colectivos en función de sus necesidades.

El Plan de Capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de la propuesta de mejora integral del proceso de exportación.

OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

- Incrementar del potencial de los involucrados en el proceso de exportación; a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores y ponerlas al servicio del mejoramiento del proceso.
- Modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo.
- Desarrollar en los involucrados sus potencialidades, mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo a través de la implementación de la propuesta de mejora para la exportación.
- Potenciar los puntos débiles de los servidores, detectados en la evaluación del desempeño laboral con miras a incrementar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización

del capital humano a través de la formación en materia de la gestión completa del proceso de exportación.

POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- Los Planes de Capacitación serán desarrollados y coordinados por el Equipo Formador y Consultor del proyecto, valiéndose además de equipos expertos en áreas especializadas que tomen a bien para subcontratar.
- Los involucrados del proceso de exportación participaran en los eventos formativos organizados, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica.
- Las acciones de formación, dependiendo de la naturaleza de estas, serán financiados y/o cofinanciados por la entidad a la que corresponda y negociando internamente la fuente financiera.
- El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del servidor como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del servidor y tomar en cuenta la viabilidad de asistencia para todos los involucrados, según sea el interés de las temáticas.
- Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requerirá el 90% de asistencia.

ACCIONES DE FORMACIÓN

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las necesidades de formación en relación a los diferentes aspectos que conforman la propuesta, el siguiente paso consiste en la cumplimentación de una ficha de definición para cada acción formativa.

ACCION FORMATIVA: REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Nombre	Horas	Grupos	Personas
"REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION"	40 Horas	1	<ul style="list-style-type: none"> • 4 representantes de exportadores • 5 representantes del transporte de carga. • 6 representantes DGA (Ambas aduanas, Contador Vista y Oficiales)
			Total de beneficiarios: 15
Lugar: Salón de usos múltiples Aduana El Amatillo		Equipo necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Computadora • Equipo de sonido • Material formativo • Papelería y Lapiceros • Ambientación de local • Refrigerios y agua envasada
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Abordar el contenido programático, aunado a prácticas de campo, en torno a los aspectos fundamentales de los equipos no intrusivos y la seguridad radiológica. • Lograr una capacitación acorde con los estándares del comercio internacional, de cara a la venidera inauguración del procedimiento de Inspección No Intrusiva de Rayos X en El Salvador. 			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCION FORMATIVA			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los instrumentos de detección contra la radiación externa, materiales y mercancías que no deben ser expuestas a los equipos de inspección no intrusiva. 			

- Practicar las normas de seguridad industrial, los aspectos legales que rigen las normas de proyección radiológicas, las condiciones de trabajo óptimas y los elementos de los equipos de inspección no intrusiva.
- Participar en módulos prácticos, entre los que se destacaran: el equipo de inspección no intrusiva de contenedores; las posibles situaciones imprevistas, la preparación y acondicionamiento del lugar, el procedimiento de conexión, la configuración óptima, los procedimientos operativos y del sistema de encendido - apagado.

CONTENIDOS DEL EVENTO

1. Protección radiológica ocupacional (2 horas)
2. Reglamento internacional de transporte de carga (1 hora)
3. La Iniciativa de Seguridad de Contenedores (2 horas)
4. Control regulatorio (5 horas)
5. Tráfico ilícito de materiales radiactivos y/o nucleares (5 horas)
6. La buena praxis en la operación de los escáneres de carga (6 horas)
7. Manejo técnico y mantenimiento de equipos de Rayos x (12 horas)
8. Procedimiento de documentación y control (1 hora)

OBSERVACION

- Espacio de preguntas al final de la exposición.
- 3 Recesos.
- 2 Espacios para debate. (1 hora)

INSTRUCTOR

- 3 personas (Equipo formulador de la propuesta de mejora)
- 2 personas (Empresa proveedora de equipo no intrusivo)
- 1 persona (DGA)

ACCION FORMATIVA: REDEFINICION DE PERFILES Y DE PUESTOS DE TRABAJO

Nombre	Horas	Grupos	Personas
“REDEFINICION DE PERFILES Y DE PUESTOS DE TRABAJO PARA INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE EXPORTACION”	16 horas	1	<ul style="list-style-type: none"> 6 representantes DGA
			Total de beneficiarios: 6
Lugar: Salón de sesiones Aduana San Bartolo.		Equipo necesario	<ul style="list-style-type: none"> Retroproyector Computadora Equipo de sonido Material formativo Papelería y Lapiceros Ambientación de local Refrigerios y agua envasada
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> Abordar el contenido programático, aunado a prácticas de campo, en torno a los aspectos fundamentales de los equipos no intrusivos y la seguridad radiológica. Lograr una capacitación acorde con los estándares del comercio internacional, de cara a la venidera inauguración del procedimiento de Inspección No Intrusiva de Rayos X en El Salvador. 			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCION FORMATIVA			
<ul style="list-style-type: none"> Conocer los instrumentos de detección contra la radiación externa, materiales y mercancías que no deben ser expuestas a los equipos de inspección no intrusiva. Practicar las normas de seguridad industrial, los aspectos legales que rigen las normas de proyección radiológicas, las condiciones de trabajo óptimas y los elementos de los equipos de inspección no intrusiva. 			

- Participar en módulos prácticos, entre los que se destacaran: el equipo de inspección no intrusiva de contenedores; las posibles situaciones imprevistas, la preparación y acondicionamiento del lugar, el procedimiento de conexión, la configuración óptima, los procedimientos operativos y del sistema de encendido - apagado.

CONTENIDOS DEL EVENTO

1. Reaccionan los participantes frente a la actividad. (3 horas)
2. Curva de aprendizaje para incrementar habilidades. (2 horas)
3. Efecto de la capacitación sobre el desempeño individual. (2 horas)
4. Influencia atribuible a la capacitación sobre el desempeño organizacional. (2 horas)
5. Análisis del entorno y sus requerimientos para funciones en puestos de trabajo. (3 horas)
6. Ley de prevención de riesgos en los puestos de trabajo. (2 horas)
7. Validez de los códigos de conducta en el ámbito laboral. (1 hora)

OBSERVACION

- Espacio de preguntas al final de la exposición.
- 1 Recesos.
- 1 Espacios para debate. (1 hora)

INSTRUCTOR

- 3 personas (Equipo formulador de la propuesta de mejora)
- 1 persona de RRHH (DGA)

ACCION FORMATIVA: CREACION DE MANUALES DE INVOLUCRADOS

Nombre	Horas	Grupos	Personas
"CREACION DE MANUALES DE INVOLUCRADOS EN LOS VINCULOS DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS"	20 horas	2	<ul style="list-style-type: none"> • 20 transportistas representantes de empresas privadas de transporte de carga. (utilizados por las empresas exportadoras) • 20 transportistas de las flotillas propias de las empresas exportadoras.
			Total de beneficiarios: 40
Lugar: Salón de reuniones Asociación Salvadoreña de Industriales		Equipo necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Computadora • Equipo de sonido • Material formativo • Papelería y Lapiceros • Ambientación de local • Refrigerios y agua envasada
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Despertar la inteligencia emocional de los conductores para que asuman actitudes más responsables en el tránsito y resguardo de mercancía. • Identificar los aspectos críticos de los planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, y uso de documentos de apoyo. • Conocer y emitir juicios en situaciones con base legal y normativa del comercio internacional. 			
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCION FORMATIVA			

- Mantener un documento que rija la actuación de los transportistas de carga internacional vía terrestre.
- Utilización adecuada del Manual del Transportista de Carga y unificación de criterios.

CONTENIDOS DEL EVENTO

1. Responsabilidad penal y civil de los conductores en los accidentes de tránsito. (2 horas)
2. El factor de seguridad de la mercancía y el valor de lo que se transporta. (3 horas)
3. Resguardo de la mercancía y del medio de transporte. (2 horas)
4. Alcoholismo y conducción. (1 hora)
5. Selección y uso de elementos de protección personal. (1 hora)
6. Protección Física de la Mercancías. Carga y Descarga (1 hora)
7. Utilización de planes preventivos y material de apoyo. (2 horas)
8. Principales aspectos a tener en cuenta para una correcta conducción basado en el “Manual del Transportista de Carga” (3 horas)
9. Logística Empresarial (1 hora)
10. Formalidades relativas al paso de fronteras, inclusión de nuevos procedimientos no intrusivos (2 horas)

OBSERVACION

- Espacio de preguntas al final de la exposición.
- 1 Receso
- 2 Espacios para debate. (1 hora)

INSTRUCTOR

- 3 personas (Equipo formulador de la propuesta de mejora)
- 1 persona (Transportista de Carga propio de empresas exportadoras)

ACCION FORMATIVA: COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN

Nombre	Horas	Grupos	Personas
<p>“PLAN DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN”</p>	<p>15 horas</p>	<p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 representantes de exportadores • 5 representantes del transporte de carga. • 6 representantes DGA (Ambas aduanas, Contador Vista y Oficiales) <p>Total de beneficiarios: 15</p>
<p>Lugar: Salón de usos múltiples Aduana El Amatillo</p>		<p>Equipo necesario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Computadora • Equipo de sonido • Material formativo • Papelería y Lapiceros • Ambientación de local • Refrigerios y agua envasada
<p>OBJETIVOS</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Introducir a los participantes en el conocimiento de la teoría y técnicas de comunicación organizacional. • Inducir a los participantes a detectar los indicadores para diseñar, desarrollar e implementar un plan de comunicación interna, o establecer un sistema o política de comunicación institucional. 			
<p>RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCION FORMATIVA</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la comunicación. • Elaborar y ejecutar en forma adecuada planes de comunicación. • Implementar canales de comunicación. 			

CONTENIDOS DEL EVENTO

1. Indicadores y diagnóstico de la comunicación interna. (2 horas)
2. Procedimientos para la detección de las y desviaciones de la comunicación. (2 horas)
3. Diseño, fases y etapas del Plan de Comunicación. (2 horas)
4. Planificación de un Plan de Comunicación. (3 horas)
5. Barreras de la implementación. (1 hora)
6. Canales de comunicación. (2 horas)

OBSERVACION

- Espacio de preguntas al final de la exposición.
- 3 Recesos.
- 2 Espacios para debate. (1 hora)

INSTRUCTOR

- 3 personas (Equipo formulador de la propuesta de mejora)
- 2 personas (Empresa proveedora de equipo no intrusivo)
- 1 persona (DGA)

ACCION FORMATIVA: ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Nombre	Horas	Grupos	Personas
“ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN EL PROCESO DE EXPORTACION”	20 horas	1	<ul style="list-style-type: none"> • 2 representantes de empresas exportadoras • 2 representantes del transporte de carga. • 6 representantes DGA (Ambas aduanas, Contador Vista y Oficiales)

		Total de beneficiarios: 10
Lugar: Salón de reuniones Aduana San Bartolo	Equipo necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Computadora • Equipo de sonido • Material formativo • Papelería y Lapiceros • Ambientación de local • Refrigerios y agua envasada
OBJETIVOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los riesgos capaces de influir negativamente en el proceso. • Conocer la forma efectiva de llevar a cabo planes de riesgo. 		
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCION FORMATIVA		
<ul style="list-style-type: none"> • Los planes deberán ser conocidos por todos los involucrados en el proceso de exportación. • Identificación de eventos que pueden afectar la operación, actividades a realizar cuando se presentan fallas, alternativas de operación y regreso a la actividad normal. 		
CONTENIDOS DEL EVENTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de daños y análisis de necesidades. (5 horas) 2. Administración para desastres. (4 horas) 3. Protocolos y procedimientos <ol style="list-style-type: none"> a. Capacitación en documentación requerida para la exportación (Factura comercial, FAUCA, Declaración de mercancías, Manifiesto de carga, lista de empaque, Carta de porte) (4 horas) b. Capacitación de herramientas de gestión y configuración para dispositivos de información (3 horas) c. Capacitación en seguridad de carreteras. (2 horas) 		
OBSERVACION	INSTRUCTOR	

<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de preguntas al final de la exposición. • 2 Recesos. • 2 Espacios para debate. (1 hora) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 personas (Equipo formulador de la propuesta de mejora)
---	--

ACCION FORMATIVA: CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD			
Nombre	Horas	Grupos	Personas
"CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE EXPORTACION"	8 horas	1	<ul style="list-style-type: none"> • 2 representantes de empresas exportadoras • 2 representantes del transporte de carga. • 6 representantes DGA (Ambas aduanas, Contador Vista y Oficiales)
			Total de beneficiarios: 10
Lugar: Salón de reuniones Aduana San Bartolo		Equipo necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector • Computadora • Equipo de sonido • Material formativo • Papelería y Lapiceros • Ambientación de local • Refrigerios y agua envasada
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar periódicamente la eficacia y la eficiencia. • Conocer el nivel de satisfacción de los participantes. 			

<ul style="list-style-type: none"> • Indagar los cambios en el desempeño del proceso atribuibles a la contribución del control del mismo. 	
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCION FORMATIVA	
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo responsable evalúa el proceso verificando su apego a las normas, pautas y criterios de calidad, a efectos de la aprobación. • El documento se utilizará para monitorear y establecer la consecución de objetivos y resultados pretendidos. 	
CONTENIDOS DEL EVENTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretación adecuada de las políticas de Control de Calidad. (2 horas) 2. Criterios de evaluación de calidad. (1 hora) 3. Administración del cuestionario de evaluación del cumplimiento de los procedimientos. (1 hora) 4. Reconocimiento y medidas de resguardo de los momentos de verdad del proceso de exportación. (2 horas) 	
OBSERVACION	INSTRUCTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de preguntas al final de la exposición. • 1 Receso • 1 Espacios para debate. (1 hora) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 personas (Equipo formulador de la propuesta de mejora)

12. Momentos de verdad del proceso de exportación.

El momento de la verdad es: El preciso instante en que el cliente se pone en contacto con un determinado servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

Identificación de Momentos de Verdad del Proceso

La lista de procedimientos se encuentra en lo que es el Diagrama del Proceso de Exportación, a partir de ahí se realizara la Identificación de cada momento de verdad para el proceso en estudio.

Las políticas descritas en Aseguramiento de la Calidad son aplicadas para que las actividades del proceso de exportación se mantengan y se manifiesten los momentos de verdad para cada uno de los involucrados, de igual manera los Indicadores claves de desempeño ayudaran a que se mantengan en los niveles adecuados para que la experiencia de los involucrados durante el proceso sea de provecho y se incentive a mejorar cada día este proceso.

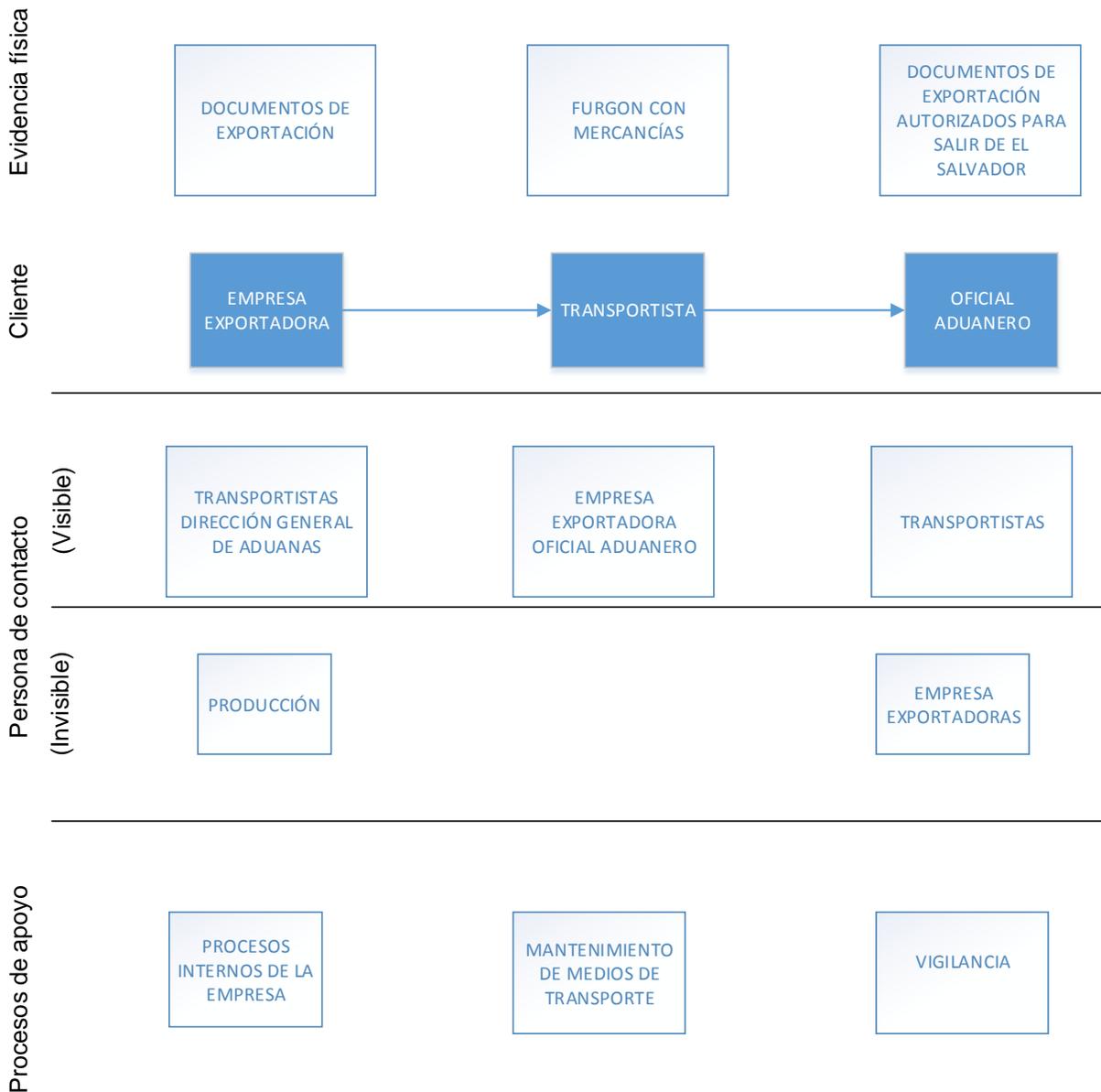
Para la identificación de los momentos de verdad se utilizara el siguiente formato:

Contacto del Usuario	Situación Actual	Situación Deseada	Tipo Momento	Plan de acción
Empresa				
Pago electrónico	Carencia de controles de que la información que se ingresa al sistema es correcta	Información ingresada al sistema es correcta y con los debidos controles	Cliente/Sistema Empresa/DGA	Implementación de Herramientas del Plan de Comunicación
Entrega de mercancías a Transportistas	Motorista no está informado completamente del proceso	Motorista informado de los pasos que debe realizar y la información que debe contener los diferentes documentos	Cliente/Empleado Empresa/Transportista	Capacitación de transportistas. Plan de capacitación
Búsqueda de información de las exportaciones	Insuficiente información detallada de la forma de exportación y de la manera a realizar los trámites	Páginas Web interactivas con mayor información y detalle estadístico de interés para los exportadores	Cliente/Sistema Empresa/DGA	Implementación de Herramientas del Plan de Comunicación

Contacto del Usuario	Situación Actual	Situación Deseada	Tipo Momento	Plan de acción
Transportista				
Llegada a Recinto Aduanero	Congestionamiento de furgones para entrar a Aduanas. Inexistencia de lugares apropiados para esperar ser atendidos	Tráfico fluido de furgones fuera y dentro de Aduanas. Lugares adecuados para esperar	Cliente/Servicio Transportista/Atención Aduana	Cumplimiento de políticas de evaluación y control de calidad de las Aduanas

Contacto del Usuario	Situación Actual	Situación Deseada	Tipo Momento	Plan de acción
Aduanas				
Atender a Transportistas	El transportista desconoce el reglamento, documentos y la información de estos	Personas con conocimientos y preparación para el procedimiento dentro de aduanas	Cliente/Empleado Oficial Aduanero/Transportista	Capacitación de transportistas

En la siguiente ilustración se presenta de forma general los clientes del proceso y sus respectivos contactos que se tienen en su intervención durante el proceso de exportación. El mapa del proceso nos muestra también la evidencia o el resultado de cada uno de los involucrados durante el proceso y algunos procesos auxiliares o de apoyo para llevar a cabo la exportación.



Esquema 25. Mapa del proceso de exportación

13. PROPUESTA AMBIENTAL

13.1. PRINCIPALES PROBLEMAS

En el Flujo del proceso que se propone, se han señalado algunas actividades en las que se evalúa se tiene un impacto negativo en el medio ambiente y a continuación se presentan los principales actores del Proceso de Exportación para los cuales también se ha realizado un análisis para encontrar qué tipo de contaminación y en qué actividad se genera de las que se llevan a cabo durante el proceso de exportación, para luego diseñar algunas propuestas para mitigar el efecto negativo que estas actividades tienen sobre el proceso de exportación.

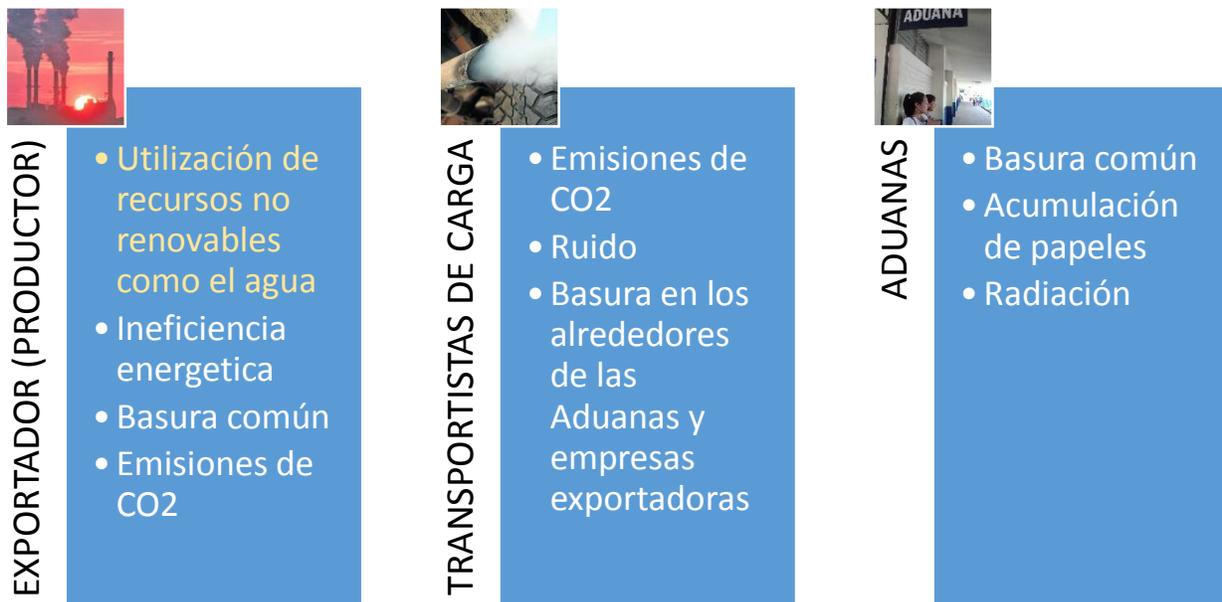


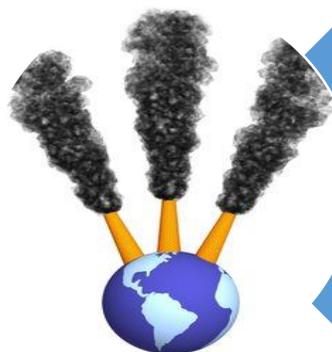
Ilustración 33 Problemas ambientales del proceso de exportación

Cabe destacar que la implementación de cualquier acción en favor del medio ambiente implementada por cada uno de los actores del proceso de exportación no es obligatoria de Ley Nacional, es más bien son acciones voluntarias de cada organización, empresa o institución que desee ser Responsable con el Medio Ambiente y mitigar el efecto que su proceso tenga en éste.

Los problemas anteriormente enlistados, como se puede observar que algunos se repiten por lo que se diseñara una solución genérica para que cada uno de los actores la aplique a su propia realidad, además se propondrá a los problemas comunes para proponer al mismo tiempo para los involucrados del proceso de exportación.



Basura Común



Emisiones de CO2

Ilustración 34 Principales impactos de las actividades del proceso de exportación

Descripción de las Propuestas

BASURA COMUN

Lo ideal es que todos los desechos sean reaprovechados y reintegrados al medio. Lo anterior señala una solución integral en la que el concepto basura desaparecería. Varias iniciativas existen para reducir o resolver el problema, dependen principalmente de los gobiernos, las industrias, las personas o de la sociedad en su conjunto. Algunas soluciones generales al problema de la basura serían:

Reducir la cantidad de residuos generada.

Reintegración de los residuos al ciclo productivo

Poder reciclar una parte de la basura.

No tirar en los lugares ambientales, sino que junten en sus casas y reciclen.

Canalización adecuada de residuos finales

A continuación se presenta una lista de los colores de los depósitos de basura y el tipo de basura permitido para cada contenedor.

Color	Tipo de basura depositar	Tipo de basura no depositar
Contenedor azul: papel y cartón	Periódicos, libros, sobres, revistas y otros papeles. Bolsas y envases de papel, cajas de cartón, que deben plegarse antes de depositarlas. Hueveras de cartón.	Envases mixtos de papel y plástico, bricks. Papeles muy sucios, como los de cocina usada o manteles de papel. Corcho blanco (forespan o porexpan).
Contenedor amarillo: envases y plásticos	Envases tipo brick (leche, zumos,...). Botes, latas y envases metálicos. Botellas, garrafas, tapones y otros envases de plástico. Aerosoles y sprays. Papel de aluminio y film. Bandejas de carne o fruta de corcho blanco (forespan o porexpan). Redes de la fruta o patatas. Guantes de goma (“de fregar”).	Botes de pintura o productos químicos.
Contenedor verde: cristal y vidrio	Botellas de vidrio. Tarros y frascos de conservas. Jarras y copas de vidrio.	Tapones de botellas y botes. Fluorescentes y lámparas. Espejos o cristales de ventanas. Botes de medicamentos. Botes que hayan contenido productos tóxicos o peligrosos.
Contenedor marrón: orgánica	Restos de comida. Huesos y pieles de frutas y hortalizas. Posos y filtros de café. Sobres de infusiones. Cáscaras de marisco y moluscos. Tapones de corcho. Cáscaras de huevo. Papel de cocina y servilletas de papel utilizadas. Restos de plantas y flores. Cáscaras de frutos secos.	Aceite de cocina. Residuos de barrer. Colillas. Pañales y productos de higiene femenina.

	Palillos. Cerillas. Excrementos de animales.	
Contenedor verde oscuro o gris: resto o desechos	Residuos de barrer. Colillas. Pañales y productos de higiene femenina. Cuchillas de afeitarse. Cepillos de dientes. Chicles. Bolsas de aspiradora. Fregonas y bayetas.	Juguetes. Pilas. Ropa.

Tabla 86 Lista de colores de depósitos de basura y tipo de basura

El contenido de los contenedores: Azul, Amarillo y verde se venden a empresas que se dediquen al reciclaje de este tipo de materiales, esta propuesta es válida para las Aduanas y empresas exportadoras.

Puntos limpios.

Esta propuesta se puede implementar a través de la empresa privada, a través de la ASI, para realizar un trabajo integral por el medio ambiente, se propone tener estaciones llamadas “Puntos Limpios” en los que cada empresa exportadora, puedan llegar a depositar aquellas cosas que no tengan cabida en ninguno de los contenedores de reciclaje, detallados anteriormente, algunos ejemplos de aquello que tenemos que depositar en estas instalaciones son:

Juguetes.

Pilas.

Ropa.

Aceite de cocina.

Tinta de impresora.

Electrodomésticos.

Fluorescentes y lámparas.

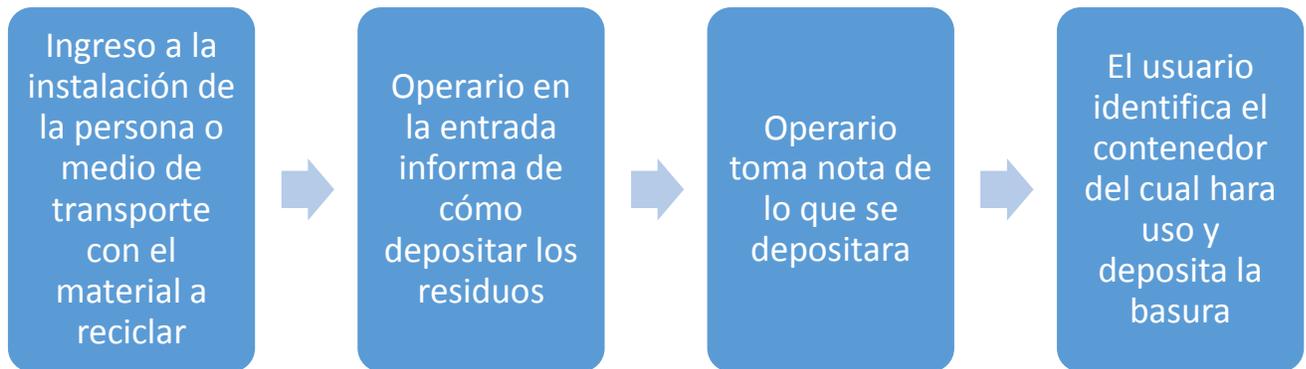
Pinturas.

Radiografías.

Entre muchos otros residuos no reciclables.

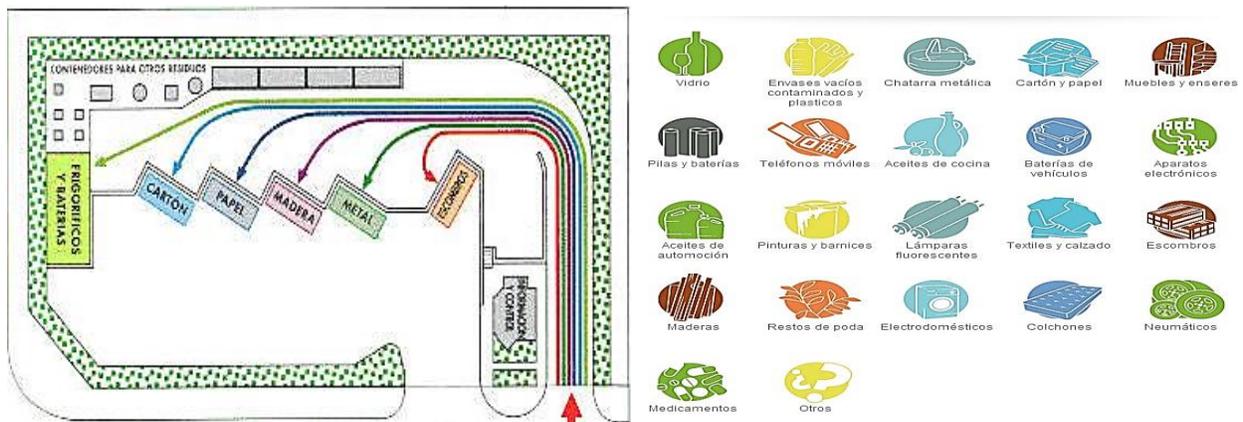
La ASI será el encargado de velar para que el destino final de estos residuos sea el adecuado. Los Puntos Limpios evitan el impacto ambiental de los vertidos incontrolados y contribuyen a darles el final apropiado, ya sea reutilización, reciclaje, valorización energética o eliminación de forma segura en vertederos controlados. Los metales de los aparatos depositados como el acero se pueden reciclar para poder volver a hacer nuevos productos, o los restos de poda y jardinería pueden convertirse en abonos tras pasar por una planta de compostaje.

La forma en cómo funcionara será la siguiente:



Esquema 26 Proceso para utilizar Puntos Limpios

Los contenedores deben ser grandes para residuos voluminosos o de gran cantidad, cada uno con su debida identificación, las instalaciones deben contar con señales horizontales de colores y unos símbolos verticales.



EMISIONES DE CO2

EN ADUANA:

Entre las múltiples soluciones aportadas, la forestación es sin duda un instrumento natural eficaz de reducción del CO2 emitido a la atmósfera. Los árboles, a través de la fotosíntesis, transforman la energía solar en química, absorbiendo CO2 del aire, para fijar el carbono en forma de biomasa y liberar el oxígeno.

El hecho de que una tonelada de carbono capturada en cualquier lugar del mundo tenga el mismo impacto en la mitigación del efecto invernadero que en otra, hace que una nueva forestación tenga una relevancia global independientemente de su ubicación.

Tal y como se evidencia en el Protocolo de Kyoto, las plantaciones de árboles forman parte de la estrategia global para la lucha contra el cambio climático.

Se propone un plan de reforestación para los alrededores de las Aduanas, ya que ahí se concentran los furgones que representan el 46% de las emisiones de CO2, según el especial del Día de la Tierra de La Prensa Gráfica del 2009, a continuación se presenta la propuesta del plan de reforestación.

PLAN DE REFORESTACIÓN ADUANAS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar las condiciones atmosféricas de las diferentes Aduanas de El Salvador para disminuir las emisiones CO2 que se generan en las instalaciones debido a la concentración de este gas tóxico en esta área del país.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Establecer un programa de reforestación con plantas nativas de la zona de las diferentes aduanas

AREA DEL PROYECTO

El proyecto se realizará en las Aduanas en frontera de El Salvador, comprenderá áreas que se encuentren en los alrededores de las Aduanas, en un radio de 1 km a la redonda. Año con año se ira abarcando más área para realizar la reforestación

Este proyecto contribuirá directamente a:

- Mejorar la calidad de aire de las zonas reforestadas
- Mejoramiento del paisaje.
- Mayor control de la erosión de los suelos.

RESPONSABLES DEL PROYECTO.

Los responsables directos de la gestión y ejecución del proyecto serán los diferentes Directores de Aduana, que se encuentren en turno.

La empresa exportadora y los transportistas deben ser solidarios con este tipo de proyectos para generar mejores condiciones para sus trabajadores cuando se encuentren en las diferentes Aduanas. Además que esto es una forma de Responsabilidad Social Empresarial, el apoyo a este tipo de programas que se encuentran en pro del medio ambiente.

Además se debe contratar a un Ingeniero Agrónomo que será el encargado de asignar el tipo de árbol a sembrar en cada escenario diferente de Aduanas, se presenta una lista de posibles especies a utilizar.

Especies maderables tradicionales

- | | |
|--|---|
| 1. Caoba (<i>Swietenia macrophylla</i>) | 10. María (<i>Calophyllum brasiliense</i>) |
| 2. Cedro (<i>Cedrela odorata</i>) | 11. Laurel (<i>Cordia alliodora</i>) |
| 3. Roble (<i>Tabebuia rosea</i>) | 12. Cabimo (<i>Copaifera aromática</i>) |
| 4. Guayacán (<i>Tabebuia guayacán</i>) | 13. Bateo (<i>Carapa guianensis</i>) |
| 5. Espavé (<i>Anacardium excelsum</i>) | 14. Cucharo (<i>Myrospermum frutescens</i>) |
| 6. Corotú (<i>Enterolobium cyclocarpum</i>) | 15. Cuajao (<i>Vitex cooperi</i>) |
| 7. Cedro espino (<i>Bombacopsis quinata</i>) | 16. Quira (<i>Platymiscium pinnatum</i>) |
| 8. Amarillo (<i>Terminalia amazonia</i>) | 17. Algarrobo (<i>Hymenaea courbaril</i>) |
| 9. Almendro de río (<i>Andira inermis</i>) | 18. Panamá (<i>Sterculia apetala</i>) |

Otro grupo es el conformado por especies maderables no tradicionales, es decir, aquellas que a pesar de tener buenas características para utilizarse con fines maderables, no son consideradas por la falta de conocimiento o por la preferencia de las especies tradicionales.

Especies maderables no tradicionales

- | | |
|---|---|
| 1. Zapatero (<i>Hyeronima alchornoides</i>) | 8. Cocobolo (<i>Dalbergia retusa</i>) |
| 2. Panamá (<i>Sterculia apetala</i>) | 9. Tinecu (<i>Schizolobium parahybum</i>) |
| 3. Balso (<i>Ochroma pyramidale</i>) | 10. Tronador (<i>Hura crepitans</i>) |
| 4. Lagarto, teta (<i>Zanthoxylum sp.</i>) | 11. Higuera (<i>Ficus insípida</i>) |
| 5. Almendro de montaña (<i>Dipteryx panamensis</i>) | 12. Alasano (<i>Tachigali versicolor</i>) |
| 6. Cortezo (<i>Apeiba tibourbou</i>) | 13. Nazareno (<i>Jacaranda sp</i>) |
| 7. Amargo (<i>Vatairea sp</i>) | |

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

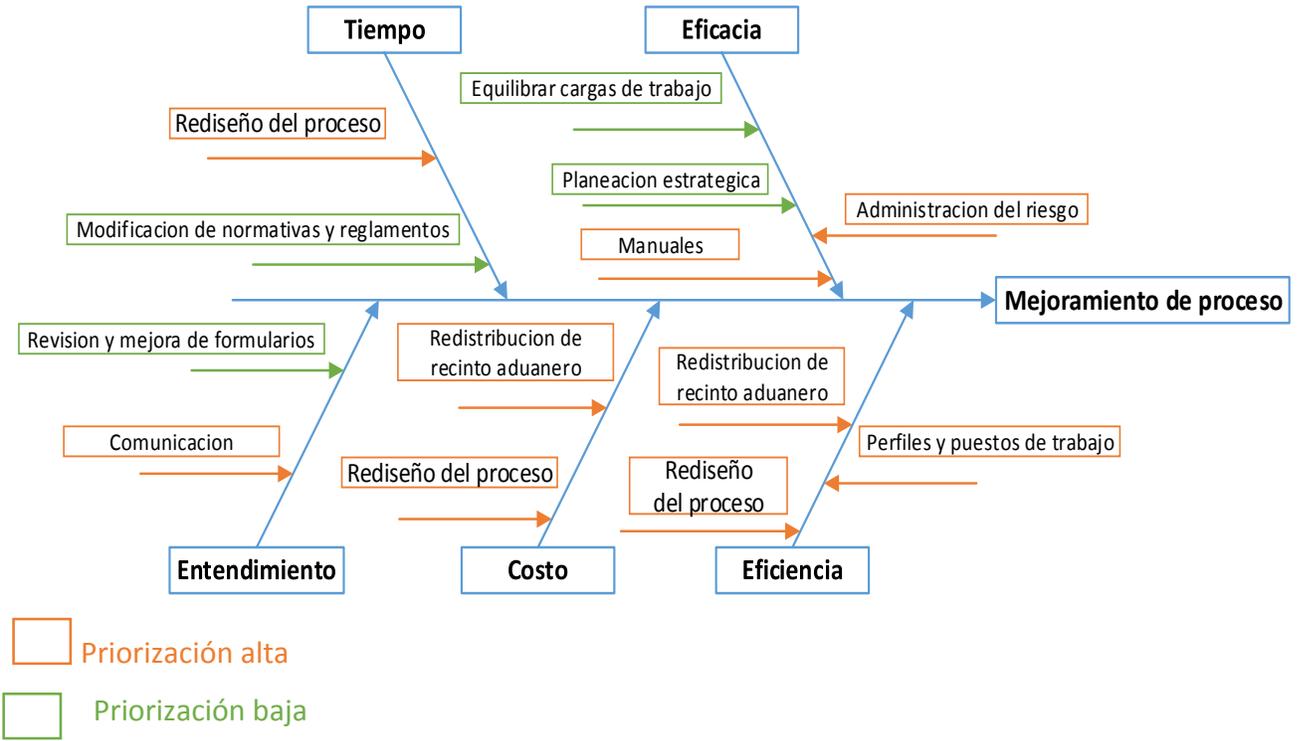
Se propone una lista de actividades a desarrollar por el equipo ejecutor del plan de reforestación.

Objetivo	Actividad
Plantar y dar mantenimiento a los árboles reforestados para que se genere un ambiente con un mejor clima en las aduanas y que estos ayuden a purificar el aire del ambiente.	Visita para el registro de las condiciones de los terrenos a reforestar
	Estudio de las especies recomendadas, consulta con biólogos e ingeniero agrónomos: propuesta de las especies a reforestar
	Búsqueda de patrocinadores
	Elaboración del cronograma de actividades
	Preparación del terreno para la plantación
	Actividad de siembra
Programa de mantenimiento de los árboles plantados	Visita quincenal-mensual de un encargado que registre la supervivencia de los árboles plantados y proporciona los cuidados al terreno
	Resiembra de los árboles que no sobrevivieron

Tabla 87 Actividades del Plan de Reforestación

14. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PROPUESTA.

Mediante cada uno de los apartados anteriores se pretende mejorar el proceso de exportación del sector alimentos y bebidas mediante la reestructuración del proceso con el que se trabaja en la actualidad, para ello en cada apartado se han diseñado políticas, procedimientos, métodos, manuales, etc. Que incidan directamente en las variables involucradas en dicho proceso. A continuación se ilustra el efecto de dichas soluciones sobre las variables críticas del proceso, identificadas en la etapa de diagnóstico. Valga aclarar que en la etapa de diagnóstico se realizó una priorización de problemas por lo que se han diseñado soluciones para los problemas priorizados en dicha etapa.



Esquema 27. Relación entre soluciones y variables del proceso

Cada una de las soluciones diseñadas conlleva por si sola a abonar en el proceso de exportación y en conjunto proporcionan el mejoramiento del proceso de exportación, tal y como se ilustra a continuación.

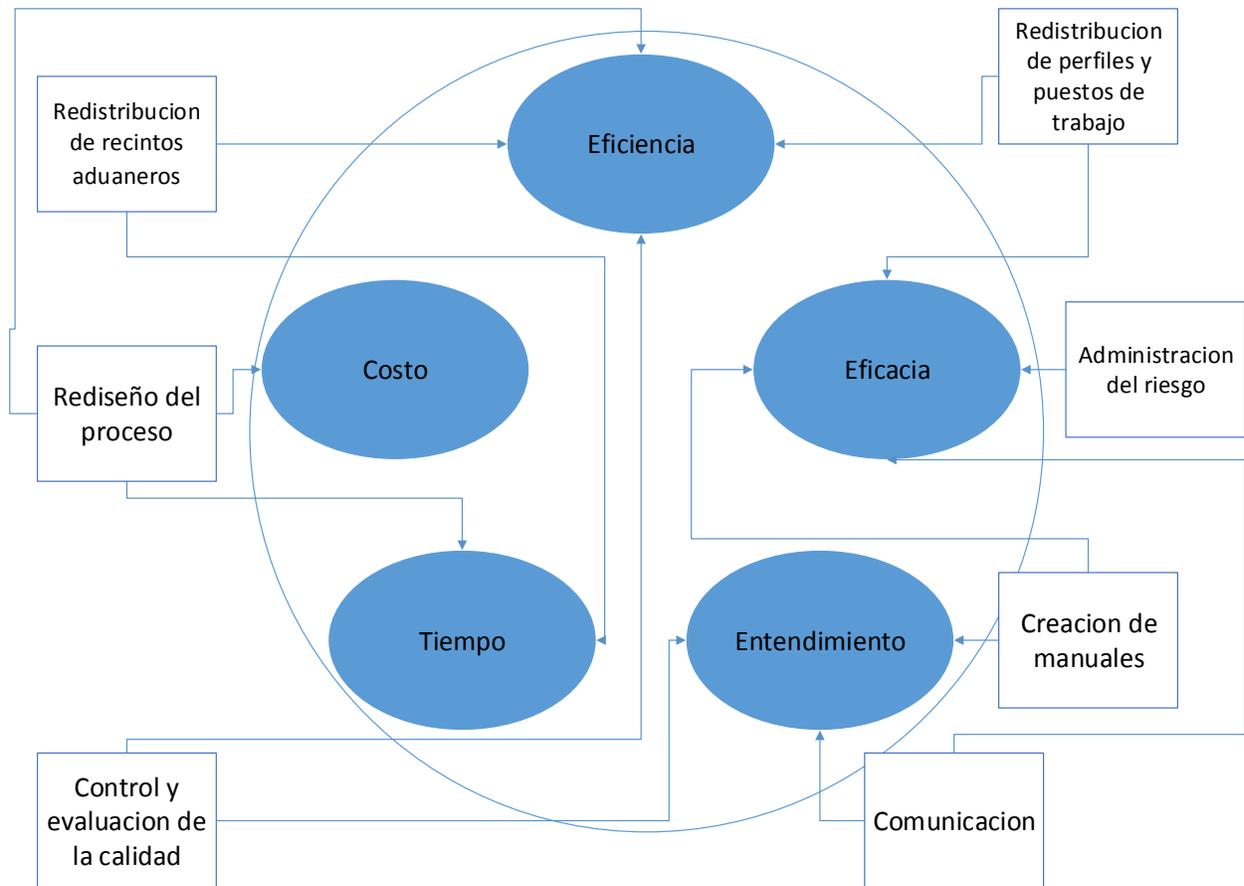


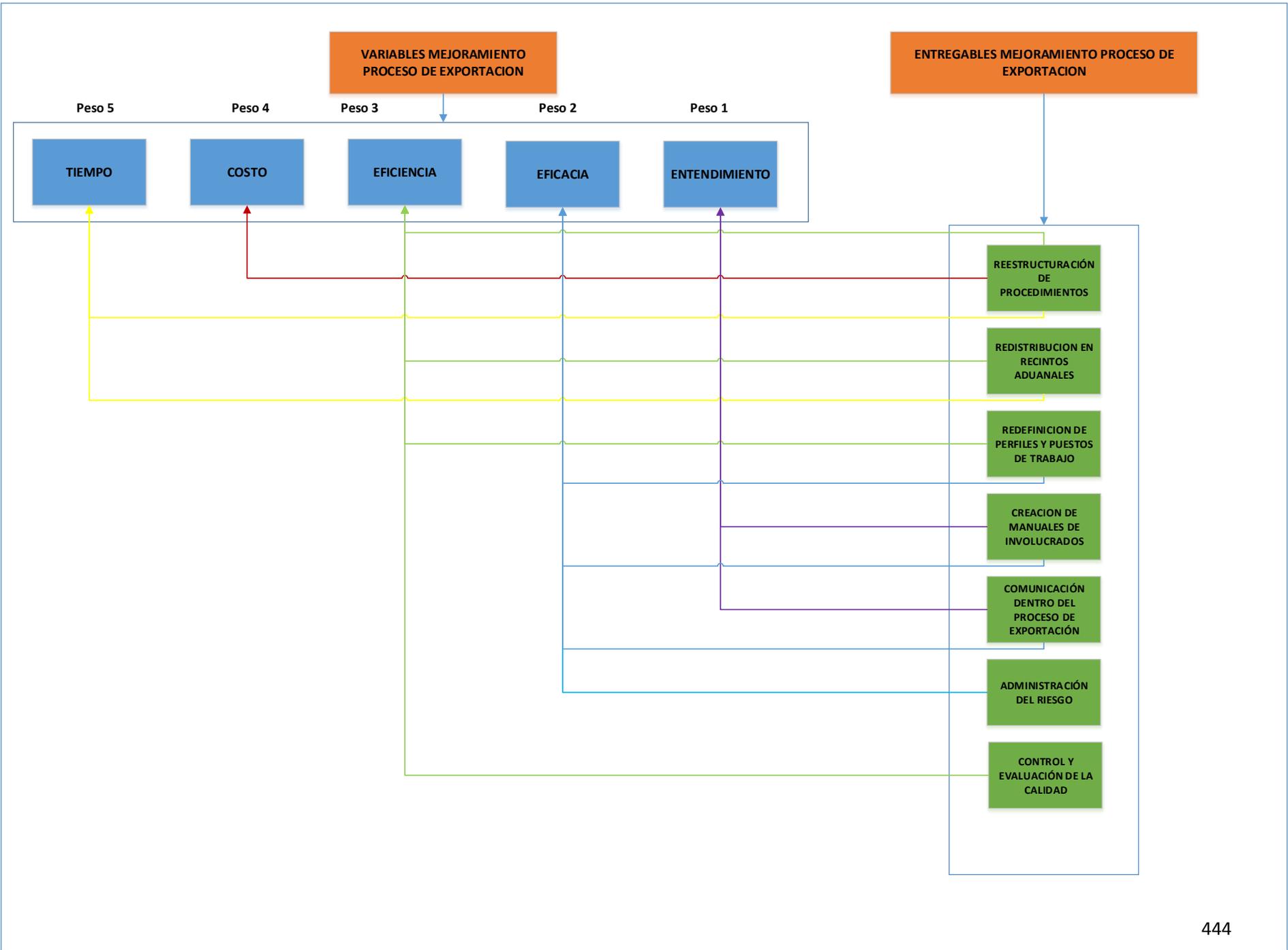
Ilustración 35. Ilustración entre soluciones diseñadas al proceso de exportación.

Para poder establecer y cuantificar en qué medida aporta cada una de las partes de la solución diseñadas se asignara un peso a cada una de las variables de solución, basado en la información recopilada en la etapa de diagnóstico y en el criterio de los diseñadores del presente documento.

Dichos pesos tendrán un valor de uno a cinco y quedaran asignados de la siguiente manera:

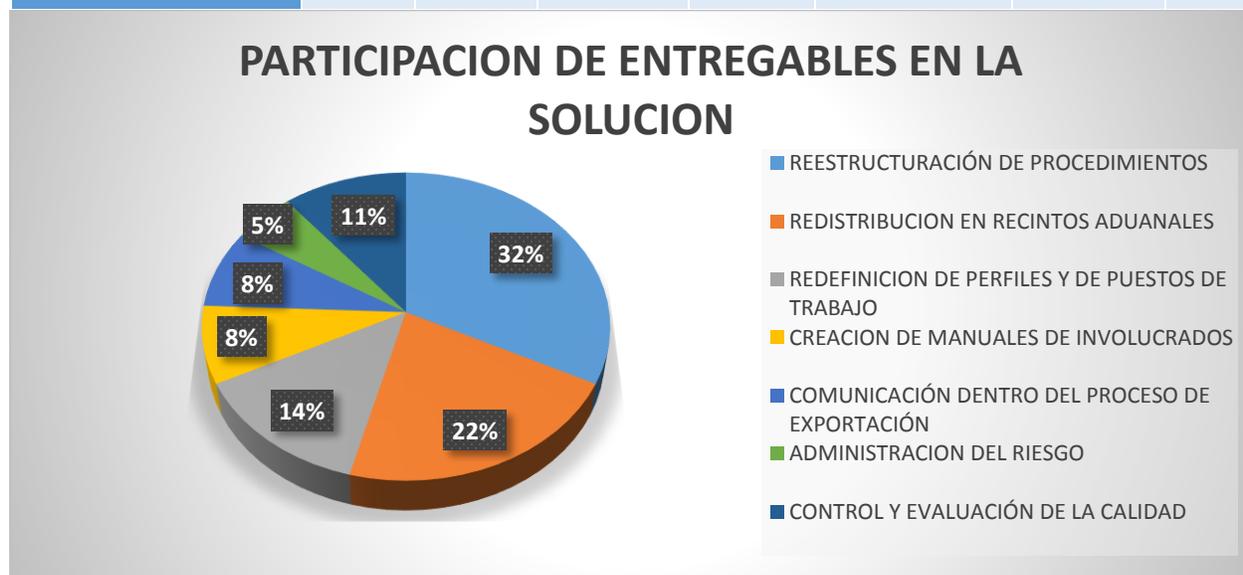
VARIABLE	PESO
Tiempo	5
Costo	4
Eficiencia	3
Eficacia	2
Entendimiento	1

A continuación se presenta un diagrama que muestra la incidencia entre la relación de las variables y cada una de las partes que conforman la solución al mejoramiento del proceso de exportación.



Apoyada en el diagrama anterior, la siguiente tabla muestra el porcentaje que cada una de las partes de la solución representa en la solución total obtenido mediante la participación de cada una de las partes de solución en las variables, multiplicando su participación por el peso asignado para obtener de esta manera su frecuencia de participación en la solución total al problema.

ENTREGABLES MEJORAMIENTO PROCESO DE EXPORTACION	ENTREGABLES MEJORAMIENTO PROCESO DE EXPORTACION					FRECUENCIA	% DE SOLUCION
	Peso 5	Peso 4	Peso 3	Peso 2	Peso 1		
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	EFICACIA	ENTENDIMIENTO		
REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	5	4	3			12	32.43%
REDISTRIBUCION EN RECINTOS ADUANALES	5		3			8	21.62%
REDEFINICION DE PERFILES Y DE PUESTOS DE TRABAJO			3	2		5	13.51%
CREACION DE MANUALES DE INVOLUCRADOS				2	1	3	8.11%
COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN				2	1	3	8.11%
ADMINISTRACION DEL RIESGO				2		2	5.41%
CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD			3		1	4	10.81%
TOTAL						37	100.00%



Habiendo establecido en los apartados anteriores el diseño de la solución. A continuación se procede a la creación de indicadores que permitan la medición del desempeño de la situación propuesta para posteriormente calcularlos y compararlos con la situación actual con el propósito de establecer parámetros de comparación y rendimiento del proceso de exportación.

14.1.1. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI)

Los indicadores claves de desempeño deberán contar con una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación, esto según la metodología propuesta de la “Guía para Indicadores de Desempeño en el Sector Público”, ILPES – CEPAL 2006:

Nombre del indicador

- Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

Dimensión a medir

- Según el aspecto del logro de los objetivos que miden.

Definición

- Pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

Método de cálculo

- Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

Unidad de medida

- Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.

Frecuencia de medición

- Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones).

Línea base

- Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en lo diagnosticado con que se cuente.

Metas

- Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Seguimiento mensual, Control anual y Estrategia para 5 años.

Sentido del indicador

- Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

Parámetros de Semaforización

- Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado. Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:
 - Aceptable (verde)
 - Con Riesgo (amarillo)
 - Crítico (rojo)
- Se estableció un parámetro de semaforización de 3% bajo criterio del equipo de trabajo.

A continuación se presentan las hojas técnicas para cada indicador diseñado:

PROCESO DE EXPORTACION			
INDICADOR:	UTILIZACION HORAS HOMBRE		N. 1 DE 8
DISEÑO:	Br. Fátima Julieta García Aguilar	APROBÓ:	
	Br. Nurian Yamileth Luna Laínez	FIRMA:	
	Br. Christian Giovanni Navas Sigüenza	FECHA:	

Descripción	Mide el total de horas-hombre utilizadas para completar las etapas los trabajos programados.
Objetivo Estratégico	Evaluar la productividad del trabajo.
Métrica	$(\text{Cantidad de horas hombre efectivas} / \text{Cantidad de horas hombre planificadas}) \times 100\%$
Sentido del Indicador	Maximizar.
Línea Base	Mayor que 65.5%
Meta	4% anual y 20% quinquenal.
Variable	Eficiencia
Frecuencia de Medición	Mensual
Semaforización	Verde: 70.8% Amarillo: 66.8% y Rojo: 65.5%
Acción correctiva	Retroalimentación de rediseño de proceso, perfiles y puestos de trabajo

PROCESO DE EXPORTACION			
INDICADOR:	UNIDADES POR HORA/HOMBRE		N. 2 DE 8
DISEÑO:	Br. Fátima Julieta García Aguilar	APROBÓ:	
	Br. Nurian Yamileth Luna Laínez	FIRMA:	
	Br. Christian Giovanni Navas Sigüenza	FECHA:	

Descripción	Mide el número de unidades realizadas por hora de trabajo. Una hora-hombre es la cantidad de trabajo que realiza una persona en una hora.
Objetivo Estratégico	Evaluar la productividad del trabajo en términos de producción por hora-hombre.
Métrica	Cantidad de furgones que abandonan la frontera/ Cantidad de horas hombre
Sentido del Indicador	Maximizar.
Línea Base	Mayor que 1.30 furgones / hora – hombre
Meta	2.6 furgones/año y 13 furgones/quinquenio.
Variable	Eficacia
Frecuencia de Medición	Mensual
Semaforización	Verde: 3.3 furgones/ año Amarillo: 1.9 furgones/ año y Rojo: 1.3 furgones / año
Acción correctiva	Retroalimentar Manuales y administración del riesgo

PROCESO DE EXPORTACION			
INDICADOR:	ÓRDENES ENTREGADAS CON RECLAMOS		N. 3 DE 8
DISEÑO:	Br. Fátima Julieta García Aguilar	APROBÓ:	
	Br. Nurian Yamileth Luna Laínez	FIRMA:	
	Br. Christian Giovanni Navas Sigüenza	FECHA:	

Descripción	Para llevar un control de las órdenes que presentan reclamos o quejas porque el producto ha llegado dañado, en el tiempo no pactado u otras causas
Objetivo Estratégico	Erradicar las causas de quejas por daños o demoras en los productos entregados
Métrica	(Cantidad de Órdenes con reclamo / Cantidad total de Órdenes) x 100%
Sentido del Indicador	Minimizar.
Línea Base	Menor que 12.5%
Meta	2.1% anual y 10.5% quinquenal.
Variable	Entendimiento
Frecuencia de Medición	Mensual
Semaforización	Verde: 11.1%, Amarillo: 11.8% y Rojo: 12.5%
Acción correctiva	Retroalimentar administración de comunicación y plan de comunicación.

PROCESO DE EXPORTACION			
INDICADOR:	PLAZO MEDIO DE EXPEDICIÓN		N. 4 DE 8
DISEÑO:	Br. Fátima Julieta García Aguilar	APROBÓ:	
	Br. Nurian Yamileth Luna Laínez	FIRMA:	
	Br. Christian Giovanni Navas Sigüenza	FECHA:	
Descripción	Mide el tiempo promedio desde que se genera el pedido en la empresa hasta que sale de Aduana.		
Objetivo Estratégico	Determinar el tiempo promedio que transcurre para transportar la mercancía.		
Métrica	Tiempo promedio de envíos de mercancías.		
Sentido del Indicador	Minimizar.		
Línea Base	Menor que 14.90 horas		
Meta	40 minutos anual y 3. 29 horas quinquenales.		
Variable	Tiempo		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Semaforización	Verde: 14.45 horas, Amarillo: 14.67 horas y Rojo: 14.9 horas		
Acción correctiva	Retroalimentar el rediseño de procesos		

PROCESO DE EXPORTACION			
INDICADOR:	INCIDENCIAS DE EXPORTACION		N. 5 DE 8
DISEÑO:	Br. Fátima Julieta García Aguilar	APROBÓ:	
	Br. Nurian Yamileth Luna Laínez	FIRMA:	
	Br. Christian Giovanni Navas Sigüenza	FECHA:	

Descripción	Mide el número de incidencias con respecto al tiempo en la exportación de mercancías.
Objetivo Estratégico	Tomar decisión acerca de la mejora el transporte de mercancías.
Métrica	$(\text{N}^{\circ} \text{ incidencias totales (en tiempo)} / \text{N}^{\circ} \text{ de exportaciones}) \times 100\%$
Sentido del Indicador	Minimizar.
Línea Base	Menor que 4.5%
Meta	2.7% anual y 13.5% quinquenal.
Variable	Entendimiento
Frecuencia de Medición	Mensual
Semaforización	Verde:2.7%, Amarillo:3.6% y Rojo: 4.5%
Acción correctiva	Retroalimentar plan de comunicación

PROCESO DE EXPORTACION				
INDICADOR:	NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENTREGAS DE MERCANCIAS		N.	6 DE 8
DISEÑO:	Br. Fátima Julieta García Aguilar	APROBÓ:		
	Br. Nurian Yamileth Luna Laínez	FIRMA:		
	Br. Christian Giovanni Navas Sigüenza	FECHA:		

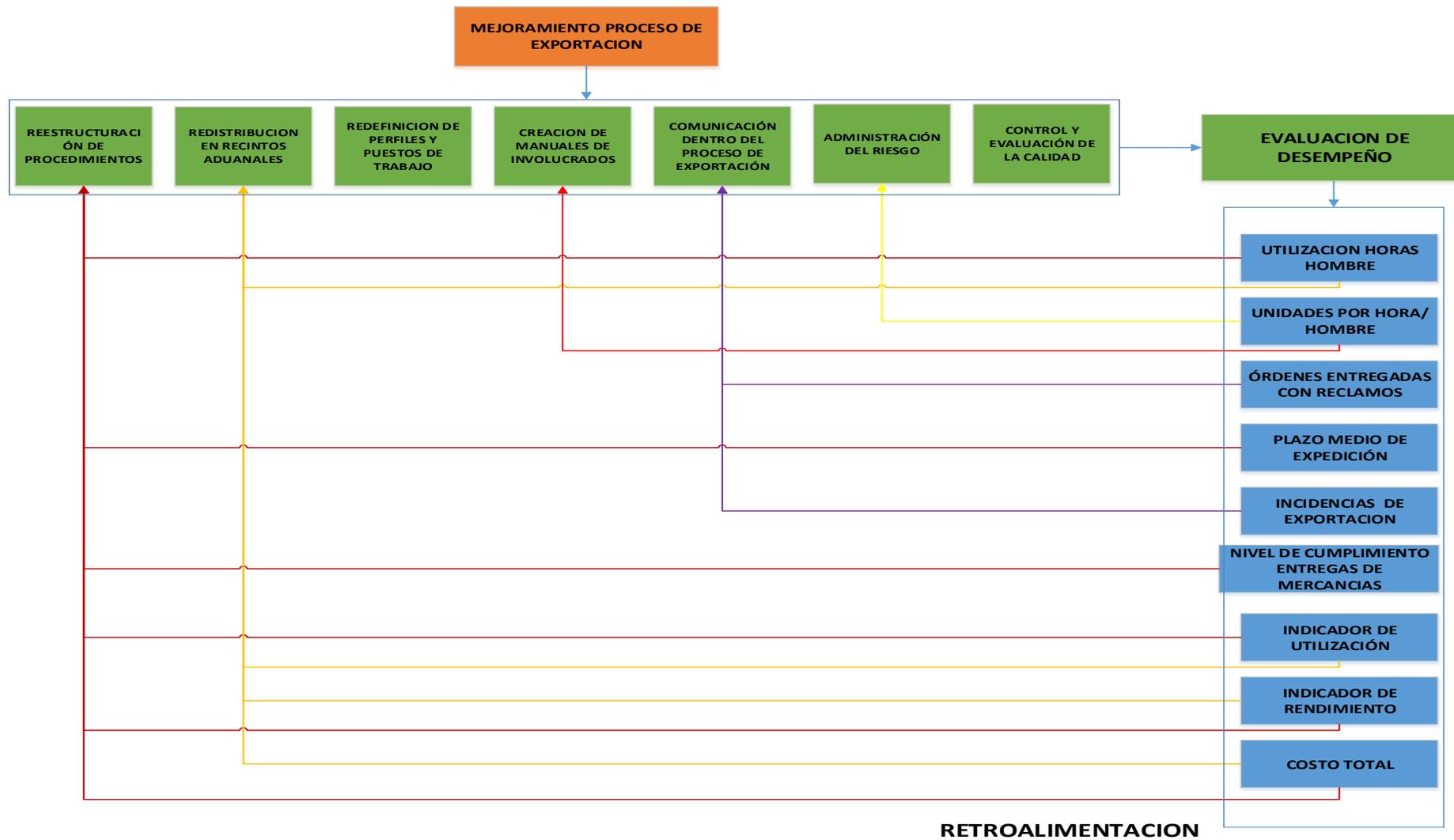
Descripción	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.
Objetivo Estratégico	Controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes.
Métrica	$(\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo} / \text{Total de Pedidos Despachados}) \times 100\%$
Sentido del Indicador	Minimizar.
Línea Base	Menor que 16%
Meta	2.8% anual y 14% quinquenal.
Variable	Tiempo
Frecuencia de Medición	Mensual
Semaforización	Verde: 14.1%, Amarillo:15% y Rojo:16%
Acción correctiva	Retroalimentar rediseño de procesos

PROCESO DE EXPORTACION			
INDICADOR:	INDICADOR DE UTILIZACIÓN		N. 7 DE 8
DISEÑO:	Br. Fátima Julieta García Aguilar	APROBÓ:	
	Br. Nurian Yamileth Luna Laínez	FIRMA:	
	Br. Christian Giovanni Navas Sigüenza	FECHA:	

Descripción	La utilización mide la capacidad utilizada por el proceso de exportación en base a su capacidad disponible.
Objetivo Estratégico	Controlar la utilización del proceso para evitar ociosidad.
Métrica	$(\text{Capacidad requerida} / \text{Capacidad disponible}) \times 100\%$
Sentido del Indicador	Minimizar.
Línea Base	Menor que 1.195%
Meta	3.5% anual y 17.5% quinquenal.
Variable	Eficiencia
Frecuencia de Medición	Mensual
Semaforización	Verde: 1.171%, Amarillo: 1.183% y Rojo: 1.195%
Acción correctiva	Retroalimentar distribución de recinto aduanal y rediseño de proceso.

