

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA LOS
ALMACENES FISCALES DE LA ADUANA
CENTRAL DE LA SUPERINTENDENCIA
DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR**

ERICK ESTUARDO RUANO

PREVO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

| | |
|---------------|--------------------------------------|
| DECANO | Lic. José Rolando Secaida Morales |
| SECRETARIO | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| VOCAL PRIMERO | Lic. Luis Antonio Suárez Roldan |
| VOCAL SEGUNDO | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| VOCAL TERCERO | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso |
| VOCAL CUARTO | P.C, Oliver Augusto Carrera Leal |
| VOCAL QUINTO | P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror |

PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS

| | |
|--------------------------------|---|
| Área Matemática Estadística | Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes |
| Área Administrativa-Finanzas | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| Área Mercadotecnia-Operaciones | Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla |

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

| | |
|--------------|--|
| Presidente: | Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte |
| Secretaria: | Licda. Marlen Verónica Pineda De Burgos |
| Examinadora: | Licda. Friné Argentina Salazar Hernández |

Guatemala, 14 de noviembre de 2012

Licenciado José Rolando Secaida Morales
Decano Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad de San Carlos de Guatemala,
Su Despacho.

Señor Decano:

En atención a la designación que recibiera de ese Decanato, procedí a asesorar al estudiante **Erick Estuardo Ruano**, carné 200114653, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA LOS ALMACENES FISCALES DE LA ADUANA CENTRAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA".

De conformidad con los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado, tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable para los almacenes fiscales de la Aduana Central de la SAT, además que constituye un aporte académico valioso para la carrera profesional de la Administración de Empresas.

Por lo anteriormente expuesto, presento a su Despacho mi dictamen favorable, a efecto que el estudiante ERICK ESTUARDO RUANO pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título profesional de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, en el grado académico de LICENCIADO.

Atentamente,



Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo
Administrador de Empresas
Colegiado 1,063



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE ABRIL DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 196-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de agosto de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA LOS ALMACENES FISCALES DE LA ADUANA CENTRAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA", que para su graduación profesional presentó el estudiante ERICK ESTUARDO RUANO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ED Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROJANDO SECALDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
ABRAHAM

Índice General

| Contenido | Página |
|--|---------------|
| Introducción | i |
| Capítulo I | |
| Marco teórico | |
| 1.1 ¿Qué es el marco teórico? | 01 |
| 1.2 La calidad, su historia y filosofía | 01 |
| 1.2.1 Historia y origen del fenómeno | 02 |
| 1.3 Precusores de la filosofía de calidad | 03 |
| 1.4 Sistema de mejora continua | 04 |
| 1.5 Objetivos de la mejora continua | 05 |
| 1.6 Los 14 puntos de Deming | 06 |
| 1.6.1 Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios | 06 |
| 1.6.2 Adoptar la nueva filosofía | 06 |
| 1.6.3 No depender más de la inspección masiva | 06 |
| 1.6.4 Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio | 07 |
| 1.6.5 Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción y servicio | 07 |
| 1.6.6 Instituir la capacitación en el trabajo | 07 |
| 1.6.7 Instituir el liderazgo | 08 |
| 1.6.8 Desterrar el terror | 08 |
| 1.6.9 Derribar las barreras que hay entre áreas de staff | 08 |
| 1.6.10 Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral | 08 |
| 1.6.11 Eliminar las cuotas numéricas | 09 |
| 1.6.12 Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho | 09 |
| 1.6.13 Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento | 09 |

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| 1.6.14 Tomar medidas para lograr la transformación | 09 |
| 1.7 Shewart y la mejora continua | 10 |
| 1.8 Seis sigma | 10 |
| 1.8.1 ¿Por qué se necesita Seis Sigma? | 11 |
| 1.8.2 ¿Cuál es el enfoque de Seis Sigma como filosofía de calidad? | 11 |
| 1.9 Estructura organizacional | 11 |
| 1.10 Kaizen | 13 |
| 1.10.1 Kaizen y el proceso administrativo | 14 |
| 1.10.2 Calidad del trabajo administrativo | 15 |
| 1.10.2.1 Formación | 15 |
| 1.10.2.2 Motivación | 15 |
| 1.10.2.3 Dirección | 15 |
| 1.10.3 Administración de Kaizen | 15 |
| 1.10.4 La planificación y el Kaizen | 16 |
| 1.10.5 Kaizen, administración orientada al proceso | 17 |
| 1.10.6 Kaizen en la resolución de problemas | 18 |
| 1.10.7 Sistema de sugerencias | 19 |
| 1.10.8 Control total de calidad | 19 |
| 1.10.9 Círculos de calidad | 20 |
| 1.10.9.1 Características de los círculos de calidad | 21 |
| 1.10.9.2 Papel de los círculos de calidad | 22 |
| 1.10.10 Estandarización | 23 |
| 1.10.11 La ética y la cultura | 25 |
| 1.10.12 La regla 80/20 | 25 |
| 1.10.13 Proceso esbelto (lean) | 26 |
| 1.10.13.1 Desperdicio o muda | 27 |
| 1.10.13.2 Principios del proceso esbelto | 27 |
| 1.11 Superintendencia de Administración Tributaria | 28 |

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| 1.12 Sistema aduanero | 28 |
| 1.12.1 Sistema aduanero como facilitador de comercio | 28 |
| 1.12.2 Sistema aduanero como controlador del tráfico internacional de mercancías | 29 |
| 1.13 Almacén fiscal | 29 |
| 1.14 Resumen capítulo I | 30 |

Capítulo II

Diagnóstico de los procesos de los almacenes fiscales de la Aduana Central de la Superintendencia de Administración Tributaria

| | |
|--|----|
| 2.1 Metodología de la investigación | 32 |
| 2.1.1 Tipo de investigación | 32 |
| 2.1.2 Recuperación de la información | 32 |
| 2.1.3 Diseño instrumental | 33 |
| 2.2 Superintendencia de Administración Tributaria | 33 |
| 2.2.1 Antecedentes históricos | 33 |
| 2.2.2 Marco legal | 34 |
| 2.2.3 Organización | 35 |
| 2.2.3.1 Directorio | 37 |
| 2.2.3.2 Superintendente de Administración Tributaria | 37 |
| 2.2.3.3 Intendentes | 38 |
| 2.3 Aduana Central | 38 |
| 2.3.1 Antecedentes históricos | 38 |
| 2.3.2 Marco legal | 39 |
| 2.3.3 Organización | 41 |
| 2.3.4 División | 44 |
| 2.3.4.1 Aduanas fiscales | 44 |
| 2.3.4.2 Depósitos fiscales | 44 |
| 2.3.4.3 Zonas francas | 44 |

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| 2.3.4.4 Aduanas internas | 45 |
| 2.4 Almacenes fiscales | 45 |
| 2.4.1 Antecedentes | 46 |
| 2.4.2 Organización de almacenes fiscales | 47 |
| 2.4.3 Reglamento de los almacenes fiscales | 48 |
| 2.4.4 Almacenes fiscales en la ciudad capital | 48 |
| 2.5 Análisis de los procedimientos de los procedimientos utilizados por los almacenes fiscales | 49 |
| 2.5.1 Descripción de las actividades | 51 |
| 2.5.2 Demoras | 59 |
| 2.5.3 Errores y causas | 70 |
| 2.5.4 Costo de los errores | 81 |
| 2.5.5 Programas y actividades de capacitación para los empleados | 82 |
| 2.5.6 Disposición de las oficinas | 90 |
| 2.6 Resumen | 93 |

Capítulo III

Propuesta de sistema de mejora continua para los almacenes fiscales de la Aduana Central de la Superintendencia de Administración Tributaria

| | |
|---|-----|
| 3.1 ¿Por qué utilizar Kaizen? | 97 |
| 3.2 ¿Quiénes se involucran en esta propuesta de Kaizen? | 99 |
| 3.3 ¿Quién debe desarrollar esta propuesta? | 99 |
| 3.4 Tiempo de implementación de la propuesta | 99 |
| 3.5 Fase I | 101 |
| 3.6 Fase II Direccionamiento estratégico | 101 |
| 3.6.1 Objetivos | 101 |
| 3.6.2 Objetivos para la Aduana Central | 103 |
| 3.6.3 Misión para la Aduana Central | 103 |

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| 3.6.4 Visión de la Aduana Central | 103 |
| 3.6.5 Valores en la Aduana Central | 103 |
| 3.6.6 Establecimiento de políticas | 104 |
| 3.7 Fase III Metas | 104 |
| 3.8 Fase IV Ejecución | 105 |
| 3.8.1 Propuestas de herramientas de mejora continua para los Procesos de las delegaciones de aduanas en los almacenes fiscales | 109 |
| 3.8.1.1 Aplicación del Kaizen | 109 |
| 3.8.1.2 Replanteo de actividades | 115 |
| 3.8.1.3 Uso de internet e intranet | 122 |
| 3.8.1.4 Sistema de sugerencias | 128 |
| 3.8.1.5 Capacitación de personal | 138 |
| 3.8.1.6 Simplificación del trabajo administrativo | 141 |
| 3.8.1.6.1. Seleccionar la actividad a mejorar | 142 |
| 3.8.1.6.2. Describir el procedimiento actual | 142 |
| 3.8.1.6.3. Análisis de las actividades | 144 |
| 3.8.1.6.4. Proponer el nuevo procedimiento simplificado | 149 |
| 3.8.1.6.5. Aprobación y ejecución del procedimiento simplificado | 149 |
| 3.8.1.7 Implementación del sistema Kaizen | 153 |
| 3.8.1.7.1. Plan de implementación | 153 |
| 3.8.1.7.2. Presentación del plan de implementación | 153 |
| 3.8.1.8 Capacitación del personal | 154 |
| 3.9 Evaluación de desempeño | 154 |
| 3.9.1 Finalidad | 155 |
| 3.9.2 Objetivos | 155 |
| 3.10 Control y evaluación de la propuesta de mejora continua | 156 |
| 3.11 Fase IV Salida del sistema | 159 |

| Contenido | Página |
|---|---------------|
| 3.11.1 Realimentación del sistema | 160 |
| 3.12 Costo y Recursos para implementar la propuesta | 160 |
| 3.13 Acciones complementarias a la propuesta | 162 |
| 3.13.1 Plan de acción | 162 |
| Conclusiones | 165 |
| Recomendaciones | 167 |
| Bibliografía | 169 |
| Glosario | 172 |
| Anexos | 176 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| No. | Título | Página |
|------------|--|---------------|
| 1. | Organigrama de la SAT | 36 |
| 2. | Organigrama de la Intendencia de Aduanas | 42 |
| 3. | División de la Aduana Central | 43 |
| 4. | Flujograma del proceso de recepción de mercadería | 54 |
| 5. | Flujograma del proceso de despacho de mercadería | 56 |
| 6. | Esquema de sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales | 100 |
| 7. | Nueva estructura de aduana central | 102 |
| 8. | Estructura del equipo de mejora continua | 107 |
| 9. | Flujograma de actividades del equipo de mejora continua | 108 |
| 10. | Diagrama de flujo de la recepción de mercadería en las delegaciones de aduanas de los Almacenes Fiscales | 116 |
| 11. | Diagrama de flujo de despacho de mercadería en las delegaciones de aduanas de los Almacenes Fiscales | 117 |
| 12. | Flujograma propuesto del nuevo proceso de recepción de mercadería simplificado | 120 |
| 13. | Flujograma propuesto del nuevo proceso de despacho de mercadería simplificado | 121 |
| 14. | Formato para la presentación de sugerencias por parte de los delegados | 133 |

| No. | Título | Página |
|------------|---|---------------|
| 15. | Formato para la presentación de sugerencias por parte de los usuarios | 133 |
| 16. | Formato para acuse de recibo de las sugerencias de los colaboradores | 135 |

ÍNDICE DE CUADROS

| No. | Título | Página |
|------------|--|---------------|
| 1. | Directorio de la SAT | 37 |
| 2. | Ubicación de las almacenadoras en zona 12, capitalina y colaboradores En cada delegación de aduana | 49 |
| 3. | Distribución del personal en las delegaciones de aduanas por almacenadoras | 50 |
| 4. | Descripción del personal en las delegaciones de aduanas en las almacenadoras | 51 |
| 5. | Demoras en las actividades de las delegaciones de aduanas en los Almacenes Fiscales | 59 |
| 6. | Conocimiento del jefe superior en la SAT por parte de los delegados de los almacenes fiscales | 60 |
| 7. | Proveeduría en las delegaciones de aduanas de los Almacenes Fiscales | 65 |
| 8. | Expectativas de los colaboradores en las delegaciones de aduanas de Sus puestos de trabajo, de acuerdo a su formación académica, experiencia y capacidad | 66 |
| 9. | Reconocimientos recibidos por los delegados de aduana en las Almacenadoras Fiscales | 69 |
| 10. | Causa de errores cometidos por los delegados de aduanas | 71 |
| 11. | Conocimiento de las leyes para realizar el trabajo por parte de los delegados | 71 |

| No. | Título | Página |
|------------|---|---------------|
| 12. | Leyes que conocen los delegados para el desempeño de sus funciones | 72 |
| 13. | Leyes que deben conocer los delegados para desempeñar sus funciones | 73 |
| 14. | Acceso de internet y correo electrónico por parte de los delegados de aduana en los almacenes fiscales | 75 |
| 15. | Conocimiento de las actividades que debe realizar el delegado de aduanas en su puesto de trabajo | 77 |
| 16. | Actividades a realizar en el manual de procedimientos | 77 |
| 17. | Tabla de inconformidades de los contribuyentes en las delegaciones de aduanas de los Almacenes Fiscales | 79 |
| 18. | Inducción de los delegados de aduanas al momento de ingresar a SAT | 82 |
| 19. | Entidad que impartió el curso de inducción al ingresar a la SAT | 83 |
| 20. | Mobiliario y accesorios en las delegaciones de aduanas de los Almacenes Fiscales | 90 |
| 21. | Comodidad para el desarrollo de las actividades de los delegados de aduanas en los Almacenes Fiscales | 91 |
| 22. | Factores que afectan las actividades de los delegados | 92 |
| 23. | Acceso a cafetería por parte de los delegados de aduanas en los Almacenes Fiscales | 93 |
| 24. | Establecimiento de metas para las delegaciones de aduanas de los Almacenes Fiscales | 105 |
| 25. | Cronograma del seminario-taller de disminución de resistencia al cambio | 110 |

| No. | Título | Página |
|------------|--|---------------|
| 26. | Análisis de flujo de valor del proceso de recepción de mercadería en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales | 118 |
| 27. | Análisis de flujo de valor del proceso de despacho de mercadería en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales | 119 |
| 28. | Fases para la implementación del sistema de sugerencias | 129 |
| 29. | Capacitación introductoria | 140 |
| 30. | Cronograma de capacitación introductoria | 141 |
| 31. | Formato para la descripción del procedimiento a simplificar | 143 |
| 32. | Preguntas básicas para análisis de procedimientos | 145 |
| 33. | Cuadro para simplificar procedimientos | 147 |
| 34. | Control y evaluación del sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales | 158 |
| 35. | Presupuesto para la implementación de la propuesta del sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas | 161 |
| 36. | Plan de acción para la implementación de la propuesta del sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas | 163 |
| 37. | Cronograma para la implementación de la propuesta del sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas | 164 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | TÍTULO | Página |
|-----|---|--------|
| 1. | Tiempo de que los trabajadores no han sido promovidos en sus puestos | 61 |
| 2. | ¿Cada cuánto tiempo son citados para reuniones en las delegaciones de aduanas? | 63 |
| 3. | Gráfica de Pareto de inconformidades de los contribuyentes en las delegaciones de aduanas de los Almacenes Fiscales | 80 |
| 4. | ¿Qué tipo de inducción recibió para desempeñar su puesto de trabajo? | 85 |
| 5. | ¿Qué capacitaciones relacionadas directamente con su puesto ha recibido hasta la fecha en la SAT? | 88 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| No. | TÍTULO | Página |
|-----|---|--------|
| 1. | Boleta para el personal interno de las delegaciones en los almacenes fiscales de la SAT | 177 |
| 2. | Vaciado de datos de las respuestas de los usuarios de las delegaciones de aduana en los Almacenes fiscales | 183 |
| 3. | Guía de observación para las delegaciones de aduana en los almacenes fiscales de la SAT | 185 |
| 4. | Procedimiento actual para aduanas de Centroamérica | 188 |
| 5. | Ejemplo de una póliza para el retiro de mercadería en un Almacén Fiscal | 191 |
| 6. | Ejemplo de póliza para el ingreso de mercadería en un almacén fiscal | 192 |
| 7. | Ejemplo de formato de certificado de origen para aplicar trato preferencial con los Estados Unidos de Norte América | 193 |
| 8. | Documento de embarque marítimo que ampara la mercadería importada hacia Guatemala | 194 |

Introducción

En la actualidad la globalización ha afectado tanto al sector público como al sector privado y a todas las actividades, sean productivas o de servicios, en todo el mundo. En este nuevo orden económico, las aduanas juegan un papel importante, pues mediante la agilización de sus procesos pueden atraer o alejar a la inversión extranjera, beneficiar a los importadores y exportadores nacionales y ser una fuente de ingresos determinante para los gobiernos.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que es necesario para los importadores, que la aduana mejore los estándares de atención al cliente, que agilice los trámites y que aplique correctamente el marco legal aduanero en el país. En cuanto al tema de mejora continua, se puede afirmar que se aplica a diversidad de organizaciones, para mejorar la atención al cliente, así como para mejorar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen en el mercado y, por ende, para ser más competitivas. En cuanto a las aduanas de Guatemala, la dependencia que se encarga de supervisar a todos los depósitos fiscales, almacenes fiscales y aduanas de ingreso al país, es la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, la cual no tiene que competir con alguna otra institución, por lo que, posiblemente y en términos generales, la atención a los contribuyentes es ineficiente y poco cortés, los atrasos y pérdidas de tiempo son considerables, la ignorancia de las leyes que se deben aplicar por parte de los colaboradores es grande y la identificación de los trabajadores con la institución es mínima, de allí la importancia de esta investigación.

El presente trabajo de tesis consta de tres capítulos, el primer capítulo incluye la teoría que se considera necesaria para aclarar más el problema de la investigación y fundamentar de mejor manera el estudio, lo cual permitirá, en este caso, realizar el análisis de los procesos en los almacenes fiscales.

En el segundo capítulo consta de un análisis de las actividades que se están realizando y cómo se están llevando a cabo en los almacenes fiscales

El tercer capítulo plantea propuestas de solución para los problemas encontrados en el análisis de las actividades, que permitirán, al implementarlas, mejorar considerablemente las actividades en los almacenes fiscales.

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegó terminado el estudio, así como las recomendaciones para hacer las correcciones necesarias en los almacenes fiscales. Se incluye además, la bibliografía es decir, las fuentes utilizadas para realizar el estudio.

Como referencia de algunos términos utilizados en el área aduanera, los cuales son poco conocidos fuera de este ámbito, se incluye un glosario.

Por último, se encuentran los anexos que incluyen la encuesta realizada, así como algunos formatos utilizados en las almacenadoras, entre otros.

Primer Capítulo

Marco Teórico

1.1 ¿Qué es el marco teórico?

“El marco teórico, es el contenido que establece las teorías de profesionales en el tema mediante las cuales se establecen los límites para el desarrollo de la investigación.” (22:109) Es decir que, a través del marco teórico se establecen todas las teorías o conceptos que el investigador considera oportunas e importantes, para poder encontrar una respuesta o solución al problema planteado. Su importancia radica en que mediante su uso se sustenta el problema y la determinación de métodos para investigarlo.

1.2 La calidad, su historia y filosofía

“La calidad se divide en varias etapas hasta llegar a lo que actualmente conocemos como calidad, como se detallan a continuación:

- En la época primitiva la calidad se definía como todo aquello que contribuyera a mejorar las precarias condiciones de vida, las cosas eran valiosas por el uso que se les daba.
- Con el crecimiento de los asentamientos humanos surge la separación entre el fabricante y el cliente, las buenas relaciones mejoraban la posibilidad de hacerse de una mejor mercancía, sin embargo, no existían garantías ni especificaciones, el cliente escogía dentro de las existencias disponibles.
- Al momento surgir los artesanos, satisfacían necesidades particulares de sus clientes, en esta etapa surge el comerciante, sirviendo de intermediario entre el cliente y el fabricante.”(20:s.p.)
- “En la edad media inicia la costumbre de poner marca a los productos, y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación asociada con la marca. Inicia el desarrollo del control de calidad, abarcando todo el siglo XX. Inicia así la primera etapa de la calidad

- En la 2da etapa surge responsable encargado de supervisar un grupo de trabajadores, de esta manera surgen los inspectores de calidad.
- De la 2da etapa surge la 3ra etapa denominada control de calidad por inspección.
- La cuarta etapa del control estadístico de calidad, fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección.
- Por último surge la quinta etapa, denominada control total de la calidad.” (26:s.p.)

1.2.1 Historia y origen del fenómeno

En Japón fue el país donde inicio el fenómeno de la calidad tal grado, que hizo de Japón un país arruinado a ser la segunda potencia mundial después de los Estados Unidos de América.”(26:s.p.)

“La llegada a Japón del fenómeno calidad se inicia en 1946, durante la ocupación, cuando W. G. Magil y H. M. Sarahson de la SCAP Civilian Communication Section, decidieron instruir a la industria japonesa de telecomunicaciones en control de calidad.”(26:s.p.)

Dos años después la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), consciente de las graves deficiencias de calidad de los productos japoneses, así como de las repercusiones de dicho problema en el mercado exterior, decidió fundar un comité de investigación, el «Q. C. Rercarch Group», cuyo fruto inmediato fueron los primeros cursos de calidad impartidos en 1949.” (26:s.p.)

“También en 1949 llegó a Japón como consultor en investigación estadística, W. Edward Deming, bajo el patrocinio de la SCAP. En 1950, en una segunda visita como invitado por la JUSE, celebró un seminario de ocho días al que asistieron 21 personas de la alta dirección de empresas japonesas. Nuevas conferencias ese

mismo año en Tokio, Saka, Nagoya y Hakata, a las que asisten más de cuatrocientos ingenieros japoneses; otras dos visitas en 1951 y otra en 1952 constituyeron el verdadero origen del fenómeno: los japoneses entendieron que en la calidad estaba el secreto del éxito de su país. Más aún: la clave de la verdadera victoria, en un conflicto de intereses que para muchos no había terminado con la derrota militar de 1945.”(26:s.p.)

“En 1954 la JUSE invita al Dr. Joseph M. Juran, entonces otro joven experto en temas de calidad, a dirigir varios cursos nuevos. Desde entonces Deming y Juran visitaron Japón muchas veces, impartiendo sus respectivas y complementarias lecciones sobre calidad; en el caso de Deming, basadas en el uso de la estadística y en el caso de Juran, estructuradas sobre los problemas y enfoques de su implantación.”(26:s.p.)

La filosofía de la calidad inicio en Japón y ha sido desarrollada a tal nivel que mundialmente es reconocida, Japón es reconocido por sus distintos métodos para alcanzarla de manera eficaz, extendiéndose hasta el occidente, llegando a Guatemala de manera innovadora, haciendo que las organizaciones de este país mejoren su sistema de trabajo, aplicando la filosofía japonesa en sus distintas facetas, como mejora continua, poka yoke, 5S , Kaizen, entre otras, haciéndose así mas competitivas para el mercado mundial globalizado de la actualidad.

1.3 Precusores de la filosofía de calidad

Entre los maestros precusores del concepto de calidad están:

“**Kaoru Ishikawa (Japón 1915 - 1989):** Creó la teoría Ishikawa que consiste en manufacturar a bajo costo y define el control de la calidad como desarrollar, manufacturar y mantener el producto de la calidad. (9:s.p.)

“Joseph M. Juran (Rumania 1904 - 2008): Es conocido como el Padre de la moderna Gestión de Calidad quien desarrolló la idea de Trilogía de la Calidad. “ (9:s.p.)

“Phillip B. Crosby: Considera que hay que prevenir en lugar de corregir, propuso los 4 pilares de la calidad e implemento la palabra prevención dentro de la calidad total.”(9:s.p.)

“W. Deming: Propuso los círculos de la calidad, los 7 males mortales para la administración e indicaba que en la calidad influyen 3 elementos, unión, innovación y cooperación en el trabajo.”(9:s.p.)

Es mediante estos autores que la filosofía de la calidad se ha implantado en las organizaciones, cada uno dando aportaciones de suma importancia para que esta filosofía sea tomada como parte fundamental del crecimiento de las organizaciones, mejorando así los productos y/o servicios que ofrecen a los consumidores.

1.4 Sistema de mejora continua

“El sistema de Mejora continua se basa en la filosofía japonesa llamada Kaizen que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar en el trabajo, que implica mejorar los procesos de esta manera, identificar los mejores modelos de trabajo y aplicarlos en el proceso, ayudando a que el empleado se identifique con el mismo y de esta manera ayude a mejorarlo continuamente. Las bases de la filosofía del mejoramiento continuo son las convicciones de que prácticamente cualquier aspecto de una operación puede mejorar y que las personas que participan más de cerca en una operación están en la mejor situación para identificar qué cambio se debe hacer en ella. La idea no es esperar hasta que se produzca un gran problema para decidirse a actuar.” (13:218-219)

“La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.” (8:4)

Implementar el sistema de mejora continua en la organización no es de la noche a la mañana ni se puede tomar como un reto pequeño, sino que debe iniciar con un liderazgo adecuado que ayude a los empleados a adherirse al nuevo sistema en la organización. La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal, es por medio de la creación de equipos de trabajo que se puede alcanzar una adecuada implementación del sistema de mejora continua ya que muy pocas veces un servicio de calidad es el resultado de una acción individual aislada.” (8:4)

El sistema de mejora continua enseña a las organizaciones en el ámbito Guatemalteco la necesidad de mejorar constantemente sus procesos en la producción de mercancías y servicios para los consumidores finales y utilizar como indicador de la mejora el incremento de la satisfacción al cliente, buscando de manera constante mejorar internamente para reflejar estas mejoras externamente, no esperar a reaccionar cuando surgen los problemas sino que, ser proactivos, prevenir antes que corregir, a través de mejorar día con día, a cada momento, en cada proceso realizado dentro de la organización, iniciando con el área administrativa y los altos mandos hasta llegar a los niveles operativos más bajos, mejorar en conjunto.

1.5 Objetivos de la mejora continua

Tomando en cuenta que la mejora continua es parte de la filosofía de la calidad que los japoneses desde 1945 han desarrollado hasta la fecha, se han instituido los siguientes objetivos, que al cumplirse se llega a un nivel de calidad superior a través de la mejora continua:

- a) “Satisfacer al cliente entregando valores altos a cambio del precio por ellos pagado. Lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace

posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementales niveles de rentabilidad.

- b) Reducir costos, acortas el ciclo de los procesos y generar altos niveles de productividad.
- c) Reducir las fallas y errores en las actividades, eliminando los despilfarros y los desperdicios producidos en dichas actividades. Ello es factible eliminando de manera progresiva y sistemática los desperdicios y despilfarros producidos por las diversas actividades y procesos de la empresa.
- d) Lograr los más altos grados de efectividad y eficiencia son en pocas palabras los objetivos supremos que todo sistema de mejora continua que se precie de tal debe lograr de manera armónica e integral.” (16:4)

1.6 Los 14 puntos de Deming

“Los principios se detallan a continuación:

1.6.1 Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.” (23:s.p.) Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará.

1.6.2 Adoptar la nueva filosofía: "Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables. (23:s.p.) Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa.

1.6.3 No depender más de la inspección masiva: "La inspección nunca se elimina, se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, por el control de sus procesos.” (23:s.p.) Las empresas típicamente inspeccionan

un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad no proviene de la inspección sino de la mejora del proceso.

1.6.4 Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: "Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo." (23:s.p.) Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucho más razón en dos proveedores distintos. Algunas empresas se soportaron en este principio para desarrollar el concepto de "Proveedor Único," creyendo que tendrán un solo proveedor para todos sus productos. Lo que promovió el Dr. Deming fue una fuente única para cada producto.

1.6.5 Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio

"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad. Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente se alcanzan nuevas metas con los mismos métodos. (23:s.p.) El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3.4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado.

1.6.6 Instituir la capacitación en el trabajo: "Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. El personal

que realiza trabajos que afectan la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.” (23:s.p.)

1.6.7 Instituir el liderazgo: “La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.” (23:s.p.) Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, quitar el temor de que si son mejores entonces termina botándolo a él. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

1.6.8 Desterrar el temor: Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.” Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. (23:s.p.) Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial.

1.6.9 Derribar las barreras que hay entre áreas de staff: "Cuando los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan, no laboran como equipo para resolver o prever los problemas, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro." (23:s.p.)

1.6.10 Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral: “Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.” (23:s.p.) “Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación.

1.6.11 Eliminar las cuotas numéricas: “Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa. “Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. (23:s.p.) Se alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

1.6.12 Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho: “La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras. Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo se desmotiva. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. (23:s.p.)

1.6.13 Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento: “Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.”(23:s.p.) Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

1.6.14 Tomar medidas para lograr la transformación: “Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con

un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las siete enfermedades mortales y los obstáculos.” (23:s.p.)

1.7 Shewhart y la mejora continua

“El Ingeniero Walter A. Shewhart, creó en 1924 el Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Shewhart entendía la calidad como un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan. Un fenómeno se dirá que está controlado, cuando a través del uso de experiencias previas, se puede predecir cuando menos dentro de cierto límite, cómo se espera que dicho fenómeno actúe en el futuro. (30:11)

“En 1931, Walter Shewhart publicó "Economic Control of Quality of Manufactured Products " (Control Económico de la Calidad de Productos Manufacturados), en el que se plantean los principios básicos del Control de Calidad, sobre la base de métodos estadísticos, se incluían también las primeras descripciones de los gráficos de control estadístico de calidad. Convirtiéndose así en el padre del Control de Calidad Moderno y de los Sistemas de Gestión de la Calidad actual. (30:11)

A través del Ciclo PHVA implementado por Shewhart, padre del control de calidad, se eliminan las variaciones ocasionadas por distintos factores, eliminando las causas de estas variaciones, estandarizando los procesos dentro de la organización y logrando así alcanzar mediante este ciclo la calidad.

1.8 Seis Sigma

“*Seis Sigma* es un parámetro cuya base principal es la desviación estándar y su enfoque es reducir la variación y/o defectos en lo que se hace.

El principal planteamiento se puede encontrar cuando se considera la variación

de un proceso, con una fluctuación entre más 6 sigma y menos 6 sigma del valor promedio, la probabilidad de que se salga del valor especificado es de 3.4 partes por millón

Seis Sigma es una filosofía que busca obtener mejores resultados, por medio de procesos robustos que permitan reducir los defectos y los errores.” (18:1)

El concepto de Seis Sigma originalmente diseñado por Motorola ha tuvo tal aceptación a nivel mundial que ha sido convertida en una filosofía administrativa cuyo objetivo principal es reducir la variación y defectos en los procesos realizados en las organizaciones.

1.8.1 ¿Por qué se necesita el Seis Sigma?

“El concepto *Seis Sigma* ayuda a conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de reducir el desperdicio generado en ellos.” (18:1)

1.8.2 ¿Cuál es el enfoque de Seis Sigma como filosofía de calidad?

“La filosofía Seis Sigma busca ofrecer mejores productos o servicios, de una manera cada vez más rápida y a más bajo costo, mediante la reducción de la variación de cualquiera de los procesos.” (18:1) En el proceso de introducción del Seis Sigma, uno de los conceptos que más se aplica, son una serie de pasos conocidos por sus siglas DMAIC, con lo cual se busca establecer la fuente u origen de la variación. La D, significa Definir, la M es Medir, la A es Analizar, la I corresponde a la palabra en inglés Improve, que equivale a Mejorar y la C es Controlar. Podríamos considerarlo como una modificación del Ciclo de Deming para la Mejora Continua de Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

1.9 Estructura organizacional

“Las estructuras organizacionales gubernamentales responden a las filosofías, paradigmas, sistemas de gestión y entornos propios de lo que Alvin Tofler define

como la Segunda Ola (la Primer Ola surgió con la revolución agrícola). Así pues, estructuras con numerosísimos niveles, alto nivel de formalismo, elevada centralización en la toma de decisiones, elevada división del trabajo y departamentalización llevan a organizaciones lentas, con múltiple duplicación de misiones y actividades, falta de comunicación e información eficiente, mano de obra infrautilizada y escasamente motivada.” (18:7)

“El clásico estereotipo del burócrata que está encargado de sellar formularios, que desconoce su razón de ser y el resto del proceso, es propio de las instituciones que infrautilizan sus recursos, provocando además altos tiempos de espera y prolongados períodos de tiempo en sus procesos. Estructuras planas, con tramos de control más amplios, mejorarán ostensiblemente la eficiencia, reduciendo costos y prestando niveles más altos de satisfacción a la sociedad.” (18:7)

“Los burócratas conservan estructuras organizacionales pasadas anteponiendo sus intereses personales o paradigmas, lo que usualmente lleva a cualquier institución al fracaso. Los países como Japón y otros países asiáticos, cambian constantemente a través de un proceso de mejora continua, que lleva a menores niveles de desperdicio de recursos. Los países latinoamericanos, sobre todo los de habla hispana, tienen una fuerte cultura burocrática y formalista propias de la herencia cultural.” (18:7)

Las organizaciones burócratas hacen más lento el proceso de elaboración de un producto o entrega de un servicio al consumidor, haciendo que los consumidores busquen nuevas alternativas, en organizaciones más ágiles, menos burócratas, más eficientes y eficaces en lo que ofrecen.