PROCESO DE EXPORTACION			
INDICADOR:	INDICADOR DE RENDIMIENTO		N. 8 DE 8
DISEÑO:	Br. Fátima Julieta García Aguilar	APROBÓ:	
	Br. Nurian Yamileth Luna Láinez	FIRMA:	
	Br. Christian Giovanni Navas Sigüenza	FECHA:	
Descripción	Mide el rendimiento en el proceso de exportación mediante el nivel real de camiones que cruzan la frontera abandonando nuestro país versus la cantidad de camiones se espera abandonen el país.		
Objetivo Estratégico	Controlar el rendimiento del proceso.		
Métrica	(Cantidad de furgones que salen del sistema / Cantidad de furgones que se espera salgan del sistema) x 100%		
Sentido del Indicador	Maximizar.		
Línea Base	Mayor que 84%		
Meta	2.8% anual y 14% quinquenal.		
Variable	Eficiencia		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Semaforización	Verde: 87.7%, Amarillo: 84.9% y Rojo: 84%		
Acción correctiva	Retroalimentar distribución de recinto aduanal y rediseño de proceso.		

Debido a la importancia de tomar medidas o acciones correctivas en caso un indicador se encuentre con un resultado fuera de los parámetros establecidos a continuación se muestra un esquema de las medidas de retroalimentación a tomar en el proceso de exportación



Esquema 28 Retroalimentación del proceso de exportación

14.1.2. CÁLCULO DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Para el cálculo de los indicadores claves de desempeños a utilizar en el proceso de exportación se utilizó la herramienta de simulación mediante la ejecución del software “Simio 5.0”.

Sistema y Modelo de Simulación

El objetivo principal de la simulación es el siguiente:

“Demostrar, por medio de la simulación, el impacto que tiene la propuesta de proceso de exportación para realizar una comparación de la situación actual y de la propuesta del estudio”



LÍMITES DEL PROCESO

Límite inferior

- ✓ Llegadas de órdenes de pedido del exterior, Honduras y Guatemala, a cada una de las empresas exportadoras en El Salvador.

Límite superior

- ✓ Furgón con mercancía fuera de las Aduanas en Frontera de El Salvador, La Hachadura y El Amatillo, con resoluciones con tiempo menor que el actual por medio del cual se logre la satisfacción del cliente (Exportador, transportista e importador)

Elementos del sistema

Elementos de entrada

- Transportistas.

- Mercancías
- Documentos con mejoras
- Proceso con tiempos mejorados

Elementos del proceso (internos)

- Personal de Aduana (Director de Aduana, Oficiales Aduaneros)
- Computadoras con el sistema de información
- Actividades internas de los oficiales aduaneros

Elementos de salida

Transportistas autorizados para seguir hacia su origen con un tiempo y costo menor que la situación actual.

Variables del sistema

VARIABLE ALEATORIA

Tiempo entre llegadas de los transportistas a la Aduana

Tipo de selectividad (Roja, amarilla o verde)

Tiempo de servicio de los Oficiales Aduaneros

VARIABLE NO ALEATORIA

Requerimientos de los documentos que presentan los transportistas, documentos que se presentan a la Aduana.

Costos de los servicios de cada uno de los Oficiales Aduaneros.

Entidad:

Documentos de exportación

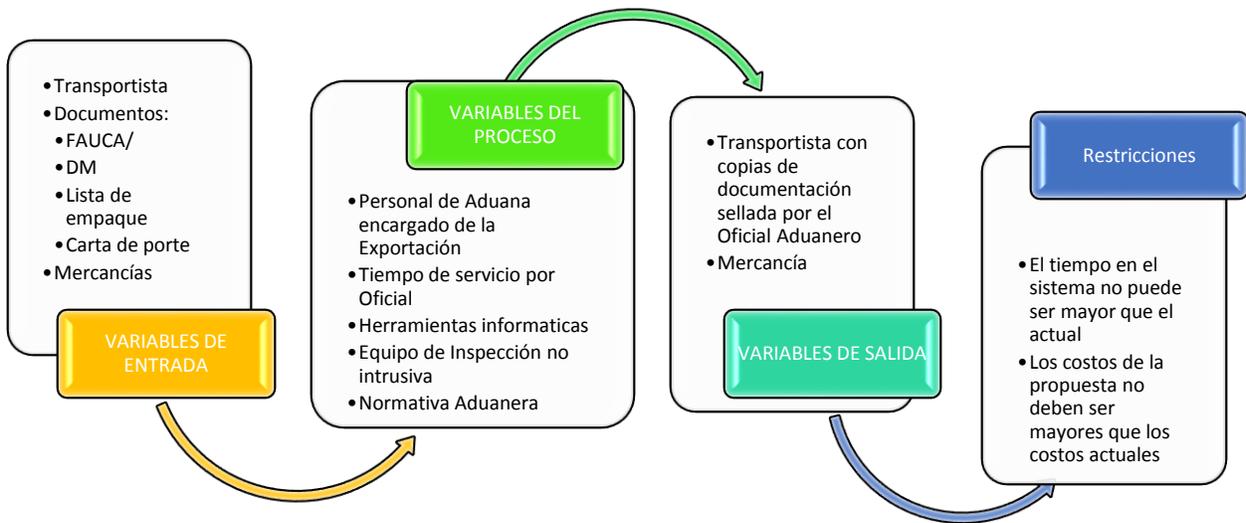
Transportista

Recursos:

- Personal Importaciones Exportaciones
- Transportistas
- Furgones

- Papelería
- Equipo

Visión del Sistema



Para la simulación se exportó una imagen del proceso propuesto y sobre ella se dibujó el flujo del proceso para el que se realizó la simulación, tal como se muestra en el Anexo 15.

A continuación se muestran los resultados de la simulación:

Interactive Detail Report

propuesta
Model (Academic, COMMERCIAL USE
PROHIBITED)

11/10/2013 07:16
Analyst Name:

[Interactive Run]

NumberCreated - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	4588

NumberDestroyed - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	4498

ProcessingTime - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
bodega_envianoti	[Resource]	ResourceState	456.9932226
bodega_verifi	[Resource]	ResourceState	549.3566275
CMT	[Resource]	ResourceState	374.9166667
cmt_revIDOCs	[Resource]	ResourceState	169.6260732
cmtSal_verifica	[Resource]	ResourceState	224.95
CMTSalida_Firma	[Resource]	ResourceState	168.7218382
comer_enviamemo	[Resource]	ResourceState	549.607415
conta_enviafac	[Resource]	ResourceState	456.1062681
conta_factur	[Resource]	ResourceState	670.7088654
dirigirse_salida	[Resource]	ResourceState	374.9166667
entregaDocs_oficial	[Resource]	ResourceState	374.9166667
firmar_docs	[Resource]	ResourceState	289.3977251
ImporExpo_enviadicIEEX	[Resource]	ResourceState	290.3720822
ImporExpo_pagoOnline	[Resource]	ResourceState	646.8316661
ingresoDatos_oficial	[Resource]	ResourceState	227.602118
InspeccionFisik	[Resource]	ResourceState	9.333333333
LevantAutoma	[Resource]	ResourceState	219.35
pedir_prepago	[Resource]	ResourceState	289.3308148
rayosX	[Resource]	ResourceState	14.93333333
recep_form	[Resource]	ResourceState	549.8580858
recibir_prepago	[Resource]	ResourceState	667.1550083
recoger_docCIEX	[Resource]	ResourceState	669.3242708
Server2	[Resource]	ResourceState	451.5456764
Server3	[Resource]	ResourceState	1.866666667
Server4	[Resource]	ResourceState	74.98333333
Server6	[Resource]	ResourceState	74.98333333
trans_retira	[Resource]	ResourceState	287.2915209
trans_verificaInfo	[Resource]	ResourceState	451.2709677
transp_manifiesto	[Resource]	ResourceState	542.5657299
traslado_mercanAduan	[Resource]	ResourceState	663.1107849

TimeInSystem - Average

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Flow Time	12.11517969
Sink1	[DestroyedObjects]	Flow Time	12.11517969

TimeInSystem - Maximum

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Flow Time	12.66351198
Sink1	[DestroyedObjects]	Flow Time	12.66351198

TimeInSystem - Minimum

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Flow Time	11.98530412
Sink1	[DestroyedObjects]	Flow Time	11.98530412

TimeInSystem - Observations

Object Name	Data Source	Category	Value
Sink1	[DestroyedObjects]	Flow Time	4498

viernes, 11 de octubre de 2013

Page 1 of 1

Interactive Detail Report

la hachadura propuesta
 Model (Academic, COMMERCIAL USE
 PROHIBITED)

11/10/2013 07:22

Analyst Name:

[Interactive Run]

NumberCreated - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	3961

NumberDestroyed - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Throughput	3899

ProcessingTime - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
bodega_envianoti	[Resource]	ResourceState	423.9088115
bodega_verifi	[Resource]	ResourceState	523.2789563
CMT	[Resource]	ResourceState	325.1666667
cmt_reviDOCS	[Resource]	ResourceState	146.9543832
cmtSal_verifica	[Resource]	ResourceState	194.993722
CMTSalida_Firma	[Resource]	ResourceState	146.5599835
comer_enviamemo	[Resource]	ResourceState	523.5297438
conta_enviafac	[Resource]	ResourceState	423.0811015
conta_factur	[Resource]	ResourceState	667.7330266
dirigirse_salida	[Resource]	ResourceState	325.0447873
entregaDocs_oficial	[Resource]	ResourceState	325.1666667
firmar_docs	[Resource]	ResourceState	261.4859254
ImporExpo_enviadocCIEX	[Resource]	ResourceState	261.949518
ImporExpo_pagoOnline	[Resource]	ResourceState	636.9348353
ingresoDatos_oficial	[Resource]	ResourceState	197.959049
InspeccionFisik	[Resource]	ResourceState	6.333333333
LevantAutoma	[Resource]	ResourceState	191.25
pedir_prepago	[Resource]	ResourceState	261.4399669
rayosX	[Resource]	ResourceState	10.13333333
recep_form	[Resource]	ResourceState	523.7199983
recibir_prepago	[Resource]	ResourceState	667.1550083
recoger_docCIEX	[Resource]	ResourceState	669.3242708
Server2	[Resource]	ResourceState	419.2912292
Server3	[Resource]	ResourceState	1.266666667
Server4	[Resource]	ResourceState	65.03333333
Server6	[Resource]	ResourceState	65.01666667
trans_retira	[Resource]	ResourceState	259.5804337
trans_verificaInfo	[Resource]	ResourceState	419.0352308
transp_manifiesto	[Resource]	ResourceState	517.3015857
traslado_mercanAduan	[Resource]	ResourceState	660.1349461

TimeInSystem - Average

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Flow Time	11.08915154
Sink1	[DestroyedObjects]	Flow Time	11.08915154

TimeInSystem - Maximum

Object Name	Data Source	Category	Value
DefaultEntity	[Population]	Flow Time	11.55584444
Sink1	[DestroyedObjects]	Flow Time	11.55584444

TimeInSystem - Minimum

Object Name	Data Source	Category	Value
-------------	-------------	----------	-------

viernes, 11 de octubre de 2013

Page 1 of 1

Ilustración 37 Resultados La Hachadura

CALCULO KPI

Aduana La Hachadura.

KPI	CALCULO	VALOR
UTILIZACION DE HORAS HOMBRE	$\frac{\text{horas hombre efectivas}}{\text{horas hombre planificadas}} = \frac{2811 \text{ horas}}{2896 \text{ horas}}$	0.97
UNIDADES POR HORA/HOMBRE	$\frac{\text{furgones que salen de frontera}}{\text{horas hombre}} = \frac{3899 \text{ furgones}}{2686 \text{ horas}}$	1.39
ÓRDENES ENTREGADAS CON RECLAMOS	$\frac{\text{ordenes con reclamos}}{\text{cantidad total de ordenes}} 100\% = \frac{47}{3899} * 100 \%$	1%
PLAZO MEDIO DE EXPEDICIÓN	<i>horas promedio de envio de mercancías</i>	11.09 hr
INCIDENCIAS DE EXPORTACION	$\frac{\text{numero de incidencias totales}}{\text{numero de exportaciones}} = \frac{62}{3899}$	0.016
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENTREGAS DE MERCANCIAS	$\frac{\text{contenedores no entregados a tiempo}}{\text{total de contenedores despachados}} = \frac{62}{3961}$	0.02
INDICADOR DE UTILIZACIÓN	$\frac{\text{capacidad requerida}}{\text{capacidad disponible}} = \frac{3961 \text{ furgones al mes}}{3899 \text{ furgones al mes}} =$	1.02
INDICADOR DE RENDIMIENTO	$\frac{\text{cantidad solicitada}}{\text{cantidad enviada}} = \frac{3899 \text{ furgones al mes}}{3961 \text{ furgones al mes}}$	0.98

Tabla 88. Calculo KPI aduana La Hachadura.

Aduana El Amatillo

KPI	CALCULO	VALOR
UTILIZACION DE HORAS HOMBRE	$\frac{\text{horas hombre efectivas}}{\text{horas hombre planificadas}} = \frac{5110 \text{ horas}}{6640 \text{ horas}}$	0.77
UNIDADES POR HORA/HOMBRE	$\frac{\text{furgones que salen de frontera}}{\text{horas hombre}} = \frac{4498 \text{ furgones}}{5110 \text{ horas}}$	0.88
ÓRDENES ENTREGADAS CON RECLAMOS	$\frac{\text{ordenes con reclamos}}{\text{cantidad total de ordenes}} 100\% = \frac{71}{4498} * 100 \%$	2%
PLAZO MEDIO DE EXPEDICIÓN	<i>horas promedio de envio de mercancías</i>	12.12 hr
INCIDENCIAS DE EXPORTACION	$\frac{\text{numero de incidencias totales}}{\text{numero de exportaciones}} = \frac{90}{4498}$	0.02
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENTREGAS DE MERCANCIAS	$\frac{\text{contenedores no entregados a tiempo}}{\text{total de contenedores despachados}} = \frac{90}{4498}$	0.02
INDICADOR DE UTILIZACIÓN	$\frac{\text{capacidad requerida}}{\text{capacidad disponible}} = \frac{4588 \text{ furgones al mes}}{4498 \text{ furgones al mes}} =$	1.02
INDICADOR DE RENDIMIENTO	$\frac{\text{cantidad solicitada}}{\text{cantidad enviada}} = \frac{4498 \text{ furgones al mes}}{4588 \text{ furgones al mes}}$	0.98

Tabla 89. Calculo KPI aduana El Amatillo.

Cuadro resumen de resultados de indicadores claves de desempeño aplicados al proceso de exportación de alimentos y bebidas.

KPI'S DE LA PROPUESTA	Valor La Hachadura	Valor El Amatillo	Valor promedio de la propuesta
UTILIZACION DE HORAS HOMBRE	0.93	0.77	0.85
UNIDADES POR HORA/HOMBRE	1.45	0.88	1.17
ÓRDENES ENTREGADAS CON RECLAMOS	0.01	0.02	0.02
PLAZO MEDIO DE EXPEDICIÓN	11.09	12.12	11.61
INCIDENCIAS DE EXPORTACION	0.016	0.02	0.018
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENTREGAS DE MERCANCIAS	0.02	0.02	0.02
INDICADOR DE UTILIZACIÓN	1.02	1.02	1.02
INDICADOR DE RENDIMIENTO	0.98	0.98	0.98

Tabla 90. Cuadro resumen resultado de indicadores KPI.

14.1.3. COMPARACIÓN SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN PROPUESTA

Habiendo calculado los indicadores claves de desempeño (KPI) actuales en la etapa de diagnóstico y calculando los KPI de la solución diseñada en el apartado anterior procedemos a comparar la magnitud de la solución diseñada.

La siguiente tabla resume los KPI de la situación actual y de la solución diseñada.

KPI'S COMPARADOS	Hachadura		Amatillo	
	Actual	Propuesto	Actual	Propuesto
CANTIDAD DE HORAS HOMBRE	0.86	0.93	0.45	0.77
UNIDADES POR HORA/HOMBRE	1.32	1.45	1.28	0.88
ÓRDENES ENTREGADAS CON RECLAMOS	0.14	0.01	0.11	0.02
PLAZO MEDIO DE EXPEDICIÓN	12.93	11.09	16.90	12.12
INCIDENCIAS POR PEDIDO:	0.02	0.016	0.07	0.02
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENTREGAS A CLIENTES	0.14	0.02	0.18	0.02
INDICADOR DE UTILIZACIÓN	1.17	1.02	1.22	1.02
INDICADOR DE RENDIMIENTO	0.86	0.98	0.82	0.98

Tabla 91 Comparación Situación Actual y Situación Propuesta

Se presenta a continuación el cuadro resumen de los Indicadores Claves de Desempeño en promedio del proceso de exportación para la situación actual y la propuesta:

RESULTADOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA.

a) Tiempo

KPI'S PROMEDIOS	Valor Actual Promedio	Valor Propuesto Promedio	Diferencial
UTILIZACION DE HORAS HOMBRE	0.655	0.85	0.195
UNIDADES POR HORA/HOMBRE	1.30	1.17	0.13
ÓRDENES ENTREGADAS CON RECLAMOS	0.125	0.02	0.105
PLAZO MEDIO DE EXPEDICIÓN	14.90	11.61	3.29
INCIDENCIAS DE EXPORTACION	0.045	0.018	0.027
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ENTREGAS DE MERCANCIAS	0.16	0.02	0.14
INDICADOR DE UTILIZACIÓN	1.20	1.02	0.18
INDICADOR DE RENDIMIENTO	0.84	0.98	0.14

De lo anterior se puede observar que la propuesta diseñada reduce el tiempo medio de exportación en 1.84 horas, lo que significa una disminución del 14.2 % en el tiempo de exportación en la aduana La Hachadura. Y en 4.78 horas para la aduana El Amatillo, significando una reducción en el tiempo de exportación para esta aduana del 28.2%

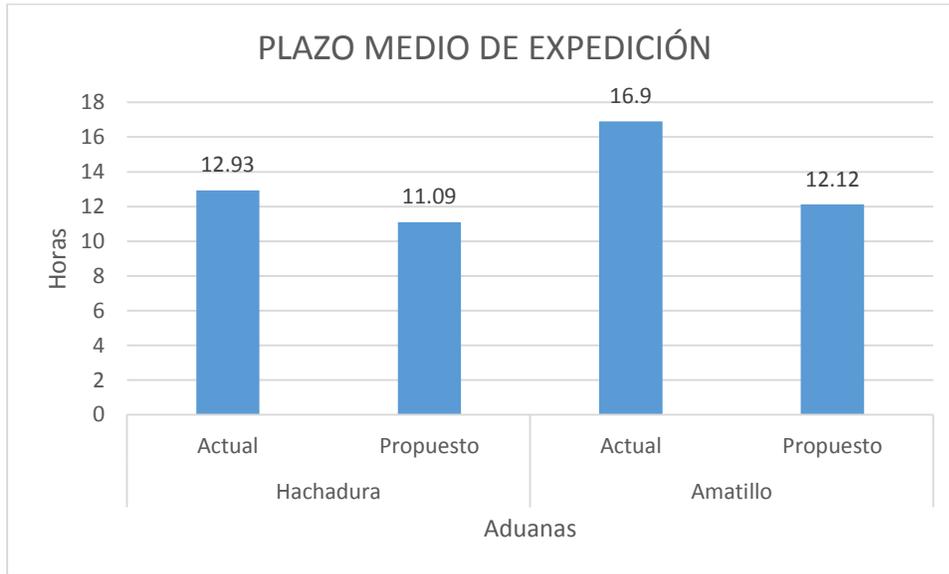


Gráfico 10 Plazo medio de expedición

Dicho ahorro en el tiempo de exportación no solo beneficiaría a las empresas sino que también a la aduana que para el caso de La Hachadura aumentaría el número de furgones promedio despachados al mes de 3,293 a 3,899 reflejando un aumento del 15.54% y para la aduana El Amatillo de 3,800 furgones a 4,498 presentando un aumento del 15.51%.

b) Costo

En cuanto a los costos estos han pasado de ser de \$843 a \$792 lo que significa una reducción de \$51 por furgón para la aduana La Hachadura. Y se han reducido de \$980 a \$833 por furgón para la aduana El Amatillo dando un ahora e costo para dicha aduana de en \$147 por furgón.

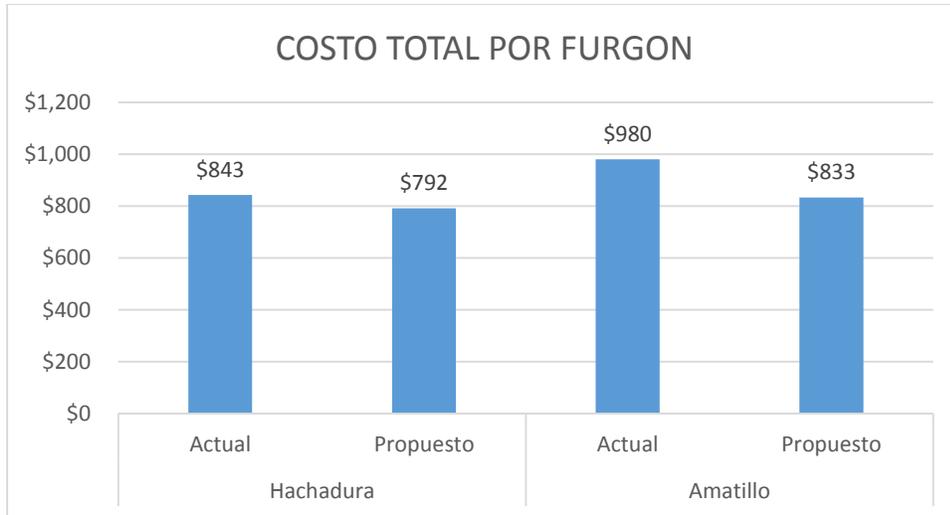


Gráfico 11 Costo total por Furgón

Este ahorro por furgón representaría para el proceso de exportación que toma la ruta de La Hachadura al mes una disminución de \$198,849 y para la ruta El Amatillo un ahorro mensual de \$661,206. En total la propuesta refleja un ahorro en el proceso de exportación mensual de \$860,055

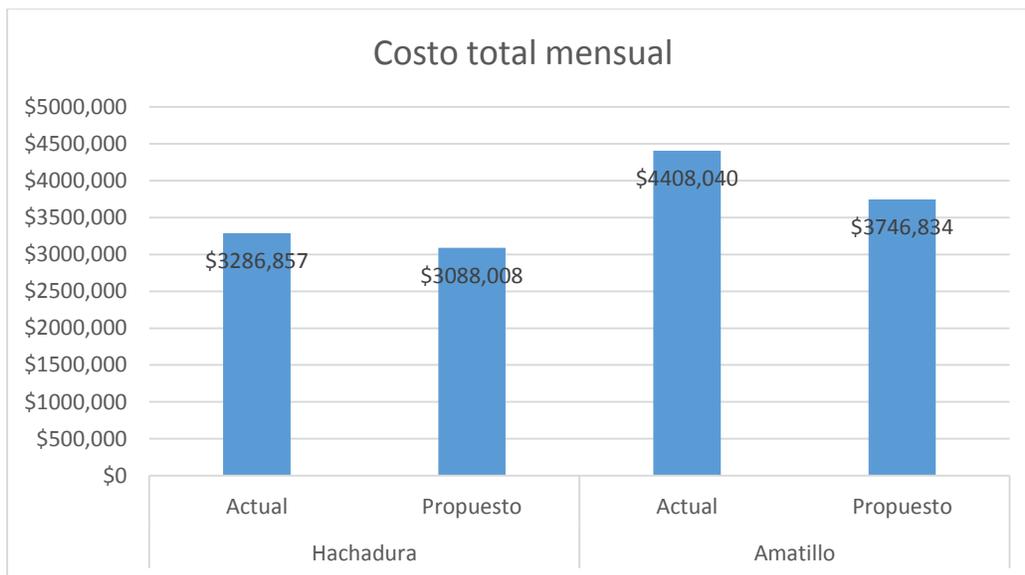


Gráfico 12 Costo total mensual

C) Rendimiento.

En cuanto el rendimiento que es el indicador que refleja la capacidad cumplida por el proceso de exportación para El Amatillo y para La Hachadura, en El Amatillo mejoro en 0.12 y en La Hachadura se obtiene una mejora de 0.16 lo que refleja que se atendería un porcentaje considerable más de furgones y transacciones al implementarse la propuesta de la Reestructuración del Proceso y sus componentes.

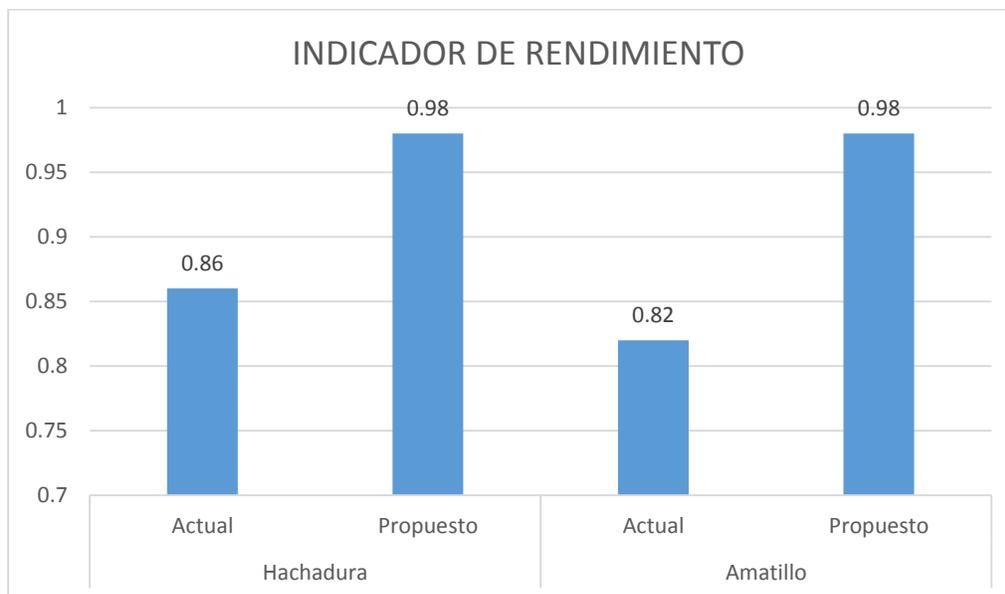
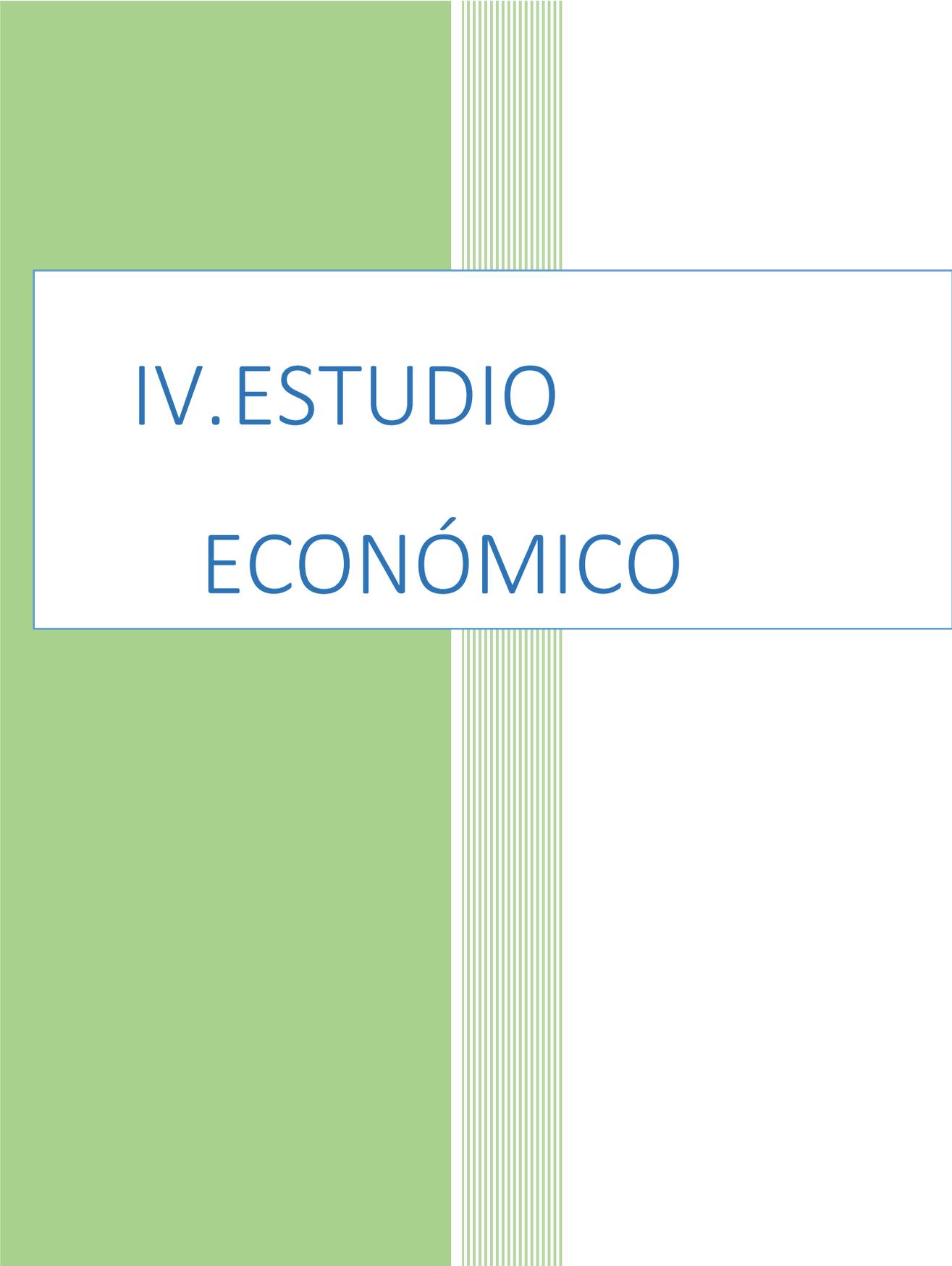


Gráfico 13 Indicador de Rendimiento

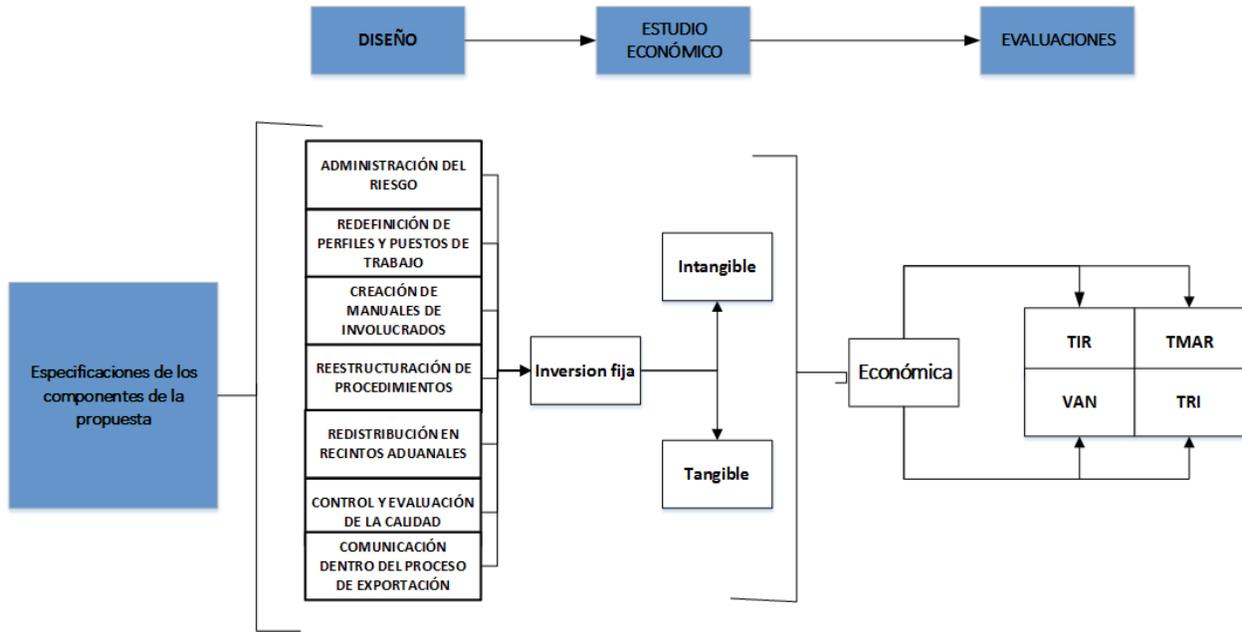
Con el uso de los indicadores claves de desempeño se podrá calcular, medir y evaluar las necesidades que estimen convenientes los involucrados en el proceso de exportación a fin de solventar las diferentes situaciones que deseen evaluar para circunstancias determinadas que afronten en el momento que se les presenten.

Realizada una evaluación de indicadores, es necesario asegurarse que la asignación de recursos o financiamiento sea capaz de cubrir las expectativas de todos los involucrados en el proceso de Exportación. El detalle de la inversión contribuirá a la toma de decisiones sobre un proyecto y para esto es necesario tener un diseño detallado de la solución propuesta a la problemática y aplicando una metodología lógica que abarque las consideraciones de todos los involucrados directos e indirectos que participan y afectan al proyecto, que se presenta en este capítulo, por lo que prosigue es el estudio económico y evaluación de la propuesta de diseño para la problemática encontrada anteriormente, lo que genera que la evaluación sea importante como parte de la decisión de puesta en marcha que tiene cada uno de los involucrados en el proceso de exportación.



IV. ESTUDIO ECONÓMICO

En el siguiente apartado, habiendo diseñado el contenido de la propuesta, se procederá a la cuantificación y evaluación económica de la propuesta. Con el propósito de determinar su inversión y su periodo de recuperación a fin de garantizar su factibilidad económica. La relación existente a seguir en el presente capítulo se muestra en el siguiente diagrama.



15. INVERSIONES DE LAS PROPUESTAS

En la propuesta de mejora se tiene como una tarea fundamental el hecho de contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles. Al tener que decidir entre las diversas opciones de inversión o sugerir la movilización de recursos hacia la propuesta, se asume una gran responsabilidad, pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas (públicos o privados), al estimular la asignación de recursos hacia la correspondencia de responsabilidad financiera en detrimento de otros. En consecuencia, el proceso de evaluación del proyecto consiste en determinar hasta qué punto se justifica el sacrificio de inversión por efecto de los resultados que se esperan obtener al confrontar las erogaciones con los ingresos, esto significa finalmente que la evaluación se orienta a determinar la rentabilidad de la inversión.

15.1. INVERSION FIJA

Esta inversión busca la adquisición de activos fijos necesarios para llevar a cabo el proceso de exportación, así como para lograr la capacidad de desempeño de la propuesta, desarrollar procedimientos de reconversión y mejoramiento tecnológico.

15.1.1. INVERSION FIJA TANGIBLE

Son bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos, adquiridos con la finalidad de ser usados para brindar el servicio o de uso administrativo para el caso de las exportaciones de mercancías.

Construcciones y Obras de Infraestructura: Las **casetas de control** son propiamente las puertas que permiten el acceso al recinto aduanero, se construirán en total 4 casetas (2 para cada Aduana) una correspondiente al CMT de entrada y otra al CMT de salida, respectivamente. Con esto se pretende mejorar las condiciones de trabajo del Controlador de Medios de Transporte, así el Oficial Aduanero tendrá un lugar fijo protegido de los rayos solares y no alejándose y acercándose de la entrada (o salida según sea el caso) cuando un furgón se aproxime a la caseta para que se agilice el proceso. Además se evitaran enfermedades causadas por el polvo y los rayos del sol.

En el área **de descanso** se pretende que se tengan momentos de descanso del sol y del congestionamiento para los transportistas que entren o salgan del país. Los transportistas en general, esperan cierta cantidad de tiempo en las aduanas por diferentes motivos y ya que se carecen de áreas de descanso mientras realizan esta espera. Se tomaron en cuenta que debe contener 25 mesas y 100 sillas.

En cuanto a **las vías de acceso y parqueo**, se mejoraran las calles dentro de la Aduana para mejorar el flujo de vehículos y tener en buenas condiciones estas vías de tránsito dentro del recinto. Además esto contribuirá a que la vida de los vehículos, se evitará el polvo y el desorden. La mejora también generara un ambiente más agradable a los usuarios.

También la **rampa de Inspección** tiene gran importancia y requieren de una mención especial, para la importación como para la exportación. Exportación la utiliza en un 2% del total de medios de transporte que circulan hacia fuera del país. Las dimensiones propuestas de la rampa tiene capacidad para 20 vehículos, las dimensiones son para una aduana con flujos de 500 vehículos al

día, en promedio las Aduanas en estudio reciben 250 vehículos al día, se cuenta con el espacio para poder realizar esta obra civil.

Los costos relacionados con la Obra Civil fueron proporcionados por un Ing. Civil, que realizó los cálculos con las especificaciones del Diseño de la propuesta.

Inversión en Obra Civil⁴		
MODULO	La Hachadura	El Amatillo
CASETA DE ENTRADA Y SALIDA (Incluye Fundaciones, Paredes, Techo, Piso y Acabados)	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
AREA DE DESCANSO (Incluye Zona verde, área de comedor, zona de cafetería y salón)	\$ 27,500.00	\$ 23,000.00
AREA DE RAYOS X (Zona de revisión de vehículos aduaneros, con paredes reforzadas)	\$ 48,000.00	\$ 57,600.00
CALLE (Adoquinado de alto tráfico con base de suelo cemento proporción 1:20 y proctor 95)	\$ 73,000.00	\$ 63,000.00
PARQUE (Para vehículos de carga, adoquinado con arriates a cada 10m)	\$ 18,000.00	\$ 33,000.00
RAMPA (Rampa de acceso de los camiones de carga)	\$ 23,000.00	\$ 17,200.00
OBRAS EXTERIORES Y MISCELANEAS (Incluye aceras, instalaciones eléctricas e hidrosanitarias)	\$ 12,000.00	\$ 13,000.00
	\$ 205,000.00	\$ 210,300.00
TOTAL	\$ 415,300.00	

Tabla 92 Inversión Obra Civil

⁴ Ver especificaciones en tabla 65. Requerimientos áreas aduanales, página 315

Mobiliario y Equipo: Son todos los mobiliarios y equipos que pertenecen a la propuesta para poder implementarla dentro de las instalaciones físicas; como por ejemplo: Muebles, escritorios, archivos, estantes, sillas, mesas, manuales, etc. Se excluye el equipo de Rayos x, porque estos ya han sido adquiridos, y se presenta el conteo consolidado para ambas aduanas.

Inversión en Mobiliario y Equipo⁵			
MODULO	CANT.	COSTO	TOTAL
El Amatillo			
Generador propio	1	\$6,000.00	\$6,000.00
Monitores	2	\$399.00	\$798.00
UPS de respaldo on-line	1	\$50.00	\$50.00
Computadoras	2	\$1,399.00	\$2,798.00
Impresora a color	1	\$100.00	\$100.00
Escáner cama plana	1	\$275.00	\$275.00
Walk-talkies	2	\$75.00	\$150.00
Manual de operación del equipo de rayos x	3	\$60.00	\$180.00
Manual de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de rayos x	3	\$60.00	\$180.00
Generador propio	1	\$6,000.00	\$6,000.00
Monitores	2	\$399.00	\$798.00
UPS de respaldo on-line	1	\$50.00	\$50.00
Computadoras	2	\$1,399.00	\$2,798.00
Impresora a color	1	\$100.00	\$100.00
Escáner cama plana	1	\$275.00	\$275.00
Walk-talkies	2	\$75.00	\$150.00
Manual de operación del equipo de rayos x	3	\$60.00	\$180.00
Manual de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de rayos x	3	\$60.00	\$180.00
Total			\$21,062.00

Tabla 93 Inversión Mobiliario y Equipo

⁵ Ver especificaciones en tabla 65. Requerimientos áreas aduanales página 315

Elementos auxiliares: Se contemplan folletos, implementos de oficina y papelería para el plan de comunicación, elementos de recambio y dispositivos para el plan de contingencia.

Elemento	Costo unitario	Costo Total
Plan de Comunicación⁶		
Folletos divulgativos y de información general	\$870.00	
Papelería y material promocional para eventos	\$2,450.00	
Sub Total		\$3,320.00
Calculadoras eléctricas con sus baterías	\$126.00	
Lámparas de emergencia	\$216.00	
Planta eléctrica instalada	\$6,000.00	
Planta de Energía Alterna	\$3,000.00	
Plantilla de Gas	\$600.00	
Focos de baterías grandes	\$24.00	
Archivador metálico 4 gavetas tipo legal con llave	\$60.00	
UPS con protector de picos de voltajes	\$450.00	
Extintores	\$120.00	
Dispositivos Detectores de Humo	\$192.00	
Vehículo (carro o motocicleta)	\$2,400.00	
Cintas para calculadoras	\$84.00	
Baterías grandes	\$19.20	
Cajas para guardar discos compactos	\$12.00	
Disco compactos en adelante CD	\$12.00	
Discos Compactos Grabables	\$36.00	
Rollos de papel para calculadora	\$50.40	
Fechadores del año en curso	\$96.00	
Almohadillas	\$14.40	
Numeradores nuevos con 10 dígitos	\$72.00	
Numeradores automáticos	\$120.00	
Tubos de tinta	\$20.00	
Agua Potable	\$12.00	
Total		\$17,056.00

Tabla 94 Inversión Elementos Auxiliares

⁶ Ver especificaciones en apartado 8.1.1. Plan de comunicación página 379

DETALLE DE INVERSION TANGIBLE POR ENTREGABLES

INVERSION TANGIBLE POR ENTREGABLE ⁷			
PLAN DE COMUNICACIÓN	DE	Folletos divulgativos y de información general	\$870.00
		Papelería y material promocional para eventos	\$2,450.00
PLAN DE CONTINGENCIA	DE	Calculadoras eléctricas con sus baterías	\$126.00
		Lámparas de emergencia	\$216.00
		Planta eléctrica instalada	\$6,000.00
		Planta de Energía Alterna	\$3,000.00
		Plantilla de Gas	\$600.00
		Focos de baterías grandes	\$24.00
		Archivador metálico 4 gavetas tipo legal con llave	\$60.00
		UPS con protector de picos de voltajes	\$450.00
		Extintores	\$120.00
		Cintas para calculadoras	\$84.00
		Baterías grandes	\$19.20
		Cajas para guardar discos compactos	\$12.00
		Disco compactos en adelante CD	\$12.00
		Discos Compactos Grabables	\$36.00
		Rollos de papel para calculadora	\$50.40
		Fechadores del año en curso	\$96.00
		Almohadillas	\$14.40
		Numeradores nuevos con 10 dígitos	\$72.00
		Numeradores automáticos	\$120.00
		Tubos de tinta	\$20.00
Agua Potable	\$12.00		
Dispositivos Detectores de Humo	\$192.00		
Vehículo (carro o motocicleta)	\$2,400.00		

⁷ Ver especificaciones en apartado 9.8 página 402

REDISTRIBUCION DE RECINTOS ADUANALES	Infraestructura y equipo de ambas aduanas	\$436,362.00
TOTAL INVERSION TANGIBLE	\$453,418.00	

Tabla resumen Inversión Tangible de la Propuesta

RESUMEN DE INVERSIÓN TANGIBLE	
RUBRO DE INVERSION	MONTO
OBRA CIVIL	\$415,300.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$21,062.00
ELEMENTOS AUXILIARES	\$17,056.00
TOTAL	\$453,418.00

15.1.2. INVERSION FIJA INTANGIBLE

En este rubro de inversión se incluyen a todos los gastos que se realizan en la fase pre operativo de la propuesta que no sean posible identificarlos físicamente con inversión tangible, como es costo por formular y diseñar la propuesta y el costeo de sus líneas de acción.

También se incluyen los costos del Plan de Implementación de la Propuesta, del plan de capacitaciones y el porcentaje de imprevistos, así como también el costo que acarrea la elaboración de la propuesta ambiental.

Elemento	Costo Unitario	Costo Total
Página web	\$5,160.00	
participación en redes sociales y en medios .com	\$2,000.00	
Jornada de sensibilización	\$2,450.00	
Talleres	\$15,300.00	
Mesas de encuentros	\$16,200.00	
Seminario de difusión	\$7,350.00	
conferencia	\$9,700.00	
Plan de comunicación		\$51,000.00
Entrevista en Terreno	\$270.0	
Elaboración de instrumento de valoración y análisis de los puestos de trabajo	\$255.0	
Construcción del Perfil (4)	\$180.0	
Validación de Perfiles	\$150.0	
Creación del Puesto Tipo “Transportista de carga”	\$225.0	
Validación de Puesto Tipo “Transportista de carga”	\$150.0	
Creación del Departamento Tipo “Comercio Internacional”	\$240.0	
Validación de Departamento Tipo	\$150.0	
Gastos por transporte	\$180.0	
Viáticos (alimentación)	\$675.0	
Papelería y útiles	\$9.0	
Otros gastos (internet, energía eléctrica)	\$202.5	
Redefinición de Perfiles		\$2,686.5
Creación del Manual del Transportista de carga	\$180	
Validación del Manual	\$150	
Impresión de modelos (8 EJEMPLARES)	\$120	

Útiles y Papelería	\$6	
Otros gastos (internet, energía eléctrica)	\$54	
Creación de manuales de transportistas		\$510
TOTAL		\$54,196.50

Tabla 95 Inversión Fija Intangible

DETALLE DE INVERSION INTANGIBLE POR ENTREGABLE

INVERSION INTANGIBLE POR ENTREGABLE		
PLAN DE COMUNICACIÓN	Página web	\$5,160.00
	participación en redes sociales y en medios .com	\$2,000.00
	Jornada de sensibilización	\$2,450.00
	Talleres	\$15,300.00
	Mesas de encuentros	\$16,200.00
	Seminario de difusión	\$7,350.00
	Conferencia	\$9,700.00
REDEFINICION DE PERFILES	Entrevista en Terreno	\$270.00
	Elaboración de instrumento de valoración y análisis de los puestos de trabajo	\$255.00
	Construcción del Perfil (4)	\$180.00
	Validación de Perfiles	\$150.00
	Creación del Puesto Tipo “Transportista de carga”	\$225.00
	Validación de Puesto Tipo “Transportista de carga”	\$150.00
	Creación del Departamento Tipo “Comercio Internacional”	\$240.00
	Validación de Departamento Tipo “Comercio Internacional”	\$150.00
	Gastos por transporte	\$180.00
	Viáticos (alimentación)	\$675.00
	Papelería y útiles	\$9.00

		Otros gastos (internet, energía eléctrica)	\$202.50
CREACION	DE	Creación del Manual del Transportista de carga	\$180
MANUALES	DE	Validación del Manual	\$150
INVOLUCRADOS		Impresión de modelos (8 EJEMPLARES)	\$120
		Útiles y Papelería	\$6
		Otros gastos (internet, energía eléctrica)	\$54
REESTRUCTURACION	DE	Estudio de Reestructuración de procedimientos	\$200
N	DE	Útiles y Papelería	\$10
PROCEDIMIENTOS		Otros gastos (internet, energía eléctrica)	\$54
PLAN	DE	Salario mensual Gerente de Proyecto (Consultor Jr.)	\$4,800
IMPLEMENTACION		Salario mensual Jefe de gestión (Consultor Jr.)	\$7,800
PLAN	DE	Acción formativa: administración del riesgo	\$600
CAPACITACIÓN		Acción formativa: comunicación dentro del proceso de exportación	\$550
		Acción formativa: utilización de manuales de involucrados	\$1,200
		Acción formativa: redefinición de perfiles y de puestos de trabajo	\$450
		Acción formativa: reestructuración de procedimientos	\$700
PROPUESTA		Plan de implementación	\$5,311.39
AMBIENTAL			
TOTAL INVERSION			
INTANGIBLE		\$83,031.89	

RESUMEN DE INVERSIONES POR ENTREGABLE

RESUMEN DE INVERSIONES POR ENTREGABLE	
Inversión	Costo
Plan de capacitación	\$3,500.00
Redistribución en recintos aduanales	\$436,362.00
Plan de Implementación de la propuesta	\$12,600.00
Reestructuración de procedimientos	\$264.00
Creación de manuales de involucrados	\$510.00
Redefinición de perfiles y puestos de trabajo	\$2,686.50
Plan de Contingencia	\$13,736.00
Plan de Comunicación	\$61,480.00
Propuesta ambiental (1%)	\$5,311.39
Imprevistos (5%)	\$26,822.49
INVERSION TOTAL	\$563,272.38

Tabla resumen Inversión Fija e Imprevistos de la Propuesta

INVERSION	COSTO
INVERSION TANGIBLE	\$453,418.00
INVERSION INTANGIBLE	\$83,031.89
IMPREVISTOS	\$26,822.49
TOTAL	\$563,272.38

15.2. SISTEMA DE COSTOS

Es de vital importancia conocer los costos en los que se incurren en un proceso para poder llevar a cabo la planificación del mismo. La forma más eficiente de conocer cada uno de los costos es mediante la aplicación de un Sistema de Costeo.

Según Eduardo Cassaigne en su obra “Costeo directo en la toma de decisiones” un sistema de costos es: —Un conjunto de procedimientos, registros y cuentas especialmente diseñados con el objeto de determinar el costo unitario de los artículos o servicios, el control de las operaciones que se incurren para llevar a cabo dicha función en la empresa, y proporcionar a la dirección de la misma los elementos necesarios para ejercer una adecuada toma de decisiones .

Para poder determinar cuánto le cuesta el proceso de exportación a la empresa, es importante establecer que sistema de costo que se utilizará. El cálculo de los costos se determinará en base a la asignación de precios de todo el conjunto de recursos requeridos para el proceso. Por tanto es necesario mantener un control de los costos incurridos en el proyecto, dicho control registrará la información de forma ordenada y clasificada de manera que se permita tener acceso a todos sus componentes y calcular los montos totales. Entenderemos como estructura de costos al conjunto de procedimientos, registros y cuentas especialmente diseñadas con el objeto de determinar el costo unitario del servicio, el control de las operaciones que se realizan para llevar a cabo dicha función en la empresa y proporcionar a la dirección de la misma los elementos para ejercer una adecuada toma de decisiones.

Para entender los sistemas de costeo a continuación se muestra una serie de conceptos y aportaciones realizadas por diferentes estudiosos de la materia con la finalidad de identificar las mejores formas y métodos para realizar un sistema de costeo que sea de utilidad para el proyecto. Según el portal de la Universidad Autónoma de México (UNAM) en materia de Contabilidad de Costos (2011), menciona que el costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. El costo se divide en dos tipos de acuerdo a su identificación, costo directo, se define como el costo que puede identificarse con productos específicos, mientras que el costo indirecto es el que no tiene relación atribuible a un producto o

identificable con él o en algunos contextos, con cualquier unidad o proyecto específico de la organización.

Por otra parte el costo variable es aquel que varía con relación al volumen de producción o de ventas del de aquel que tiende a permanecer constante mientras varía el volumen de operaciones. (Baldini y Casari, 2008) Para identificar los costos en los que incurre un producto o un proceso dentro de las organizaciones, es importante conocer los ingresos o ventas de los mismos toda vez que se debe identificar el margen de utilidad que está teniendo la empresa en base a los costos realizados. De ahí que los ingresos son todos aquellos recursos que obtienen los individuos, sociedades o gobiernos por el uso de riqueza, trabajo humano, o cualquier otro motivo que incremente su patrimonio (Servicio de Administración Tributaria, 2012). Finalmente las organizaciones deben identificar un sistema de costeo que les permita conocer el proceso y procedimiento para la elaboración de su producto o servicio y de esta manera conocer junto con los precios que establece el mercado los márgenes de utilidad que se están generando y el cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa por lo anterior un sistema de costeo es un sistema de información que establece el procedimiento administrativo y contable para identificar los datos que permiten determinar el costo de actividades, procesos, productos o servicios (Cuervo y Osorio, 2006).

El sistema de costos puede ser de dos tipos:

- *Directos*: Aquel que requiere la separación plenamente definida de los costos variables y de los costos fijos.
- *Absorbentes*: Se incluyen los mismos elementos de los directos más los costos indirectos de fabricación fijos.

El sistema de costos que se elige se debe determinar de acuerdo a los elementos o rubros que se incluyen en la estructuras de costos.

En el siguiente cuadro se mencionan una serie de comparaciones entre el Costeo Directo y Absorbente:

COSTO ABSORBENTE	COSTO DIRECTO
Se consideran como elementos del costo los materiales, mano de obra y los cargos indirectos sin importar si dichos elementos son fijos o variables	Se clasifican los costos en fijos o variables, formando parte del costo de producción solamente estos últimos.
Al no existir diferenciación entre costos fijos y variables, automáticamente se capitalizan los costos fijos, los cuales, además son irrelevantes.	Los costos fijos son contabilizados dentro de las cuentas de resultados debido a su naturaleza irrelevante; en consecuencia no se capitalizan.
Es indispensable seguir procedimientos peculiares que la técnica de la contabilidad de costos indica, para aplicar al costo de producción los cargos indirectos fijos.	No es necesario realizar distribuciones que la técnica de contabilidad de costos señala para aplicar los cargos indirectos al costo de producción.
Los costos son influenciados por la inactividad de la maquinaria, por las fluctuaciones de la producción y por las arbitrariedades cometidas de la aplicación de los cargos indirectos fijos.	Los costos obtenidos bajo este procedimiento no son influenciados por ningún elemento extraño a las propias erogaciones de naturaleza variable.
Los inventarios son valorizados al costo de producción, encontrándose algunas veces sobrevaluados por todos los defectos mencionados anteriormente.	Los inventarios son valuados a un costo que por influir sobre los costos variables, resultan inferiores a los tradicionales.
Los costos obtenidos mediante este procedimiento, acumulan conceptos tales como: Depreciación, amortización, etc. Motivo por el cual no es posible determinar	Los costos obtenidos bajo este procedimiento, son los que efectivamente incurren y concuerdan con los verdaderos

la cantidad que en realidad se desembolsara para lograr su reposición.	desembolsos necesarios para producir su reposición.
Las diferencias de inventarios pueden modificar sensiblemente la utilidad obtenida en cada periodo	Las diferencias de inventarios al fin y al principio de cada periodo no provocan modificaciones en la utilidad obtenida.
Las decisiones que en base a costos pueden tomarse, es posible que induzcan a errores, debido a lo planteado en el costeo tradicional	Pueden tomarse decisiones de trascendencia a corto plazo, sin caer en errores.

Para el establecimiento de los costos del proyecto se utilizará el costeo por **Absorción**, este método se ha elegido ya que trata de incluir dentro de los costos del proceso de exportación todos los costos de la función productiva, independiente del comportamiento fijo o variable. Dentro de los costos fijos se considerarán todos aquellos montos que permanecen constantes a lo largo del proceso de exportación.

15.3. COSTOS RELACIONADOS AL PROCESO DE EXPORTACION

El sistema de costeo propuesto se encuentra basado en las actividades que componen el proceso de exportación esto implica un compromiso por parte de la dirección de la organización, ella no solo debe estar dispuesta a aportar los recursos necesarios para hacer posible la propuesta, sino a liderar el proyecto y servir de ejemplo para todas las áreas en el proceso.

Identificación de recursos consumidos por las actividades e identificación de los conductores de los recursos a las actividades del proceso de exportación.

Las actividades realizadas por una empresa, para la exportación de sus mercancías, consumen recursos tales como:

- Combustible
- Llantas
- Lubricantes,
- Filtros
- Mantenimiento
- Lavado
- Engrase
- Lubricación
- Recursos variables.

Consume también recursos fijos tales como:

- Seguros
- Salarios
- Prestaciones sociales
- Aportes patronales del recurso humano,
- Impuestos de rodamiento,
- Depreciación,
- Soporte administrativo,

Se consideran como variables aquellos recursos cuyo consumo es función de la producción del proceso de exportación como kilómetros recorridos, toneladas de carga transportada, etc. Los recursos o costos fijos son aquellos que no dependen de la producción sino que están dados en función del tiempo.

Los conductores de los recursos a las actividades son factores o variables que influyen directamente en el costo y por consiguiente en la forma como las actividades consumen los recursos, estos conductores se conocen con el nombre de conductores primarios o de costos.

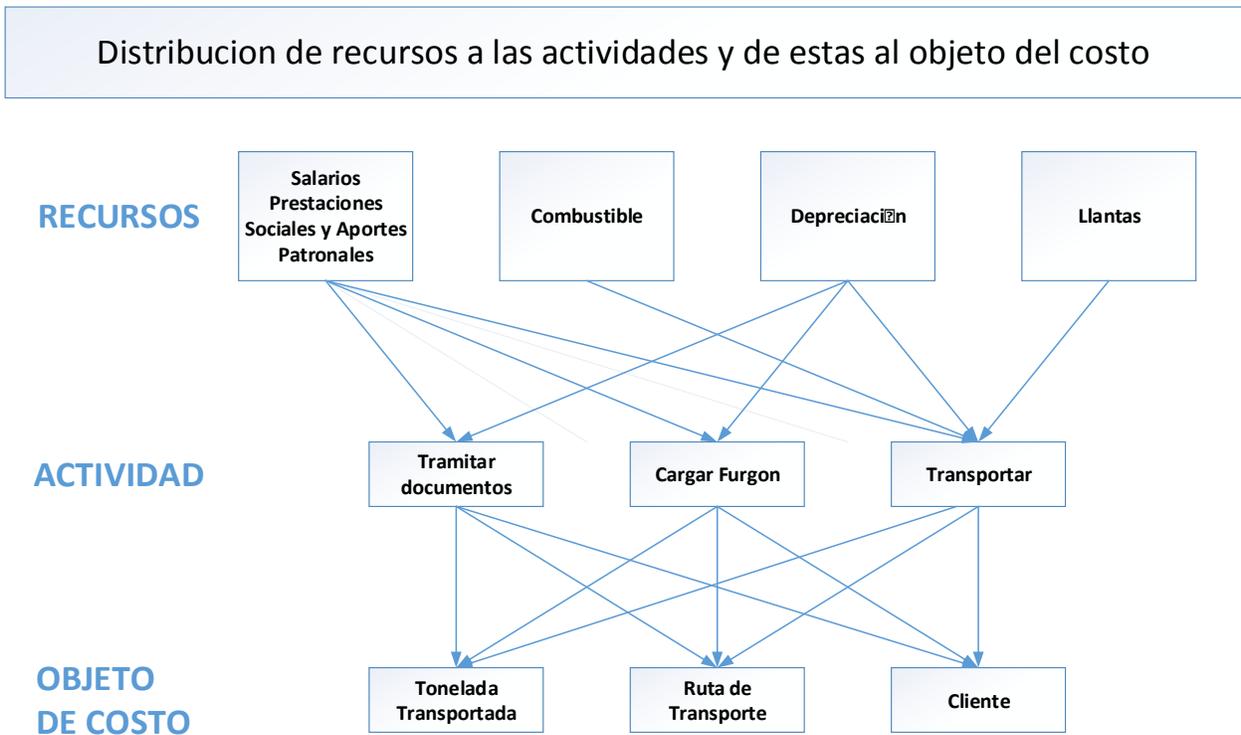
Los conductores de las actividades a los objetos del costo son variables o factores que están relacionados directamente con las actividades y permiten conocer cómo consumen las actividades los objetos del costo, también se les denomina conductores secundarios.

Ejemplos de recursos y conductores primarios o de costos.

RECURSOS CONDUCTORES
Combustible
Llantas
Salarios, prestaciones sociales y aportes patronales
Parqueo

Ejemplos de actividades y conductores de actividades.