1.10 Kaizen

“Kaizen significa “mejoramiento.” La estrategia Kaizen solicita de esfuerzos interminables para la mejora involucrando a todos en la organización.

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.”(14:1)

“Kaizen es un sistema que permite mediante su aplicación una mejora progresiva en los procesos, mediante la mejora en la calidad, los costos y los tiempos de entrega (QCD por sus siglas en inglés). Su filosofía hace hincapié en la necesidad de llevar a cabo continuas mejoras que permitan más altos niveles de satisfacción en los clientes o usuarios, y mayores niveles de rentabilidad.” (4:s.p.)

Para Newitt en su libro *Beyond TPR & TQM, Managing through Processes: is Kaizen Enough?*, la definición de Imai, se basa en que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) es decir, Mejora Continua o Principio de Mejora Continua. (4:s.p.)

La Asociación de Relaciones Humanas del Japón señala que para los japoneses, la palabra Kaizen se asume como un símbolo de los problemas y luchas de cada día, y del modo en el que los empleados se enfrentan a todo ello. De hecho, en ocasiones el Kaizen ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en uno mismo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria.

“Recientemente, el más conocido promotor del término y acuñador del mismo, Masaaki Imai, indicaba que el Kaizen significa: mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados

de la organización, en cualquier lugar de la empresa, que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales.” (4:s.p.)

“En ese mismo orden de ideas, otros autores que siguen la misma línea de enseñanzas de Taichí Ohno (Ingeniero japonés, creador del sistema Just in Time, vicepresidente de Toyota Motor Company hasta 1990) van más allá, e indican que el mejoramiento del Kaizen por parte de los empleados, debe llegar a hacerse incluso, cada segundo de su tiempo, aunque sea en pensamiento. Mientras, el JUSE (Japanese Union for Scientist and Engineers), utiliza el término Kaizen sin concretarlo, como un axioma para definir otros conceptos y como una filosofía empresarial. Así pues, Suárez Barraza en su publicación “La filosofía del Kaizen, una aplicación práctica en un área de servicio del sector público”, lo define como: Una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y en consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental.” (4:s.p.)

1.10.1 Kaizen y el proceso administrativo

“Un sistema administrativo debe estar en condiciones de procesar las operaciones de la empresa cumpliendo las siguientes condiciones:

1. Se ejecuten en el momento en que se necesitan
2. Consuman la menor cantidad de recursos
3. Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad
4. Produzcan la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos.” (14:5)

1.10.2 Calidad del trabajo administrativo

“Tres factores relacionados entre sí determinan la calidad del trabajo administrativo:

1. Formación
2. Motivación
3. Dirección

1.10.2.1 Formación. Proporcionar una formación adecuada es, tanto desde el punto de vista de la calidad como desde el de la producción, una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa.

1.10.2.2 Motivación. La ausencia de motivación se refleja tanto en la productividad como en la calidad.

1.10.2.3 Dirección. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas.” (14:6)

1.10.3 Administración de Kaizen

“En el pensamiento Kaizen, el trabajo de la administración se divide en dos áreas: (1) la de mantenimiento administrativo del desempeño actual del negocio para lograr resultados y utilidades y (2) la “administración de Kaizen” para el mejoramiento de los procesos y sistemas.” (17:3)

Aun cuando alcanzar las metas de resultados por lo general tiene prioridad como el principal objetivo para los gerentes, la meta de fortalecer y mejorar la organización y sus sistemas no es de menor importancia. El primero es una respuesta de la compañía a los requisitos externos, tales como las presiones de los accionistas por las utilidades; la última por lo común es un movimiento autogenerado para el mejoramiento en la cultura, química y competitividad general de la compañía.

1.10.4 La planificación y el Kaizen

“La estrategia Kaizen es un proceso que conlleva varios aspectos, entre los cuales se encuentra la planificación, mediante la cual se consideran las actividades que se desarrollarán, quiénes serán los responsables, los recursos a asignar, los tiempos y los resultados que se esperan obtener.

En la planificación se incluye la participación plena del personal, identificando todas aquellas alternativas que se puedan aplicar surgidas de la participación, creatividad y experiencia del personal y staff de la empresa, seleccionándose las más factibles en cuanto al resultado, costo y tiempo de aplicación.

En la planificación, la creatividad e innovación son de carácter fundamental, pues ella hará factibles las mejores metodologías o acciones que den solución a las causas que impiden el normal desenvolvimiento de los procesos o dificultan, de diversas formas, el logro de determinados objetivos de superación.

El recurso más importante que se administra es el tiempo. El tiempo de los trabajadores, el tiempo que ellos pierden por las incorrectas decisiones, por las medidas erróneas y fuera de tiempo, y por la falta de voluntad para mejorar día a día.” (18:12)

“La planificación debe comprender tanto los aspectos estratégicos, como tácticos y operativos, sirviendo de base estos últimos para la elaboración de los respectivos presupuestos. Dentro de este marco toma especial importancia la implementación del Presupuesto Base Cero, herramienta fundamental a los efectos de lograr de una manera continua el uso más eficiente de los recursos.” (18:12)

1.10.5 Kaizen, administración orientada al proceso

“La percepción japonesa de la administración tiene dos componentes principales: el mantenimiento y el mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los estándares actuales mediante entrenamiento y disciplina. El mejoramiento se refiere a mejorar los estándares actuales, o sea, establecer estándares más altos. Así la percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.” (3:s.p.)

“Una de las cosas bellas de Kaizen es que no requiere necesariamente una técnica sofisticada o tecnología avanzada, sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad (Hoja de control, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de causa- efecto, Estratificación (Análisis por Estratificación), Diagrama de scadter (Diagrama de Dispersión) y Gráfica de control). Con frecuencia todo lo que se necesita es sentido común. Tampoco requiere una inversión necesariamente grande para implementarse, sí requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación de todos en la compañía. Por eso Kaizen está orientado a las personas, en tanto que la innovación está orientada a la tecnología y al dinero. Es en extremo difícil aumentar las ventas un 10%, pero no es tan difícil disminuir los costos un 10% para lograr un efecto todavía mejor.” (3:s.p.)

“Japón es una sociedad orientada al proceso. Para citar un ejemplo, el deporte nacional del Japón es el sumo. En cada torneo existen tres recompensas además del campeonato del torneo: un premio por desempeño notable, un premio por habilidad y un premio por el espíritu de pelea. El premio por espíritu de pelea es otorgado al luchador que ha peleado excepcionalmente duro durante los 15 días del torneo más allá de su récord de triunfos y derrotas. Ninguno de estos premios está basado en los resultados. Sin embargo, esto no quiere decir que el triunfo no cuente en el sumo, solo que, como se observa en el sumo, el triunfo no lo es todo ni lo único que cuenta.” (3:s.p.)

“La estrategia de Kaizen se esfuerza por dar atención íntegra tanto al proceso como al resultado, estableciendo sistemas separados de recompensas. Por ejemplo, en la compañía Toyota, la recompensa más codiciada es el Premio Presidencial que no es dinero, sino una pluma fuente otorgada al ganador por el presidente de la compañía.” (3:s.p.)

Hay tres tipos de empresas: las que hacen que las cosas pasen; las que miran como las cosas pasan y las que se preguntan que habrá pasado. Las peores compañías son las que no pueden hacer nada sino mantenimiento, queriendo decir que no hay impulso interno para Kaizen o para la innovación; el cambio es impuesto a la organización por las condiciones del mercado y la competencia, y la administración no sabe a dónde ir.

Kaizen no reemplaza ni excluye la innovación, los dos son complementarios, son ingredientes inseparables del progreso. Idealmente la innovación debe principiar después que Kaizen haya sido agotado y Kaizen debe continuar tan pronto como se inicie la innovación. El trabajo de la alta administración es mantener el equilibrio entre el Kaizen y la innovación y nunca olvidar la búsqueda de oportunidades innovadoras

1.10.6 Kaizen en la resolución de problemas

“El problema que existe normalmente es que se ignoran los problemas en vez de enfrentarlos y ocuparse de los mismos. En Japón se dice que las cosas no son un problema, simplemente no están en el lugar correcto.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce algún problema, tampoco se reconocerá la necesidad de mejoramiento. La complacencia y confianza exageradas son los enemigos de Kaizen. El sentimiento japonés de imperfección quizá sea el que proporcione el ímpetu para Kaizen.” (3:s.p.)

“Un término muy popular en Japón es warusa-kagen, que se refiere a cosas que en realidad no son problemas pero que no son correctas por completo, o sea, cosas que no van del todo bien. Dejadas sin atender, pueden dar lugar a problemas serios. Debe estimularse al trabajador para que identifique y reporte tal warusa-kagen al jefe, quien debe recibir bien el reporte. En vez de culpar al mensajero, la administración debe estar contenta de que se haya señalado el problema cuando aún era menor y debe dar la bienvenida a la oportunidad de mejoramiento.” (3:s.p.)

1.10.7 Sistema de sugerencias

“El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del Kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen y autodisciplinados.” (15:s.p.)

“El sistema de sugerencias es una parte integral del Kaizen orientado al individuo. La alta administración debe implantar un plan bien diseñado para asegurar que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Los principales temas de sugerencias de las compañías japonesas son en orden de importancia:

- Mejoramientos en el trabajo propio.
- Ahorros en energía, material y otros recursos.
- Mejoramientos en el entorno de trabajo.
- Mejoramientos en las máquinas y procesos.
- Mejoramientos en artefactos y herramientas.
- Mejoramientos en el trabajo de oficina.

- Mejoramientos en la calidad del producto.
- Ideas para los nuevos productos.
- Servicios para y relaciones con el cliente.
- Otros.

Además de hacer a los empleados conscientes del Kaizen, los sistemas de sugerencias proporcionan a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos mismos. Al mismo tiempo, proporcionan la oportunidad de que la administración ayude a los trabajadores a tratar con los problemas. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en el área operativa como para el autodesarrollo del trabajador.” (15:s.p.)

1.10.8 Control total de calidad

Es importante considerar los conceptos de Calidad ya que es una actitud, acción y disciplina de todos los integrantes de la empresa, hacia la cultura por la calidad empresarial, para adquirir un nivel más alto de aptitud de calidad (dentro de ciertas condiciones) y dirigirlas a satisfacer al consumidor. Ello permite definirla como la acción de fijar planes, programas, acciones, actividades, medios y tecnologías que se orienten a garantizar que los productos y servicios con los requisitos de exigencia de producción y de la satisfacción del cliente estableciendo un buena confiabilidad.

1.10.9 Círculos de calidad

“Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.” (2:s.p.)

Los círculos de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los círculos de calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana y la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.” (2:s.p.)

“Los puntos focales de los círculos de calidad son:

- a) La calidad.
- b) La Productividad.
- c) La mejora de costos.
- d) La motivación.
- e) La integración.
- f) La reorganización

Los círculos de calidad son importantes para que los empleados puedan ayudar a solucionar los problemas que surgen en las actividades diarias en las organizaciones, de manera voluntaria, con consentimiento de la autoridad administrativa y de esta manera encontrar una solución en conjunto que sea más adecuada a dichos problemas.

1.10.9.1 Características de los círculos de calidad

“Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

- a) La participación es voluntaria. Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- b) Cada grupo de calidad tiene un jefe que es responsable de su funcionamiento.
- c) No existe relación jerárquica de autoridad y dependencia.
- d) Participación de diversas categorías laborales.
- e) Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de hacerlo con toda la población de elementos.
- f) Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares). Y el análisis de Pareto con lo que se consigue representar los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del control de calidad.” (2:s.p.)

1.10.9.2 Papel de los círculos de calidad

“El papel de los círculos de calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el círculo investigue dichos problemas.
- Encontrar las soluciones.
- Tomar medidas, en caso de que el círculo esté autorizado a hacerlo. Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema.
- Selección del problema. Debe escogerlo entre el universo de posibles problemas.

- Análisis del problema. Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas si el grupo no cuenta con los medios necesarios.
- Presentación en dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante, que el grupo tenga la seguridad de que sus ideas y trabajo llegan a la dirección y de que ésta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo. En el caso que la dirección no decida aceptar su propuesta deberá explicar claramente por qué.” (2:s.p.)

1.10.10 Estandarización

La definición de un estándar es la mejor manera de realizar el trabajo. Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera todo el tiempo. Si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar el QCD (calidad, costo y entrega por sus siglas en inglés) para satisfacción del cliente.

“La estandarización significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo. Ello en todos los procesos de la empresa resulta fundamental. Es menester que se tenga especificada con precisión y claridad la forma en que funcionan los procesos en la empresa.

Las actividades diarias funcionan de acuerdo con ciertas fórmulas predeterminadas. Estas fórmulas, cuando se describen en forma explícita, se convierten en estándares. Las gerencias tienen el deber y la obligación de mantener y mejorar dichos estándares. Ello implica que además de adherirse a los actuales estándares operacionales, también deben mejorarse los actuales procesos, con el fin de elevar los actuales estándares a niveles más altos.” (18:12)

“Los estándares poseen los siguientes aspectos claves:

1. Representan la mejor, más fácil y más segura forma de realizar un trabajo.
2. Ofrecen la mejor forma de preservar el know-how y la experiencia. Sólo al estandarizar los procesos de análisis, diseño y programación éste permanece en la empresa, a pesar de la llegada y salidas de cada uno de sus empleados.
3. Suministran una manera de medir el desempeño.
4. Muestran la relación entre causa y efecto.
5. Suministran una base para el mantenimiento y el mejoramiento. El seguimiento de estándares implica mantenimiento y el perfeccionamiento de estándares implica mejoramiento.
6. Suministran objetivos e indican metas de entrenamiento. Normalmente, los estándares vienen en forma de documentos escritos, pero también mediante cuadros y bocetos.
7. Suministran una base para entrenamiento
8. Crean una base para auditoría o diagnóstico.
9. Suministran un medio para evitar la recurrencia de errores y minimizar la variabilidad. (19:6)

Las empresas deben gerenciar diariamente diversos recursos en forma apropiada. Estos recursos incluyen mano de obra, información, equipos y materiales. La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o directivo debe investigar e identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición.

“La medición de los niveles de productividad y calidad, y su correspondiente graficación mediante el Control Estadístico de Procesos, permite un seguimiento eficaz de las variaciones, permitiendo la utilización de las diversas herramientas de gestión a los efectos de estandarizar en primer lugar el proceso, y con posterioridad mejorarlo.

1.10.11 La ética y la cultura

“La mejora continua representada por el Kaizen requiere de una ética del trabajo, que tenga como aspecto fundamental la visión de lograr los más altos niveles de satisfacción con el menor uso de recursos. Esa es una obligación conjunta de directivos y empleados. Hacer uso de los recursos de la forma más eficiente es un deber para consigo mismo y para la humanidad. En un mundo con recursos escasos y necesidades imperiosas, el despilfarro de los distintos insumos o recursos es una inmoralidad. Hacer un uso eficiente de los recursos es hacer rentable y exitosa a la empresa u organización, permitiendo la continuidad de los ingresos para los trabajadores y directivos, como así también para su familia. Cada empresa debe ser concebida como un equipo de competición, en la medida en que sea ineficiente corre el riesgo de perder la batalla por seguir subsistiendo.”
(14:15)

1.10.12 La regla 80/20

“Esta regla implica la existencia de una relación aproximada en más o en menos, que asigna a unos pocos factores o causas de importancia trascendente, y a numerosas causas o motivos una importancia trivial o intrascendente. Cabe subrayar que el hecho de que unos pocos tengan menor trascendencia, no debe implicar no hacerlos objeto de tratamiento, simplemente se trata de lograr más rápidos y económicos resultados atacando aquellas causas que generan la mayoría de las fallas e insatisfacciones.

Aplicar esta regla implica concentrar las energías, tiempos y recursos, de una forma más eficiente, logrando resultados de forma más rápida y contundente.”
(18:13)

La aplicación de la Regla del 80/20 no sólo debe ser utilizada a los efectos de mejorar la calidad, reducir los costos, disminuir los accidentes y tiempos de respuesta, y aumentar los niveles de productividad, por medio de lo que se da en llamar el Diagrama de Pareto, sino que, además, tiene una importancia crucial a la hora de fijar estrategias y políticas de acción que permitirán un uso más eficiente de los recursos.

1.10.13 Proceso esbelto (lean)

“El proceso esbelto (o, simplemente, lean, en inglés) es, ante todo, una filosofía de gestión que ha tenido un alto impacto en muchas organizaciones líderes en el mundo porque se ha enfocado a eliminar las actividades que no agregan valor al producto y a evidenciar lo valioso que es el hecho de que el trabajo fluya, que no haya tiempos de espera, pases laterales, entre otros. (calidad y produc)

Actividades desperdiciadoras como sobreproducción, esperas, transportación, sobreprocesamiento, inventarios, movimientos y retrabajos, en muchos procesos tienen una presencia generalizada, por lo que constituyen una enorme carga para estos procesos, que los hace lentos, obesos, poco productivos y opacos.

En forma específica, le proceso esbelto o, simplemente, lean se enfoca a incrementar la velocidad de los procesos por medio de la eliminación de sus complejidades; utiliza herramientas para analizar los flujos del proceso, sus restricciones y los tiempos de espera; identifica actividades que agregan valor al producto y establece la eliminación de actividades que son un desperdicio porque no agregan valor. Además, lean busca mejorar el flujo del proceso mediante una

organización adecuada del flujo de materiales entre las diferentes operaciones o etapas de un proceso.”(10:96)

1.10.13.1 Desperdicio o muda

“Muda o desperdicio según varios autores es cualquier aspecto o actividad que genera costos pero que no agrega valor al producto, hay diversos tipos de desperdicio como lo son: sobreproducción, esperas, transportación, sobreprocesamiento, inventarios, movimientos y el retrabajo.” (10:96)

1.10.13.2 Principios del proceso esbelto

“Aunque entre distintos autores hay pequeñas diferencias sobre cuáles son los principios que deben guiar la acción para lograr procesos esbeltos, en general suele partirse de los principios propuestos por Womack y Jones:

- a) Especificar el valor para cada producto desde el punto de vista del cliente final.
- b) Identificar el flujo del valor y eliminar el desperdicio.
- c) Agregar valor en flujo continuo a través de las diferentes etapas del proceso.
- d) Organizar el proceso para que produzca solo cuando el cliente lo solicita.
- e) Buscar la perfección.” (10:98-106)

El proceso esbelto, también conocido como Lean, es una filosofía que pretende eliminar los desperdicios y esperas que se producen en las actividades realizadas en las organizaciones, mediante este proceso aplicado a las organizaciones, los procesos se agilizan, se hacen más competitivos ante las demás organizaciones, y ante los consumidores que esperan obtener productos y servicios de calidad de una manera pronta, los consumidores esperan obtenerlos de organizaciones en forma eficaz y eficiente, ambas pueden obtenerse con la ayuda de la filosofía de proceso esbelto.

1.11 Superintendencia de Administración Tributaria

Con fundamento en el Decreto 1- 98 del Congreso de la República de Guatemala, se creó la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT -, como una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, tiene las atribuciones y funciones que le asigna la ley. Goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

Tiene su domicilio en la ciudad de Guatemala. Con potestad para fijar domicilio en cada una de las dependencias que establezca en cualquier lugar del territorio nacional. Se puede abreviar SAT.

1.12 Sistema aduanero

“El Sistema Aduanero está constituido por el Servicio Aduanero y los auxiliares de la función pública aduanera.”(5:5).

“El Servicio Aduanero está constituido por los órganos de la administración pública facultados para aplicar la normativa sobre la materia, comprobar su correcta aplicación, así como facilitar y controlar el comercio internacional en lo que le corresponde y recaudar los derechos e impuestos a que esté sujeto el ingreso o la salida de mercancías, de acuerdo con los distintos regímenes que se establezcan.” (5: 5-6)

1.12.1 Sistema aduanero como facilitador de comercio

“El sistema aduanero es el encargado de:

- Simplificar, racionalizar y armonizar los procedimientos aduaneros.
- Optimizar la capacidad de control / implementación de procesos de control inteligente.
- Optimizar la capacidad de seguridad / implementación de nuevos métodos de control.

- Optimizar capacidad fiscalizadora / utilización de nuevos métodos de recaudación.
- Orientar a la organización hacia los procesos (fortalecimiento de los recursos humanos, organizacionales y materiales, etc.).
- Cooperar y coordinar con aduanas de otros países y con otros organismos del Estado y entidades privadas relacionadas con el comercio exterior (con el objeto de intercambiar información que coadyuve a la prevención, investigación y represión de los ilícitos aduaneros, etc.).
- Adopción de estándares internacionales.” (7:10)

1.12.2 Sistema aduanero como controlador de tráfico internacional de mercancías

El sistema aduanero en la función de controlador de tráfico internacional de mercancías tiene las siguientes responsabilidades:

- “Facilitar el comercio.
- No debe impedir ni deteriorar la capacidad de la aduana para hacer que se cumplan las leyes nacionales y convenios internacionales sobre lo que entra y sale de él.
- Los acuerdos de OMC señalan nuevas responsabilidades como las asociadas al control de la propiedad intelectual.
- Los controles deben ser eficaces y aplicarse homogéneamente para no afectar la competitividad.
- Desarticular y evitar el contrabando” (7:10)

1.13 Almacén fiscal

“Los Almacenes Generales de Depósito son empresas privadas, que tienen el carácter de instituciones auxiliares de crédito, constituidas en forma de sociedad

anónima guatemalteca, cuyo objeto es el depósito, la conservación y custodia, entre otras de mercancías o productos de origen nacional o extranjero.” (6:1)

1.14 Resumen del capítulo I

Actualmente la calidad es un aspecto fundamental tanto en organizaciones del sector privado como del público, en este caso particular, la calidad es un aspecto que debe estar implícito en el servicio prestado a los contribuyentes por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT; por lo que en este capítulo se presentaron las teorías desarrolladas por los precursores del tema para comprender su importancia y alcance.

No se puede abordar el término de calidad sin mencionar la mejora continua, que se orienta a mejorar constantemente los servicios y las actividades que se desarrollan en cualquier organización. Corregir los errores que se vayan encontrando en el camino y mejorar cada vez más, para obtener un servicio de mejor calidad que el actual, trabajando conjuntamente autoridades y colaboradores como un equipo, debe ser una constante en la perspectiva de la mejora continua.

Pero ¿de qué manera se puede medir el nivel de errores que se producen en la institución objeto de estudio? En este caso se puede hacer uso de Seis Sigma para poder medir las variaciones y los parámetros en los diferentes departamentos de la organización, en este caso particular de la SAT, de forma que se evalúen las variaciones existentes entre los diversos almacenes fiscales y, sobre esa base, buscar los mecanismos que permitan reducirlas lo más posible.

Para aplicar la mejora continua se debe tener conocimiento de toda la estructura organizacional involucrada, para determinar la mejor forma de implementarla, buscando la participación de todos los colaboradores.

Por otra parte, Kaizen es una estrategia integrante del mejoramiento continuo que necesita la participación de todos en la institución, en este caso la SAT, para poder aplicarla y extenderla no sólo a los almacenes fiscales, sino a toda la institución, además de ir educando, poco a poco a los contribuyentes para que participen de este proceso de mejoramiento.

El sistema de mejora continua, toma en cuenta a los empleados, para obtener sus sugerencias, como personas involucradas directamente en los procesos y procurar de esta manera, mejoras reales. De igual forma, los círculos de calidad ayudan a que los empleados de forma voluntaria identifiquen y analicen los problemas a los cuales se enfrentan para que formulen recomendaciones ante la administración para solucionarlos.

Por último, es necesario educar a los colaboradores en cuanto a la ética en la realización de sus actividades, Kaizen podría convertirse en una obligación de crecimiento personal en toda la institución, concientizándolos de que ellos deben ser responsables de sus actos y de las decisiones que toman. De esta manera aplicar gradualmente el concepto de la regla 80/20, reduciendo los errores e incrementando la productividad y la calidad en todas las actividades y en los mismos trabajadores de los almacenes fiscales de la SAT.

Capítulo II

Diagnóstico de los procesos utilizados en las delegaciones de Aduanas de los almacenes fiscales de la Aduana Central de la Superintendencia de Administración Tributaria

2.1 Metodología de la investigación

Para poder realizar el diagnóstico de los procesos de las delegaciones de Aduanas de los almacenes fiscales de la Aduana Central de la Superintendencia de Administración Tributaria se utilizaron las siguientes fases metodológicas de investigación:

2.1.1 Tipo de investigación

Se llevó a cabo una investigación descriptiva, a través de la cual se determinaron los procesos que se realizan actualmente en las delegaciones de Aduanas de los almacenes fiscales.

2.1.2 Recuperación de la información

Encuesta: se diseñó un cuestionario, para los colaboradores de los almacenes fiscales, para obtener la información y los puntos de vista de cada uno de los involucrados en los procesos que se desarrollan. Las características específicas de esta herramienta se describen a continuación.

Preguntas, en su mayoría dispuestas para recibir una respuesta directa, las preguntas y respuestas del cuestionario se codificaron numéricamente, para luego realizar la tabulación y clasificación. En la aplicación de este instrumento se consideró lo siguiente:

- La encuesta se realizó de forma presencial, distribuyéndola en un documento impreso a los colaboradores de los almacenes evaluados. (Formato utilizado se encuentra en anexo número uno, Boleta para el

personal interno de las delegaciones, en los almacenes fiscales de la SAT)

- El número de encuestas aplicadas fue de 67, que corresponde al total de colaboradores.
- La investigación de campo y el análisis de los datos obtenidos fue realizada durante los meses de noviembre de 2013 a enero de 2014.

2.1.3 Diseño instrumental

Las encuestas utilizadas sirvieron como base para la recolección de datos, que luego se tabularon y analizaron para poder comprobar las hipótesis planteadas en un inicio.

Los resultados obtenidos sirven como parámetro real de los mecanismos que se están utilizando en las delegaciones de los almacenes fiscales que permiten la evaluación de su rendimiento y obtener así mejoras importantes en el desarrollo de las áreas.

2.2 Superintendencia de Administración Tributaria

La Superintendencia de Administración Tributaria -también conocida como SAT- es una entidad descentralizada del Estado de Guatemala con autonomía total y que tiene por objeto ejercer con exclusividad las funciones de recaudación y administración tributaria contenidas en la legislación de la República de Guatemala.

2.2.1 Antecedentes históricos

En el año de 1971, el gobierno de Guatemala, a través del Decreto 106-71, creó la Dirección General de Aduanas; una dependencia del Ministerio de Finanzas Públicas, que fue constituida como una entidad centralizada, que se encargaba de recaudar los impuestos para el Estado. Luego de la firma de los Acuerdos de Paz en Guatemala, en diciembre de 1996, el gobierno de la República adquirió compromisos para incrementar la carga tributaria, a través del combate a la

evasión, la defraudación y el contrabando. Esto representaba realizar esfuerzos para modernizar toda la administración tributaria, que integró la Dirección General de Rentas Internas, la Dirección General de Aduanas y la fiscalización de los impuestos que recaudaban ambas instituciones. En 1997 se realizaron acciones para la creación de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, y en febrero de 1998 fue publicada su Ley Orgánica.

2.2.2 Marco Legal

Según artículo 2 del Decreto 1-98 de la República de Guatemala, es objeto de la SAT, ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria contenidas en la legislación de la materia y llevar a cabo, entre otras las funciones siguientes:

1. “Ejercer la administración del régimen tributario, aplicar la legislación tributaria, la recaudación, control y fiscalización de todos los tributos internos y todos los tributos que gravan el comercio exterior, que debe percibir el Estado, con excepción de los que por ley administran y recaudan las Municipalidades;
2. Organizar y administrar el sistema de recaudación, cobro, fiscalización y control de los tributos a su cargo;
3. Mantener y controlar los registros, promover y ejecutar las acciones administrativas y promover las acciones judiciales, que sean necesarias para cobrar a los contribuyentes y responsables, los tributos que adeuden, sus intereses y, si corresponde, sus recargos y multas;
4. Sancionar a los sujetos pasivos tributarios de conformidad con lo establecido en el Código Tributario y en las demás leyes tributarias y aduaneras;
5. Establecer y operar los procedimientos y sistemas que faciliten a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

6. Establecer normas internas que garanticen el cumplimiento de las leyes y reglamentos en materia tributaria.
7. Asesorar al Estado en materia de política fiscal y legislación tributaria, y proponer por conducto del Organismo Ejecutivo las medidas legales necesarias para el cumplimiento de sus fines.
8. Opinar sobre los efectos fiscales y la procedencia de la concesión de incentivos, exenciones, deducciones, beneficios o exoneraciones tributarias, cuando la ley así lo disponga. Así mismo evaluar periódicamente y proponer, por conducto del Organismo Ejecutivo, las modificaciones legales pertinentes a las exenciones y los beneficios vigentes.
9. Solicitar la colaboración de otras dependencias del Estado, entidades descentralizadas, autónomas y entidades del sector privado, para realizar los estudios necesarios para poder aplicar con equidad las normas tributarias.
10. Planificar, formular, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la gestión de la Administración Tributaria.
11. Todas aquellas que se vinculen con la administración tributaria y los ingresos tributarios.” (30:3)

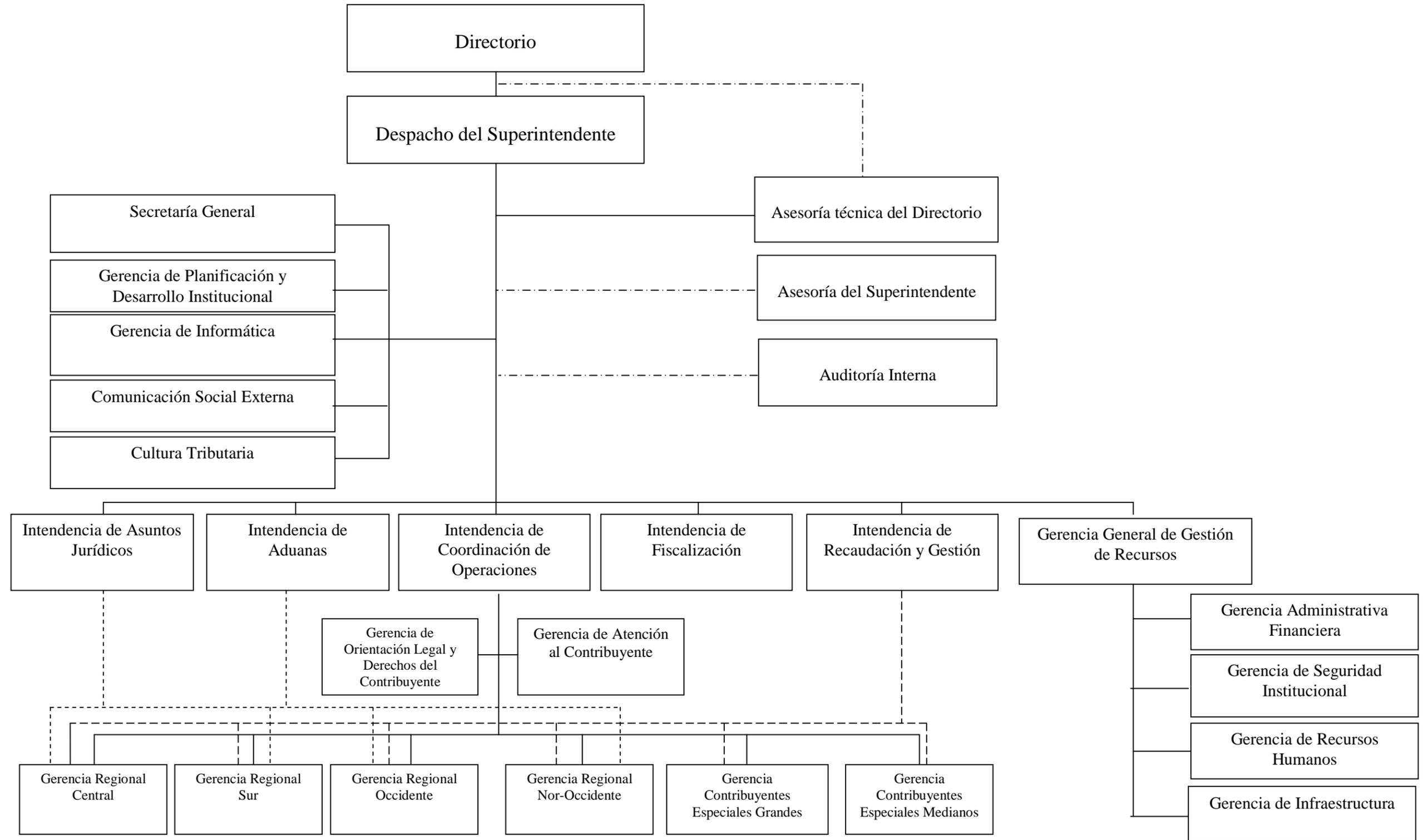
2.2.3 Organización

Las autoridades superiores de la SAT son:

- a) El directorio
- b) El superintendente
- c) Los intendentes

En la siguiente imagen se puede observar la ubicación dentro del organigrama de la SAT del directorio como máxima autoridad, inmediatamente se encuentra el Superintendente como autoridad administrativa superior y los intendentes como máxima autoridad jerárquica de cada intendencia:

Imagen 1
Organigrama de la SAT



Fuente: www.sat.gob.gt Fecha: Noviembre de 2013.