ACTIVIDADES CONDUCTORES
Cargar camión
Descargar camión
Transportar carga
Preparar la ruta de un camión
Facturar una exportación No. de viajes



Esquema 29. Distribución de Recursos a las actividades y de estas al objeto del costo

Con el diagrama anterior se ilustra la forma como se asignan los recursos a las actividades y éstas a los objetos del costo.

A continuación se diseña la forma como se relacionan los recursos, las actividades y los objetos del costo hasta obtener el costo definitivo del proceso de exportación y todos los demás objetos del costo.

Se conoce con el nombre de Objeto del costo aquello que se desea costear, por ejemplo objetos del costo pueden ser: costo de tonelada de carga transportada, costo de atender una ruta determinada (ruta Amatillo o ruta Hachadura), costo de prestarle el servicio de transporte a un determinado cliente.

Los costos son fundamentales hoy para tomar decisiones sobre precios, atender o no a un cliente, producir el servicio o contratarlo, como utilizar recursos escasos, utilizar o no turnos adicionales, atender pedidos especiales si hay capacidad ociosa, evaluar proyectos, evaluar inversiones, analizar rentabilidades, controlar y planear los recursos, etc.

Hoy se compete en el mercado con costos y no con precios, los precios son sostenibles sólo cuando están sustentados en un uso eficiente de los recursos, lo cual posibilita el establecimiento de estrategias competitivas de liderazgo en costos y el diseño de una ventaja competitiva.

Se ha determinado que para efectos de establecer los costos de operación tenemos los siguientes elementos:

- Costos de Capital de los vehículos, que está conformado por capital propio usado para su adquisición y los préstamos contratados con su respectivo costo financiero.
- Impuestos periódicos directos e indirectos, tales como Impuesto Sobre la Renta,
- Impuesto de Circulación, etc.
- Costos de Seguros, que consisten en las primas de seguro contratadas para cubrir riesgos del cabezal, del semirremolque, de accidentes, etc.
- Depreciaciones, que consisten en el desgaste que sufren los equipos por su uso.
- Costos de Combustibles, Lubricantes, Repuestos, Accesorios y otros componentes,
- Costos de mantenimiento y reparaciones.
- Costos de Mano de Obra, que son los sueldos, salarios y prestaciones laborales que se pagan a conductores, mecánicos, ayudantes, etc.
- Costos de Llantas y Neumáticos.
- Costos marginales de reposición de equipos.
- Costos de Administración, que son los pagos de teléfono, energía eléctrica, agua, personal de oficina, papelería y útiles, limpieza, mobiliario, etc.
- Costos por trámites de paso en fronteras.
- Costos de cargas y descargas.

Todos y cada uno de esos elementos son los componentes de los costos de operación de las empresas de exportadoras; y, son posibles de cuantificarse mediante cálculos para establecer sus montos. Según la necesidad de uso o requerimiento se pueden establecer costos por kilómetro

recorrido que viene a ser el coeficiente más importante para el cálculo de los costos, lo cual facilita la determinación el precio a cobrar por la exportación de una determinada mercancía a un determinado país de destino al solo multiplicarlo por la distancia entre dos lugares a transitar.

15.3.1. BASES DE CÁLCULO DE COSTOS ACTUALES

Para efectos de la determinación de los costos es preciso fijar las bases sobre las cuales se determinan los cálculos, por lo cual en este punto se presenta la información tomada como referencia para establecer las cantidades y valores que resultan de la operación del proceso de exportación con vehículos de carga en condiciones normales.

El costo calcula las tarifas aplicadas a un contenedor de 20 pies en dólares estadounidenses. Todos los cargos vinculados con la realización de los procedimientos para exportar. Estos incluyen costos de documentación, tarifas administrativas para despacho de aduana y control técnico, honorarios del despachante, gastos de manipulación y transporte terrestre. El cálculo del costo no incluye tarifas o impuestos comerciales. Solo se registran los costos oficiales. Se aceptan varios supuestos para el negocio estudiado: Tiene 60 o más empleados, se encuentra ubicado en San salvador, es una empresa privada de responsabilidad limitada. No opera dentro de una zona franca o un polígono industrial con privilegios especiales de exportación, es de propiedad nacional sin participación extranjera y exporta más del 10% de sus ventas. Supuestos sobre los productos comercializados: El producto comercializado viaja en una carga seca, de 20 pies, contenedor completo. El producto: No es peligroso ni incluye artículos militares, no requiere de refrigeración o cualquier otro entorno especial, no requiere ninguna norma especial de seguridad fitosanitaria o ambiental que no sean las normas internacionales aceptadas.

Para mejor comprensión de los elementos del costo, se describen a continuación las bases de cálculo sobre cotizaciones actualizadas:

RUBRO	BASE DEL CALCULO
Combustibles:	Se calcula un rendimiento promedio de 8 kilómetros por galón de diésel utilizando un motor de 350 caballos de fuerza para un cabezal año entre

	2001 y 2011 halando un furgón cargado en viaje de ida, y vacío en viaje de regreso.
Lubricantes:	En concepto de lubricantes se tienen los datos siguientes: Para el motor, se utilizan 12 galones de aceite multigrado cada 15,000 kilómetros. Para caja de velocidades y diferenciales se usan 15 galones cada 48,000 Km. Para sistemas hidráulicos se utilizan 2 galones cada 30,000 kilómetros. Para engrases se utilizan 15 libras de grasa por cada 8,000 kilómetros.
Mano de Obra:	Se incluye en Este rubro los pagos de sueldos que se efectúan a los conductores de vehículos de carga que participan directamente en la actividad de los fletes. Se ha tomado como base el salario mínimo de acuerdo a las normas de El Salvador, se incluyen también los pagos que deben efectuarse a los trabajadores de conformidad a las leyes Salvadoreñas, tales como: aguinaldo, bonos, incentivo por viaje realizado US \$.0.06 por kilómetro, vacaciones, bonificaciones, cuota patronal seguro social e indemnizaciones.
Llantas y Neumáticos	Se usan 10 llantas para el cabezal del tamaño 11 x 24.5 del tipo radial tubular con un rendimiento promedio de 50,000 kilómetros y se utilizan también 8 llantas para el semirremolque del tamaño 1100 x 22.5 del tipo radial con rendimiento promedio de 50,000 kilómetros y se usa una llanta de repuesto para el cabezal y una para el semirremolque.
Repuestos y Accesorios:	Sobre la base de cotizaciones obtenidas para este rubro, están incluidas a precio de mercado las piezas que se reemplazan debido al desgaste como consecuencia del uso, entre ellas tenemos: Fricciones, filtros de aceite, filtro de diésel, depurador, filtro de agua, cojinetes, retenedores, engranajes, clutches, bomba de agua, fajas, resortes, lámparas de luz, componentes del sistema de frenos, bloqueos, diferenciales, componentes del sistema de clutch, cojinetes, bufas, partes del motor, etc.

Reparaciones:	En este rubro se incluyen los gastos de reparaciones a los vehículos, tales como: reparaciones mecánicas y del sistema eléctrico, pinchazos, reparación de bomba de inyección e inyectores, enderezado y pintura, etc.
Viáticos:	Aquí se incluyen los pagos de alimentación que se les cubren a los conductores y ayudantes que viajan en los vehículos.
Gastos en Fronteras:	En este rubro se incluyen los gastos efectuados en trámites para autorizaciones de internación o paso que se hacen en los puestos aduaneros fronterizos, así como compra de marchamos y digitaciones de Declaraciones aduaneras.
Gastos de Cargas y Descargas:	En esta cuenta se incluyen los gastos que se efectúan para el pago de carga y descarga de las mercancías que se transportan.
Gastos de Administración:	Se incluyen en este rubro los gastos que se efectúan en la administración propiamente de la empresa. Para el presente estudio se han calculado los valores de los gastos fijos por mes, proporcionales para el proceso de exportación, los que normalmente incluye entre otros: Alquiler de predio, impuesto de circulación, seguro de vehículos, sueldos de oficinistas, agua, luz eléctrica, teléfono, cuotas de asociaciones, papelería y útiles, depreciaciones de mobiliario y equipo, gastos de limpieza, gastos financieros, gastos de oficina, trámites en aduanas, etc.

Partiendo de los datos anteriores vemos que ya se han establecido las bases de costos operativos sean fijos y/o variables para una unidad de transporte por kilómetro recorrido. A continuación entraremos a analizar y determinar los costos totales y a definir el costo por contenedor y por destino (ruta Amatillo y ruta Hachadura).

Relación de Costos entre Vehículo Cargado y Vacío

Cálculos sobre la base de recorrido de 4,000 Km. Mes Valores en Dólares.

Rubros	Coeficientes del Costo por Rubro		
	Cargado	Vacío	Total
Diésel	\$0.60822	\$0.45600	\$1.06422
Lubricantes	\$0.01631	\$0.01198	\$0.02829
Mano de Obra	\$0.17388	\$0.05796	\$0.23184
Llantas y Neumáticos	\$0.11717	\$0.07138	\$0.18855
Repuestos y accesorios	\$0.10547	\$0.03516	\$0.14063
Reparaciones	\$0.03929	\$0.01310	\$0.05239
Depreciaciones	\$0.06539	\$0.02180	\$0.08719
Seguro de Vehículos	\$0.02060	\$0.00687	\$0.02747
Gastos de Administración	\$0.10472	\$0.03491	\$0.13963
Sub Total	\$1.25105	\$0.70916	\$1.96021
Rentabilidad e impuestos	\$0.19687	\$0.05742	\$0.25429
Valor Total por Km. Recorrido	\$1.44792	\$0.76658	\$2.21450

.Factor del costo de retorno = $(100 / 1.25105) * 0.76658$

= 61.275 %

Habiendo calculado el valor total por kilómetro recorrido procedemos a calcular el porcentaje de participación de cada conjunto de costos pertenecientes al proceso de exportación, los cuales son:

- Costos de operación
- Costos de mantenimiento
- Depreciación de vehículo
- Gastos de administración

Para ellos nos auxiliamos de la tabla anterior tomando como base los costos de vehículo vacío como muestra la tabla siguiente.

Cálculo del Costo Operativo de Transporte.

Para operación del Vehículo Vacío Coeficiente de Costo por retorno del vehículo

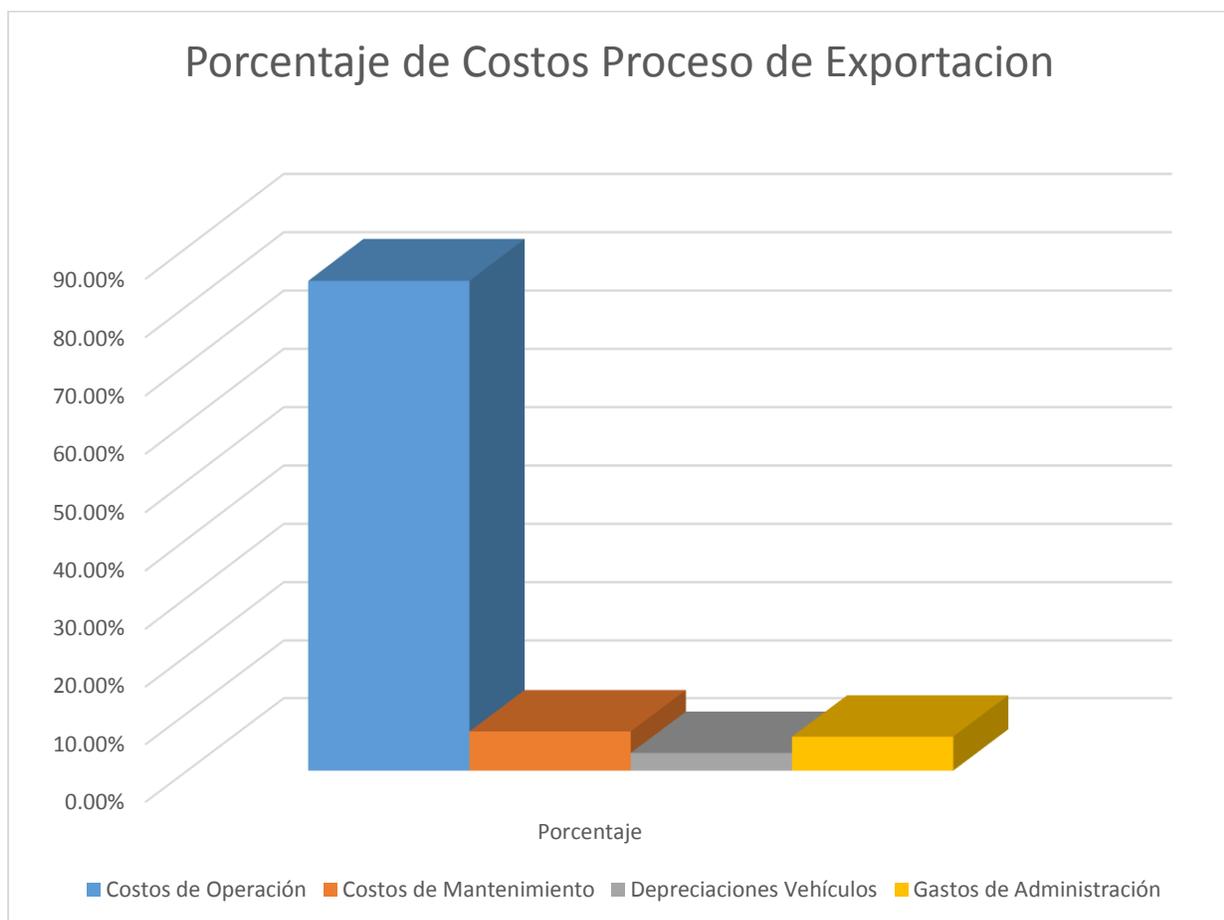
Rubros	Media	Valor \$	Cantidad	Km	Costos Km.
Diésel	Galón	\$4.56	1	10	\$0.45600
Lubricantes	Dosis	\$239.62	1	20000	\$0.01198
Mano de Obra	Mensual	\$695.50	1	12000	\$0.05796
Llantas y Neumáticos	Juego	\$5,710.52	1	80000	\$0.07138
Subtotal Costos de Operación					\$0.59732
Repuestos y accesorios	Promedio mes	\$421.87	1	12000	\$0.03516
Reparaciones	Mes	\$157.15	1	12000	\$0.01310
Subtotal costos de Mantenimiento					\$0.04826
Depreciaciones	Mes	\$261.58	1	12000	\$0.02180
Seguro de Vehículos	Mes	\$82.40	1	12000	\$0.00687
Gastos de Administración	Mes	\$418.89	1	12000	\$0.03491
Sub Total Gastos Administrativos					\$0.04178
Rentabilidad e impuestos	Mes	\$769.30	1	12000	\$0.05742
Valor por Km. Recorrido Vehículo Vacío					\$0.76658

Porcentaje sobre recorrido cargado 61.27%

Factor un sentido cargado y retorno vacío 1.61275

Resumen de costos Involucrados en el proceso.

Resumen de costos	\$	Valor US	Porcentaje
Costos de Operación	\$ 0.59732	\$0.96	84.23%
Costos de Mantenimiento	\$ 0.04826	\$0.08	6.81%
Depreciaciones Vehículos	\$ 0.0218	\$0.04	3.07%
Gastos de Administración	\$ 0.04178	\$0.07	5.89%
Costo por Km. Recorrido	\$ 0.70916	\$1.14	100.00%



MATRIZ DE COSTOS

	Elementos de costos	Cant.	Unidad Medida	Descripción	Valor	Km	Costo Mensual	Costo Kilometro	Coficiente por Rubro	Porcentaje del Costo
	Combustibles	1	Galón	Diésel	\$ 4,56	8,00	\$ 1.780,00	\$ 0,45600	\$ 0,45600	40,91%
	Lubricantes	12	Galón	Aceite 15W40	\$ 10,84	15.000	\$ 34,69	\$ 0,00867	\$ 0,01631	1,50%
		15	Galón	Aceite 15W140	\$ 10,84	48.000	\$ 13,55	\$ 0,00339		
		2	Galón	Aceite ATF	\$ 6,05	30.000	\$ 1,61	\$ 0,00040		
		15	Libra	Grasa	\$ 2,05	8.000	\$ 15,38	\$ 0,00384		
	Mano de Obra	1	Mes	Sueldo Mensual	\$ 190,13	4.000	\$ 190,13	\$ 0,04753	\$ 0,17388	15,98%
		20	Día	Viáticos Diarios	\$ 7,60	4.000	\$ 152,00	\$ 0,03800		
		1	Mes	Bonificación legal	\$ 32,89	4.000	\$ 32,89	\$ 0,00822		
		1	Mes	Prest. Laborales	\$ 80,48	4.000	\$ 80,48	\$ 0,02012		
		1	Mes	Bonos e Incentivos	\$ 240,00	4.000	\$ 240,00	\$ 0,06000		
	Llantas	10	Unidad	Llantas 24.5	\$ 381,58	50.000	\$ 305,26	\$ 0,07632	\$ 0,11717	10,77%
		8	Unidad	Llantas 22,5	\$ 236,84	50.000	\$ 151,58	\$ 0,03789		
		1	Unidad	Repuesto	\$ 236,84	80.000	\$ 11,84	\$ 0,00296		
	Repuestos y Accesorios	1	Juego	Filtros	\$ 91,77	15.000	\$ 24,47	\$ 0,00612	\$ 0,10547	9,70%
		1	Juego	Fajas	\$ 57,94	48.000	\$ 4,83	\$ 0,00121		
		1	Juego	Sistema de Frenos	\$ 1.503,05	48.000	\$ 125,25	\$ 0,03131		
		1	Juego	Varios (Liner Motor)	\$ 2.441,50	240.000	\$ 40,69	\$ 0,01017		
		1	Juego	Diferenciales	\$ 1.728,95	240.000	\$ 28,82	\$ 0,00720		
		1	Juego	Sist. Enfriamiento	\$ 370,79	144.000	\$ 10,30	\$ 0,00257		
		1	Juego	Sistema Eléctrico	\$ 995,25	96.000	\$ 41,47	\$ 0,01037		
		1	Juego	Cojinetes y Cunas	\$ 1.222,37	192.000	\$ 25,47	\$ 0,00637		
		1	Juego	Suspensiones	\$ 2.960,53	192.000	\$ 61,68	\$ 0,01542		
		1	Juego	Sistema de Clutches	\$ 520,13	144.000	\$ 14,45	\$ 0,00361		
		1	Juego	Piezas diversas	\$ 1.400,00	126.000	\$ 44,44	\$ 0,01111		
	Reparaciones	1	Unidad	Sistema Eléctrico	\$ 75,95	21.000	\$ 14,47	\$ 0,00362	\$ 0,03929	3,61%
		1	Unidad	Reparación Culatas	\$ 113,92	144.000	\$ 3,16	\$ 0,00079		
		1	Unidad	Servicios Mecánicos	\$ 87,59	4.000	\$ 87,59	\$ 0,02190		
		8	Unidad	Pinchazos	\$ 5,26	4.000	\$ 42,08	\$ 0,01052		
		1	Unidad	Bomba Inyección	\$ 151,90	126.000	\$ 4,82	\$ 0,00121		
		1	Juego	Inyectores	\$ 158,23	126.000	\$ 5,02	\$ 0,00126		

Depreciaciones de Vehículos y Accesorios	1	20%	Cabezal	\$ 2.250,00	48.000	\$ 187,50	\$ 0,04688			
	1	20%	Semirremolque	\$ 81 0,00	48.000	\$ 67,50	\$ 0,01 688			
	1	25%	Herramientas	\$ 41,12	48.000	\$ 3,43	\$ 0,00086			
	1	25%	Equipo seguridad	\$ 22,61	48.000	\$ 1,88	\$ 0,00047			
	1	25%	Accesorios	\$ 15,22	48.000	\$ 1,27	\$ 0,00032	\$ 0,06539	6,01%	
Gastos Fijos de Administración	1	Anual	Imppto. Circulación	\$ 92,11	4.000	\$ 7,68	\$ 0,00192			
	1	Mes	Predio o Terminal	\$ 31,25	4.000	\$ 31,25	\$ 0,00781			
	1	Mes	Sueldos Admón.	\$ 69,20	4.000	\$ 69,20	\$ 0,01730			
	1	Mes	Agua	\$ 7,00	4.000	\$ 7,00	\$ 0,001 75			
	1	Mes	Luz	\$ 9,10	4.000	\$ 9,10	\$ 0,00228			
	1	Mes	Teléfono	\$ 19,20	4.000	\$ 19,20	\$ 0,00480			
	1	Mes	Seguro vehículos	\$ 82,40	4.000	\$ 82,40	\$ 0,02060			
	1	Mes	Cuotas asociación	\$ 3,16	4.000	\$ 3,16	\$ 0,00079			
	1	Mes	Papelería y útiles	\$ 6,10	4.000	\$ 6,10	\$ 0,00153			
	1	Mes	Deprec. Mobiliario	\$ 4,03	4.000	\$ 4,03	\$ 0,001 01			
	1	Mes	Deprec. Equipo Ofic.	\$ 2,10	4.000	\$ 2,10	\$ 0,00053			
	1	Mes	Gastos de limpieza	\$ 22,15	4.000	\$ 22,15	\$ 0,00554			
	1	Mes	Gastos Varios	\$ 13,70	4.000	\$ 13,70	\$ 0,00343			
1	Mes	Trámites en aduanas	\$ 60,00	4.000	\$ 60,00	\$ 0,01 500				
1	Anual	Gastos Financieros	\$ 1.970,64	4.000	\$ 164,22	\$ 0,04106	\$ 0,12532	11,52%		

Fuente: Cámara de transportistas Centroamericanos "CATRANSCA". Estudio del transporte terrestre por carretera.

Costo actual de exportación por contenedor por vía fronteriza.

Vía Fronteriza	Km de distancia	Costo x km	Costo por contenedor
Hachadura	290	\$ 2.22	\$643.8
Amatillo	375	\$ 2.22	\$832.5

Tabla 96 Costo anual de exportación por contenedor

Costo propuesto de exportación por contenedor por vía fronteriza.

Para poder determinar el costo proveniente de la utilización de la propuesta, se obtiene de la reducción en el tiempo de exportación que es del 14.23%, dicho valor beneficia directamente a los costos de combustible quienes representan el 40.91 % de los costos totales del proceso en el tiempo que el furgón se mantiene en adunas, esperando en marcha poder completar su trámite de desaduanización el cual representa el 58.26% del tiempo total del proceso. Mediante lo anterior se tiene el porcentaje total de mejora en el costo del proceso de exportación.

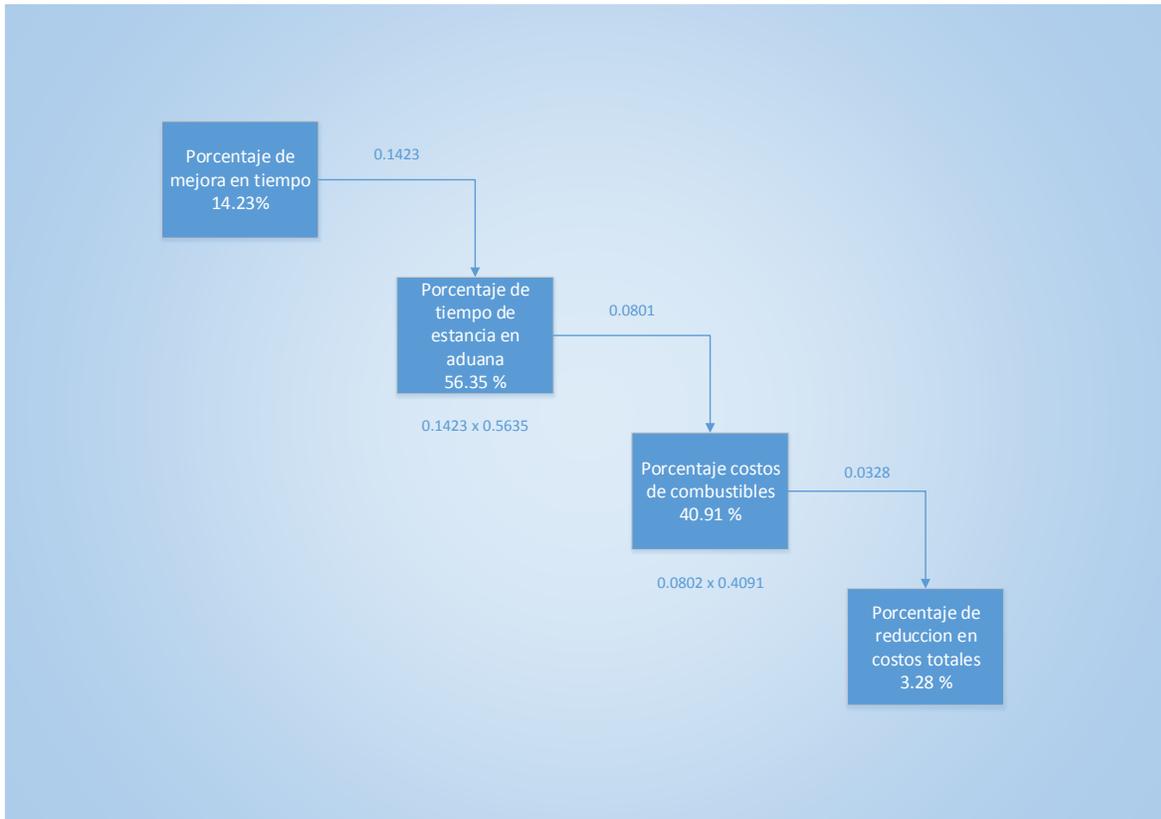
Tiempo actual	Tiempo Propuesto	Porcentaje de mejora
12.93 horas	11.09 horas	14.23 %

Tiempo en trayecto		Tiempo en aduana		Tiempo Total	
horas	%	horas	%	horas	%
4.84	43.64 %	6.25	56.35 %	11.09	100 %

% Costo de combustible
40.91 %

Mejora en costo total de proceso de exportación = $0.1423 * 0.5635 * 0.4091 = 0.0328$

Mejora en costo total de proceso de exportación = 3.28%



Habiendo obtenido el porcentaje de mejora en costo del proceso de exportación se procede a calcular el costo del proceso de exportación propuesto, el cual se obtiene mediante el factor de mejora proveniente del porcentaje de reducción de costos.

Factor de mejora = $1 - 0.0328 = \mathbf{0.9672}$

Vía Fronteriza	Km de distancia	Costo*km Actual	Costo Actual	Factor de Mejora	Costo Propuesto	Ahorro x contenedor
Hachadura	290	\$ 2.22	\$643.8	0.9672	\$622.68	\$21.12
Amatillo	375	\$2.22	\$832.5	0.9672	\$805.19	\$27.31

15.5. AHORROS

Ahorro mensual.

Para obtener el ahorro mensual se multiplica el ahorro por contenedor por la cantidad de contenedores a exportar en el periodo de un mes.

Vía	Costo	Ahorro x	Contenedores	Ahorro anual
Fronteriza	Propuesto	contenedor	por año	
Hachadura	\$622.68	\$21.12	4726	\$99,797.24
Amatillo	\$805.19	\$27.31	5452	\$148,872.31

- Costo proyectado por año sin implementar la propuesta.

La proyección de los costos anuales se ha hecho utilizando una inflación anual del 2.5% tomando en cuenta las proyecciones proporcionadas por el Banco Central de Reserva (BCR)

Vía Fronteriza	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Hachadura	\$3042,598.80	\$3118,663.77	\$3196,630.36	\$3276,546.12	\$3358,459.78
Amatillo	\$4538,790.00	\$4652,259.75	\$4768,566.24	\$4887,780.40	\$5009,974.91
Costo Total	\$7581,388.80	\$7770,923.52	\$7965,196.61	\$8164,326.52	\$8368,434.69

Tabla 97 Costo mensual actual de exportación por año

- Costos proyectados por año utilizando la propuesta

Vía Fronteriza	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Hachadura	\$2942,801.56	\$3016,371.60	\$3091,780.89	\$3169,075.41	\$3248,302.30
Amatillo	\$4389,917.69	\$4499,665.63	\$4612,157.27	\$4727,461.20	\$4845,647.73
Costo Total	\$7332,719.25	\$7516,037.23	\$7703,938.16	\$7896,536.61	\$8093,950.03

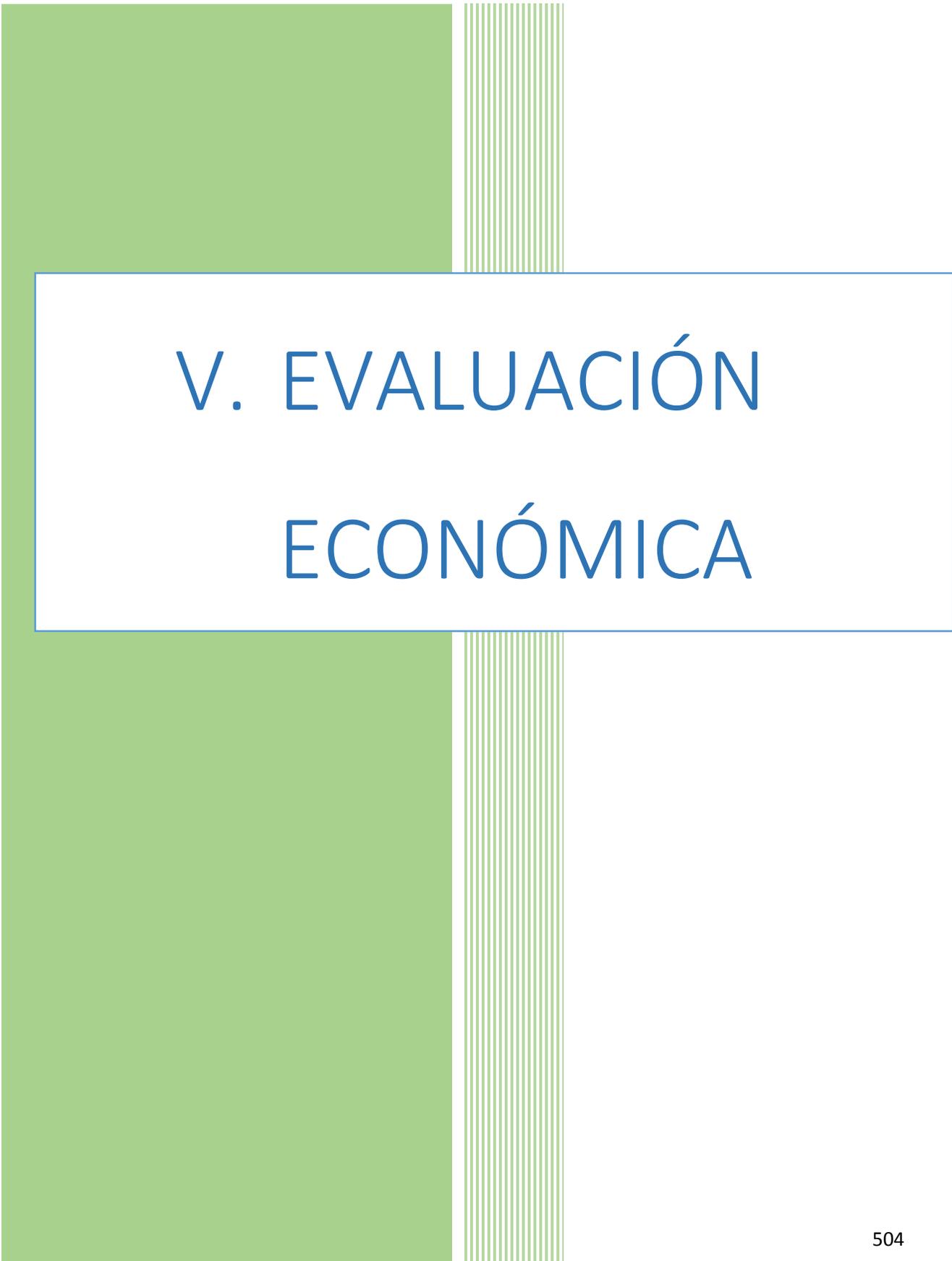
Tabla 98 Costo mensual propuesto de exportación por año

Ahorros propuestos de exportación por año.

El ahorro se obtiene mediante la diferencia entre los costos incurridos al no realizar la propuesta y los costos incurridos mediante la realización de la propuesta.

Vía Fronteriza	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Hachadura	\$99,797.24	\$102,292.17	\$104,849.48	\$107,470.71	\$110,157.48
Amatillo	\$148,872.31	\$152,594.12	\$156,408.97	\$160,319.20	\$164,327.18
Ahorro Total	\$248,669.55	\$254,886.29	\$261,258.45	\$267,789.91	\$274,484.66

Tabla 99 Ahorros propuestos de exportación por año



V. EVALUACIÓN ECONÓMICA

16. PERÍODO O TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (TRI)

Este método consiste en medir el tiempo que tardara la propuesta de mejora para recuperar el capital invertido, mediante los ingresos que produce el proyecto, o por los beneficios resultantes como los ahorros que genere; el número de meses o años recibe el nombre de período de recuperación.

Se consideran todos los costos en términos nominales y no se considera el valor del dinero en el tiempo. El criterio de aceptación de la propuesta lo establecerán los inversionistas definiendo el período máximo en que debe de recuperarse la inversión.

$$TRI = \frac{\textit{Inversión}}{\textit{Ahorro o Beneficio Promedio}}$$

El tiempo de recuperación es simple, debido a que no se considera el valor del dinero en el tiempo.

- TRI de la propuesta

$$TRI = \frac{\$563,272.38}{\$261,417.77} = 2.15 \text{ años}$$

Se estima que la inversión de la propuesta retornara en un plazo de 2 años y 2 meses.

- TRI. Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

$$TRI = \frac{\$123,959.88}{\$261,417.77} = 0.48 \text{ años}$$

Se estima que la inversión realizada por ASI en la propuesta, retornara en un plazo de 6 meses.

17. TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RENDIMIENTO (TMAR)

Como su nombre lo indica es la mínima cantidad de rendimiento que el inversionista está dispuesto a recibir por arriesgarse a colocar su dinero en un proyecto dado. Es también llamada costo de capital o tasa de descuento. Para iniciar un proyecto, toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: de inversionistas, de éstos con empresas, de inversionistas y bancos o de una mezcla de inversionistas, empresas y bancos. Como sea que hayan sido las aportaciones del capital, cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte.

Antes de invertir, una persona física, empresa, gobierno o cualquier otro siempre tiene en mente beneficiarse por el monto que desembolsara a una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). En el caso de inversiones en el que el gobierno sea el que invierta, este debe esperar sino lucrar, al menos salir a mano en sus beneficios respecto a sus inversiones, para que no exista un subsidio en el consumo de bienes o servicios y no aumente el déficit del propio gobierno.

$$TMAR = i + R + iR$$

Dónde:

i: Tasa de inflación

R: Premio al Riesgo

Esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, la inflación. Cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atrayente mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación. En segundo término, debe ser un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión.

En la propuesta se hace referencia a dos inversionistas, el primero es la Asociación Salvadoreña de industriales (ASI) que tiene un aporte en la inversión del 22% y el segundo es la Dirección General de Aduanas (DGA) con un aporte en la inversión del 78% por lo cual se calculara la TMAR para cada uno de estos inversionistas para posteriormente calcular la TMAR del proyecto.

- TMAR_(ASI)

Cuando se está evaluando un proyecto en un horizonte de tiempo de cinco años, la TMAR calculada debe ser válida no sólo en el momento de la evaluación sino durante todos los cinco años. El índice inflacionario para calcular la TMAR, debe ser el promedio del índice inflacionario pronosticado para los próximos cinco años. Para el caso del estudio se trabajará con datos de 2014 a 2018.

La tasa de inflación promedio se calculó tomando como base la tasa de inflación de 2005 a 2012. Como lo muestra la siguiente tabla.

AÑO	Tasa de Inflación
2005	4.3
2006	4.9
2007	4.9
2008	5.5
2009	-0.2
2010	2.1
2011	3.6
2012	3.5

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador

Con los datos de la tabla anterior y mediante la utilización del software Microsoft Excel, se realiza la proyección de la inflación para el periodo 2014 – 2018.

AÑO	Tasa de Inflación Proyectada
2014	2.94
2015	2.51
2016	2.97
2017	3.11
2018	3.04

Se utilizó la media geométrica y el resultado que se obtuvo fue de un 2.91%. Ahora que ya se sabe cómo calcular el primer término de los dos que componen la TMAR, hace falta preguntar ¿cuál debe ser el premio al riesgo que deba ganarse? En términos generales se considera que un premio al riesgo, considerado ahora como la tasa de crecimiento real invertido, habiendo compensado los efectos inflación, debe ser de entre 10% y 15%. Para lo cual se tomara el valor de 12.5%

$$TMAR_{ASI} = 0.0291 + 0.125 + (0.0291)(0.125) = 15.77\%$$

- TMAR_(DGA)

La TMAR para una organización gubernamental se calcula mediante el premio al riesgo o riesgo país. El concepto de un premio de riesgo de país refiere a un incremento en los tipos de interés que tendrían que ser pagados para los préstamos y los proyectos de inversión en un país particular comparado a un cierto estándar. Una forma de establecer el premio de riesgo de país para un país es comparar el tipo de interés que el mercado establece para una seguridad estándar en el país, deuda del gobierno central de la opinión, a la seguridad comparable en el país de la prueba patrón, opinión los Estados Unidos. Para que las seguridades sean comparables deben tener la misma madurez e implicar el pago en la misma modernidad, dólares de los E.E.U.U. de la opinión. La razón que los pagos deben ser iguales es que el diferencial en los tipos de interés

reflejaría de otra manera las tasas de inflación diferenciadas en los dos países en vez solamente del riesgo mercado-percibido del no pago.

Las estimaciones de los premios de riesgo de país compilados por Allan Huang de la universidad de estado del San José basada sobre la información de grados en enlace cambiantes dan a El Salvador un riesgo país del 7.55%.

$$TMAR_{DGA} = 7.55\%$$

- $TMAR_{Proyecto}$

$$TMAR_{proyecto} = (0.1577 * 0.22) + (0.0755 * 0.78)$$

$$TMAR_{proyecto} = (0.03469) + (0.05889) = 9.36\%$$

$TMAR_{ASI}$	15.77%
$TMAR_{DGA}$	7.55%
$TMAR_{Proyecto}$	9.36%

Como se puede apreciar la $TMAR$ del proyecto es menor a la $TMAR$ requerida por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) debido a que la inversión de la ASI solo representa el 22% de la inversión total del proyecto.

Para efectos de la evaluación económica se utilizara la $TMAR$ requerida por la Asociación Salvadoreña de Industriales ya que ellos representan a la contraparte interesada en la realización del proyecto.

18. VALOR ACTUAL NETO (VAN).

El Valor actual neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo o de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -P + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(I + 1)^t}$$

Donde:

FNE= Flujos de caja en cada periodo t.

P= Valor del desembolso inicial de la inversión.

n= Número de períodos considerado.

I = Interés

El tipo de interés es *I*. Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad. Para el caso del proyecto de mejora del proceso de exportación se utilizara la tasa de interés calculada mediante la TMAR

INTERPRETACIÓN

- Si el VAN es positivo la rentabilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo, el proyecto se acepta (VAN >0)
- Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto si el proyecto da un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable, VAN =0
- Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto deberá rechazarse. VAN <0.

La inversión será aconsejable si su VAN es positivo, en el caso de un VAN negativo el proyecto se rechaza, porque no es rentable (generaría pérdidas).

Calculo de la VAN

Para calcular el valor actual neto descontaremos o trasladaremos al presente todos los flujos futuros del proyecto, a una tasa de descuento igual a la tasa mínima aceptable de retorno (TMAR), es decir, sumar todas las ganancias y restarlas a la inversión inicial en tiempo cero.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo neto de efectivo	\$248,669.55	\$254,886.29	\$261,258.45	\$267,789.91	\$274,484.66

La fórmula para calcular el valor presente neto es la siguiente:

$$VAN = -P + FNE1/ (1+i)^1 + FNE2/ (1+i)^2 + FNE3/ (1+i)^3 + FNE4/ (1+i)^4 + FNE5/ (1+i)^5.$$

Donde:

FNE = Flujo Neto de efectivo para cada periodo

P = Capital Inicial de Inversión = \$450,014.50

i = Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento =15.77%

- **VAN Proyecto**

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$Van = (-\$563,272.38) + (\$248,669.55 / (1+0.1577)^1) + (\$254,886.29 / (1+0.1577)^2) + (\$261,258.45 / (1+0.1577)^3) + (\$267,789.91 / (1+0.1577)^4) + (\$274,484.66 / (1+0.1577)^5).$$

$$VAN_p = \$ 291,141.90$$

La VAN para el proyecto completo es aceptable, este valor actualizado al presente genera un beneficio a los involucrados en el proyecto, esto tomando en cuenta a la DGA cuya labor, entre otros, es la desaduanización, y si esto lo puede realizar con un menor costo, y por tanto, mayor utilidad, es de beneficio para todos.

- **VAN Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)**

$$VAN_{ASI} = (-\$123,959.88) + (\$248,669.55 / (1+0.1577)^1) + (\$254,886.29 / (1+0.1577)^2) + (\$261,258.45 / (1+0.1577)^3) + (\$267,789.91 / (1+0.1577)^4) + (\$274,484.66 / (1+0.1577)^5).$$

$$VAN_{ASI} = \$ 730,454.40$$

Se observa que el Valor Actual Neto para la ASI es Mayor que la VAN global del proyecto, debido a que la Inversión proveniente de la ASI representa un porcentaje menor y los ahorros percibidos por el Sector son los mismos que el proyecto total por lo que el VAN es mayor.

19. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Conocida también como Tasa de Rentabilidad Financiera (TRF) y representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del Proyecto. La TIR muestra a los inversionistas la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de caja hace que el VAN sea igual a cero. A diferencia del VAN, donde la tasa de actualización se fija de acuerdo a las alternativas de Inversión externas, aquí no se conoce la tasa que se aplicara para encontrar el TIR; por definición la tasa buscada será aquella que reduce el VAN de un Proyecto a cero. En virtud a que la TIR proviene del VAN, primero se debe calcular el valor actual neto. El procedimiento para determinar la TIR es igual al utilizado para el cálculo del VAN; para posteriormente aplicar el método numérico mediante aproximaciones sucesivas hasta acercarnos a un VAN = 0.

Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula del VAN:

$$VAN = -P + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(I + 1)^t} = 0$$

La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

- Cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión.
- Si la TIR es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.
- Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.

- ✓ $TIR > i \Rightarrow$ realizar el proyecto
- ✓ $TIR < i \Rightarrow$ no realizar el proyecto
- ✓ $TIR = i \Rightarrow$ el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

Entonces se calcula como sigue:

$$0 = -P + FNE1/(1+i)^1 + FNE2/(1+i)^2 + FNE3/(1+i)^3 + FNE4/(1+i)^4 + FNE5/(1+i)^5.$$

$$0 = (-\$563,272.38) + (\$248,669.55 / (1+i)^1) + (\$254,886.29 / (1+i)^2) + (\$261,258.45 / (1+i)^3) + (\$267,789.91 / (1+i)^4) + (\$274,484.66 / (1+i)^5).$$

Al despejar i obtenemos:

$$i = 35.853\%$$

$$TIR = 35.85\%$$

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto lo que significa que el proyecto desde el punto de vista de la Tasa Interna de Retorno se acepta ya que es mayor que la TMAR.

En resumen, la Evaluación Económica presenta resultados positivos hacia el proyecto que se presenta para el Proceso de Exportación por lo que se recomienda poner en marcha la propuesta para los involucrados del proceso. A continuación se presenta un cuadro resumen:

Tasa Económica	Resultado Propuesta Global	Resultado Propuesta ASI
TRI	2 años y 2 meses	6 meses
TMAR	9.36%	15.77%
VAN	\$ 291,141.90	\$ 730,454.40
TIR	35.85%	

Tabla 100 Resumen Evaluación Económica de la Propuesta

El análisis de los indicadores económicos, presenta las situaciones con proyecto y sin proyecto, favoreciendo en gran medida la realización del proyecto con la propuesta para el Mejoramiento del Proceso de Exportación debido al resultado de cada una de estas razones económicas.

20. ANALISIS DE ESCENARIOS

Es una técnica de análisis de riesgo en el cual un número de conjuntos “Buenos” y “Malos” de circunstancias financieras se comparan con una Situación más probable o con un caso.

El análisis de escenarios se basa en el Supuesto de dependencia de los flujos de Efectivo en el horizonte de planeación del Proyecto; es decir, existe una Correlación Perfecta entre los flujos de fondos, de tal Manera que las generaciones de fondos de los primeros años condicionan a las de los años subsiguientes.

Escenario 1: Incremento en la inflación a una tasa de 8%.

Debido a la posibilidad de que los precios varíen mediante la inflación en un tiempo de 5 años, como ha sucedido en décadas anteriores en el país. Este escenario plantea un incremento del 5% en los precios generales del mercado, este valor es el más que ha tomado la inflación en la última década (año 2008). Este cambio puede verse reflejada en un aumento oculto en los costos o incluso en los impuestos, por lo que es necesario que se monitoree constantemente cualquier cambio en materia de recaudación de impuestos.

- Costo proyectado por año sin implementar la propuesta.

La proyección de los costos anuales se ha hecho utilizando una inflación anual del 5.5%.

Vía Fronteriza	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Hachadura	\$3042,598.80	\$3118,663.77	\$3196,630.36	\$3276,546.12	\$3358,459.78
Amatillo	\$4538,790.00	\$4652,259.75	\$4768,566.24	\$4887,780.40	\$5009,974.91
Costo Total	\$7581,388.80	\$7770,923.52	\$7965,196.61	\$8164,326.52	\$8368,434.69

Tabla 101 Costo mensual actual de exportación por año

- Costos proyectados por año utilizando la propuesta.

La proyección de los costos anuales se ha hecho utilizando una inflación anual del 5%.

Vía Fronteriza	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Hachadura	\$2957,515.57	\$3031,453.46	\$3107,239.79	\$3184,920.79	\$3264,543.81
Amatillo	\$4411,867.28	\$4522,163.96	\$4635,218.06	\$4751,098.51	\$4869,875.97
Costo Total	\$7369,382.85	\$7553,617.42	\$7742,457.85	\$7936,019.29	\$8134,419.78

Tabla 102 Costo mensual propuesto de exportación por año para el escenario 1.

Ahorros propuestos de exportación por año.

El ahorro se obtiene mediante la diferencia entre los costos incurridos al no realizar la propuesta y los costos incurridos mediante la realización de la propuesta.

Vía Fronteriza	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Hachadura	\$85,083.23	\$87,210.31	\$89,390.57	\$91,625.33	\$93,915.97
Amatillo	\$126,922.72	\$130,095.79	\$133,348.18	\$136,681.89	\$140,098.94
Ahorro Total	\$212,005.95	\$217,306.10	\$222,738.75	\$228,307.23	\$234,014.91

Tabla 103 Ahorros propuestos de exportación por año para el escenario 1.

Evaluación económica escenario 1.

Periodo o tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

$$TRI = \frac{\text{Inversión}}{\text{Ahorro o Beneficio Promedio}}$$

- TRI de la propuesta

$$TRI = \frac{\$563,272.38}{\$222,874.59} = 2.5 \text{ años}$$

Se estima que la inversión de la propuesta retornara en un plazo de 2 años y 6 meses.

- TRI. Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

$$TRI = \frac{\$123,959.88}{\$222,874.59} = 0.56 \text{ años}$$

Se estima que la inversión realizada por ASI en la propuesta, retornara en un plazo 6 meses.

Tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR)

$$TMAR = i + R + iR$$

Dónde:

i: Tasa de inflación

R: Premio al Riesgo

$$TMAR_{ASI} = 0.05 + 0.125 + (0.05)(0.125) = 18.13\%$$

Valor actual neto (van).

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -P + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(I + 1)^t}$$

Donde:

FNE= Flujos de caja en cada periodo t.

P= Valor del desembolso inicial de la inversión.

n= Número de períodos considerado.

I = Interés

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo neto de efectivo	\$212,005.95	\$217,306.10	\$222,738.75	\$228,307.23	\$234,014.91

La fórmula para calcular el valor presente neto es la siguiente:

$$VAN = -P + FNE_1/(1+i)^1 + FNE_2/(1+i)^2 + FNE_3/(1+i)^3 + FNE_4/(1+i)^4 + FNE_5/(1+i)^5.$$

Donde:

FNE = Flujo Neto de efectivo para cada periodo

P = Capital Inicial de Inversión = \$563,272.38

i = Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento = 18.13%

- **VAN Proyecto**

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$VAN_p = (-\$563,272.38) + (\$212,005.95 / (1+0.1813)^1) + (\$217,306.10 / (1+0.1813)^2) + (\$222,738.75 / (1+0.1813)^3) + (\$228,307.23 / (1+0.1813)^4) + (\$234,014.91 / (1+0.1813)^5).$$

$$VAN_p = \$ 126,006.414$$

La VAN para el proyecto completo es aceptable, este valor actualizado al presente genera un beneficio a los involucrados en el proyecto.

- **VAN Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)**

$$VAN_{ASI} = (\$123,959.88) + (\$212,005.95 / (1+0.1813)^1) + (\$217,306.10 / (1+0.1813)^2) + (\$222,738.75 / (1+0.1813)^3) + (\$228,307.23 / (1+0.1813)^4) + (\$234,014.91 / (1+0.1813)^5).$$

$$VAN_{ASI} = \$ 565,318.914$$

Se observa que el Valor Actual Neto para la ASI es Mayor que la VAN global del proyecto, debido a que la Inversión proveniente de la ASI representa un porcentaje menor y los ahorros percibidos por el Sector son los mismos que el proyecto total por lo que el VAN es mayor y el resulta aceptable.

Tasa Interna de retorno (TIR)

Conocida también como Tasa de Rentabilidad Financiera (TRF) y representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del Proyecto. La TIR muestra a los inversionistas la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de caja hace que el VAN sea igual a cero.

$$VAN = -P + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(I + 1)^t} = 0$$

Se calcula como sigue:

$$0 = -P + FNE1 / (1+i)^1 + FNE2 / (1+i)^2 + FNE3 / (1+i)^3 + FNE4 / (1+i)^4 + FNE5 / (1+i)^5.$$

$$0 = (-\$563,272.38) + (\$212,005.95 / (1+i)^1) + (\$217,306.10 / (1+i)^2) + (\$222,738.75 / (1+i)^3) + (\$228,307.23 / (1+i)^4) + (\$234,014.91 / (1+i)^5).$$

Al despejar i obtenemos:

$$i = 27.499\%$$

$$TIR = 27.5\%$$

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto lo que significa que el proyecto desde el punto de vista de la Tasa Interna de Retorno se acepta ya que es mayor que la TMAR.

En resumen, la Evaluación Económica para el escenario 1 presenta resultados positivos hacia el proyecto que se presenta para el Proceso de Exportación, no obstante al aumentar la tasa de inflación el proyecto presenta una disminución en su rentabilidad por lo que a continuación se presentan una serie de estrategias a tomar en cuenta en el caso se presentaran las condiciones expuestas en el escenario 1.

Estrategias:

- Promover proyectos y acciones dirigidas a eficiente la operación aduanera mediante la mejora del marco jurídico, la unificación de criterios operativos, la profundización de los esquemas de facilitación y la simplificación de trámites y procedimientos, además de fortalecer el control integral a través de la cadena productiva.
- Abrir el comercio exterior facilitando también el proceso importador, ya que al obstaculizarlo no hace otra cosa que limitar la competencia. Por consiguiente, los precios locales aumentan, lo antes mencionado se puede alcanzar liberalizando en pequeñas medidas el comercio internacional.
- Fortalecer la generación de empleos de calidad donde los instrumentos de apoyo al sector exportador deben estar orientados a generar una base sólida de exportaciones y con incrementos medibles y reales de valor agregado en los productos y servicios de exportación, considerando las apuestas regionales y las potencialidades sectoriales de la estructura productiva salvadoreña. desarrollar una estrategia de exportaciones y atracción de inversiones generadora de empleos dignos y que esté plenamente integrada con un programa de desarrollo socioeconómico que reduzca los niveles de pobreza y desigualdad en la nación.
- Promover la inversión en infraestructura para el transporte mediante una adecuada regulación que incorpore al sector privado en la ejecución de infraestructura social y productiva.

Escenario 2: Aumento al 10% de furgones a los que se realizara inspección física.

Debido requerimientos internacionales, se pueden solicitar en el futuro que las mercancías que lleguen a Honduras y/o Guatemala por las Aduanas en frontera El Amatillo y La Hachadura sea mayor el número de furgones que se inspeccionen a través de medios no intrusivos, lo que ya se está divisando en las mercancías que se dirigen hacia Estados Unidos de Norteamérica por medio del transporte marítimo.

Las razones por las que los países vecinales, entre otros, exijan este requerimiento pueden ser muchas entre ellas tenemos:

- Que la mercancía que entra al país sea declarada legalmente y no resulte en fraude
- El compromiso del país por erradicar el narcotráfico y mercancías que no declaren impuestos.
- Agilización del proceso de importación en Honduras y Guatemala, ya que estas mercancías inspeccionadas tendrían un trato especial en el país de destino ya que no requerirá una inspección física, esto respaldado con el informe del Oficial Aduanero Salvadoreño que realizo la inspección física no intrusiva del contenedor y el cabezal.
- Debido a estas razones se considera que el inspeccionar el 10% de la mercancía de exportación se cumpliría algunos requerimientos del país al que se exporta. A continuación se presentan los resultados de este cambio en esta variable del proceso de exportación, el cambio de este porcentaje se realizó en el Software de Simulación Simio 5.0 y así obtener la cantidad de furgones que saldrán del sistema para obtener la cantidad de furgones y luego calcular los factores económicos y ver los cambios en estos.

Ahorros propuestos de exportación por año para el escenario 2.

El ahorro se obtiene mediante la diferencia entre los costos incurridos al no realizar la propuesta y los costos incurridos mediante la realización de la propuesta tomando en consideración que se inspeccionara el 10% de los contenedores.

Vía Fronteriza	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ahorro Total	\$190,805.36	\$195,575.49	\$200,464.87	\$205,476.50	\$210,613.42

Tabla 104 Ahorros propuestos de exportación por año para el escenario 2.

Evaluación económica escenario 2.

Periodo o tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

$$TRI = \frac{\text{Inversión}}{\text{Ahorro o Beneficio Promedio}}$$

- TRI de la propuesta

$$TRI = \frac{\$563,272.38}{\$200,587.13} = 2.8 \text{ años}$$

Se estima que la inversión de la propuesta retornara en un plazo de 2 años y 9 meses.

- TRI. Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

$$TRI = \frac{\$123,959.88}{\$200,587.13} = 0.62 \text{ años}$$

Se estima que la inversión realizada por ASI en la propuesta, retornara en un plazo 7 meses.

Tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR)

$$TMAR = i + R + iR$$

Dónde:

i: Tasa de inflación

R: Premio al Riesgo

$$TMAR_{ASI} = 0.0291 + 0.125 + (0.0291)(0.125) = 15.77\%$$

Valor actual neto (van).

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -P + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(I + 1)^t}$$

Donde:

FNE= Flujos de caja en cada periodo t.

P= Valor del desembolso inicial de la inversión.

n= Número de períodos considerado.

I = Interés

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo neto de efectivo	\$190,805.36	\$195,575.49	\$200,464.87	\$205,476.50	\$210,613.42

La fórmula para calcular el valor presente neto es la siguiente:

$$VAN = -P + FNE_1 / (1+i)^1 + FNE_2 / (1+i)^2 + FNE_3 / (1+i)^3 + FNE_4 / (1+i)^4 + FNE_5 / (1+i)^5.$$

Donde:

FNE = Flujo Neto de efectivo para cada periodo

P = Capital Inicial de Inversión = \$563,272.38

i = Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento =15.77%

- **VAN Proyecto**

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$VAN_p = (-\$563,272.38) + (\$190,805.36 / (1+0.1577)^1) + (\$195,575.49 / (1+0.1577)^2) + (\$200,464.87 / (1+0.1577)^3) + (\$205,476.50 / (1+0.1577)^4) + (\$210,613.42 / (1+0.1577)^5).$$

$$VAN_p = \$ 92,323.85$$

La VAN para el proyecto completo es aceptable, este valor actualizado al presente genera un beneficio a los involucrados en el proyecto superior a los \$92000.

- **VAN Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)**

$$VAN_{ASI} = (\$123,959.88) + (\$190,805.36 / (1+0.1577)^1) + (\$195,575.49 / (1+0.1577)^2) + (\$200,464.87 / (1+0.1577)^3) + (\$205,476.50 / (1+0.1577)^4) + (\$210,613.42 / (1+0.1577)^5).$$

$$VAN_{ASI} = \$ 531,636.35$$

Se observa que el Valor Actual Neto para la ASI es Mayor que la VAN global del proyecto, debido a que la Inversión proveniente de la ASI representa un porcentaje menor y los ahorros percibidos por el Sector son los mismos que el proyecto total por lo que el VAN es mayor y el resulta aceptable.

Tasa Interna de retorno (TIR)

Conocida también como Tasa de Rentabilidad Financiera (TRF) y representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del Proyecto. La TIR muestra a los inversionistas la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de caja hace que el VAN sea igual a cero.

$$VAN = -P + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(I+1)^t} = 0$$

Se calcula como sigue:

$$0 = -P + FNE1 / (1+i)^1 + FNE2 / (1+i)^2 + FNE3 / (1+i)^3 + FNE4 / (1+i)^4 + FNE5 / (1+i)^5.$$

$$0 = (\$563,272.38) + (\$190,805.36 / (1+i)^1) + (\$195,575.49 / (1+i)^2) + (\$200,464.87 / (1+i)^3) + (\$205,476.50 / (1+i)^4) + (\$210,613.42 / (1+i)^5).$$

Al despejar i obtenemos:

$$I = 22.455\%$$

$$TIR = 22.5\%$$

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto lo que significa que el proyecto desde el punto de vista de la Tasa Interna de Retorno se acepta ya que es mayor que la TMAR.

Estrategias:

- Se puede observar que los cambios que se realizaron para analizar la sensibilidad de la propuesta del proyecto que los cambios que se perciben son aceptables en cuanto a la diferencia de la propuesta que se presenta, por lo que si se genera este tipo de requerimientos se presentan las siguientes líneas de acción para abordar la situación:
- Realizar controles de tiempo para tener un parámetro de cómo este nuevo porcentaje de inspecciones afecta a la estadía de la mercancía en Aduanas.
- Colocar un Precinto a los furgones que hayan pasado por la inspección no intrusiva para que el país de destino al revisar el reporte de la inspección física en El Salvador acelere su proceso de importación y permita que la mercancía avance más rápido hacia el cliente.
- Realizar esfuerzos de una Unión Aduanera Centroamericana para mejorar las importaciones y exportaciones a esta región.

Escenario 3: Reducción de un 15% en los ahorros esperados.

Existe una cantidad de factores influyentes en la variable ahorro, tales como aumentos en el precio del combustible, lubricantes y repuestos. Tomando en cuenta que los rubros antes mencionados poseen una tendencia a variaciones de precios a corto plazo, en especial los combustibles, se plantea el escenario de la disminución en el los ahorros de la propuesta en un 15%.

Ahorros propuestos de exportación por año para el escenario 3.

El ahorro se obtiene mediante la diferencia entre los costos incurridos al no realizar la propuesta y los costos incurridos mediante la realización de la propuesta tomando en consideración que los ahorros disminuyen 15% del valor esperado.

Vía Fronteriza	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ahorro Total	\$180,205.06	\$184,710.19	\$189,327.94	\$194,061.14	\$198,912.67

Tabla 105 Ahorros propuestos de exportación por año para el escenario 3.

Evaluación económica escenario 3.

Periodo o tiempo de recuperación de la inversión (TRI)

$$TRI = \frac{\text{Inversión}}{\text{Ahorro o Beneficio Promedio}}$$

- TRI de la propuesta

$$TRI = \frac{\$563,272.38}{\$189,443.40} = 2.97 \text{ años}$$

Se estima que la inversión de la propuesta retornara en un plazo de 3 años.

- TRI. Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)

$$TRI = \frac{\$123,959.88}{\$189,443.40} = 0.65 \text{ años}$$

Se estima que la inversión realizada por ASI en la propuesta, retornara en un plazo 7 meses.

Tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR)

$$TMAR = i + R + iR$$

Dónde:

i: Tasa de inflación

R: Premio al Riesgo

$$TMAR_{ASI} = 0.0291 + 0.125 + (0.0291)(0.125) = 15.77\%$$

Valor actual neto (van).

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -P + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(I + 1)^t}$$

Donde:

FNE= Flujos de caja en cada periodo t.

P= Valor del desembolso inicial de la inversión.

n= Número de períodos considerado.

I = Interés

La fórmula para calcular el valor presente neto es la siguiente:

$$\text{VAN} = -P + \text{FNE1}/(1+i)^1 + \text{FNE2}/(1+i)^2 + \text{FNE3}/(1+i)^3 + \text{FNE4}/(1+i)^4 + \text{FNE5}/(1+i)^5.$$

Donde:

FNE = Flujo Neto de efectivo para cada periodo

P = Capital Inicial de Inversión = \$563,272.38

i = Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento = 15.77%

- **VAN Proyecto**

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$\text{VAN}_p = (\$563,272.38) + (\$180,205.06 / (1+0.1577)^1) + (\$184,710.19 / (1+0.1577)^2) + (\$189,327.9 / (1+0.1577)^3) + (\$194,061.14 / (1+0.1577)^4) + (\$198,912.67 / (1+0.1577)^5).$$

$$\text{VAN}_p = \$ 55,901.84$$

La VAN para el proyecto completo es aceptable, este valor actualizado al presente genera un beneficio a los involucrados en el proyecto superior a los \$92000.

- **VAN Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)**

$$\text{VAN}_{\text{ASI}} = (\$123,959.88) + (\$180,205.06 / (1+0.1577)^1) + (\$184,710.19 / (1+0.1577)^2) + (\$189,327.9 / (1+0.1577)^3) + (\$194,061.14 / (1+0.1577)^4) + (\$198,912.67 / (1+0.1577)^5).$$

$$\text{VAN}_{\text{ASI}} = \$495,214.34$$

Se observa que el Valor Actual Neto para la ASI es Mayor que la VAN global del proyecto, debido a que la Inversión proveniente de la ASI representa un porcentaje menor y los ahorros percibidos por el Sector son los mismos que el proyecto total por lo que el VAN es mayor y el resulta aceptable.