Ubicadas las autoridades de la SAT gráficamente dentro del organigrama, a continuación se brinda una breve descripción, para una mayor comprensión de las mismas dentro de la SAT:

2.2.3.1 Directorio

El Directorio es el órgano de Dirección Superior de la SAT; le corresponde dirigir la política de la administración tributaria y velar por el buen funcionamiento y gestión de la Institución, El directorio está conformado de la siguiente forma:

Cuadro 1

Directorio de la SAT

| Directorio de la SAT | |
|---------------------------|---|
| Presidente | Ministro de Finanzas Públicas |
| Presidente suplente | El que designe el Ministro de Finanzas Públicas |
| Secretario | Superintendente de Administración Tributaria |
| Cuatro miembros titulares | Designados por el Presidente de la República de Guatemala |
| Cuatro miembros suplentes | Designados por el Presidente de la República de Guatemala |

Fuente: Artículo número. 8 Decreto 1-98 Ley Orgánica de la SAT. Fecha: Noviembre de 2013.

2.2.3.2 Superintendente de Administración Tributaria

El Superintendente es la autoridad administrativa superior y el funcionario ejecutivo de mayor nivel jerárquico de la SAT, el cual es nombrado por el Presidente de la República quien lo seleccionará de una terna propuesta por el Directorio de la SAT. Tiene a su cargo la administración y dirección general de la Institución.

Para el cumplimiento de las funciones de la SAT, el Superintendente de Administración Tributaria tiene la representación legal de la Institución, la cual podrá delegar en los funcionarios que designe para el efecto.

2.2.3.3 Intendentes

Los Intendentes son los funcionarios del mayor nivel jerárquico de las Intendencias respectivas. Serán nombrados y removidos por el Superintendente, son responsables del cumplimiento de las funciones y atribuciones asignadas a su respectiva Intendencia, de conformidad con la Ley Orgánica de la SAT, los reglamentos internos de la SAT y las demás leyes aplicables. Por delegación del Superintendente, ejercen la representación legal de la SAT.

2.3 Aduana Central

La Intendencia de Aduanas establece procedimientos de operación en aduanas y recintos fiscales, para el fiel cumplimiento de los tratados y convenios internacionales adquiridos y crea los mecanismos de verificación de valor, origen de mercancías y denominación arancelaria, a efecto de evitar la sobrefacturación o la subfacturación y lograr la correcta y oportuna tributación. La Intendencia de Aduanas tiene a su cargo administrar el sistema aduanero de la República, de conformidad con la ley, los convenios y tratados internacionales ratificados por Guatemala, y ejercer las funciones de control de naturaleza paratributaria o no arancelaria, vinculadas con el régimen aduanero.

2.3.1 Antecedentes históricos

La historia de la aduana en Guatemala, se puede dividir en 3 etapas:

Primera etapa: Desde la Independencia en Guatemala hasta la crisis económica de Estados Unidos de América 1929, época en que los aranceles tienen relevancia como instrumentos financieros.

Segunda etapa: Período de 1930 a 1958-60, marginación de los instrumentos aduaneros, con excepción de los países pequeños que mantuvieron los aranceles como objetivo financiero.

Tercera etapa: Desde 1958 a la fecha, en Guatemala surgen los procesos de integración de unidades aduaneras, y se instauro el arancel como instrumento de política económica y de la política aduanera en particular.

Creación de la Intendencia de Aduanas

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

2.3.2 Marco legal

Según Artículo 30, Decreto 1-98 de la SAT, las intendencias se estructuran y organizan bajo criterios de eficiencia, eficacia y descentralización, conforme a las competencias, funciones y atribuciones que el Reglamento Interno de la SAT asigna a cada una de ellas. Las funciones que competen a las intendencias, pueden ser delegadas a las unidades que la SAT establezca en las regiones o departamentos de la República para cumplimiento de sus fines.

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

Son funciones de la Intendencia de Aduanas según el artículo 31, Acuerdo de Directorio 07-2007, que desarrollará bajo las orientaciones estratégicas del Superintendente, las siguientes:

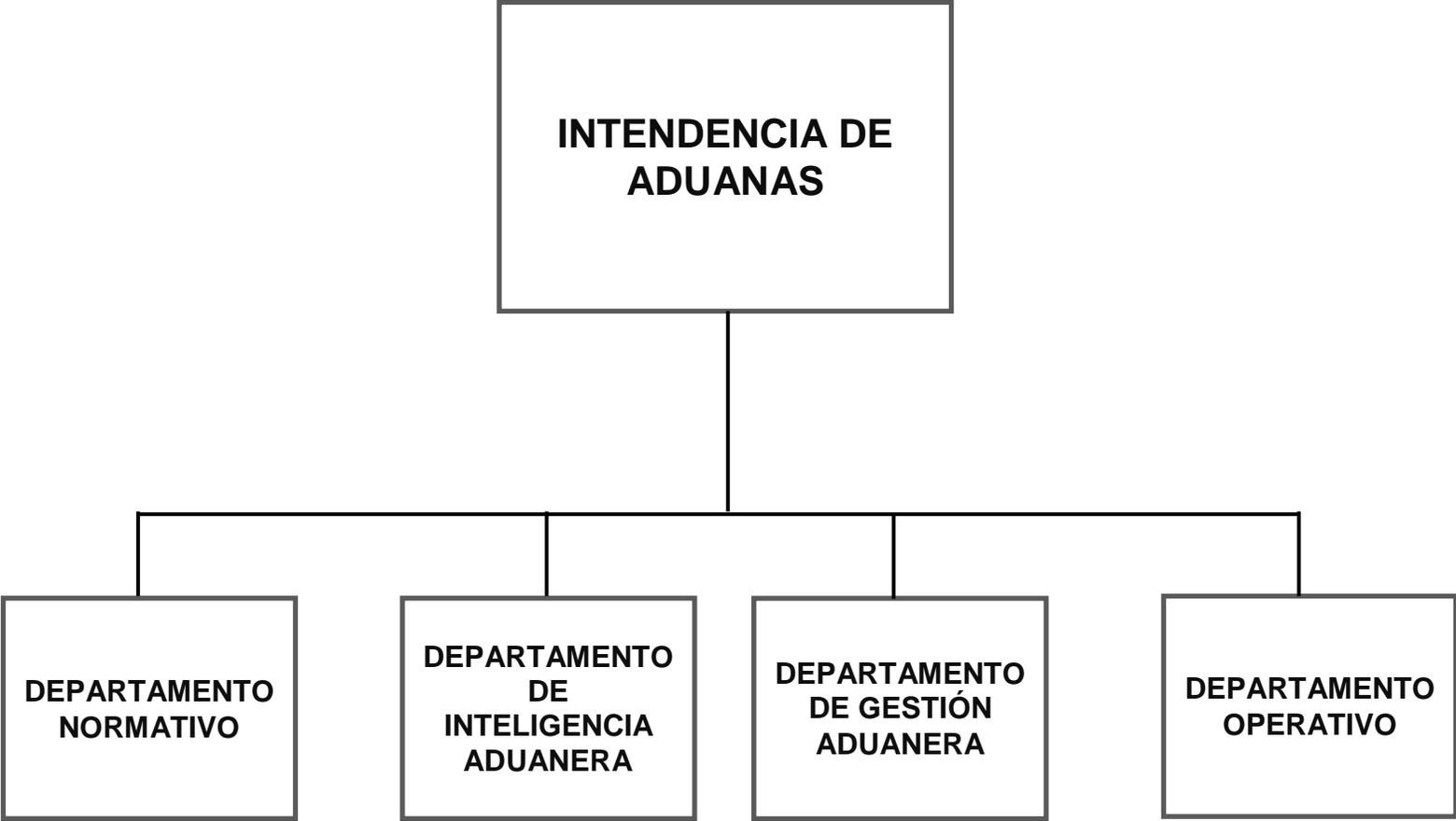
- 1) Emitir, analizar, modificar, implementar, verificar y evaluar la aplicación de normas técnicas y administrativas internas, manuales, procedimientos y directrices relativos a su competencia en las dependencias con funciones de ejecución;
- 2) Planificar y evaluar las actividades de las Divisiones de Aduanas de las Gerencias Regionales y las Aduanas del país, y establecer conjuntamente con éstas sus objetivos y metas;
- 3) Coordinar con los órganos y demás dependencias de la SAT, las acciones necesarias para la correcta aplicación de las leyes tributarias y aduaneras;
- 4) Formular, coordinar y evaluar la ejecución de los planes y programas relativos a su competencia;
- 5) Formular, participar, ejecutar y coordinar la ejecución de proyectos de mejora administrativa y eficacia institucional relativos a su competencia;
- 6) Establecer en materia de su competencia, las directrices y lineamientos para que las dependencias con funciones de ejecución, tramiten y resuelvan las solicitudes que planteen los contribuyentes a la SAT;
- 7) Cumplir y verificar que se cumplan las normas contenidas en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su Reglamento, Leyes, Reglamentos, Acuerdos y disposiciones que rigen la materia aduanera o estén relacionados con ella;
- 8) Elaborar y coordinar la aplicación de la normativa relativa al trato de las mercancías que por el ejercicio de las competencias que le otorga la legislación aduanera, se encuentren en poder de la SAT en su calidad de entidad encargada de administrar y aplicar el sistema aduanero nacional;
- 9) Administrar el Sistema de Análisis y Gestión de Riesgo, con el objetivo de optimizar los procesos y controles aduaneros;

- 10) Participar con las autoridades competentes, en la definición de los criterios de clasificación arancelaria de las mercancías, para la correcta aplicación del Arancel Centroamericano de Importación y de los Aranceles Preferenciales, contingentes arancelarios, cláusulas de salvaguardia, exenciones objetivas, restricciones y prohibiciones y cualesquiera otra disposición de carácter arancelario y no arancelario aplicables a los regímenes aduaneros, para su utilización oficial;
- 11) Planificar y coordinar las acciones en materia de prevención y actuación contra la defraudación y el contrabando aduanero;
- 12) Participar en representación de la SAT en el proceso de preparación o elaboración de convenios, acuerdos o tratados internacionales y en las relaciones internacionales en materia de su competencia; así como en la revisión, elaboración de proyectos de ley, reglamentos, dictámenes, acuerdos internos y otros;
- 13) Ejercer las competencias que le asigna la legislación tributaria y aduanera vigente en materia del procedimiento administrativo;
- 14) Suscribir los convenios de constitución de fianzas, sus ampliaciones y cualesquier otro convenio o documento relacionados con la constitución de garantías, para caucionar a la Administración Tributaria los Derechos Arancelarios a la Importación, el Impuesto al Valor Agregado u otros tributos aplicables al comercio exterior;
- 15) Elevar al Superintendente de Administración Tributaria las propuestas de modificación a la normativa interna que estime conveniente cuando no tenga competencia para emitirla;
- 16) Participar en los Comités y Juntas Institucionales de coordinación de la SAT, de los que deberá ser miembro conforme a las disposiciones internas;

2.3.3 Organización

Las intendencias están conformadas por dos grandes áreas: la normativa y la operativa. La intendencia de Aduanas se conforma de la siguiente manera:

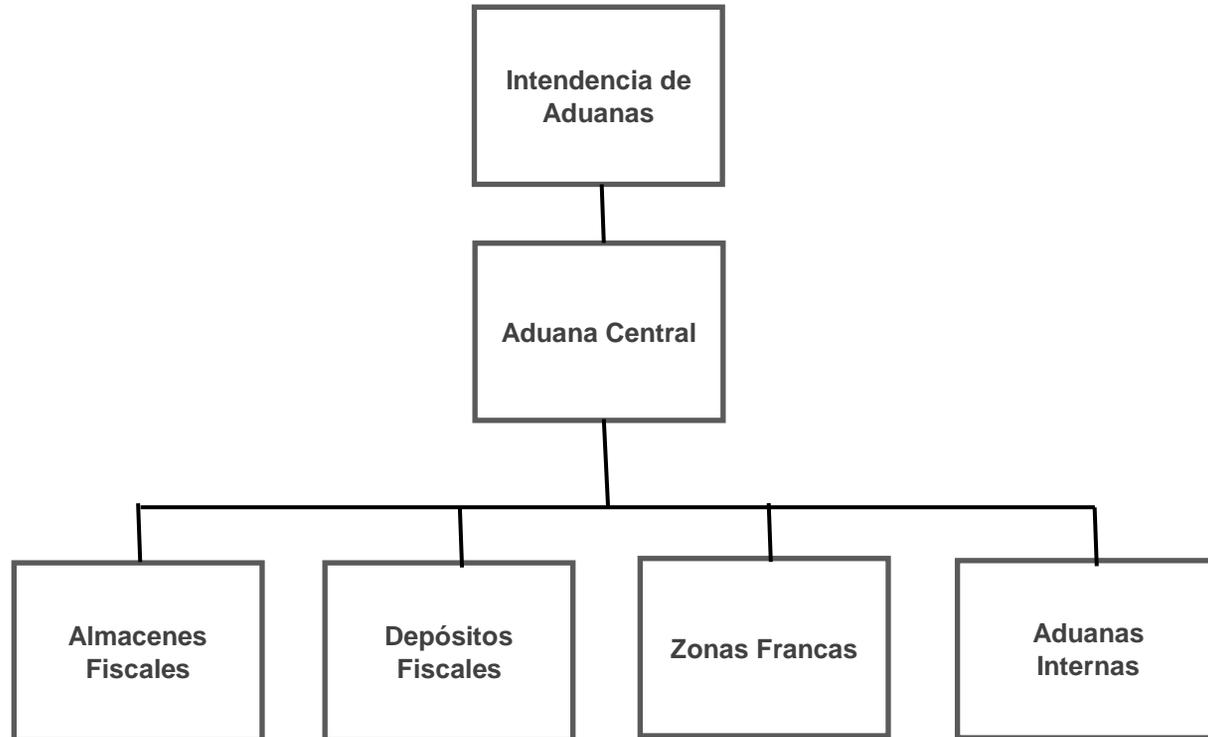
Imagen 2
Organigrama de la Intendencia de Aduanas



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista realizada al Administrador de Aduana Central, Fecha: Noviembre de 2013.

A su vez, la Aduana Central se encuentra dividida de la siguiente forma:

Imagen 3
División de la Aduana Central



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista realizada al Administrador de Aduana Central, Fecha: Noviembre de 2013.

2.3.4 División

La Aduana Central se encuentra dividida en varias secciones para un mejor funcionamiento y control de las operaciones, como se describe a continuación:

2.3.4.1 Almacenes Fiscales

Son depósitos aduaneros privados autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria, en los cuales se pueden almacenar mercaderías con la suspensión temporal de todos los impuestos hasta por un plazo máximo de un año.

2.3.4.2 Depósitos Fiscales

Es el régimen mediante el cual las mercancías son almacenadas por un plazo determinado, en el lugar habilitado para el efecto, bajo la potestad de la Aduana, con suspensión de derechos e impuestos que correspondan.

Las mercancías en el depósito de aduanas, estarán bajo custodia, conservación y responsabilidad del depositario. Las mercancías durante el plazo de su depósito podrán ser sometidas a reacondicionamiento, reembalaje, análisis o cualquier otra actividad necesaria para asegurar su conservación e identificación, siempre que no se modifique o altere su naturaleza.

2.3.4.3 Zonas Francas

Se entiende por Zona Franca el área de terreno física delimitada, planificada y diseñada, sujeta a un Régimen Aduanero Especial establecido en la ley de zonas francas, en la que personas individuales o jurídicas se dedican indistintamente a la producción o comercialización de bienes para la exportación o reexportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional. La Zona Franca estará custodiada y controlada por la autoridad aduanera.

Las Zonas Francas podrán ser públicas o privadas y tendrán físicamente separadas el área donde se ubiquen los usuarios industriales y de servicios, de

aquellas áreas donde se ubiquen los usuarios comerciales y podrán establecerse en cualquier región del país, conforme a las disposiciones legales vigentes.

2.3.4.4 Aduanas Internas

Como un apoyo al Sistema Aduanero Nacional, en la unificación aduanera centroamericana se instituyeron las Aduanas Internas que operan como Aduana Central, para las revisiones físicas de mercancías procedentes de Centroamérica, volviendo así a las aduanas de ingreso al país como aduanas periféricas. Los transportistas ya no tienen que hacer ninguna otra declaración de su cargamento, ya que, las aduanas fronterizas solo servirán de control de paso y la revisión de mercadería se realiza en las aduanas internas.

2.4 Almacenes Fiscales

El almacén o bodega fiscal, representa el área separada y adecuadamente delimitada, en la cual los Almacenes Generales de Depósito almacenan mercancías provenientes del exterior y que no han pagado los derechos arancelarios e impuestos que cause la importación respectiva. De manera que en estos casos, estas mercancías almacenadas quedan a favor del Estado y con preferencia absoluta sobre cualquier otro gravamen, por el monto de las sumas adeudadas al fisco; si no se cubrieren los mencionados derechos de importación, los almacenes quedan obligados a vender directamente, sin más trámite, los bienes almacenados, para que con su producto pueda cubrir, en primer término, las acreedorías a favor del Estado y los gastos de almacenaje y, si hubiere sobrante, este quedará a disposición de los depositantes. Los almacenes o bodegas fiscales son depósitos aduaneros privados autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria, en los cuales se puede almacenar mercancías con la suspensión temporal de todos los impuestos hasta un plazo máximo de un año.

Entre sus funciones, según Decreto 1746, Ley de Almacenes Generales de Depósito, el almacén fiscal tiene el control del traslado, recepción, clasificación

para almacenaje, custodia y despacho de las mercancías. Otra de las características de las operaciones en almacenes fiscales, es que no se pueden emitir bonos de prenda con garantía de mercancías, solamente puede emitirse a los depositantes, certificado de depósito, con la cláusula “No negociable o no transferible”; estos certificados de depósito se emiten por mercancías en tránsito, por el plazo de un año, que puede ser prorrogable.

Los almacenes fiscales funcionan como fuente de financiamiento directo, para las personas que requieren ingresar mercancía al país y no cuentan con el dinero necesario para cubrir los gastos por concepto de impuestos y aranceles.

2.4.1 Antecedentes

Como consecuencia de la firma de los convenios centroamericanos de integración económica, Guatemala firmó, con fecha 13 de diciembre de 1963, el protocolo que contiene el libro tercero, llamado “Código Aduanero Uniforme Centroamericano”, denominado CAUCA, el que también fue firmado por los restantes países de Centroamérica, se aprobó también el Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.

Con fecha veintisiete de marzo de mil novecientos sesenta y ocho, el Congreso de la República aprobó el Decreto 1746, que contiene la Ley de Almacenes Generales de Depósito. El primer Almacén Fiscal en Guatemala fue Central Almacenadora, Sociedad Anónima, mediante el acuerdo gubernativo de fecha 17 de julio de 1970, asentado en el libro 2, folio 150, casilla 57, aprobando una concesión de 10 años a Central Almacenadora, Sociedad Anónima, más conocida como Cealsa.

Años más tarde fueron creados como almacenes fiscales de depósito: Almaguate en mayo de 1975, Algesa el 1 de junio de 1977 y, posteriormente, a inicios de la década de 1980, como consecuencia de la diversificación de servicios que prestan los bancos surgieron la mayor cantidad de almacenes generales de depósito, que

incluían la autorización para operar como almacenes fiscales. En la actualidad existen muchas almacenadoras autorizadas con esta misma función, organizadas por la Asociación de Almacenadoras (ASALGE), las cuales tienen grandes inversiones en terrenos, edificaciones, equipo y soporte humano.

2.4.2 Organización de almacenes fiscales

Los almacenes fiscales funcionan bajo la vigilancia y control de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), a través de la Intendencia de Aduanas. Estos almacenes necesitan de una autorización administrativa del Ministerio de Finanzas Públicas, atendiendo los siguientes requisitos, según Acuerdo Gubernativo 447-2001, Reglamento para el funcionamiento de almacenes fiscales:

- Razón social o denominación, nombre, nacionalidad y demás datos de identificación del peticionario;
- Indicación precisa del lugar en que se pretende establecer el almacén;
- Descripción general del terreno donde se construirán las instalaciones, o bien, en donde se habilitarán algunas bodegas ya existentes;
- Características de las instalaciones;
- Estudio de factibilidad económica del proyecto;
- Si la persona que presenta la solicitud actúa en representación de otra, deberá presentar el título que justifique su representación;
- El testimonio de la escritura constitutiva de la Sociedad Anónima;
- El título o títulos que tenga el peticionario sobre el terreno, en donde se encuentran las instalaciones;
- Los planos y especificaciones del edificio.

Admitida la solicitud por el Ministerio de Finanzas Públicas, resuelve previa audiencia a la Superintendencia de Administración Tributaria, la cual investiga antes de emitir su dictamen, las condiciones de solvencia y responsabilidad de la

entidad solicitante, realiza un estudio a las edificaciones para determinar si son adecuadas para el fin que se destinarán.

Finalmente se emite el Acuerdo Gubernativo que autoriza el establecimiento del Almacén Fiscal. Luego de autorizado el Almacén Fiscal, se debe mantener una póliza flotante de seguro, para cubrir los riesgos a que pueden estar expuestas las mercancías depositadas.

2.4.3 Reglamento de los almacenes fiscales

Mediante Acuerdo Gubernativo 447-2001 del 19 de noviembre de 2001, se emitió el reglamento para el funcionamiento de almacenes fiscales, en el cual se incluye todo lo relacionado a esta modalidad de almacenaje y los requisitos que los Almacenes Generales de Depósito deben llenar para operar como tales.

2.4.4 Almacenes fiscales en la ciudad capital

Los almacenes fiscales se encuentran ubicados en la ciudad capital en diversas zonas, principalmente en la zona 12, entre la Avenida Petapa y la Calzada Atanasio Tzul, por ser área industrial.

A continuación se muestra la ubicación de los almacenes fiscales en la zona 12 de la ciudad capital, en donde se encuentran las Delegaciones de Aduana objeto de estudio, de igual manera el personal por parte de SAT en dichas delegaciones de Aduana que se encuentran dentro de los almacenes fiscales descritos:

Cuadro 2

Ubicación de las almacenadoras en zona 12, capitalina y colaboradores en cada delegación de Aduana

| Almacenadora Fiscal | Ubicación | Personal |
|---|-------------------------------|----------|
| Alpasa | Av. Petapa 55-38 | 7 |
| Almaguate | Av. Petapa 36-55 | 6 |
| Coalsa | 24 Av. 41-81 | 12 |
| Centralsa | 24 Av. 35-99 Fca. El Portillo | 4 |
| Almacensa | 42 C. 23-00 Bodega 2 | 4 |
| Alcorsa | Av. Petapa 41 C. 18-67 | 6 |
| Almacrédito | 18 Av. 38-50 | 5 |
| Alminter | Av. Petapa 35-25 | 10 |
| Algesa | 27 Av. 33-85 | 9 |
| Almasilos | 2da Av. 46-79, Monte María I | 4 |
| Total de Colaboradores en las delegaciones de las Almacenadoras | | 67 |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de Noviembre de 2013. El Almacén Fiscal Alprosa no se incluyó, ya que no se encuentra en funcionamiento desde el año 2011.

Antes de Iniciar directamente con el análisis de procedimientos, se hace notar que institucionalmente la SAT posee un programa de mejora continua, sin embargo el mismo no ha llegado con la fuerza necesaria hasta los almacenes fiscales, dicho programa se maneja a nivel de intendencias, quedando un poco rezagados los almacenes fiscales, con un programa adecuado para las necesidades actuales de las delegaciones.

2.5 Análisis de los procedimientos utilizados por las delegaciones de Aduana en almacenes fiscales

Para realizar un análisis de los procedimientos utilizados en las delegaciones de Aduana ubicados en los almacenes fiscales descritos en el cuadro número 2, se hace necesario conocer la manera en la cual se encuentran distribuidos los

colaboradores en las delegaciones y de esta manera saber qué función cumple cada colaborador dentro de los procedimientos analizados para lo cual se muestra el cuadro a continuación:

Cuadro 3

Distribución del personal en las delegaciones de Aduanas por almacenadora

| Almacén Fiscal | Puestos por almacenadora | | | Total de Personal |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | Supervisor Verificador | Técnico de Aduanas | Técnico de Almacén | |
| Alpasa | 1 | 5 | 1 | 7 |
| Almaguate | 1 | 4 | 1 | 6 |
| Coalsa | 1 | 9 | 2 | 12 |
| Centralisa | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Almacensa | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Alcorsa | 1 | 4 | 1 | 6 |
| Almacredito | 1 | 3 | 1 | 5 |
| Alminter | 1 | 7 | 2 | 10 |
| Algesa | 1 | 6 | 2 | 9 |
| Almasilos | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Total de personal | 10 | 44 | 13 | 67 |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Según la información obtenida en la encuesta realizada en las diferentes almacenadoras, los colaboradores que desempeñan sus funciones en las delegaciones, se encuentran en los siguientes puestos, de acuerdo a su nivel académico:

- Técnico de aduanas
- Técnico de almacén
- Supervisor verificador

A continuación se muestra un cuadro en el cual se describen los puestos que existen en las almacenadoras indicando sus funciones:

Cuadro 4
Descripción de puestos en las delegaciones de aduanas en las
almacenadoras

| Puesto | Cargo en la Delegación | Grado académico | Función |
|------------------------|---------------------------------------|--|--|
| Supervisor Verificador | Coordinador de delegación de aduanas | Título universitario | Controlar y dirigir las actividades que se desarrollan en la delegación de aduanas a su cargo. |
| Técnico de Aduanas | Revisor de pólizas o vista de aduanas | Preferiblemente pensum cerrado en la universidad en carrera afín aduanas | Revisar y verificar la correcta declaración de la mercadería como el pago de arancel correcto. |
| Técnico de Almacén | Guarda almacén | Mínimo 2 semestres de la universidad | Verificar carga y descarga de la mercadería en las bodegas fiscales. |

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos en Decreto 57-2008 numeral 4, Artículo 10 y censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: Noviembre de 2013.

Una vez determinados los colaboradores en cada delegación de aduanas de las almacenadoras objeto de estudio, así como, los cargos y funciones que tiene cada uno de los delegados dentro de las delegaciones según cuadros 3 y 4, se procede a realizar el análisis de las dos actividades principales de las delegaciones fiscales, que son, recepción y despacho de mercadería que ingresa al almacén fiscal.

2.5.1 Descripción de actividades

A continuación se describen y grafican detalladamente las actividades que se realizan en los almacenes fiscales.

Arribos de las pólizas Régimen DA y DT: al momento de ingresar los contenedores de puerto a la almacenadora sin haber pagado los impuestos respectivos, se cotejan los datos del conductor y del transporte con los documentos correspondientes, verificando de igual forma el marchamo que fue colocado en puerto o en frontera de ingreso al país, si los datos no concuerdan se

comunica al consignatario para que justifique dicha diferencia y continuar con el proceso.

Al momento de concordar todos los datos con la póliza, se procede a dar arribo y luego a cortar el marchamo de seguridad y descargar la mercadería en la bodega fiscal, verificando la cantidad de la mercadería, así como que el contenido sea el mismo que el declarado en los documentos de soporte, de no cuadrar (que la sumatoria de los bultos descargados coincidan con la cantidad declarada en la póliza) los bultos el consignatario debe justificar dicha diferencia ya sea por faltante o por excedente que no sea mayor al 5% del valor de la mercadería (de ser mayor al 5% el valor del excedente la mercadería, se sanciona según Decreto 10-2012 Ley aduanera nacional). A continuación se procede a la confirmación de la póliza y a archivar en la delegación de aduanas en espera del retiro de la mercadería de las bodegas fiscales.

Confirmación: Al descargar la mercadería y comprobar que la cantidad de bultos concuerda con lo declarado, se procede a confirmar la póliza para que el contribuyente pueda iniciar la transmisión de la póliza a presentar ante la delegación SAT, con el régimen que haya decidido para retirar su mercadería.

Extracción de pólizas regímenes DI, DR, DZ, DT, DV, DS. Se refiere a dar la salida de las mercaderías ingresadas y almacenadas con anterioridad en el almacén fiscal, la liberación de la mercadería se puede dar con los regímenes siguientes:

DI: Extracción para importación definitiva de la mercadería en el país.

DR: Reexportación de mercadería.

DZ: Extracción del almacén fiscal para zona franca.

DS: Extracción para importación temporal bajo el régimen de maquilas.

DV: Extracción de mercadería para importación temporal de activos fijos para maquiladoras.

DT: Traslado de mercadería hacia otra almacenadora o depósito fiscal.

El régimen DI paga derechos arancelarios de importación, DAI e impuesto al valor agregado, IVA, mientras que el resto de regímenes no pagan impuestos por ser re-exportaciones, traslados o importaciones temporales.

Proceso de actividades en la Almacenadora Fiscal

En la descripción del proceso se consideraron los procedimientos actuales utilizados dentro de la delegación de la almacenadora, graficados a continuación:

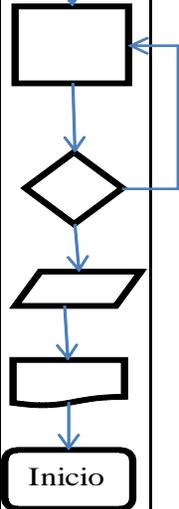
Imagen 4

Flujograma del proceso de recepción de mercadería

| | | | |
|---------------------|----------------------------|--------------|-------------------|
| Nombre del proceso: | Recepción de mercadería | Diagrama no. | 1 |
| Empieza en: | Solicitud de carta de cupo | Hoja no. | 1/2 |
| Termina en: | Archivo de póliza | Fecha | Noviembre de 2013 |
| Hecho por: | Erick Ruano | Visto Bueno | |

| No | Consignatario | Almacén fiscal | Delegado | Coordinador de delegación | Actividad |
|----|---------------|----------------|----------|---------------------------|--|
| 1 | | | | | Solicita carta de cupo a la almacenadora con el objeto de que se le permita el ingreso de la mercadería en las instalaciones. |
| 2 | | | | | Se emite carta de cupo y se traslada la mercadería de la aduana de ingreso al país hasta llegar a la almacenadora teniendo un plazo de 24 horas para hacerlo. |
| 3 | | | | | Al momento de ingresar a la almacenadora la mercadería, se presenta la declaración de aduanas con sus documentos de soporte ante la Delegación. |
| 4 | | | | | Se revisan datos del transporte y marchamo de seguridad, si estos datos concuerdan con la declaración de aduanas se da arribo a la declaración, de lo contrario se informa a la persona responsable para solventar situación y la firma de arribo queda pendiente. |
| 5 | | | | | Se arriba la póliza en sistema SAT para registrar ingreso de las mercaderías en instalaciones de la Almacenadora Fiscal. |
| 6 | | | | | Con autorización del delegado de SAT y en su presencia se procede a cortar marchamo y a descargar la mercadería en el Almacén Fiscal. |

| | |
|--|--------------------------------|
| Nombre del proceso: <u>Recepción de mercadería</u> | Diagrama no. <u>1</u> |
| Empieza en: <u>Solicitud de carta de cupo</u> | Hoja no. <u>2/2</u> |
| Termina en: <u>Archivo de póliza</u> | Fecha <u>Noviembre de 2013</u> |
| Hecho por: <u>Erick Ruano</u> | Visto Bueno _____ |

| No | Consignatario | Almacén fiscal | Delegado | Coordinador de delegación | Actividad |
|----|---------------|----------------|--|---------------------------|--|
| 7 | | |  | | Luego de descargada la mercadería se cuentan los bultos y se verifica que coincida la cantidad con la declaración de aduanas. |
| 8 | | No Si |  | | Se confirma la póliza en el sistema SAT si coinciden los bultos y se archiva la póliza. En caso contrario, se informa al consignatario para solventar situación, mediante conteo detallado o contactando al proveedor. |

| Resumen | | |
|---------------------------------|--------|-----------|
| Actividades | Actual | Propuesto |
| Revisión | 4 | |
| Traslado | 1 | |
| Toma de decisión | 2 | |
| Entrada / salida de información | 2 | |
| Archivo | 1 | |
| Total | 10 | |

Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por coordinadores de los almacenes fiscales, durante estudio de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Imagen 5

Flujograma del proceso de despacho de mercadería

| | | | |
|--|--|--------------------------|--|
| Nombre del proceso: Despacho de mercadería | | Diagrama no. 1 | |
| Empieza en: Presentación de póliza | | Hoja no. 1/2 | |
| Termina en: Retiro de mercadería | | Fecha: Noviembre de 2013 | |
| Hecho por: Erick Ruano | | Visto Bueno | |

| No | Consignatario | Almacén fiscal | Delegado | Coordinador de delegación | Actividad |
|----|---------------|----------------|----------|---------------------------|---|
| 1 | Inicio | | | | Se presenta póliza de retiro en la delegación de aduanas para solicitar retiro de mercadería, incluyendo el pago de impuestos cuando así corresponda. |
| 2 | | | | | Se asigna verificador para proceder a revisar la mercadería de forma físico-documental. |
| 3 | | | | | Verifica que la declaración cumpla con los requisitos necesarios para iniciar el proceso de liquidación, si no cumple se rechaza hasta que sean corregidos los errores y continúe con el proceso. Si todo está bien se localiza en el archivo la póliza con la cual ingresó la mercadería y se adjunta a la póliza de descargo. |
| 4 | | | | | Se verifica la póliza revisando los documentos de soporte como la clasificación arancelaria de la mercadería, si todo está en orden se realiza el conteo de los bultos y revisión física de la mercadería, si se encuentra alguna diferencia se pide solventar situación al consignatario antes de revisar físicamente. |
| 5 | | | | | Realizado el conteo de la mercadería, se verifica que los datos coincidan contra facturas presentadas, si todo coincide se da la orden de carga de la mercadería, de lo contrario se informa al consignatario para solventar situación. |

| | | | |
|---------------------|------------------------|--------------|-------------------|
| Nombre del proceso: | Despacho de mercadería | Diagrama no. | 2 |
| Empieza en: | Presentación de póliza | Hoja no. | 2/2 |
| Termina en: | Retiro de mercadería | Fecha | Noviembre de 2013 |
| Hecho por: | Erick Ruano | Visto Bueno | |

| No | Consignatario | Almacén fiscal | Delegado | Coordinador de delegación | Actividad |
|----|---------------|----------------|--|---|---|
| 6 | | |  | | Se da extracción a la declaración de aduanas y se libera la mercadería. |
| 7 | | |  |  | Se ingresa información de la póliza liberada en la base de datos y en los libros de descargo. |
| 6 | | |  | | Se desglosa la declaración, se sella la póliza en el ejemplar del transportista, el ejemplar de Banco de Guatemala, Contraloría General de Cuentas y Aduanas se archivan. |
| 7 | | |   | | Se reciben los documentos y se retira la mercadería del almacén fiscal. |

Resumen

| Actividades | Actual | Propuesto |
|---------------------------------|--------|-----------|
| Revisión | 6 | |
| Toma de decisión | 3 | |
| Entrada / salida de información | 1 | |
| Archivo | 1 | |
| Total | 11 | |

Fuente: elaboración propia, con base en datos proporcionados por coordinadores de los almacenes fiscales, durante estudio de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Desventajas del proceso actual

Las principales desventajas que se detectaron con el proceso actual con base a la descripción de los procesos y la observación directa de los mismos, así como información proporcionada por los colaboradores entrevistados y los contribuyentes, se describen a continuación:

1. No se verifica ni estudia el tipo de mercadería que se está descargando hasta el momento de la liberación de la mercadería.