Tasa Interna de retorno (TIR)

Conocida también como Tasa de Rentabilidad Financiera (TRF) y representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del Proyecto. La TIR muestra a los inversionistas la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de caja hace que el VAN sea igual a cero.

$$VAN = -P + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(I + 1)^t} = 0$$

Se calcula como sigue:

$$0 = -P + FNE1 / (1+i)^1 + FNE2 / (1+i)^2 + FNE3 / (1+i)^3 + FNE4 / (1+i)^4 + FNE5 / (1+i)^5.$$

$$0 = (\$563,272.38) + (\$180,205.06 / (1+i)^1) + (\$184,710.19 / (1+i)^2) + (\$189,327.94 / (1+i)^3) + (\$194,061.14 / (1+i)^4) + (\$198,912.67 / (1+i)^5).$$

Al despejar i obtenemos:

$$i = 19.861\%$$

$$TIR = 19.86\%$$

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto lo que significa que el proyecto desde el punto de vista de la Tasa Interna de Retorno se acepta ya que es mayor que la TMAR. Es de tomar en cuenta que la diferencia entre la TIR y la TMAR es de apenas el 4%, de presentarse este escenario el proyecto soportaría una disminución en los ahorros del 15% pero cualquier disminución superior a esta pondría en riesgo la factibilidad económica del proyecto.

Estrategias:

No obstante a que la propuesta es favorable aun y cuando exista una disminución en el ahorro, esta disminuye su rentabilidad por lo que se deben de tomar las siguientes líneas de acción para abordar dicha situación:

- Establecer vínculos y alianzas estratégicas con los proveedores de lubricantes y repuestos para establecer convenios de compra basándose en conceptos de economías de escala.
- Instruir y concientizar a conductores sobre técnicas de ahorro de combustible.
- Utilizar mecanismos tecnológicos de control y ahorro de combustible tales como controladores de velocidad.

Cuadro resumen de escenarios

Escenarios	TRI	TMAR	VAN	TIR
Escenario 1	2.5 años	18.13%	\$ 126,006.414	27.5%
Escenario 2	2.8 años	15.77%	\$ 92,323.85	22.5 %
Escenario 3	3 años	15.77%	\$ 55,901.84	19.86 %

21. EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL

“La Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) es un procedimiento jurídico administrativo que tiene por objeto la identificación, predicción e interpretación de los impactos ambientales que un proyecto o actividad produciría en caso de ser ejecutado, así como la prevención, corrección y valoración de los mismos, todo ello con el fin de ser aceptado, modificado o rechazado por parte de las distintas Administraciones Públicas competentes" (Conesa, 1993).

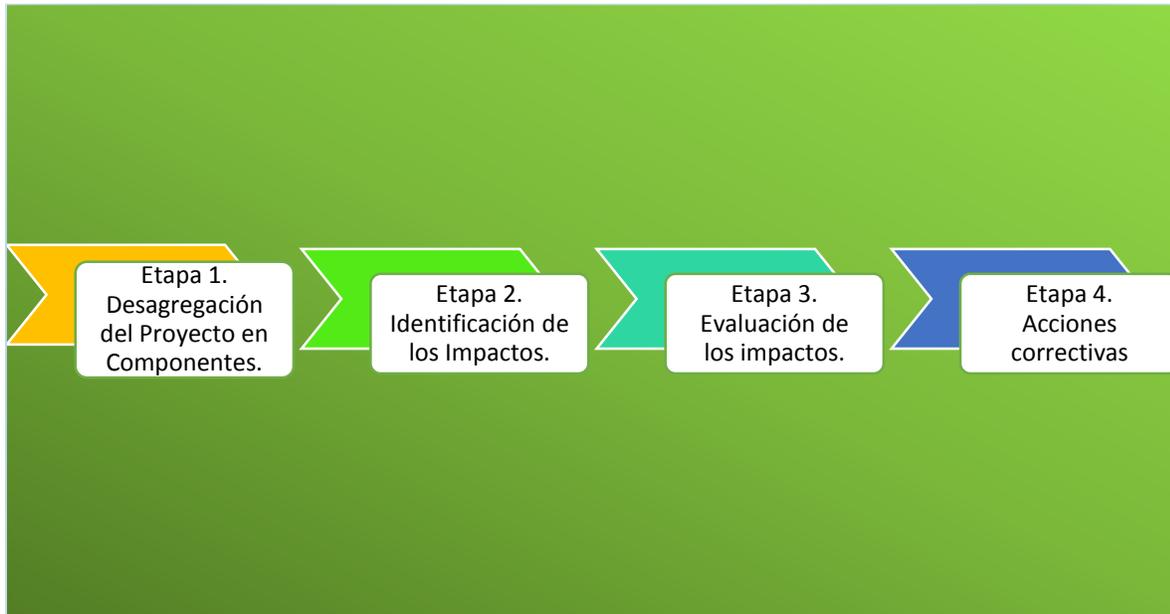
La EIA comprende:

- Identificar, predecir e interpretar los impactos del proyecto.
- Estimar las consecuencias ambientales del proyecto.
- Efectuar recomendaciones para mitigar los impactos del proyecto.
- Seleccionar y cuantificar parámetros ambientales que actúen como indicadores.
- Comunicar los resultados.

Se entenderá como Impacto Ambiental como el Conjunto de posibles efectos negativos sobre el ambiente que deriven en una modificación del entorno natural, como consecuencia de obras u otras actividades.

Además, definiremos Ambiente en la evaluación de impacto ambiental: condiciones o circunstancias del medio en que viven e interactúan cierto tipo de organismos, susceptibles de ser desplazadas de un equilibrio dinámico por un disturbio provocado por el hombre.

21.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL



Esquema 30 Metodología de Evaluación del Impacto Ambiental

Como ya se presentó anteriormente una propuesta ambiental, y para esta se debe de Descomponer el proceso en estudio, en este se presentaron los principales contaminadores ambientales dentro del proceso, tomando en cuenta los 3 involucrados, por lo que a continuación se va a evaluar cada uno de estos impactos y luego se procederá a proponer acciones de mitigación de la contaminación.



21.2. EVALUACIÓN DE IMPACTOS: VALOR DEL IMPACTO AMBIENTAL

Evaluación de impactos metodología propuesta por Conessa Fdez. - Vitora, 1997, la cual permite identificar, predecir, interpretar, prevenir y valorar los impactos que se generan sobre el entorno medioambiental, calificando de manera cualitativa y cuantitativa la magnitud de los impactos.

CRITERIOS DE CALIFICACION



- **Naturaleza**
- **Intensidad**
- **Extensión**
- **Momento**
- **Persistencia**
- **Reversibilidad**
- **Sinergia**
- **Acumulación**
- **Efecto**
- **Periodicidad**
- **Recuperabilidad**

La tabla que se muestra a continuación presenta la escala de calificación para la Evaluación del Impacto Ambiental.

NATURALEZA		INTENSIDAD (IN) (Grado de Incidencia)	
Impacto beneficioso	+	Baja	1
Impacto perjudicial	-	Media	2
		Alta	4
		Muy Alta	8
		Total	12
EXTENSIÓN (EX) (Área de Influencia)		MOMENTO (MO) (Plazo de Manifestación)	
Puntal	1	Largo Plazo (> 5 años)	1
Parcial	2	Mediano Plazo (1-5 años)	2
Extenso	4	Inmediato (< 1 año)	4
Total	8	Crítico	(+4)
Crítica	(+4)		
PERSISTENCIA (PE) (Permanencia del Efecto)		REVERSIBILIDAD (RV)	
Fugaz (< 1 año)	1	Reversible	1
Temporal (1-10 años)	2	Irreversible	4
Permanente (> 10 años)	4		
SINERGÍA (SI) (Acumulable con otros impactos)		ACUMULACIÓN (AC) (Incremento Progresivo)	
Sin Sinergismo	1	Simple	1
Sinérgico	2	Acumulativo	4
Muy Sinérgico	4		
EFECTO (EF) (Relación Causa - Efecto)		PERIODICIDAD (PR) (Regularidad de la Manifestación)	
Indirecto	1	Irregular, discontinuo	1
Directo	4	Periódico	2
		Continuo	4
RECUPERABILIDAD (RC) (Reconstrucción por Medios Humanos)		IMPORTANCIA (I)	
Inmediata	1	$I = \pm (3IN + 2EX + MO + PE + RV + SI + AC + EF + PR + RC)$	
Mediano plazo	2		
Mitigable	4		
Irrecuperable	8		

Esquema 31 Criterios para la evaluación

Se aplica la fórmula para conocer la importancia y se evalúa de acuerdo a los criterios siguientes:

CONCLUSIÓN	PUNTUACIÓN
Irrelevante	$I < 25$
Moderada	$26 < I < 50$
Severa	$51 < I < 75$
Crítica	$I > 76$

La Valoración del Impacto Ambiental hacia la Utilización de los recursos no renovables y las Emisiones de CO2 son los principales efectos del proceso de exportación hacia el Medio Ambiente, la evaluación de los impactos ambientales del proceso de exportación, tomamos el que tienen mayor importancia, que son: La utilización de los Recursos no Renovables y las Emisiones de CO2, siendo el primero responsabilidad de cada una de las empresas exportadoras fijaremos esta evaluación a las Emisiones de CO2 que generan los furgones en la Aduana cuyos factores de emisión son el tiempo de permanencia y el buen estado de las unidades de transporte.

Se propone un plan de reforestación, presentado en el diseño de la propuesta, con el que se pretende que se mejore el paisaje y principalmente el aire que se respire en el área de Aduana.

Impacto	CRITERIO												VALORACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL
	Naturaleza	Intensidad	Extensión	Momento	Persistencia	Reversibilidad	Sinergia	Acumulación	Efecto	Periodicidad	Recuperabilidad	IMPORTANCIA	
Utilización de recursos no renovables	-	8	1	1	4	4	2	4	4	4	8	-57	Severa
Basura Común	-	4	2	2	2	1	2	1	1	2	1	-28	Irrelevante
Emisiones de CO2	-	8	8	4	4	4	2	4	4	4	8	-74	Severa
Ruido	-	2	2	4	4	4	2	1	4	4	4	-37	Irrelevante
Radiación	-	2	1	1	4	4	1	1	4	2	2	-27	Irrelevante

22. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

A través de la aplicación del ciclo de Deming, se lleva a cabo de forma estructurada los proyectos de mejoramiento continuo, es el paso fundamental para el florecimiento de procesos. El ciclo de Deming es aplicable si se cumple con la premisa básica que implica mejorar en todas las instancias, buscando las necesidades de los clientes y obtener eficiencia en los procesos.

El ciclo de Deming es famoso y es conocido también como ciclo PHVA, incluye cuatro actividades fundamentales que permiten llegar el mejoramiento. Se hace preciso establecer una metodología que permita implementar el proyecto y para ello se manejará el proceso de administración de proyectos por lo que se establecen los siguientes pasos:



A continuación se presenta el desarrollo de cada una de las actividades aplicándolas al Mejoramiento del Proceso de Exportación propuesto:

PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACION

Para asegurar el mejoramiento del proceso de exportación de la propuesta, se ha desarrollado la siguiente planificación:

Estrategias generales

- Difundir la perspectiva de procesos y la visión sistémica de la organización entre todos los involucrados.
- Difundir los procedimientos entre los involucrados, y asegurar el conocimiento del manejo de la propuesta para lograr la eficiencia.
- Reformar la funcionalidad organizativa, de modo que el área de comercialización o departamento de Importación – Exportación de las empresas pueda realizar mejor control sobre sus funciones.
- Para el desarrollo de la puesta en marcha se tendrá en cuenta el asesoramiento de los involucrados en el proceso.
- Se mantendrá una búsqueda de información permanente que se obtenga de organismos oficiales, cámaras industriales, universidad y páginas de Internet de identidad reconocida para estar a la vanguardia de estudios en función de mejora continua para el comercio internacional.
- Instar a la Dirección General de Aduanas a formar parte de asociaciones regionales para el mejoramiento de sus funciones y poder brindar competitividad en la gestión de cambios.
- Utilizar la propuesta en vías de brindar confianza entre los agremiados exportadores y poder impulsar por medio de la eficiencia en procesos de comercialización internacional el clima de negocios del país.

A continuación se presentan los ejes estratégicos que engloba la implementación de la propuesta, siendo estos contenidos en 3 rubros:

1. Las adquisiciones comprenden la compra, negociaciones y verificación de los requerimientos de equipos, infraestructuras y elementos auxiliares que se adquieran para la posterior puesta en marcha.
2. Las capacitaciones incluyen las reuniones previas con involucrados, donde se establecerán acuerdos, responsabilidades financieras y de trabajo, la sensibilización de los mismos para alinearlos con objetivos de la propuesta y el establecimiento de control y monitoreo de los avances.
3. La puesta en marcha indica los plazos y actividades pertinentes para recepción de recursos físicos y financieros para la cancelación de servicios durante la vigencia de ejecución.



Estrategias de Organización:

- Realizar acuerdos políticos que asegure la sustentabilidad de los procesos en el largo plazo para todos los involucrados en el proceso de exportación.
- Elaborar un adecuado diagnóstico de situación y necesidades de inversión y una apropiada planificación estratégica.

- Propiciar un adecuado entorno regulatorio bajo el cual se llevará a cabo la operación de participación público – privada.
- Utilizar metodologías específicas para la implementación de la propuesta.

Estrategias para Adquisiciones:

- La inversión total se distribuirá en desembolsos, de acuerdo a las actividades de compra, avance de obra civil, como para las compras equipo y mobiliarios.
- Los desembolsos serán solicitados por el gerente de proyecto a la administración justificándose con datos de avances físicos y ser autorizados y aprobados por el ente regulador.
- El gerente del proyecto custodiará la gestión de pagos en concepto de compras y de obra civil, sin embargo, los pagos deberán efectuarse directamente a la empresa proveedora de los productos y servicios.
- La empresa contratada para construcción y remodelación de la obra civil deberá comprometerse con las especificaciones del diseño de las instalaciones detalladas en la etapa de diseño y no deberá tardarse más de 2 meses en las obras señaladas.
- La obra civil dará inicio como máximo dos días después de haber realizado el primer desembolso propio de esta actividad.
- Los desembolsos para la realización de la obra civil se distribuirán en dos pagos, los cuales deberán cubrir los costos de acuerdo al avance físico establecido.
- La compra de las primeras materias primas a utilizar en los procesos productivos deberán ser gestionadas durante la implementación del proyecto, y se deberá preparar una cartera de proveedores de las mismas.

Estrategias para Capacitaciones:

- Realizar los contenidos con material entendible y auto explicativo.
- La supervisión y toma de decisiones correcta permitirán lograr el objetivo deseado en el tiempo establecido

- Concientizar a los integrantes de los talleres del deber de transformar sus tareas, ya sea operativas o administrativas en función del cumplimiento de sus misiones política particular y general en pro del mejoramiento del proceso de exportación.
- El principal indicador para realizar las capacitaciones será la adquisición e instalación de equipos como rayos x y edificación de la infraestructura requerida.
- Los integrantes a los que se formaran deberán asistir a un 90% del programa de capacitación como mínimo.

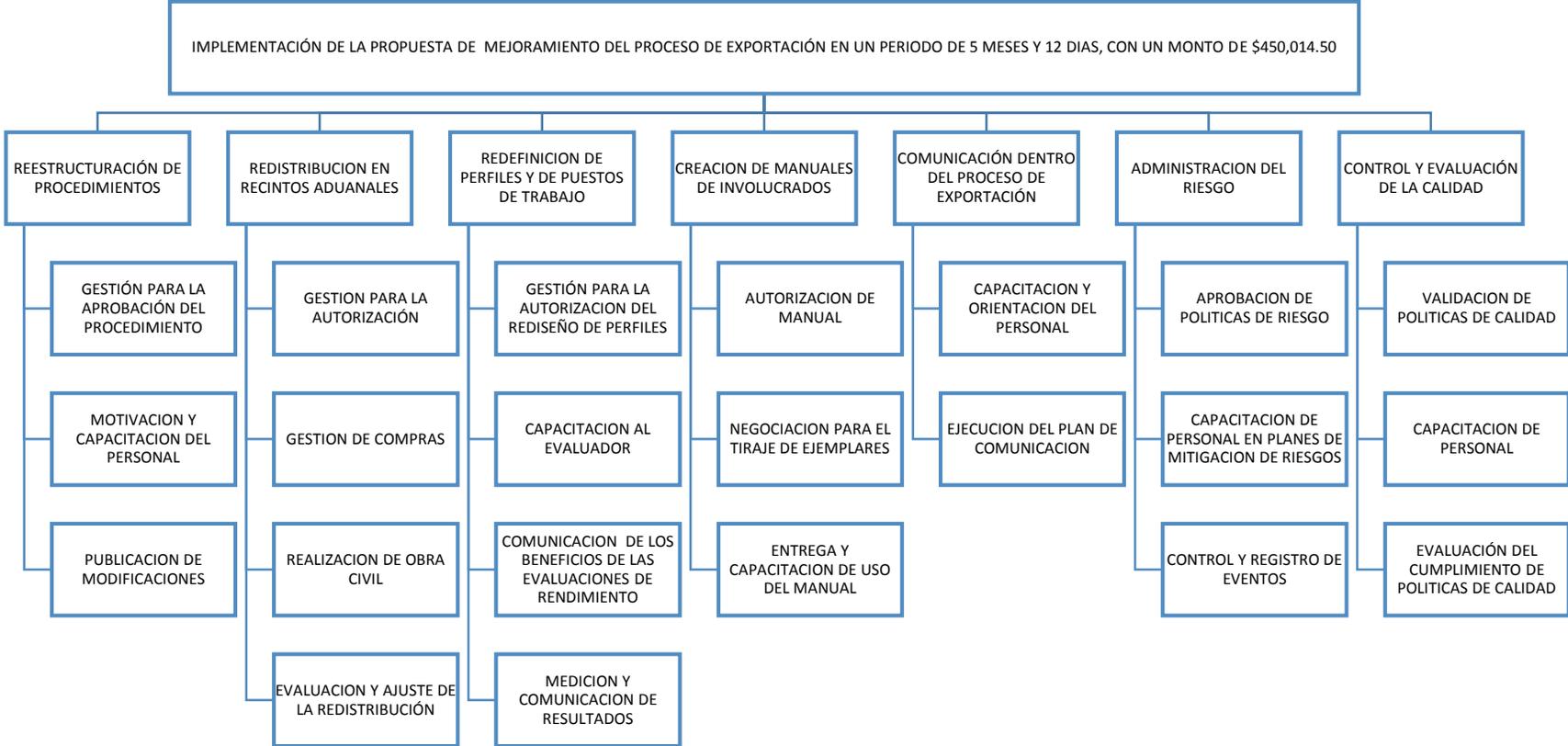
Estrategias para Puesta en Marcha:

- Controlar la implementación de la propuesta, registrar hallazgos y posteriormente informar a los entes involucrados.
- El gerente de proyecto presentara informes acerca del nivel de avance físico con respecto a la inversión a los representantes designados de los involucrados.
- Luego de la fase de compras no deberá exceder de dos días para hacer las pruebas de funcionamiento respectivas a los equipos o inspección a los mobiliarios o materiales auxiliares que se utilizaran en beneficio de la implementación.

22.1. OBJETIVO DE LA IMPLEMENTACION

Implementar la propuesta de mejoramiento del proceso de exportación de la industria de El salvador, para incrementar la eficiencia del comercio internacional hacia Honduras y Guatemala, a implantarse en un periodo de 5 meses y 12 días, con un monto de \$450,014.50.

22.2. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO



22.3. PROCEDIMIENTO PREVIO A LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

Previamente a la administración de la propuesta se deberá acordar y comprometer a los involucrados en la necesidad de mejora y poner la disposición de inversión al servicio del mejoramiento del proceso de exportación en la medida necesaria y correspondiente a cada actor, por esta razón se define un procedimiento que será un línea guía para poner en marcha la oferta de mejora, en una forma integral y eficiente. Además como antesala se deberá:

- Reunir a los representantes de los involucrados en el proceso y presentarles el proyecto para discutir la viabilidad de la inversión y lo que a cada uno le compete realizar.
- Establecer los cargos para la administración de la propuesta.
- Realizar la documentación legal según sea el caso, principalmente para aduanas.
- Asegurar que las licitaciones requeridas para hechas a andar la propuesta estén realizadas o en trámites.
- El Ministerio de Hacienda, previamente presentó “El proyecto de Modernización de las Aduanas”, cuya inversión asciende a \$40.8 millones de dólares, en total, parte de estos recursos se han destinado para las mejoras, de infraestructura de las aduanas, capacitación del recurso humano y tecnología de punta. Este monto y el plan del Ministerio de Hacienda que comprende capacitaciones, fundamenta la ejecución de la solución al problema que se presenta en Aduanas del presente estudio.

22.4. DESCRIPCIÓN DE ENTREGABLES, PAQUETES DE TRABAJO Y ACTIVIDADES.

- **REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

Gestión para la aprobación del procedimiento: El rediseño del nuevo procedimiento deberá limitarse o encuadrarse dentro de los marcos aprobados, ser lo suficientemente realista de forma que permita su aplicación y la asignación del personal necesario en la cantidad y calidad suficiente, así como otros recursos.

- ✓ Elaboración de documentos para formalizar procedimientos.

- ✓ Aprobación de documentos de formalización.
- ✓ Distribución de documentos de formalización.

Motivación y capacitación del personal: De igual manera, la formación y la capacitación permiten elevar el nivel de los funcionarios y los usuarios y contribuyen a mejorar la calidad de los servicios.

En este campo el esfuerzo debe hacerse en tres direcciones:

- ✓ Programación a sesiones de capacitación.
- ✓ Preparación de contenidos, materiales y ponencias.
- ✓ Convocatoria de participantes a capacitación de procedimientos.
- ✓ Jornada de capacitación.

Publicación de modificaciones: La Publicación contiene la información de carácter permanente y cambios temporales de larga duración, su utilización es esencial para la transparencia en la operación de las diferentes entidades.

- ✓ Divulgación y actualización en medios de comunicación formales (portal de transparencia, sitio web, radio, etc.)
- ✓ Control de documentos obsoletos.

- **REDISTRIBUCION EN RECINTOS ADUANALES**

Gestión para la autorización: Asegura, a satisfacción de la Administración Aduanera, la conformidad de la redistribución diseñada y otras obligaciones cuyo cumplimiento es verificado por la autoridad aduanera.

- ✓ Coordinación de actividades con involucrados.
- ✓ Participación en reuniones con fines de negociación y difusión de responsabilidades.
- ✓ Elaboración de informes y acta con acuerdos para la puesta en marcha de la propuesta.
- ✓ Autorización por parte de cada uno de los involucrados acerca de la redistribución.
- ✓ Adopción de nuevas pautas operativas a ser cumplimentadas por el personal de cada una de las entidades involucradas.

Gestión de compras: Se incluyen las actividades de pedidos de compra a proveedores, la gestión de desembolsos de pago y el control de la calidad del producto solicitado.

- ✓ Tramite de desembolsos en concepto de compra de recursos.
- ✓ Negociación y acuerdo con proveedores fechas de pago.
- ✓ Adquisición de nuevos elementos para poder cumplimentar las exigencias incorporadas a los procedimientos.
- ✓ Control el pago a proveedores y la calidad de los recursos gestionados.
- ✓ Emisión y puesta en vigencia de los nuevos modelos de formularios y formatos para su empleo en los procedimientos.
- ✓ Entrega de material e inducción al procedimiento actual.

Realización de obra civil: Se requerirá de los servicios de una empresa constructora para la obra civil requerida, se incluyen actividades de coordinación de las especificaciones de calidad, lugares de construcción y remodelación, y fechas de avances y pagos a efectuar.

- ✓ Licitación de empresas constructoras.
- ✓ Contrato con empresa constructora, establecimiento de requerimientos de diseño, calidad y tiempos de conclusión.
- ✓ Control de desembolsos para la obra civil.
- ✓ Monitoreo y verificación de parámetros estipulados del avance de la obra.
- ✓ Aceptación de obra civil.

Evaluación y ajuste de la redistribución: Comprende la integración y el ajuste de las consideraciones de modificación de la disposición del recinto aduanal.

- ✓ Obtención de las aprobaciones necesarias de la redistribución.
- ✓ Adecuación a factores influyentes.
- ✓ Establecimiento de limitaciones prácticas.
- ✓ Seguimiento del funcionamiento de la instalación

- **REDEFINICION DE PERFILES Y DE PUESTOS DE TRABAJO**

Gestión para la autorización del rediseño de perfiles: Se espera con ello asegurar que los participantes en las evaluaciones mejoren efectivamente en el desempeño de sus roles en sus respectivas instituciones. Tomar en cuenta que se hará para Aduanas como para Transportistas.

- ✓ Revisión y evaluación de perfiles propuestos.
- ✓ Aprobación de perfiles.
- ✓ Documentación de perfiles.
- ✓ Publicación de requerimientos para puestos de trabajo.

Adiestramiento al evaluador: Constatación de que quiénes habrán de evaluar conozcan adecuadamente el método a aplicar, brindando los conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

- ✓ Capacitación a evaluadores.
- ✓ Establecimiento de metas de evaluación.
- ✓ Identificar participantes sujetos a evaluación.
- ✓ Preparación de recursos para la evaluación
- ✓ Ejecución de los procedimientos de acción.

Comunicación de los beneficios de las evaluaciones de rendimiento: Comunicación a los empleados de las metas y factores adoptados, y diálogo con estos para conocer su opinión y realimentar los aportes valiosos.

- ✓ Convocatoria a reuniones informativas.
- ✓ Recepción de sugerencias y retroalimentación.

Elaboración de acciones correctivas: Acá se califica el desempeño de los empleados en función de cada factor y se comunica el resultado tomando acciones correctivas.

- ✓ Toma de acciones correctivas.
- ✓ Comunicación y establecimiento de perfiles modificados.
- ✓ Reconocimiento a funcionarios de cumplimiento de perfiles.

- **CREACION DE MANUALES DE INVOLUCRADOS**

Autorización de manual: Este apartado contendrá el nombre, puesto y firma de las autoridades de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso público que corresponda, por medio del cual se aprueba el contenido del manual de procedimientos.

- ✓ Asesoría técnica del manual a representantes del transporte de carga.
- ✓ Ajustes y validación de manual

Negociación para el tiraje de ejemplares: Presentar el número de copias a emitirse y contratar a la imprenta que llevara a cabo el tiraje de ejemplares.

- ✓ Gestión y contratación para la publicación de manuales.
- ✓ Planificación y control de desembolsos.
- ✓ Recepción y validación de lote de manuales impresos.

Entrega y capacitación de uso del manual: En este apartado se deberán presentar el número de copias controladas y distribuidas. Así como también se incluye la capacitación para el uso de dicho documento.

- ✓ Convocatoria de transportistas a capacitación.
- ✓ Reunión previa con representantes de transportistas para entrega del manual.
- ✓ Capacitación sobre el uso del manual.

- **COMUNICACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN**

Capacitación y orientación del personal: Preparar a los involucrados para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades en la comunicación dentro del proceso de exportación.

- ✓ Convocatoria de participantes a capacitación de gestión de comunicación.
- ✓ Disponer contenidos, materiales y ponencias.
- ✓ Programar y motivar personal para las sesiones.
- ✓ Realización de Jornada de capacitación de gestión de comunicación.

Ejecución del plan de comunicación: establecer los mensajes claves para los involucrados en función del papel que desempeña, ya sea con acciones específicas o de carácter informativo.

- ✓ Presentación del plan de ejecución
- ✓ Colocación de medios informativos preliminares
- ✓ Colocación de comunicado explicativo permanente.
- ✓ Validar el fin de la ejecución del plan.
- ✓ Elaborar informe final de comunicación.

- **ADMINISTRACION DEL RIESGO**

Aprobación de políticas de riesgo: adopción por el equipo responsable de las políticas formuladas por medio del visto bueno de las mismas.

- ✓ Evaluación técnica y actualización de coherencia en políticas formuladas.
- ✓ Emisión de políticas oficiales.
- ✓ Documentación de políticas de riesgo.

Capacitación de personal en planes de mitigación de riesgos: Incentivar a los involucrados para llevar a cabo los planes contingencia les y sobre todo la identificación del riesgo dentro de los procedimientos claves del proceso de exportación.

- ✓ Convocatoria de participantes a capacitación de riesgos.
- ✓ Orientar contenidos, materiales y ponencias.
- ✓ Incentivar al personal para las sesiones.
- ✓ Ejecución de Jornada de capacitación.

Control y registro de eventos: establecer los mecanismos y controles necesarios para asegurar el cumplimiento estricto de las políticas aplicables al proceso de administración del riesgo.

- ✓ Identificación de los registros.
- ✓ Conservación de documentos de control.
- ✓ Establecimiento de disposición final de los registros.

- **CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD**

Validación de políticas de calidad: se logra el aseguramiento de la calidad, reducción de costo, aumento de productividad, cumplimiento de regulaciones y optimización del proceso de exportación.

- ✓ Evaluación del cumplimiento de políticas de calidad.
- ✓ Declaración y documentación de políticas oficiales.

Capacitación de personal: En este paquete se incluyen las actividades de orientación que tienen el objetivo de comprometer a los involucrados con el proyecto de forma global y de cada una de las iniciativas en función de brindar servicios que cubran las expectativas de los importadores.

- ✓ Preparar una orientación al personal.
- ✓ Obtener aprobación del contenido de la orientación y la capacitación.
- ✓ Impartir la orientación y capacitación de evaluación de la calidad.

VERIFICAR

Como medidas de control, para verificar la correcta ejecución de las acciones detalladas anteriormente, se han determinado lo siguiente:

- Realizar evaluación periódica del desempeño, mediante la medición del cumplimiento de los Indicadores claves de desempeño diseñados

ACTUAR

Si las mediciones obtenidas con los Indicadores de Gestión no son apropiadas, se deberá iniciar inmediatamente la aplicación, según el caso, de las siguientes acciones:

- Reasignación de tareas.
- Inclusión / Exclusión de usuarios
- Revisión de los procedimientos.
- Modificación de la delegación de autoridad para las aprobaciones.

22.5. CALENDARIO DE TRABAJO

Para la planificación del desarrollo de proyectos complejos (superiores a 25 actividades) se requiere el uso de técnicas basadas en dependencias donde se relacionan las actividades de manera que se puede visualizar una escala de tiempos para facilitar la asignación de recursos y la determinación del presupuesto. El diagrama de Gantt, resulta útil para la relación entre tiempo y carga de trabajo.

Desde su introducción los diagramas de Gantt se han convertido en una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente.

Ref.	Nombre de tarea	Duración	Predecesoras
1	Elaboración de documentos para formalizar procedimientos.	7 días	
2	Aprobación de documentos de formalización.	14 días	1
3	Distribución de documentos de formalización.	5 días	2
4	Programación a sesiones de capacitación.	2 días	2
5	Preparación contenidos, materiales y ponencias.	5 días	3,4
6	Convocatoria de participantes a capacitación de procedimientos.	3 días	4,5
7	Jornada de capacitación de procedimientos.	5 días	6
8	Divulgación y actualización en medios de comunicación.	4 días	2
9	Control de documentos obsoletos.	7 días	
10	Coordinación de actividades con involucrados.	4 días	7

11	Participación en reuniones con fines de negociación y difusión de responsabilidades.	3 días	10
12	Elaboración de informes y acta con acuerdos para la puesta en marcha de la propuesta.	2 días	11
13	Autorización por parte de cada uno de los involucrados acerca de la redistribución.	2 días	11,12
14	Adopción de nuevas pautas operativas.	4 días	13
15	Tramite de desembolsos en concepto de compra de recursos.	10 días	13
16	Negociación y acuerdo con proveedores fechas de pago.	14 días	15
17	Adquisición de nuevos elementos de los procedimientos.	5 días	16
18	Control del pago a proveedores y la calidad de los recursos gestionados.	4 días	15,17
19	Emisión y puesta en vigencia de los nuevos modelos de formularios y formatos.	2 días	14
20	Entrega de material e inducción al procedimiento actual.	3 días	17
21	Licitación de empresas constructoras.	4 días	18
22	Contrato con empresa constructora, establecimiento de requerimientos de diseño.	1 día	21
23	Control de desembolsos para la obra civil.	2 días	22
24	Monitoreo y verificación de parámetros estipulados del avance de la obra.	3 días	22
25	Aceptación de obra civil.	1 día	24

26	Obtención de las aprobaciones necesarias de la redistribución.	3 días	25
27	Adecuación a factores influyentes a la distribución.	2 días	22
28	Establecimiento de limitaciones prácticas.	2 días	26
29	Instalación de nuevos elemento y equipos	5 días	27,28
30	Seguimiento del funcionamiento de la instalación de equipos.	3 días	29
31	Revisión y evaluación de perfiles propuestos.	2 días	14,30
32	Aprobación de perfiles.	1 día	31
33	Documentación de perfiles.	1 día	32
34	Publicación de requerimientos para puestos de trabajo.	3 días	33
35	Capacitación a evaluadores.	2 días	32
36	Establecimiento de metas de evaluación.	1 día	32,35
37	Identificar participantes sujetos a evaluación.	3 días	32
38	Preparación de recursos para la evaluación de puestos.	2 días	36
39	Ejecución de los procedimientos de acción.	5 días	37,38
40	Convocatoria a reuniones informativas.	2 días	39
41	Recepción de sugerencias y retroalimentación.	1 día	40
42	Toma de acciones correctivas.	8 días	41
43	Comunicación y establecimiento de perfiles modificados.	2 días	42
44	Reconocimiento a funcionarios de cumplimiento de perfiles.	2 días	43

45	Asesoría técnica del manual a representantes del transporte de carga.	3 días	32
46	Ajustes y validación de manual.	1 día	45
47	Gestión y contratación para la publicación de manuales.	10 días	46
48	Planificación y control de desembolsos.	2 días	47
49	Recepción y validación de lote de manuales impresos.	1 día	48
50	Convocatoria de transportistas a capacitación.	3 días	46,49
51	Reunión previa con representantes de transportistas para entrega del manual.	1 día	49,50
52	Capacitación sobre el uso del manual.	3 días	51
53	Convocatoria de participantes a capacitación de gestión de comunicación.	2 días	6,35,52
54	Disponer contenidos, materiales y ponencias.	1 día	53
55	Programar y motivar personal para las sesiones.	3 días	53,54
56	Realización de Jornada de capacitación de gestión de comunicación.	2 días	55
57	Presentación del plan de ejecución de comunicación.	3 días	56
58	Colocación de medios informativos preliminares.	2 días	57
59	Colocación de comunicado explicativo permanente.	2 días	58
60	Validar el fin de la ejecución del plan.	1 día	59
61	Elaborar informe final de comunicación.	1 día	60

62	Evaluación técnica y actualización de coherencia en políticas formuladas.	4 días	60
63	Emisión de políticas oficiales.	2 días	62
64	Documentación de políticas de riesgo.	1 día	63
65	Convocatoria de participantes a capacitación de riesgos.	2 días	52
66	Orientar contenidos, materiales y ponencias.	1 día	65
67	Incentivar al personal para las sesiones.	2 días	65
68	Ejecución de Jornada de capacitación.	3 días	66,67
69	Identificación de los registros.	2 días	68
70	Conservación de documentos de control.	2 días	69
71	Establecimiento de disposición final de los registros.	1 día	70
72	Evaluación del cumplimiento de políticas de calidad.	3 días	62
73	Declaración y documentación de políticas oficiales.	5 días	72
74	Preparar una orientación al personal.	2 días	72
75	Obtener aprobación del contenido de la orientación y la capacitación.	1 día	73,74
76	Impartir la orientación y capacitación de evaluación de la calidad.	1 día	75
77	Revisión de Indicadores Claves de Desempeño.	5 días	-

22.5.1. COSTOS POR ENTREGABLE

Detalle de Costos Plan de Comunicación			
ACTIVIDAD	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Web y tecnologías de la información			
Página web	1	\$5,160.00	\$5,160.00
participación en redes sociales y en medios .com	1	\$2,000.00	\$2,000.00
SUB TOTAL			\$7,160.00
Material promocional			
Folletos divulgativos y de información general	3000	\$0.29	\$870.00
Papelería y material promocional para eventos		\$2,450.00	\$2,450.00
SUB TOTAL			\$3,320.00
Actos y Eventos			
Jornada de sensibilización	1	\$2,450.00	\$2,450.00
Talleres	3	\$5,100.00	\$15,300.00
Mesas de encuentros	2	\$8,100.00	\$16,200.00
Seminario de difusión	3	\$2,450.00	\$7,350.00
conferencia	1	\$9,700.00	\$9,700.00
SUB TOTAL			\$51,000.00
Costo Total			\$61,480.00

Detalle de Costos Plan de Contingencia				
MOBILIARIO Y EQUIPO	CANT.	U. MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Portátil o equipo debidamente configurado				
Calculadoras eléctricas con sus baterías	7	Unidad.	\$18.00	\$126.00
Lámparas de emergencia	8	Unidad.	\$27.00	\$216.00
Planta eléctrica instalada	1	Unidad	\$6,000.00	\$6,000.00
Planta de Energía Alterna	1	Unidad	\$3,000.00	\$3,000.00
Plantilla de Gas	1	Unidad	\$600.00	\$600.00
Focos de baterías grandes	2	Unidad	\$12.00	\$24.00
Archivador metálico 4 gavetas tipo legal con llave	1	Unidad	\$60.00	\$60.00
UPS con protector de picos de voltajes	10	Unidad	\$45.00	\$450.00
Extintores	4	Unidad	\$30.00	\$120.00

SUB TOTAL				\$10,596.00
Enlace de comunicación alterno configurado				
Partes para sustituir equipo de Comunicaciones, varias		Unidad		
Dispositivos Detectores de Humo	8	Unidad	\$24.00	\$192.00
Vehículo (carro o motocicleta)	2	Unidad	\$1,200.00	\$2,400.00
SUB TOTAL				\$ 2,592.00
MATERIALES Y SUMINISTROS				
Cintas para calculadoras	28	Unidad	\$3.00	\$84.00
Baterías grandes	16	Unidad	\$1.20	\$19.20
Cajas para guardar discos compactos	2	Unidad	\$6.00	\$12.00
Disco compactos en adelante CD	24	Unidad	\$0.50	\$12.00
Discos Compactos Grabables	24	Unidad	\$1.50	\$36.00
Rollos de papel para calculadora	28	Unidad	\$1.80	\$50.40
Fechadores del año en curso	8	Unidad	\$12.00	\$96.00
Almohadillas	8	Unidad	\$1.80	\$14.40
Numeradores nuevos con 10 dígitos	8	Unidad	\$9.00	\$72.00
Numeradores automáticos	8	Unidad	\$15.00	\$120.00
Tubos de tinta	10	Unidad	\$2.00	\$20.00
Agua Potable	10	Gls	\$1.20	\$12.00
SUB TOTAL				\$548.00
COSTO TOTAL				\$13,736.00

Detalle de Costos de Redefinición de perfiles y puestos de trabajo		
Actividad	COSTO UNITARIO / ACTIVIDAD	COSTO TOTAL (3 consultores)
Entrevista en Terreno	\$90	\$270.0
Elaboración de instrumento de valoración y análisis de los puestos de trabajo	\$85	\$255.0
Construcción del Perfil (4)	\$60	\$180.0
Validación de Perfiles	\$50	\$150.0
Creación del Puesto Tipo "Transportista de carga"	\$75	\$225.0
Validación de Puesto Tipo "Transportista de carga"	\$50	\$150.0
Creación del Departamento Tipo "Comercio Internacional"	\$80	\$240.0
Validación de Departamento Tipo "Comercio Internacional"	\$50	\$150.0
Gastos por transporte	\$60	\$180.0
Viáticos (alimentación)	\$225	\$675.0

Papelería y útiles	\$3	\$9.0
Otros gastos (internet, energía eléctrica)	\$67.50	\$202.5
Total		\$2,686.50

Detalle de Costo de Creación de manuales de involucrados.		
Actividad	COSTO UNITARIO / ACTIVIDAD	COSTO TOTAL (3 consultores)
Creación del Manual del Transportista de carga	\$60	\$180
Validación del Manual	\$50	\$150
Impresión de modelos (8 EJEMPLARES)	\$40	\$120
Útiles y Papelería	\$2	\$6
Otros gastos (internet, energía eléctrica)	\$18	\$54
Total		\$510

Detalle de Costo de Reestructuración de procedimientos		
Actividad	COSTO UNITARIO / ACTIVIDAD	COSTO TOTAL (3 consultores)
Estudio de Reestructuración de procedimientos	\$120	\$330
Útiles y Papelería	\$5	\$10
Otros gastos (internet, energía eléctrica)	\$18	\$54
Total		\$264

Detalle de Costos en Redistribución en recintos aduanales						
MODULO	Aduana La Hachadura			Aduana El Amatillo		
	CANT	COSTO	TOTAL	CANT	COSTO	TOTAL
CASETA DE ENTRADA Y SALIDA (Incluye Fundaciones, Paredes, Techo, Piso y Acabados)	1	\$3,500.00	\$3,500.00	1	\$3,500.00	\$3,500.00
AREA DE DESCANSO (Incluye Zona	1	\$27,500.00	\$27,500.00	1	\$23,000.00	\$23,000.00

verde, área de comedor, zona de cafetería y salón)						
AREA DE RAYOS X (Zona de revisión de vehículos aduaneros, con paredes reforzadas)	1	\$48,000.00	\$48,000.00	1	\$57,600.00	\$57,600.00
CALLE (Adoquinado de alto tráfico con base de suelo cemento proporción 1:20 y proctor 95)	1	\$73,000.00	\$73,000.00	1	\$63,000.00	\$63,000.00
PARQUE (Para vehículos de carga, adoquinado con arriates a cada 10m)	1	\$18,000.00	\$18,000.00	1	\$33,000.00	\$33,000.00
RAMPA (Rampa de acceso de los camiones de carga)	1	\$23,000.00	\$23,000.00	1	\$17,200.00	\$17,200.00
OBRAS EXTERIORES Y MISCELANEAS (Incluye aceras, instalaciones eléctricas e hidrosanitarias)	1	\$12,000.00	\$12,000.00	1	\$13,000.00	\$13,000.00
Sala de control y análisis	1	\$2,254,931.31	\$2,254,931.31	1	\$2,254,931.31	\$2,254,931.31
Generador propio	1	\$6,000.00	\$6,000.00	1	\$6,000.00	\$6,000.00
Monitores	2	\$399.00	\$798.00	2	\$399.00	\$798.00

UPS de respaldo on-line	1	\$50.00	\$50.00	1	\$50.00	\$50.00
Computadoras	2	\$1,399.00	\$2,798.00	2	\$1,399.00	\$2,798.00
Impresora a color	1	\$100.00	\$100.00	1	\$100.00	\$100.00
Escáner cama plana	1	\$275.00	\$275.00	1	\$275.00	\$275.00
Walk-talkies	2	\$75.00	\$50.00	2	\$75.00	\$150.00
Manual de operación del equipo de rayos x	3	\$60.00	\$180.00	3	\$60.00	\$180.00
Manual de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de rayos x	3	\$60.00	\$180.00	3	\$60.00	\$180.00
SUB TOTAL			\$2,470,462.31			\$2,475,762.31
TOTAL CON EQUIPO RX						\$4,946,224.62
TOTAL SIN EQUIPO RX						\$436,362.00

Detalle de Costo Plan de Implementación de la propuesta				
Actividad	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO TOTAL
Salario mensual Gerente de Proyecto (Consultor Jr.)	\$800	1	6 meses	\$4,800
Salario mensual Jefe de gestión (Consultor Jr.)	\$650	2	6 meses	\$7,800
PLAN DE CAPACITACIÓN				
Acción formativa: administración del riesgo	\$600	1		\$600
Acción formativa: comunicación dentro del proceso de exportación	\$550	1		\$550
Acción formativa: utilización de manuales de involucrados	\$600	2		\$1,200

Acción formativa: redefinición de perfiles y de puestos de trabajo	\$450	1		\$450
Acción formativa: reestructuración de procedimientos	\$700	1		\$700
SUB TOTAL				\$12,600
Propuesta Ambiental				\$5,311.39
Total				\$21,411.39

22.5.2. PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

Las inversiones a realizar se recomiendan ser programadas de acuerdo a la asignación de actividades, apoyada con la tabla de inversiones imputables a los involucrados, para poder tener un panorama y un marco de referencia para que los actores puedan decidir su responsabilidad financiera en base a la imputabilidad del rubro de inversión.

RESUMEN DE INVERSIONES				
Inversión	Imputabilidad	Costo	Financiador	Porcentaje de financiamiento
Plan de capacitación	Conocimiento integral del proceso	\$123,959.88	ASI	22%
Plan de Implementación de la propuesta	Contraparte			
Plan de Contingencia	Resguardo de mercancías			
Plan de Comunicación	Conexión directa			
Propuesta ambiental	Plan RSE			
Imprevistos	Contraparte			
Creación de manuales de involucrados	Transportistas de flotilla propia o subcontratada			
Redistribución en recintos aduanales	Mejora ínsitu	\$439,312.50	DGA	78%
Reestructuración de procedimientos	Agilización de desaduanización			
Redefinición de perfiles y puestos de trabajo	Perfiles de funcionarios DGA			
INVERSION TOTAL		\$563,272.38		

Los recursos presupuestarios asignados al Ministerio de Hacienda corresponden al funcionamiento administrativo y financiero, a transferencias y obligaciones generales del Estado y servicio de la deuda pública.

En lo que respecta a los recursos asignados para el funcionamiento administrativo y financiero del Ministerio, el 54.8% del total (US\$29.6 millones) fue destinado a la gestión para la recaudación tributaria y aduanera; mientras que el 25.1% corresponde a la dirección y conducción institucional.

(Millones de US\$ y %)

Unidad Presupuestaria	Período		Monto	Porcentaje
	Junio-Dic. 2010	Enero-Mayo 2011		
Dirección y Administración Institucional	7.8	5.8	13.6	25.1%
Administración del Presupuesto Público	1.1	0.9	2.0	3.7%
Servicios Tributarios Internos	9.6	6.7	16.3	30.1%
Administración de Aduanas	8.0	5.4	13.4	24.7%
Administración del Tesoro	3.2	2.5	5.7	10.4%
Contabilidad Gubernamental	1.1	0.8	1.8	3.4%
Apelaciones Tributarias y de Aduanas	0.5	0.4	0.9	1.7%
Infraestructura Física	0.5	0.0	0.5	0.9%
Totales	31.8	22.5	54.2	100.0%

Fuente: Dirección Financiera

Tabla 106 Presupuesto para Aduana

La tabla anterior muestra la capacidad de absorber la inversión por parte de la Aduana a través del Ministerio de Hacienda, esto quiere decir que se puede incorporar la propuesta al presupuesto de la Dirección General de Aduanas para la mejora del proceso.

A continuación se muestra la programación de desembolsos y los resultados del avance físico y financiero que presentara cada uno, los criterios de la inversión provienen de capital propio para la ASI y de fondos públicos para el caso de la DGA, acerca de los montos de desembolsos de inversión no se expresaron limitantes por parte de la ASI y la DGA se contempla en el presupuesto público de nación, en el rubro de recaudación de impuestos. Cada entidad deberá evaluar la capacidad de pago con la que se cuenta siendo una deliberación de común acuerdo. El avance físico tiene que establecerse para asegurar que la propuesta está lista para el funcionamiento operativo.

En la siguiente tabla se muestran los avances respectivos para tener un panorama del control de la inversión:

	2 meses	1 mes	2.4 meses
Desembolsos	\$215,000.00	\$116,000.00	\$208,000.00
Avance financiero	40%	60%	100%
	\$214,269.33	\$330,467.67	\$538,756.72
Avance físico	50%	55%	100%

Para mayor detalle ver programación financiera en Anexo 17.

23. ORGANIZACIÓN

La rapidez y éxito en la implementación de la propuesta depende de la conformación del equipo adecuado con el firme compromiso de los dirigentes de los involucrados y de la aduana.

El **equipo consultor** servirá como ente regulador de todas las actividades que la implementación conlleve.

Es necesario que el equipo consultor presente personalmente el concepto de la propuesta a los involucrados público – privado a fin de obtener apoyo para la implementación. El respaldo del director general de aduanas y del presidente de la Asociación Salvadoreña de Industriales subraya la importancia de la propuesta a los funcionarios aduaneros, apoya al equipo consultor diseñador de la propuesta, además encargado de ponerla en marcha, y otorga credibilidad al programa con la comunidad empresarial.

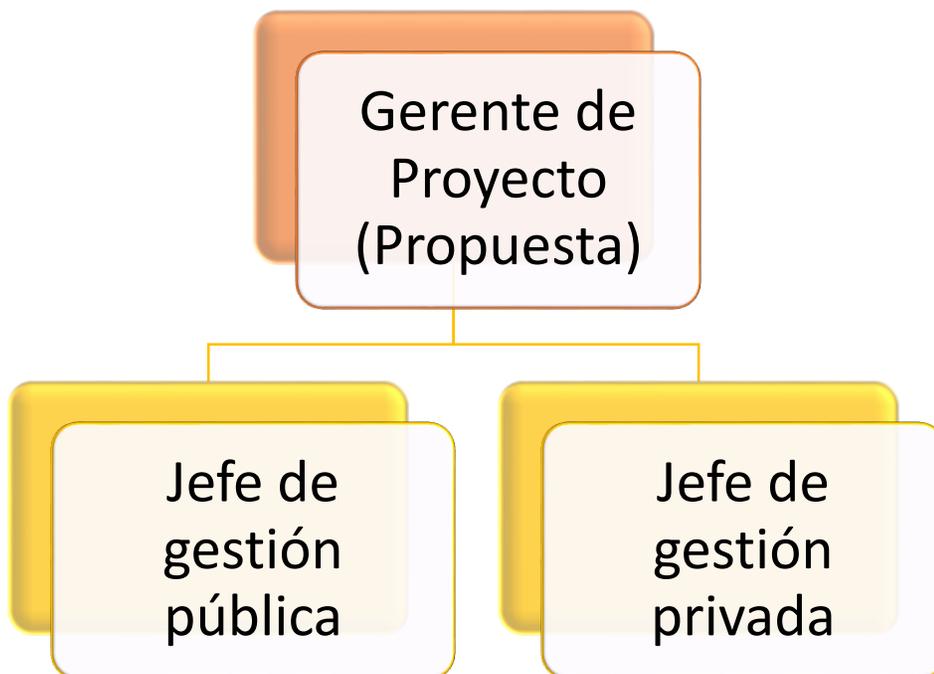
Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

23.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Esta estructura posee un gerente de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman jefes de gestión y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y dependencias.

No todas las organizaciones son aptas para desarrollar este tipo de estructura, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- Se necesita contar con buen capital.
- Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.



El **gerente de proyecto** será el principal responsable y tendrá que conciliar varias prioridades a la vez, por lo que posiblemente no pueda dedicar el tiempo y atención necesarios a gestionar personalmente la implementación de la propuesta. Por lo tanto, debe designar actividades a dos jefes de gestión a tiempo completo, uno para administrar la gestión de la parte pública (DGA) y otro la gestión privada (ASI – exportadores, transportistas). El gerente de proyecto debe estar facultado para tomar decisiones y compromisos de manera independiente (dentro de parámetros definidos). Los jefes de gestión deben informar periódicamente al gerente sobre avances y obstáculos correspondientes al rubro; a la vez, el gerente de proyecto debe permanecer accesible para recibir estas actualizaciones de progreso. Los jefes de gestión deben ser personas motivadas

con excelentes competencias de gestión de proyectos y demostrar la capacidad de reunir a las partes interesadas con diferentes puntos de vista.

El gerente de proyecto debe conformar un equipo de implementación del proyecto de funcionarios y representantes de diversos departamentos y divisiones aduaneras. El equipo de implementación del proyecto puede tener miembros a tiempo completo y miembros a tiempo parcial que participan según sea necesario. Esto puede funcionar siempre que los miembros del equipo reconozcan la importancia de la propuesta y les dé tiempo suficiente para participar. Los **administradores** de ambas aduanas, tanto La Hachadura como El Amatillo debe abogar por el programa desde su concepción.

El gerente y los jefes de proyecto serán los encargados de realizar las capacitaciones, foros informativos en la sede y en las oficinas de campo. Los miembros del equipo de la implementación sobre el terreno pueden compartir sus valiosas experiencias.

Los miembros del equipo adquirirán amplios conocimientos sobre el diseño e implementación de la propuesta, incluyendo experiencia de primera mano sobre cómo funcionan los equipos. En materia de desembolsos y responsabilizar el recurso financiero se acordara enmarcados en las capacidades de pago que tenga cada involucrado y se dividirán los porcentajes de acuerdo a decisiones internas, externas al equipo consultor, más sin embargo se recomienda que cada involucrado asuma el paquete que le entregue un producto que mitigue los problemas que tiene ineficiencia para el proceso de exportación.

La ejecución de auditorías posteriores a la implementación también requiere que se identifiquen a las empresas en regla de bajo riesgo a fin de agilizar el despacho de mercancías.

Después de la implementación de la propuesta, el equipo consultor junto con el equipo de involucrados realizaran la primera revisión de los Indicadores Clave de Desempeño, para que estos últimos adquieran la pericia de monitorear en el futuro dicho sistema de indicadores

23.2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

La matriz de la asignación de responsabilidades se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo.

Una Matriz de Responsabilidades se puede utilizar para designar roles, responsabilidades y niveles de autoridad para actividades específicas o utilizando el ciclo de la administración:



Dentro de todas las actividades existen algunas que competen al equipo consultor y otras propiamente del equipo de implementación o involucrados, a continuación se muestran las responsabilidades de los primeramente mencionados:

Nombre de tarea	Gerente de Proyecto	Jefe gestión pública	Jefe gestión privada
Elaboración de documentos para formalizar procedimientos.		P,D,O	
Distribución de documentos de formalización.	C,E,O		
Programación a sesiones de capacitación.		E,D,O	E,D,O
Preparación contenidos, materiales y ponencias.	C	E,O	E,O
Convocatoria de participantes a capacitación de procedimientos.	D,O		
Jornada de capacitación de procedimientos.	E,D,O	E,D,O	E,D,O
Divulgación y actualización en medios de comunicación.		C,D	
Control de documentos obsoletos.	D	C	
Coordinación de actividades con involucrados.	C		E,D,O
Participación en reuniones con fines de negociación y difusión de responsabilidades.			E
Elaboración de informes y acta con acuerdos para la puesta en marcha de la propuesta.	C,D		
Tramite de desembolsos en concepto de compra de recursos.	P,C,E		
Negociación y acuerdo con proveedores fechas de pago.	P,E,C		

Control del pago a proveedores y la calidad de los recursos gestionados.	P,E,C	D	O
Licitación de empresas constructoras.	E,D		
Contrato con empresa constructora, establecimiento de requerimientos de diseño.		D,O	
Control de desembolsos para la obra civil.	P,E,C		
Monitoreo y verificación de parámetros estipulados del avance de la obra.		E,C	
Aceptación de obra civil.	E,C		
Instalación de nuevos elemento y equipos		E,D,C,O	
Seguimiento del funcionamiento de la instalación de equipos.		D,O	D,O
Revisión y evaluación de perfiles propuestos.		D,O	
Publicación de requerimientos para puestos de trabajo.			E
Capacitación a evaluadores.	E		
Preparación de recursos para la evaluación de puestos.		P,D,O	
Convocatoria a reuniones informativas.			D,E
Asesoría técnica del manual a representantes del transporte de carga.			E,D,O
Gestión y contratación para la publicación de manuales.			E,C
Planificación y control de desembolsos.	E,C		
Recepción y validación de lote de manuales impresos.			E,C,O
Convocatoria de transportistas a capacitación.			P,D,O
Capacitación sobre el uso del manual.			E,D
Convocatoria de participantes a capacitación de gestión de comunicación.		O,D	
Programar y motivar personal para las sesiones.		P,D,O	
Realización de Jornada de capacitación de gestión de comunicación.			C,D,E
Presentación del plan de ejecución de comunicación.	E,O		
Elaborar informe final de comunicación.	O	E	
Orientar contenidos, materiales y ponencias.	C		E
Incentivar al personal para las sesiones.	P,C,E	O	
Ejecución de Jornada de capacitación.		E,D	O
Preparar una orientación al personal.		O	E,D
Impartir la orientación y capacitación de evaluación de la calidad.	P,E,D	O	
Revisión de Indicadores Claves de Desempeño.	E,D,C	O	O

23.3. GESTION DE RIESGO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

El análisis de riesgos puede ser cualitativo o cuantitativo. El análisis de riesgos cualitativo precede en ocasiones al cuantitativo, cuando se quiere profundizar en algún riesgo concreto. En otras ocasiones precede directamente a la planificación de respuesta al riesgo, obviándose el análisis cuantitativo. El análisis de riesgos tiene como objetivo establecer una priorización de los riesgos del proyecto para su tratamiento posterior. También permite establecer una clasificación general de riesgo del proyecto, en relación a otros proyectos de la organización. Esta información puede ser utilizada para apoyar decisiones de inicio o cancelación de un proyecto, para realizar asignaciones de recursos entre proyectos, o para la realización de análisis costo-beneficio. La repetición de estos análisis proporciona información sobre tendencias que indiquen acciones a tomar para gestionar el riesgo.

A continuación se presenta el análisis de riesgos propio de la implementación de la propuesta de mejora para el proceso de exportación:

ANALISIS DE RIESGOS

				ANALISIS CUALITATIVO			ANALISIS CUANTITATIVO			Categoría	Afecta	Estrategia
Actividad	Descripción del riesgo	Causa(s)	Evento	Po	Impacto	Valoración Pxl	Po	Impacto	Valoración Pxl			
Preparación de contenidos, materiales y ponencias.	La mala preparación del contenido de las ponencias se desviarían del logro de los objetivos del proyecto	Falta de preparación de las personas que preparan el contenido temático	Los objetivos no se cumplen ni en el tiempo previsto ni con el costo presupuestado	Bajo	Muy alto	Moderado	0.3	0.7	21%		Tiempo y costo	Transferencia
Convocatoria de participantes a capacitación de procedimientos.	Que el mensaje no sea recibido y que no se encuentren disponible para la fecha y hora citados.	Falta de compromiso de los involucrados en el proyecto	Atraso de la puesta en marcha de la propuesta	Alto	Alto	Alto	0.7	0.7	49%		Tiempo y costo	Transferencia
Jornada de capacitación de procedimientos.	Falta de disponibilidad de las personas a capacitarse	Asignación de nuevas tareas a personal con otras ocupaciones	Atraso de la puesta en marcha de la propuesta	Moderado	Moderado	Moderado	0.5	0.7	35%		Tiempo y costo	Evitar
Coordinación de actividades con involucrados.	Falta de acuerdo de fecha y hora de los involucrados	El compromiso de los involucrados es poco para la mejora del proceso	Atraso en la puesta en marcha de las mejoras del proceso	Alto	Muy alto	Alto	0.7	0.9	63%		Tiempo y costo	Evitar

Adopción de nuevas pautas operativas.	Resistencia al cambio de procedimientos por parte de los empleados de las Aduanas y empresas exportadoras	problemas de índole laboral o social	Estancamiento del proceso	Bajo	Moderado	Moderado	0.08	0.7	6%		Tiempo y Costos	Transferencia
Trámite de desembolsos en concepto de compra de recursos.	Falta de efectivo para continuar la ejecución del proyecto	Mala planificación de los desembolsos mensuales de efectivo	Atraso de la puesta en marcha de la propuesta	Moderado	Muy alto	alto	0.3	0.7	21%			Evitar
Control del pago a proveedores y la calidad de los recursos gestionados.	Que la calidad que los proveedores estén dando no sea la que se planeo	Falta de control en el seguimiento del proyecto	Mala calidad de los insumos	Bajo	Alto	Moderado	0.1	0.7	7%		Tiempo	Mitigar
Control de desembolsos para la obra civil.	Que el avance de la obra civil no sea el pactado que vaya atrasado	Constructora contratada sin un análisis sobre la adjudicación de la licitación	Detención del proceso y posible deterioro de la mercancía	Bajo	Moderado	Moderado	0.05	0.2	1%		Tiempo, costos y calidad	Mitigar
Monitoreo y verificación de parámetros estipulados del	Causas ajenas a la constructora y no controlables atrasen el proyecto	desastres naturales	Paralización total o parcial del proceso en cualquier punto de este	Alto	Muy alto	Alto	0.4	0.9	0.36		Tiempo, costos y calidad	Mitigar

avance de la obra.												
Capacitación a evaluadores.	Inasistencia a las capacitaciones por parte de los involucrados	Falta de compromiso de los involucrados en el proyecto	Incumplimiento de los requerimientos del proceso nuevo a implementar	Moderao	Muy alto	Alto	0.5	0.9	0.45		Tiempo	Mitigar
Planificación y control de desembolsos.	Falta de efectivo para continuar la ejecución del proyecto	Mala planificación de los desembolsos mensuales de efectivo	Paralización total o parcial del proceso en cualquier punto de este	muy bajo	Alto	Moderao	0.1	0.9	0.09		Costo y tiempo	Evitar
Convocatoria de transportistas a capacitación.	Resistencia al cambio de nuevos procedimientos y formas nuevas de realizar el trabajo	problemas de índole laboral o social	La propuesta no funcionará totalmente bien sin el apoyo de todos los involucrados	Moderao	alto	Alto	0.5	0.9	0.45		Tiempo	Evitar
Capacitación sobre el uso del manual.	Que la información que se presente en la capacitación no tenga una retroalimentación positiva	problemas de índole laboral o social	No cumplimiento de los objetivos del proyecto	Moderao	Moderao	Moderao	0.5	0.5	0.25		Costo y tiempo	Mitigar
Programar y motivar personal	El compromiso de los involucrados directos	Falta de interés por parte de las	Atraso de la implementación del proceso	Moderao	Alto	Alto	0.5	0.9	0.45		Tiempo	Transferencia

para las sesiones.	no es total con la propuesta	partes involucradas										
Validar el fin de la ejecución del plan.	Atraso en el tiempo de ejecución del plan	Mal elaboración del plan en la estimación de los tiempos de ejecución de cada actividad	Incumplimiento de los tiempos de plan	Bajo	Modo- modo	Modo- modo	0.3	0.5	0.15		Costo y tiempo	Evitar
Revisión de Indicadores Claves de Desempeño.	Los valores se encuentran fuera de los rangos normales	Información introducida al sistema de indicadores errónea	Incumplimiento de los objetivos de los Indicadores Claves de Desempeño	muy bajo	Modo- modo	Baja	0.1	0.5	0.05		Costo y tiempo	Mitigar

24. MEDICIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LOS CAMBIOS PRODUCIDOS CON EL REDISEÑO DEL PROCESO DE EXPORTACION

A efectos de verificar que la población beneficiaria de dicho proyecto está recibiendo los servicios en la cantidad y con la calidad prevista, así como obtener experiencias aprendidas sobre los procesos que se ha seguido en cada fase del ciclo de éstos, se requiere evaluar la situación en la que se encuentra cada uno y contrastarla con las previsiones que se realizaron en los estudios de inversión. Debemos señalar que dicha evaluación se efectúa al proyecto para conocer si fue adecuadamente planteado, ejecutado y está generando resultados, diferenciándose así de una acción de control, fiscalización o de una evaluación del desempeño.