2. Es necesaria la presencia de un delegado de SAT para poder descargar la mercadería, en caso contrario no se puede cortar marchamo, esto impide horas o días la descarga de la mercadería y el pago de impuestos ante la SAT.
3. Al momento de descargar la mercadería no se cuentan los bultos que están descargando, dejando este conteo para cuando la mercadería ya está en sus respectivos racks, lo que atrasa al importador y al personal de los almacenes fiscales, ya que deben contar nuevamente la mercadería con el delegado de SAT.
4. Hasta después de haber contado los bultos se confirma la póliza, aunque este paso es solamente para verificar en la SAT que la mercadería se encuentra resguardada ya en la almacenadora, provocando horas de retraso para poder transmitir en el sistema la póliza para el retiro de la mercadería.
5. Al momento de presentar la póliza para liberación de la mercadería se revisan los documentos, al faltar un documento se devuelve la póliza sin mayor revisión, pudiendo iniciar la revisión documental para acelerar el proceso de liberación y que el importador en un tiempo corto pueda llevarse su mercadería de la Almacenadora Fiscal.
6. Luego de revisar la documentación que se presenta, si hay alguna discordancia en cuanto a clasificación y valoración, se detiene el proceso y no se revisa físicamente la mercadería hasta solucionada la diferencia, impidiendo así adelantar y contar la mercadería.

Se puede observar en los numerales anteriores que hay pasos innecesarios que se realizan y que ocasionan pérdida de tiempo a los contribuyentes así como atraso a los colaboradores en el desempeño de sus actividades en el caso de la descarga de mercaderías.

Luego de analizados los procesos realizados dentro de los almacenes fiscales por parte de las delegaciones de aduana, llevado a cabo el trabajo de campo en las respectivas almacenadoras se pudo determinar diversas demoras así como

errores en el desarrollo de las actividades de las delegaciones, que afectan a los contribuyentes y que atrasan la recaudación tributaria, a continuación se detallan las demoras y errores encontrados:

2.5.2 Demoras

Al analizar las respuestas obtenidas por los colaboradores encuestados se pudo determinar que se producen ciertas demoras, como se describe:

Cuadro 5
Demoras en las actividades de las delegaciones de aduanas en los
almacenes fiscales

| Causa | Motivo |
|---|---|
| Desconocimiento de jefe superior | Atrasos a los contribuyentes al no realizar consultas técnicas con la persona adecuada. |
| Acomodamiento en puesto de trabajo | Centrarse a realizar únicamente sus actividades sin ayudar con las demás actividades que están pendientes y que no tienen a su cargo. |
| Falta de comunicación con la administración | Falta de un medio para solventar prontamente problemas surgidos con los contribuyentes. |
| Falta de proveeduría | Papelería y útiles suficientes para cumplir con los requerimientos de los contribuyentes. |
| Inconformidad en el puesto de trabajo | Colaboradores poco motivados para dar un valor agregado en su trabajo y atender a los contribuyentes. |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

A continuación se describen de forma detallada las demoras descritas en el cuadro número 5. Se inicia con la falta de conocimiento del jefe superior, ocasionando confusión al momento de realizar consultas técnicas según se puede apreciar en la gráfica siguiente:

Cuadro 6

Conocimiento del jefe superior en la SAT por parte de los delegados de los almacenes fiscales

| | # de Respuestas | % |
|------------------------------|-----------------|-----|
| No sabe | 55 | 82 |
| Administrador Aduana Central | 12 | 18 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

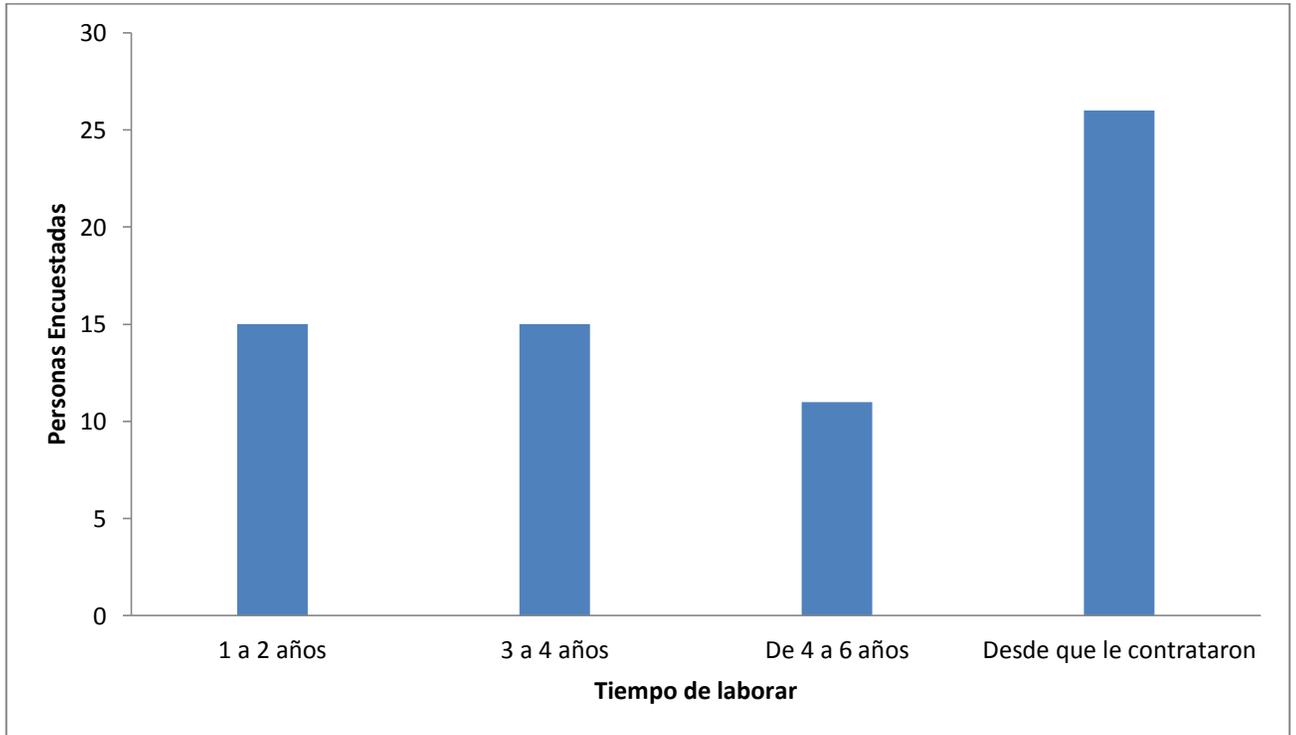
Según se muestra en el cuadro 6, los colaboradores encuestados manifestaron poco conocimiento de quién es su superior inmediato, identificando de forma insegura en algunas ocasiones como jefe inmediato, al coordinador de la delegación. La gráfica muestra que la mayoría de colaboradores (82%) no conoce la organización jerárquica de la organización.

La mayoría de los trabajadores encuestados no conocen quién es su jefe superior y en consecuencia no conocen a quién acudir al momento de algún inconveniente surgido en la delegación de aduanas en que se encuentran, por lo que ante alguna duda o dificultad, acuden al departamento técnico, al jurídico o directamente a la intendencia de aduanas y, en algunos casos, hasta con el Administrador o Subadministrador de la Aduana Central, lo cual genera atrasos y otros inconvenientes con los usuarios.

En la gráfica número 1 que se encuentra a continuación, se puede observar que la mayoría del personal interno no ha sido promovido, a razón de esto se detectó un acomodamiento en los puestos de trabajo de los colaboradores:

Gráfica 1

Tiempo de que los trabajadores no han sido promovidos en sus puestos



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

La falta de promoción de puesto de los colaboradores ocasiona que los mismos se acomoden a su puesto y, de esta manera, se centran única y exclusivamente a desempeñar sus actividades, causando demoras sustanciales al momento de que algún compañero en otro puesto se encuentra ausente y se requiere que alguien lo cubra. No existe personal extra que cubra los puestos en caso de faltar algún colaborador.

Tal es el caso de la extracción de una póliza independiente de su régimen, si se encuentra ausente el colaborador responsable de la liquidación de la póliza nadie más se encarga de continuar su trámite, pues aducen no conocer el proceso en que se encuentra la póliza o que cada puesto tiene sus funciones, por lo que no pueden inmiscuirse en el trabajo de los demás.

La misma situación ocurre en el caso de la descarga de la mercadería en las bodegas, si el personal que ve las descargas, da arribo y confirmación a las pólizas no se encuentra, se acumulan los contenedores para descargar, se retrasan las confirmaciones para que el consignatario pueda realizar la póliza de descargo y, en ciertas ocasiones, se bloquea la fianza de los transportistas por no haber quien dé arribo a las pólizas DA (declaración aduanera), causando además atraso en la descarga otros inconvenientes a los consignatarios ante la SAT.

Según información expuesta por el personal de SAT, los colaboradores encargados de supervisar las descargas en ocasiones no se dan abasto, siguiendo el manual de procedimientos que indica que el personal debe estar presente durante la descarga completa de la mercadería, no importando el tipo de producto que sea, quitando tiempo que podrían ocupar en abrir otros contenedores y agilizar las descargas de los demás importadores.

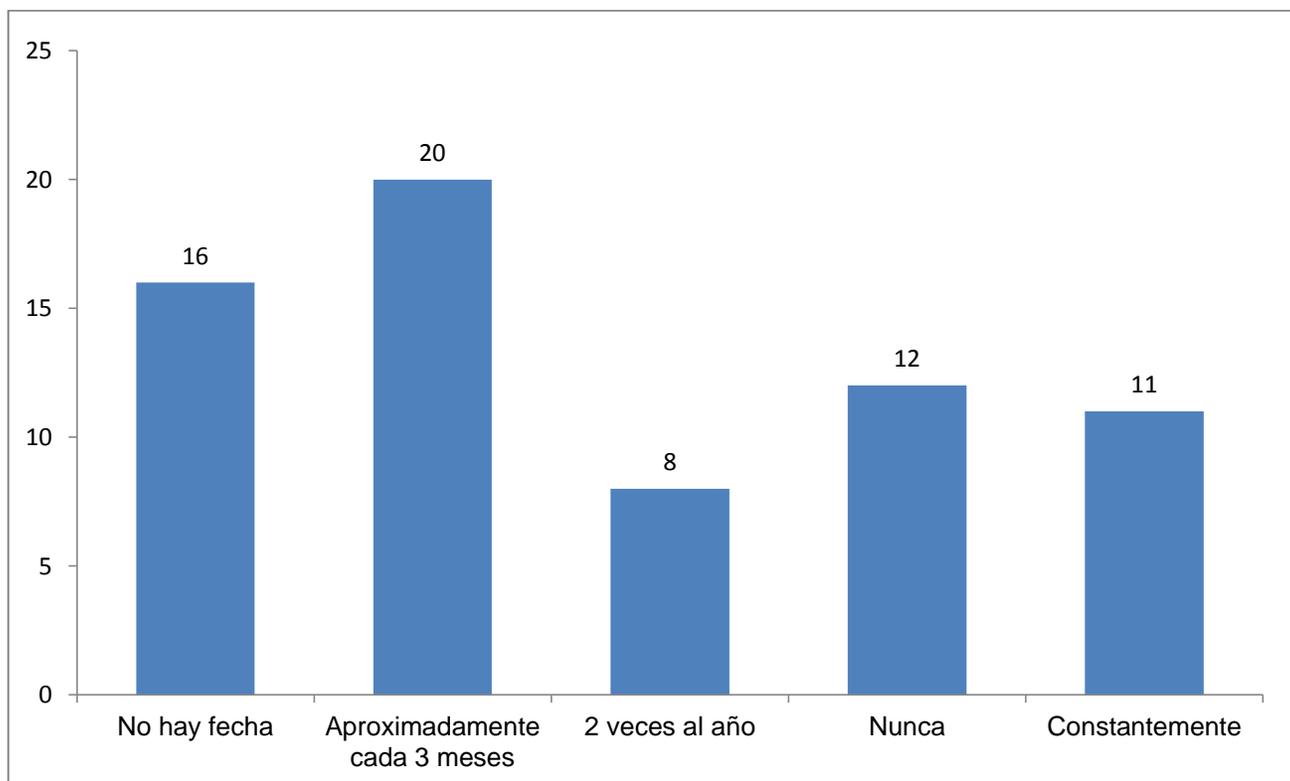
Según opinión proporcionada por la Administración de Aduana Central, este problema suele darse al tener aumento de trabajo en las almacenadoras y es el coordinador quien tiene la autoridad para dar el trámite a otro delegado para continuar con el mismo y no existan atrasos.

La frecuencia con que ocurren los atrasos descritos anteriormente varían dependiendo de la almacenadora y del movimiento de mercadería que la misma tenga, normalmente ocurre esto en almacenadoras grandes como Almirante, Coalsa y Almaguate, por ejemplo.

Un tercer motivo de los atrasos tal y como se indica en el cuadro 5 es la falta de comunicación constante con la administración de la Aduana Central, a través de reuniones en las cuales se puedan solventar los problemas o dudas que los delegados tengan, esta falta de comunicación se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 2

¿Cada cuánto tiempo son citados para reuniones de interés a las delegaciones de aduanas?



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Las reuniones que se tienen entre almacenadoras, depósitos fiscales y Aduana Central son para transmitir información relevante para las actividades que allí se realizan, así como para solventar problemas con importaciones en los mismos.

Los problemas en las delegaciones surgen constantemente y se necesita de medios inmediatos o, en su defecto, de medios accesibles hacia las autoridades inmediatas para poder resolverlos, sin embargo, como se aprecia en la gráfica anterior, los delegados de los almacenes fiscales no tienen reuniones frecuentes con la administración de Aduana Central. La mayoría indicó que tienen aproximadamente tres reuniones al año con la administración, esto causa que los problemas se vayan sumando sin poder ayudar a los consignatarios de forma

pronta, acumulando de esta manera expedientes que se envían a Aduana Central, recargando trabajo al personal del área administrativa en Aduana Central, problemas que fácilmente pudieran solucionarse en las delegaciones.

Las dudas, comentarios o sugerencias que los delegados pueden tener para mejorar las actividades dentro de las delegaciones, así como para la solución pronta de los problemas y evitar así que se atrase la liberación de la mercadería en sus puestos de trabajo, deben esperar de tres a cuatro meses para poder ser escuchadas por el administrador de la Aduana Central y encontrar soluciones.

Los descontentos y problemas que a diario surgen no pueden ser solucionados en muchas ocasiones de la forma correcta, ya que se busca la forma de hacerlo sin contar con el apoyo inmediato de las autoridades superiores, buscando ayuda con compañeros de otras delegaciones, para llegar a un consenso que permita ayudar a los consignatarios, causando atrasos de varios días en los trámites. La administración de Aduana Central entre sus funciones tiene resolución de expedientes así como problemas y quejas que tienen los contribuyentes, por lo que no tienen suficiente tiempo para poder resolver inmediatamente cada uno de los problemas que surgen en las almacenadoras, registrando cada problema que se indica por vía telefónica a los subadministradores para retomarlos al momento de hacer las reuniones con el personal.

Un cuarto motivo de demora en las delegaciones de aduanas es la falta de proveeduría adecuada para atender prontamente a los requerimientos de los contribuyentes como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 7

Proveeduría en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

| ¿La proveeduría es adecuada en la oficina? | | |
|--|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 35 | 52.24 |
| No | 32 | 47.76 |
| Totales | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

La proveeduría en las delegaciones de aduana que se encuentran en los almacenes fiscales, es proporcionada por la almacenadora directamente. El coordinador solicita mediante formato proporcionado por la almacenadora la proveeduría que necesita mensualmente, la gerencia de la almacenadora revisa la requisición y proporciona lo que considera será utilizado por la delegación, normalmente es menos de lo que solicitan los delegados. Por ejemplo, si la delegación requiere un ciento de hojas, la almacenadora proporciona 50 hojas, si se solicitan 100 sobres tamaño carta, se le brindan solamente 25.

El recorte que hace la almacenadora respecto de la proveeduría deriva en que a mediados de mes, normalmente los delegados tengan que hacer un pedido adicional para poder cumplir con sus necesidades. En ocasiones, la almacenadora no tiene lo que los delegados necesitan y que en un requerimiento inicial le fue solicitado, teniendo así que esperar a que lo compren y pueda utilizarse, lo cual perjudica el actuar de los delegados y causa molestias a los contribuyentes. Según la gráfica anterior 32 delegados de 67 tiene problemas de proveeduría, equivale a un 47.76%.

Aparte de la proveeduría, otro factor importante motivo de demoras en las delegaciones, que afectan directamente a los contribuyentes es la desmotivación de los colaboradores al no sentirse conformes en sus puestos de trabajo actual por varios motivos, como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 8

Expectativas de los colaboradores en las delegaciones de aduanas de sus puestos de trabajo, de acuerdo a su formación académica, experiencia y capacidad

| ¿Considera que el puesto que ocupa llena sus expectativas de acuerdo a su formación académica, experiencia y capacidad? | | |
|---|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 24 | 35.82 |
| No | 43 | 64.18 |
| Total | 67 | 100 |
| ¿Por qué no llena sus expectativas? | | |
| | # De respuestas | % |
| Nivel académico más alto | 21 | 48.84 |
| Se posee más experiencia y capacidad | 22 | 51.16 |
| Total | 43 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

La SAT cuenta con carrera administrativa estipulada en el Artículo 37 de la Ley Orgánica de la SAT Decreto 1-98 de la cual se hace mención además en el Capítulo 60 de su Reglamento Interno. Consiste en promover cada año a los delegados, según su nivel académico, de igual manera existe una nivelación salarial para que los delegados tengan el mismo sueldo que los que tienen más tiempo de laborar en la institución y de esta manera se propicie una adecuada estabilidad laboral según lo indica el Artículo 37 de la Ley Orgánica de la SAT.

Sin embargo como se muestra en el cuadro anterior de los 67 encuestados el 64.18% de los encuestados no están conformes con el puesto que desempeñan por la formación académica y experiencia que poseen. En la segunda parte del cuadro 8 los 43 colaboradores (64.18%) que indican que su puesto no llena sus expectativas especificaron la razón por la cual no se sienten conformes, 21

indicaron considerar tener un nivel académico más alto que el que requiere el puesto que actualmente desempeña y 22 colaboradores consideran que poseen más experiencia y tienen mayor capacidad para desempeñar un puesto superior.

Según información proporcionada por Aduana Central, constantemente por medio de Intrasat se publican convocatorias internas para poder aplicar a un mejor puesto, pero no todos los postulantes son tomados en cuenta, por lo que solo unos pocos logran ascender, la mayoría pasan varios años en su mismo puesto, no importando su nivel académico o su experiencia en los almacenes fiscales.

Con el cuadro anterior se logra determinar que los colaboradores no se sienten bien en su puesto de trabajo de acuerdo a su nivel académico, experiencia obtenida y la capacidad que ellos consideran que poseen para desempeñar otro puesto.

Al indicar el término capacidad en la pregunta anterior se está refiriendo como se menciona en el párrafo anterior a la capacidad que ellos consideran tienen para desempeñar otro puesto y adquirir responsabilidades más grandes de las que actualmente tienen en su puesto. El término no se refiere a que estén incapacitados para ocupar sus puestos actuales sino que según su opinión podrían desempeñar.

Aunque los colaboradores han expresado que se sienten capacitados para desempeñar otro puesto de trabajo es el Departamento de Recursos Humanos mediante evaluaciones y procedimientos establecidos por el mismo (procedimientos que no se especifican en este mismo por no ser parte del diagnóstico que se está realizando en la presente investigación) quien determina si la persona puede o no ser ascendida.

En cuanto a la opinión que expresaron los colaboradores con referencia a que no se encuentran ubicados en puestos de acuerdo a su nivel académico o

experiencia adquirida en su puesto de trabajo, los jefes superiores indicaron que este sentir de parte de los colaboradores es algo que está fuera de sus manos el poder cambiar ya que el promover a un colaborador de su puesto de trabajo depende de Recursos Humanos, los jefes pueden recomendar que un colaborador pueda ser ascendido.

Al momento en que los colaboradores respondieron la pregunta anterior indicaron que no se encuentran a gusto en su puesto de trabajo ya que no hay muchas oportunidades de ascender en la institución y por tal motivo indicaron que según su punto de vista consideran que su puesto de trabajo no está acorde a sus capacidades y formación académica.

De igual manera sucede con la nivelación salarial anual que está estipulada, según opinión encontrada entre los encuestados normalmente pasan de dos a tres años sin tener ninguna nivelación, lo cual desmotiva a los colaboradores que tratan de desempeñar su función a cabalidad sin ser reconocida dicha labor.

Según respuesta obtenida por los coordinadores en los almacenes fiscales y confirmada por los jefes de la Aduana Central al momento de realizar el trabajo de campo, cuando se decide ascender a algunos colaboradores, se hace con base en la cantidad de colaboradores que se encuentran en puestos que no son acordes a su nivel académico, ubicándolos en puestos superiores que distintos a su experiencia, por lo que cometen errores al no brindárseles la inducción necesaria para desempeñar su puesto de trabajo.

Se considera que si bien la institución no puede dar una inducción o capacitación detallada cada vez que asciende a una persona, se podría colocar a la persona ascendida con otro colaborador que ya desempeña dicho puesto para que por ejemplo en el término de una semana pueda aprender como desempeñar las nuevas funciones.

Además de los factores antes mencionados, otro que se considera afecta de manera importante es el poco reconocimiento que han recibido los colaboradores de parte de las autoridades por su desempeño bien realizado, que si bien, no es obligación de ninguna organización reconocer la labor de sus trabajadores, si es un elemento que ayuda a elevar el nivel de motivación de los colaboradores según varios autores importantes en el área de motivación de personal en las organizaciones, con respecto a la falta de reconocimiento se puede apreciar a continuación las respuestas obtenidas por los colaboradores encuestados:

Cuadro 9
Reconocimientos recibidos por los delegados de aduana en las Almacенadoras Fiscales

| ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por parte de Sat por su desempeño? | | |
|--|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 16 | 23.88 |
| No | 51 | 76.12 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Los reconocimientos por la labor realizada en las delegaciones no son prioridad para las autoridades superiores, de esta manera, se exige prontitud y exactitud en el trabajo, sin reconocer el esfuerzo de los trabajadores. En el cuadro anterior se puede apreciar que la mayoría del personal encuestado no ha recibido ningún tipo de compensación ni reconocimiento por su labor.

El sistema de evaluación de desempeño recién implementado, se basa en las metas de recaudación que tiene cada almacenadora para recibir un reconocimiento monetario al inicio del año siguiente. Al momento de revisar las metas obtenidas, si no se logra llegar a lo previsto, dicho reconocimiento disminuye hasta un 60%. Para evitar esta reducción, los colaboradores proceden

a realizar ajustes a la mercadería, tanto por partida arancelaria como por valoración u origen. En este punto por tratar de ajustar y llegar a la meta establecida, atrasan a los consignatarios tratando de encontrar un cambio de partida a veces injustificado. Buscando errores por valoración o por origen, se atrasa a las empresas de dos a tres días, hasta que pueden solventar la duda surgida y a veces retirándose el consignatario sin ninguna modificación en la póliza, sólo lamentando el atraso sufrido.

No recibir ningún tipo de reconocimiento de parte de las autoridades de SAT, es un factor que desanima a los colaboradores, a tal punto que a veces no realizan sus actividades de forma ágil, e incluso, permitiendo pasar ciertos errores que ayudarían a mejorar la recaudación, sintiendo poca identificación con los procesos y con la misma institución.

Según información de la administración de la Aduana Central, los colaboradores al momento de ser contratados se les indican sus funciones y que el reconocimiento obtenido por la evaluación de desempeño anual es un extra que se les brinda, sin embargo esto no debe ser motivo para atrasar las importaciones y/o exportaciones a los contribuyentes, al momento de recibir quejas de los contribuyentes se procede a llamar o visitar la delegación de aduanas en donde surgió la queja dependiendo de la gravedad, ya que los colaboradores no tienen ninguna autoridad de atrasar sus actividades y perjudicar a los contribuyentes.

2.5.3 Errores y causas

A continuación pueden observarse algunas causas de los errores en la realización de los procesos a cargo de los delegados, atrasando a los contribuyentes en el manejo de su mercadería y evitando un proceso de recaudación más rápido:

Cuadro 10
Causa de errores cometidos por los delegados de aduanas

| Causa de errores |
|---|
| Poco conocimiento de las leyes para el desempeño de sus actividades. |
| Falta de internet. |
| Poco conocimiento de las actividades a desarrollar en sus puestos de trabajo. |
| Manual de procedimientos no acordes a la realidad de las delegaciones de aduanas. |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Una de las causas de los errores cometidos por los delegados de aduanas como se muestra en el cuadro 10 es el poco conocimiento de las leyes que amparan su proceder en el desarrollo de las actividades en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales. Al preguntar a los colaboradores encuestados si conocían las leyes bajo las cuales se rigen las actividades en sus labores, la respuesta de los colaboradores fue la siguiente:

Cuadro 11
Conocimiento de las leyes para realizar el trabajo por parte de los delegados

| ¿Conoce las leyes bajo las cuáles se ampara su trabajo? | | |
|---|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 39 | 58.21 |
| No | 28 | 47.79 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

De los 67 colaboradores encuestados, 39 que representan el 58.21% indicaron conocen las leyes bajo las cuales se rige su trabajo de la siguiente manera (tomar en cuenta que los encuestados indicaron más de una opción al momento de responder:

Cuadro 12

Leyes que conocen los delegados para el desempeño de sus funciones

| ¿Qué leyes conoce para desempeñar su trabajo? | |
|---|----|
| Cauca | 47 |
| Recauca | 47 |
| Código de Comercio | 7 |
| Sistema Armonizado | 13 |
| Leyes afines | 8 |
| Código Tributario | 16 |
| GATT | 3 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Luego de observar los dos cuadros anteriores se puede determinar que los colaboradores tienen muy poco conocimiento en cuanto a las leyes que rigen sus actividades en aduanas, a continuación se puede observar un cuadro con las leyes aduaneras que los colaboradores deberían de tener conocimiento si no es su totalidad, si en su mayoría, leyes que según autoridades de Aduana Central los colaboradores deberían conocer, si bien no por capacitaciones dadas, por deseo propio de mejorar en su puesto de trabajo, no esperando que la administración les capacite para estar constantemente actualizados en las leyes que son la base para desarrollar sus labores (ambas columnas indican leyes diferentes):

Cuadro 13

Leyes que deben conocer los delegados para desempeñar sus funciones

| Legislación y Normativa Aduanera | |
|--|--|
| Resolución de Directorio número 128-2013 | Decreto 29-89, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila |
| Acuerdo Gubernativo No. 317-2012 | Decreto 65-89, Ley de Zonas Francas |
| Acuerdo Gubernativo 224-2012 | Acuerdos sobre contingentes arancelarios |
| Acuerdo Gubernativo No. 121-2012 | Anexo de Resolución No. 65-2001 (COMIEDRE), del Reglamento sobre Régimen de Tránsito Internacional |
| Preguntas Ley Nacional de Aduanas | Reglamento de Tránsito Internacional Terrestre, Formulario de Declaración e Instructivo |
| Ley Aduanera Nacional | Código Aduanero Centroamericano |
| Acuerdo Gubernativo Número 51-2012 | Categorías Secundarias |
| Acdo. Ministerial 490-2009 | Modernización, Transparencia, Ética, Integridad y SAQB'E |
| Acdos. Ministeriales 488-2009 y 489-2009 | Segundo Encuentro para la Modernización y Transparencia Aduanera |
| Acuerdo Ministerial 484-2009 | Claves de Regímenes |
| Resolución SC. No. 01/2009 | Certificados Digitales para PKI/DUA-GT |
| Proceso General de la Recepción de la Carga en la Aduana Express Aéreo | Certificación de Información Transmitida Electrónicamente |
| CAUCA IV y su Reglamento | Consulta FAUCA de Importación |
| SAT-BID tercera etapa | Reglamento Centroamericano sobre la Valoración de Mercancías |
| SAT-BID segunda etapa | Regímenes Aduaneros |
| Acuerdo de Directorio 023-2007 | Impuestos de Importación de Vehículos |
| Acuerdo de Directorio 014-2007 | Auxiliares de la Función Pública |
| Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano | Delitos Aduaneros |
| Acuerdo Gubernativo 870-2000. | BOLETA DE TRANSITO INTERNACIONAL MAGA |
| Acuerdo Gubernativo No 203-2002. | Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionadas con el Comercio (ADPIC) de la OMC |
| Decreto 22-73, Ley Orgánica de ZOLIC | Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre |
| Normas Arancelarias de Aplicación del Anexo | Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Alcance Parcial |
| Normativa para la modificación de Unidades de Medida establecidas en el SIAG | Acuerdo No. 107-2002, Padrón de Importadores |
| Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano | Acuerdo No. 368-2003, Modificación al Acuerdo 107-2002, Padrón de Importadores |

FUENTE: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/component/xmap/> Fecha: Noviembre de 2013

Acceso a internet y correo electrónico

En la actualidad el acceso y uso de la tecnología es importante, tanto para tener información a la mano, como para poder comunicarse por un medio distinto a la telefonía.

En el área de aduanas es sumamente importante poseer estos servicios, ya que se necesita de comunicación inmediata con otros departamentos, como el departamento técnico, para la correcta clasificación de algún producto, por ejemplo.

Como se puede observar en el cuadro siguiente de los 67 colaboradores encuestados 63 tienen acceso a correo electrónico que facilita la tarea de estar comunicado entre delegaciones, agilizando la aclaración de alguna DUA (Declaración Única de Aduanas) en cuanto a clasificar o valorar, o bien, alguna referencia de la mercadería.

En cuanto a internet se pudo corroborar que poseen acceso sólo los coordinadores de las delegaciones, generalmente los delegados lo tienen de forma restringida y pueden ingresar solamente a la página de SAT para hacer uso del sistema que necesitan para hacer las operaciones en línea.

A continuación se puede observar la cantidad de colaboradores que poseen correo electrónico y cuántos poseen internet en las delegaciones de aduana objeto de estudio:

Cuadro 14

Acceso de internet y correo electrónico por parte de los delegados de aduana en los almacenes fiscales

(En cada respuesta los colaboradores encuestados eligieron más de una opción)

| | # De respuestas |
|--------------------|-----------------|
| Internet | 31 |
| Correo electrónico | 63 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

El no disponer internet limita a los delegados a tener acceso a páginas con hojas técnicas, información de componentes químicos de determinados productos, especificaciones de maquinaria, actualizaciones de leyes del ramo aduanero en Guatemala, entre otros que atrasan sus funciones, teniendo que solicitar a los contribuyentes información de su mercadería, que si bien, es parte de la obligación de los contribuyentes, solventar cualquier duda que tengan los delegados con respecto a su mercadería les atrasa considerablemente (un promedio de 3 horas como mínimo hasta 2 días según información recabada en el trabajo de campo en las delegaciones que se analizaron.) mientras pueden contactar a su proveedor o buscan la información solicitada en la red.

Según Los coordinadores entrevistados no se les da acceso a internet a los delegados que tienen a su cargo pues esto implica que tengan acceso a paginas como Youtube, Facebook, Chat y otras que hacen perder el tiempo a los colaboradores, además de poner lenta la red al navegar más de lo debido, sin embargo hay programas que limitan el acceso a este tipo de páginas y que permiten solo acceder a paginas que sean de utilidad sin malgastar el tiempo o atrasar las operaciones descargando archivos o navegando en paginas indebidas.

Obligar a pagar a los consignatarios por una partida arancelaria equivocada, hace que la SAT perciba recursos que luego tiene que devolver mediante escritos que

ingresan los proveedores para determinar la correcta clasificación de su mercadería, incrementando así la recaudación y llegando a las metas establecidas, sin embargo, es una recaudación irreal, ya que al someter dichos expedientes para devolución de los tributos pagamos demás, obtienen una solución algunas veces favorable, del 100% de escritos ingresados un 35 a 40% (porcentaje proporcionado por Aduana Central) reciben de vuelta los impuestos que pagaron, recibéndolo como crédito fiscal en sus próximas declaraciones de impuestos (la cantidad monetaria no se proporcionó por confidencialidad de parte de la Aduana Central en sus operaciones).

Un factor más que es causa de los errores cometidos por los delegados es la falta de conocimiento de las actividades que debe realizar el delegado de aduanas, las actividades que se realizan en una delegación de aduanas se encuentran establecidas, según el proceso que se desarrolla en un manual de procedimientos. Sin embargo, según se puede observar en el cuadro siguiente, las actividades no se planean diariamente, sino que se desarrollan según la necesidad de cada delegado o cada almacenadora. En su mayoría, los delegados realizan las actividades sin un orden definido y, en otras ocasiones, al momento de tratar de llevar un orden adecuado, no se estipula un tiempo para terminarlas, atrasándose constantemente y, en algunos casos, apresura las actividades y comete errores por no revisar adecuadamente las cosas.

Cuadro 15

Conocimiento de las actividades que debe realizar el delegado de aduanas en su puesto de trabajo

| ¿Puede describir las principales actividades que realiza en su puesto de trabajo? | | |
|---|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 39 | 58.21 |
| No | 28 | 41.79 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

El hecho que la mayoría de colaboradores no pueda describir las principales actividades que lleva a cabo en su puesto de trabajo es preocupante, denota falta de inducción, supervisión, evaluación de desempeño y de motivación. Realizar las actividades sin orden generalmente implica comenzar una actividad, interrumpirla y realizar otra actividad después retomar la anterior, cometiendo errores, como mal ingreso de datos, saltarse datos importantes, o bien dejar de ingresar datos, atrasando el control de la recaudación mensual en la almacenadora en cuestión.

Luego de determinar que los colaboradores no pueden describir las actividades que realizan en su puesto de trabajo, se pudo observar que los procedimientos que realizan en sus funciones se encuentran contemplados en un manual de procedimientos como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 16

Actividades a realizar en el manual de procedimientos

| ¿Todas las actividades que realiza están contempladas en un manual de procedimientos? | | |
|---|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 55 | 83.58 |
| No | 12 | 16.42 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Los procesos que se deben realizar en las almacenadoras fiscales por parte de los delegados, se encuentran desglosados y contemplados en el manual de procedimientos. Dicho manual fue elaborado por el área administrativa de la Intendencia de Aduanas. El problema que indican los delegados y que se pudo apreciar en el trabajo de campo realizado comparando los procedimientos establecidos con las actividades que realizan los delegados para recibir y despachar la mercadería que ingresa a los almacenes fiscales es que dicho manual fue elaborado por personas que no han estado en la práctica, aplicando los procesos de ingreso y liberación de la mercadería.

Las diferencias entre la teoría y la práctica, hacen que se cometan errores al tomar decisiones en determinados casos, como enviar expedientes a Aduana Central con errores, los cuales son devueltos a la almacenadora de la cual fueron emitidos, para corregir los errores.

Como se observa en el cuadro precedente, la mayoría del personal encuestado indicó que sí conocen el manual de procedimientos, sin embargo, no pudieron detallar las actividades que se encuentran establecidas para su trabajo, aduciendo que es demasiada información para aprendérsela.

A razón de los errores cometidos por los colaboradores en sus funciones detallados en los puntos anteriores, los contribuyentes manifestaron una serie de inconformidades en el proceder de los delegados al momento de atenderlos, por tal motivo se estudiaron diez almacenadoras como se indica en el cuadro número dos en las cuales se pasaron encuestas a 9 contribuyentes al azar (ver anexo número dos, respuesta de los contribuyentes) dando como resultado varios problemas que han tenido al momento de realizar trámites en las delegaciones.

En las encuestas se pudo determinar en base a las respuestas obtenidas según la pregunta 5 (ver anexo 2, respuesta de los usuarios) las razones por las cuales los contribuyentes han tenido molestias o problemas durante el proceso de

recepción o despacho de la mercadería. Luego de clasificar las razones que generan inconformidad se realiza un cuadro estadístico con la frecuencia en la que se presentan dichas inconformidades:

Cuadro 17

Tabla de inconformidades de los contribuyentes en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

| Razón | Detalle del problema | Código | Frecuencia | % | % Acumulado |
|----------------------|--|--------|------------|-------|-------------|
| Demora | Se tardan mucho tiempo para atender los trámites | P1 | 44 | 48.89 | 48.89 |
| Papeleo | Demasiada burocracia para hacer un trámite | P2 | 26 | 28.89 | 77.78 |
| Mala atención | Los colaboradores brindan mala atención | P3 | 5 | 5.55 | 83.33 |
| Desinterés | No muestran interés por ayudar a los contribuyentes | P4 | 5 | 5.55 | 88.89 |
| Apatía | No se ponen en el lugar del contribuyente al verificar la recepción o despacho de mercadería | P5 | 4 | 4.44 | 93.33 |
| Falta de información | Si no se tiene conocimiento del trámite a realizar los colaboradores no orientan bien sobre lo que se debe hacer | P6 | 3 | 3.33 | 96.67 |
| Descoordinación | Entre los mismos colaboradores no se coordinan | P7 | 1 | 1.11 | 97.78 |
| Preferencias | Se atiende primero a tramitadores conocidos o de confianza | P8 | 1 | 1.11 | 98.89 |
| Otros | Otros motivos no incluidos en los anteriores | P9 | 1 | 1.11 | 100.00 |

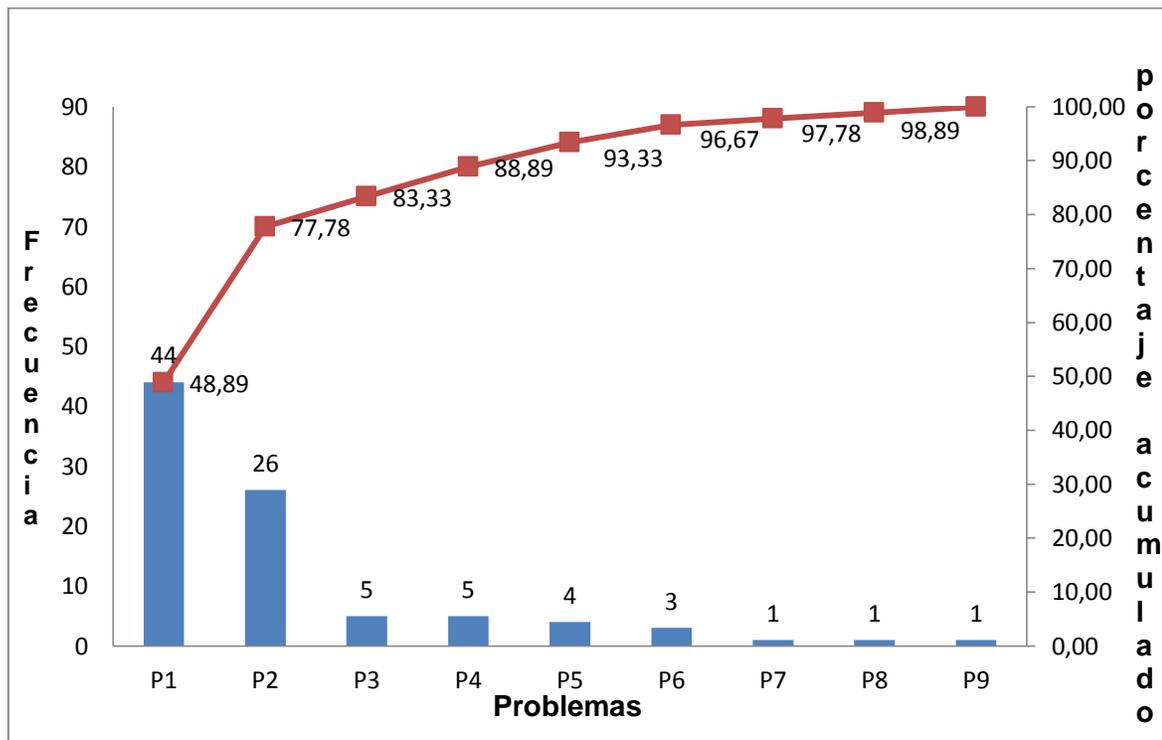
90

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Los resultados obtenidos en el cuadro anterior se grafican a continuación para una mejor observación de los problemas o errores que afectan a los contribuyentes por parte de los delegados en las almacenadoras:

Gráfica 3

Gráfica de Pareto de inconformidades de los contribuyentes en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Al observar la gráfica anterior se puede establecer que los problemas más recurrentes y que representan el 77.78% son la demora y el papeleo, mientras que el resto de problemas suman el otro 22.22%, esto permite establecer que este 77.78% es sobre el cual debe enfocarse para incrementar la satisfacción de los contribuyentes, al concentrar sus esfuerzos en estos problemas se estaría resolviendo casi el 80% de las inconformidades.

2.5.4 Costo de los errores

Los costos en los que se incurre por los errores de los delegados suelen reflejarse en la recaudación mensual, a veces se logra alcanzar las metas mensuales, cuando esto no sucede se incrementa la meta del mes siguiente, aumentando la meta del siguiente mes con la cantidad que se dejó de percibir el mes anterior.

Otro costo importante es la desmotivación de los colaboradores en la realización de sus labores, porque se les llama la atención por los errores cometidos, sin primero escuchar las deficiencias con las que tienen que lidiar y sin escuchar sugerencias para corregir las faltas internamente, a veces incluso los colaboradores son amonestados por faltar aparentemente a alguna norma del reglamento interno o del procedimiento establecido.

Un factor al que se le debe poner mucha atención es la falta de identificación de los colaboradores con la institución, por estar en puestos no acordes a su nivel académico y/o experiencia y por no recibir compensaciones o reconocimientos que motiven a los delegados, se alimenta la posibilidad de atrasar el proceso de la recepción y/o liquidación de la mercadería. La desmotivación y la falta de identificación de los colaboradores con sus puestos de trabajo ocasionan costos para los importadores y exportadores, ya que se les atrasa al momento de descargar y cargar la mercadería dependiendo del régimen que están tramitando, causando costos de almacenaje y de transporte que varían según la almacenadora en la que están realizando el trámite, para la SAT representa un atraso en la recaudación de impuestos por la lentitud que se da en algunas almacenadoras estudiadas.

El objetivo de tener personal profesional en los puestos claves (recepción de mercadería y su despacho), es para agilizar el proceso y evitar la corrupción, sin embargo, el costo de los errores en cuanto a poca capacitación, poca experiencia o experiencia acumulada en un mismo puesto de trabajo, además de

incomodidades por el mobiliario y equipo, hace que produzca con mayor facilidad la tentación de obtener dinero fácil, porque no se tiene identificación con la institución, no se ama a la misma.

2.5.5 Programas y actividades de capacitación para los colaboradores

Al momento de analizar el tipo de capacitación de los colaboradores, según las encuestas, se determinó lo siguiente:

Cuadro 18

Inducción de los delegados de aduanas al momento de ingresar a SAT

| ¿Al momento de ingresar a la SAT recibió algún tipo de inducción para el desempeño de su puesto? | | |
|--|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| No | 16 | 23.88 |
| Si | 51 | 76.12 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Según el cuadro anterior, de los 67 colaboradores encuestados 51 contestaron haber recibido inducción de diversas instituciones para realizar las actividades de su puesto.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro las fuentes de las cuales recibieron la inducción los colaboradores (8 de los 51 colaboradores indicaron que no recuerdan quién les impartió la inducción en su momento pero que si la recibieron):

Cuadro 19

Entidad que impartió el curso de inducción al ingresar a la SAT

| ¿Quién impartió la inducción que recibió | | |
|--|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Intecap | 4 | 7.84 |
| División de aduanas | 8 | 15.69 |
| No recuerda | 8 | 15.69 |
| Recursos humanos | 31 | 60.78 |
| Total | 51 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Los 16 colaboradores que no recibieron inducción al momento de ingresar a la institución fue debido a que en ese momento SAT, no contaba con un programa de inducción para nuevos colaboradores, por lo que sólo se proporcionó información generalizada de la institución y el Decreto al que estaban apegadas las funciones de SAT. No se dio ningún tipo de inducción ni del puesto o de aduanas, menos aún, algo referente a las actividades a realizar en los almacenes fiscales. En general, los colaboradores iban a las almacenadoras sin ninguna inducción, sin saber qué tipo de regímenes se manejan, qué procesos deben desarrollarse, aprendiendo sobre la marcha lo que debía hacerse y buscando el apoyo de otros compañeros que tampoco habían recibido inducción en su momento (refiriéndose a los colaboradores que no recibieron ninguna inducción al momento de ingresar a la SAT en este caso 16 colaboradores) y que lo que saben y transmiten se basa en su propia experiencia.

En cuanto a la inducción que se imparte a los nuevos colaboradores los jefes de la Aduana Central indicaron que este punto corresponde a Recursos Humanos ya que son ellos quienes contratan al personal y quienes establecen los programas de inducción que imparten a los nuevos colaboradores, en cuanto a la inducción la aduana indica los puntos o temas que deben abarcar dichas inducciones pero es este departamento quien establece dicha inducción.

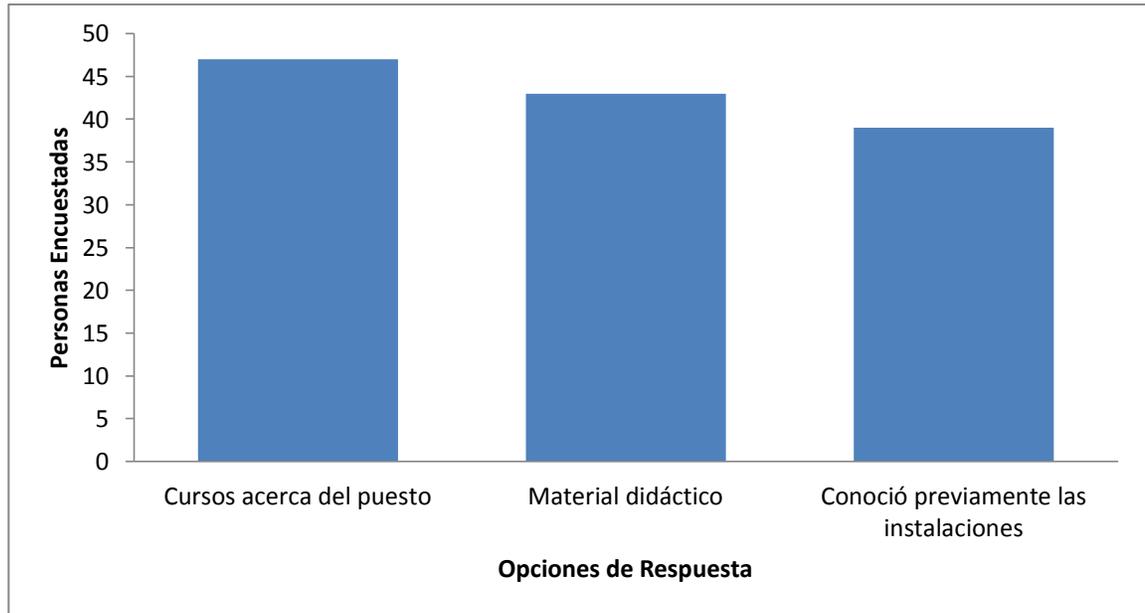
Desde el año 2006 se estableció un programa de inducción para los nuevos miembros de la institución, de forma más directa y específica, en cuanto a su lugar de trabajo, en la actualidad al momento de dar la inducción a los colaboradores se les envía a las almacenadoras fiscales para que observen el movimiento y si el coordinador correspondiente lo permite, pueden ayudar a los trabajadores con sus tareas para empezar a familiarizarse con las actividades. En ocasiones no son enviados a las almacenadoras, sólo reciben una inducción teórica, ejercicios de clasificación arancelaria de la mercadería y valoración. Los colaboradores que recibieron la inducción teórica y no práctica, al momento de llegar a las almacenadoras aducen que hay diferencias entre lo que aprendieron y lo que se hace en la práctica, clasificando erróneamente y no tomando en cuenta factores como uso y materia constitutiva de los productos.

En ocasiones la inducción se brinda de manera apresurada por falta de personal en los almacenes fiscales, lo que no permite abarcar lo necesario para iniciar sus labores.

La gráfica a continuación muestra la opinión de los 51 colaboradores del cuadro número 10 (tomar en cuenta que los porcentajes no suman un 100% ya que los encuestados eligieron más de una opción a la vez) que indicaron afirmativamente haber recibido inducción al momento de ingresar a la SAT, específicamente a aduanas, el personal de reciente ingreso la ha recibido y conocen distinto tipo de documentación o realizan visitas a las instalaciones.

Gráfica 4

**¿Qué tipo de inducción recibió para desempeñar su puesto de trabajo?
(En cada respuesta los colaboradores encuestados eligieron más de una opción)**



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Como se puede observar en la gráfica precedente, no todos recibieron el mismo tipo de apoyo en la inducción, 33% de los encuestados recibió material didáctico consistente en antecedentes de la SAT, introducción a las leyes que son base para sus actividades y generalidades del sistema a utilizar.

El 37% de los colaboradores encuestados recibió un curso acerca del puesto a desempeñar, así como algunas actividades a realizar en los procesos de recepción y despacho de la mercadería, sin embargo en esta capacitación no se les explica qué hacer en caso de encontrar diferencias entre lo declarado y lo correcto, en el caso de la realización de audiencias de valoración y clasificación, sólo se mencionan superficialmente algunas acciones sin indicar el correcto procedimiento para elaborar una audiencia (documento mediante el cual se hace el cambio de partida arancelaria o valor de la mercadería) o un requerimiento de

información, para que los consignatarios puedan subsanar los errores o las dudas en cuanto a las diferencias surgidas. En cuanto a lo que se indica en el párrafo anterior. Recursos humanos indicó que al realizar una inducción se enseña el trabajo en los puestos y las funciones principales, sin embargo no se detallan temas como la elaboración de audiencias de valoración y clasificación, ya que aunque se enseñara si el colaborador no ha iniciado a desempeñar sus funciones no va a lograr comprender la elaboración de dicho documento que es el paso final en la revisión y liquidación de la mercadería en caso de que haya diferencia entre lo declarado y lo correcto. Aduana Central considera de igual manera que Recursos Humanos, que este tipo de temas los aprende el colaborador al momento de estar ya desempeñando sus funciones, de esta manera aprende de una forma más práctica y no sólo teórica acerca de procesos minuciosos como el que se indica en el párrafo anterior.

En cuanto a los Tratados de Libre Comercio, se explica cuáles son los tratados vigentes para Guatemala, más no las diferencias que existen entre cada uno, tal es el caso del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América, que no tiene estipulado un formato definido para su presentación, por lo que se debe aceptar la diversidad de formatos que puedan ser presentados, aunque no satisfagan el criterio personal del delegado responsable de su revisión, no existe un formato preestablecido puede ser escrito o electrónico y no requiere de aprobación o aval de ninguna entidad o autoridad certificadora como en el caso del certificado de origen de Taiwán. Hay datos que no son indispensables en dicho tratado y que a pesar de ser de utilidad no es obligatoria su presentación.

El 30% de encuestados afirmaron haber visitado algunas instalaciones que luego serían su lugar de trabajo, conociendo las bodegas, las delegaciones en cada almacenadora y sus actividades. Se les presentó a los coordinadores y se les dieron a conocer los procesos respectivos, este 30% es el que se ha podido familiarizar con las actividades que se realizan en las delegaciones, cuando se les ha dado la oportunidad, de lo contrario sólo han sido observadores. El resto de

personal de nuevo ingreso no tiene conocimiento de cómo son sus puestos de trabajo ni qué necesitan, hasta el momento de iniciar sus actividades, afrontando obstáculos como el tipo de vestimenta que deben utilizar, ya que el uniforme no se les brinda al instante de su ingreso, sino en los siguiente 15 ó 30 días.

Antes de continuar con la gráfica siguiente se hace la observación de que la inducción de personal se diferencia de la capacitación de personal, porque es la orientación que se da a los trabajadores de reciente ingreso, en cambio la capacitación es el proceso de adquirir los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejoran el desempeño de un colaborador existente en sus tareas laborales. Ambos son de gran importancia pero tienen objetivos diferentes.

El objetivo de la inducción dentro de la SAT es ayudar al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la institución. Con esto se pretende orientar al trabajador dándole información como la misión, visión, valores, historia, estructura organizacional, disciplina interna, etc.

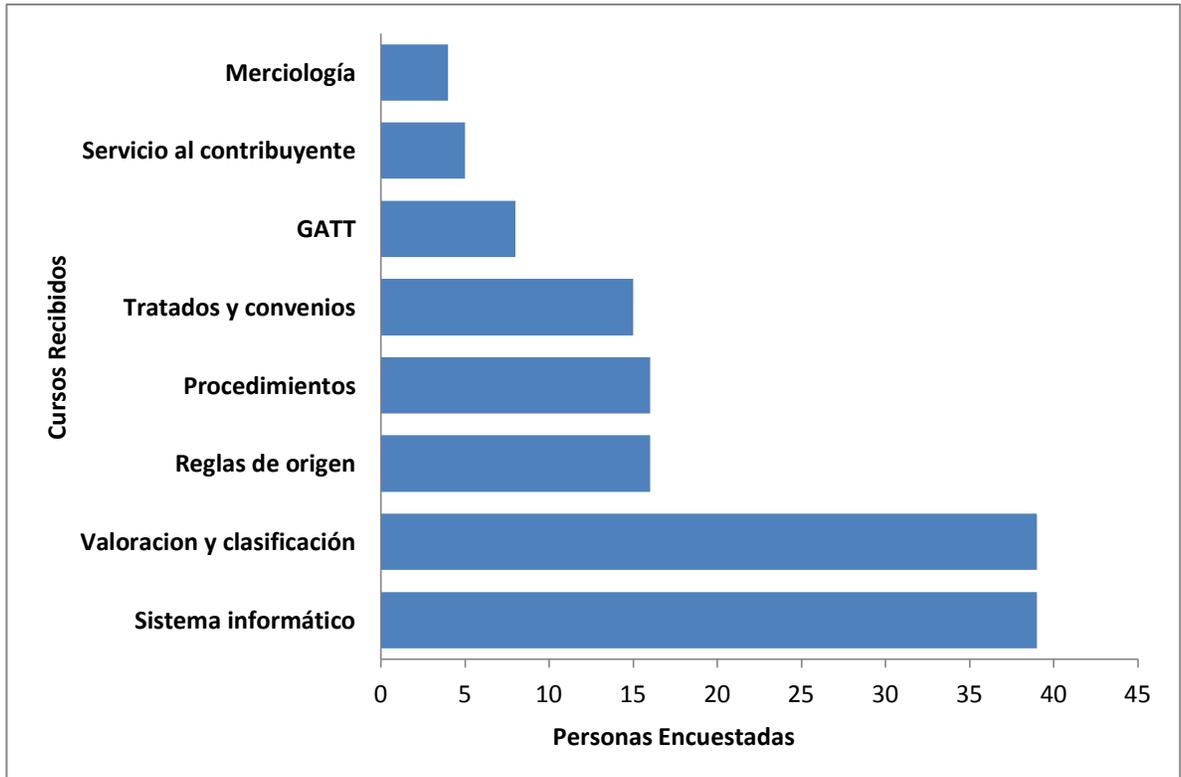
En cuanto a la capacitación que SAT brinda por otro lado, es la respuesta a la necesidad que tiene de contar con personal calificado y productivo. De esta manera al capacitar al personal se contribuye con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores dentro de la misma institución.

Hasta este momento se ha hecho referencia de la falta de inducción de los nuevos colaboradores en la institución a continuación se puede apreciar la gráfica de capacitaciones que los colaboradores han recibido al momento de contestar la encuesta (tomar en cuenta que los encuestados indicaron más de una opción a la pregunta, por lo que la suma de cada respuesta no representa el total de 67 encuestados):

Gráfica 5

¿Qué capacitaciones relacionadas directamente con su puesto ha recibido hasta la fecha en la SAT?

(En cada respuesta los colaboradores eligieron más de una opción)



Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

A través del tiempo se trata de mantener actualizados a los colaboradores, impartiendo cursos de la legislación aduanera, para tratar de ofrecer un mejor servicio a los contribuyentes que realizan trámites en las almacenadoras fiscales, sin embargo, se puede observar que los cursos más impartidos, se refieren al sistema informático ALMASIAG WEB, que es el nombre del sistema utilizado en SAT para realizar todas sus operaciones en línea, otro curso impartido es el de computación en general, que comprende el aprendizaje de Internet Explorer y Office, ya que varios delegados no saben cómo utilizarlos, requisito que deberían de cumplir al momento de ingresar a la SAT, pues impartirlo absorbe tiempo útil

para la realización de actividades, atrasando considerablemente los trámites de los consignatarios.

Otro curso que se imparte a la mayoría es el de valoración y clasificación, que consiste en saber las bases para determinar el valor correcto de las mercaderías, con relación a la base de datos que SAT posee de las importaciones anteriores, incluyendo además el origen de las mercaderías y el país del cual proceden. En cuanto a la clasificación se refiere a saber determinar según las reglas de clasificación del GATT (por sus siglas en inglés General Agreement on Tariffs and Trade y en español Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles), el lugar correcto que debe corresponder a la mercadería consignada según el SAC (Sistema Armonizado Centroamericano), según su uso y su materia constitutiva. Este curso no es para todo el personal, es sólo para los que en ese momento revisan físicamente la mercadería (ver cuadro número 3 Distribución del personal de SAT por almacenadoras y cuadro número 4 de descripción de puestos) dejando a los demás colaboradores sin esa valiosa información, que al momento de ser ascendidos les afecta y, por ende, deben recibir el curso.

Los cursos a los que menos acceso han tenido los trabajadores, han sido los de mercilogía, la que estudia las mercaderías y, el curso de atención a los contribuyentes a pesar que muchos consignatarios se quejan de la mala atención de los delegados, la lentitud con que son atendidos y a que no les brindan la información que solicitan o que no les resuelven sus dudas (ver anexo número 2, respuestas obtenidas por los usuarios en las almacenadoras). Este curso ayudaría a mejorar la atención prestada a los contribuyentes, pues actualmente, muchas veces se atiende tardíamente, de mala gana y a veces haciendo esperar a los consignatarios, mientras los delegados refaccionan, desayunan o almuerzan y si los usuarios se quejan, por decisión propia se les atrasa aún más su trámite.

En general, los cursos deben ser impartidos a todo el personal que participa en el proceso aduanero para una mejor atención, más rápida realización de las

actividades y una pronta y justa recaudación de los tributos correspondientes. En cuanto a la misión y visión, se pudo determinar que son pocos los que tienen conocimiento de la visión y misión de SAT, la aduana no posee visión ni misión propia, aunque son herramientas que ayudarían para tener objetivos claros y cuantificables.

2.5.6 Disposición de las oficinas

En cuanto a la disposición de las oficinas, así como el mobiliario que disponen los delegados, los mismos son proporcionados por los almacenes fiscales y se pudo determinar el sentir de los delegados referente al mobiliario y equipo y la comodidad que tienen en sus lugares de trabajo.

En general, la mayoría indicaron poseer mobiliario adecuado para realizar sus actividades, sin embargo 32 de los 67 encuestados indicó lo contrario como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 20
Mobiliario y accesorios en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

| ¿Cuenta con mobiliario y accesorios adecuados para desarrollar sus actividades de forma eficiente? | | |
|--|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 35 | 52.24 |
| No | 32 | 47.76 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

El mobiliario es proporcionado por la administración de los almacenes fiscales, a veces es el que ellos ya no utilizan, o bien, el que van a sustituir por algo mejor, por lo que frecuentemente los delegados reciben sillas rotas, escritorios oxidados, con gavetas que no se pueden abrir, etc. Hay almacenes fiscales como Almintier, que proporcionan mobiliario nuevo a sus colaboradores.

Luego de analizar el mobiliario que se encuentra en las delegaciones de aduana objeto de estudio, se procedió a verificar si los colaboradores se sienten cómodos en su lugar de trabajo obteniendo las siguientes respuestas:

Cuadro 21
Comodidad para el desarrollo de las actividades de los delegados de aduanas en los almacenes fiscales

| ¿Considera cómodo su lugar de trabajo para agilizar sus actividades? | | |
|--|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 35 | 52.24 |
| No | 32 | 47.76 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Al preguntar a los delegados si consideraban cómodo su lugar de trabajo, el 52.24% respondió que sí, con buena accesibilidad a su área de trabajo, así como buena iluminación y limpieza, el otro 47.76% encuestado manifestó inconvenientes para poder realizar sus actividades a cabalidad, como se puede apreciar en el cuadro 21. Exceso de ruido por los montacargas que trasladan mercadería de un lado a otro así como el ruido producido por los contenedores que se colocan en las bodegas para descargar y cargar la mercadería.

Otro factor al cual se le dio mucha importancia, es al reducido espacio para trabajar, debido a que las almacenadoras, en algunos casos, ubicaron las oficinas en espacios que eran parte de la delegación de aduanas, lo cual redujo el espacio para movilidad y archivo, teniendo a veces papelería acumulada en los pocos espacios, archivos demasiado juntos y escritorios uno al lado del otro, sólo teniendo el espacio justo para entrar y salir, lo cual se vuelve estresante y poco o nada adecuado para los delegados, entorpeciendo así sus funciones.

Otros factores encontrados fueron: Falta de limpieza, la que debe ser proporcionada por las almacenadoras, sin embargo, hay casos en que los mismos delegados deben de barrer, limpiar escritorios y trapear el área de trabajo, incluso lavar los inodoros y lavamanos. En cuanto a la poca ventilación e iluminación, en algunas ocasiones, no se poseen las condiciones adecuadas, porque se encuentran en área de bodegas y no tienen instalado aire acondicionado necesario, así que se proporcionan ventiladores manuales para ayudar a los delegados. (Para realizar el análisis de la disposición de oficinas se utilizó además de las respuestas obtenidas por los colaboradores una guía de observación de la cual se puede apreciar el formato en el anexo número 3, Guía de Observación). A continuación se puede observar los factores que afectan las actividades de los delegados en las delegaciones de aduanas:

Cuadro 22

Factores que afectan las actividades de los delegados

| Factor | # de respuestas | % |
|--------------------------------|-----------------|-------|
| Limpieza | 8 | 11.94 |
| Poca iluminación | 9 | 13.43 |
| Poca ventilación | 13 | 19.40 |
| Ruido | 18 | 26.87 |
| Reducido espacio para trabajar | 19 | 28.36 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Por último, se considera el acceso a cafetería a los delegados de aduanas para consumir sus alimentos como otro factor que influye en las actividades que realizan dentro de los almacenes fiscales, a continuación se muestra las respuestas obtenidas por los delegados con respecto a este factor:

Cuadro 23

Acceso a cafetería por parte de los delegados de aduanas en los almacenes fiscales

| ¿Cuenta con acceso a cafetería? | | |
|---------------------------------|-----------------|-------|
| | # De respuestas | % |
| Si | 43 | 64.18 |
| No | 24 | 35.82 |
| Total | 67 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos en censo aplicado a los trabajadores de los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Se puede observar en el cuadro número 23 que la mayoría de los delegados poseen acceso al servicio de cafetería, sin embargo un 35.82% no poseen este servicio, como en el caso de Centralisa, de esta manera los delegados deben salir de las instalaciones y caminar varias cuadras para almorzar, lo que implica dificultades y pérdida de tiempo útil. A veces, causa demoras porque los colaboradores comen en los escritorios, algo incómodo, además que se corre el riesgo de manchar algún documento importante o tener que trabajar mientras se almuerza. A veces la comida está fría, pues no se posee un horno microondas para calentar los alimentos, todo lo cual llega a ser desmotivante para los colaboradores.

2.6 Resumen

Analizados los procedimientos de los almacenes fiscales, dicho análisis puede sintetizarse de la siguiente manera:

- a) El personal en las delegaciones no conoce de manera certera la organización jerárquica de la aduana, reportando a otras personas o realizando consultas laborales a otras personas que no son las indicadas para resolver las mismas (otros compañeros de trabajo, el coordinador de la delegación directamente al departamento técnico).

- b) En cuanto a las actividades de arribo, confirmación y extracción electrónica de pólizas, así como la revisión de las mercaderías, hay desventajas, atrasos y acciones burocráticas, esto como consecuencia de utilizar un manual de procedimientos elaborado por personas que conocen los procesos de manera teórica, sin saber si los mismos son aplicables a las operaciones reales de los delegados.

- c) Al analizar las posibles demoras se determinó que una de las causas es el acomodamiento de los colaboradores que han pasado varios años en su puesto actual, teniendo poco o ningún conocimiento de las actividades de los otros puestos, a veces por propio desinterés en cuanto a los demás puestos, lo que ocasiona atrasos al preferir no involucrarse en las actividades de los demás compañeros.