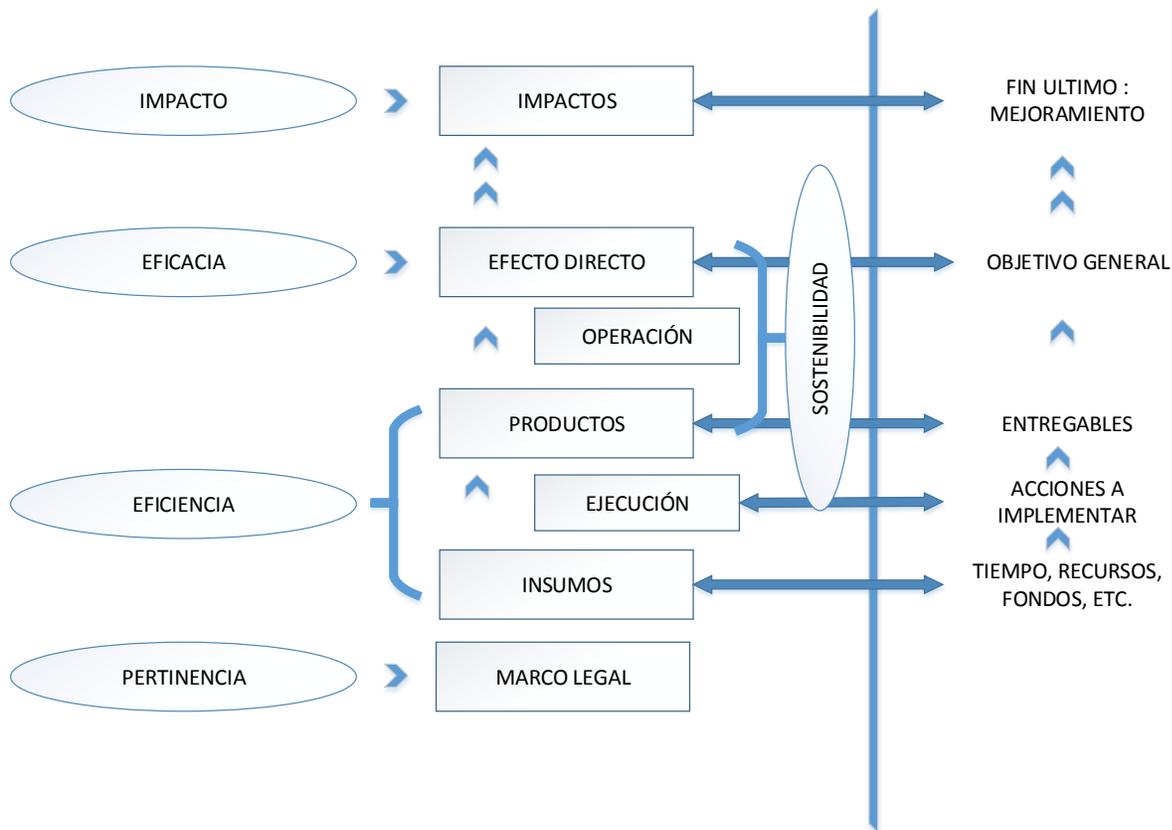
Luego de haber realizado esfuerzos para desarrollar instrumentos metodológicos y herramientas para las fases de inversión, se ha llevado a cabo acciones orientadas a la elaboración de metodologías y herramientas para la evaluación ex post.

Esperando que la aplicación de estas pautas al proyecto en su finalización o en operación, permita conocer si la población está recibiendo los servicios y está satisfecha con éstos, así como los problemas que se deben resolver para lograr que a futuro los proyectos se planteen adecuadamente, sean ejecutados con eficiencia y la población se beneficie de manera sostenida con servicios de calidad.

Se adoptan los cinco criterios de evaluación para realizar una evaluación ex post del Proyecto de Inversión, que originalmente se propuso en 1991 por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) en la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), para evaluar el valor que tiene llevar a cabo un proyecto para desarrollo, desde un punto de vista amplio y en una forma integral.

Criterio	Interpretación
Pertinencia	Medida en que los objetivos del proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos regional y local, y las políticas del país.
Eficiencia	Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados del proyecto.
Eficacia	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del Proyecto.
Impacto	Cambios de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por el proyecto.
Sostenibilidad	Continuidad en la generación de los beneficios del proyecto a lo largo de su período de vida útil.

En el siguiente gráfico se muestra la relación entre el modelo del proyecto y los cinco criterios de evaluación.



Como se podrá apreciar en el gráfico se requiere de insumos que mediante la ejecución de las acciones se transformarán en los productos previstos en cada uno de los entregables o medios fundamentales del proyecto; el criterio de eficiencia evaluará si se lograron los productos con igual calidad, con la misma o menor cantidad de recursos programados y en un tiempo igual o menor al previsto.

Los productos deben ser operados para proporcionar los bienes o servicios para los usuarios y éstos deberán ser utilizados a efectos de poder atribuir los beneficios al proyecto, es decir lograr el objetivo central o propósito. El criterio de eficacia evaluará si se alcanzó el objetivo central, A partir del logro del objetivo central o propósito se generará una cadena de cambios, que en el modelo lógico se conoce como fines del proyecto. El criterio de impactos evaluará los impactos generados por el proyecto.

Un proyecto es considerado como pertinente cuando ha sido planificado de acuerdo con la política sectorial-funcional, el contexto regional y local, y respondiendo a las necesidades importantes de los beneficiarios.

En cada criterio se considera una serie de preguntas, denominadas Preguntas de Evaluación, las cuales serán utilizadas para la evaluación:

Preguntas de evaluación: Pertinencia

- Relevancia dentro de las políticas y prioridades del sector:
 1. ¿Al momento de su aprobación, el objetivo general fue válido dentro del marco de las políticas y prioridades del sector?
 2. ¿Es el objetivo general aún válido, en el contexto actual, tanto a nivel nacional, local, regional, así como en el marco de las políticas y prioridades del sector?
 3. ¿Se dieron cambios de políticas y prioridades, desde la declaración de vigencia del proyecto?

- Satisfacción de las necesidades y prioridades de los beneficiarios:
 1. ¿Los bienes y servicios intervenidos con el proyecto, han sido demandados tal y como fue proyectado?
De ser así:
 - ¿qué factores han contribuido?
De no ser así:
 - ¿cuáles son las causas que explican las diferencias encontradas?
 2. ¿Están los involucrados directos satisfechos con los bienes y servicios que se intervinieron con el proyecto? ¿Porque están satisfechos o insatisfechos? ¿El proyecto consideró las necesidades importantes de los involucrados?

- Validez de la estrategia del proyecto
 1. ¿Fue la estrategia inicial del proyecto (alternativa seleccionada o combinación de entregables) la más adecuada para el contexto de ese momento y el actual?
 2. ¿Son las acciones y productos consistentes con el objetivo general del proyecto así como con los fines inicialmente diseñados?

- Gestión de los riesgos importantes:

1. ¿Se identificaron los riesgos importantes, tanto en la fase de ejecución como en el estudio de la inversión y éstos se consideraron en el plan de implementación y en la gestión de los bienes y servicios intervenidos con éste?

Preguntas de Evaluación: Eficiencia

- Logro de los productos del proyecto, planeados y logrados:
 1. ¿Los productos planeados en los entregables se ejecutaron en términos de la misma forma diseñada y nivel de calidad?
 - En caso de ser positiva la respuesta ¿qué factores contribuyeron?
 - En caso de ser negativa la respuesta ¿cuáles fueron las causas?
- Eficiencia en cuanto al periodo y costo del proyecto:
 1. ¿El proyecto se ejecutó en los plazos previstos en la etapa de inversión y de diseño?
 - En caso de ser positiva la respuesta ¿qué factores contribuyeron?
 - Si existieron retrasos, ¿cuáles fueron las causas?, ¿qué fue lo que realizaron los involucrados directos para hacer frente a los mismos y evitar posteriores retrasos?
 2. ¿El proyecto se ejecutó con el presupuesto previsto en el estudio de la inversión?
 - En caso de ser positiva la respuesta ¿qué factores contribuyeron?
 - Si los costos fueron mayores, ¿cuáles fueron las causas?, ¿qué fue lo que realizaron los involucrados directos para hacer frente a los mismos y evitar posteriores incrementos?
 3. ¿Existió alguna estrategia de ejecución más eficiente?
- Eficiencia Global:
 1. ¿Cuál ha sido el grado de la eficiencia en términos generales en la ejecución del proyecto considerando el nivel de ejecución de entregables y la eficiencia en cuanto al periodo y costo del proyecto?
- Problemas de Ejecución:
 1. ¿Cuáles han sido los principales factores que influyeron en la eficiencia?

2. ¿Cuáles fueron las principales dificultades y limitaciones de los ejecutores en relación a la ejecución del proyecto?

Preguntas de Evaluación: Eficacia

- Operación y Utilización de los productos generados en la fase de inversión:
 1. ¿Los productos generados por el proyecto, son operados y utilizados tal y como fueron diseñados? ¿Cuál es el nivel de operación y utilización? (KPI)
 2. Si los niveles de operación y utilización son los previstos ¿cuáles son los factores que han contribuido o contribuyen?
 3. Si los niveles de operación y utilización de los productos son menores de lo que se tenía previsto ¿Cuáles son las razones? ¿Fue posible realizar acciones para mejorar dichos niveles? ¿A futuro cómo se pueden mejorar estos niveles?
 4. Con los productos generados en la fase de inversión ¿Se producen los servicios intervenidos con el proyecto en la cantidad y calidad prevista? Si no fuese así ¿cuáles son las causas? ¿cómo se podría mejorar?
- Logro del Objetivo Central del Proyecto
 1. ¿Fue alcanzado, o se alcanzaría, el objetivo general del proyecto? ¿Cuál es el nivel de logro del objetivo general?
 - Si el objetivo fue alcanzado ¿cuáles son los factores que han contribuido o contribuyen?
 - Si el logro del objetivo no es el previsto ¿Cuáles son las razones por las cuales el objetivo del proyecto no se ha cumplido aún o el nivel es menor al que se tenía previsto? ¿Fue posible realizar acciones para lograr el objetivo del proyecto? ¿Cómo se puede mejorar a futuro?

- Eficacia Global:
 1. ¿Cuál ha sido el grado de la eficacia en términos generales del proyecto, considerando el grado de operación y utilización de los productos (entregables) para la producción de los bienes y servicios en la post inversión, logro del objetivo central (beneficios directos) y la rentabilidad social del proyecto?
 2. ¿Cuáles han sido los factores que más influenciaron en la eficacia del proyecto?
 3. ¿Cómo se puede mejorar la eficacia del proyecto?

Preguntas de Evaluación: Impacto

- Impactos Previstos
 1. ¿Hasta qué punto los impactos previstos (fines directos o cambios favorables y previstos) fueron alcanzados?
 2. ¿Qué será necesario para poder maximizar los impactos previstos?

- Impactos Negativos e Impactos No Previstos:
 1. ¿Qué impactos negativos generó o genera el proyecto?
 2. ¿El proyecto ha tomado algún tipo de medida con el fin de minimizar los impactos negativos? ¿Qué es necesario para minimizar los efectos negativos?
 3. ¿Existe algún impacto positivo no-previsto? ¿Qué tendría que hacerse para maximizar estos efectos positivos?

Preguntas de Evaluación: Sostenibilidad

- Operación y Mantenimiento:
 1. En la actualidad ¿Cuáles son las condiciones físicas y funcionales de la infraestructura, equipos e instalaciones que se utilizan con el proyecto? ¿Están operativas? Si no lo estuviesen, ¿cuál es el motivo?

2. En cuanto al mantenimiento de equipos, ¿Qué tipo de estrategia es la que se maneja?
¿Mantenimiento preventivo y/o mantenimiento correctivo?
3. ¿Se producen los servicios diseñados en el proyecto en la cantidad y calidad prevista?
 - Si no fuese así ¿cuáles son las causas? ¿cómo se podría mejorar?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades y limitaciones en cuanto a la operación y mantenimiento?

- Sostenibilidad Financiera:

1. ¿Cuál es el presupuesto planeado y el asignado para la operación y mantenimiento?
2. ¿Cómo están financiados los costos de operación y mantenimiento?
3. ¿Hasta qué punto los ingresos generados mediante la operación del proyecto cubren los gastos operativos, y de inversión en el proyecto?
4. ¿Cuáles son las probabilidades de que el costo de operación y mantenimiento sea cubierto durante la vida útil del proyecto?
5. ¿Cuáles han sido los factores que más influenciaron la sostenibilidad del proyecto?
6. ¿Cómo es que la sostenibilidad del proyecto puede ser mejorada?

- Riesgos:

1. ¿Existen riesgos de desastres o de conflictos sociales para el proyecto? ¿Se adoptaron medidas para reducirlos, si es así cuáles?
2. ¿Cómo están preparados los involucrados para asimilar o recuperar de los desastres o conflictos?

Conforme avanza el tiempo, los resultados del proyecto en sus diferentes fases van evolucionando. Los cuatro diferentes momentos de evaluación ex post serán llevados a cabo de acuerdo con la evolución de los resultados del proyecto, aplicando selectivamente los diferentes criterios de evaluación. Se presenta la evaluación ex-post con 4 momentos principales:

- La evaluación de culminación,
- El seguimiento ex post,
- La evaluación de resultados, y
- El estudio de impactos.

Criterios	Evaluación de culminación	Seguimiento Ex Post	Evaluación de Resultados	Estudio de Impactos
Pertinencia			X	
Eficiencia	X		X	
Eficacia			X	
Impacto			X	X
Sostenibilidad	X	X	X	X

En la **Evaluación de Culminación** se aplicará el criterio de eficiencia, preguntándonos que tan eficiente fue la conversión de los insumos en productos de los entregables. También se revisa las condiciones necesarias para la sostenibilidad del proyecto a efectos de identificar la necesidad o no de un seguimiento al cumplimiento de éstas.

El **Seguimiento Ex Post** se enfocará en la operación y mantenimiento, los cuales son cruciales para la sostenibilidad.

En la **Evaluación de Resultados** se aplican los cinco criterios, dentro de los cuales la evaluación del impacto estará limitada a los efectos directos en el corto y mediano plazo, dependiendo de la disponibilidad de datos y recursos para el estudio.

En el **Estudio de Impacto** se aplican los criterios de eficacia, impacto y sostenibilidad; se enfocará principalmente en los efectos indirectos, estableciendo las relacionales causales atribuibles al proyecto.

	Evaluación de culminación	Seguimiento Ex Post	Evaluación de Resultados	Estudio de Impacto
Descripción	Reflejo inmediato de la ejecución del proyecto y análisis actualizado de sostenibilidad.	Seguimiento de cumplimientos de condiciones que aseguren la operación y mantenimiento.	Evaluación integral de los resultados a nivel de entregables, objetivo general e impactos directos.	Análisis de impactos directos e indirectos del proyecto y de la sostenibilidad de la mejora.
Tiempo	A la Culminación.	1-2 años después de la culminación	3-5 años después de iniciada la operación.	Depende de las características de proyecto (mediano a largo plazo).
Principales Involucrados	ASI, DGA y Transportistas de carga (si aplica)	ASI, DGA y Transportistas de carga (si aplica)	ASI, DGA y Transportistas de carga (si aplica)	ASI, DGA y Transportistas de carga (si aplica)
Criterios	Eficiencia y sostenibilidad	Sostenibilidad	Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impactos y Sostenibilidad	Impactos y Sostenibilidad

Es así como la evaluación es el acto de emitir un juicio de valor apoyado por evidencias, por lo tanto, no es satisfactorio únicamente llegar a la conclusión que se alcanzaron los objetivos o calificar un proyecto de acuerdo con algunos criterios al final de los estudios de evaluación. Para satisfacer dichos objetivos, la evaluación ex post de un proyecto tendrá los siguientes pasos:

Recolección de información

- Recolección de documentos y registros del proyecto en cuestión y consultar con los involucrados directos.

Sistematización y análisis de la información

- Descripción secuencial de cada uno de los eventos más importantes ocurridos durante la ejecución del proyecto, realizando una comparación entre los productos (asociados a los entregables), los costos y tiempos de ejecución previstos y reales.

Discusión y análisis de los resultados preliminares

- Desarrollo de un taller para la discusión y análisis de la sistematización de la información recabada anteriormente.

Elaboración del informe de evaluación

- Preparación del informe de evaluación de culminación, de acuerdo a los contenidos mínimos y las pautas del proyecto

Lo anteriormente planteado tiene por objeto comprender lo que ha logrado el proyecto respecto a lo previsto en el estudio de inversión con el que se declaró viable. Es decir, el nivel de logro de los productos (asociados a los entregables), el objetivo central y los fines directos e indirectos se miden al momento de la evaluación y se comparan con lo que se ha previsto (comparación entre lo planificado y los resultados real). Esta comparación se hará de manera cuantitativa hasta donde sea posible por medio de los *Indicadores Claves de desempeño formulados en la etapa de Diseño del estudio ver página 441*.

A continuación se detalla lo que la elaboración de informe de evaluación precisa el, conteniendo de los siguientes aspectos mínimos:

a) Resumen Ejecutivo: Se deberá presentar una síntesis que contemple los siguientes aspectos:

- Resumen del proyecto (nombre, objetivo, entregables)
- Evaluación de la eficiencia
- Evaluación de la sostenibilidad
- Recomendaciones

b) Resumen del Proyecto: Sobre la base del estudio de inversión incluir información que caracterice al proyecto, como: fecha de declaración del viabilidad, monto de la inversión declarada, unidad(es) ejecutora(s) prevista(s), plazo de ejecución previsto para la implementación del proyecto.

c) Metodología utilizada: Señalar la metodología utilizada en la evaluación de culminación del proyecto, en relación a la recolección de información, fuentes de información, documentación revisada, nombre y cargo de las personas clave consultadas y que participaron en el proyecto. Revelar si se tuvo el apoyo de alguna consultoría.

d) Proceso de la Ejecución: Señalar las entidades y organizaciones que han participado en la ejecución del proyecto, especificando la función que cumple cada una y la relación entre ellas, acompañar con un organigrama.

e) Evaluación de la Eficiencia: Análisis comparativo de los entregables del proyecto previstos en el estudio de inversión con el que fue declarado, el diseño inicial y lo realmente ejecutado. Si existieran diferencias, identificar las causas de éstas.

Indicador	Descripción	Fórmula
Logro de los productos asociados a entregables	Comparación entre las metas de productos previstos en el estudio de inversión declarado viable, el expediente diseño y las metas realmente logradas.	$\text{Nivel de ejecución de entregables} = \frac{\text{Entregables Ejecutados (indicador)}}{\text{Entregables Planificados (indicador)}}$
Eficiencia en el Tiempo de	Análisis comparativo entre el tiempo de ejecución previsto en el	$\text{Eficiencia en el tiempo de Ejecución} = \frac{\text{Nivel de Ejecución de Entregables}}{\text{Tiempo de Ejecución Previsto}}$

Ejecución del Proyecto	estudio de inversión con el cual fue declarado y el tiempo real empleado a nivel de cada producto, o entregable.	$\frac{(\text{Periodo Planeado})}{(\text{Periodo Real})}$
Eficiencia en el Costo del Proyecto	Análisis comparativo entre el costo total de inversión del proyecto previsto en el estudio de inversión con el cual fue declarado y el costo total del proyecto en su ejecución (a precios de mercado), a nivel de cada producto, o entregable. Identificar y cuantificar las variaciones y sus causas.	$\text{Eficiencia en el Costo} = \text{Nivel de Ejecución de Entrega} \times \frac{(\text{Costo Planeado})}{(\text{Costo Real})}$
Eficiencia Global y Problemas de Ejecución	Evaluación de la eficiencia en términos generales del proyecto basada en el nivel del logro de entregables, los tiempos de ejecución y los costos de inversión del proyecto.	$\text{Eficiencia Global} = \text{Nivel de Ejecución de Entrega} \times \frac{(\text{Periodo Planeado})}{(\text{Periodo Real})} \times \frac{(\text{Costo Planeado})}{(\text{Costo Real})}$

f) Evaluación de la Sostenibilidad: Evaluar si el proyecto se encuentra operando con normalidad de acuerdo a lo previsto en el estudio de inversión. Además, los factores señalados en el estudio de inversión con el que se declaró inicialmente el proyecto, que garantizan que generará los beneficios y resultados esperados a lo largo de su vida útil, y analizar si los mismos se mantienen o presentan variaciones y en qué medida. Especial interés es la identificación de problemas ocurridos en el periodo de ejecución así como los riesgos posibles en la operación.

A continuación se presentan los términos bajo los que se efectuara dicha evaluación:

Operación y mantenimiento

- Analizar las condiciones físicas y funcionales de los entregables generados en la ejecución, las estrategias y prácticas de implementación. Identificar los problemas y limitaciones para una correcta operación y formular recomendaciones.

Capacidad técnica y gerencial del operador

- Analizar si los arreglos institucionales para esta fase están funcionando, si el operador dispone de las capacidades técnicas y administrativas necesarias. Si las capacidades fuesen insuficientes, analizar las causas y proponer recomendaciones para mejorar la gestión.

Sostenibilidad Financiera

- Analizar si se está cumpliendo con las previsiones del financiamiento de los costos de operación y mantenimiento, con qué fuentes se están cubriendo dichos costos, si los recursos disponibles son suficientes, si están asegurados para el período de vida útil. De existir problemas, analizar causas y proponer recomendaciones.

Gestión de Riesgos

- Analizar si existen riesgos de desastres o conflictos para el proyecto, si éstos fueron identificados en la fase de preinversión y se adoptaron medidas para reducirlos. Si surgieron otros riesgos durante la fase de inversión o en la postinversión, analizar las causas y medidas para reducirlos.

Sostenibilidad Global

- Sobre la base del análisis anterior analizar cuál es el grado de sostenibilidad del proyecto, precisar los factores que influyeron; si hubiese problemas, analizar acciones para mejorarla.

g) Experiencias Aprendidas y Recomendaciones

Como consecuencia del análisis del proceso de ejecución del proyecto de Inversión pública, se determina un conjunto de lecciones aprendidas y se efectúan las recomendaciones correspondientes. Se tomara como base inicial las recomendaciones resultantes del estudio inicial.

CONCLUSIONES

- La exportación consiste en obtener beneficios mediante la venta de productos o servicios en mercados exteriores, buscando atenderlos con tanto éxito que las empresa crezcan cada vez más. Con los estudios realizados en el diagnostico se resalta la actitud emprendedora hacia la inserción de las empresas salvadoreñas en el mundo exportador, lo que se traduce en un alto nivel de desafío y haciéndose necesario verificar que se cuente con los conocimientos apropiados, con los activos necesarios, con un capital humano capacitado y un proceso de exportación debidamente establecido. Quedando claro que en todo esto, los canales de exportación son un aspecto clave en el esfuerzo por llegar a los mercados internacionales.
- Cabe destacar que en el proceso de mejoramiento y agilización del proceso de exportación y por ende el de comercio exterior mediante la utilización de las TIC, se insta al gobierno a que mejoren sus sistemas y desburocraticen los trámites. Además se pretende llegar a niveles de sensibilidad a estas demandas, los que se han traducido o en su defecto a realizar mejoras sustanciales a la tramitología, unificaciones de criterios interinstitucionales y racionalización de procesos.
- Aun cuando se está procurando la sistematización y planificación virtual de algunos procedimientos, aún falta la gestión de un sistema que sea completamente integrador de todos los actores que intervienen en los procesos de exportación como el que se propone en el estudio.
- La importancia de la participación del personal involucrado en la exportación, radica en que son estos los que viven el día a día del comercio exterior, y por tanto tiene una mayor cantidad de información respaldada en la experiencia vivencial de estos procesos, la cual se hace necesaria resguardarla y documentarla, según sea su naturaleza y uso.
- La propuesta contiene las políticas necesarias para establecer la continuidad en flujo del proceso minimizando con esto los retrasos producidos en el proceso actual.

- El establecimiento y la utilización de indicadores claves de desempeño juega un papel vital en la evaluación del proceso de exportación ya que permite establecer parámetros y metas de desempeño que definen como encuentra el proceso.
- Existe una ausencia de escuelas técnicas que ofrezcan cursos como: capacitación en el manejo de mercancía, trámites aduanales, etc. El resultado es un aumento de los costos operativos por parte del sector productivo.
- Otro de los puntos que influye en la situación actual del devenir de las aduanas y empresas es la carencia de bases de datos que agrupen estadísticas regulares y confiables, que permitan conocer las posibles fallas y controles internos.
- La filosofía de una unión aduanera no puede ser posible mientras los trámites aduaneros sigan dependiendo de engorroso papeleo y el flujo vehicular en las carreteras continúe congestionado.
- Los recientes aumentos en tarifas de tramites nocturnos no afectan a las aduanas involucradas en el estudio, ya que estos son aplicados a la aduana interna de San Bartolo para lograr que el transporte de mercancías se de en horas del día por cuestiones de seguridad y resguardo de las mercancías.
- Los diferentes indicadores mundiales como el del desempeño muestran que El Salvador necesita mejorar sus tiempos en los diferentes trámites que se realizan, no solamente en Aduana, si no que en general para obtener mejores resultados de los diferentes procesos

RECOMENDACIONES

- Debido al alcance del trabajo de graduación se tiene a bien recomendar que se establezcan Aduanas Yuxtapuestas en El Salvador con Guatemala y con Honduras, para agilizar el proceso en las diferentes Aduanas en frontera y así tener un proceso fluido y tener mayor productividad y eficiencia. Para esto se debe promover la cooperación internacional.
- Luego del trabajo de diseño ya descrito, se requerirá de un gran fortalecimiento de las instancias público-privadas de promoción de inversiones y exportaciones que tendrá que ser ejecutado en función de los planes de acción brindados, definidos en el marco del nuevo modelo exportador para reflejado en el estudio.
- Para lograr un desempeño óptimo en el proceso de exportación es necesario que todos los involucrados adopten, respeten y mantengan cultura, filosofías y políticas de calidad y entendimiento que ayuden a la gestión del proceso.
- Establecer o mejorar el diálogo público-privado es crítico para implantar el cambio requerido de la propuesta de mejora además llegar a un consenso entre los actores involucrados, en la necesidad de hacer que los trámites de comercio exterior sean más ágiles y menos burocráticos, llegando a la conclusión de que ello se lograría con una firme voluntad política y la plena utilización de las TIC en los distintos procesos que intervienen.
- Debido a que en todo proceso de comercio exterior el tiempo juega un rol de gran importancia para la competitividad de los mercados, se recomienda tomar las medidas expuestas en la propuesta de mejoramiento, las cuales conlleven a la realización de trámites más ágiles que a su vez permitan la liberación más pronta de mercancías y en

consecuencia coadyuven en la generación de un círculo virtuoso en los procesos asociados al comercio exterior.

- Es recomendable que El Salvador se integre al Sistema Económico Latinoamericano (SELA) en las reuniones regionales e internacionales para tratar temas de comercio exterior, además de los actores políticos y de gobierno, a los actores privados relacionados con la materia, a objeto de que aporten con su conocimiento de la realidad que viven y participen de las posibles soluciones que se planteen en estos niveles de decisión.
- Reducir el proceso de comercio exterior por medio de la generación y dotación de información confiable y a tiempo a los usuarios de la cadena de suministro de comercio exterior, por medio del uso de sistema de radio frecuencia que consiste en identificar a través de un chip, un elemento cualquiera puede tener una identificación única. Esto conlleva una gran inversión pero que permitirá tener un mejor control y seguridad de la mercancía.

BIBLIOGRAFIA

- Revistas Industrial Magazine
- Revistas “El economista 2013”
- Informe de Comercio Internacional del MINEC
- Información Estadística de Importaciones Exportaciones al 31 de enero 2013 Ministerio de Hacienda
- Doing Business 2013 “Regulaciones Inteligentes para las pequeñas y medianas empresas”.
- “Ingeniería de métodos” Edward V. Krick, Editorial Limusa S.A. De C.V., 1997
- “Methods, Standards, and Work Design”. McGraw-Hill Higher Education, Andris Freivalds, Benjamin Willard Niebel
- Informe Ranking Industrial 2013. ASI.
- Informe “Transformando empresas, transformando vidas” ENADE 2013. ANEP.
- Guía Proyecto Aduanas y Clima de Negocios que Promueven el Comercio y la Inversión, Primera edición 2008. DGA.
- Manual Único de Operaciones Aduaneras de El Salvador
- Morales, Emilio; “UN MAPA PARA LA TRANSFORMACIÓN: ESTRATEGIA, OPERACIONES Y GESTIÓN DEL CAMBIO”. DIGECAS; UCA Editores, 2,008.
- Consultores en Logística (CLC); “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN REGIONAL Y DE VALOR AGREGADO DESDE EXPORT SALVA FREE ZONE”; enero 2,004.
- Valladares Abarca, Ángel. Año 2009. Desarrollo de una propuesta para mejorar la productividad del Sector de transporte de Carga de el Salvador, Trabajo de graduación para optar al grado de Ingeniería Industrial. Universidad de El Salvador. Trabajo de investigación.
- Albizu, Vidal y Uria Análisis del potencial competitivo para la exportación, versión 02/07 Julio 2007.
- Estándares Comunes, programa PICARD, WCO, 2009.
- Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Tercera Edición, Guía del PMBOK – PMI.
- Manual Único de Operaciones Aduaneras. Ministerio de Hacienda El Salvador

GLOSARIO



ACEPTACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS: El acto mediante el cual la Aduana tras haber comprobado que la solicitud de despacho contiene todos los datos necesarios y se han adjuntado los documentos exigidos, la acepta, autorizando el régimen solicitado, previo el cumplimiento de las condiciones y formalidades que procedan.

ADMINISTRACIÓN DE ADUANA: Es el órgano administrativo competente para conocer directamente del tráfico internacional de mercancías; controlar y fiscalizar su paso a través de las fronteras del país, aplicar la legislación de los regímenes aduaneros, aplicar los gravámenes a que están sujetas las mercancías; controlar las exoneraciones concedidas en forma legal y cumplir las funciones establecidas en las leyes aplicables.

ADMINISTRADOR: Jefe de una Administración de Aduana determinada.

ADUANA: Es la unidad técnica administrativa, dependiente de la Dirección General, encargada de las gestiones aduaneras y del control de la entrada, la permanencia y la salida de las mercancías objeto del comercio exterior, así como de la coordinación de la actividad aduanera con otras autoridades gubernamentales ligadas al ámbito de su competencia, que se desarrollen en su zona de competencia territorial o funcional. (Art. 14. Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas).

ADUANA DE DESTINO: Oficina donde termina una operación de tránsito aduanero, en el país destinatario de la mercadería.

ADUANA DE FRONTERA: Aduana de entrada y salida al país, ubicada en zona limítrofe por la cual previo control, las mercancías cruzan, con motivo de una operación de Tránsito Aduanero o de otra índole.

ADUANA DE PASO DE FRONTERA: La Aduana de entrada o salida de un país signatario, ubicada en una de sus fronteras, por la cual previo control, las mercancías cruzan con motivo de una operación de tránsito aduanero internacional.

ADUANA INTERNA: Es la aduana ubicada geográficamente al interior del país.

ADUANAS YUXTAPUESTAS: Servicios Aduaneros de dos países con fronteras comunes que operan en forma coordinada, mediante la prestación de servicios en sus oficinas localizadas en sus correspondientes territorios y que aplican procedimientos armonizados, mediante la utilización de mecanismos informáticos y de comunicación, preferentemente. Aplican, además, el principio de ventanilla binacional.

AFORO FÍSICO: Apertura de bultos y verificación de la conformidad entre las mercancías declaradas y las que se encuentran en almacenes.

AFORO: Es el acto por el cual la Autoridad Aduanera legaliza la DM, el aforo puede efectuarse física, documental e informáticamente. En el aforo físico se verifica la clasificación arancelaria de las mercancías, su valor, peso, origen, cantidad o medida. Cualquiera sea el tipo de aforo, el fin es determinar o confirmar el adeudo o la garantía, así como velar por el cumplimiento de las demás obligaciones inherentes al régimen solicitado.

AGENTE ADUANERO: Auxiliar autorizado para actuar habitualmente, en nombre de terceros en los trámites, regímenes, y operaciones aduaneras, en su carácter de persona natural, con las condiciones y requisitos establecidos en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) y su Reglamento.

ALBARÁN: es un documento mercantil que acredita la entrega de un pedido. El receptor de la mercancía debe firmarlo para dar constancia de que la ha recibido correctamente.

ANEXO DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Información complementaria a la Declaración de Mercancías, no contenida en la misma, y necesaria para su comprensión y cotejo.

ARANCEL ADUANERO: Ordenamiento sistemático de mercancías con los respectivos tributos que les son aplicables en las destinaciones de importación o de exportación.

ARANCEL: Valoración o tasa; ley o norma. Tarifa oficial que establece los derechos que se han de pagar por diversos actos o servicios administrativos (como costas procesales, aduanales, derechos), profesionales y/o actividades académicas o provenientes de artes u oficios.

ARANCEL EXTERNO COMÚN: En la medida en que las diferencias arancelarias entre los países miembros de un grupo de integración pueden distorsionar la competencia dentro del mercado ampliado, los países integrantes de la Comunidad Andina se comprometieron a aplicar un arancel igual para las importaciones provenientes de terceros países.

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

AUTORIDAD ADUANERA: Funcionario de la Dirección General de Aduanas que, en razón de su cargo y en virtud de la competencia otorgada, comprueba la correcta aplicación de la normativa aduanera, la cumple y la hace cumplir. (Art. 2 Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas).

AUXILIARES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA ADUANERA: Son las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participen ante el Servicio Aduanero, en nombre propio o de terceros en la gestión aduanera.



CAFTA: Central America Free Trade Agreement (Tratado de Libre Comercio entre Centro América, República Dominicana y los Estados Unidos).

CALIFICACIÓN DE ORIGEN: Es una resolución emitida, a petición del Usuario, para establecer si una mercancía califica como originaria, en relación a un Tratado de Libre Comercio y gozar de trato arancelario preferencial al momento de la importación.

CARTA DE PORTE: Es el documento que contiene un contrato de transporte terrestre en el que se consigna la descripción de las mercancías transportadas, las condiciones en que se realiza el transporte y se designa el consignatario de ellas.

CAUCA: Código Aduanero Uniforme Centroamericano. Documento a nivel de Tratado Centroamericano que establece los lineamientos para las Operaciones Aduaneras realizadas en la región centroamericana.

CENTREX: Centro de Trámites y Exportación del Banco Central de Reserva, actualmente conocido como CIEX.

CEPA: Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma.

CERTIFICADO DE ORIGEN: Son utilizados para comprobar documentalmente que una mercancía califica como originaria. Dicha certificación debe contener nombre, firma y sello del certificante y podrá ser avalado por la autoridad competente que cada Parte designe según corresponda.

El exportador que certifique el origen de las mercancías, debe conservar durante un período mínimo de cinco (5) años, después de la certificación de las mismas, todos los registros contables y documentos que amparen estrictamente el origen de las mercancías.

CERTIFICADO FITOSANITARIO: El certificado fitosanitario es un instrumento de control contra las plagas. Determinados vegetales, deben ir acompañados de su correspondiente certificado fitosanitario en el momento de la importación. Es extendido por la entidad competente en El Salvador (Ministerio de Agricultura y Ganadería), en el que se hace constar el buen estado sanitario de las mercancías de origen vegetal en él consignadas.

CERTIFICADO ZOOSANITARIO: Es el Certificado extendido por la entidad competente en El Salvador (Ministerio de Agricultura y Ganadería), en el que se hace constar el buen estado sanitario de las mercancías de origen animal en el consignadas.

CIEX: Centro de trámites de Importaciones y Exportaciones. Oficina del Banco Central de Reserva de El Salvador en la cual se tramitan las autorizaciones previas a la importación o exportación. (Antes CENTREX).

CLASES DE TRIBUTOS: Los tributos se clasifican en: impuestos, tasas y contribuciones especiales. (Ver Arts. 12 al 15 inclusive del Código Tributario).

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA: De acuerdo con la regla general No. 1, la que está determinada legalmente por los textos de las partidas y de la nota de secciones o capítulos, y cuando no sean contrarias a los textos de dichas partidas y notas, por las demás reglas generales y complementarias para la aplicación e interpretación del arancel.

CLASIFICACIÓN DE LOS IMPUESTOS: Directos / Indirectos / Reales / Personales / Ordinarios / Extraordinarios / Internos / Al Comercio exterior.

CLASIFICACIÓN ECONÓMICA DEL GASTO PÚBLICO: Elemento de programación presupuestaria que permite identificar cada renglón del gasto público según su naturaleza económica, en corriente o de capital; los gastos corrientes no aumentan los activos del Estado, se destinan para el funcionamiento administrativo y técnico de las instituciones públicas, mientras que los de Capital son aquéllos que incrementan la capacidad de producción, como la inversión física directa y las inversiones financieras propiamente dichas. Esta distribución permite medir la influencia que ejerce el gasto público en la economía.

CMT: Controlador de Medios de Transporte.

CO-CONSOLIDACIÓN DE CARGA: Persona natural o jurídica calificada como consolidadora que utiliza los servicios de otro consolidador, para el transporte de las mercancías por las que ella ha contratado, en virtud de lo cual emite documento de desconsolidación derivados del documento que le emite el desconsolidador y que transporto las mercancías.

CÓDIGO ARANCELARIO: Conjunto de dígitos que identifican la mercadería dentro de la nomenclatura arancelaria.

CÓDIGO TRIBUTARIO: Cuerpo de leyes dispuestas según un plan metódico y sistemático. Regulación unitaria en un sólo texto del conjunto de cuestiones relativas a materia tributaria, debe obedecer a principios racionales y que sirve a la seguridad jurídica o certeza del Derecho. En este caso compilación de normas relativas a la tributación salvadoreña.

COLECTURÍAS: Son las oficinas legalmente constituidas por el Ministerio de Hacienda, para percibir fondos del Estado y de terceros. (Pág. 63 R. Ley AFI).

COMITÉ ADUANERO: El establecido de conformidad con el Artículo 10 del Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano.

COMITÉ DE SUBASTA: Funcionarios encargados de la verificación del proceso de la subasta, el cual estará integrado por el Jefe del Departamento de Subastas y un representante de las Unidades siguientes: Unidad de Planificación y Gestión de la Calidad, Unidad de Atención al Usuario y Seguimiento de Reclamaciones y División de Operaciones.

COMPAÑÍA NAVIERA O AGENTE NAVIERO: Es la persona natural o jurídica, que actúa en nombre del Transportista Principal o Carrier, como mandatario o comisionista mercante, estando facultado para representarle frente a terceros y ante las autoridades portuarias y aduaneras

COMPENSACIÓN: Modo de extinción de obligaciones recíprocas que produce su efecto en la medida que el importe de una de las obligaciones se encuentra comprendido en el de la otra,

quedando la obligación pendiente sólo en la diferencia. De acuerdo con la anterior definición, podemos decir que la compensación, como forma extintiva de la obligación fiscal, tiene lugar cuando el Fisco y contribuyente son acreedores y deudores recíprocos, situación que puede provenir de la aplicación de una misma ley tributaria o, de dos diferentes. (Véase Art. 77 del Código Tributario).

COMPROBACIÓN: Operación realizada para el despacho de una mercadería, con el objetivo de establecer la exactitud y correspondencia de los datos consignados en la declaración de aduana respectiva, con los demás documentos que sean necesarios.

COMPROMISO PRESUPUESTARIO: Comprenderá toda afectación preventiva del crédito presupuestario originada por un acto administrativo debidamente documentado, mediante el cual la autoridad competente decide la realización de un gasto presupuestario y se identifica la persona natural o jurídica con quien se establece la relación que da origen al compromiso, así como los bienes o servicios a recibir o, en su caso, los gastos sin contraprestación. (Pág. 18 Ley AFI).

COMPROMISOS DE LA DEUDA: Representa la suma total de los préstamos ejercidos por el deudor, al amparo de los convenios firmados en el año.

CONCENTRACIÓN: Son los recursos que se depositan en la Cuenta Corriente Única del Tesoro Público, disponibles para su ejecución. (Pág. 64 R. Ley AFI).

CONCESIÓN: Acción y efecto de conceder, de dar, otorgar, hacer merced y gracia de una cosa. Acto de Derecho Público en el que el Estado (central, autónomo, gobernación y/o municipio), delega en una persona (natural o jurídica), parte de su autoridad y de sus atribuciones para la prestación de servicio de utilidad general.

CONCESIONARIO: Persona natural o jurídica habilitada por la ley o por el servicio para operar recintos de depósito.

CONCILIACIÓN BANCARIA: Es parte fundamental del control interno, su propósito es comparar los movimientos registrados por el banco y los registros contables efectuados en la Institución, con el fin de conciliar los saldos y revelar cualquier error o transacción no registrada por el banco o la institución. (Pág. 26 del Manual de Procesos para la Ejecución Presupuestaria).

CONDONACIÓN DE DERECHOS E IMPUESTOS A LA IMPORTACIÓN: Dispensa del pago, total o parcial, de los derechos e impuestos de importación en el caso en que no hubieran sido satisfechos.

CONDUCTOR: Persona a cargo de un vehículo y pro ficción, los agentes o representantes legales de la empresa de transporte.

CONFISCACIÓN: Acción y efecto de confiscar, de privar a alguien de sus bienes y aplicarlos al Fisco, previa tasación e indemnización del valor de lo expropiado.

CONFUSIÓN: La obligación tributaria se extingue por confusión cuando el sujeto activo acreedor de la obligación tributaria quedare colocado en la situación de deudor, produciéndose iguales efectos que el pago. Si la recurrencia de las dos calidades se verifica solamente en una parte de la obligación o con respecto a alguno de los obligados solidarios, hay lugar a confusión y se extingue la obligación con sólo en esa parte o con respecto a ese obligado, respectivamente. (Art. 81. Código Tributario).

CONIP: Comisión Nacional de Inversión Pública.

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE MÁSTER: Título representativo de mercancías, que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el transportista para transportarlas al territorio nacional y designa al consignatario de ellas. (Art. 3 RECAUCA). Es el documento emitido para un embarque consolidado de carga para diferentes clientes.

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE O B/L: Documento de embarque marítimo que acredita la posición y/o propiedad de la carga. Recibo de las mercancías puestas a bordo de un barco, firmado por la persona o agente que se compromete por contrato, a transportarlas.

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE: Título representativo de mercancías, que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el transportista para transportarlas al territorio nacional y designa al consignatario de ellas.

CONSIGNACIÓN DE MERCANCÍAS: Acto jurídico mediante el cual una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, confía la custodia, manejo y distribución de sus mercancías a un usuario directo de un parque de servicios.

CONSIGNACIÓN: Acción y efecto de consignar. De señalar y destinar el rédito de una finca o efecto para el pago de una cantidad o renta que se debe o se constituye. Entrega de una cosa en depósito.

CONSIGNANTE O CONSIGNATARIO CON LICENCIA PARA DESPACHAR: Personas naturales o jurídicas que, por cuenta propia y habitualmente, remiten mercancías o las reciben a su nombre o a su orden como sus destinatarios finales en los conocimientos de embarque, cartas de porte o guías aéreas y en los manifiestos. Su nombramiento es atribución privativa del director para ante una o varias aduanas.

CONSOLIDACIÓN CONTABLE: Comprende el proceso de clasificación, agregación, eliminación de movimientos inter e interinstitucionales (para depurar la información y evitar duplicaciones) y procesamiento de los datos contenidos en los estados contables elaborado por las instituciones del Estado (gobierno central, instituciones descentralizadas no empresariales, empresas públicas y municipalidades), con el fin de obtener los estados de situación contable agregados que permitan determinar la composición real de los recursos, gastos, obligaciones y patrimonio del sector público.

CONSOLIDACIÓN DE MERCANCÍAS: Actividad que permite agrupar diferentes embarques (cargas) de uno o varios consignatarios, para ser transportados bajo un sólo documento de transporte madre.

CONSOLIDACIÓN DE MERCANCÍAS: Es la reunión de mercancías pertenecientes a diferentes destinatarios en una unidad de transporte de carga, que va hacia un destino común.

CONTADOR VISTA (AFORADOR): Empleado aduanero responsable de efectuar el aforo de las mercancías.

CONTENEDOR: Artefacto de transporte (caja de embalaje, cisterna móvil u otro artefacto análogo):

1. De un volumen interior de, por lo menos 1 metro cúbico.
2. Especialmente concedido para facilitar el transporte de mercancías, sin rotura de carga, por uno o varios modos de transporte;
3. Que constituye un compartimiento total o parcial cerrado, destinado a contener mercancías;
4. Que tiene carácter permanente y que es suficientemente resistente para permitir su uso repetido;
5. Recoger información de la persona responsable del medio de transporte, controlar los documentos comerciales, los documentos de transporte o cualquier otro relativo al medio de transporte y a su carga, a los productos de aprovisionamiento, a la tripulación y a los pasajeros; y
6. Visitar, inspeccionar y registrar el medio de transporte.

CONTINGENCIA: Es el procedimiento utilizado por las Aduanas o Delegación de Aduana del país cuando fallan los sistemas informáticos y/o falta la energía eléctrica.

CONTROL DE ADUANA: Conjunto de medidas tomadas con vistas a asegurar la observancia de las leyes y reglamentos que la aduana está encargada de aplicar.

CONVENIO DE ESTAMBUL: Expresión corrientemente utilizada para designar el Convenio Aduanero sobre Admisión Temporal de Mercancías, aprobado por el Consejo de Cooperación Aduanera, en Estambul, Turquía en 1990.

CONVENIO KIOTO: Expresión corrientemente utilizada para designar el Convenio Internacional para la Simplificación de los Regímenes Aduaneros, aprobado por el Consejo de Cooperación Aduanera, en Kyoto, en 1973.

CRECIMIENTO ECONÓMICO: Incremento del producto nacional sin que implique necesariamente mejoría en el nivel de vida de la población, se expresa en la expansión del empleo, capital, volumen comercial y consumo en la economía nacional.

CUANTIFICADOR: entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser empleado para comparar desempeños entre períodos o entre entornos geográficos o sociales



DECLARACIÓN DE MERCANCÍA PARA EL TRÁNSITO ADUANERO INTERNACIONAL TERRESTRE O “DECLARACIÓN”: Documento aduanero único de los países signatarios en el que se amparan las mercancías y que consta de todos los datos e informaciones requeridos por este Reglamento para la operación de tránsito aduanero internacional.

DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS (DM): Documento elaborado en la forma prescrita por el Servicio Aduanero, mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente el régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones que éste impone.

DESADUANAMIENTO DE MERCANCÍAS: Cumplimiento de los actos y las formalidades aduaneras necesarias para nacionalizar las mercancías importadas, mediante el empleo de un régimen aduanero.

DESEMPEÑO: Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos en un determinado período.

DOCUMENTO DE TRANSPORTE: Término Genérico que comprende el conocimiento de embarque, guía aérea o la carta de porte, que da el derecho de propiedad, la existencia del contrato de transporte y las condiciones en que será entregada la mercancía al consignatario



EFFECTIVIDAD: Es la medida del impacto de nuestros productos o servicios en el objetivo.

EFICACIA: El logro de los resultados de manera oportuna y guardando relación con objetivos y metas. (Pág. 4 R. Ley AFI).

EFICIENCIA: La aplicación más conveniente de los recursos asignados para maximizar los resultados. (Pág. 4 R. Ley AFI).

ELUSIÓN FISCAL: Acto de defraudación fiscal cuyo propósito es reducir el pago de las contribuciones que por ley le corresponden a un contribuyente.

EMPRESA: Es la organización de los elementos de la producción (naturaleza, capital y trabajo) con miras a un fin determinado. La realizan las personas naturales y/o jurídicas, nacionales y/o extranjeras, públicas y/o privadas, con o sin fines lucrativos.

EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS: Es el régimen mediante el cual las Mercancías son enviadas para su uso o consumo definitivo en el exterior, previo el cumplimiento de todas las formalidades aduaneras y las de otro carácter que sean necesarias.

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

EXPORTACIÓN: Envío de mercaderías del país propio, o del que se mencione, a otro distinto.

EXPORTADOR: Persona física o natural que exporta desde un territorio de un país Parte a territorio salvadoreño.



FACTURA: Nota de Contabilidad que se entrega al comprador de bienes o servicios. Se detalla, según número, peso, medida, clase o calidad y precio de los artículos o servicios de una operación mercantil. / Documento que están obligados a emitir los contribuyentes del IVA cuando la operación se realice con un consumidor final o en caso de exportaciones. Sirve para sustentar operaciones relacionadas con los demás tributos internos que regula el Código Tributario.

FACTURA COMERCIAL: Este documento es preparado por el exportador para amparar la mercancía. Debe ser detallada como sea posibles y estar claramente redactada, a fin de que la información que contenga sea comprensible hasta con un conocimiento limitado del idioma utilizado. La factura comercial definitiva es el documento que describe las mercancías por lo tanto, debe contener información referente a la aduana de salida del país de origen y puerto de entrada del país de destino, nombre y dirección del vendedor , nombre y dirección del consignatario, descripción detallada del mercancía, cantidades peso y modalidades del

embarque, precio de la mercancía, especificando el tipo de moneda y señalando su equivalente en moneda nacional (sin incluir IVA), tipo de divisas, condiciones de venta, lugar y fecha de expedición, además de requerimientos adicionales exigidos por el comprador.

FALLAS EN EL SISTEMA INFORMÁTICO: Estado del sistema que obedece a cambios de migración a otros sistemas, caída del mismo como tal, entre otros.

FAUCA: Formulario Aduanero Único Centroamericano, documento en el que se ampara la importación o exportación de mercancías originarias del área centroamericana.

FLETE: Precio pagado en concepto de arrendamiento del buque objeto del contrato de fletamento. Utilizase por extensión, para designar el precio pagado por el transporte de mercadería, tanto terrestre, marítimo o aéreo.

FUNCIONARIO PÚBLICO: Quien desempeña alguna de las funciones públicas. El órgano o persona que pone en ejercicio el poder público.



GESTIÓN. Un concepto más actualizado lo define como el logro del objetivo, basado en el uso eficiente de los recursos y en la eficacia de la elaboración de los productos y servicios. / El proceso de gestión involucra tres aspectos fundamentales: la utilización de los recursos, el logro de productos y el alcance de los objetivos.

GOBERNANZA: término para designar la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del Estado, que proporciona a éste buena parte de su legitimidad.

GOBIERNO. Acción y efecto de gobernar. Origen y régimen para gobernar una nación, gobernación, municipio. Conjunto de ministros superiores de un Estado. / Término genérico que

se aplica a todas las dependencias de las autoridades públicas de cualquier territorio o sus partes, establecidas a través de procesos políticos y que ejercen un monopolio de poderes de observancia obligatoria en el territorio o sus partes, motivados por consideraciones de carácter público en las esferas económica, social y política y dedicados primordialmente a la prestación de servicios públicos que difieren en cuanto a su naturaleza, costo y fuentes de financiamiento.



HD: Hoja de devolución. Documento emitido por el funcionario aduanero para el rechazo de una Declaración de Mercancías que no haya cumplido con todas las obligaciones exigidas en la legislación aduanera.



IMPORTADOR: Persona física o natural que importa en El Salvador bienes que son exportados desde un territorio de un país Parte.

INCIDENCIA: Circunstancia o suceso secundarios que ocurre en el desarrollo de un proceso, pero que puede influir en el resultado final de este.

INDICADOR: Parte de un instrumento de medida que informa del estado de funcionamiento de un mecanismo, sistema o proceso.

ÍNDICE: Es una cifra que muestra la evolución de una cantidad. Esta cifra es expresada generalmente como un número absoluto o como la variación porcentual que muestra el nivel alcanzado en una época cualquiera de los elementos de una serie de tiempo. Las comparaciones que se realizan pueden ser también entre lugares, unidades económicas, sociales, de producción y de cualquier otra categoría.

INFRACCIONES ADUANERAS: Son aquellos actos u omisiones previstos en la Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras, que constituye trasgresión o violación de la Normativa Aduanera o incumplimiento a la normativa establecida en acuerdos, convenios, tratados y otros instrumentos en materia de comercio. Estas se dividen en Administrativas, Tributarias y Penales.

INTRANET: red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.



LIQUIDACIÓN ORDINARIA U OFICIOSA: Es la determinación de las obligaciones Aduaneras efectuadas por la Autoridad Aduanera por las que se fijan y pagan los tributos exigibles y se cumplen las demás obligaciones necesarias para la autorización de un Régimen Aduanero.



MACROPROCESO: Son los grandes procesos más importantes de una organización. No suelen ser más de cinco o seis.

MANIFIESTO DE CARGA: Documento en el cual se detalla la relación de las mercancías que constituyen la carga de un medio o unidad de transporte y expresa los datos comerciales de las mercancías. Artículo 243 RECAUCA.

MARCHAMO: Ver Precinto aduanero.

MEDIO DE TRANSPORTE: Nave, aeronave, vagón ferroviario, vehículo automotor o cualquier otro medio utilizado para el transporte de personas o mercancías, en general todos los medios de transporte utilizados para la movilización de mercancías de un lugar a otro.

MERCANCÍA: Cualquier bien tangible susceptible de comercializarse entre dos o más personas.

MÉTODO S.L.P (Sistematic Layout Planning – Planificación Racional de la Distribución en Planta): El método S. L. P es un conjunto de fases que nos permiten abordar sistemáticamente un proceso de distribución en planta desarrollado por Richard Muther.



NÚMERO DE REGISTRO DEL TRÁNSITO: Código único correlativo que consta de once caracteres, que el sistema SISTRANS asigna al tránsito generado por un funcionario aduanero.



OPERACIÓN ADUANERA. Operación física, autorizada por ley, de la que son objeto las mercancías y que se efectúa bajo control aduanero.



Palet: armazón de madera, plástico u otros materiales empleado en el movimiento de carga ya que facilita el levantamiento y manejo con pequeñas grúas hidráulicas, llamadas carretillas elevadoras.

Paliativo: medida que mitiga o atenúa los efectos negativos de algo.

PARQUE DE SERVICIOS: Área delimitada que formando un solo cuerpo, se encuentra cercada y aislada, sin población residente, donde los bienes que en ella se introduzcan y los servicios que se presten, se consideran fuera del territorio aduanero nacional, con respecto a los derechos e impuestos de importación, dentro de la cual y bajo la responsabilidad de un administrador autorizado, se establezcan y operen varias empresas dedicadas a la prestación de servicios bajo los términos y condiciones regulados por la Ley.

PARTIDA ARANCELARIA: Es la descripción de determinada mercadería de acuerdo al rubro arancelario.

PRECINTO ADUANERO O MARCHAMO: Dispositivo de seguridad utilizado para la aplicación en régimen de Transito Aduanero, con el fin de prevenir o de comprobar cualquier atentado a la integridad de los artículos (Mercancías) contenidas en una unidad de carga o unidad de transporte.

Procedimiento: Es todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez. El procedimiento se vuelve entonces en algo posible de ser conocido y repetido de modo que al buscar un determinado tipo de resultado para X situación, se sepa de qué manera proceder o actuar.

Proceso: Son los procesos en los que se despliegan los macroprocesos

PROCESO DE DESPACHO: Pasos que deben cumplirse para que las mercancías sean liberadas del control aduanero.

PROCESO SELECTIVO Y ALEATORIO: Proceso selectivo y aleatorio en virtud del cual las Declaraciones de Mercancías quedan sujetas a ser seleccionadas por las alternativas verde (levante automático), amarillo (aforo documental), azul (inspección a posteriori) y rojo (verificación inmediata).

PRODUCTO: Es el medio para alcanzar o lograr un objetivo. Es algo que satisface una necesidad, deseo y demanda. Si no satisface una necesidad se transforma en desecho. Los productos pueden ser: bienes tangibles, o servicios (intangibles). Los productos para considerarse como tales deben ser necesarios y suficientes y hacer desaparecer una carencia o necesidad temporal.

PRUEBA DOCUMENTAL: Medio de prueba formado por documentos. Demostración de la verdad de una afirmación, de la existencia de una cosa o de la realidad de un hecho, que se realiza por medio de documentos privados, documentos públicos, libros de comerciantes, correspondencia o cualquier otro escrito.



RÉGIMEN ADUANERO: Tratamiento aplicable a las mercaderías sometidas al control de la aduana, de acuerdo con las leyes y reglamentos aduaneros, según la naturaleza y objetivos de la operación.

SAC: Sistema Arancelario Centroamericano. Acuerdo Ejecutivo No.313 en el Ramo de Economía. D. O. No. 96, Tomo 335, del 28 de mayo de 1997.



SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS: es un mecanismo por medio del cual los productos originarios de países en vía de desarrollo o menos desarrollados tienen acceso a tasas arancelarias preferenciales o simplemente están libres de aranceles de internación, al ingresar al territorio de los países de economías desarrolladas. Los productos beneficiados, principalmente son los manufacturados y semi manufacturados, aunque también están considerados algunos productos agrícolas y del mar.

Subproceso: Conjunto de actividades de un proceso que, a su vez, constituyen procesos diferenciados y cuya identificación es útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.



TELEDESPACHO: Es el trámite de la Declaración de Mercancías ante la autoridad aduanera, de la información contenida en la misma, utilizando la vía electrónica y la tecnología de comunicación, a efecto de obtener la aplicación del régimen solicitado, dentro del marco de mutua responsabilidades entre la Dirección General, los usuarios y los Auxiliares de la Función Pública Aduanera, Bancos y en general los operadores e instituciones controladoras.

TERRITORIO ADUANERO: El ámbito terrestre, acuático y aéreo de El Salvador, con las excepciones legalmente establecidas

TRÁMITE: Paso de una parte a otra. Cada uno de los estados, pasos o providencias de un asunto, sea público o privado, administrativo o judicial.

TRÁNSITO ADUANERO INTERNACIONAL: Régimen aduanero con arreglo, en el cual, las mercancías son transportadas bajo control aduanero desde una aduana de partida hasta una aduana de destino en una misma operación, en el curso de la cual se cruzan una o más fronteras.

TRÁNSITO ADUANERO INTERNO (DMTI):Régimen Aduanero de las mercancías, bajo Control Aduanero desde una Aduana Interna de Inicio hasta otra Aduana Interna de Destino (dentro del territorio Salvadoreño).

TRÁNSITO ADUANERO: Es el régimen bajo el cual las mercancías sujetas a control aduanero son transportadas de una Aduana a otra por cualquier vía, con suspensión total de los derechos e impuestos.

TRANSPORTISTA DE CARGA INTERNACIONAL TERRESTRE: Toda persona debidamente registrada y autorizada por la Autoridad Aduanera de su país de origen que ejecuta o hace ejecutar el transporte internacional de mercancías.

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Documentos exigibles para exportar	614
Anexo 2. Estudio INCAE Costa Rica sobre Aduanas	619
Anexo 3. Robos y hurtos de transporte de carga	620
Anexo 4. Cartas y constancia a personal de Aduanas	621
Anexo 5. Cartas y autorizaciones de empresas exportadoras de Bebidas	626
Anexo 6. Formatos de cuestionarios para entrevistas a involucrados y resultados	631
Anexo 7. Tabulación de entrevistas a transportistas, empresas y aduanas	648
Anexo 8. Formatos de control interno de aduanas	682
Anexo 9. Prueba Chi Cuadrado	686
Anexo 10. Perfil de los puestos de trabajo DGA	692
Anexo 11. Actividades del proceso de exportación críticas según el Diagnóstico	708
Anexo 12. Metodología del diseño de la propuesta	709
Anexo 13. Documentos diseñados para la información dentro del proceso	710
Anexo 14. Proceso de exportación propuesto	714
Anexo 15. Esquema de la simulación del proceso propuesto	715
Anexo 16. Cálculo de las proyecciones	716
Anexo 17. Programación financiera	718
Anexo 18. Estadísticas de interés	719
Anexo 19. Listado de exportadores en El Salvador	721

ANEXO 1. DOCUMENTOS EXIGIBLES PARA EXPORTAR

a) FAUCA

Banco Central de Reserva de El Salvador
Centro de Trámites de Exportación

FORMULARIO ADUANERO UNICO
CENTROAMERICANO

Página 1 de 1 Total

1. Exportador (Nombre, Dirección, País)
CALLE EL PROGRESO COLOMBIA ROMA NO.1370 SAN SALVADOR, SAN SALVADOR, SAN SALVADOR, EL SALVADOR
TEL. 2291800 FAX. 22431610 export@sigma-almacenes.com.sv

2. Identificación Tributaria Exp.
061-41210830014

3. No. de Factura

4. Registro No.
201205017998

5. Código de Exportador
1375

6. Licencia No.
E200116286

7. Consignatario/Responsable del despacho (Nombre, Dirección, País)
S.A. 720394-0
18 AVE. 39-60 ZONA 12 GUATEMALA, GUATEMALA, GUATEMALA
TEL. FAX.