- d) Otra de las causas de demoras en los almacenes fiscales es la falta de comunicación entre las delegaciones y la administración de la Aduana Central, hay pocas reuniones informativas y para resolver dudas o problemas surgidos en determinado período de tiempo (un mes, por ejemplo). De esta forma se produce el atraso al tener que enviar y esperar respuesta en cuanto a resolución de problemas mediante dictámenes, resoluciones y actas que pueden pasar a segundo plano dando prioridad a resolver prontamente el problema para ser notificados luego dejando sin cerrar el caso pero, liberando la mercadería oportunamente. Otra opción es la resolución de los problemas por la misma delegación dando suficiente autoridad por parte de la administración de la Aduana Central.

- e) El escaso reconocimiento de SAT hacia los colaboradores por su desempeño laboral, es otra causa del atraso en sus actividades, por dos puntos principales:
 - a. El único reconocimiento real hacia los colaboradores es económico y está ligado con la recaudación mensual (si los colaboradores no llegan a la meta

establecida, dicho reconocimiento disminuye), lo cual hace que los colaboradores traten de ajustar (término que se refiere al cambio de partida arancelaria o aumento del valor de la mercadería por parte de la aduana), las mercaderías para llegar a la meta a veces sin fundamento para hacerlo y atrasando la liberación de los productos.

- b. No teniendo reconocimientos por sus actividades bien realizadas, los colaboradores no se identifican con la institución y no hacen más de lo que se les ha asignado a veces de forma lenta y burocrática, sin deseo de dar un valor agregado a los servicios que prestan a los contribuyentes.
- f) No se conocen a cabalidad las leyes fundamentales para el desempeño de las actividades del personal, en la mayoría de los casos porque no se les ha proporcionado oportunamente el material didáctico necesario a los delegados.
- g) El limitado acceso a internet en las delegaciones es uno de los factores que influyen en las equivocaciones que cometen los colaboradores en cuanto a clasificación de la mercadería, esto debido a la limitada información de que disponen. Si bien no es un factor determinante o el único factor, si se considera un factor importante para las equivocaciones cometidas por parte de los delegados, por no tener el acceso necesario para verificar las características específicas de la mercadería que están clasificando, este error involuntario, en ocasiones conlleva a un atraso de varios días para definir la correcta clasificación, que la mayoría de veces termina siendo la que declaro en un principio el importador.
- h) Otro causante de errores por parte de los delegados es la aplicación de un manual de procedimientos que no refleja las actividades reales de los delegados. Un manual verificado solo teóricamente hace que se comentan errores en determinadas situaciones, tanto con los contribuyentes como internamente.

- i) Los costos más significativos para la SAT, por los errores cometidos por los delegados se enumeran a continuación:
 - a. Incremento de las metas de recaudación mensuales, haciéndolas más difíciles de alcanzar.
 - b. Desmotivación de los colaboradores por constantes llamadas de atención por su actuar, sin tener la oportunidad de expresarse y defenderse.
 - c. Falta de identificación del personal, vinculado con el poco reconocimiento y poca promoción laboral que les animen a realizar mejor su trabajo constantemente.

- j) Pocos colaboradores al ingresar a SAT recibieron inducción para orientarlos mejor a desempeñar sus funciones, así como pocas capacitaciones al estar laborando. Actualmente la SAT, está tratando de corregir esta falta mediante inducción y capacitaciones constantes al personal de recién ingreso, sin embargo, no se ha llegado hasta el personal más antiguo.

- k) En cuanto a la disposición de oficinas, en algunos casos son incómodas para laborar por el ruido de los montacargas, el reducido espacio dentro de las delegaciones, la falta de limpieza, poca ventilación e iluminación, que afectan de manera negativa el servicio que se presta a los contribuyentes.

Capítulo III

Sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales de la Aduana Central de la Superintendencia de Administración Tributaria

3.1. ¿Por qué utilizar Kaizen?

Kaizen es una herramienta de mejora en el rendimiento y la productividad del personal. Adoptado de modernos fabricantes japoneses, como Toyota, Kaizen genera mejoras innovadoras rápidamente, tanto en empresas privadas como estatales como es el caso de la SAT sin grandes inversiones de capital y / o compromisos extensos de tiempo colaborador. Kaizen es una técnica eficiente y eficaz para producir cambios positivos en los servicios prestados a los contribuyentes. Kaizen es ideal para los servicios profesionales que brinda la SAT a los contribuyentes, a través de las almacenadoras fiscales ubicadas en la zona 12 de la ciudad capitalina.

Kaizen es apropiado para problemas relativamente sencillos, simples, problemas que no implican numerosas funciones o procesos complejos. También es apropiado para problemas bien definidos, o cuando el desempeño insatisfactorio de la situación actual se debe sólo a unos pocos factores que no varían mucho con el tiempo. Kaizen puede ser individual, sistema de sugerencias para grupos pequeños como en el caso de los almacenes fiscales para los cuales se está brindando esta propuesta.

A continuación se brindan las razones por las cuales se sugiere implantar esta propuesta de Kaizen en los almacenes fiscales:

- a. Reduce los costos:** Con los servicios que se prestan lo ideal es dar cabida al Kaizen que representa grandes cambios con poca inversión. Las almacenadoras por ejemplo que ven no solo un proceso en cuanto al movimiento de la mercadería, los delegados atienden a los contribuyentes y les prestan sus servicios, estos servicios si no son bien desempeñados generan costos para los mismos contribuyentes normalmente. Kaizen se centra en

reducir hasta eliminar dichos costos. Los colaboradores hacen sugerencias sobre la forma de hacer las cosas bien y usar Kaizen para hacer cambios. Al ayudar a los colaboradores a hacer las cosas bien, Kaizen reduce al mínimo la necesidad de correcciones por las actividades realizadas erróneamente así como el costo de la prestación del servicio.

- b. Resultados inmediatos:** Kaizen se lleva a cabo con un pequeño paso a la vez. Impulsa a resolver problemas específicos. En lugar de hacer frente a grandes mejoras con Kaizen se ven resultados rápidamente, y estos resultados progresivos animan a los colaboradores a hacer más sugerencias. Lo más importante del Kaizen está en hacer pequeñas mejoras que tengan un efecto positivo continuamente los procesos y reduzcan los costos. En resumen, Kaizen se concentra en hacer cambios rápidos de manera rentable.
- c. Reduce los residuos:** La metodología del Kaizen consiste en realizar cambios observando los resultados, y a continuación, hace modificaciones adicionales para mejorar los procesos. Estos cambios reducen los residuos, es decir, elimina las actividades que adicionan o incrementan costos. Los residuos incluyen actividades como la información que se espera, movimientos innecesarios de los trabajadores, la corrección de trabajos defectuosos y los pasos innecesarios en los procesos.
- d. Energiza Colaboradores:** Kaizen depende de colaboradores que sugieren cambios. Kaizen anima a los colaboradores a llegar a más y más de estas pequeñas mejoras, los motiva a mejorar su vida laboral, en su trabajo y los desafía a ser responsables del cambio. En otras palabras, permite a los colaboradores a ser partícipes en los cambios positivos, enriquece la experiencia laboral y motiva a los trabajadores.
- e. Aumento de la productividad:** Kaizen ataca los problemas de velocidad de proceso y eficiencia. Con Kaizen se logra mejorar en tiempos, reduciendo los ciclos de los procesos desde un par de minutos hasta días. Aumentando la

productividad y reduciendo los costos se obtiene una mayor cantidad de ingresos.

Kaizen es una herramienta de mejora de gran alcance. Aísla a los colaboradores de las tareas del día a día para que puedan concentrarse en actividades específicas, como la resolución de problemas y mejora de forma exclusiva. Utilizar Kaizen no sólo reduce los residuos y proporciona resultados inmediatos, sino que también aumenta la productividad, reduce los costos y da energía a los colaboradores.

3.2 ¿Quiénes se involucran en esta propuesta de Kaizen?

Esta propuesta está dirigida a modificar y mejorar los procesos del personal de las delegaciones de aduanas en las almacenadoras y para que la misma se pueda desarrollar exitosamente se requiere la participación de las siguientes personas:

- Personal de las delegaciones de aduanas de las almacenadoras fiscales (que incluye los tres puestos laborales)
- Personal del área administrativa de la Aduana Central (administración y sub administración de la Aduana Central)
- Personal del departamento de Recursos Humanos

3.3 ¿Quién debe desarrollar esta propuesta?

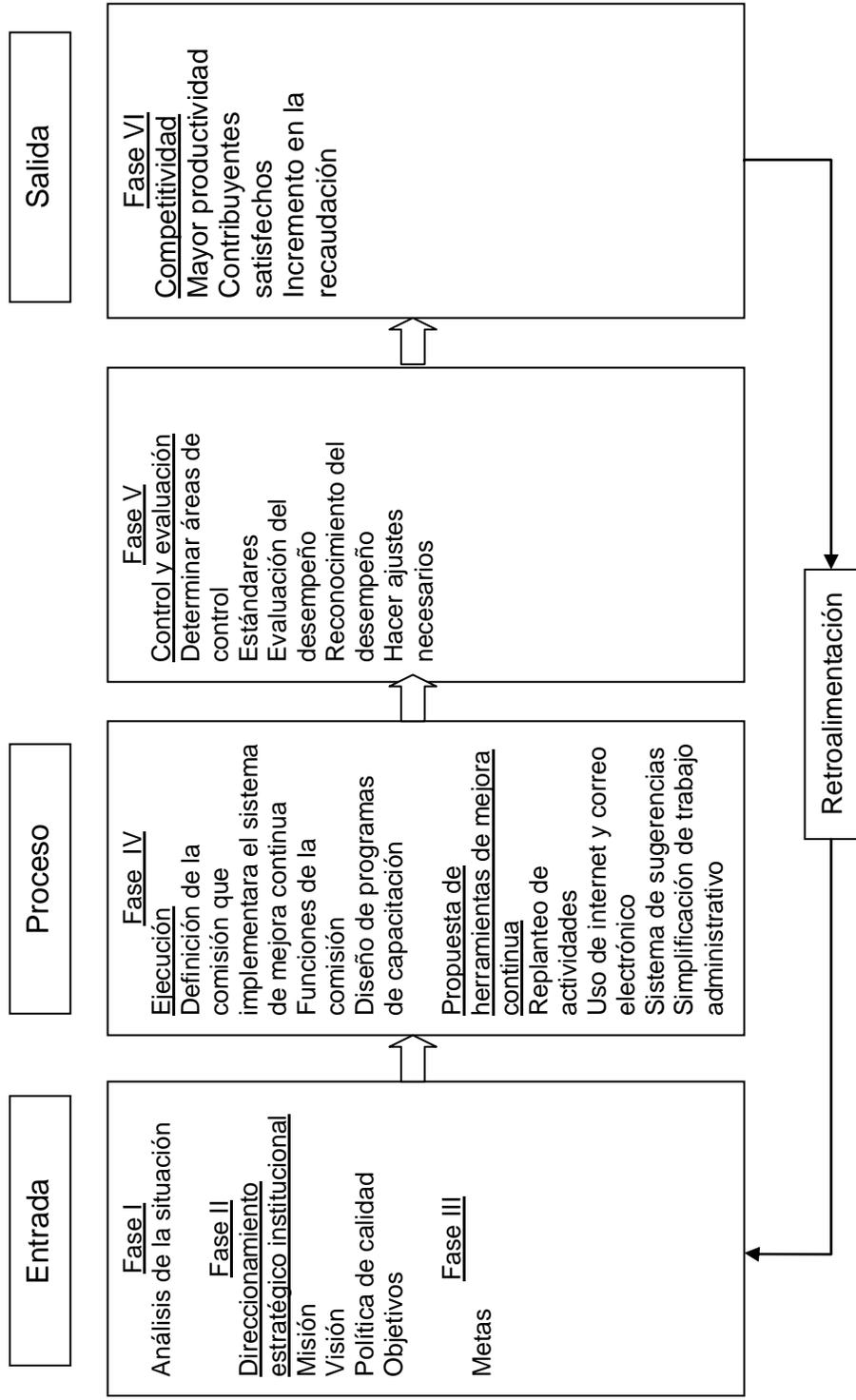
Esta propuesta está diseñada para ser desarrollada por la administración de la Aduana Central en conjunto con el apoyo del personal de Recursos Humanos. En cada punto de la propuesta se indica quien debe desarrollarlo para lograr el fin de cada uno y de esta manera lograr una implementación exitosa.

3.4 Tiempo de implementación de la propuesta

Se sugiere un tiempo de implementación de la propuesta de seis meses en los cuales se podrá desarrollar la misma que se describe a continuación:

Imagen 6

Esquema de sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales



Fuente: elaboración propia con base en estudio realizado en los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

3.5 Fase I

Para que la SAT conozca previamente la situación real en que se encuentran los almacenes fiscales y de esta manera poder determinar las áreas en las cuales se necesita implementar mejoras se ha realizado en el capítulo 2 un diagnóstico a través del cual se puede conocer en qué nivel se encuentra actualmente el personal de las delegaciones de aduanas en las almacenadoras.

3.6 Fase II. Direccionamiento estratégico

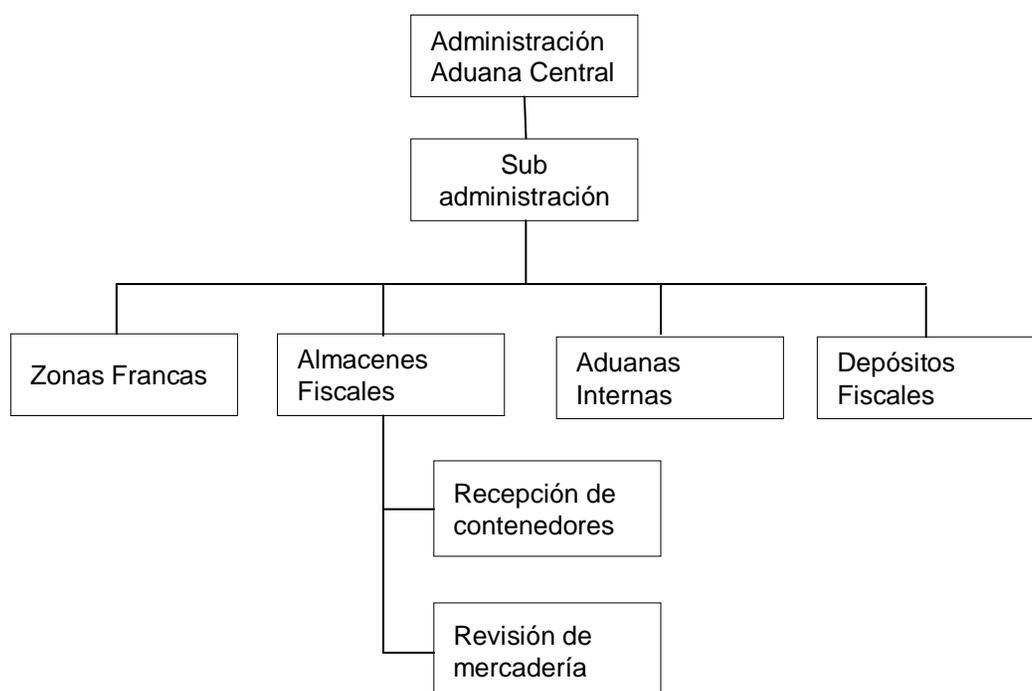
3.6.1. Objetivos

Para que la propuesta de sistema de mejora continua basada en el Kaizen pueda desarrollarse satisfactoriamente es necesario establecer previamente, en conjunto con la administración de la aduana objetivos viables que puedan ayudar a mejorar la recaudación basada en las actividades que realizan los trabajadores, los cuales se enumeran seguidamente (los objetivos no se encuentran necesariamente en orden de importancia):

- Mejorar la atención a los contribuyentes, dando valor agregado a las actividades que se realizan mediante la mejora continua y de esta manera, obtener un grado más alto de satisfacción de los contribuyentes.
- Crear e implementar un sistema más eficiente de comunicación entre la administración de la Aduana Central y los trabajadores para resolver los conflictos y dudas que se presenten en la realización de las actividades.
- Capacitar constantemente a los colaboradores para que estén actualizados en procedimientos aduaneros y mejoren su desempeño laboral.
- Eliminar los problemas que impiden un correcto desarrollo de las actividades, así como un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Incluir en la toma de decisiones y resolución de los problemas a los trabajadores y obtener mayor especialización en su área de trabajo para motivarlos por tener una participación activa.
- Motivar al personal escuchando y aplicando sus ideas y sugerencias viables, para mejorar constantemente.

Se hace necesario el cambio de la estructura actual, para que a través de ella se puedan simplificar los procesos y así poder cumplir de manera más eficiente con las actividades y se pueda hacer uso práctico de la mejora continua, se hace la observación de que la nueva estructura que se propone está estableciendo el lugar en que se encuentran los puestos de recepción de contenedores y revisión de mercadería en los almacenes fiscales dentro de la Aduana Central, no se ven afectada de ninguna manera la estructura actual que se tiene sino que, se queda más detallada en cuanto a los almacenes fiscales

Imagen 7
Nueva estructura de Aduana Central



Fuente: elaboración propia con base en estudio realizado en los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Definida la nueva estructura de la Aduana Central se proponen a continuación objetivos, misión y visión, de los cuales se carece hasta el momento:

3.6.2. Objetivos para la Aduana Central:

- Facilitar el intercambio de mercancías por medio de los modernos conceptos aduaneros que son utilizados en el comercio internacional.
- Constituirse en instrumento de fomento para las exportaciones e importaciones en Guatemala, de manera flexible y eliminando la burocracia en sus actividades.
- Permitir la libre competencia como mecanismo de impulso a la modernización y eficiencia de la economía guatemalteca.

3.6.3. Misión para la Aduana Central:

Contribuir con el desarrollo económico del país a través de operaciones aduaneras eficientes y transparentes facilitando el movimiento de mercaderías desde y hacia el territorio nacional, garantizando una recaudación eficiente y justa de tributos y obligaciones aduaneras.

3.6.4. Visión de la Aduana Central:

Ser una aduana reconocida por el profesionalismo e integridad de sus funcionarios y por operar con niveles de eficiencia, transparencia y control comparables con las mejores aduanas del mundo.

3.6.5. Valores en la Aduana Central:

- **Transparencia:** Proyectar la credibilidad en las acciones y actitudes asumidas en el ejercicio de las funciones, con una actitud de apertura hacia la facilitación de la información.
- **Honestidad:** Desempeñar las actividades en forma correcta, en absoluta coherencia con los valores en completa concordancia con las buenas prácticas y costumbres, la ética y la moral.
- **Compromiso:** Actitud positiva e identificación hacia la Misión, Visión, Valores, como medios de lograr un sistema aduanero ejemplar.
- **Responsabilidad:** Capacidad para responder por los propios actos y de

asumir las consecuencias de las decisiones, realizando acciones concretas que conlleven al cumplimiento de lo que se nos asigna.

3.6.6. Establecimiento de políticas

Se debe establecer una política adecuada a la nueva estructura, que involucre a todo el personal de los almacenes fiscales, desde el administrador hasta el guarda-almacén, estableciendo así la política Kaizen:

“Implementar mejoras constantes mediante las cuales se cumpla de manera ágil, eficaz y eficiente las necesidades de los consignatarios, mediante trabajo en equipo, brindando un servicio con transparencia, aumentando la credibilidad en los servicios prestados, incrementando así la recaudación mensual en los almacenes fiscales.”

3.7 Metas

Se proponen las siguientes metas, con los porcentajes que el investigador considera oportunos a alcanzar en el tiempo estipulado, dichas metas se proponen para alcanzar los objetivos de los cuales se hace mención en el siguiente cuadro:

Cuadro 24

Establecimiento de metas para las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

| Objetivo | Meta | Responsable | Fecha |
|---|--|---|---------|
| Mejorar la atención a los contribuyentes | Mejorar la atención de los contribuyentes en un 40% | Colaboradores | 1 año |
| Crear e implementar un sistema más eficiente de comunicación | Mejorar la comunicación entre la administración y los trabajadores en un 40% | Administración de la Aduana Central | 6 meses |
| Capacitar constantemente a los colaboradores | Mejorar el desarrollo de las actividades en un 20% | Administración de la Aduana Central y RRHH | 6 meses |
| Eliminar los problemas que impiden un correcto desarrollo de las actividades | Agilizar el trámite de los contribuyentes en un 25% | Administración de Aduana Central y Coordinadores de almacenadoras | 6 meses |
| Incluir en la toma de decisiones y resolución de los problemas a los trabajadores | Agilizar la resolución de problemas de los contribuyentes en un 25% | Administración de la Aduana Central | 6 meses |
| Motivar al personal | Incrementar la identificación de los colaboradores con la SAT en un 50% | Administración de la Aduana Central | 1 año |

Fuente: elaboración propia con base en estudio realizado en los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

3.8 Fase IV. Ejecución

Para implementar el plan de Kaizen, se sugiere establecer un equipo de mejora continua conformado de la siguiente manera (todos los integrantes pertenecen a las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales):

- Coordinadores
- Técnicos en aduanas
- Guarda almacén

Se considera que es importante que participen los dos últimos en dicho equipo, ya que son los involucrados directamente con los procesos de recepción y despacho de la mercadería en los almacenes fiscales. Los puestos que se mencionan anteriormente se considera que es importante que participen en dichos equipos sin embargo, la participación de las personas que están en dichos puestos es voluntaria.

Una vez conformado el equipo de implementación de Kaizen, se debe establecer la regularidad de las reuniones que se tendrán y las actividades y puntos que se tratarán mediante acta elaborada en cada sesión, un plan de acción para implementar las mejoras que se realizarán en los almacenes fiscales y la metodología y momento en que serán evaluadas dichas acciones.

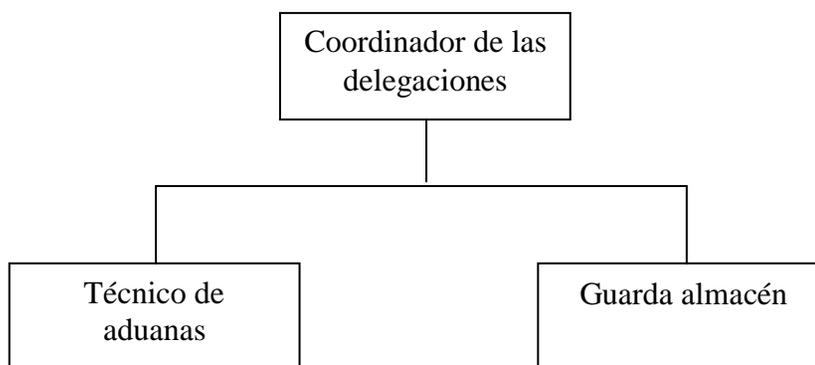
Objetivos del equipo

- Establecer las mejoras que deben tener los procesos en los almacenes fiscales;
- Establecer la manera de disminuir el tiempo de espera de los consignatarios;
- Eliminar los atrasos injustificados a la atención al público; y,
- Reducir la cantidad de quejas de los consignatarios.

El equipo constituido para aplicar las mejoras debe tener pleno conocimiento de los procesos que se evaluarán para mejorarlos, de lo contrario debe proporcionársele toda la documentación necesaria y de ser posible, visitar una o varias almacenadoras para conocer de primera mano cómo se desarrolla actualmente determinado proceso que pudiese interesarles luego de implementada la presente propuesta. A continuación llegar a un consenso de la

prioridad que debe darse a las mejoras propuestas, si es necesario implementar la mejora de forma inmediata, modificando radicalmente el proceso o pequeños cambios si es lo que se requiere. Determinado el punto anterior, solicitar la colaboración de los representantes de los usuarios y de los coordinadores para una mejora real en todos los aspectos.

Imagen 8
Estructura del equipo de mejora continua



Fuente: elaboración propia con base en estudio realizado en los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

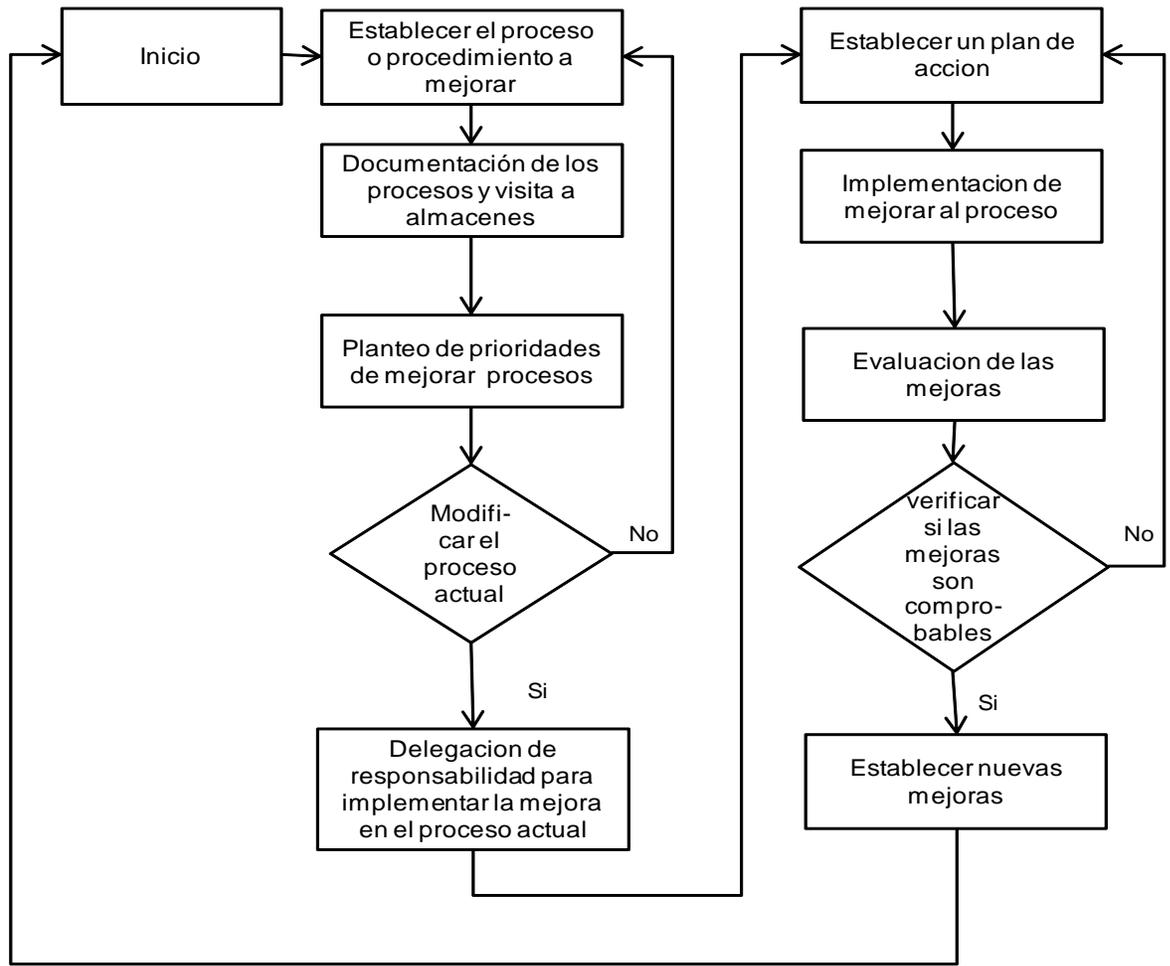
Una vez establecidos los objetivos para el equipo de mejora continua, así como definida su estructura se propone a continuación el flujograma para el desarrollo de sus actividades:

Imagen 9

Flujograma de actividades del equipo de mejora continua

| | |
|--|-----------------------|
| Nombre del proceso: <u>Actividades del equipo de mejora continua</u> | Diagrama no. <u>1</u> |
| Empieza en: <u>Establecer el proceso a mejorar</u> | Hoja no. <u>1/1</u> |
| Termina en: <u>Establecer nuevas mejoras</u> | Fecha <u>nov-2013</u> |
| Hecho por: <u>Erick Ruano</u> | Visto Bueno _____ |

Descripción



| Resumen | Cantidad |
|--------------------|-----------|
| Revisión / proceso | 8 |
| Toma de decisión | 2 |
| Total | 10 |

Fuente: elaboración propia con base en estudio realizado en los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

3.8.1 Propuesta de herramientas de mejora continua para los procesos de las delegaciones de aduanas en los almacenes fiscales

3.8.1.1 Aplicación del Kaizen

Para poder aplicar el sistema de mejora continua, primero se debe reducir la resistencia al cambio en las actividades de los trabajadores, mediante la realización de un seminario-taller que les permita comprender la situación en la que se encuentran y por qué deben cambiar su forma de trabajo.

Se propone capacitar al personal para lograr reducir la resistencia al cambio, a cargo del área de recursos humanos de la SAT durante el primer mes. Se deberá exponer en el seminario-taller el propósito que tiene la mejora continua en el trabajo y sus beneficios para todos los almacenes fiscales, concientizando a todos de la necesidad de colaboración del personal involucrado en las actividades. Se propone el siguiente plan de acción para desarrollar dicha capacitación.

Cuadro 25

Cronograma del seminario-taller de disminución de resistencia al cambio

| Actividades | Responsable | semanas | | | | | | | |
|--|----------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Establecimiento de objetivos del seminario-taller | Investigador | X | | | | | | | |
| Preparación del terreno (detallado a continuación) | RRHH | X | X | | | | | | |
| Preparación del personal de RRHH | RRHH | | | X | X | X | | | |
| Seminario-taller para el personal de la Admón. de Aduana Central | RRHH/empresa ADEN | | | | | | X | | |
| Seminario-taller para el personal de los almacenes fiscales | RRHH/empresa ADEN | | | | | | | X | |
| Resolución de dudas y comentarios del seminario-taller impartido al personal de los almacenes fiscales | RRHH/empresa ADEN | | | | | | | X | |
| Reforzamiento de todo lo concerniente a la reducción de resistencia al cambio | RRHH | | | | | | | | X |

Fuente: elaboración propia con base en estudio realizado en los almacenes fiscales de la zona 12. Fecha: noviembre de 2013.

Se sugiere dividir la capacitación en dos etapas (propuesta por ADEN business School):

Primera etapa

- Planteamiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con esta capacitación, así como establecimiento de los resultados que se esperan obtener con el cumplimiento de dichos objetivos.
- Estudiar primero la mentalidad que tiene el personal a capacitar, el grado de conocimiento de los colaboradores con referencia al tema de mejora continua y Kaizen respectivamente, por parte del personal del departamento de R.R.H.H., mediante encuestas vía correo electrónico aprobadas previamente por el gerente de dicho departamento y visitas a las

delegaciones por varios colaboradores del departamento ya mencionado.
Con base en lo anterior definir los temas.

- El gerente de Recursos Humanos será el encargado de proporcionar la información necesaria a su departamento, con el apoyo y asesoría de la empresa ADEN Business School propuesta por ser considerado su curso de capacitación con temas bastante completos, que proporciona los siguientes temas a impartir en el seminario-taller de resistencia al cambio.

- Los temas proporcionados por ADEN Bussiness School previamente al gerente de recursos humanos son los siguientes:
 - Miedo a lo desconocido
 - Falta de información
 - Factores históricos
 - Amenazas al estatus
 - Amenazas a los expertos o al poder
 - Amenazas al pago y otros beneficios
 - Clima de baja confianza organizativa
 - Miedo al fracaso
 - Resistencia a experimentar
 - Poca flexibilidad organizativa
 - Aumento de las responsabilidades laborales
 - Disminución en las responsabilidades laborales
 - Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas

- Se impartirá el seminario-taller en primer lugar al personal del área administrativa de Aduana Central para la mejor comprensión del tema y que de esta manera, pueden ayudar a superar de manera más eficaz la resistencia al cambio.

Segunda fase

Se impartirá el tema de reducción de resistencia al cambio al personal involucrado en los procesos de recepción y despacho de la mercadería que son los dos procesos que desarrollan los almacenes fiscales.

- Capacitación en el tema de reducción de resistencia al cambio al personal involucrado en los procesos de recepción y despacho de la mercadería de los almacenes fiscales.
- Resolución de dudas con respecto al por qué del cambio e implementación del sistema de mejora continua y Kaizen.
- Reducir la resistencia al cambio con base en las sugerencias y a la resolución de dudas que surgieron en la fase uno, para preparar así al personal a la implementación del Kaizen.

En el programa de capacitación que se propone, se debe involucrar de lleno a los colaboradores. Se debe preparar a los colaboradores para trabajar en equipo en sus delegaciones.

Al momento de iniciar con la capacitación se debe tener presente que los trabajadores tendrán dudas de qué tan eficaz será este camino a seguir, sin embargo, se deben contrarrestar esas dudas con información que ayude a comprender mejor el tema, con la colaboración del área administrativa de Aduana Central, por este motivo deben estar presentes en las capacitaciones. Deberán insistir en que la misma no es pérdida de tiempo, sino inversión para lograr una nueva actitud de armonía y de colaboración para con los delegados y así la implementación del sistema Kaizen se haga de forma correcta.

Luego de impartido el seminario-taller de disminución de resistencia al cambio, se propone contemplar dos acciones de capacitación a dos grupos diferentes como se detalla a continuación:

- Área administrativa de la Aduana Central
- Personal de las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

Objetivos de la capacitación

- Eliminar los problemas que impiden un correcto desarrollo de las actividades.
- Mejor aprovechamiento de los recursos.
- Motivar al personal escuchando y aplicando las propuestas que sugieran (implementar un sistema apropiado de sugerencias).