8. Identificación Tributaria

9. Tipo de Exportación
DEFENSIVA

10. Modalidad de Pago/Modo de Pago
COBRANZA DIRECTA

11. Agente o Representante del País de Origen (Nombre, Dirección, País)
002

12. Forma de Pago
CREDITO

13. País de Origen de la Mercadería
EL SALVADOR

14. Medio de Transporte TERRESTRE

15. Aduana de Destino
PEDRO DE ALVARADO

16. País de Destino de la Mercadería
GUATEMALA

17. Puerto de Embarque
LA HACIENDERA

18. País de Destino de la Mercadería
GUATEMALA

19. Referencia

20. Fecha de Embarque
30/08/2012

21. Aduana de destino
LA HACIENDERA

22. No. de Item

23. Marca, Nóm. Sellos, Días

24. Número y Clase de Bultos, Descripción de las Mercancías

25. Código Arancelario

26. Cantidad y Unidad de Medida

27. Peso Neto (en Kgs.)

28. Valor F.O.B. S.C.A.

22. No. de Item	23. Marca, Nóm. Sellos, Días	24. Número y Clase de Bultos, Descripción de las Mercancías	25. Código Arancelario	26. Cantidad y Unidad de Medida	27. Peso Neto (en Kgs.)	28. Valor F.O.B. S.C.A.
1	SM	495.00 BULTOS EMBUTIDOS MIXTOS	1601090 000	9,282.42 KILOGRAMO	9,282.42	21,356.80
2	SM	92.30 BULTOS EMBUTIDOS DE PORCINO (CERDO)	16010930 000	1,750.00 KILOGRAMO	1,750.00	3,054.58
3	SM	6.80 BULTOS TOCINO ASUMADO	02101200 000	99.82 KILOGRAMO	99.82	376.75
4	SM	81.08 BULTOS EMBUTIDOS DE BOVINO	16010010 000	1,372.65 KILOGRAMO	1,372.65	4,557.12

Peso Bruto Total: 12,710.89 Kgs. Peso Neto Total: 12,584.29 Kgs.

29. No. de Item

30.1 Criterio para Clasificar Origen

30.2 Método UNICOD

30.3 Otros Instancias

31. Permisos y Observaciones
La Cantidad de 640 costales justificas que autorizaran Vacios a El Salvador
MOTORISTA: Santiago Ernesto Araya
LICENCIA: 0204-200171-101-B
PLACA (S): C-67-887
REGISTRO ADUANERO: 50-5079
Factura(s): 243

32. Valor F.O.B. Total S.C.A.
30,645.25

33. Fletes S.C.A.
258.00

34. Seguros S.C.A.
421.37

35. Otros S.C.A.
0.90

36. Valor Total S.C.A.
31,316.52

37. Firma y Sello de Funcionario Autorizado de la Dirección General de Aduanas de El Salvador

38. Impuestos Internos

39. Lugar y Fecha de Emisión
EL SALVADOR 24/08/2012

40. Autorización Banco Central/Viviendas Usitas
SICEX-CENTREX-BCR
FSY2442679

41. Autorización Banco Central/Viviendas Usitas
SICEX-CENTREX-BCR
FSY2442679

42. El exportador DECLARA que las mercancías declaradas son originarias de _____ y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos.
Nombre: _____
Empresa: _____
Cargo: _____

43. El exportador CERTIFICA que las mercancías declaradas son originarias de EL SALVADOR y que los valores, gastos de transporte, seguro y demás datos consignados en este formulario son verdaderos.
Nombre: DAX FERRANDO GARCIA ALVAREZ
Empresa: PRODUCTOS CARRERON, S.A. DE C.V.
Cargo: GERENTE DE LOGISTICA
Firma Productor/Exportador

10-08-2012
30-08-2012

COPIA

PRDUDOPRO-CARRERON@el.com C.V.

b) MANIFIESTO DE CARGA



MANIFIESTO DE CARGA

FECHA DE SALIDA: 30-Ago-12
MANIFIESTO No: 23

ADUANA DE SALIDA: LA HACHADURA

No. DE CESTAS: 450 (ESTAS CESTAS REGRESARAN VACIAS A EL SALVADOR)

CARTA DE PORTE No. 48

EXPORTADOR:

CONSIGNATORIO: CALLE EL PROGRESO # 2020, COL. ROMA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR
SIGMA ALIMENTOS GUATEMALA, S.A.
18 AVE. 39-60 ZONA 12 GUATEMALA

PLACA(S): C-47-987
FURGON: 0
LICENCIA: 0204-200171-101-8
PASAPORTE: 0
MOTORISTA (S): Santiago Ernesto Anaya

CANTON(ES)
3

ADUANA DE SALIDA: LA HACHADURA

No. BULTOS	U/M	CONTENIDO SEGUN EMBARCADOR	PESO NETO	PESO BRUTO	VALOR USD FOB
496	CESTAS	EMBUTIDOS MIXTOS	9,282.42	9,435.13	21,758.80
0	CESTAS	JAMONES PORCINOS	0.00	0.00	0.00
85	CESTAS	EMBUTIDOS DE PORCINO	1,750.00	1,778.79	3,954.58
8	CESTAS	TOCINO AHUMADO	98.82	101.48	378.75
0	CESTAS	EMBUTIDOS DE PAVO	0.00	0.00	0.00
81	CESTAS	EMBUTIDOS DE BOVINO	1,372.05	1,394.82	4,567.12
1	BULTO	IMPRESORAS	6.51	7.43	133.30
1	BULTO	ACCESORIOS PARA COMPUTADORA	4.01	4.60	8.96
650	CESTAS	TOTAL	12,514.81	12,722.03	30,787.61

MOTORISTA 1: Santiago Ernesto Anaya
LICENCIA: 0204-200171-101-8
PLACA: C-67-887
FURGON: 0
PESO: 12,722.03 KGS BRUTOS

ORIGINAL

MOTORISTA 2:
LICENCIA:
PLACA:
PESO: KGS BRUTOS

c) FACTURA DE EXPORTACION



Productos Carnicos S.A. de C.V.
 SERVO REAFRIGERACION Y CONSERVACION DE CARNEA
 Calle El Progreso #2000, Col. Roma, San Salvador, El Salvador, C. A.
 FONO: (503) 2248-3600 FAX: (503) 2245-0020

FACTURA DE EXPORTACION
 No. 1230000000245
 REGISTRO No. 222-4
 NIT: 0514-121083-001-4

FECHA: 30/AGO/2012 CODIGO VENDEDOR: 51 / LEMBA DE PAGO: CREDITO
 DEPARTAMENTO: 3382 DIRECCION: ...

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VENTAS
1,024.00	1506	JAMON VIRGENIA LCS G VIT	1.5400	4,836.96
1,029.00	1510	PEPERONY LC	2.8000	7,258.00
330.90	1511	TOCINO AHUMADO BOLSA 5LB	1.7500	385.80
1,083.00	1525	CHORIZO COLORADO 5LB FUD	1.0720	1,145.97
1,711.99	1525	LONGANIZA 5LB FUD	1.0420	1,782.86
1,497.00	1525	LONGANIZA CON PICANTE 5LB FUD	1.0520	1,574.84
855.00	1528	CHORIZO COLORADO 1LB FUD	1.0740	918.27
314.00	1528	LONGANIZA DE MARRANO 1LB FUD	1.0700	328.80
428.00	1529	LONGANIZA DE MARRANO CON PICANTE 1	1.0630	454.54
1,360.00	1547	SALCHICHA SUPER DOG UNIDAD VITTA	0.1700	528.30
14,949.00	1693	SALCHICHA JUNIOR PIZZA 2.67 LB	0.8500	11,934.08
154.00	1723	LONGANIZA FUD 454 GR	1.3020	457.00
F.O.B. \$ 30,645.25				
FLETE \$ 250.00				
SEGURO \$ 421.37				
VALOR CIF \$ 31,316.62				
TREINTA Y UN MIL TRESCIENTOS DIECISEIS 62/100 DOLARES				

FROM: TREINTA Y UN MIL TRESCIENTOS DIECISEIS 62/100 DOLARES VENTA TOTAL \$ 31,316.62

FAVOR EMITIR CHEQUE A NOMBRE DE PRODUCTOS CARNICOS S. A. DE C. V.

d) CARTA DE PORTE



No. 68

CARTA DE PORTE

ORDEN DE PAGO DE EMBAJADA TERRESTRE

ORIGEN:		AGENTE EMBAJADA INTERPRETE:					
CATEGORIA:		ROMY FERRER					
MODIFICACION DE USUARIO:		SAN SALVADOR, EL SALVADOR					
NOMBRE DE LA EMPRESA:		ORIGINAL					
LA HACHADURA							
PAIS DE ORIGEN:	PAIS DESTINO:	DESTINO:					
EL SALVADOR	PEDRO DE ALVARADO	GUATEMALA, GUATEMALA					
CIUDAD DE ORIGEN:	CIUDAD DE DESTINO:						
GUATEMALA	GUATEMALA						
EMBAJADA:	CANTIDAD:	FECHA:	MONEDA:	CODIGO:	FECHA DE VENCIMIENTO:	OTROS:	VALOR ASIGNADO:
Sancti Spiritus	1	01/01/2012	QUETZALES	01	31/12/2012		30045.00
NOMBRE Y NUMERO:		CONTENIDO COMERCIALIZADO:					VALOR:
PEDRO DE ALVARADO							QUETZALES
CANTIDAD		DESCRIPCION					VALOR
485	EMBUTIDOS MIXTOS					9,202.42 KGS	PESO NETO 12,504.20
0	CHULETA DE PORCINO, AHUMADA					0.00 KGS	
0	JAMONES PORCINOS					0.00 KGS	
85	EMBUTIDOS DE PORCINO					1,750.00 KGS	
6	TQCINO AHUMADO					99.82 KGS	
0	EMBUTIDOS DE PAVO					0.00 KGS	
61	EMBUTIDOS DE BOVINO					1,372.00 KGS	
VALOR:		TARIFA:					PESO BRUTO
		"PLETE PREPAGADO"					12,700.00
VALOR:		OTROS VALORES:					
3250.00							
VALOR:		OTROS VALORES:					
8021.37							
VALOR:		TOTAL VALORES:					
81216.87							
La presente carta de porte es válida para el transporte de mercancías, y no es válida para el transporte de pasajeros. Se debe pagar el transporte de pasajeros.				TOTAL A PAGAR:			
				PREPAGADO:			
				TOTAL:		30/04/2012	
				VALOR:			

ORIGINAL

e) Certificado Fitosanitario

Página No. 1 de 1

**DIRECCION GENERAL DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
REPUBLICA DE EL SALVADOR, C.A.**

**CERTIFICADO FITOSANITARIO PARA LA EXPORTACION
DIVISION DE CUARENTENA AGROPECUARIA**

No. Reg.: 0100046814

PARA ORGANIZACION DE PROTECCION FITOSANITARIA DE ESTADOS UNIDOS (U.S.A.)
DE ORGANIZACION DE PROTECCION FITOSANITARIA DE EL SALVADOR

I. DESCRIPCION DEL ENVIO

Nombre y Dirección del Exportador : TEFEX, S.A. DE C.V. - BLVD.ORDEN DE MALTA #460,URB.SANTA ELENA,ANT.CUSCATLAN
SAN SALVADOR

Nombre y Dirección declarados del Destinatario : FOLIAGE IMPORTS, C.A. - P.O. BOX 567, ASTOR, FL. 32102, USA

Número y Descripción de los Bultos : 150 MANOJOS

Marcas Distintivas : Tefex

Lugar de Origen : EL SALVADOR

Medios de Transporte Declarado : AEREO

Punto de Salida Declarado : AEROP.INT.EL SALVADOR, EL SALVADOR

Nombre del Producto	Nombre Botánico de las Plantas	Cantidad Declarada
PLANTA ORNAMENTALES		1,500.00 UNIDADES

Por la presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí se han inspeccionado y/o sometido a ensayo de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se considera que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante importadora, incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentadas. Se considera que están sustancialmente libres de otras plagas.

II. DECLARACION ADICIONAL

III. TRATAMIENTO DE DESINFESTACION O DESINFECCI

Fecha : _____

Tratamiento : _____

Producto Químico : _____

Dureción y Temperatura : _____

Concentración : _____

Información Adicional : _____

Lugar y Fecha de Expedición : LA LIBERTAD, 22/05/2001

Nombre del Funcionario Autorizado :

ESTA ES UNA PRUEBA NO ES VALIDO PARA EFECTOS ADUANALES

(Sello de la Organización)

(Firma)

Esta Organización, División de Cuarentena Agropecuaria de la Dirección de Sanidad Vegetal y Animal del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de la República de El Salvador, y sus funcionarios y representantes, declinan toda responsabilidad financiera resultante de este certificado.

ANEXO 2. ESTUDIO INCAE ADUANA COSTA RICA

INCAE colabora con la Dirección General de Aduanas de Costa Rica - INCAE Business School

INCAE, 2 de julio, 2013. El **Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible** ([CLACDS](#)) de INCAE ha venido colaborando durante los **últimos dos meses** con la [Dirección General de Aduanas de Costa Rica](#), en el **desarrollo de conocimientos y habilidades** para gestionar el **proceso de planificación estratégica**.



Con ese fin **27 funcionarios de esa entidad** cursaron el programa sobre Pensamiento Estratégico que consistió en **talleres de trabajo** **que iniciaron el pasado 27 de mayo** y se llevaron a cabo una vez a la semana **hasta el pasado 1 de julio**.

Algunos de los objetivos institucionales fueron generar una visión compartida sobre el abordaje del **proceso de planificación estratégica** en la Dirección General de Aduanas, contar con **herramientas e instrumentos** que faciliten el desarrollo de ese proceso, así como desarrollar una **cultura de rendición de cuentas**.

Además, determinar el plan operativo y los mecanismos de controles tácticos y operativos para los próximos años que permitan orientar las acciones de corto plazo en concordancia con el plan estratégico.

En el último taller se realizó una actividad con el sector privado para presentar los **cambios y el avance en el nuevo modelo de Aduanas**.

También se redactó una agenda de trabajo en conjunto.

En este encuentro participaron **el director del CLACDS, Lawrence Pratt**, y **el Director General de Aduanas, Gerardo Bolaños**.

Además, hubo exposiciones de **Mónica Segnini, presidenta de la Cámara de Exportadores de Costa Rica** ([Cadexco](#)) sobre las necesidades de los

INCAE colabora con la Dirección General de Aduanas de Costa Rica - INCAE Business School

exportadores e importadores sobre el funcionamiento de Aduanas y del **director ejecutivo de la Asociación Costarricense de Logística, Oscar Sánchez** sobre el sector logístico y los requerimientos para las aduanas.

Contacto para prensa: Silvia Castillo, periodista de INCAE, al tel (506) 2247-2319, o al correo electrónico silvia.castillo@incae.edu

ANEXO 3. ROBOS Y HURTOS DE TRANSPORTE DE CARGA.

HURTO DE MERCADERIA POR MES Y DEPARTAMENTO, AÑO 2012													
DEPARTAMENTO HECHO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AHUACHAPAN	2	1	2	1	2	1	2	3	2	4	18		
CABAÑAS	1	1	1	1	2	2	1	4			1	13	
CHALATENANGO	1	1	1	1	3	6	4	2	4	2	4	2	24
CUSCATLAN	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	5	26	
LA LIBERTAD	4	3	1	3	8	11	7	8	5	7	3	5	65
LA PAZ	1	4	1	4	6	1	2	9	5	4	3	40	
LA UNION	1	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	18	
MORAZAN	1	1	4	1	4	1	4	3	2	1	2	2	21
SAN MIGUEL	1	4	2	2	4	1	5	1	4	3	27		
SAN SALVADOR	9	10	8	9	12	11	15	9	13	17	18	18	149
SAN VICENTE	2	2	1	1	1	8	1	6	1	6	1	20	
SANTA ANA	3	1	3	1	4	6	1	5	8	4	4	1	41
SONSONATE	2	2	5	2	7	1	5	3	2	2	29		
USulután	1	2	1	1	2	1	3	6	4	3	2	26	
Total general	22	32	19	22	47	53	61	40	66	56	47	52	517

HURTO DE MERCADERIA POR MES Y DEPARTAMENTO, AÑO 2013													
DEPARTAMENTO HECHO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AHUACHAPAN				2									2
CABAÑAS		1											1
CHALATENANGO		1	1										3
CUSCATLAN		1	1										2
LA LIBERTAD		4	1	3	2								10
LA PAZ			2	1									3
LA UNION													0
MORAZAN			1										1
SAN MIGUEL		4	1										5
SAN SALVADOR		4	5	1									10
SAN VICENTE		1	1										2
SANTA ANA		4	1	1									6
SONSONATE		1	4										5
USulután		1		1									2
Total general	21	2	21	8	0	52							

ROBO DE MERCADERIA POR MES Y DEPARTAMENTO, AÑO 2012													
DEPARTAMENTO HECHO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AHUACHAPAN	1												2
CABAÑAS	1					2		2			1		4
CHALATENANGO					2				2		1	5	
CUSCATLAN	1	1			1	1	1	1	1		1	7	
LA LIBERTAD	4	1	3	1	1	7	5	3	3	2		30	
LA PAZ		2	1	1	5	3	1	1	4	3	21		
LA UNION									1	2	3		
MORAZAN						1			1	1	3		
SAN MIGUEL		2			1	1		1	1	2	6		
SAN SALVADOR	4	9	4	3	12	9	5	6	6	4	7	12	81
SAN VICENTE	2	1				2	1	2	1		9		
SANTA ANA			1	1	1		1	1	1		1	5	
SONSONATE		1		1	4	2	1	1	1	1	11		
USulután						2	1	1	1	1	5		
Total general	10	13	15	5	16	24	21	20	16	13	17	22	192

ROBO DE MERCADERIA POR MES Y DEPARTAMENTO, AÑO 2013													
DEPARTAMENTO HECHO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AHUACHAPAN	1												1
CABAÑAS													1
CHALATENANGO		1											1
CUSCATLAN		1											1
LA LIBERTAD		2	3	1									6
LA PAZ		2	3	1									6
LA UNION													0
MORAZAN													0
SAN MIGUEL		1											1
SAN SALVADOR		4	3	4	4								15
SAN VICENTE		4	1										5
SANTA ANA		1	2										3
SONSONATE		2	1										3
USulután													0
Total general	15	15	8	5	0	43							

ANEXO 4. CARTAS Y CONSTANCIA A PERSONAL DE ADUANAS

a) Carta a Directora General de Aduana de San Bartolo

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



Ciudad Universitaria, 8 de mayo de 2013

Licda. Deysi Reynosa
Directora General de Aduanas
Presente.

Reciban un cordial saludo de la Escuela de Ingeniería Industrial.

Los portadores de la presente, Bachilleres:

García Aguilar, Fátima Julieta (carné GA05001)
Luna Laínez, Nurian Yamileth (carné LLO6011)
Navas Sigüenza, Christian Giovanni (carné NS02001)



Son alumnos egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de esta facultad.

Por tal razón agradeceré brindarles su colaboración a fin de que puedan permitir obtener información para el desarrollo de trabajo de graduación con el tema: "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS" la información requerida es con relación a las Aduanas: La Hachadura y El Amatillo, para solicitar la visita y recolectar datos como los siguientes:

- Entrevista con el Director de la Aduana en turno
- Formularios de control interno de Aduana
- Autorización para realizar encuestas a los conductores de los camiones dentro de la Aduana
- Autorización para la captura de imágenes al momento de las inspecciones a los furgones que el proceso dicte y de las diferentes instalaciones en estas 2 Aduanas
- Información sobre las instalaciones y su capacidad.

Además de información importante que surja durante el estudio y recordando que es con fines de mejora del proceso de exportación que se realiza desde El Salvador hacia Centroamérica agradecería una respuesta favorable ante la petición.

Agradeciendo su atención a la presente, Atentamente.

"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"

Ing. Manuel Montejo
Director de la Escuela de Ingeniería Industrial.



Final Avenida "Mártires Estudiantes del 30 de Julio", Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador, C. A.
Apartado postal 740- Tel – FAX 2235 4035

b) Carta a Administrador de Aduana El Amatillo

La Unión, 29 de Mayo de 2013

A QUIEN CORRESPONDA:

Los portadores de la presente, Bachilleres:

GARCÍA AGUILAR, FÁTIMA JULIETA (carné GA05001)

LUNA LAÍNEZ, NURIAN YAMILETH (carné LL06011)

NAVAS SIGÜENZA, CHRISTIAN GIOVANNI (carné NS02001)

Estudiantes Egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador, realizaron una entrevista el día miércoles 29 de mayo de los corrientes sobre el tema "Proceso de Exportación Aduanero", con el propósito de la realización de la etapa de diagnóstico del trabajo de graduación con el tema: "Mejoramiento del proceso de exportación del sector industrial salvadoreño de Alimentos y Bebidas"

Sin más que agregar, se despide:

MARIO SANTIAGO HERNANDEZ
ADMINISTRADOR DE ADUANAS
C-14-17-1077-1060
Dirección General de Aduanas-SI

Lic. Mario Hernández

Administrador de Aduana El Amatillo

Entrevistado.

c) Carta a Administrado de Aduana La Hachadura

Ahuachapán, 25 de Mayo de 2013

A QUIEN CORRESPONDA:

Los portadores de la presente, Bachilleres:

GARCÍA AGUILAR, FÁTIMA JULIETA	(carné GA05001)
LUNA LAÍNEZ, NURIAN YAMILETH	(carné LL06011)
NAVAS SIGÜENZA, CHRISTIAN GIOVANNI	(carné NS02001)

Estudiantes Egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador, realizaron una entrevista el día sábado 25 de mayo de los corrientes sobre el tema "Proceso de Exportación Aduanero", con el propósito de la realización de la etapa de diagnóstico del trabajo de graduación con el tema: "Mejoramiento del proceso de exportación del sector industrial salvadoreño de Alimentos y Bebidas"

Sin más que agregar, se despide:



GILBERTO GAMALIEL CAMPOS
ADMINISTRADOR DE ADUANAS
C.E.T.O.-240574-11010
Director General de Aduanas-SY

Lic. Gilberto Campos

Administrador de Aduana La Hachadura

Entrevistado.

d) Constancia de visita a Administrador Aduana Pedro de Alvarado, Guatemala.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



Ciudad Universitaria, 13 de Marzo de 2013.

A QUIEN CORRESPONDA:

Reciban un cordial saludo de la Escuela de Ingeniería Industrial.

Los portadores de la presente, Bachilleres:

GARCÍA AGUILAR, FÁTIMA JULIETA (carné GA05001)
LUNA LAÍNEZ, NURIAN YAMILETH (carné LL06011)
NAVAS SIGÜENZA, CHRISTIAN GIOVANNI (carné NS02001)



Son alumnos egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de esta Facultad.

Por tal razón agradeceré brindarles su colaboración a fin de que puedan facilitarles información para el desarrollo de trabajo de graduación en la institución que Usted dirige, el cual será sujeto de aprobación por el comité encargado de Trabajos de Graduación de la Escuela de Ingeniería Industrial. De ser aprobado dicho tema le será notificado oportunamente.

Agradeciendo su atención a la presente,
Atentamente.

"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"

Ingra. Jeannette Sánchez de Pócasangre
Coordinadora General de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Industrial



Final Avenida "Mártires Estudiantes del 30 de Julio", Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador, C. A.
Apartado postal 740- Tel - FAX 2235 4035

e) Emisión de respuesta por parte de Aduana San Bartolo a Escuela de Ingeniería Industrial



DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS
 Km. 11.5 Carretera Panamericana, San Bartolo, Ilopango, El Salvador, C.A.
 Comutador Tel.: (503) 2244-5000, Atención al Usuario Tel.: (503) 2244-5182 Fax: (503) 2244-5183
 Sitio Web: www.mh.gob.sv correo electrónico: usuario.dga@mh.gob.sv



Ministerio de Hacienda

Ilopango, 23 mayo de 2013.
 Ref. DIV.OP-375-2013

Asunto: Emitiendo respuesta.

Ingeniero
Manuel Montejo
 Director de la Escuela de Ingeniería Industrial
 Facultad de Ingeniería y Arquitectura
 Universidad de El Salvador
 Presente.

En atención a nota de fecha 9 de mayo de 2013, por medio de la cual solicita que 3 estudiantes egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de esa facultad: Fátima Julieta García Aguilar (carne GA05001), Nuñan Yamileth Luna Láinez (carne LL06011) y Cristian Giovanni Navas Sigüenza (carne NS02001), puedan obtener información en las Aduanas El Amatillo y La Hachadura para el desarrollo del trabajo de graduación "Mejoramiento del proceso de exportación de la Industria Salvadoreña de Alimentos y Bebidas".

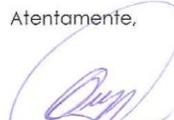
Siendo la actividad a realizar la siguiente:

- Entrevista con el Administrador de turno
- Formularios de control interno de aduana
- Autorización para realizar encuestas a los conductores dentro de los recintos
- Autorización para captar imágenes del proceso de inspección
- Información sobre instalaciones y su capacidad

Por lo antes expuesto, hacemos de su conocimiento que se autoriza que los alumnos antes mencionados, puedan realizar su trabajo de recolección de datos con fines de estudio y apegado a la normativa del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, para lo cual los interesados deberán completar Acta Notarial de Confidencialidad en la División de Operaciones de esta Dirección General, para tal efecto deberá coordinarse con los siguientes funcionarios de Aduana:

NOMBRE	TELEFONO	CUENTA DE CORREO	ADUANA
José Edis Pérez	7820-5388	edis.perez@mh.gob.sv	Aduana Terrestre El Amatillo
Mario Santiago Hernández	7822-9667	mario.hernandez@mh.gob.sv	Aduana Terrestre El Amatillo
Gilberto Gamaliel Campos	7820-5316	gilberto.campos@mh.gob.sv	Aduana Terrestre La Hachadura
Heriberto Alfaro Henríquez	7820-5133	heriberto.alfaro@mh.gob.sv	Aduana Terrestre La Hachadura

Atentamente,


 Lidia Deisy Reynosa
 Directora General
 Dirección General de Aduanas



DR/Dm/fu/vm
 Inc108305



CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO 9001POR LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN



ANEXO 5. CARTAS Y AUTORIZACIONES DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE BEBIDAS.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



Ciudad Universitaria, 15 de Mayo de 2013

Sres. JUMEX CENTROAMERICANA S.A. DE C.V.

Presente.

Reciban un cordial saludo, deseando éxitos en sus labores:

Los portadores de la presente, Bachilleres:

García Aguilar, Fátima Julieta (carné GA05001)
Luna Láinez, Nurian Yamileth (carné LL06011)
Navas Sigüenza, Christian Giovanni (carné NS02001)

Son alumnos egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador y están desarrollando actualmente su trabajo de graduación con el tema: "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EXPORTACION DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS" en esfuerzo conjunto con la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

Por lo anteriormente expresado solicitamos de la manera mas fina brindarles su colaboración a fin de que puedan obtener información acerca de los procesos internos enfocados a la exportación de bebidas que se tiene en la empresa, pretendiendo con esto mejorar su proceso de exportación en términos de eficiencia, tiempo y costo.

Agradeciendo su atención a la presente y esperando una pronta respuesta, atentamente.


Ing. Georgeth Rodríguez.
Sub Director
Escuela de Ingeniería Industrial




Inga. Jeannette de Pocasangre.
Coordinadora Gral.
De Trabajos de Graduación


15 mayo - 13.
2314-3100


Final Avenida "Mártires Estudiantes del 30 de Julio", Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador, C. A. Apartado postal 740- Tel - FAX 2235 4035



Ciudad Universitaria, 15 de Mayo de 2013

Lic. Mateo Rivas
Gerente de Operaciones Embotelladora La Cascada, S.A.
Presente.

Reciban un cordial saludo, deseando éxitos en sus labores:

Los portadores de la presente, Bachilleres:

García Aguilar, Fátima Julieta (carné GA05001)
Luna Laínez, Nurian Yamileth (carné LL06011)
Navas Sigüenza, Christian Giovanni (carné NS02001)

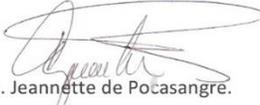
Son alumnos egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador y están desarrollando actualmente su trabajo de graduación con el tema: "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EXPORTACION DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS" en esfuerzo conjunto con la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

Por lo anteriormente expresado solicitamos de la manera mas fina brindarles su colaboración a fin de que puedan obtener información acerca de los procesos internos enfocados a la exportación de bebidas que se tiene en la empresa, pretendiendo con esto mejorar su proceso de exportación en términos de eficiencia, tiempo y costo.

Agradeciendo su atención a la presente y esperando una pronta respuesta, atentamente.


Ing. Georgeth Rodríguez.
Sub Director
Escuela de Ingeniería Industrial




Inga. Jeannette de Pocasangre.
Coordinadora Gral.
De Trabajos de Graduación




Inga. Jeannette de Pocasangre
15-5-13=11:12

22340040



Ciudad Universitaria, 15 de Mayo de 2013

Sra. Sonia Herrera
Encargada de exportación Industria La Constancia, S.A. de C.V.
Presente.

Reciban un cordial saludo, deseando éxitos en sus labores:

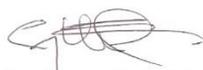
Los portadores de la presente, Bachilleres:

García Aguilar, Fátima Julieta (carné GA05001)
Luna Laínez, Nurian Yamileth (carné LL06011)
Navas Sigüenza, Christian Giovanni (carné NS02001)

Son alumnos egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador y están desarrollando actualmente su trabajo de graduación con el tema: "MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EXPORTACION DE LA INDUSTRIA SALVADOREÑA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS" en esfuerzo conjunto con la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

Por lo anteriormente expresado solicitamos de la manera mas fina brindarles su colaboración a fin de que puedan obtener información acerca de los procesos internos enfocados a la exportación de bebidas que se tiene en la empresa, pretendiendo con esto mejorar su proceso de exportación en términos de eficiencia, tiempo y costo.

Agradeciendo su atención a la presente y esperando una pronta respuesta, atentamente.


Ing. Georgeth Rodríguez.
Sub Director
Escuela de Ingeniería Industrial




Inga. Jeannette de Polasangre.
Coordinadora Gral.
De Trabajos de Graduación



Santa Tecla, 14 de Junio de 2013

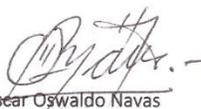
A QUIEN CORRESPONDA:

Los portadores de la presente, Bachilleres:

GARCIA AGUILAR, FÁTIMA JULIETA (carné GA05001)
LUNA LAÍNEZ, NURIA YAMILETH (carné LL06011)
NAVAS SIGÜENZA, CHRISTIAN GIOVANNI (carné NS02001)

Estudiantes Egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador, realizaron una entrevista el día viernes 14 de junio de los corrientes sobre el tema "Proceso de Exportación de EXPRONAV", con el propósito de la realización de la etapa de diagnóstico del trabajo de graduación con el tema: "Mejoramiento del proceso de exportación del sector industrial Salvadoreño de Alimentos y Bebidas".

Sin más que agregar, se despide:


Sr. Oscar Oswaldo Navas

Gerente General y Fundador EXPRONAV

Entrevistado.



San Salvador, 21 de mayo de 2013

A QUIEN CORRESPONDA:

Los portadores de la presente, Bachilleres:

GARCIA AGUILAR, FÁTIMA JULIETA (carné GA05001)

LUNA LAÍNEZ, NURIA YAMILETH (carné LL06011)

NAVAS SIGÜENZA, CHRISTIAN GIOVANNI (carné NS02001)

Estudiantes Egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador, realizaron una entrevista el día martes 21 de mayo de los corrientes sobre el tema "Proceso de Exportación de Industrias La Constancia", con el propósito de la realización de la etapa de diagnóstico del trabajo de graduación con el tema: "Mejoramiento del proceso de exportación del sector industrial Salvadoreño de Alimentos y Bebidas".

Sin más que agregar, se despide:



Licda. Sonia Herrera

Encargada de Exportación de ILC

Entrevistada.



ANEXO 6. FORMATOS DE CUESTIONARIOS PARA ENTREVISTAS A INVOLUCRADOS Y RESULTADOS.

1. Cuestionario para transportistas

ENTREVISTA CON LOS TRANSPORTISTA		
Sección 1. Generalidades		
1	¿A qué sector de la industria pertenece la Mercancía que transporta?	Conocer qué tipo de mercadería es la que se comercializa con mayor frecuencia para visualizar el aporte que el subsector bebidas aporta al comercio de la industria
2	¿Qué tipo de mercancía transporta?	Conocer la naturaleza de la mercancía que más se traslada al exterior para corroborar la tendencia de los valores de exportación que maneja el BCR.
3	¿Transporta diferentes tipos de productos en el mismo contenedor?	Investigar si se utiliza el transporte de mercancía consolidada para observar la influencia que tiene esta modalidad transporte.
Sección 2. Documentos para la exportación		
4	¿Conoce cuáles son los diferentes documentos que deben presentar en Aduana?	Investigar si los transportistas conocen la documentación de exportación para analizar si el papeleo se realiza de la manera adecuada.
5	De los siguientes documentos ¿Cuáles lleva en este momento?	Sondear si los transportistas poseen los documentos necesarios al momento de exportar mercancías para muestrear las posibles inconsistencias e inconvenientes que se puedan presentar durante el transporte

6	¿Qué documentos debe usted completar?	Conocer cuáles son las funciones con relación al papeleo que deben realizar los transportistas en una exportación de mercancías para identificar el cumplimiento de los roles imputables a los transportistas de carga.
Sección 3. Tiempo del proceso		
8	¿Qué actividades realizó durante el tiempo que permaneció en la aduana?	Indicar que tipo de actividades realiza el transportista al tener un contratiempo en el tiempo de los trámites aduaneros para estimar posibles actividades que beneficien al tiempo de servicio aduanal y al transportista de carga a acortar la espera.
9	Generalmente según su experiencia transitando por las aduanas de El Salvador, ¿Cuánto tiempo le lleva aproximadamente el proceso de exportación en las Aduanas?	Realizar un sondeo de los tiempos de trámites aduanales para comparar con los tiempos mostrados en el manual único de operaciones
10	¿Cuánto tiempo le tomó aproximadamente ser atendido en esta ocasión para el trámite en la Aduana en El Salvador?	Valorar el tiempo que el transportista de carga permanece en la aduana para proponer medidas que mejoren el tiempo de servicio y la calidad de atención para el transportista.
11	¿Qué tipo de problema le ha ocurrido?	Enumerar los problemas que enfrentan los transportistas de carga para proponer mejoras en dichas deficiencias.
Sección 4. Experiencia en otras Aduanas		
12	Según su experiencia en otras Aduanas de El Salvador, ¿En cuál	Comparar la calidad de servicio que puedan tener otras aduanas para analizar sus áreas

	considera que es más fácil y rápido realizar el proceso de exportación de bebidas?	de oportunidad y proponer mejoras a las aduanas en estudio
13	Quien considera usted que es más responsable del atraso en el proceso de exportación	Ubicar donde se encuentran las deficiencias en el proceso de exportación para focalizar los esfuerzos de la revisión de actividades que corresponde a los diferentes involucrados
15	¿Sabe cómo actuar ante cualquier inconveniente o imprevisto que surja durante su trayecto durante el proceso de exportación?	Conocer si el transportista tiene definidos los pasos a seguir en caso de ocurrir inconvenientes en el proceso de exportación para adecuar las variables
16	¿A qué empresa pertenece la mercancía que usted transporta en esta ocasión?	Averiguar las empresas que mayormente exportan mercancías para adecuar las variables del proceso exportador dentro del sector bebida y alimentos.

Feliz día. Sr. Transportista de Carga somos estudiantes Egresados de la Universidad de El Salvador, estamos realizando nuestro Trabajo de Graduación el cual consta de un estudio con respecto a la Exportación de Bebidas con el propósito de mejorar dicho proceso. Las preguntas son confidenciales y le agradeceríamos que nos contestara unas preguntas con respecto al proceso que usted realiza.

Objetivo de la encuesta: Indagar con los transportistas sobre el proceso de exportación que realizan en las Aduanas El Amatillo y La Hachadura con el fin de recolectar información que permita conocer desde su perspectiva las implicaciones que dicho proceso conlleva.

Sección 1. Generalidades

1. ¿A qué sector de la industria pertenece la Mercancía que transporta?

Papel y cartón _____ Textil y Confección _____ Químico Farmacéutico _____
Alimentos y Bebidas _____ Metalmecánica _____ Plásticos _____ Muebles _____

Si su respuesta es "Alimentos y bebidas" pase a la siguiente pregunta, si no es así **Fin de la encuesta, muchas gracias por su tiempo.**

2. ¿Qué tipo de mercancía transporta?

Cárnicos _____ Lácteos _____
Harinas y Panadería _____ Snack _____
Confitos (Dulces y chocolates) _____ Bebidas _____

Si su respuesta es "Bebidas" pase a la siguiente pregunta, si no es así **Fin de la encuesta, muchas gracias por su tiempo.**

3. ¿Transporta diferentes tipos de productos en el mismo contenedor?

Sí _____ No _____

Sección 2. Documentos para la exportación.

4. ¿Conoce cuáles son los diferentes documentos que deben presentar en Aduana?

Sí _____ No _____

5. De los siguientes documentos ¿Cuáles lleva en este momento?

FAUCA _____ Manifiesto de Carga _____ Factura Comercial _____
Declaración de Mercadería _____ Certificado Fitozoosanitario _____ Carta de Corrección _____
Documento de tránsito internacional _____ Carta de Porte y Manifiesto _____
Lista de empaque _____ Otros _____

6. ¿Qué documentos debe usted completar? _____

Sección 3. Tiempo del proceso

1. Con relación a sus visitas a esta Aduana, responda lo que a continuación solicita:

Aspecto	Hora
Salida de la empresa	
Llegada a cola para ingresar a aduana	
Llegada a la Aduana	
Salida de la Aduana	

2. Que actividades realizó durante el tiempo que permaneció en la aduana?

_____.

3. Generalmente según su experiencia transitando por las aduanas de El Salvador, ¿Cuánto tiempo le lleva aproximadamente el proceso de exportación en las Aduanas? _____

4. ¿Cuánto tiempo le tomó aproximadamente ser atendido en esta ocasión para el trámite en la Aduana en El Salvador? _____

5. De la siguiente lista de contratiempos, ¿Qué tipo de problema le ha ocurrido?

Documento:	Falta el documento	Documento incompleto	Información Errónea
FAUCA			
Declaración de Mercancías			
Certificado de Origen			
Carta Libre Venta			
Factura Comercial			
Permiso Zoosanitario			
Otros Documentos:			

Sección 4. Experiencia en otras Aduanas

1. Según su experiencia en otras Aduanas de El Salvador, ¿En cuál considera que es más fácil y rápido realizar el proceso de exportación de bebidas? _____
2. Quien considera usted que es más responsable del atraso en el proceso de exportación:
Aduanas ____ Empresas productoras ____ Empresa logística ____
3. En relación a su experiencia a otras Aduanas en frontera, califique marcando con una "X" los siguientes aspectos:

	1. Pésimo	2. Regular	3. Bueno	4. Muy Bueno	5. Excelente
Tiempo de espera					
Atención de los agentes Aduanales					
Instalaciones de la Aduana					
Estandarización del proceso					

4. ¿Sabe cómo actuar ante cualquier inconveniente o imprevisto que surja durante su trayecto durante el proceso de exportación? Si ____ No ____

Si su respuesta es Si, ¿Cómo debe actuar? _____

5. ¿A qué empresa pertenece la mercancía que usted transporta en esta ocasión?

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

Encuestador: _____ Firma: _____

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Observaciones: _____

}

2. Cuestionario para personal encargado de exportaciones de empresas

ENTREVISTA CON LAS EMPRESAS INDUSTRIALES EXPORTADORAS		
Sección 1: Generalidades		
Objetivo: Conocer la organización y la capacidad de recurso humano, técnico, e infraestructura con los que cuenta el servicio aduanero.		
1	Coméntenos como nace la idea de exportar los productos de ILC	Reconocer la necesidad que lleva a las empresas a exportar para expandir su mercado.
2	¿Cómo está organizado el Departamento de Exportación de la empresa?	Valorar el grado de coordinación que tiene la empresa para llevar las diversas actividades de comercio exterior.
3	¿Poseen plan de exportación?	Indicar si la empresa cuenta con planificación para lograr que la exportación dentro de la empresa sea adecuada.
4	¿A qué países exportan?	Enumerar los diferentes países a los que la empresa exporta sus productos para conocer las relaciones de comercio internacional y los requisitos que se deben cumplir para llevar la mercadería a dichos países.
5	¿Con qué frecuencia?	Cuantificar con intervalos de tiempo las veces que se concretizan negociaciones de exportación para cuantificar la repetición con la que se da el proceso de exportación dentro de la empresa.

6	¿Cuáles son los períodos de mayor exportación en el año?	Identificar las temporadas que se dan durante el año para visualizar las tendencias de negocios exportables.
7	¿Aproximadamente cuánto exportan al mes?	Conocer la relevancia que tiene la cantidad de mercadería que se traslada fuera del país para identificar la importancia que tiene el subsector de bebidas dentro de la industria
8	¿Qué productos exportan?	Enumerar los distintos productos que se exportan para reconocer los requisitos que se deben cumplir según la naturaleza de los productos.
9	¿La empresa forma parte de alguna Asociación de exportadores?	Indicar si la empresa participa en reuniones o asociaciones dedicadas a la exportación para valorar la necesidad de pertenecer a gremios que se interesen de potenciar las actividades de comercio exterior.
10	¿Qué tipo de tecnología informática y de comunicación se ocupa para la realización del proceso de exportación?	Examinar si se cuenta con sistemas informáticos capaces de brindar un servicio adecuado para las operaciones de exportación para conocer si se hace uso de los medios tecnológicos disponibles.
11	¿Existe inversión para la mejora del proceso de exportación de su empresa?	Averiguar si cuentan con programas de inversión que fortalezcan la actividad de exportación para proponer medidas que potencialicen aspectos que posiblemente se han dejado relegados.

Sección 2: Proceso

Objetivo: Investigar el proceso de exportación de Industrias la constancia con el propósito de conocer los pasos, puntos críticos, tiempos, entre otros.

12	Explique el proceso de exportación en general? (tiempos y entidades correspondientes)	Conocer las etapas del proceso para exportar que se lleva a cabo dentro de la empresa para visualizar las fortalezas y debilidades de dicho proceso.
13	¿Cuál es la documentación necesaria a presentar necesaria para realizar el proceso de exportación? (permisos sanitarios, aranceles, etc.)	Identificar la documentación que se requiere para llevar a cabo la exportación para analizar el cumplimiento y la importancia de portar en fondo y forma los documentos.
14	¿Se tienen tiempos estándar para el proceso de exportación?	Investigar si las empresas cuentan con los tiempos estándar para el proceso de exportación para evaluar la eficiencia del mismo.
15	¿Cuál es la velocidad promedio de la exportación de sus productos?	Indagar acerca del tiempo total que tarda la mercadería en pasar por las aduanas en frontera para buscar mejoras en los tiempos del proceso de exportación.
16	¿Cuáles son los puntos críticos de su proceso de exportación?	Ubicar las etapas que generan riesgos en la realización adecuada del proceso de exportación para mantener bajo control de dichas etapas.
17	¿Dónde percibe que existen problemas para el retraso de las exportaciones?	Indagar desde la perspectiva de los involucrados de aduana, los puntos que puedan generar retrasos en el proceso para considerar esos aspectos y formular mejoras.

Sección 3: Transporte

Objetivo: Indagar sobre la forma de transporte utilizada para el envío de mercadería al exterior y sus características para conocer el involucramiento de la empresa en esta parte del proceso

18	En el proceso de exportación, ¿se tiene un outsourcing para el transporte de la mercadería al exterior?	Identificar los posibles involucrados en el proceso de exportación de la empresa para analizar el papel que desempeña para dicho proceso.
19	¿Qué requisitos deben cumplir estas empresas transportadoras?	Inspeccionar los factores que deben cumplir las empresas de carga para argumentar los aspectos que puedan causar beneficio o perjuicio al proceso idóneo de exportación de mercadería
20	¿Cuáles son esas empresas transportadoras?	Conocer que empresas de transporte de carga están siendo contratadas en la actualidad para que las empresas tengan exportaciones eficientes.
21	¿Qué tipos de Mecanismos utilizan para asegurar que la mercancía llegue en buen estado y completa?	Reportar los mecanismos que utilizan las empresas para saber cómo se resguarda la mercadería que se exporta.
22	¿Qué vía de transporte utilizan para la exportación?	Indicar que vía de transporte se utiliza dentro de la empresa para conocer la relación que existe entre la vía de transporte y la naturaleza de los productos que se comercializan internacionalmente.
23	¿Tienen las rutas de transporte definidas cuando exportan?	Investigar si la empresa cuenta con trayectorias de transporte definidas para conocer el flujo de la mercancía desde la salida de la empresa hasta la aduana en frontera.
24	¿En qué medida afectan los cierres en las Aduana?	Inferir que los cierres en las aduanas afectan al comercio exterior para mostrar la importancia de una buena gestión aduanera.

25	¿Qué aspectos posee el plan de contingencia cuando existen problemas en el proceso de exportación?	Identificar los aspectos claves para amortizar posibles inconvenientes en el proceso de exportación para buscar posibles mejoras a las medidas de contingencia existentes.
-----------	--	--

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Buenas tardes, Deseándole éxitos en sus labores cotidianas le saludamos cordialmente estudiantes egresados de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador, con el propósito de realizarle una entrevista enfocada en el proceso de exportación de ILC, la cual abonará información muy importante para nuestro trabajo de graduación el cual lleva por nombre "Mejoramiento del proceso de exportación del sector industrial Salvadoreño de Alimentos y Bebidas". Agradeciéndole de antemano por su tiempo y su valiosa colaboración

Sección 1. Generalidades

Objetivo: Conocer aspectos generales del departamento de exportación de Industrias La Constancia para obtener una perspectiva inicial del proceso.

1. Coméntenos como nace la idea de exportar los productos de ILC
2. ¿Cómo está organizado el Departamento de Exportación de la empresa?
3. ¿Poseen plan de exportación?
4. ¿Qué aspectos considera en ese plan de exportación?
5. ¿A qué países exportan?
6. ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Cuáles son los períodos de mayor exportación en el año?
8. ¿Datos de cuánto exporta?
9. ¿Qué productos son exportan?
10. ¿La empresa forma parte de alguna Asociación de exportadores?
11. ¿Qué tipo de tecnología se ocupa para la realización del proceso de exportación?
12. ¿Existe inversión para la mejora del proceso de exportación de su empresa?

Sección 2. Proceso

Objetivo: Investigar el proceso de exportación de Industrias la constancia con el propósito de conocer los pasos, puntos críticos, tiempos, entre otros.

1. Explique el proceso de exportación en general? (tiempos y entidades correspondientes)
2. ¿Cuál es la documentación necesaria a presentar necesaria para realizar el proceso de exportación? (permisos sanitarios, aranceles, etc.)
3. ¿Se tienen tiempos estándar para el proceso de exportación?
4. ¿Cuál es la velocidad promedio de la exportación de sus productos?
5. ¿Cuáles son los puntos críticos de su proceso de exportación?
6. ¿Dónde percibe que existen problemas para el retraso de las exportaciones?
7. ¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de exportación y en qué porcentaje influye cada uno?

Sección 3. Transporte

Objetivo: Indagar sobre la forma de transporte utilizada para el envío de mercadería al exterior y sus características para conocer el involucramiento de la empresa en esta parte del proceso

8. En el proceso de exportación, ¿se tiene un outsourcing para el transporte de la mercadería al exterior?
9. ¿Qué requisitos deben cumplir estas empresas transportadoras
10. ¿Cuáles son esas empresas transportadoras?
11. ¿Qué tipos de Mecanismos utilizan para asegurar que la mercancía llegue en buen estado y completa?
12. ¿Qué vía de transporte utilizan para la exportación?
13. ¿Tienen las rutas de transporte definidas cuando exportan?
14. ¿En qué medida afectan los cierres en las Aduana?
15. ¿Poseen planes de contingencia cuando existen problemas en el proceso de exportación?

3. Entrevista con el Director de Aduana

ENTREVISTA CON DIRECTOR DE ADUANA DE LA FRONTERA EL AMATILLO Y LA HACHADURA		
Sección 1: Organización		
Objetivo: Conocer la organización y la capacidad de recurso humano, técnico, e infraestructura con los que cuenta el servicio aduanero.		
1	¿Número de empleados en la aduana?	Conocer si se cuenta con el recurso humano necesario para atender las distintas funciones que se deben llevar a cabo dentro del proceso de exportación por parte de las aduanas.
2	Organigrama de la Aduana en Frontera	Indagar sobre la jerarquía y dependencia que tiene el departamento de exportaciones para llevar a cabo la gestión aduanera.
3	¿Se cuentan con planos arquitectónicos de la distribución de la Aduana?	Visualizar la distribución y capacidad de extensión territorial que tienen las aduanas para poder hacer un uso eficiente de las instalaciones en posibles propuestas de infraestructura.
4	¿Con qué frecuencia existe una rotación de personal?	Identificar si existen variaciones en los procedimientos al haber rotación de personal para saber este aspecto influye en el tiempo total del proceso de exportación.
5	¿Qué tipo de tecnología informática y de comunicación se ocupa para la realización de los diferentes procesos?	Conocer el recurso material con que cuentan las aduanas para saber el grado de sistematización o mecanización de los procesos.
6	¿Cuentan con plan de contingencia sobre cierres de las fronteras o protestas? ¿En qué consiste?	Distinguir las posibles eventualidades dentro del proceso de exportación para conocer las

		medidas que proceden en función de mantener la normalidad de proceso.
7	¿Existen vínculos con la Aduana del país vecino (Honduras y Guatemala)? ¿Qué tipo de relación tienen?	Inferir acerca del tipo de nexo que tiene las aduanas salvadoreñas en frontera con el país vecino para conocer el grado de comunicación que existe entre ellas.
8	¿Qué funciones o responsabilidades tiene el delegado en la Aduana del país vecino (Honduras y Guatemala)?	Saber los pasos que se deben seguir en las aduanas fronterizas para realizar la exportación de mercancías manufacturadas en El Salvador.
Sección 2: Proceso		
Objetivo: Entender el proceso de exportación desde el punto de vista de la aduana en estudio		
9	Explique el proceso de exportación	Conocer las etapas del proceso para exportar que se lleva a cabo en las aduanas para visualizar las fortalezas y debilidades de dicho proceso.
10	¿Cuánto tiempo dura el proceso de exportación en la Aduana?	Identificar el tiempo promedio que tarda la operación aduanera de exportación para revelar la capacidad de dicha operación.
11	¿Qué variación tiene el proceso en general con el proceso de exportación de bebidas?	Conocer las variantes que tiene el proceso de exportación de bebidas en relación con el proceso general de mercancías para conocer la versatilidad y flexibilidad que presentan según la naturaleza de la mercancía en estudio.
12	¿Se tienen tiempos estándar para el proceso de exportación	Obtener los posibles tiempos con que se manejan los procedimientos para exportar y evaluar el cumplimiento de los mismos.

13	¿Cuáles son los tiempos, promedio, de los procesos de los diferentes sectores industriales del país?	Comparar los tiempos en los que se efectúan los procedimientos en otras áreas de la industria para mejorar los tiempos de exportación imputables al sector de alimentos y bebidas.
14	¿Conoce si el proceso de exportación que siguen ustedes en Aduana está bajo certificación internacional?	Examinar el proceso de exportación que se tiene documentado por las aduanas salvadoreñas para contrastar con normativas establecidas por entidades especializadas en mejoramiento de procesos.
Sección 3: Factores que afectan el proceso		
Objetivo: Indagar sobre los diferentes factores que afectan el proceso de exportación		
15	¿Qué problemas son más usuales cuando el transportista se presenta en la Aduana con la mercadería? ¿Cuál es la frecuencia de cada uno (estadística)?	Identificar los posibles problemas que acontecen para el transportista de carga y su frecuencia para poder diseñar medidas que reduzcan estos eventos
16	¿Han existido cierres en esta Aduana? ¿Por qué motivos? ¿Cuánto tiempo ha durado el cierre?	Indagar los motivos de los cierres que han existido en las aduanas para conocer el impacto que estos tienen en la exportación
17	¿Dónde percibe que existen problemas para el retraso de las exportaciones?	Conocer las dificultades a las que está expuesta la exportación de mercancías para analizar los puntos que hacen deficiente el tiempo del proceso
18	¿Existen factores externos que pueden retrasar los procesos de trámites en la aduana?	Analizar los posibles retrasos externos que puedan afectar a los procesos aduaneros para proponer medidas que ayuden a evitar dichas situaciones

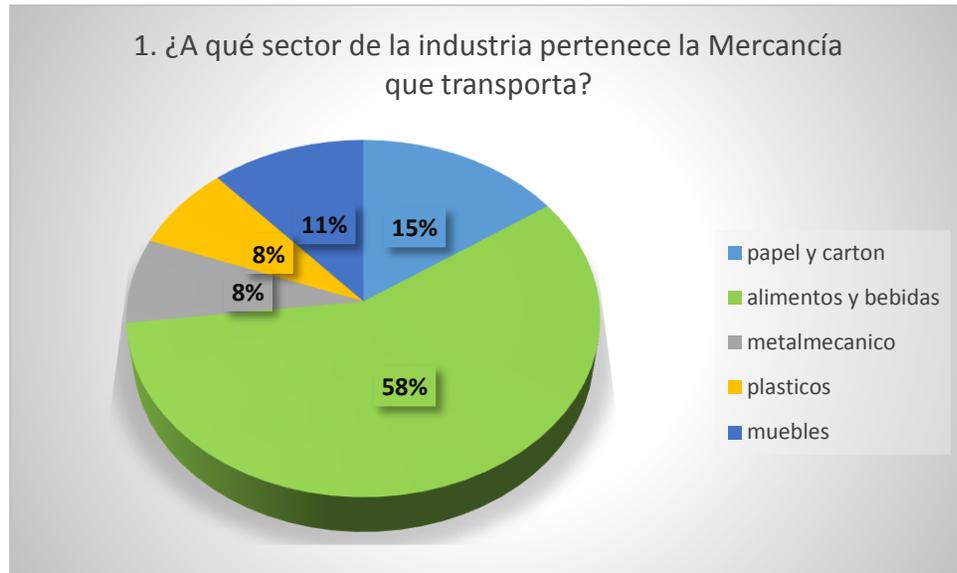
19	¿Cuántas autorizaciones de paso de mercancía se realizan a la semana en esta Aduana?	Cuantificar el número de exportaciones efectivas que se realizan en cada aduana a la semana para conocer la capacidad de gestión que poseen
20	¿Cuántas de esas autorizaciones pertenecen al sector de Alimentos y Bebidas? Y ¿Cuántas solo a bebidas?	Cuantificar el número de exportaciones efectivas que se realizan del sector alimentos y bebidas a la semana en cada aduana para conocer la capacidad de gestión que posee propiamente el sector de estudio

ANEXO 7. TABULACIÓN ENTREVISTAS

- TRANSPORTISTAS

1. ¿A qué sector de la industria pertenece la Mercancía que transporta?

SECTOR	ENTREVISTADOS	%
papel y cartón	4	15.4%
textil y confección	0	0.0%
químico farmacéutico	0	0.0%
alimentos y bebidas	15	57.7%
metalmecánico	2	7.7%
plásticos	2	7.7%
muebles	3	11.5%
TOTAL	26	100%

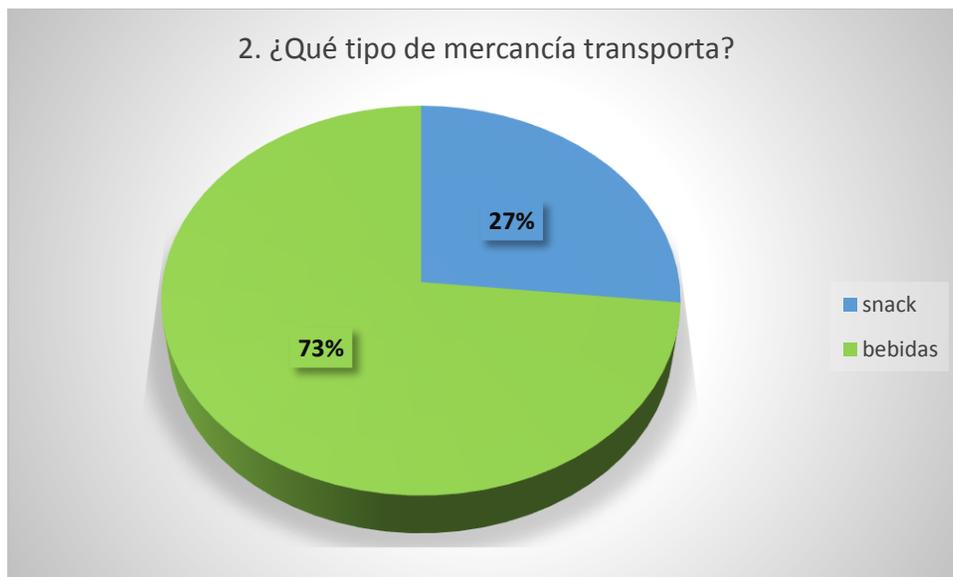


COMENTARIO

En su mayoría los transportistas entrevistados pertenecen al sector de alimentos y bebidas no obstante se optó por entrevistar a transportistas de los demás sectores industriales debido a la homogeneidad existente entre estos.

2. ¿Qué tipo de mercancía transporta?

Subsector	Entrevistados	%
Snack	4	26.7%
Bebidas	11	73.3%
	15	100%

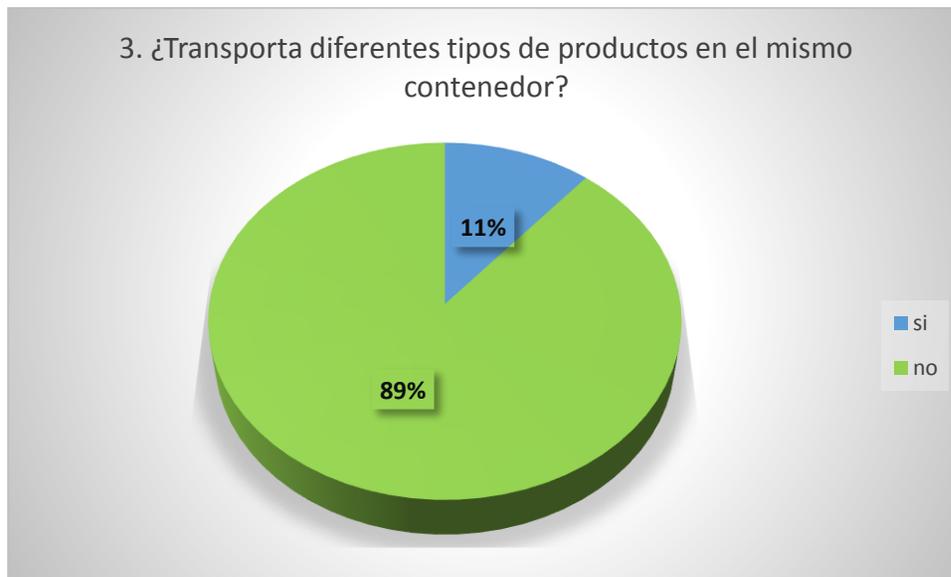


COMENTARIO

De los transportistas entrevistados, pertenecientes al sector de alimentos y bebidas, en su mayoría representan a bebidas en un 73% mientras que el restante 27% pertenece al subsector de snack. Estos dos subsectores representan en primer y segundo lugar respectivamente los volúmenes de exportación del sector de alimentos y bebidas.

3. ¿Transporta diferentes tipos de productos en el mismo contenedor?

	Entrevistados	%
si	3	11.1%
no	24	88.9%
TOTAL	27	100%

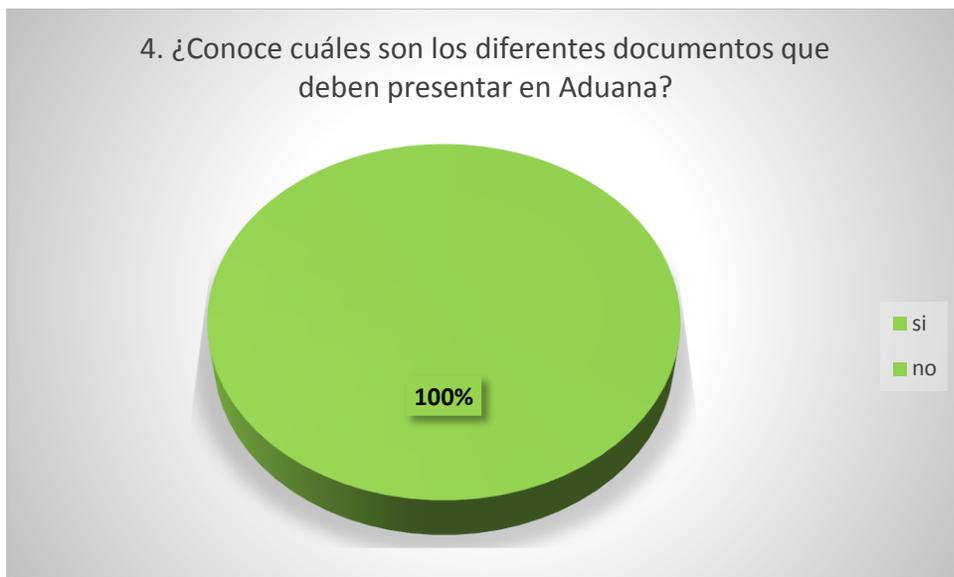


COMENTARIO

Como nos muestra la información recopilada en esta pregunta el inmenso porcentaje de las exportaciones que circulan por las aduanas en estudio no trascurren mediante el término de carga consolidada ya que un 89% de los transportistas manifiestan transportan un solo tipo de producto en sus contenedores

4. ¿Conoce cuáles son los diferentes documentos que deben presentar en Aduana?

	Entrevistados	%
si	27	100.0%
no	0	0.0%
TOTAL	27	1

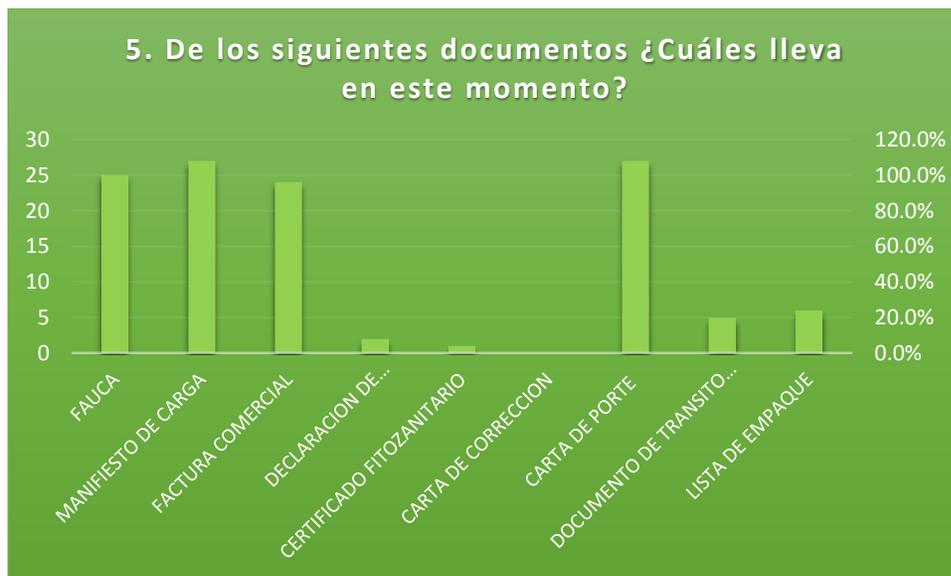


COMENTARIO

El 100% de los transportistas manifiestan conocer todos los documentos que deben ser presentados en aduana para poder exportar, no obstante al entrevistarlos se observa que ellos muestran cierto desconocimientos de cuales documentos deben presentarse según el tipo de exportación que realizan y según el destino al que la mercancía se dirige.

5. De los siguientes documentos ¿Cuáles lleva en este momento?

DOCUMENTO	ENTREVISTADOS	%
FAUCA	25	92.6%
MANIFIESTO DE CARGA	27	100.0%
FACTURA COMERCIAL	24	88.9%
DECLARACION DE MERCANCIAS	2	7.4%
CERTIFICADO FITOZANITARIO	1	3.7%
CARTA DE CORRECCION	0	0.0%
CARTA DE PORTE	27	100.0%
DOCUMENTO DE TRANSITO INTERNACIONAL	5	18.5%
LISTA DE EMPAQUE	6	22.2%
TOTAL	27	100%

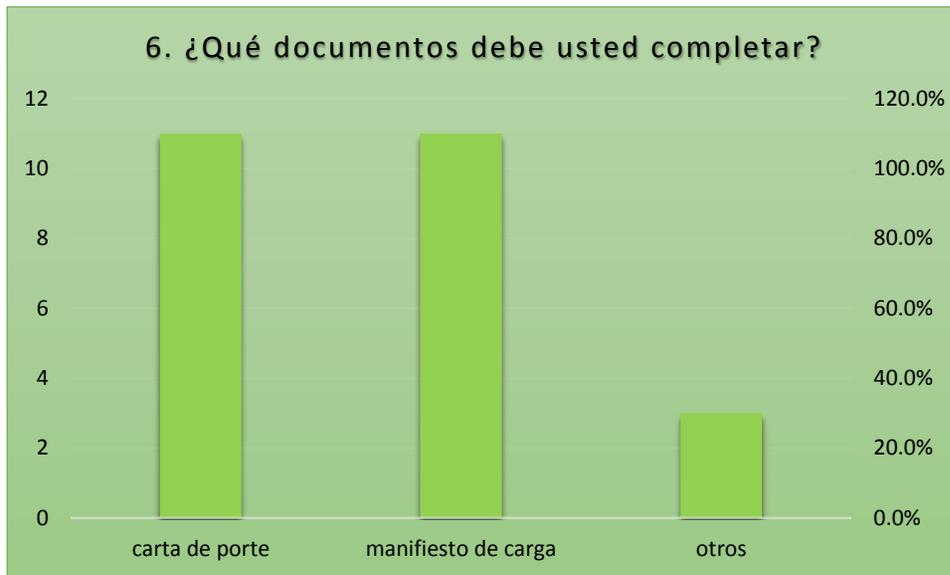


COMENTARIO

Los trasportistas en su inmensa mayoría contaban con todos los documentos exigidos por aduana para poder exportar además los trasportistas de alimentos también contaban con permisos fitosanitarios, documentos exigidos para este subsector.

6. ¿Qué documentos debe usted completar?

DOCUMENTO	ENTREVISTADOS	%
carta de porte	11	40.7%
manifiesto de carga	11	40.7%
otros	3	11.1%
TOTAL	27	100%

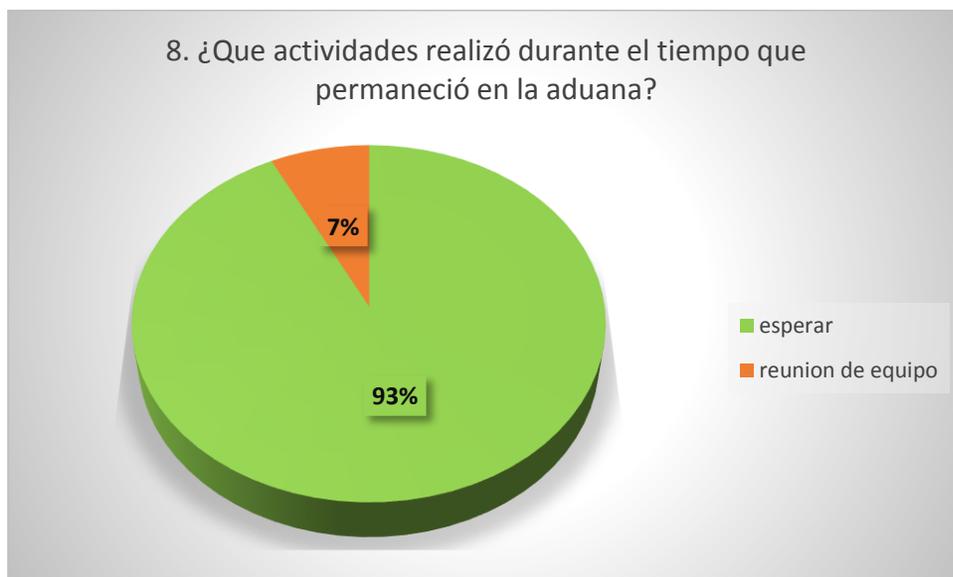


COMENTARIO

El 40.7% de los transportistas deben de completar documentos de exportación que son propios de llenado por parte del transportista como lo es el caso de la carta de porte y el manifiesto de carga por requerir de información perteneciente al conductor y al camión que transporta la mercancía. Al restante 59.3% se les son entregados llenos todos los documentos ya sea por la empresa productora de la mercancía o por la empresa logística a la que pertenecen ya que se cuenta con una base de datos que contiene la información del conductor y del vehículo de transporte.

8. ¿Qué actividades realizó durante el tiempo que permaneció en la aduana?

ACTIVIDAD	ENTREVISTADOS	%
esperar	25	92.6%
reunión de equipo	2	7.4%
TOTAL	27	1

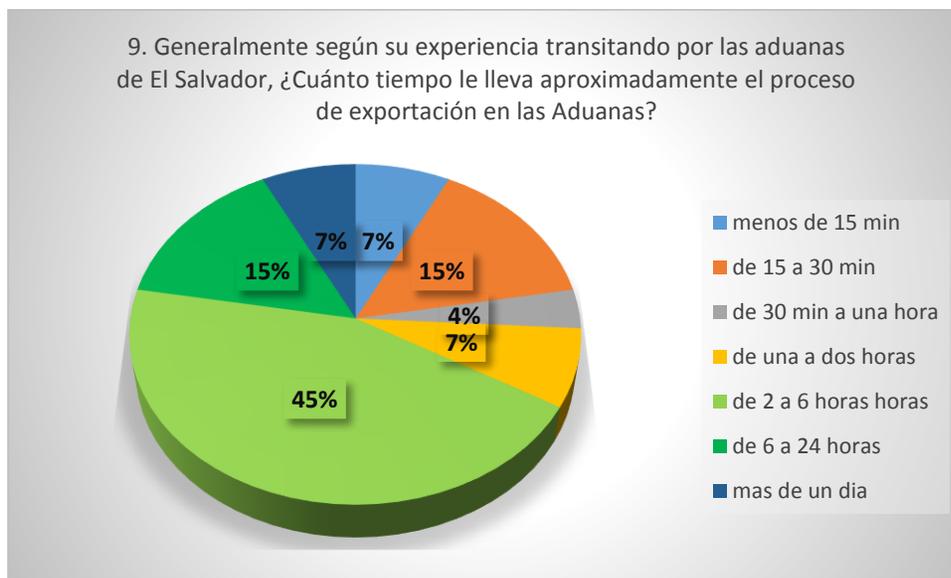


COMENTARIO

Un porcentaje muy grande de los transportistas, el 93%, expresan que durante el tiempo que pasan en la aduana lo que hacen es solo esperar en los predios o en las cercanías del recinto aduanero quedando este tiempo como ocioso e improductivo.

9. Generalmente según su experiencia transitando por las aduanas de El Salvador, ¿Cuánto tiempo le lleva aproximadamente el proceso de exportación en las Aduanas?

ACTIVIDAD	ENTREVISTADOS	%
menos de 15 min	2	7.4%
de 15 a 30 min	4	14.8%
de 30 min a una hora	1	3.7%
de una a dos horas	2	7.4%
de 2 a 6 horas	12	44.4%
de 6 a 24 horas	4	14.8%
más de un día	2	7.4%
TOTAL	27	100%

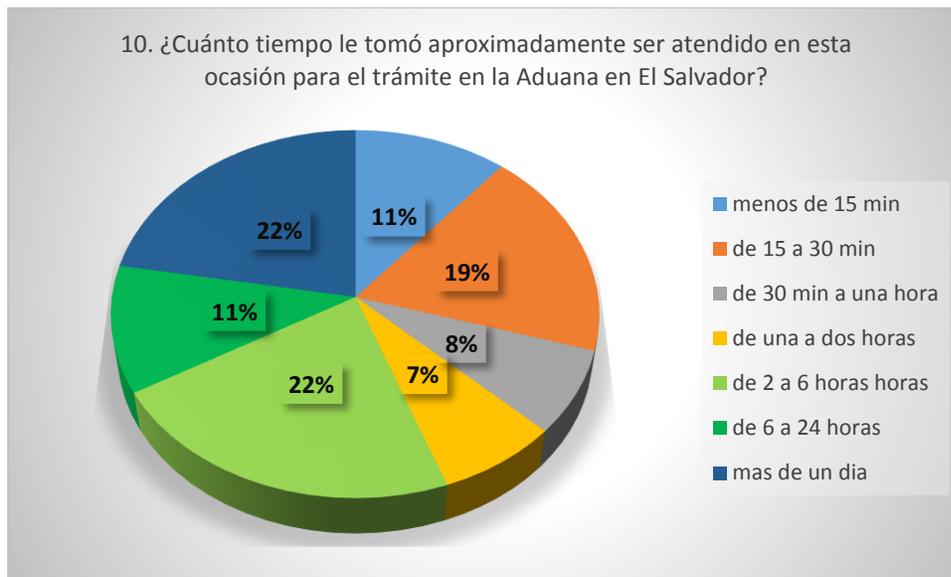


COMENTARIO

En promedio un porcentaje significativo de transportistas, el 45%, manifiestan que su esta día en las aduanas de nuestro país oscila entre 2 y 6 horas, un 22% expresa que sus trámites los realizan en menos de 30 min, mientras a un 7% le toma más de un día poder completar su trámite para poder salir con mercadería de nuestro país

10. ¿Cuánto tiempo le tomó aproximadamente ser atendido en esta ocasión para el trámite en la Aduana en El Salvador?

ACTIVIDAD	ENTREVISTADOS	%
menos de 15 min	3	11.1%
de 15 a 30 min	5	18.5%
de 30 min a una hora	2	7.4%
de una a dos horas	2	7.4%
de 2 a 6 horas	6	22.2%
de 6 a 24 horas	3	11.1%
más de un día	6	22.2%
TOTAL	27	100%

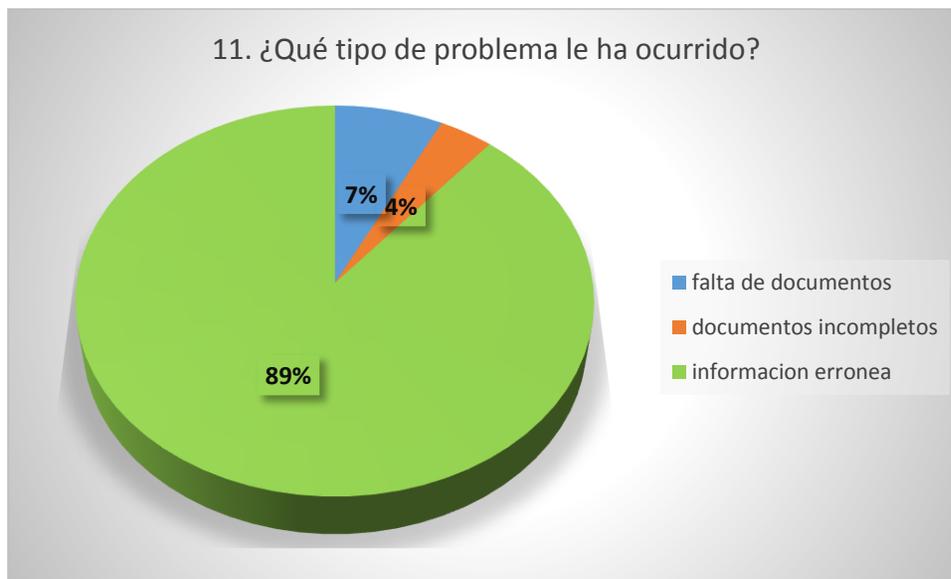


COMENTARIO

En promedio un porcentaje significativo de trasportistas, el 22%, manifiestan que en la ocasión que se les entrevisto su estadía en las aduanas de nuestro país oscila entre 2 y 6 horas, un 30% expresa que sus trámites los realizan en menos de 30 min, mientras a un 22% le toma más de un día poder completar su trámite para poder salir con mercadería de nuestro país

11. ¿Qué tipo de problema le ha ocurrido?

PROBLEMA	ENTREVISTADOS	%
falta de documentos	2	7.4%
documentos incompletos	1	3.7%
información errónea	24	88.9%
TOTAL	27	100 %

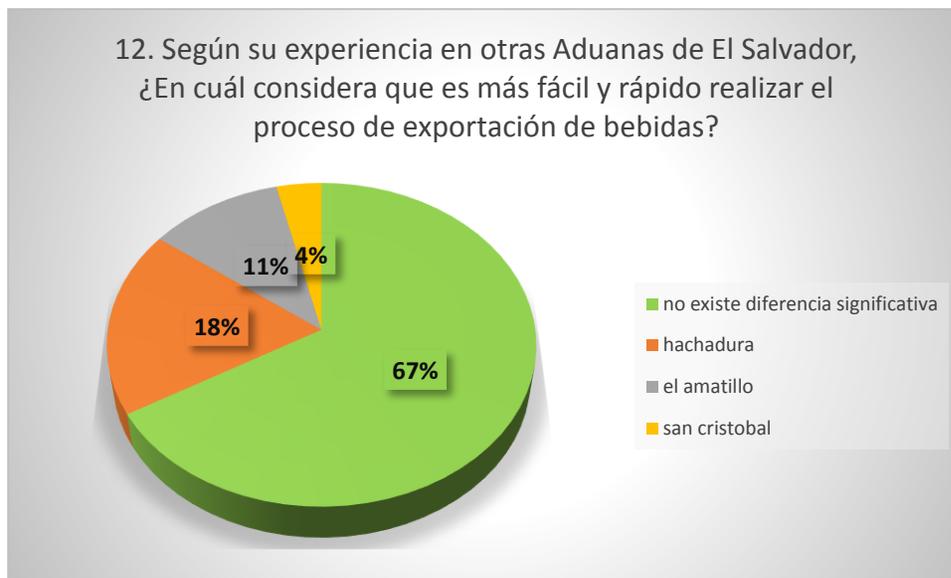


COMENTARIO

El problema que se manifiesta por parte de los transportistas que es el que más contribuye a las tardanzas es el llenado de los documentos con información errónea esto se percibe en un 89% mientras que problemas como la falta de documentos o el presentar documentación incompleta solo se percibe en un 11%.

12. Según su experiencia en otras Aduanas de El Salvador, ¿En cuál considera que es más fácil y rápido realizar el proceso de exportación de bebidas?

	ENTREVISTADOS	%
no existe diferencia significativa	18	66.7%
La hachadura	5	18.5%
El amatillo	3	11.1%
san Cristóbal	1	3.7%
TOTAL	27	100%

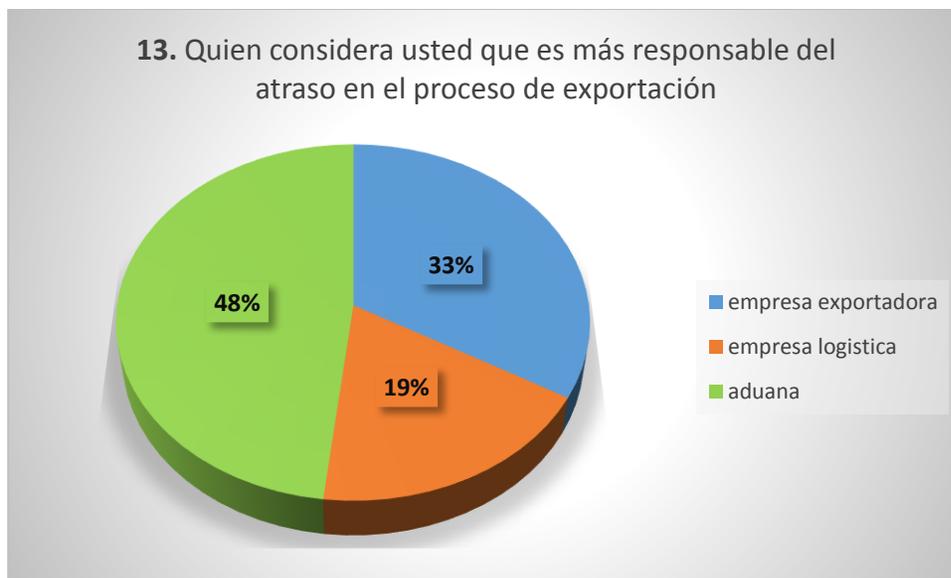


COMENTARIO

Según lo expresado por un gran porcentaje de transportistas, el 67% no existe una diferencia significativa con respecto a las aduanas terrestres de nuestro país por las que ellos transitan, sin embargo un 18% expresa que es más fácil y rápido transitar por la aduana la Hachadura y un 11% manifiesta que es más rápido exportar por la aduana El Amatillo.

13. ¿Quién considera usted que es más responsable del atraso en el proceso de exportación?

RESPONSABLE	ENTREVISTADOS	%
empresa exportadora	9	33.3%
empresa logística	5	18.5%
aduana	13	48.1%
TOTAL	27	100%

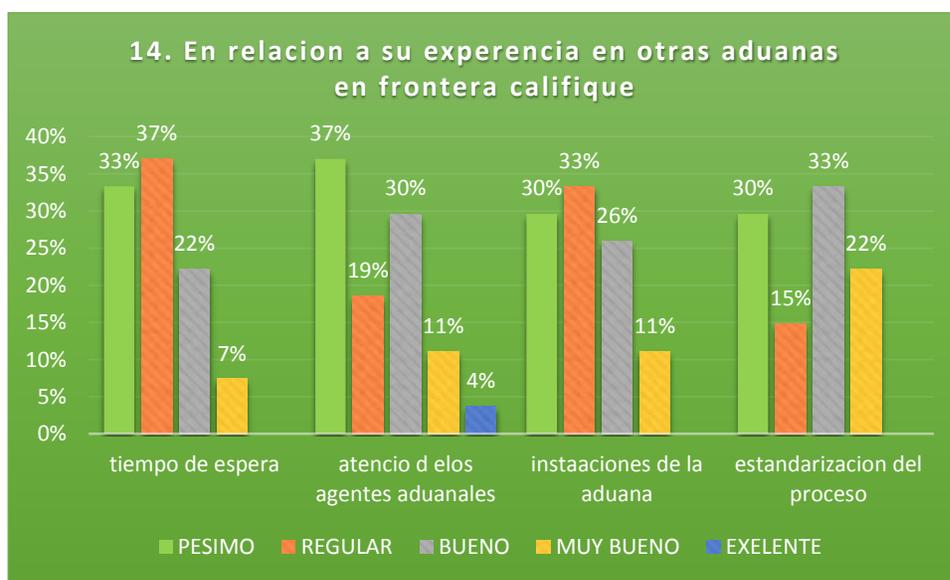


COMENTARIO

Con respecto a la percepción de quien juega un papel más determinante en los problemas de atrasos que se presentan en las aduanas al momento de exportar, los transportistas muestran una cierta discrepancia un 48% achaca de responsable a la aduana mientras que un 33% culpa a la empresa exportadora.

14. En relación a su experiencia en otras aduanas en frontera califique

	PESIMO	REGULA R	BUENO	MUY BUENO	EXELENT E	TOTAL
tiempo de espera	33%	37%	22%	7%	0%	100.0%
atención de los agentes aduanales	37%	19%	30%	11%	4%	100.0%
instalaciones de la aduana	30%	33%	26%	11%	0%	100.0%
estandarización del proceso	30%	15%	33%	22%	0%	100.0%

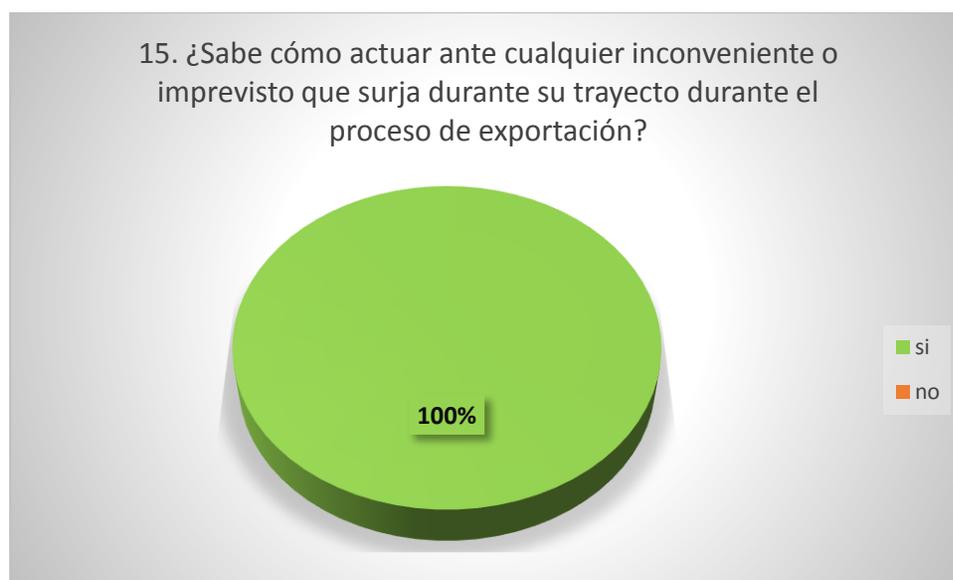


COMENTARIO

Con respecto a la calificación que los transportistas asignan sobre ciertos factores influyentes en las aduanas estos califican al tiempo de espera como regular, a la atención brindada por los agentes de aduana así ellos como pésima, a las instalaciones de aduana como regular y a la estandarización de documentos como buena

15. ¿Sabe cómo actuar ante cualquier inconveniente o imprevisto que surja durante su trayecto durante el proceso de exportación?

Entrevistados %		
si	27	100.0%
no	0	0.0%
TOTAL	27	1



COMENTARIO

Los trasportistas manifiestan en un 100% que saben cómo actuar en cualquier inconveniente o en un imprevisto que surja durante su viaje en el proceso de exportación coincidiendo todos con la forma de actuar la cual consiste en comunicarse telefónicamente con sus patrones para notificarles del imprevisto ocurrido.

16. Aduana por la cual transita en esta ocasión

ADUANA	Entrevistados	%
El amatillo	15	55.6%
La hachadura	12	44.4%
TOTAL	27	1



COMENTARIO

Para la realización del estudio se trató de tomar la misma cantidad de muestras de las dos aduanas en estudio no obstante se del estudio tomar un leve porcentaje mayor a la aduana de El amatillo por tener un flujo en volumen de exportación ligeramente superior al de la aduana La Hachadura.

- EMPRESAS

ENTREVISTA EMPRESA “INDUSTRIAS LA CONSTANCIA”



Entrevista con la Sra. Sonia Herrera, encargada de exportaciones quien manifiesta que desde 1972 ILC tuvo la idea de exportar y fue porque los salvadoreños en Estados Unidos sentían la nostalgia del país y ahora es más fácil regresar a el salvador y antes las personas pasaban

hasta 20 años sin regresar, no había mucho producto salvadoreños en estados unidos (primer país al que se exporto), ILC aprovecho esta oportunidad y empezó a exportar la marca Pilsener.

La organización del departamento de exportaciones estaba debajo de la gerencia de la empresa, estando 8 personas en exportación, ahora exportaciones ha quedado dividida en dos secciones, la parte comercial (relacionado con el contacto con los clientes) y la parte logística.

Nuestro plan de exportación se basa en pronósticos de 3 a 6 meses, con la salvedad que se están afinando constantemente, y tanto l aparte logística como la comercial trabajan en conjunto.

Otro aspecto que se considera para exportar el historial de ventas, y no se tiene un parámetro de temporadas altas o bajas ya que los cambios climáticos están afectando directamente al consumo de bebidas a nivel mundial.

Se trabaja por pedidos toda la semana de forma repartida, y la distribución de los productos se hace de la siguiente forma:

- Cerveza solamente a Estados Unidos y Australia
- Gaseosa a Honduras, Guatemala y República Dominicana

En base a las salidas se organizan las cargas. Dos días antes de la partida de la carga se organiza el contenedor y sus documentos.

Diariamente se despachan de gaseosas de 10 a 15 y de cerveza de 5 a 8 contenedores.

ILC forma parte de COEXPORT, Cámara de Comercio y la ASI.

Para la exportación se usa de manera esencial y preferencial el internet como tecnología de comunicación, ya que así se reserva el espacio para la carga en las empresas de transporte, las negociaciones con los clientes y aun la comunicación interna en la empresa.

Temporada alta: marzo – agosto

Temporada baja: septiembre – Febrero

Pasos para exportar:

1. Recepción de orden de pedido del cliente (con un pronóstico anterior de 2 meses con compromiso del cliente) ingresándolo al sistema de exportaciones de la empresa.
2. Solicitar espacio en la empresa de carga.
3. Elegir los documentos de exportación: Factura comercial, Lista de empaque, Certificado de origen, Declaración de mercancía, Orden de carga o embarque.
4. Envío de carga.

La exportación de cerveza es vía marítima, y la exportación a Centroamérica de gaseosa es vía terrestre.

ENTREVISTA EMPRESA “EXPRONAV”

En algunos casos los errores son del funcionamiento de cada entidad y otros casos son errores de la persona que hace las operaciones, ya que si la información se envía mal, esta no pasa por estar errónea y pudiera ser causa principal de los retrasos, pero esto no tiene que ver con las aduanas, si no con el encargado de exportación por falta de información o conocimiento.

A través de los apoyos que se han recibido por FONDEPRO (nacional), ALINBE SL (europeo), PROESA (nacional) que se encarga de la promoción de las exportaciones. Sumándose COEXPORT (nacional) y el apoyo de AGROCAFTA. A través de todos ellos se reciben capacitaciones para ser más eficientes y para evitar equivocaciones por parte de ellos empresarios.

A raíz de eso hay actividades relacionadas con capacitaciones para ir mejorando ese tipo de deficiencias.



EXPRONAV

En las operaciones dentro de la empresa si todo se encuentra en orden no debería de esperarse ningún contratiempo:

- básicamente los retrasos se pueden dar por errores cometidos al generar los documentos de exportación,
- que el país destino se estén abriendo mercados y que no aparezca en el sistema identificado una aduana de destino final, porque nunca se han hecho exportaciones hacia ese destino, en este caso se acude al CENTREX para que se habilitaran estas relaciones comerciales, esto lleva un proceso que por lo menos dura un día.
- Pueden darse errores en la partida arancelaria en el momento de elaborar la DM (Colocación de SAC a producto que no corresponde), con gran cantidad de casillas por llenar.

La aduana al momento de liquidar la salida del producto no detecto el error del SAC, llego al destino (Taiwán) y el problema no fue detectado hasta que llego a manos del cliente y se dio cuenta del error.

Para que se diera la corrección de la partida a petición del cliente:

1. Dirigirse a aduana San Bartolo
2. Hacer una carta dirigida al director de aduana (15 días hábiles) realmente se tardaron 25 sin resolución favorable remitiendo al CENTREX
3. Contenedor parado generando costo en el puerto.

A las entidades de gobierno les falta criterio para resolver cosas sencillas como fotocopias de documentos faltantes que se remiten a instalaciones externas para poder hacer un duplicado del documento.

Casos donde aduana no está involucrado.

En casos donde aduana ha intervenido, cuando en algunos casos se mandaba producto a procesarse a Guatemala, existía problema con un funcionario de aduana que mandaba a revisión física la mercancía con alevosía, y buscar de sacar lucros para hacer tramites ilícitos o corruptos.

Dentro de EXPRONAV (empresa familiar) el Sr. Oscar Navas mantiene el cargo de Gerente General Y Fundador, delega a Widmar Rivera Navas (hermano) encargado de los trámites de exportación

Pasos:

1. Tener un cliente (intercambio de cotizaciones, negociaciones, acuerdos)
2. Identificar el destino de la mercancía y el medio de transporte.
3. Definir el INCOTERMS y cerrar el trato, esto le lleva un tiempo aproximadamente de 6 horas.
4. Elaboración de factura de exportación, con duración aproximadamente de 1.5 horas
5. Completar la DM (25 – 30 minutos), la cual contiene cantidad, presentación, propiedades, SAC, medio de transporte, etc. (CENTREX)
6. Certificación zoosanitario, fitosanitario y certificado de origen (CENTREX) con pre certificación en el MAG
7. Llenar solicitud de manifiesto de embarque (marítimo)
8. Concertar con la agencia de transporte para el retiro de mercancía.
9. Obtener por parte de la naviera el Bill of Landing (BL), el documento de viaje o credencial del producto (3 originales y 3 copias) todos estos documentos se encargan de realizarlos en 6 horas
10. Acuerdo de términos de pago. (50% de anticipo)
11. Realización de la cobranza del cliente para empezar a procesar una orden de producción.
12. Se subcontrata la empresa de carga.
13. La empresa de carga de mercancía manda el contenedor hasta la planta para cargar la mercancía.
14. Enviar al importador la confirmación de la transferencia que emite el banco de recibo que ingresa electrónicamente entre 24 y 48 horas después del depósito (transferencias cablegráficas).
15. Completar una declaración de ingreso de divisa (más de \$5000) en el banco receptor.
16. Procesamiento de la orden de compra.

No se hace uso de agentes aduanales para la exportación, únicamente para la importación, ya que la persona encargada de esos trámites está en la facultad de realizar estas actividades

Se trabaja con cargas completas de contenedor, aunque en ferias de exportadores le han hecho peticiones en las que si puede hacerse consolidación pero el producto se vuelve más caro por el costo del flete, desde su perspectiva.

EXPRONAV exporta desde 1996 a países como Estados Unidos, Guatemala, México, Canadá, Japón, Taiwán y Europa.

La bebida de noni aún tiene una demanda baja por ser un producto desconocido, y sus temporadas altas son noviembre y junio, y la cosecha de la materia prima como fruto se da en todo el año.

Las presentaciones que se exportan son 500 ml, 750 ml y 1000 ml, y a granel (fruto) 10 kg, 20 kg, 200 kg y 1000 kg.

Pertenece a la asociación de exportadores COEXPORT.

Se ha tenido inconvenientes en las exportaciones en la aduana de La Hachadura, ya que se mandan a selectividad sus contenedores y envían la carga a la ciudad de Guatemala cuando su destino era Retalhuleu o Mazatenango, generándose un riesgo por la lejanía de los destinos, pero eran selectividades dadas por la aduana Pedro de Alvarado, lo cual generaba pérdida de tiempo, desarreglo de la carga, gasto en alimentación del custodio de la carga.

Si el permiso de importación o el prepago no se tramitan a tiempo es una de las razones que más impacta como un retraso.

La vida útil del jugo de noni desde su envasado tiene una vigencia de 3 años para mantener sus propiedades en óptimas condiciones.

Los planes de contingencia que se tienen para los productos que encuentran con plagas seguro de daños por robos, accidentes, o por incumplimiento de pago. De 10% del valor de la factura.

Los factores para escoger la contratación del transporte de carga: Buen trato, Buen precio y Respuesta rápida.

LIVSMART AMERICAS, S.A. DE C.V.

Datos proporcionados por Gabriela Tovar, encargada de exportaciones y atención al cliente de Livsmart, la empresa es una productora y exportadora de jugos y néctares de frutas. Ha recibido en los últimos años el premio COEXPORT al mayor exportador de productos no tradicionales y al mayor exportador al área Centroamericana en 2011 y 2012.



Alrededor de 80 % del volumen de producción se exporta y el restante se comercializa en el mercado salvadoreño.

Los países del Caribe y México importan alrededor del 16 % de su volumen total de producción. Otros territorios como Estados Unidos y África importan el 8 % del volumen restante.

Durante los últimos años se han registrado que los consumidores están buscando nuevas opciones de bebidas saludables. La demanda de jugos, néctares y bebidas refrescantes creció un 16% regionalmente en 2012 y se espera que al finalizar 2013 dicha tendencia de crecimiento se mantenga o incluso alcance un 20 %.

La empresa distribuye nueve marcas de jugos, néctares y yogur, entre las que destacan Petit y California, siendo los jugos el producto más importante.

Las exportaciones superaron los \$125 millones en 2011, un crecimiento de \$27 millones comparado con 2010, cuando estas sumaron \$98 millones. Mientras que en el mercado local sus ventas fueron por \$25 millones.

Los néctares le apuesta a la exportación principalmente a Centroamérica: Guatemala y Honduras; y en menor escala el resto de países como Nicaragua y Costa Rica. Estados Unidos es otro de sus destinos comerciales. El producto está presente en los mercados de, Miami, Nueva York y Los Ángeles, en donde le llevan sus productos principalmente al mercado Latino.

Proceso de exportación:

1. Se efectúa la negociación y acuerdos con el importador en un tiempo máximo de unas 8 horas

2. El encargado de exportaciones de la empresa realizara los trámites de documentos necesarios para exportación este proceso tiene una duración de 6 horas
3. Se verificará la disponibilidad de contenedor dentro de la flota de la empresa la cual resguardara la mercadería en el recorrido desde la fábrica de producción hasta el destino del cliente.
4. Se realizara la preparación de la mercadería dentro del contenedor según la orden de pedido el tiempo.
5. Posteriormente se efectuará el traslado de la mercadería a la aduana de salida.
6. La mercadería estará a bordo del contenedor donde se terminará con los costos a precios FOB, de ahí en adelante el importador (cliente) es quien asumirá con los costos restantes hasta que llegue a su destino.

Nuestros tiempos del proceso de exportación varían, para Livsmar desde las 2 horas hasta 6 horas dentro de su empresa.

JUMEX CENTROAMERICANA, S.A. DE C.V.



En la entrevista con el Ing. Javier Arnulfo Romero, encargado del departamento de exportaciones, manifiesta que la fábrica de Jumex Centroamericana produce en El Salvador toda la demanda de néctares desde el sur de México hasta Colombia y el Caribe.

Crecimiento de exportaciones y mercados: así se resume el camino que ha recorrido la fábrica de jugos y néctares Jumex en El

Salvador desde que arrancó motores en 2008 hasta la fecha. Entonces, Jumex Centroamericana comenzó produciendo el 10% de lo que se fabrica actualmente y ahora le apuesta a crecer en Colombia y el Caribe.

Se invirtió \$20 millones para instalar la fábrica en Nejapa, donde se produce el empaque, se procesa la pulpa de frutas, se envasan los jugos y los néctares y se distribuye al consumidor final. Desde El Salvador se abastece a Centroamérica, el sur de México, Colombia, República Dominicana y países del Caribe como Surinam, Aruba, Curasao y Haití.

Hoy en día con la gran demanda por bebidas se ofrecen productos que no ocasionan alergias. La fortaleza del producto es que también trabaja con una gran variedad de frutas, todo esto va al 100% de la fruta.

La primera decisión de poner una planta era para abastecer el mercado salvadoreño y el centroamericano, también han sido claves los tratados de libre comercio que El Salvador tiene firmados con: México, Colombia, Panamá, Centroamérica y Dominicana para la entrada de productos libre de aranceles. La idea real de la exportación desde El Salvador tiene como fundamento los TLC's. Fue estratégico desde El Salvador hacia Dominicana, porque tenemos un acuerdo comercial con ellos; hacerlo desde El Salvador al sur de México también fue estratégico por el TLC de México, la ubicación de la planta es estratégica. La exportación desde la planta es terrestre. Excepto a Panamá, República Dominicana y Colombia, que se va vía marítima. Centroamérica tiene la facilidad de estar muy bien interconectada vía terrestre.

Proceso de exportación

1. Recopilación de documentos por parte del exportador para enviarlos al agente aduanal. (4 horas)
2. El agente aduanal recibe y verifica documentación e información proporcionada, en caso de corrección es reenviada a l exportador. Si todo está en regla, la aduana esta lista para recibir la mercancía esto en 5 horas.
3. Se preparan los pedidos y se cargan en transportes propios de la flota de la empresa el tiempo es de 4 horas.
4. Se presentan las mercancías con el pedimento de aduanas y los documentos necesarios para exportar.
5. Se activa una sola vez el semáforo fiscal al momento de registrar la entrada de mercancía en la aduana.

6. De no pasar al reconocimiento aduanero, se procede al desaduanamiento libre otorgado por la aduana para que la mercancía salga de la aduana para la exportación.

ENTREVISTA EN ADUANA LA HACHADURA, AHUACHAPÁN

Sábado 25 de mayo de 2013

Entrevista con el Lic. Gilberto Campos (Administrador en turno)

1. ¿Número de empleados en la aduana? 16 empleados por turno.
2. Organigrama de la Aduana en Frontera

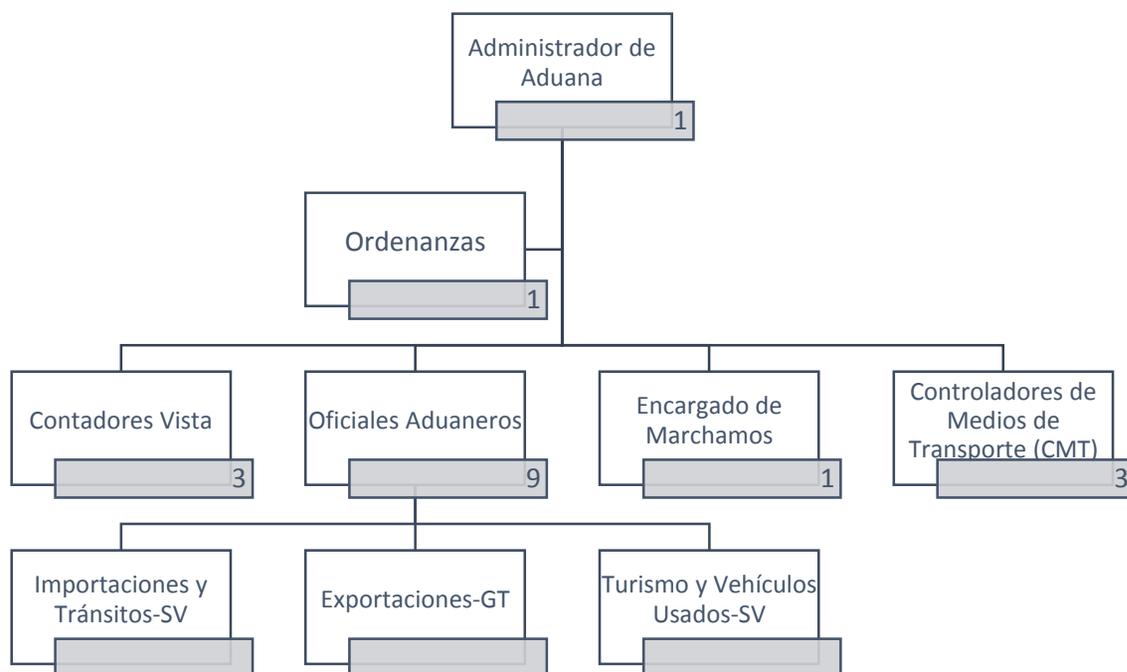


Ilustración 38. Organigrama de aduana en frontera.

Las funciones son:

Administrador de Aduana: Verificar lo operativo y administrativo de la Aduana, resoluciones, respuestas a Usuarios, atención al usuario, coordinar las operaciones de los empleados en los diferentes puestos.

Contadores Vista: Funcionarios designados a realizar las Revisiones físicas en caso de selectividad “Rojo”, este se da aleatoriamente, en algunos casos y en otros casos según el sistema mediante un análisis de riesgo selecciona la selectividad, en algunos casos aleatorios, para la verificación de lo que se está declarando es lo correcto, hay que recordar que la Aduana facilita al usuario un formulario electrónico para que realice el pago y lo complete con los datos necesarios llamado “Autoliquidación”.

Oficiales Aduaneros: Funcionarios que se encargan de recibir la información en la ventanilla, atendiendo al público recibiendo declaraciones de importación y exportación, monitorean el sistema, además de informar el tipo de selectividad que el sistema designe. En la Aduana de La Hachadura se tienen divididos a los Oficiales Aduaneros en 3 grupos que son:

- Importaciones y Tránsitos – SV: Se encarga de revisar las importaciones y si se abre tránsito en esta aduana los envía con el Encargado de Marchamos para que se cancele el marchamo y sea colocado.
- Exportaciones – GT: se encuentra en Guatemala y se encarga de las exportaciones, la mercancía que sale de El Salvador hacia Guatemala u otro país.
- Turismo y vehículos usados – SV: Es el encargado de elaborar la Declaración Simplificada a los comerciantes informales, para que se paguen los debidos impuestos por la mercancía que transportan, esto se hace para legalizar la entrada de las personas.



Encargado de marchamos: funcionario que se encarga de vender y colocar los precinto aduanero (marchamos) que son colocados a los medios de transporte que pasan con tránsito, esto quiere decir que es la mercancía que entra a El Salvador y que sale también del país hacia otro país de destino, por ejemplo un furgón que entre a El Salvador que se dirija desde Costa Rica hasta México, el costo del marchamo es de \$4.50

La modalidad de trabajo de las Aduanas es que el personal, menos el administrador, hace cambio de turno Lunes 2:00 p.m. es decir se retiran de La Hachadura hacia sus casas pues por la lejanía del lugar de trabajo deben de dormir en la Aduana, el cambio de Administrador es Jueves 2:00 p.m. con el objetivo que el Administrador de la Aduana pueda estar con los 2 grupos del personal.

El horario de atención depende del tipo de operación como se detalla a continuación:

Operaciones de Importaciones y Exportaciones: 24 horas, en Aduanas en Frontera.

Revisiones físicas 6:00 a.m. – 10:00 p.m.; si el furgonero llego fuera de este horario y tiene selectividad Roja debe esperar a ser atendido en este horario.

Trámites Administrativos, Director de Aduna, 7:00 a.m. – 8:00 p.m.

3. ¿Se cuentan con planos arquitectónicos de la distribución de la Aduana?

Se encuentran en la DGA en la Dirección Administrativa de La Aduana San Bartolo en el Área de Mantenimiento.

4. ¿Con qué frecuencia existe una rotación de personal?

Cada semana en el cambio de turno de los grupos, las funciones del personal solamente se cambian las de los oficiales aduaneros, que se turnan para estar en Guatemala y en El Salvador.

5. ¿Qué tipo de tecnología informática y de comunicación se ocupa para la realización de los diferentes procesos?

Radio comunicadores, sistema informático, computadoras.

6. ¿Cuentan con plan de contingencia sobre cierres de las fronteras o protestas? ¿En qué consiste?

El encargado de realizar el plan de contingencia es la División de Operaciones de la DGA, y solamente se tiene para cuando existen caídas del sistema que el procedimiento es que se deja pasar 3 horas para comenzar a funcionar el plan de contingencia de la misma manera para un corte de energía, esto se debe hacer cuando la Directora de las Aduanas en la central lo autorice.

7. ¿Existen vínculos con la Aduana del país vecino (Honduras y Guatemala)? ¿Qué tipo de relación tienen?

La Hachadura trabaja bajo el concepto de Aduana Yuxtapuesta, esto quiere decir que existe personal de Aduana de El Salvador en la Aduana de Guatemala, y viceversa para desahogar las Aduanas tanto para la importación y exportación para los respectivos países.

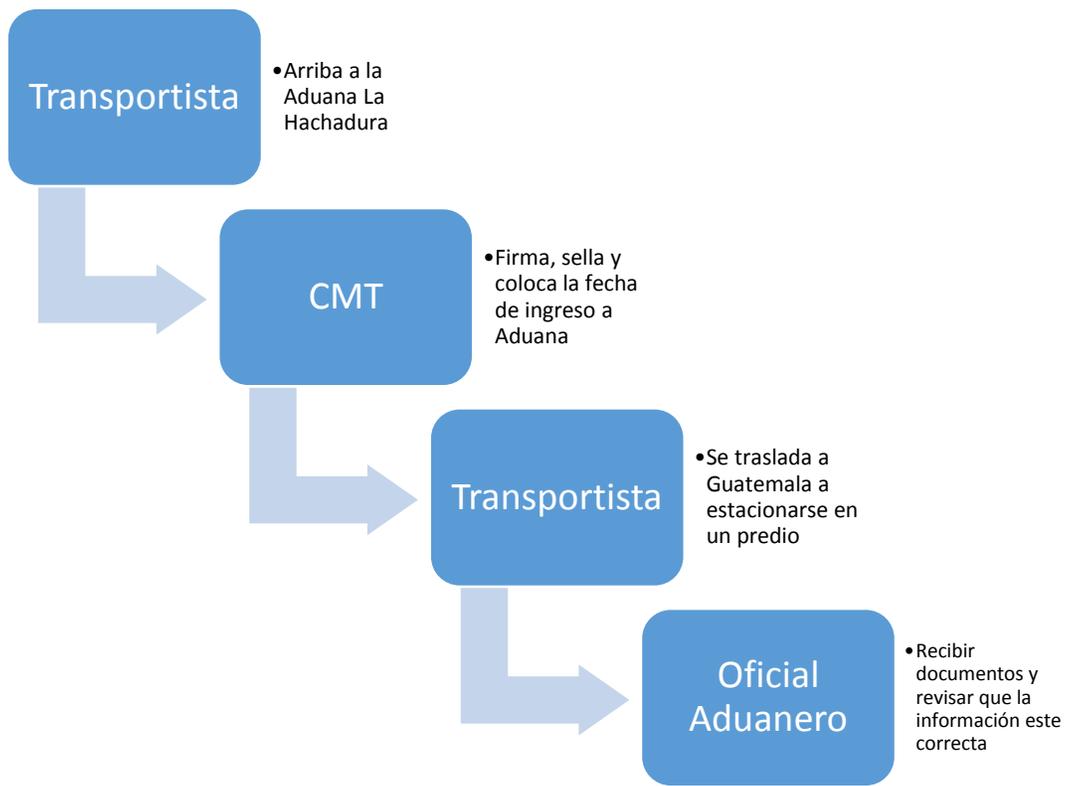
8. ¿Qué funciones o responsabilidades tiene el delegado en la Aduana del país vecino (Honduras y Guatemala)?

El Oficial Aduanero se encuentra en Guatemala para atender en ventanilla a los transportistas que trasladan la mercancía exportada.

Sección 2. Proceso

Objetivo. Entender el proceso de exportación desde el punto de vista de la aduana en estudio

9. Explique el proceso de exportación. (tiempos y entidades correspondientes)



Cuando llega donde el Oficial Aduanero este ingresa en el sistema la información y el sistema establece el tipo de selectividad para la mercancía, esta puede ser:

- Selectividad Verde: Levante automático de la mercancía
- Selectividad Amarilla: Revisión de documentos
- Selectividad Roja: Revisión física de la mercancía

10. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de exportación en la Aduana?

Depende, si es selectividad verde son 10 minutos; si no trae los documentos en orden y está saturada la Aduana unas 7 horas.

11. ¿Qué variación tiene el proceso en general con el proceso de exportación de bebidas?

Solamente algunos permisos sanitarios, pero en realidad no es una gran diferencia entre los procesos que se tienen que realizar dentro de la Aduana.

12. ¿Se tienen tiempos estándar para el proceso de exportación?

La atención en ventanilla con el Oficial Aduanero son 5 minutos por cada operación que se realice, si la selectividad es verde. Y este tiempo no varía por el tipo de producto, el tiempo debe ser el mismo.

13. ¿Conoce si el proceso de exportación que siguen ustedes en Aduana está bajo certificación internacional?

Si está bajo la certificación ISO 9001

Sección 3. Factores que afectan el proceso

Objetivo: Indagar sobre los diferentes factores que afectan el proceso de exportación

14. ¿Qué problemas son más usuales cuando el transportista se presenta en la Aduana con la mercadería? ¿Cuál es la frecuencia de cada uno (estadística)?

Que el sistema falle y que los documentos estén con SAC incorrecto

ENTREVISTA CON EL DELEGADO EN GUATEMALA OFICIAL ADUANERO ENCARGADO DE LAS EXPORTACIONES

1. ¿Cuáles son las funciones que usted debe realizar?

Lo básico que realiza en esta parte del proceso es que llegue con la documentación completa, así el trámite dura de 3 a 5 minutos, es algo rápido y fácil. La mayor parte del cumplimiento de estos requerimientos debe de conocerlos el agente aduanal de la empresa.

Dentro de las funciones se encuentra que todo esté en orden, que coincida en tiempos, cantidades, documentación, fechas.

2. ¿Cuál es el proceso que debe realizar el transportista cuando llega con el Oficial Aduanero?

El proceso para llegar donde el oficial aduanero es:

- Luego de pasar por el CMT en El Salvador pasan a parquearse a un predio
- Llegan donde el agente aduanal en la Aduana en Guatemala
- Son atendidos por el oficial aduanero
- Se retiran a traer el furgón para continuar a Guatemala

- Si existe un error en la documentación, inconsistencia con lo que es la documentación o hace falta algo se le entrega una “Hoja de Devolución” y se explica la base legal del por qué se le devuelve la documentación
- El transportista va a solventar el problema y regresa
- El transportista entrega los documentos firmados y sellados

3. ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan a usted en esta aduana en Guatemala?

Los principales problemas que se presentan son: Errores en los números de placas, números de folio, son problemas menores.

ENTREVISTA EN ADUANA EL AMATILLO, LA UNION

Sábado 29 de mayo de 2013

Entrevista con el Director de Aduana Lic. Mario Hernández (Administrador en turno)

1. Número de Empleados de la Aduana El Amatillo

Por cada grupo de trabajo se cuenta con el siguiente personal:

- 3 Contadores Vista
- 10 Oficiales Aduaneros
- 5 CMT
- 1 Administrador de Aduana
- 1 Controlador de Marchamos

En todos los grupos se cuenta con 20 elementos de seguridad, ayudan a ordenar los transportistas.

2. La infraestructura de esta Aduana es diferente a las otras, ¿Por qué esta gran diferencia?

En el puente viejo estaba la Aduana, la demanda de los servicios de la Aduana fue creciendo y el puente se fue debilitando, el puente, cuando habían largas colas y se veía el puente con una curvatura que a lo largo del tiempo podría causar un evento inesperado, ya que el comercio iba incrementando y por medidas de seguridad de todos los usuarios el Gobierno de Japón realizó la donación para construir el puente nuevo, ya que este punto (El Amatillo) es estratégico, no solo para el país si no para la región de Centroamérica, ya que el flujo Norte-Sur y viceversa pasa todo por aquí. EL puente viejo se utiliza para el turismo (buses internacionales y carros de turismo) y el puente nuevo es para la carga pesada. En el puente viejo se tendrá un Oficial Aduanero para la revisión de los carros de turismo y el próximo año se colocaran los scanner para los carros y si se encuentra que no ha declarado algo se le hace la declaración y paga los debidos impuestos y se contara con un CMT para que no se pase ningún vehículo sin la revisión y ordenar el tráfico.

Como por el 2003 los transportistas lograron un acuerdo porque ya no se daba abasto y se recibió una donación de la Embajada de USA para tener mejores revisiones y controlar los vehículos para el tráfico de droga y se construye la instalación actual de la Aduana de EL Amatillo, se construyó

la pluma en el km 205 de la carretera Panamericana el primer control para los transportistas, legalmente desde esta pluma hasta las otras plumas de los 2 puentes es considerado recinto de Aduana y las mercancías que se encuentre entre esos puntos es el problema de esta Aduana porque se tiene poco control sobre ellas, ya que no se puede tener control ya que se tienen puntos ciegos entre esos 5 kms de punto de control 1 al 2, en ese caso el problema es fiscal y en cuanto a logística se supone que no tendría que tener impacto porque se estira el recinto, sin embargo se escuchan comentarios tipo sábado de algunos conductores que dicen que se marchan porque no ha llegado el “prepagado” (para importaciones), como la misma palabra lo dice se debe pagar antes de llegar a la frontera, muchos dejan ahí el medio de transporte y llegan hasta que ya este el prepagado, las facilidades de la Aduana están pero no se aprovechan.



EN el tema de las Exportaciones en la infraestructura se dan 3 puntos, las instalaciones son bastante mejor se tienen rampas más amplias y se pueden hacer mejores inspecciones, el problema se tiene principalmente que las instalaciones fueron hechas para revisiones no para flujo de contenedores ya que la calle de acceso está muy deteriorada.

Se tiene un proyecto para mover de este lugar la Aduana, será una calle en diagonal que conectara la nuevas oficinas de la Aduana con la calle principal para que pasen por ahí y luego se incorporen a la carretera de nuevo para finalizar el proceso, un tipo de parada de buses por donde entran todos los medios y no obstruir la carretera principal, se tienen los planos de este proyecto, con muros perimetrales, casetas (4 ó 5) modulando el tráfico y ahí mismo se genera la selectividad, si sale rojo existirá un redondel de donde se regresaría para realizar a través de medios no intrusivos, rampas, parqueos, etc. Sin embargo este proyecto se está consiguiendo los fondos con el BID, se estima que por lo menos en 10 años se pueda consolidar el proyecto de mejora.

3. ¿Qué tipos de problemas se presentan en la Aduana?

En una empresa reconocida la persona encargada de realizar la factura comercial no conocía la definición de los que son los INCOTERMS y coloco un término que no existía dentro de las definiciones de INCOTERMS, y es que el empresario desconoce el proceso para eso contrata y el recurso que contrata no está capacitado, lo que hacen es poner al mando de las exportaciones al Contador de la empresa asumiendo que sabrá qué hacer porque es con Hacienda el trámite que hay que realizar y es diferente las declaraciones de hacienda con declaraciones Aduaneras.

Algunos documentos que todo encargado de Importaciones y Exportaciones debe conocer son: El Arancel Centroamericano, Convenios de Importación Exportación, Medio Ambiente, etc. Leyes que debe conocer alguien encargado de la Importación y Exportación.

4. ¿Cuál sería el perfil del personal encargado en la empresa de la Importación Exportación?

Un perfil profesional: Ingeniero, Administrador, Contador, claramente con capacitación en Aduanas, existen personas empíricas que han ido aprendiendo y no tienen un título universitario. Además debe conocer las reglamentaciones en materia aduanera y en comercio exterior, profesional graduado responsable, con enfoque de procesos, con conocimientos de logística, conocimientos de aplicación de legislación, código de comercio. Que el depto. De Impor Expor sea un similar al de Contabilidad porque es tan importante como este.

EL porqué el perfil idóneo es de un profesional porque se deben tomar decisiones y la Declaración de Mercancías tiene un poder tan grande como una Declaración de la Renta, de IVA mensual

porque se declaran impuestos, lo que se busca es un agente aduanero que debe ser graduado de la Universidad y es ahí donde las empresas economizan costos no le interesa si tiene los conocimientos o no del procesos aduanales.