Grupo objetivo: quince profesionales del área administrativa que incluye al administrador de la Aduana Central, los subadministradores y personal asesor del administrador que labora en la administración de la Aduana Central.

Desarrollo del taller

Mejoramiento continuo y Kaizen

MÓDULO I: Incorporación de una cultura competitiva (5 horas)

- Cambios en el contexto. Introducción.
- Conceptos de Competitividad – Productividad - Eficacia- Eficiencia - Flexibilidad.
- Cambio Cultural.
- ¿Cómo agregar valor a la gestión? Ecuación de valor.
- La Gestión por procesos. Definiciones. Tipos de procesos. Distintos tipos de estructuras organizacionales.
- Del pensamiento tayloriano al pensamiento transversal.
- Ventajas. Resolución de ejercicios y casos en forma grupal.

MÓDULO II: Procesos de mejora continua (5 horas)

- Enfoque Kaizen.
- Diferentes corrientes culturales en los modelos de gestión.

- Trilogía de Juran. Proceso de mejora continua.
- Kaizen y la innovación.
- Eliminación de desperdicios en áreas de servicios.
- Conceptos sobre: 5S ¿Cómo aplicarlos en el interior de la organización?
- Aplicación de Benchmarking.
- Tercerización de actividades. Generación de alianzas.
- Resolución de ejercicios y casos en forma grupal.

Grupo Objetivo: Todo el personal de las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales (67 participantes de las almacenadoras).

Conferencia de Sensibilización

Conferencias de sensibilización (2 horas)

- La transformación como eje de la vida y de las organizaciones.
- Cómo reaccionamos frente a situaciones de cambio.
- La alternativa de la transformación como eje del crecimiento.
- La actitud personal ante el cambio.
- Cómo reaccionamos ante el cambio y la resistencia a salir de nuestras zonas de comodidad.
- El proceso de mejora continua como un elemento para hacer mejor el propio trabajo y lograr más satisfacción en los procesos de atención al contribuyente.
- Cómo nos integramos a la transformación y el cambio organizacional.
- La mejora continua como un desafío de eficiencia personal y organizacional.
- Conclusiones.

Estrategias de enseñanza

El proyecto se debe desarrollar con base en una metodología participativa, con un alto contenido de ejercicios vivenciales. Se prioriza la dinámica de taller, enfocada

esencialmente en el entrenamiento de habilidades, desde una perspectiva sumamente práctica, que lleva a ejecución los conceptos aprendidos a través de:

- Discusión interactiva de casos reales sobre la temática y el sector, propiciando la toma de decisiones de los participantes.
- Desarrollo de trabajos en equipo de alto rendimiento.
- Participación activa, enriqueciendo el proceso de aprendizaje, con las experiencias propias de los participantes de la SAT.

Duración

La duración de la propuesta de capacitación se detalla de la siguiente manera:

- Taller Mejoramiento continuo y Kaizen: **10 HORAS**

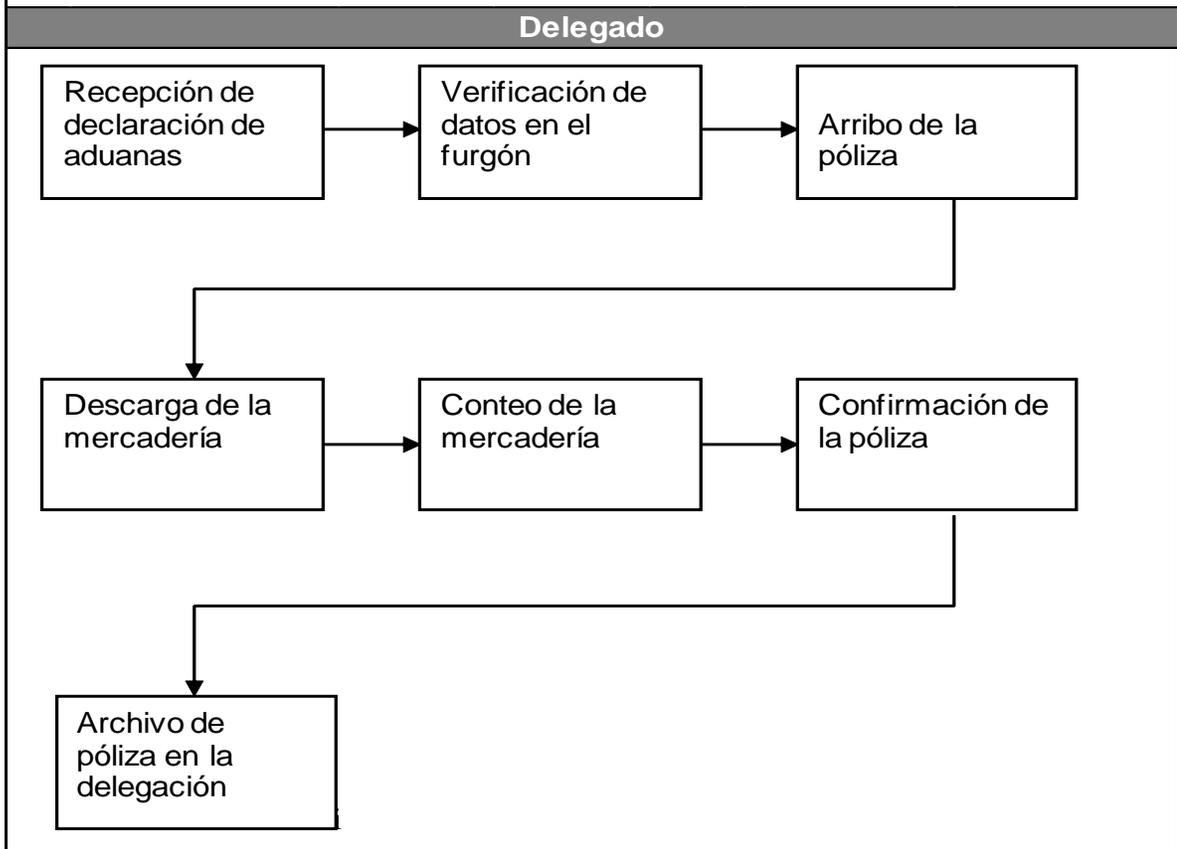
3.8.1.2 Replanteo de actividades

Para proponer un replanteo de actividades se establecen en primer lugar los diagramas de flujo de los procedimientos descritos en el capítulo número 2, como se muestran a continuación:

Imagen 10

Diagrama de flujo de la recepción de mercadería en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

| | | | |
|---------------------|--|--------------|---------------|
| Nombre del proceso: | <u>Recepción de mercadería</u> | Diagrama no. | <u>1</u> |
| Empieza en: | <u>Recepción de declaración de aduanas</u> | Hoja no. | <u>1/1</u> |
| Termina en: | <u>Archivo de póliza</u> | Fecha | <u>Nov-13</u> |
| Hecho por: | <u>Erick Ruano</u> | Visto Bueno | |



| Resumen | |
|---------------------------------|---------------|
| Actividades | Actual |
| Revisión | 4 |
| Entrada / salida de información | 2 |
| Archivo | 1 |
| Total | 7 |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Imagen 11

Diagrama de Flujo de despacho de mercadería en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Determinadas las actividades principales en los procesos de recepción y despacho de mercadería en las imágenes 10 y 11 se procede a realizar un desglose más detallado de cada una de las actividades, el mismo, se realiza para una mayor

determinación de actividades innecesarias y/o que no agregan valor, se aprecian a continuación con el siguiente análisis de flujo de valor para ambos procesos dichas actividades:

Cuadro 26

Análisis de flujo de valor del proceso de recepción de mercadería en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

| Actividad No. | Descripción | Muda | Agrega valor | No agrega valor |
|---------------|---|------|--------------|-----------------|
| 1 | Presentación de la declaración en la delegación de aduanas. | 1 | | X |
| 2 | Esperar a revisión de datos. | 2 | | X |
| 3 | Traslado hacia bodega fiscal para revisión de transporte. | 2 | | X |
| 4 | Revisión de datos de transporte y marchamo. | 2 | X | |
| 5 | Esperar arribo de la póliza. | 2 | | X |
| 6 | Traslado hacia la delegación de aduanas. | 2 | | X |
| 7 | Arribo de la póliza de ingreso a la almacenadora. | No | | |
| 8 | Esperar a turno para apertura del contenedor y descargarlo. | 2 | | X |
| 9 | Traslado hacia la bodega fiscal. | 2 | | X |
| 10 | Verificación de marchamo y placas del transporte. | 2 | | |
| 11 | Corte de marchamo y apertura de contenedor. | 1 | X | |
| 12 | Descarga de mercadería en la bodega fiscal. | No | | |
| 13 | Conteo de bultos. | 2 | X | |
| 14 | Traslado hacia la delegación de aduanas. | 2 | | X |
| 15 | Esperar a confirmación de la póliza. | 2 | | X |
| 16 | Confirmación de la póliza. | no | | |
| 17 | Archivo de póliza. | 2 | X | |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Cuadro 27

Análisis de flujo de valor del proceso de despacho de mercadería en las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

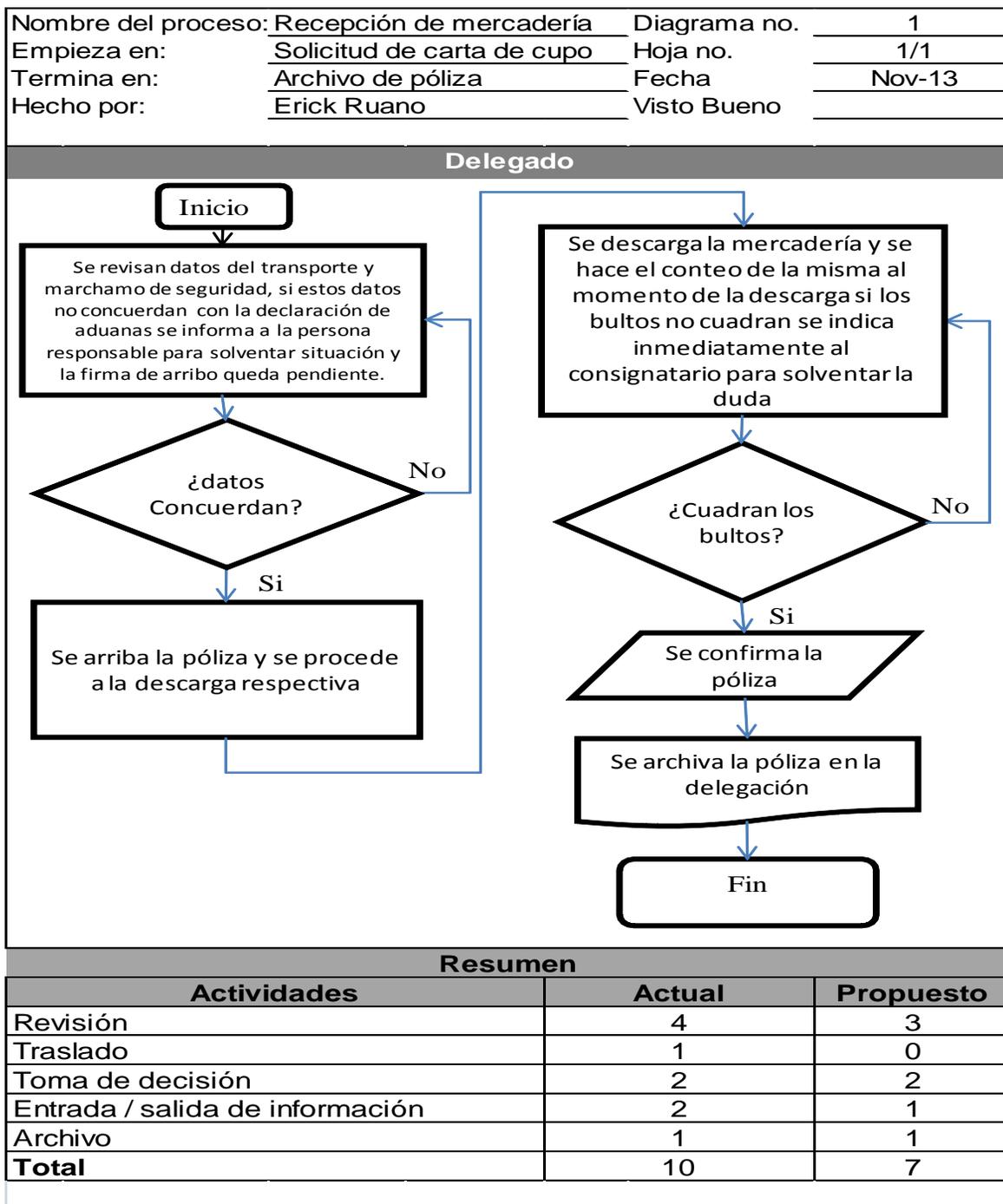
| Actividad No. | Descripción | Muda | Agrega valor | No agrega valor |
|---------------|---|------|--------------|-----------------|
| 1 | Presentación de póliza de retiro en la delegación de aduanas. | 1 | | X |
| 2 | Revisión de documentos para asignar póliza. | 2 | | X |
| 3 | Se adjunta póliza de descargo. | 2 | X | |
| 4 | Espera a asignación de verificador. | 2 | | X |
| 5 | Asignación de verificador. | 2 | X | |
| 6 | Verificación de documentos para liquidación. | 2 | X | |
| 7 | Revisión de clasificación arancelaria y valoración. | No | | |
| 8 | Esperar turno para verificación física de la mercadería. | 2 | | X |
| 9 | Traslado hacia bodega fiscal | 2 | | X |
| 10 | Conteo de bultos y verificación física de la mercadería. | No | | |
| 11 | Vista da orden de carga. | 2 | | X |
| 12 | Espera para extracción de pólizas. | 2 | | X |
| 13 | Se da extracción a la declaración aduanera. | No | | |
| 14 | Liberación de la mercadería. | 2 | X | |
| 15 | Ingreso de información en base de datos. | 2 | | X |
| 16 | Anotación de información en libros de descargo. | 2 | | X |
| 17 | Desglose de la declaración aduanera. | 2 | | X |
| 18 | Se coloca sello de "ENTREGUE" en copia de transportista | 1 | X | |
| 19 | Entrega de copia de transportista al consignatario. | 2 | | X |
| 20 | Archivo de ejemplar de banco de Guatemala, Contraloría y Aduanas. | 2 | | X |
| 21 | Espera para retirar la mercadería en bodega fiscal. | 2 | | X |
| 22 | Retiro de mercadería de bodega fiscal. | 1 | | X |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Una vez realizados los diagramas anteriores, se procede a proponer los nuevos procesos simplificados para una mayor agilización de los trámites que los contribuyentes realizan:

Imagen 12

Flujograma propuesto del nuevo proceso de recepción de mercadería simplificado



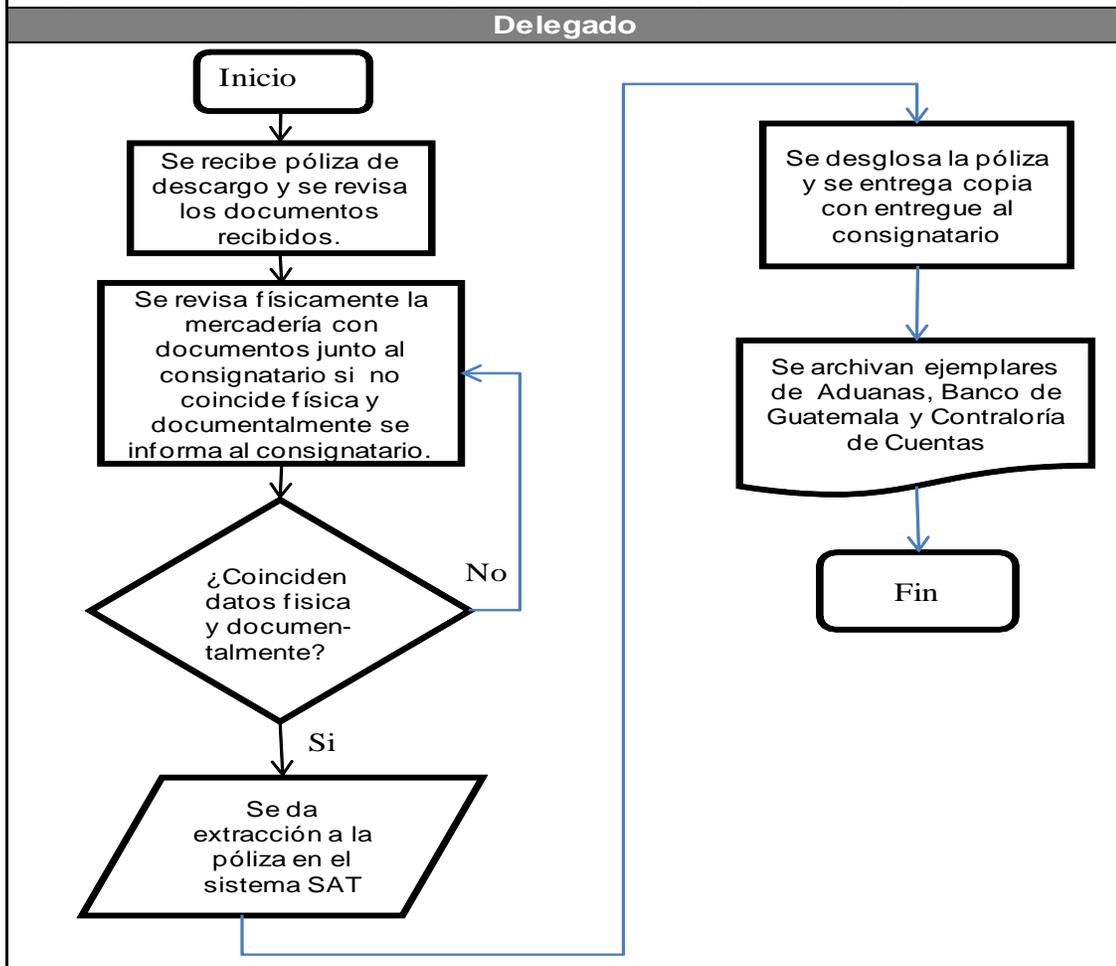
Resumen

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Imagen 13

Flujograma propuesto del nuevo proceso de despacho de mercadería simplificado

| | | | |
|---------------------|------------------------|--------------|--------|
| Nombre del proceso: | Despacho de mercadería | Diagrama no. | 1 |
| Empieza en: | Presentación de póliza | Hoja no. | 1/1 |
| Termina en: | Retiro de mercadería | Fecha | Nov-13 |
| Hecho por: | Erick Ruano | Visto Bueno | |



Resumen

| Actividades | Actual | Propuesto |
|---------------------------------|-----------|-----------|
| Revisión | 6 | 3 |
| Toma de decisión | 3 | 1 |
| Entrada / salida de información | 1 | 1 |
| Archivo | 1 | 1 |
| Total | 11 | 6 |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

3.8.1.3 Uso de internet y correo electrónico

El uso de intranet e internet es fundamental para agilizar las actividades que se realizan en los procesos de recepción y despacho de mercadería, en cuanto a intranet es accesible para todo el personal de la SAT, incluyendo a Aduanas en los almacenes fiscales. En el caso de intranet se debe proporcionar una capacitación adecuada sobre sus usos:

- Creación, publicación y difusión de información
- Comunicación y colaboración paralela en tareas generales
- Elaboración e integración de bases de datos
- Navegación y búsqueda de información dentro y fuera de la red interna
- Formación de grupos de trabajo virtuales y dinámicos

Dentro de la capacitación se debe hacer énfasis en los siguientes puntos:

- Evitarán el manejo de documentos, formularios, manuales y memorándum al ser enviados directamente por intranet, lo que implica ahorro de tiempo de traslado con mensajero de una almacenadora hacia otra dependencia.
- Se debe capacitar al personal e implantar el sistema de envío de audiencias, actas y dictámenes vía intranet, de forma escaneada para facilitar su trámite.
- Capacitar a la administración de Aduana Central para resolver dudas y solucionar problemas, no solo vía memorial o expedientes enviados por mensajeros, sino por intranet mientras llegan los documentos, lo que permitirá acelerar el proceso de recaudación de impuestos.
- Compartir documentos y hojas electrónicas que se elaboren previa revisión de la Aduana Central, para una agilización no sólo en un almacén fiscal sino en todos los almacenes fiscales que realizan actividades similares.
- Proporcionar a través de intranet toda la información necesaria para clasificación y valoración de la mercadería y, de esta manera, evitar los atrasos por la falta de información accesible.

- Evitar el uso exclusivo de teléfono y fax para trasladar información.

En cuanto al uso de internet se sugiere dar acceso a todos los delegados de las Almacenadoras Fiscales, implementando una normativa y restringiendo ciertas páginas de redes sociales, para que su uso sea exclusivo para las tareas que deben realizarse y para buscar la información necesaria para la liquidación de mercadería.

Para el uso de internet y correo electrónico se sugieren las siguientes políticas para los colaboradores de los almacenes fiscales:

POLÍTICAS PARA EL USO DE INTERNET Y CORREO ELECTRÓNICO

PROPÓSITO

El propósito de esta política es establecer normas que aseguren adecuado uso de internet y del correo electrónico para facilitar las labores en las almacenadoras.

ALCANCE

La política aplica a todos los colaboradores que laboran en las almacenadoras fiscales que usen equipos pertenecientes a la SAT y que accedan la Internet proporcionado por la SAT y que hagan uso del correo electrónico. En lo que sigue, la palabra “usuario” se referirá estas personas. El término departamento técnico se referirá en adelante para referirse al departamento técnico de la SAT.

USO DE INTERNET

Asignación de derechos de acceso (privilegios)

- Los privilegios de uso de Internet estarán limitados por la necesidad de acceso que requiera el desarrollo de la función de cada usuario.
- Las solicitudes de nuevos códigos de usuario y los cambios de privilegios de acceso se presentarán por escrito por el coordinador de la delegación de

aduanas en la almacenadora en la que se encuentre el usuario, con la aprobación del administrador de la Aduana Central dirigido al departamento de informática.

- Todos los usuarios que quieran utilizar Internet y correo electrónico de la SAT deberán firmar un documento de conocimiento y aceptación de las políticas de uso del Internet y del correo electrónico antes de recibir un código de usuario.

Identificación única por usuario

- Cada usuario recibirá un código de identificación y una contraseña única. Sin importar la circunstancia, está prohibido compartir o revelar la contraseña a otros usuarios. El uso de la contraseña se considerará equivalente a la firma del funcionario. Para prevenir el uso indebido de contraseñas, el usuario deberá cambiar la suya con la frecuencia que indicará el departamento de informática de la SAT
- Se prohíbe el control de acceso a archivos, aplicaciones, bases de datos, computadoras o redes por medio de contraseñas de otros usuarios.
- Es obligación de cada coordinador reportar de inmediato al departamento técnico los cambios de personal que puedan afectar el uso del sistema, como traslados, retiros, suspensiones, vacaciones o permisos.
- La contraseña que recibe el usuario para que comience a utilizar el sistema será válida únicamente durante la primera sesión en línea. El usuario será obligado por el sistema a suministrar una nueva contraseña. El mismo proceso aplicará cuando el usuario olvide su contraseña y solicite una nueva.

Uso adecuado de Internet

Debe entenderse que Internet es una herramienta estrictamente de trabajo y no con otros fines ajenos a las funciones del usuario, será el departamento técnico, quien supervisará que el internet disponible sea utilizado adecuadamente.

Mal uso del Internet

- El usuario no debe entrar a Páginas Web con contenido pornográfico.
- No se permitirá el uso del denominado “CHAT” en ningún horario (Pagina Web, ICQ, Messenger, etc.)
- El usuario no debe bajar ningún programa (software), sin la debida autorización del departamento técnico, tales como: Shareware, software de evaluación, etc. Archivos de música (MP3, WAV, etc.) ya que estos no poseen licencia para su uso en las delegaciones de aduana en almacenadoras.
- El usuario no debe instalar ningún programa para escuchar MP3, RA, WAV, o emisoras de radio vía Internet. (Winamp, REAL AUDIO, MUSIC MATCH)
- El usuario no debe instalar ningún programa para ver vídeos o emisoras de televisión vía Internet. (REAL AUDIO, BWV, etc.)
- El usuario no debe habilitar, ni revisar correos electrónicos distintos al correo electrónico utilizado por la SAT, ya que estos correos pueden tener virus y afectar la red (HOTMAIL, YAHOO, etc.)
- No debe usarse el Internet para realizar llamadas internacionales (Dialpad, ET2PHONE, FREEPHONE, etc.)
- Se prohíbe cualquier tipo de transmisión vía Internet (Escuchar música y ver vídeos)
- El horario de navegación por Internet no debe ser mayor de 3 horas seguidas, (propuesta por parte del investigador) excedido lo establecido, se le enviará un reporte al coordinador de la delegación, para que evalúe el tiempo que el delegado utiliza la herramienta.

Este tipo de limitaciones se da para proteger el ancho de banda con que cuenta la organización.

Sanciones por mal uso de Internet

El departamento técnico periódicamente estará auditando los equipos que cuenten con la herramienta de Internet, con el fin de verificar el buen uso del mismo.

Al ser encontrado algún usuario dándole mal uso al Internet, el departamento técnico procederá a comunicarle al administrador de la Aduana Central, acerca el mal uso que se le está dando a Internet en su área. Quien hará una llamada de atención por escrita al delegado que incurra en la falta.

De volver a incurrir se aplicarán las siguientes sanciones:

- Suspensión del servicio de internet de forma temporal.
- Suspensión definitiva del servicio de internet en su puesto de trabajo.

USO DE CORREO ELECTRÓNICO

Propiedad del sistema y la información

Como una forma de aumentar la productividad, la SAT proporciona el uso de medios electrónicos como Internet y correo electrónico como una forma de mejorar la comunicación institucional. Los sistemas de comunicación y todos los mensajes generados o manejados por el sistema de comunicación electrónica, incluyendo las copias de respaldo, se consideran propiedad de la SAT.

Usos autorizados

En general, el uso del sistema de correo está restringido a asuntos laborales. Su empleo para asuntos personales está autorizado siempre y cuando:

- Consuma una mínima parte de los recursos y
- No interfiera con el cumplimiento de las obligaciones del delegado.

Está prohibido utilizar el sistema de correo para el desarrollo de actividades políticas, comerciales o de entretenimiento o para la transmisión de mensajes

vulgares u obscenos.

Identidad del usuario en los mensajes

En todos los mensajes deberá aparecer el nombre del usuario, la dirección electrónica, la Almacenadora Fiscal en la que se encuentra y el nombre de la institución.

Privacidad

Los mensajes se transmiten sin cifrar. Si se desea enviar información confidencial, deberán emplearse las facilidades especiales que ofrece el sistema. Los delegados deben estar conscientes que las comunicaciones electrónicas pueden ser reenviadas o interceptadas por terceros. Excepto en casos especiales y autorizados, se prohíbe a los delegados interceptar o divulgar los mensajes de terceras personas.

Copia de seguridad de los mensajes

El usuario deberá responsabilizarse por efectuar copia de los mensajes electrónicos si considera que contienen información de referencia o de importancia al desempeño de sus actividades. No se pretende que el sistema de correo electrónico sirva de método de archivo. La administración del sistema borrará periódicamente los mensajes cuya antigüedad sea mayor a seis meses.

Sanciones por mal uso del Correo Electrónico

El incumplimiento de las normas establecidas podrá acarrear la suspensión de servicio de la siguiente forma:

- Incumplimiento por primera vez de las políticas establecidas se dará amonestación escrita.
- Incumplimiento por segunda vez se suspenderá el servicio por quince días naturales.
- Incumplimiento de las políticas por tercera vez se suspenderá el servicio

por un mes calendario.

- Cuarta vez de incumplimiento se suspenderá el servicio por dos meses o suspensión permanente.

Asimismo se establece que la acción de suspensión no impide que se establezcan procedimientos administrativos para aplicar sanciones disciplinarias por el uso indebido del equipo electrónico y las telecomunicaciones en la institución.

3.8.1.4 Sistema de sugerencias

Para poder implementar un sistema de sugerencias adecuado, es necesario crear un equipo que tenga a su cargo este sistema, para lo cual se propone la siguiente integración:

- El administrador de la Aduana Central (Jefe Superior de la Aduana Central)¹
- Un subadministrador (Jefe inmediato luego del Administrador)
- Los coordinadores de los almacenes fiscales

El equipo se debe reunir para tomar en cuenta las sugerencias de sus integrantes (las sugerencias de los colaboradores aún no se toman en cuenta hasta que este establecido el sistema de sugerencias completamente) y conocer los problemas que puedan surgir en la implementación del sistema.

Responsabilidades del equipo encargado del sistema de sugerencias:

- Dar participación a todo el personal en este sistema.
- Implementar el sistema de sugerencias como una vía de comunicación más directo con todo el personal de los almacenes fiscales.
- Organizar dos reuniones por semana con una duración de tres horas (propuesta por parte del investigador) para establecer los métodos a utilizar en el sistema de sugerencias (este periodo de tiempo es propuesta por el

¹ No se involucra al departamento de Recursos Humanos dentro del sistema de sugerencias ya que el mismo está dirigido a desarrollarse de lleno dentro de la aduana central con la asesoría de Recursos Humanos, sin cargar con tareas extras al departamento.

investigador, con lo que se considera es un tiempo suficiente para tratar los temas principales sin quitar demasiado tiempo en otras actividades a sus participantes).

- El Administrador de la Aduana Central y el Subadministrador son los encargados de dirigir el comité y delegar responsabilidades y autoridad a los coordinadores de las delegaciones en cuanto a la recepción y análisis de las sugerencias recibidas por el personal.

Para determinar estas responsabilidades y la autoridad que cada coordinador tendrá en el sistema de sugerencias se proponen los siguientes pasos para la implementación del mismo:

Cuadro 28
Fases para la implementación del sistema de sugerencias

| FASE | PASOS | RESULTADOS |
|--|--|--|
| 1. Designación del personal responsable de la gestión, recepción y resolución de las sugerencias | <p>Determinar y designar las personas responsables de la gestión de sugerencias.</p> <p>Identificar o determinar las personas que podrán recibir sugerencias.</p> <p>Establecer las funciones de las personas que recibirán sugerencias</p> <p>Identificar o determinar las personas que podrán recibir sugerencias.</p> <p>Establecer las funciones de las personas que recibirán sugerencias</p> | Establecer el personal encargado de la gestión y recepción de sugerencias, y las funciones que tiene dicho personal. |
| 2. Preparación de las personas responsables de la gestión y recepción de sugerencias | <p>Preparar las personas de atención, gestión y recepción sugerencias.</p> <p>Preparar los canales de presentación.</p> <p>Preparar los soportes necesarios para la gestión de sugerencias.</p> | Personas capacitadas para la recepción y análisis de sugerencias, implantadas |

| | | |
|--|---|---|
| 3. Definición del Procedimiento de Atención y Gestión de Sugerencias | Elaborar el Procedimiento que describa las acciones a realizar desde la recepción de la sugerencia, hasta el envío de la respuesta a la persona que la formuló. | Procedimiento de Atención y Gestión de Sugerencias, definido. |
| 4. Difusión del Sistema de Sugerencias | <p>Informar a todo el personal de SAT en los almacenes fiscales de la existencia y funcionamiento del Sistema de Sugerencias.</p> <p>Informar a las personas usuarias de la posibilidad de presentar sugerencias, y el modo de hacerlo.</p> | Difusión interna. |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Los temas en los cuales los trabajadores pueden participar son:

- Mejorar la distribución de la oficina.
- Reducción de tiempos en las actividades que realizan.
- Simplificación de los procesos.
- Modificación o readecuación de hojas electrónicas o bases de datos.
- Readecuar los métodos de trabajo.
- Incremento de la productividad en los almacenes fiscales.
- Mejora en el uso de herramientas de trabajo.
- Eliminación de tiempos de espera por parte de los consignatarios.
- Calidad en el trabajo.
- Simplificación de procesos administrativos.
- Eliminar documentación innecesaria para la realización de sus actividades.
- Mejoramiento del medio ambiente en su área de trabajo.
- En caso de surgir una sugerencia en un tema distinto a los mencionados anteriormente será el coordinador quien informara de dicha sugerencia al administrador quien analizará dicha sugerencia con el subadministrador a cargo y de esta manera determinar si la sugerencia aplica para ser tomada en cuenta.

Se debe motivar a los trabajadores para que planteen el mayor número de sugerencias, aunque sean sencillas, de esta manera lograr el objetivo de motivar y dar una participación activa a los trabajadores en la mejora continua mediante el sistema de sugerencias.

El equipo responsable debe revisar y analizar todas las sugerencias que aportan los trabajadores, dependiendo del grado de impacto que puedan tener deberán ser analizadas con más detalle. Se debe motivar a los colaboradores para que aporten sus sugerencias de forma voluntaria.

Se sugiere que el equipo implemente los siguientes medios internos para motivar la participación de los trabajadores:

- Publicidad vía correo electrónica acerca del sistema de sugerencias.
- Boletines quincenales que serán distribuidos mediante los coordinadores de cada almacenadora.
- Periódicos y folletos mensuales elaborados por el equipo mostrando las sugerencias que se han proporcionado de que delegaciones de aduana han sido dadas esas sugerencias y los beneficios que han obtenido los mismos delegados con su implementación.