ANEXO 8. FORMATOS DE CONTROL INTERNO DE ADUANAS

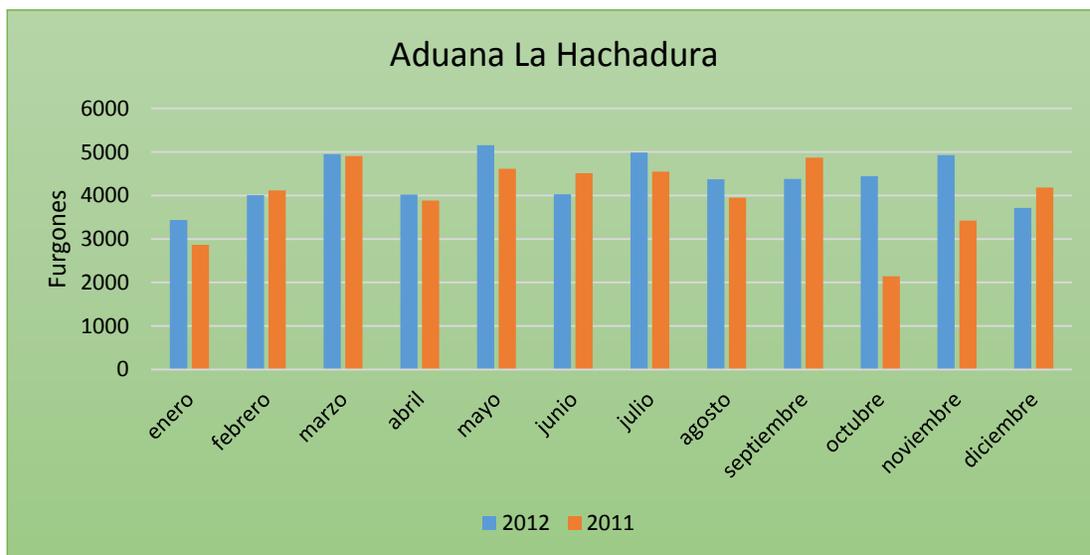
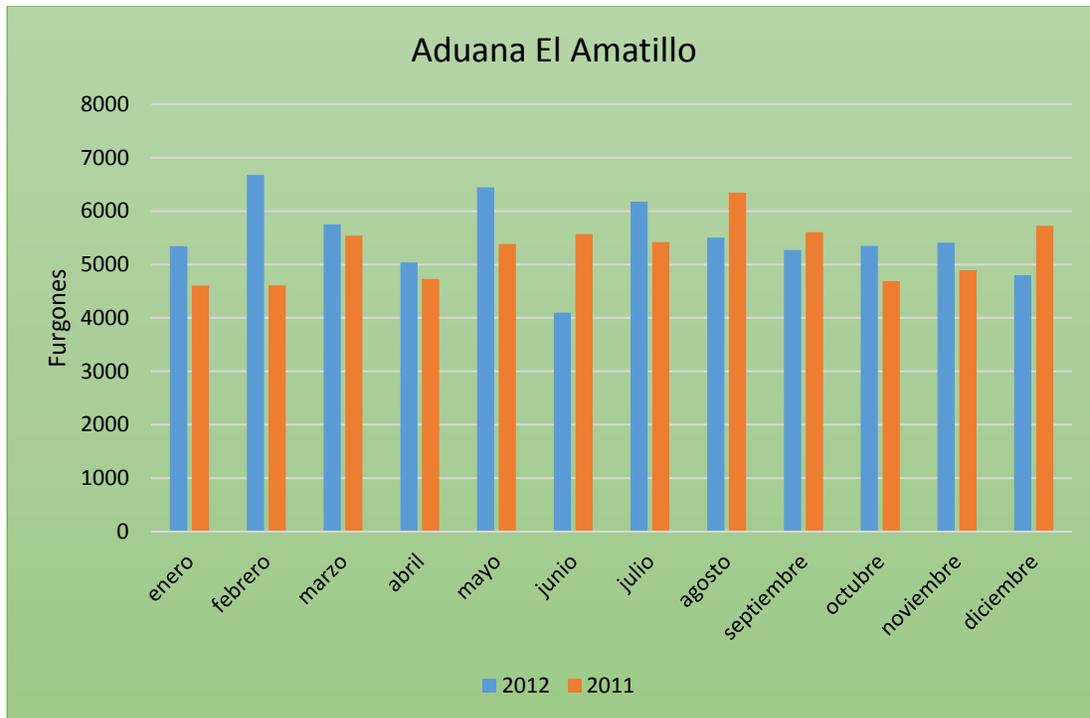
- BITÁCORA DE VERIFICACIÓN INMEDIATA

DIVISIÓN DE OPERACIONES	DOP-GO-141 Rev. 11/05/05	
BITACORA DE VERIFICACIÓN INMEDIATA		
ADUANA / DELEGACIÓN DE ADUANA _____		
<p>A. OFICIAL ADUANERO/ FUNCIONARIO AUTORIZADO:</p> <p style="text-align: right;">Firma: _____</p> <p>No. Declaración: _____ Fecha: _____ Hora: _____</p> <p>Nombre del Importador / Exportador: _____</p> <p>Tipo de Operación: Importación de Mercancías [] Importación de Vehículo Usado [] Exportación / Reexportación. [] FUTB []</p> <p>No. de ítems: _____</p> <p>Entrega: Fecha: _____ Hora: _____</p>		
<p>B. CONTADOR VISTA : _____ Firma: _____ Sello: _____</p> <p>Recibe: Fecha: _____ Hora: _____</p> <p>Presencia del Tramitador :Fecha: _____ Hora: _____</p> <p>Inicio de Inspección Física: Fecha: _____ Hora: _____</p> <p>Fin de Inspección Física: Fecha: _____ Hora: _____</p> <p>Liquidación en Sistema: Fecha: _____ Hora: _____</p>		
CARACTERÍSTICA INSPECCIONADA	CORRESPONDE A LO DECLARADO?	OBSERVACIONES
	SI NO	
1. Clasificación Arancelaria		
2. Valores		
3. Cuantía		
4. Origen		
5. VIN CORRECTO		
		PORCENTAJE REVISADO:
Firma de Contador Vista: _____		Sello: _____
<p>C. OFICIAL ADUANERO / FUNCIONARIO AUTORIZADO: _____</p> <p>Firma: _____</p> <p>Entrega de documentos: Fecha: _____ Hora: _____</p> <p>Observaciones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>Nota.- La Parte C no será utilizada en Zonas Francas.</p>		

ANEXO 9. PRUEBA DE CHI CUADRADO

Los datos proporcionados por los directores de Aduana para la realización de la prueba de Chi Cuadrado, por medio del programa estadístico Easy Fit, son los que a continuación se presentan, posteriormente se presentan los resultados del software:

	Aduana El Amatillo		Aduana La Hachadura	
Mes\Año	2012	2011	2012	2011
Enero	5345	4607	3439	2864
Febrero	6679	4609	4010	4116
Marzo	5752	5541	4950	4907
Abril	5042	4728	4022	3879
Mayo	6442	5385	5153	4615
Junio	4097	5566	4031	4508
Julio	6178	5421	4986	4547
Agosto	5501	6344	4371	3945
Septiembre	5273	5608	4380	4872
Octubre	5346	4686	4442	2143
Noviembre	5407	4889	4931	3424
Diciembre	4800	5726	3715	4184
TOTAL	65862	63110	52430	48002



Aduana El Amatillo 2012

Mes\Semana	1	2	3	4	Total
Enero	1122	1443	1604	1176	5345
Febrero	1403	1803	2004	1469	6679
Marzo	1208	1553	1725	1265	5752
Abril	1059	1361	1513	1109	5042
Mayo	1353	1739	1933	1417	6442
Junio	860	1106	1229	901	4097
Julio	1297	1668	1853	1359	6178
Agosto	1155	1485	1650	1210	5501
Septiembre	1107	1424	1582	1160	5273
Octubre	1123	1444	1604	1176	5346
Noviembre	1135	1460	1622	1190	5407
Diciembre	1008	1296	1440	1056	4800

Aduana El Amatillo 2011

Mes\Semana	1	2	3	4	Total
Enero	1014	1198	1336	1060	4607
Febrero	968	1244	1290	1106	4609
Marzo	1219	1441	1607	1274	5541
Abril	1040	1229	1371	1088	4728
Mayo	1185	1400	1562	1239	5385
Junio	1225	1447	1614	1280	5566
Julio	1193	1409	1572	1247	5421
Agosto	1396	1649	1840	1459	6344
Septiembre	1234	1458	1626	1290	5608
Octubre	1031	1218	1359	1078	4686
Noviembre	1076	1271	1418	1124	4889
Diciembre	1202	1546	1718	1260	5726

Aduana La Hachadura 2011

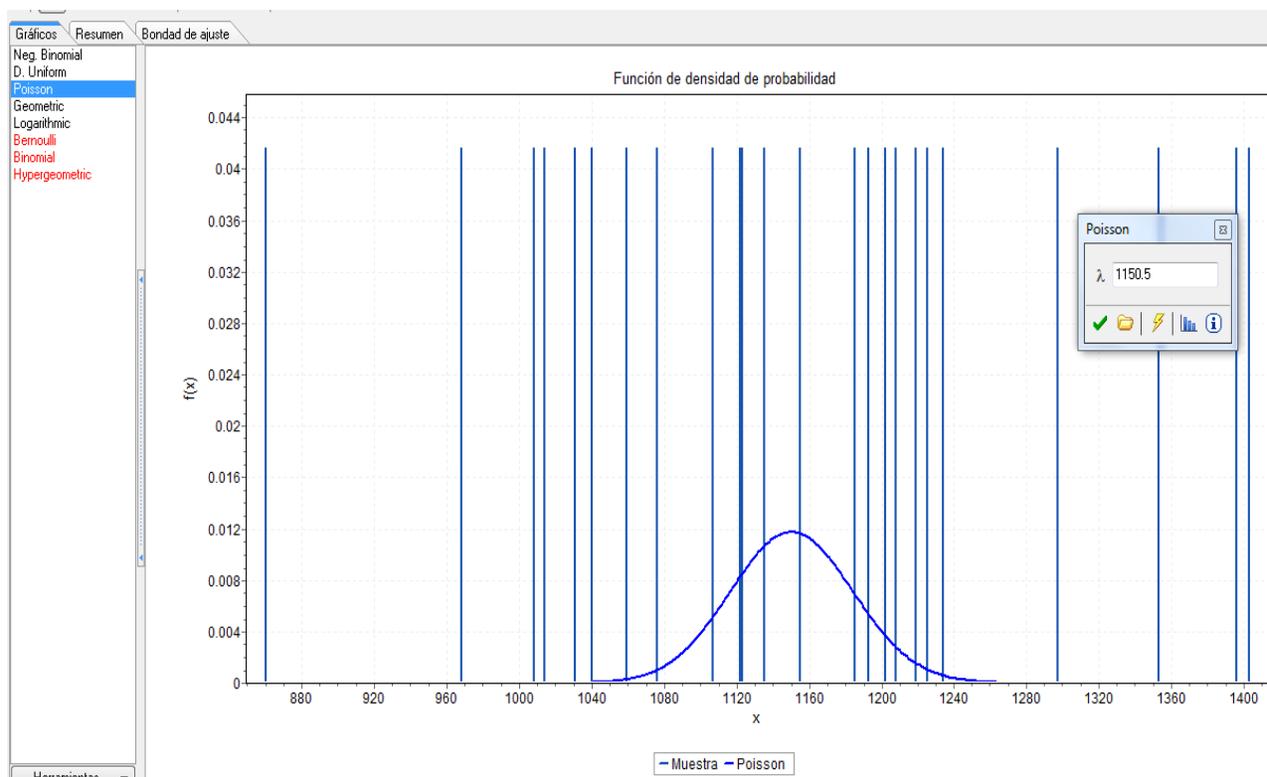
Mes\Semana	1	2	3	4	Total
Enero	791	860	963	825	3439
Febrero	922	1002	1123	962	4010
Marzo	1139	1238	1386	1188	4950
Abril	925	1006	1126	965	4022
Mayo	1185	1288	1443	1237	5153
Junio	927	1008	1129	968	4031
Julio	1147	1246	1396	1197	4986
Agosto	1005	1093	1224	1049	4371
Septiembre	1007	1095	1226	1051	4380
Octubre	1022	1111	1244	1066	4442
Noviembre	1134	1233	1381	1183	4931
Diciembre	780	1003	1114	817	3715

Aduana La Hachadura 2011

Mes\Semana	1	2	3	4	Total
Enero	687	716	773	687	2864
Febrero	988	1029	1111	988	4116
Marzo	1178	1227	1325	1178	4907
Abril	931	970	1047	931	3879
Mayo	1108	1154	1246	1108	4615
Junio	1082	1127	1217	1082	4508
Julio	1091	1137	1228	1091	4547
Agosto	947	986	1065	947	3945
Septiembre	1169	1218	1315	1169	4872
Octubre	514	536	579	514	2143
Noviembre	822	856	924	822	3424
Diciembre	879	1130	1255	921	4184

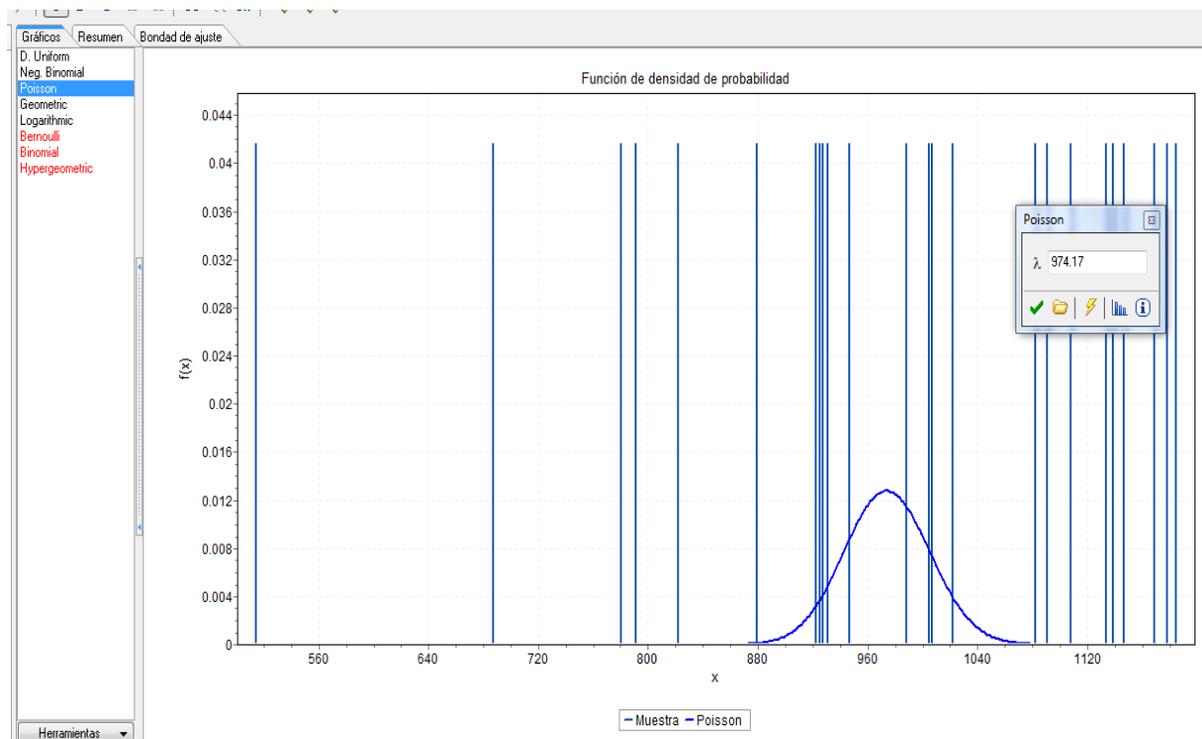
Llegadas a la Aduana El Amatillo.

Poisson [#5]					
Kolmogorov-Smirnov					
Tamaño de la muestra	24				
Estadística	0.3195				
Valor P	0.01116				
Rango	3				
α	0.2	0.1	0.05	0.02	0.01
Valor crítico	0.21205	0.24242	0.26931	0.30104	0.32286
Rechazar?	Sí	Sí	Sí	Sí	No



Llegadas a la Aduana La Hachadura.

Poisson [#5]					
Kolmogorov-Smirnov					
Tamaño de la muestra	24				
Estadística	0.37468				
Valor P	0.00156				
Rango	3				
α	0.2	0.1	0.05	0.02	0.01
Valor crítico	0.21205	0.24242	0.26931	0.30104	0.32286
Rechazar?	Sí	Sí	Sí	No	No



ANEXO 10. PERFIL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DGA.

Nombre del Puesto
Administrador de Aduana

IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto:	Administrador de Aduana
Puesto Superior Inmediato:	Coordinador de Aduana
Dirección / Gerencia	Dirección General de Aduanas
Departamento:	División de Operaciones
Puestos que supervisa:	Contador vista, Oficial Aduanero, Guardalmacén, Controlador de Medios de Transporte, Controlador de Marchamos, Secretaria de Aduana
Fecha:	26 de Febrero de 2013

MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Coordinar y supervisar las operaciones aduaneras y administrativas en las aduanas y delegaciones de aduanas, de acuerdo a la legislación aduanera vigente, procedimientos de control y de calidad, con el fin de buscar soluciones adecuadas y oportunas para la agilización del despacho de mercancías.

FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Coordinar y supervisar las actividades destinadas a facilitar el despacho de las mercancías, medios de transporte, y lograr la eficiencia en el control aduanero, de conformidad con las Leyes.
2. Atender consultas y solicitudes de los usuarios y del personal a su cargo, relacionadas con el quehacer aduanero y dar seguimiento a las quejas y reclamaciones dentro de su competencia.
3. Autorizar la práctica de las verificaciones inmediatas, de las declaraciones presentadas al momento de la importación o exportación de mercancías designando para tales efectos, uno o varios contadores vista, de conformidad con las leyes y procedimientos aduaneros.
4. Ordenar la revisión física de las mercancías, aun si no existiere un resultado de selectividad, cuando resultaren contradicciones evidentes, entre lo declarado y las mercancías puestas a disposición del control aduanero.
5. Liquidar de oficio los tributos que se determinen en el acto de verificación inmediata y aplicar las sanciones a que hubiere lugar.
6. Resolver dentro de su competencia, los asuntos relacionados con el comercio exterior asegurando un equilibrio entre la facilitación y el control.
7. Conocer y sancionar los incumplimientos a la legislación aduanera en materia administrativa y tributaria, cuando los ilícitos se hayan establecido como producto de la aplicación de las medidas de control, en las declaraciones de mercancías que hayan sido presentadas en la administración de aduanas bajo su cargo.
8. Conocer de los recursos administrativos previstos en las Leyes.

9. Rendir informes sobre las operaciones realizadas al coordinador, al jefe de división, al Director General o autoridades superiores que lo requieran,
10. Contribuir al cumplimiento de las metas establecidas en el plan de trabajo de la División de Operaciones.
11. Colaborar en la elaboración de procedimientos operativos y supervisar el debido cumplimiento de los mismos en su unidad organizativa,
12. Mantener actualizados los sistemas de información con que cuenta la Dirección General de Aduanas, en relación a las operaciones aduaneras. (infractores, subastas on line, etc.).
13. Efectuar evaluaciones de desempeño al personal que se encuentra bajo su responsabilidad.
14. Mantener el clima Organizacional en un nivel aceptable dentro de las políticas institucionales, para generar mayor productividad, y una adecuada atención al usuario.
15. Seguimiento a las "Políticas de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional", del Manual de Políticas de Control Interno de Ministerio de Hacienda, vigente.
16. Contestar requerimientos de la Fiscalía, Juzgados de la zona, y PNC, relacionado con la defraudación y contrabando de mercancías de su jurisdicción.
17. Cumplir y hacer cumplir lo establecido en las Políticas de Ahorro y de Austeridad del Sector Público.
18. Cualquier otra que las leyes le designen.

ESTRUCTURA DEL PUESTO

Contador vista	Efectuar Verificación inmediata de las mercancías
Oficial aduanero	Revisar y procesar los documentos presentados para la aplicación de un régimen aduanero
Guardalmacén	Controlar el ingreso y salida de mercancías de los depósitos aduaneros
Controlador de medios de transporte	Controlar el ingreso y salida de medios de transporte de las aduanas del país
Controlador de marchamos	Controlar la venta, existencia y colocación de precintos aduaneros
Secretaria de aduana	Preparar notas, atender usuarios, y llamadas para el administrador de aduanas

CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

Resultados Principales.

- a) Informes
- b) Autos administrativos, resoluciones, mandamientos de pago,
- c) Autos de designación
- d) Actas de reunión de personal
- e) Auto inspecciones de calidad
- f) Notificaciones de actos administrativos, dictados dentro de su competencia en los procedimientos sancionadores
- g) Solución de problemas a usuarios y del personal a cargo

- h) Formulario de evaluación de desempeño
- i) Solicitudes de servicios
- j) Memorándum varios
- k) Apoyo a otras divisiones en revisiones de normativas aduaneras

Marco de Referencia para la Actuación.

- Sistema de Gestión de la Calidad
- Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su Reglamento
- Ley Orgánica de la Dirección general de aduanas
- Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Asociación Suscritos por el País
- Ley de Simplificación Aduanera y sus reformas
- Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras
- Ley de Almacenaje
- Ley de Equipajes de Viajeros Procedentes del Exterior
- Decreto No 383 Normas para la Importación de Vehículos Usados
- Decreto No 763 Tratamientos a Pequeños Envíos Sin Carácter Comercial
- Decreto No. 18 Política de Ahorro y Austeridad del sector publico 2013
- Reglamento Centroamericano Sobre el Origen de las Mercancías
- Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio de 1994
- Ley de Ética Gubernamental y su Reglamento
- Ley de Servicios Internacionales y su Reglamento
- Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización
- Ley de la Corte de Cuentas de la República
- Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre.
- Incoterms
- Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano
- Tratado General de Integración Económica Centroamericana
- Ley del Registro de Importadores
- Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios.
- Política de Atención al usuario de la Dirección General de Aduanas
- Manual de Políticas de Control Interno del Ministerio de Hacienda
- Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de Hacienda
- Políticas de Seguridad de la Información del Ministerio de Hacienda
- Procedimientos, instructivos, disposiciones administrativas de carácter general, directrices, circulares, boletines informativos, emitidos por la Dirección General de Aduanas.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

Formación Básica

Indispensable ó Deseable

Grado Universitario

Indispensable

Especialidad: Lic. En Administración de Empresas, Lic. En Contaduría Pública, Lic. En Computación, Lic. En Ciencias Jurídicas, Lic. En Ciencias Económicas o en Economía Aduanera, Lic. en Administración Portuaria, Ing. Industrial o en Sistemas, Ing. En Logística y Aduanas o Profesionales en Materias Afines.

El requisito anterior aplica únicamente para personal de nuevo ingreso, a partir de la fecha de publicación de este perfil.

Grado Post - Universitario de Maestría

Deseable

Especialidad: Cualquiera

Debido a que funciones del cargo implican generar reportes gerenciales, informes de gestión, memorándums y otro tipo de documentos que requieren de este nivel académico.

Idioma: Ingles intermedio

Deseable

Es importante debido a que el personal se encuentra destacado en lugares de ingreso al país y continuamente se tiene contacto con turistas y viajeros que hablan otros idiomas, así también el manejo de documentación detalla en ese idioma

Conocimientos Específicos.

Indispensable ó Deseable

1. En materia de leyes Aduaneras	Indispensable
2. De técnicas gerenciales	Indispensable
3. Manejo de equipo informático a nivel de usuario	Indispensable
4. Manejo de paquetes informáticos (office, windows, internet, etc.)	Indispensable
5. Capacidad para dirigir equipos de trabajo	Indispensable
6. Habilidad para toma de decisiones	Indispensable
7. Responsabilidad	Indispensable
8. Capacidad para integrarse en equipos de trabajo	Indispensable

Experiencia Previa.

Haberse desempeñado como contador vista

Mínimo 2 años

Haberse desempeñado en puestos similares o afines en el sector público o privado.

Mínimo 2 años

OTROS ASPECTOS

- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema de Gestión de seguridad de la información
- Para el caso de las aduanas que no cuentan con técnico jurídico, le corresponde al administrador realizar esta función en la cual debe de efectuar procesos sancionadores, atender peticiones y citatorios de juzgados y ministerio público, Policía Nacional Civil, demandas ante la sala de lo contencioso administrativo de la Corte Suprema de Justicia.
- Participación en proyectos de modernización de los procesos del estado.
- Participación en eventos internacionales representando a la DGA.
- Impartir charlas o capacitaciones al sector privado y a otras instituciones en materia aduanera
- No ejercer profesión liberal en contabilidad, auditoría, asesoría tributaria y jurídica.
- Trabajo con base a la Administración por valores, objetivos y metas.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Disponibilidad para viajar y desempeñarse en el interior y fuera del país.
- Rendir fianza.
- Solvencia de la policía.
- Declaración de bienes e ingresos.

Nombre del Puesto
Controlador de Medios de Transporte: Terrestre, Marítimo y Aéreo

IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto: Controlador de Medios de Transporte: Terrestre, Marítimo y Aéreo
Puesto Superior Inmediato: Administrador de Aduanas
Dirección / Gerencia: Dirección General de Aduanas
Departamento: División de Operaciones
Puestos que supervisa: Ninguno
Fecha: 28 de noviembre de 2012

MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Recepcionar, verificar e inspeccionar los medios de transportes, al ingreso y salida de las diferentes aduanas, y delegaciones de aduana, validar información en los diferentes sistemas informáticos, evaluando y revisando que los documentos presentados por los contribuyentes, cumplan con las formalidades exigidas por la normativa Aduanera vigente y dando trámite al régimen aduanero solicitado por el usuario, con el fin de facilitar y controlar el ingreso y salida de medios de transporte sujetos al control a aduanero.

FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Recepción del Medio de Transporte a través del manifiesto de carga y documentos de transporte que amparan las mercancías, presentados por los transportistas, verificando físicamente los datos contenidos en los mismos, para ser sometidos al régimen aduanero respectivo, al ingresar o salir de los recintos aduaneros.
2. Verificar el buen estado de los marchamos en los medios de transporte, amparados al régimen de tránsito.
3. Efectuar revisión de vehículos livianos y pesados que ingresan y salen del país
4. Efectuar la recepción oficial de embarcaciones en el puerto o mar adentro, así como controlar el despacho de los mismos mediante la presentación de los documentos respectivos.
5. Elaborar reportes e informes de entradas y salidas de medios de transportes de los recintos fiscales, cuando proceda
6. Sellar compartimientos susceptibles de extraer mercancías de fácil comercialización clandestina en los puertos marítimos cuando proceda
7. Efectuar el proceso de despacho de los medios de transporte en MODCOPA en las Aduanas que apliquen
8. Atención personalizada y orientada a la satisfacción del cliente
9. Conocimiento de la Visión, Misión y Políticas de Calidad de la Institución
10. Contribuir en el orden, ornato y limpieza de la Aduana a la que pertenece
11. Cumplir con lo establecido en la Ley de Ética Gubernamental

12. Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el capítulo 3, "Políticas de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional", del manual de políticas de Control Interno de Ministerio de Hacienda, vigente, así como el uso de equipo de protección personal en aquellas actividades que se requiera como el uso de mascarillas.
13. Cumplir con los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema de Gestión de seguridad de la información.

ESTRUCTURA DEL PUESTO: N/A

CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

Resultados Principales.

1. Reportes de entradas y salidas de medios transportes
2. Reporte de fin, check point, continuación de viaje y control Aduanero de Tránsitos
3. Informe de recepción y salida de embarcaciones, cuando proceda
4. Reporte de Finalización de ARIVUS de 60 ó 90 días

Marco de Referencia para la Actuación.

- Ley Orgánica de la Dirección General de Aduana
- Sistema de Gestión de la calidad
- Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su reglamento
- Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras
- Ley de Simplificación Aduanera
- Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización
- Ley de Almacenaje
- Ley de Equipaje y su Reglamento
- Ley de Servicios Internacionales y su Reglamento
- Normas para la Importación de Vehículos Automóviles y otros medios de transporte (Decreto 383)
- Tratado General de Integración Económica
- Decreto 288 Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Reglamento sobre el Régimen de Transito Aduanero Internacional Terrestre
- Reglamento de estupefacientes, sicotrópicos, precursores, sustancias y productos químicos y agregados
- Sistemas Informáticos de Aduana
- Decreto que restringe la importación de vehículos automotores livianos y pesados de pasajeros y de carga
- Ley de Ética Gubernamental y su reglamento
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
- Disposiciones Administrativas de Carácter General, emitidas por la DGA

PERFIL DE CONTRATACIÓN

Formación Básica.

Título Técnico Especializado (2 – 4 años)

Indispensable ó Deseable.

Indispensable

Especialidad: Técnico en Logística y Aduanas, Técnico Analista Programador, Técnico en Administración de Empresas, Técnico en Comercialización, Técnico en Computación, Técnico en Ingeniería en Computación, Técnico en Mecánica, Técnico en Mantenimiento de Computadoras.

NOTA ESPECIAL: El grado anterior aplica únicamente para futuras contrataciones, a partir de la fecha de publicación de este perfil.

Idioma: N/A

Conocimientos Específicos.

Indispensable ó Deseable.

- | | |
|--|---------------|
| 1. Conocimientos de Computación: Sistema operativo y paquetes utilitarios de Office como Word, Excel | Indispensable |
| 2. Leyes Aduaneras vigentes | Deseable |
| 3. Geografía Nacional | Indispensable |
| 4. Vocación de Atención y Servicio al cliente. | Deseable |

Experiencia Previa: N/A

OTROS ASPECTOS

- Disponibilidad para viajar y desempeñarse en el interior y fuera del país.
- Solvencia de la policía nacional civil.
- Declaración de bienes e ingresos.
- Custodiar la información confidencial que le ha sido confiada, en cuanto al manejo y divulgación de la misma.
- Marcar la información confidencial cuando sea asignado.
- Reportar inmediatamente los incidentes de seguridad a su jefe inmediato

Nombre del Puesto
Contador Vista

IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto: Contador Vista
Puesto Superior Inmediato: Administrador de Aduana
Dirección / Gerencia: Dirección General de Aduanas
Departamento: División de Operaciones
Puestos que Supervisa: Ninguno
Fecha: 28 de noviembre de 2012

MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Realizar la verificación inmediata de las mercancías, con el fin de establecer la correcta aplicación de los derechos e impuestos, así como el cumplimiento de obligaciones no tributarias conforme a la legislación aduanera y procedimientos internos vigentes

FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Realizar la verificación inmediata de las mercancías amparadas en las Declaraciones de Mercancías de conformidad a la legislación aduanera vigente.
2. Realizar verificaciones inmediatas a domicilio.
3. Elaborar declaraciones de mercancías de oficio sobre la base de la información proporcionada por el usuario, previa revisión física de las mercancías, de acuerdo a los procedimientos vigentes.
4. Solicitar información adicional al contribuyente para la correcta liquidación de los impuestos durante la practica de la verificación física de las mercancías.
5. Extraer muestras de los embarques para determinar la naturaleza de las mercancías inspeccionadas cuando proceda.
6. Elaborar consultas sobre dudas de criterios de valoración, clasificación arancelaria, u origen.
7. Presenciar y verificar destrucciones de mercancías.
8. Presenciar y verificar la ruptura de marchamos y transbordo de mercancías.
9. Informar al administrador de aduanas cuando al momento de verificar los criterios de riesgos en el sistema informático, se observen detalles que requieran ser investigados por medio de una fiscalización.
10. Ingresar al sistema respectivo los resultados de los criterios de riesgos investigados durante la verificación inmediata de las mercancías.
11. Completar en debida forma los formatos relacionados a las diversas operaciones aduaneras de conformidad a lo establecido en el sistema de gestión de la calidad.

12. Elaborar hoja de discrepancia y hoja de liquidación correcta para establecer los derechos e impuestos en los casos que existan diferencias con respecto a los resultados de la inspección física o análisis documental contra lo declarado.
13. Ingresar los resultados de la verificación física de las mercancías en el sistema informático aduanero.
14. Realizar la liquidación de la Declaración de Mercancías en el sistema informático de manera oportuna.
15. Asumir las funciones que le sean asignadas en ausencia del administrador de aduanas.
16. Custodiar la información confidencial sensible que le haya sido confiada en cuanto al manejo y divulgación de la misma.
17. Efectuar la tasación de impuestos respondiendo requerimientos de las diferentes instituciones del estado cuando sea solicitado.
18. Coordinar la inspección de las mercancías que efectúan otras instituciones del estado que ejercen control sobre el ingreso y salida de mercancías.
19. Apoyar la gestión de ingreso de ayuda humanitaria verificando el cumplimiento de la legislación aduanera y el decreto legislativo vigente durante el estado de emergencia.
20. Cumplir con las funciones que le sean encomendadas por su jefe inmediato en razón de las necesidades del servicio.
21. Asesorar y colaborar en el desarrollo del procedimiento de liquidación oficiosa de tributos y aplicación de sanciones en materia legal así como en el análisis y justificación de los alegatos y pruebas presentadas por los contribuyentes que apoyan el recurso de revisión interpuesto a las resoluciones emitidas por la administración de aduanas, ya sea ante el administrador de aduanas o ante la dirección general.
22. Colaborar con el Administrador de Aduanas en el análisis y resolución de las diferentes solicitudes que se presenten ante la aduana por parte de los usuarios del servicio aduanero.
23. Alimentar y consultar el sistema de infractores para llevar el control de las infracciones aduaneras sancionadas de conformidad a la Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras, así como realizar las consultas pertinentes en el mismo para aquellos casos en que se solicite la aplicación de atenuantes.
24. Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el capítulo 3, "Políticas de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional", del manual de políticas de Control Interno de Ministerio de Hacienda, vigente, así como el uso de equipo de protección personal en aquellas actividades que se requiera como el uso de mascarillas.
25. Cumplir lo establecido en los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema de Gestión de seguridad de la información.

ESTRUCTURA DEL PUESTO: N/A

CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

Resultados Principales.

- a) Declaraciones de mercancías liquidadas.
- b) Hoja de Discrepancias
- c) Hoja de Liquidación.
- d) Actas de extracción de muestras.
- e) Memorándums, notas e informes cuando.
- f) Reporte de operaciones diarias.
- g) Resoluciones
- h) Autos administrativos.

- i) Notificación de providencias
- j) Elaborar los productos descritos en los puestos: Oficial Aduanero, Controlador de medios de transporte, Guardalmacén y controlador de marchamos cuando sea asignado a esos puestos.

Marco de Referencia para la Actuación.

- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Código Aduanero Uniforme Centro Americano y su reglamento.
- Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras.
- Ley de Simplificación Aduanera.
- Reglamento Centro Americano sobre el Origen de las mercancías.
- Tratados de Libre comercio suscritos por el país (México, Panamá, República Dominicana, Chile, Estados unidos, Colombia, Taiwán).
- Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización y sus reformas.
- Criterios emanados del tribunal de apelaciones de los impuestos internos y de la corte suprema de justicia, relativos a aduanas, Derecho administrativo y régimen administrativo sancionatorio.
- Ley de Servicios Internacionales.
- Decreto 383 Normas para Importación de Vehículos usados.
- Tratado General de Integración Económica Centroamericana.
- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Reglamento sobre el régimen de transito aduanero internacional terrestre, formulario e instructivo.
- Reglamento Centro americano sobre medidas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios.
- Reglamento de estupefacientes, sicotrópicos, precursores, sustancias y productos químicos.
- Ley de Registro de Importadores.
- Ley de impuesto sobre las bebidas gaseosas isotónicas, fortificantes o energizantes, jugos, néctares, refrescos y preparaciones concentradas o en polvo para la elaboración de bebidas.
- Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas.
- Ley de Gravámenes relacionados con el control y regulación de armas de fuego, municiones, explosivos y artículos similares.
- Ley del Impuesto Especial a la Primera Matrícula de bienes en el Territorio Nacional.
- Ley de impuesto sobre productos del Tabaco.
- Ley del IVA.
- Código Tributario.
- Ley de Ética Gubernamental y su reglamento.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

Formación Básica.

Indispensable ó Deseable.

Grado Universitario

Indispensable

Especialidad: Licenciatura en Computación, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Contaduría Pública, Licenciatura en Ciencias Jurídicas, Licenciatura en Ciencias Económicas o en Economía Aduanera, Licenciatura en Administración Portuaria, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería en Logística y Aduanas o Profesionales en Materias Afines.

NOTA ESPECIAL: El grado anterior aplica únicamente para futuras contrataciones, a partir de la fecha de publicación de este perfil.

Idioma: Ingles Intermedio

Deseable

Debido al manejo de documentos, anexos y fichas técnicas de los productos, los cuales vienen por lo general

en ese idioma y Debido a que el personal se encuentra destacado en lugares que son de ingreso al país, tiene contacto con turistas y usuarios que hablan otros idiomas principalmente el descrito.

Conocimientos Específicos.	Indispensable ó Deseable.
1. Conocimiento de leyes aduaneras.	Indispensable
2. Manejo de equipo informático a nivel de usuario.	Indispensable
3. Manejo de paquetes informáticos (Windows, office, etc.).	Indispensable
4. Capacidad para integrarse en equipos de trabajo.	Indispensable

Experiencia Previa.

Haberse desempeñado como Oficial Aduanero o Técnico de otras áreas de la DGA	De 2 a 3 años
Haberse desempeñado en puestos similares o afines en el sector público o privado	De 2 a 3 años

OTROS ASPECTOS:

- En cuanto a las funciones/ actividades básicas, se deben de hacer las siguientes consideraciones a los siguientes puntos.
 - Punto N° 17 y 18: Son funciones que se efectúan a petición de las autoridades aduaneras competentes, para responder requerimientos de la Fiscalía General de la República, Policía Nacional Civil y juzgados de la República, en casos de contrabando de mercancías actuando como peritos en dichos casos o como verificadores del cumplimiento de las normas aduaneras.
 - Punto N° 19: Son funciones que se realizan durante periodos de calamidad nacional y que incluyen el desplazarse a lugares de acopio asignados conforme decreto legislativo.
 - Puntos N° 21, 22 y 23: Estos puntos aplican cuando el contador vista realice funciones de técnico jurídico en las diferentes aduanas del país
- Rendir fianza.
- Declaración de bienes e ingresos.
- Solvencia de la policía.
- No ejercer profesión liberal en contabilidad, auditoría y asesoría tributaria y jurídica.
- Trabajo con base a la administración por valores, objetivos y metas.
- Disponibilidad para viajar y desempeñarse en el interior y fuera del país.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Custodiar la información confidencial que le ha sido confiada, en cuanto al manejo y divulgación de la misma
- Marcar la información confidencial cuando sea asignado.
- Reportar inmediatamente los incidentes de seguridad a su jefe inmediato.

Nombre del Puesto
Oficial Aduanero

IDENTIFICACIÓN

Nombre / Título del Puesto:	Oficial Aduanero
Puesto Superior Inmediato:	Jefe de la División de Operaciones
Dirección / Gerencia	Dirección General de Aduanas
Departamento:	División de Operaciones
Puestos que supervisa:	Ninguno
Fecha:	28 de noviembre de 2012

MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Ingresar y validar información en los diferentes sistemas informáticos, evaluando y revisando que los documentos presentados por los contribuyentes en la aduana, cumplan con las formalidades exigidas por la normativa aduanera vigente y dando trámite al régimen aduanero solicitado por el usuario, verificando además, los derechos e impuestos cancelados por el contribuyente, sean los correspondientes de acuerdo al Régimen solicitado.

FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Recibir, revisar, ingresar y verificar en los sistemas informáticos de aduanas, la información contenida en las declaraciones de mercancías o formularios aduaneros de importación, exportación y de los diferentes regímenes.
2. Digitar y validar en el sistema, la información de la declaración de mercancías o formulario aduanero para su control, registro y liquidación.
3. Imprimir las viñetas de selectividad de las declaraciones de mercancías y formularios aduaneros sometidos a las modalidades de auto liquidación o teledespacho por internet.
4. Realizar las rectificaciones en las declaraciones de mercancías en el sistema informático, siempre y cuando no afecten el adeudo, en caso de afectar el adeudo con previa autorización del administrador.
5. Ingresar los resultados de la verificación Documental de las mercancías en el sistema informático aduanero en relación a los criterios emitidos por la Unidad de Gestión de Riesgo y si procede liquidar la declaración de mercancías.
6. Digitar y validar en el sistema la información de tránsitos y ARIVUS.
7. Consultar y verificar en el sistema informático o a nivel documental el pago de impuestos y derechos aduaneros cuando corresponda.
8. Completar hojas de devolución para el rechazo de las declaraciones de mercancías o FAUCAS cuando corresponda.
9. Revisar y validar la información presentada por el usuario para someterse al régimen de tránsito aduanero o la relacionada con la solicitud de permiso de ingreso temporal de vehículos, cuando corresponda.

10. Imprimir y validar las declaraciones de mercancías para el tránsito interno y/o control de ingreso temporal de Vehículos.
11. Reportar al administrador de aduanas las fallas del sistema informático y gestionar su solución ante los departamentos encargados en la Dirección General de Aduanas.
12. Adjuntar en forma ordenada conforme al reporte de producción las operaciones procesadas diariamente
13. Colaborar con las operaciones de ayuda humanitaria derivadas de una calamidad o catástrofe
14. Revisar constantemente las diferentes Disposiciones Administrativas de Carácter General, Directrices, Boletines, Circulares, instructivos, entre otras publicadas en la página de www.aduanas.gob.sv.
15. Asegurar el cumplimiento de los requisitos no tributarios tales como: Permisos, licencias, visados, certificados de origen y otros.
16. Asegurar que las mercancías se despachen en los tiempos respectivos en lo que les sea aplicable.
17. A solicitud del Administrador de Aduana, colaborar en el desarrollo del procedimiento de liquidación oficiosa de tributos y aplicación de sanciones en materia legal así como en el análisis y justificación de los alegatos y pruebas presentadas por los contribuyentes que apoyan el recurso de revisión interpuesto a las resoluciones emitidas por la administración de aduanas, ya sea ante el administrador de aduanas o ante la dirección general.
18. A solicitud del Administrador, colaborar en el análisis y resolución de las diferentes solicitudes que se presenten por parte de los usuarios del servicio aduanero.
19. Actualizar y realizar consultas en el sistema de infractores para llevar el control de las infracciones aduaneras sancionadas de conformidad a la Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras, así como realizar las consultas pertinentes en el mismo para aquellos casos en que se solicite la aplicación de atenuantes.
20. Reportar de inmediato al Administrador de Aduana cuando detecte en las operaciones a realizar, alguna irregularidades en los elementos del adeudo, tales como: Valor Origen, clasificación arancelaria o Peso.
21. Digitalización y Escaneo de documentos cuando proceda.
22. Iniciar los procesos de despacho de las mercancías en MODCOPA en las Aduanas que apliquen.
23. Atención personalizada y orientada a la satisfacción del cliente.
24. Conocimiento de la Visión, Misión y Políticas de Calidad de la Institución.
25. Contribuir en el orden, ornato y limpieza de la Aduana a la que pertenece.
26. Cumplir con lo establecido en la Ley de Ética Gubernamental.
27. Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el capítulo 3, "Políticas de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional", del manual de políticas de Control Interno de Ministerio de Hacienda, vigente, así como el uso de equipo de protección personal en aquellas actividades que se requiera como el uso de mascarillas.
28. Cumplir con los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema de Gestión de seguridad de la información
29. Cumplir con las funciones que le sean encomendadas por su jefe inmediato en razón de las necesidades del servicio

ESTRUCTURA DEL PUESTO: N/A

CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

Resultados Principales.

1. Reporte de operaciones diarias
2. Registro a Declaraciones Previas
3. Selectividad, correcciones y rectificaciones a Declaraciones de Mercancías
4. Liquidación de Declaraciones de Mercancías con selectividad amarilla
5. Declaraciones de Mercancías de oficio
6. Controles de pago, cuando procedan
7. Inicio, fin, check point , continuación de viaje y control Aduanero de Tránsitos
8. Registro y generar selectividad a FAUCAS, cuando aplique
9. Autorización, corrección y finalización de ARIVUS, definitivos, de 60 ó 90 días
10. Elaborar los productos descritos en los puestos: Controlador de medios de transporte, Guardalmacén controlador de marchamos y técnico jurídico cuando sea asignado a esos puestos.

Marco de Referencia para la Actuación.

- Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas
- Sistema de Gestión de la Calidad
- Código Aduanero Uniforme Centro Americano y su reglamento
- Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras
- Ley de Simplificación Aduanera
- Sistema Arancelario Centroamericano
- Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII del GATT
- Reglamento Centro Americano sobre el origen de las mercancías
- Tratados de Libre Comercio (Panamá, República Dominicana, Chile, Triangulo Norte México, CAFTA, (Especialmente capítulos relacionados con Aduana)
- Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización
- Ley de Almacenaje
- Ley de Equipaje y su Reglamento
- Ley de Servicios Internacionales y su Reglamento
- INCOTERMS 2010
- Decreto 763 Pequeños Envíos sin Carácter Comercial
- Decreto 383 Importación de Vehículos usados
- Tratado General de Integración Económica
- Decreto 288 Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Reglamento sobre el régimen de transito aduanero internacional
- Reglamento Centro americano sobre medidas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios
- Reglamento de estupefacientes, sicotrópicos, precursores, sustancias y productos químicos
- Sistemas Informáticos de Aduana
- Ley de Registro de Importadores
- Decreto que restringe la importación de vehículos automotores livianos y pesados de pasajeros y de carga
- Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas

- Ley de Impuesto sobre las Bebidas Gaseosas Simples o Endulzantes
- Ley de impuesto sobre productos del Tabaco
- Ley de Gravámenes relacionados con el control y regulación de armas de fuego, municiones, explosivos y artículos similares
- Ley del Impuesto Especial a la Primera Matrícula de bienes en el Territorio Nacional
- Ley de Ética Gubernamental y su reglamento
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
- Disposiciones Administrativas de Carácter General emitidas por la DGA

PERFIL DE CONTRATACIÓN

Formación Básica.

Indispensable ó Deseable.

Grado Universitario (A nivel de Egresado)

Indispensable

Especialidad: Licenciatura en Computación Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Contaduría Pública, Licenciatura en ciencias Jurídicas, Licenciatura en Ciencias Económicas o Economía Aduanera, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería en Logística y Aduanas, Ingeniería en Administración Portuaria o Egresados de profesiones afines.

NOTA ESPECIAL: El grado anterior aplica únicamente para futuras contrataciones, a partir de la fecha de publicación de este perfil.

Idioma: Ingles Intermedio

Deseable

Debido al manejo de documentos, anexos y fichas técnicas de los productos, los cuales generalmente están en ese idioma. Debido a que el personal se encuentra destacado en lugares que son de ingreso al país, tienen contacto con turistas y usuarios que hablan otros idiomas principalmente el descrito.

Conocimientos Específicos.

Indispensable ó Deseable.

- | | |
|--|---------------|
| 1. Conocimiento de leyes aduaneras | Indispensable |
| 2. Manejo de equipo informático a nivel de usuario | Indispensable |
| 3. Manejo de paquetes informáticos (Windows, office, etc.) | Indispensable |
| 4. Capacidad para integrarse en equipos de trabajo | Indispensable |

Experiencia Previa.

Controlador de Medios de Transporte, Guardalmacén, Controlador de Marchamos o Técnico de otras áreas de la DGA	De 2 a 4 años
--	---------------

Haber laborado en la Administración Pública o privada en cargos afines	De 2 a 4 años
--	---------------

OTROS ASPECTOS

1. En cuanto a las funciones/ actividades básicas, se deben de hacer las siguientes consideraciones a los siguientes puntos:
 - Punto N° 5: Son funciones que se efectúan también a petición del usuario actuando de oficio en aquellos casos en que la legislación contemple la no intervención de un agente aduanero
 - Punto N° 11: Este punto aplica cuando se desempeñe como coordinador de sistemas
 - Punto N° 13: Son funciones que se realizan durante periodos de calamidad nacional y que incluyen el desplazarse a lugares de acopio asignados conforme decreto legislativo.
 - Puntos N° 17, 18 y 19: Estos puntos aplican cuando el oficial aduanero realice funciones de técnico jurídico en las diferentes aduanas del país.
 - Rendir Fianza
 - Declaración de Bienes e Ingresos
 - Solvencia de Policía
 - No ejercer profesión liberal en Contabilidad, Auditoria y Asesoría Tributaria y Jurídica.
 - Trabajo con base a objetivos y metas
 - Disponibilidad para viajar y desempeñarse en el interior y fuera del país
 - Custodiar la información confidencial que le ha sido confiada, en cuanto al manejo y divulgación de la misma
 - Marcar la información confidencial cuando sea asignado
 - Reportar inmediatamente los incidentes de seguridad a su jefe inmediato

ANEXO 11: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE EXPORTACION CRITICAS SEGÚN EL DIAGNOSTICO

ANEXO 12: METODOLOGÍA DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

MEMORANDUM

LOGO

PARA: DEPTO. IMPORTACION - EXPORTACION

DE: DEPTO. COMERCIALIZACION

FECHA:

ASUNTO:

SE LE COMUNICA QUE ESTA AUTORIZADO PARA PREPARAR Y ENVIAR EL PRODUCTO INDICADO EN LA ORDEN DE PEDIDO REMITIDA A LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS Y SE LE SOLICITA SU FIRMA AL MOMENTO DE ENTERADO EN LA ORDEN DE PEDIDO ENVIADA.

F. _____
ENCARGADO DE DEPTO. COMERCIALIZACION

LISTA DE EMPAQUE

Lista de Empaque No. _____

Fecha: _____

Exportador:

Consignatario:

NOMBRE _____

NOMBRE _____

DIRECCION _____

DIRECCION DESTINO _____

PAIS _____

PAIS _____

Incoterms: FOB - XXXXXX

M. Cúbicos: _____

Forma de Pago: xxxxxxxxxxxx

Volúmenes: _____

Plazo de Pago: xxxxxxxx

Peso Bruto: _____ kg

Peso Neto: _____ kg

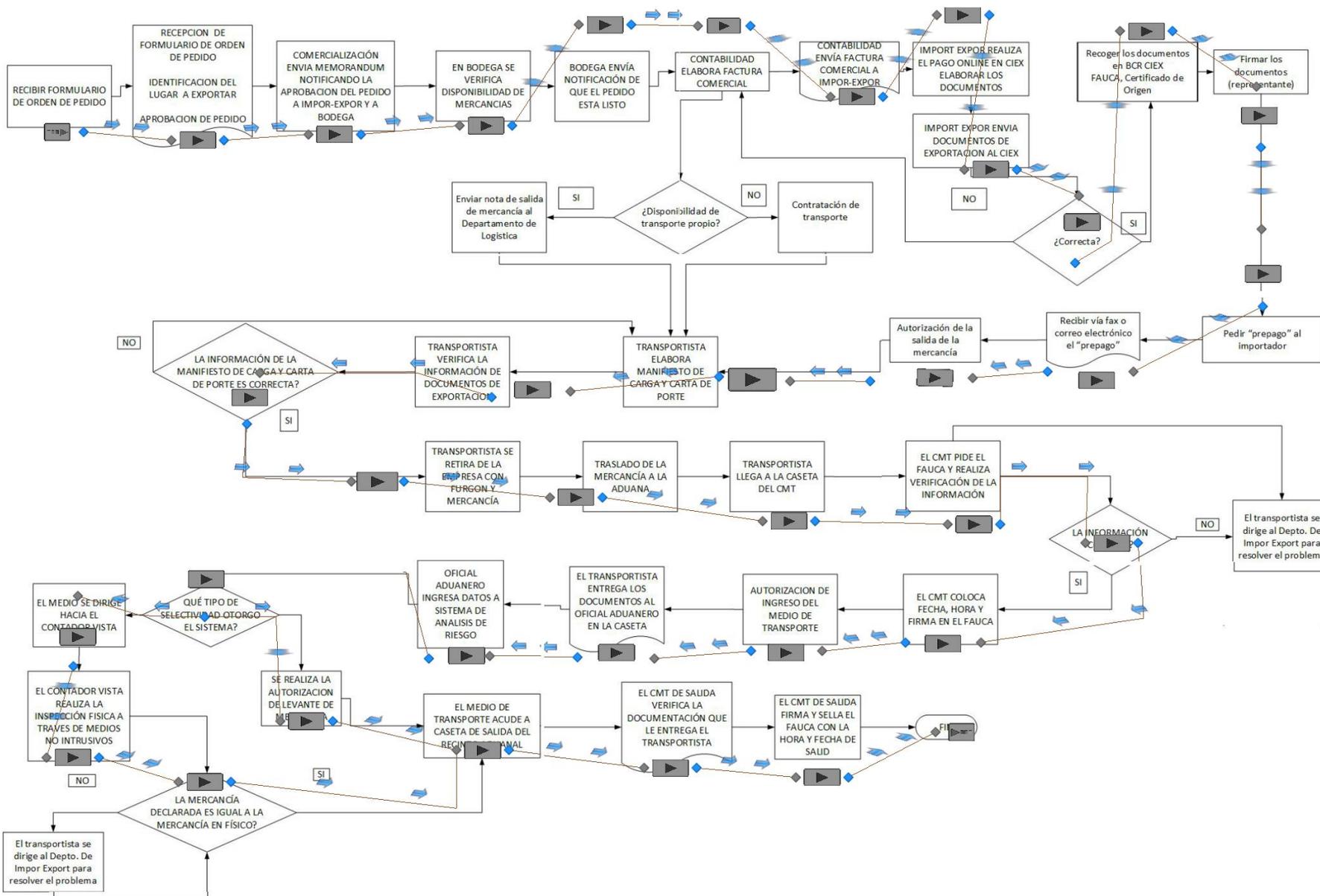
ITEM	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	P. BRUTO	P. NETO	M.3

OBSERVACIONES:

ANEXO 14: PROCESO DE EXPORTACIÓN PROPUESTO

ANEXO 15: ESQUEMA DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO PROPUESTO

ESQUEMA DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO PROPUESTO



ANEXO 16: CÁLCULO DE LAS PROYECCIONES

Cálculos realizados con el software Excel, Proyección Aduana El Amatillo.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.141441894
Coefficiente de determinación R ²	0.020005809
R ² ajustado	-0.024539381
Error típico	640.7617602
Observaciones	24

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	184394.718	184394.718	0.44911267	0.50973065
Residuos	22	9032663.93	410575.633		
Total	23	9217058.65			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	5215.560123	269.985279	19.3179426	2.7482E-15	4655.64492	5775.47532	4655.64492	5775.47532
Variable X 1	12.66267084	18.8950335	0.67015869	0.50973065	-26.5232302	51.8485719	-26.5232302	51.8485719

<i>Observación</i>	<i>Pronóstico para</i>		<i>Observación</i>	<i>Pronóstico para</i>	
	<i>Y</i>	<i>Residuos</i>		<i>Y</i>	<i>Residuos</i>
1	5228.222793	621.135045	13	5380.174843	-35.0665648
2	5240.885464	-632.010066	14	5392.837514	1286.10644
3	5253.548135	287.516591	15	5405.500185	346.11507
4	5266.210806	-537.723317	16	5418.162856	-376.197935
5	5278.873477	106.207528	17	5430.825527	1011.57912
6	5291.536148	274.899721	18	5443.488198	-1346.7846
7	5304.198818	116.592769	19	5456.150869	721.470017
8	5316.861489	1026.66333	20	5468.813539	32.3578424
9	5329.52416	278.27792	21	5481.47621	-208.678408
10	5342.186831	-655.867348	22	5494.138881	-147.784682
11	5354.849502	-465.933516	23	5506.801552	-99.7201996
12	5367.512173	358.386632	24	5519.464223	-719.271301

Cálculo de las proyecciones con el software Excel, Proyección Aduana La Hachadura.

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.22868154
Coefficiente de determinación R ²	0.05229525
R ² ajustado	0.00921776
Error típico	712.406631
Observaciones	24

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	616123.473	616123.473	1.21398089	0.28245372
Residuos	22	11165510.6	507523.207		
Total	23	11781634			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	3895.36186	300.17288	12.9770613	8.7163E-12	3272.84141	4517.88231	3272.84141	4517.88231
Variable X 1	23.1464801	21.0077254	1.10180801	0.28245372	-20.4208759	66.7138361	-20.4208759	66.7138361

<i>Observación</i>	<i>Pronóstico para</i>		<i>Residuos</i>	<i>Observación</i>	<i>Pronóstico para</i>	
	<i>Y</i>	<i>Residuos</i>			<i>Y</i>	<i>Residuos</i>
1	3918.50834	-1054.45554		13	4196.2661	-757.166358
2	3941.65482	174.292767		14	4219.41258	-209.763814
3	3964.8013	942.3667		15	4242.55906	707.691149
4	3987.94778	-109.124721		16	4265.70554	-243.632218
5	4011.09426	603.601276		17	4288.85202	864.153592
6	4034.24074	473.810884		18	4311.9985	-280.671967
7	4057.38722	489.182787		19	4335.14498	650.680647
8	4080.5337	-135.765811		20	4358.29146	12.457676
9	4103.68018	767.921518		21	4381.43794	-1.38420259
10	4126.82666	-1984.17991		22	4404.58442	37.8950821
11	4149.97314	-726.095597		23	4427.7309	503.107019
12	4173.11962	11.0148385		24	4450.87738	-735.935796

ANEXO 17: PROGRAMACION FINANCIERA

ANEXO 18: ESTADÍSTICAS DE INTERÉS

Mundo, Regiones y Países selecciones: Niveles de Población y Crecimiento Demográfico esperado, 2010-2050

(En millones de personas y tasas de crecimiento anualizadas)

	2010	2020	2030	2040	2050	Tasa de crecimiento anualizada 2010-2050
América Latina y el Caribe	585,0	647,1	696,5	729,7	746,0	0,6
Centroamérica	42,5	50,5	58,3	65,5	71,6	1,3
América del Sur	392,3	431,2	461,1	479,9	487,6	0,5
El Caribe	36,6	39,2	41,2	42,3	42,3	0,4
México	113,4	125,9	135,4	141,5	143,9	0,6
Asia	4 164,3	4 565,5	4 867,7	5 061,0	5 142,2	0,5
China	1 341,3	1 387,8	1 393,1	1 360,9	1 295,6	-0,1
Asia sudoriental ^a	593,4	655,9	706,0	740,9	759,2	0,6
India	1 224,6	1 386,9	1 523,5	1 627,0	1 692,0	0,8
Resto de Asia	1 004,9	1 134,9	1 245,2	1 332,1	1 395,4	0,8
Estados Unidos	310,4	337,1	361,7	383,5	403,1	0,7
Unión Europea	499,3	509,7	514,5	514,0	510,3	0,1
Mundo	6 895,9	7 656,5	8 321,4	8 874,0	9 306,1	0,8
Participación de Asia en el total	60,4	59,6	58,5	57,0	55,3	...

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, *World Population Prospects*, revisión 2010.

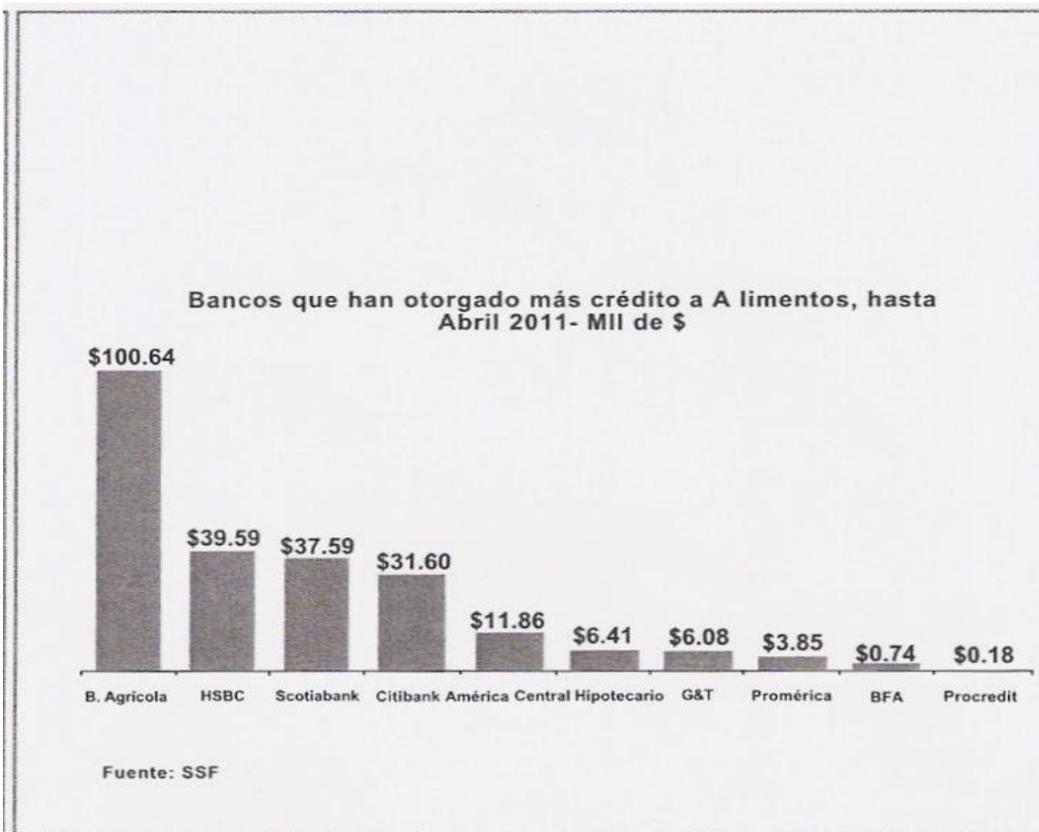
^a Se incluye a Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, la República Democrática Popular Lao, Malasia, Myanmar, Singapur, Tailandia, Timor-Leste y Viet Nam.

Crecimiento del Valor de las exportaciones, América Latina y el Caribe

b) Exportaciones de enero- diciembre de 2011

	Ene. 11	Feb. 11	Mar. 11	Abr. 11	May. 11	Jun. 11	Jul. 11	Ago. 11	Sep. 11	Oct. 11	Nov. 11	Dic. 11
Argentina	5 116	5 322	6 015	6 912	7 891	7 781	7 182	8 203	7 666	7 376	6 451	6 216
Bolivia, Est. Pluri.	622	643	584	699	768	761	871	910	922	787	773	698
Brasil	15 214	16 732	19 286	20 173	23 209	23 689	22 252	26 159	23 285	22 140	21 773	22 127
Chile	6 891	5 751	7 223	7 108	7 713	6 291	6 982	6 633	6 469	6 446	6 769	6 310
Colombia	3 782	3 948	4 899	4 697	4 704	4 709	4 890	4 965	4 482	4 713	4 882	5 501
Costa Rica	705	827	948	908	958	862	838	828	886	864	903	834
Cuba	113	296	305	222	212	229	443	175	388	267	273	332
Ecuador	1 630	1 692	2 041	1 840	2 015	1 868	1 981	1 758	1 858	1 834	1 859	1 917
El Salvador	409	454	532	429	484	466	472	421	439	389	389	426
Guatemala	768	932	1 101	1 011	917	876	853	888	854	768	831	1 026
Honduras	339	399	403	399	408	377	254	244	235	221	267	354
México	24 675	25 772	31 356	27 968	31 097	30 409	27 852	31 487	28 814	30 088	31 017	29 142
Nicaragua	184	190	263	196	218	197	164	174	150	161	165	201
Panamá	50	56	69	70	82	69	64	68	69	62	66	59
Paraguay	254	360	538	503	568	487	578	590	506	406	410	318
Perú	2 968	3 335	3 675	3 349	4 010	4 154	4 214	4 614	3 954	3 813	3 234	4 315
República Dominicana	513	631	800	793	752	791	736	718	733	675	694	700
Uruguay	536	557	565	673	785	722	697	754	749	650	629	693
Venezuela, Rep. Boliv.	7 256	6 069	7 490	8 276	8 225	8 587	7 934	8 466	7 436	7 621	7 621	7 621
América Latina y el Caribe	73 429	75 178	89 775	87 940	96 694	94 869	90 884	99 663	91 482	90 707	90 361	90 239
CAN	9 003	9 618	11 200	10 586	11 497	11 492	11 957	12 247	11 216	11 146	10 748	12 431
CARICOM	1 402	1 211	1 680	1 713	1 680	1 544	1 627	1 607	1 587	1 426	1 354	1 449
MCCA	2 405	2 802	3 248	2 944	2 984	2 778	2 581	2 555	2 564	2 403	2 555	2 841
MERCOSUR	21 120	22 972	26 404	28 261	32 453	32 680	30 708	35 705	32 206	30 573	29 265	29 354

Bancos que otorgaron créditos a Alimentos



ANEXO 19: LISTADO DE EXPORTADORES EN EL SALVADOR

- ALIMENTOS ETNICOS CENTROAMERICANOS S.A DE C.V
- AVICOLA SALAZAR S.A DE C.V
- BIOTECNOLOGIA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
- CALVO CONSERVAS S.A DE C.V
- CALVO DISTRIBUCION EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
- CASA BAZZINI S.A. DE C.V.
- CO INDUSTRIAS GIGANTE S.A. DE C.V.
- COMPAÑIA DEL NORTE SA DE CV
- CONOS Y PAJILLAS SOL SA DE CV
- CRIO INVERSIONES SA DE CV
- DESTILERIA LA CENTRAL, S.A. DE C.V.
- DIGAPAN S.A DE C.V.
- DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS SALUDABLES, S.A. DE C.V.
- ECO FOODS SA DE CV
- ELABORACION DE ALIMENTOS PARA ANIMALES
- ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, PASTELERÍA
- ENVASADORA DIVERSIFICADA, S.A. DE C.V.
- ERNESTINA CASTRO, S.A. DE C.V.
- EXPORTADORA RIO GRANDE SA DE CV
- FACEMA SA DE CV
- FOOD EXPORT, S.A. DE C.V
- FRUTALETAS, S.A. DE C.V.
- GOTERA, S.A. DE C.V
- HELADOS RIO SOTO S.A DE C.V
- HERMEL SA DE CV
- ILOPANIA S.A DE C.V
- INDUSTRIA ALIMENTICIA MONTECO S.A DE C.V

- INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y POSTRES S.A. DE C.V
- INDUSTRIAS LYA
- INDUSTRIAS LA CONSTANCIA SA DE CV
- INDUSTRIAS RACOR SA DE CV
- INVERSIONES MONTECARLO S.A DE C.V.
- IRIS MAJORE ALVARADO DE SIRIA
- KRISPPYS S.A. DE C.V.
- LIVSMART AMERICAS SA DE CV
- MCCORMICK DE CENTRO AMERICA S.A.
- MEJIA HERNANDEZ, BENJAMIN ELIEZAR
- MELHER SA DE CV
- MOLINOS DE EL SALVADOR S.A DE C.V
- OSCAR OSWALDO RIVERA NAVAS
- PAHNAS, S.A. DE C.V.
- PALACIO SA DE CV
- PAN REY, S.A. DE C.V.
- PASTELES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
- PATRONIC SA DE CV
- PRODUCTOS ALIMENTICIOS BOCADELI, S.A DE C.V.
- PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA S.A DE C.V
- PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARMA, S.A. DE C.V.
- PRODUCTOS ALIMENTICIOS SELLO DE ORO S.A.
- PRODUCTOS INSTANTANEOS DE CENTROAMERICA
- PRODUCTOS LA CANASTA SA DE CV
- PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA DEL PAN S.A DE C.V
- QUALITY GRAINS, S.A. DE C.V.
- RICARDO ANTONIO LEMUS FLORES
- RICARDO ERNESTO MARROQUIN LEONOR
- ROBERTONI, S.A. DE C.V.

- SABORES COSCO DE CENTRO AMERICA
- SABORES INSTANTANEOS SALVADOREÑOS, S.A.DE C.V
- SAMARITANA, S.A. DE C.V.
- TROPIX S.A DE C.V
- TURRIALVA SA DE CV