Se deben evaluar las sugerencias de manera objetiva, no tomando en cuenta al trabajador que las presenta, sino la importancia que tiene dicha sugerencia, para no verse influenciados por preferencias de ningún tipo. Esto se puede hacer implementando una tabla de evaluación de sugerencias, donde cada colaborador pueda visualizar el impacto que tiene su sugerencia. Los coordinadores son los encargados en sus almacenes fiscales de motivar a los colaboradores para que sugieran mejoras.

Se debe proporcionar a los colaboradores los formatos adecuados (propuestos por el investigador) para aportar sus sugerencias.

El sistema de sugerencias es una oportunidad de desarrollar y compartir sus habilidades y experiencias con los demás, beneficiando al colaborador mismo, mejorando constantemente y obteniendo más experiencia, logrando sentirse satisfecho por la recompensa obtenida que podría ser monetaria o no monetaria.

A continuación se muestra el formato para la presentación y recibo de sugerencias por parte de los trabajadores, así como formato para sugerencias de los usuarios en las delegaciones de aduanas, dicho formato es similar al de los trabajadores para una fácil tabulación de las respuestas:

Imagen 14

Formato para la presentación de sugerencias por parte de los delegados

Superintendencia de Administracion Tributaria, SAT Administracion de Aduana Central

Hoja de sugerencias

Nombre de la persona que sugiere _____
Código del colaborador _____ Puesto _____ Almacenadora _____
Fecha de entrega _____

¿Qué problemas he detectado?

Mi idea para solucionar el problema es:

Responsable directo: _____
¿Qué puedo aportar a esta sugerencia?

Espacio exclusivo para el responsable.
Tipo de sugerencia: Calidad () Productividad () Otra ()
Conclusiones:

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Imagen 15

Formato para la presentación de sugerencias por parte de los usuarios

Superintendencia de Administracion Tributaria, SAT Administracion de Aduana Central

Hoja de sugerencias

Ud. es: (consignatario, tramitador) _____
Que trámite realiza _____ Almacenadora _____
Fecha de entrega _____

¿Tuve algún problema al momento de realizar mis trámites? De ser así, ¿cuál fue el problema?

¿Alguna sugerencia para solucionar el problema?
en caso de no haber tenido ningún inconveniente
¿cree ud. que puede la delegación ofrecerle un
mejor servicio? Si su respuesta es sí, de qué
manera?

Coordinador: _____
¿Qué puedo aportar a esta sugerencia?

Espacio exclusivo para el coordinador de la delegación.
Tipo de sugerencia: Calidad () Productividad () Otra ()
Conclusiones:

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Imagen 16

Formato para acuse de recibo de las sugerencias de los colaboradores

Acuse de recibo

Sistema de Sugerencias

Con fecha _____ recibimos su sugerencia a través de
_____ (Medio).

Queremos agradecer su participación en la mejora de nuestros servicios a través del sistema de sugerencias, y le informamos que procedemos a analizar su propuesta.

En el plazo máximo de un mes, le informaremos de las actuaciones realizadas.

Atentamente,

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Para poder evaluar la efectividad del sistema de sugerencias se debe crear un sistema de reconocimiento a los colaboradores que aportan ideas beneficiosas a la institución, que podrían ser monetarios o a través de obsequios.

Cuando la sugerencia tenga un impacto económico, se procederá así:

- a. Se selecciona un indicador que se haya visto afectado exclusivamente por la ejecución de la idea, por ejemplo, una idea que proponga agilizar las descargas de mercadería, se evalúa el grado de atrasos que se tiene actualmente y cómo esa idea afecta positivamente a reducir dicho atraso.
- b. Se registra su valor antes y después de la ejecución.
- c. Se cuantifica económicamente el ahorro asociado a la variación del indicador.

Cuando no es posible evaluar económicamente el impacto de la sugerencia, habrá que definir criterios cualitativos a valorar, entre ellos la seguridad y el medio ambiente, habrá que ponderarlos y asignar una puntuación.

Los reconocimientos y la forma de otorgarlos variarán según la puntuación que se obtenga por la sugerencia presentada, ya sea:

- a. Cuantitativa
- b. Cualitativa

De ser un reconocimiento cualitativo se sugiere que el mismo se puede otorgar de la siguiente forma:

- Entrega de carta de felicitación por la sugerencia proporcionada emitida por el administrador de la Aduana Central.
- Reconocimiento público mediante pines otorgados a las personas participantes.
- Colaborador del mes que haya proporcionado más sugerencias productivas para su delegación de aduanas.

En caso de ser un reconocimiento cuantitativo los mismos se pueden otorgar con base a la correcta y pronta recaudación de los tributos, como por un porcentaje mensual de los tributos recaudados de forma eficiente y eficaz.

Factibilidad de la propuesta:

Como propuesta por parte del investigador, se sugiere otorgar un 2% de reconocimiento por cada cien quetzales recaudados por un correcto ajuste en declaraciones detectadas incorrectas, ya sea por la clasificación de la mercadería o por la valoración declarada incorrectamente por el importador.

Al incentivar a los colaboradores a realizar ajustes analizando correctamente la partida no poniendo prioridad en alcanzar la meta sino tomando en cuenta que al realizar ajustes correctos (dichos ajustes serán analizados por el departamento técnico en cuanto a la clasificación arancelaria de la mercadería y por un Subadministrador de la Aduana Central en cuanto a ajuste por valoración mal declarada) beneficiará no sólo a la Aduana Central para alcanzar la meta de recaudación sino que obtendrá un reconocimiento monetario por su trabajo bien realizado.

Ajustes al mes por almacenadora X 2%= total de reconocimiento otorgado por almacenadora

$$Q. 150,000.00 \times 2\% = Q. 3000.00$$

Lo obtenido por cada delegación de aduana se distribuirá a cada delegado según los ajustes que cada uno haya realizado.

La Aduana Central recibirá un ingreso de Q. 147,000.00 por ajustes realizados correctamente, al ser analizados previamente por el departamento técnico dichos ajustes realizados no hay cabida a equivocaciones y a tener que devolver mediante crédito fiscal lo recaudado.

Los factores que debe tomar en cuenta la administración para que el sistema de sugerencias sea exitoso son:

- Fundamentalmente, la participación activa del personal,
- Capacitación de los responsables del análisis de las sugerencias (ver cuadro numero 16, fases para implementación del sistema de sugerencias,
- Tiempo de evaluación de las propuestas,
- Hacer énfasis que se toman en cuenta todas las ideas, incluso las pequeñas sugerencias para cambios y mejoramiento de las actividades,
- Divulgar las sugerencias que se implanten y el reconocimiento de quien las sugirió,
- Implantación rápida de las sugerencias adecuadas,
- Participación de la Aduana Central, para la implementación del sistema de sugerencias en los almacenes fiscales,
- Recompensar a los autores de las sugerencias aceptada se implantadas según lo establecido anteriormente,
- Un formato simple y sin complicaciones para poder presentar las sugerencias de forma clara,
- Estimular la creatividad y participación de los colaboradores en cuanto a las sugerencias propuestas.

3.8.1.5 Capacitación de personal

De acuerdo a los resultados obtenidos en las capacitaciones que han recibido los colaboradores al ingresar a la SAT, así como el tiempo de laborar en la misma, se proponen las siguientes actividades de capacitación, haciendo énfasis en la motivación, ya que se considera que es una de las principales herramientas que ayudarán a la implementación del sistema de mejora continua en los almacenes fiscales:

- Motivación
- Autoestima
- Ética profesional

- Trabajo en equipo
- Calidad total
- Liderazgo
- Atención a los contribuyentes
- Legislación fiscal y aduanera
- Correcto uso de intranet y correo electrónico
- Sistema de sugerencias

Todas las capacitaciones serán desarrolladas por el personal de Recursos Humanos con participación directa de la Administración de Aduana Central. El objetivo principal de estas capacitaciones es modificar las actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas de los colaboradores.

Objetivos de la capacitación:

- Dotar de personal capacitado y motivado para aprovechar sus habilidades y experiencia al máximo.
- Alimentar el sentido de responsabilidad hacia la institución.
- Motivar a los colaboradores en sus puestos de trabajo para poder trabajar en equipo.
- Mejorar el comportamiento y la actitud de los colaboradores, mejorando así sus relaciones con los compañeros y con las autoridades superiores.

Cuadro 29
Capacitación introductoria

| | |
|----------------------|--|
| Dirigido a | Grupos de 10 a 15 colaboradores en el que se incluye a un miembro de la Administración de Aduana Central |
| Incluye | <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes perjudiciales hacia la institución • Niveles de jerarquía • Trabajo en equipo • La moral en la unión de trabajo en equipo • Metas y objetivos para mejorar la recaudación, mediante una mejor disposición a trabajar eficientemente en el almacén fiscal |
| Actividades | <p>Se imparte el curso de forma dinámica y participativa.</p> <p>Dinámicas de grupo para aprender a trabajar en equipo.</p> <p>Cambios que se deben realizar en las actitudes personales.</p> <p>Entrega de información impresa del curso.</p> <p>Evaluación de asimilación de la actividad.</p> |
| Duración | 2 Días |
| Calendario y horario | Lunes y martes, de 8 a 12 horas (se sugieren los dos primeros días de la semana por ser los días con menos movimiento en la mayoría de delegaciones de aduana) |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Cuadro 30**Cronograma de capacitación introductoria**

| | Actividades /tiempo en semanas | Semanas | | | | | | | | Responsable |
|---|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1 | Presentación de propuesta a RRHH | X | | | | | | | | Investigador |
| 2 | Presentación de propuesta a Administración de Aduana Central | | X | | | | | | | R.R.H.H. |
| 3 | Aprobación del curso | | X | | | | | | | Administrador de Aduana Central |
| 4 | Proceso de capacitación al personal que impartirá el curso | | | X | X | | | | | R.R.H.H. |
| 5 | Selección de temas con asistencia de Recursos Humanos, por parte del personal capacitado para impartir el curso al resto de personal | | | | | X | | | | Administración de Aduana Central |
| 6 | Capacitación | | | | | | X | | | Administración de Aduana Central |
| 7 | Evaluación de resultados en los almacenes fiscales | | | | | | | X | X | Administración de Aduana Central |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

3.8.1.6 Simplificación del trabajo administrativo

En cuanto a la simplificación del trabajo administrativo, se plantea un medio para poder modificar y simplificar los siguientes procedimientos:

- Elaboración de audiencias por valoración y clasificación
- Elaboración de expedientes
- Ingreso de datos en la base establecida
- Elaboración de reportes de recaudación diaria, semanal y mensual

Se propone la simplificación de las actividades arriba descritas, ya que incluyen pasos que:

- No son necesarios
- Contienen excesiva formalidad
- Su trámite incluye documentos que pueden ser reemplazados o simplificados
- Incluye la exigencia de documentos innecesarios

Con el fin de proporcionar un mejor servicio reduciendo el tiempo y eliminando los atrasos en los almacenes fiscales en los procesos indicados con anterioridad se debe simplificar los procedimientos en el trabajo administrativo para minimizar las formalidades que conllevan los procesos y que son innecesarios para los trámites, para lo cual se debería desarrollar las siguientes fases:

- Seleccionar el procedimiento a mejorar
- Describir el procedimiento actual
- Analizar el procedimiento
- Proponer el nuevo procedimiento simplificado
- Diseño del nuevo procedimiento, aprobación y ejecución

3.8.1.6.1 Seleccionar la actividad a mejorar

Se debe determinar la prioridad de los procedimientos a mejorar, estableciendo mediante Aduana Central los más importantes y que se vuelven más burocráticos para que sean simplificados y establecer los beneficios que la simplificación aportará a los almacenes fiscales.

3.8.1.6.2 Describir el procedimiento actual

Tomando en cuenta qué se pretende mejorar dicho proceso, a través de los siguientes puntos:

- Para describir el procedimiento en forma correcta se debe utilizar la observación directa, tomando en cuenta entrevistar a colaboradores que participan en el proceso actual, medición de tiempo y los atrasos en que se incurre.
- Luego de determinado el procedimiento, describirlo en forma congruente, incluyendo los pasos y requisitos que se toman en cuenta para poder complementarlo.
- Representar gráficamente el procedimiento para una mejor visualización

Cuadro 31

Formato para la descripción del procedimiento a simplificar

| No. | Nombre y descripción del procedimiento | Base legal | Requisitos | Duración | Involucra dinero |
|--|--|--|---|--|--|
| 1 | <u>Recepción de mercadería</u> Procedimiento mediante el cual se recibe la mercadería aérea, marítima o terrestre mediante un régimen DA o DT en la almacenadora para ser descargada y liberación posterior de la misma con el régimen que decida el consignatario. | Res. 223-2008 COMIECO Res. 224-2008 COMIECO Dto. 17-73 Código penal Dto. 58-90 Ley contra la defraudación y contrabando aduanero Dto. 11-2001 del directorio de la SAT Dto. 10-2012 Ley de actualización aduanera Dto. 134-2012 Ley aduanera | <ul style="list-style-type: none"> • Declaración de mercancías de contraloría y transportista. • Carta de cupo • Factura comercial • Documento de transporte. | De 1 a 3 horas dependiendo de la manera en que se encuentra embalada la mercadería | SI (para el consignatario que debe pagar personal para descargar la mercadería y parqueo por el transporte en ocasiones) |
| Autor: Coordinador/Subadministrador | | | Fecha: 10 de octubre de 2013 | | |
| Revisor: Administrador de Aduana Central | | | Vo.Bo (firma) | | |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

3.8.1.6.3 Análisis de las actividades

En este punto se deben analizar en forma de preguntas los procedimientos, para determinar las fallas y demoras que el procedimiento actual posee:

¿Cuál es el objetivo del procedimiento?

¿Quiénes participan en el procedimiento?

¿Son necesarios todos los pasos que se efectúan actualmente?

¿Qué ventajas trae simplificar el procedimiento?

¿Son necesarios todos los colaboradores que participan en el proceso o es necesario incluir más personas?

Los criterios que debe tomar en cuenta el analista son:

- Relacionar los objetivos de la SAT con el procedimiento
- Relacionar factores, tales como el personal que participa en el procedimiento y la duración de las etapas del procedimiento.
- Necesidad y uso de los requisitos exigidos
- Disposiciones legales y administrativas que sustenta el procedimiento.
- Gastos que ocasiona el procedimiento tanto a los usuarios como SAT si así es el caso.

El cuadro anterior será de utilidad para hacer una descripción detallada de los procedimientos actuales y, de esta forma, poder analizar los posibles atrasos y deficiencias que tenga el proceso actual. El cuadro siguiente se utilizará para los responsables designados por el Intendente de Aduanas (Que no debe ser mayor a 5 personas), para poder realizar un análisis más puntual de los procedimientos que se simplificarán:

Cuadro 32

Preguntas básicas para análisis de procedimientos

| Propósito | Lugar | Sucesión | Persona | Medios | Cantidad |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| ¿Qué se hace? | ¿Dónde se hace? | ¿Cuándo se hace? | ¿Quién lo hace? | ¿Cómo se hace? | ¿Qué cantidad de trabajo realiza? |
| ¿Para qué se hace? | ¿Por qué se hace allí? | ¿Por qué se hace? | ¿Por qué lo hace esa persona? | ¿Por qué se hace de ese modo? | ¿Cuáles son las tareas que absorben mayor tiempo? |
| ¿Qué otra cosa podría hacerse? | ¿En otro lugar podría hacerse? | ¿Cuándo podría hacerse? | ¿Qué otra persona podría hacerlo? | ¿De qué otro modo podría hacerse? | ¿Cuánto cuesta? |
| ¿Qué debería hacerse? | ¿Dónde debería hacerse? | ¿Cuándo debería hacerse? | ¿Quién debería hacerlo? | ¿Cómo debería hacerse? | ¿Cuánto se necesita? |
| | | ¿Qué tiempo tomará hacerlo? | ¿Qué es lo que hace? | ¿Cómo se está realizando? | |
| | | ¿Cuáles son los pasos? | | | |
| | | ¿Por qué es necesario este paso? | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Luego de analizar los procedimientos se deben formular las posibles simplificaciones a los mismos, alternativas factibles para mejorar los procedimientos, para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Aprovechar los conocimientos, experiencia y sugerencias brindadas por los trabajadores en las entrevistas realizadas.
- Valorar y analizar la forma en que los procedimientos se realizan en otros departamentos similares (ver nueva estructura de Aduana Central).
- Analizar un procedimiento a la vez, para poder determinar las ventajas y desventajas que podría traer la solución planteada al procedimiento actual.
- Verificar la legislación aduanera vigente para constatar que no se contradice o deja de cumplir alguna disposición legal con la simplificación del procedimiento.
- Evitar que la propuesta de solución sea demasiado complicada para implementarla.

Para poder determinar la manera de simplificar los procedimientos se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

Cuadro 33

Cuadro para simplificar procedimientos

| Pregunta | Análisis | Posible mejora |
|-------------------|--|---------------------------------|
| ¿Cómo se hace? | ¿Con qué propósito se hace? ¿Sirve para lo que se supone debe de servir? | Eliminar |
| ¿Por qué se hace? | ¿Debería hacerse? | Eliminar |
| ¿Dónde se hace? | ¿Por qué se hace allí? ¿Por qué se debe hacer allí? ¿Dónde podría hacerse? ¿Podría hacerse mejor cambiando la persona o el equipo de lugar? | Cambiar la forma en que se hace |
| ¿Cuándo se hace? | ¿Por qué se hace entonces? ¿Se hace en un orden adecuado? ¿Puede hacerse una parte o hacerlo en otro momento? | Cambiar el orden |
| ¿Quién lo hace? | ¿Por qué lo hace esa persona? ¿Es la persona adecuada para hacerlo? ¿Se obtendrían mejores resultados si lo hace alguien más? | Cambiar |
| ¿Cómo lo hace? | ¿Por qué se hace de ese modo? ¿Puede hacerse mejor con otro equipo? ¿Hay otra manera de hacerlo? | Simplificar |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

En los cuadros 20 y 21 se señalan las interrogantes básicas que ayudarán en el proceso de análisis.

De dicho análisis se deducirá la necesidad de cambiar, simplificar o eliminar pasos y requisitos innecesarios. Así se puede tomar una de las siguientes opciones propuestas:

- Eliminar todo paso que en las etapas del procedimiento que no es significativa en el mismo, debiendo dejar definidos solo los pasos que son realmente necesarios.
- Fusionar aquellos procedimientos de naturaleza similar y que tienen el mismo tratamiento.
- Establecer la exigencia de requisitos estrictamente necesarios.
- Disminuir el número de formatos utilizados.
- Eliminar la obligatoriedad de exigir documentos que la almacenadora posea por un trámite efectuado anteriormente por el interesado.

Al finalizar el análisis de los procedimientos, se deben formular alternativas de solución sobre el procedimiento a simplificar. Para el efecto se debe tener presente lo siguiente:

- Poner en práctica el conocimiento, iniciativas y experiencias obtenidas con la participación de los trabajadores que intervienen en el mismo
- Tratar al procedimiento en forma integral, a fin de considerar las acciones positivas y negativas del mismo
- No perder de vista el objetivo del estudio
- Priorizar las recomendaciones prácticas y objetivas que se ajustan a la realidad
- Revisar los dispositivos legales vigentes, especialmente aquellos que presentan dificultad para la modificación e implantación del procedimiento mejorado
- Evitar soluciones que requieran de complejos esquemas de implementación
- Aprovechar toda ayuda disponible que permita la solución del procedimiento

3.8.1.6.4 Proponer el nuevo procedimiento simplificado

El objetivo de una simplificación de los procedimientos es eliminar los pasos innecesarios y reducirlo a los que son necesarios, ahorrando tiempo y maximizando la eficiencia y rapidez de atención a los contribuyentes.

Preguntas que debe responder el nuevo procedimiento administrativo simplificado:

- ¿Qué paso se ha eliminado y por qué?
- ¿Qué actividades innecesarias se han simplificado?
- ¿En qué mejorará el cambio?
- ¿El cambio realmente simplificará el procedimiento?
- ¿La simplificación conlleva también modificar los formularios y formatos que se utilizan?
- ¿De qué manera se agilizará el trámite o procedimiento?

3.8.1.6.5 Aprobación y ejecución del procedimiento simplificado

Para ser sometido a aprobación el nuevo procedimiento simplificado, su diseño debe ser lo suficientemente realista, de forma que permita su aplicación en la forma adecuada.

Al momento de su aprobación se debe tomar en cuenta el tiempo que se necesita para su aplicación y el grado de participación del equipo de trabajo. Para que los procedimientos simplificados puedan ser analizados para su aprobación y ejecutados eficazmente se debe establecer un nuevo manual de procedimientos, que luego de su aprobación sea distribuido a todos los involucrados en los procesos administrativos que serán simplificados. La ejecución de la simplificación en el trabajo administrativo es responsabilidad del Intendente de Aduanas, a través del administrador de la Aduana Central.

Contenido del Manual de Procedimientos Simplificados para su aprobación:

Objetivos

- Estandarizar y simplificar el trabajo y evitar las alteraciones
- Facilitar las labores en los almacenes fiscales
- Simplificar la determinación de responsabilidades
- Enseñar el trabajo a los nuevos colaboradores
- Aumentar la eficiencia de los colaboradores en servicio

Contenido

La estructura del Manual de Procedimientos es la siguiente:

1. Introducción
2. Índice
3. Objetivo
4. Alcance
5. Aprobación y actualización
6. Datos del procedimiento
7. Nombre del procedimiento
8. Objetivo
9. Base legal
10. Requisitos
11. Etapas del procedimiento
12. Duración
13. Diagramación
14. Formularios

Instrucciones para desarrollar los rubros que contiene el manual de procedimientos:

- **Introducción:** En este rubro se indicará algunas características generales de los procedimientos que se describen en el documento, haciendo referencia hacia quienes va dirigido. Igualmente, la importancia del manual y la metodología que se emplea para su información.
- **Índice:** Constituido por los títulos y subtítulos que contiene el manual, señalando su respectiva ubicación por el número de páginas.
- **Objetivos:** Se precisará el o los beneficios (propósitos) que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del manual.
- **Alcance:** Aquí se consignará el ámbito de aplicación del manual.
- **Aprobación y actualización:** En este rubro se indicará la denominación, número y fecha del dispositivo que aprueba el Manual.
- **Datos del procedimiento:** En este apartado se colocarán las características de cada uno de los procedimientos y comprende a su vez:
 - a. **Nombre del procedimiento:** En este numeral se señalará en forma clara y precisa el nombre del procedimiento. La denominación del procedimiento debe reflejar concretamente el propósito u objeto del trámite a que se refiere con el objeto de que tanto los colaboradores como cualquier otra persona que lea el procedimiento puedan identificarlo fácilmente.
 - b. **Objetivo:** Aquí se colocarán los resultados finales que se pretenden alcanzar con el procedimiento.
 - c. **Base legal:** Se citará el marco legal y/o normas administrativas que regulen en forma directa la ejecución del procedimiento.
 - d. **Requisitos:** Se detallará la totalidad de los documentos que deben cumplirse para poder completar el procedimiento.
 - e. **Duración:** En este apartado se indicará el tiempo total estimado de duración del procedimiento.
 - f. **Diagramación:** Acá se presentarán cuando sean necesarios los gráficos que muestren toda la secuencia del procedimiento. (Flujograma del procedimiento)
 - g. **Formularios:** Se incluirán los diversos impresos utilizados en la ejecución

del procedimiento, acompañando las instrucciones para su empleo.

Ejemplo de un procedimiento:

1. Nombre del procedimiento

Elaboración de audiencias por valoración y/o clasificación.

2. Objetivo

Establecer un procedimiento que ayude a agilizar la elaboración de audiencias de valoración y/o clasificación arancelaria.

3. Base Legal

Decreto 17-73 Código Penal de Guatemala

Decreto 58-98 Ley Contra la Defraudación y Contrabando Aduanero

Decreto 06-91 Código Tributario

Acuerdo 134-2012 Reglamento de la Ley Aduanera Libro III

4. Requisitos

Cuando la audiencia es por valoración:

- Información de precios de importaciones similares en la base de datos de SAT
- Constancia de transferencia bancaria para verificar el valor correcto.
- Factura comercial

Cuando la audiencia es por clasificación arancelaria:

- Factura comerciales
- Hoja técnica del producto cuando se requiera (obtenida de internet)
- Determinar la correcta clasificación de mercadería en base a la información proporcionada.
- Llenado de la audiencia para ser entregada al consignatario.

5. Etapas del procedimiento

- Se recibe la documentación por parte del consignatario.
- Si se necesita una hoja técnica se consulta internet o la base de datos antes de solicitarla al consignatario.
- Se analizan los documentos.

- Se cambia la clasificación y/o valoración de la mercadería.
- Llenado de la audiencia.
- Se entrega la audiencia al consignatario presentando previamente copia de DPI firmando la notificación de la misma.

6. Duración

Luego de recibida la documentación completa la audiencia se debe elaborar en un plazo máximo de 1 hora 30 minutos.

7. Diagramación

8. Formularios

Formato en Excel de audiencia por valoración y clasificación

3.8.1.7 Implementación del sistema Kaizen

3.8.1.7.1 Plan de implementación

A continuación se presenta una propuesta del plan para la implementación del Kaizen en los almacenes fiscales de la Aduana Central:

3.8.1.7.2 Presentación del plan de implementación

Se necesita presentar una propuesta bien definida de implementación del sistema de mejora continua Kaizen al personal de la administración, en primer lugar y luego de revisado y analizado, al personal de los almacenes fiscales, en especial a los coordinadores, para concientizar a todo el personal de los beneficios que traerá consigo la implementación de esta propuesta.

El plan de implementación que se propone contiene los siguientes elementos:

- Introducción de Kaizen en el área administrativa, para que a través de ella se determinen los posibles problemas que impidan a los delegados la mejora constante de sus actividades y puestos de trabajo.
- Brindar el apoyo por parte de la administración a todos los trabajadores en base al Kaizen, haciendo énfasis en el trabajo en equipo de todos los trabajadores involucrados en los procesos de recepción y despacho de la

mercadería, puesto que, sin la colaboración del área administrativa, los colaboradores por sí solos no podrán llevar a cabo una implementación exitosa del plan que se propone.

3.8.1.8 Capacitación del personal

Para poder implementar las mejoras en los puestos y áreas de trabajo de los almacenes fiscales, así como en el ambiente que se labora, se hace necesario capacitar a los trabajadores en las siguientes áreas:

- Relaciones interpersonales
- Calidad en el servicio

La capacitación debe ser brindada por el personal de RRHH, indicando también las mejoras que se implementarán y la forma en que la Administración y la Intendencia de Aduanas proporcionarán las herramientas y la ayuda necesaria para que puedan llevarse a cabo.

3.9 Evaluación de desempeño

Después de realizado el diagnóstico respectivo se propone la implementación de una evaluación de desempeño que permitirá identificar las brechas existentes entre la situación real contrastada con la situación deseada, y será sobre esta base que se podrán orientar los esfuerzos necesarios a fin de lograr la consecución de los objetivos establecidos en Aduana Central.

Es importante reconocer que la Evaluación de Desempeño no funciona por sí sola, si no que este es un instrumento que permitirá determinar cuán eficiente y efectivos están siendo los colaboradores en las funciones que realizan en los almacenes fiscales, esto con la finalidad de lograr los objetivos establecidos, como la misión y la visión que se proponen para Aduana Central. Lo que se busca es detectar las brechas existentes y sobre esta base desarrollar y complementar las áreas de mejora.

3.9.1. Finalidad

El propósito que se persigue con la aplicación de la Evaluación de Desempeño es el de lograr dotar a la Aduana Central a través del departamento de RRHH de una adecuada y justa ubicación del Colaborador en la misma, dependiendo del grado de Habilidad, Responsabilidad y Esfuerzo que lo caracterice acorde a los requerimientos mínimos exigidos por el puesto de trabajo definidos por la descripción de funciones.

3.9.2. Objetivos

En el proceso de la Evaluación de Desempeño, se establecen los objetivos que la administración precisa, considerándolos como las ventajas que generan su implementación.

Dichos objetivos son:

- Determinar en qué medida las cualidades propias de los colaboradores se ajustan con respecto a los requerimientos Mínimos del Puesto. En el mediano plazo las mejoras obtenidas.
- Determinar las deficiencias operativas y/o administrativas; y así establecer un cuadro de necesidades de desarrollo de personal, como resultado del Proceso de Evaluación y Calificación.
- Saber exactamente con que potencial humano cuenta la Aduana Central en las almacenadoras.
- Establecer un cuadro de meritos, que sirva de base para tener presente a los colaboradores que se encuentra aptos para la promoción y/o ascenso (acorde a la política de Promoción y/o Ascenso, que se encuentra definida en el acuerdo de directorio número 2-2008), dado por el cumplimiento normal de sus funciones.
- Emplear los resultados para nivelar salarial y/o remunerativamente al

personal que de acuerdo con el Plan Salarial diseñado, cumpla con poseer un buen rendimiento y/o calificativo de evaluación, respecto a los requerimientos mínimos del puesto.

- Sentar las bases para establecer un adecuado Programa de Evaluación del Desempeño en las almacenadoras fiscales en forma periódica. Y a partir del cual en términos generales, se logre analizar, criticar y orientar a los colaboradores hacia una adecuada realización de sus labores.

3.10 Control y evaluación de la propuesta de mejora continua

En el sistema de mejora será necesaria la utilización de los controles correctivos que están enfocados a reducir los errores cometidos durante el proceso y los preventivos a anticiparse a las situaciones indeseables y lograr las metas planeadas. Los controles serán aplicados indistintamente del nivel organizacional del que se trate; así la alta dirección estará preocupada por el control estratégico y táctico, en tanto que los colaboradores por el control operativo. Los controles estratégicos tendrán que ver con la política establecida en esta propuesta, modificaciones en la estructura de organización y los tácticos de conocer si el trabajo está alcanzando las metas planeadas.

Los controles operativos se establecerán en el día con día y verán la realización de las actividades rutinarias de la empresa.

Los pasos para el establecimiento de controles en la institución, serán los siguientes:

- a. **Determinar las áreas de control.** Las áreas que habrán de ser controladas deben ser establecidas con claridad.
- b. **Los estándares.** Los estándares son fundamentales en el proceso de control, contra ellos se comparará el desempeño. El estándar clarifica a los

colaboradores que es lo que se espera de ellos, es decir hace los controles objetivos.

- c. **Medición del desempeño.** Con los estándares listos lo siguiente será considerar como medir el desempeño y que tan frecuentemente se hará. Las mediciones cualitativas serán utilizadas en aquellos factores que no son fáciles de medir, tales como la atención de y la amabilidad de los colaboradores para los contribuyentes y entre ellos mismos. La Aduana Central a través de las almacenadoras empleará tantos controles cuantitativos como pueden y se esmerarán en la aplicación de los que no lo sean en la búsqueda de constatar si van por el mejor camino posible.
- d. **Reconocimiento del desempeño.** Cuando los estándares se alcancen el administrador de la Aduana Central deberá reconocer el esfuerzo hecho por los involucrados en el trabajo. Dependiendo de los sistemas de motivación será necesario premiar el logro. Cuando no se alcancen las metas propuestas como estándar, será necesario analizar que pasó, donde estuvieron las fallas, que situaciones no permitieron que se logre lo planeado. En ocasiones, será necesario revisar el estándar y en otros casos buscar las causas de las fallas y establecer las medidas correctivas necesarias.
- e. **Hacer los ajustes necesarios.** El control deberá ser dinámico adaptado a las condiciones cambiantes que puedan tener las actividades. El coordinador de cada almacenadora deberá revisar con frecuencia los puntos de control y hacer los ajustes necesarios en ellos a fin de medir realmente el desempeño con la previa autorización del administrador de la Aduana Central. La simple repetición de una actividad traerá consigo poder hacerla más rápidamente y mejor.

A continuación se presenta un modelo para implementar los puntos antes citados para el control y evaluación del Sistema de Mejora Continua de Procesos Administrativos:

Cuadro 34
Control y evaluación del sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas de los almacenes fiscales

| Fase | ¿Qué se espera? | ¿Que se logró? | Responsable | Acciones para corregir |
|--|---|----------------|---|------------------------|
| Fase I Análisis de la situación | Conocer la situación actual de los almacenes fiscales de SAT en zona 12 | | Investigador | |
| Fase II Direccionamiento estratégico Misión Visión Políticas | Establecer los lineamientos filosóficos de calidad | | Investigador | |
| Fase III Planificación Objetivos Metas | Determinar con claridad lo que se pretende alcanzar en los almacenes fiscales | | Investigador | |
| Fase IV Ejecución Definición de la comisión que implementara el sistema de mejora continua | Crear una comisión de mejora continua comprometida con la calidad | | Investigador administrador de Aduana Central | |
| Funciones de la comisión | Determinar los roles de los miembros de la comisión | | Investigador Equipo de mejora continua | |
| Diseño de programas de capacitación | Desarrollar el potencial del recurso humano disponible en las almacenadoras | | Equipo de mejora continua recursos humanos administración de Aduana Central | |
| Propuesta de herramientas de mejora continua | Aplicación de las herramientas para lograr la mejora continua de los procesos en las almacenadoras y garantizar así competitividad a través de la mejora continua en los almacenes fiscales | | Equipos de mejora continua | |
| Replanteo de actividades | | | | |
| Uso de internet y correo electrónico | | | | |
| Sistema de sugerencias | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|----------------------------|--|
| Simplificación de trabajo administrativo | | | | |
| Fase V Control y evaluación | Comparar lo planeado con los resultados obtenidos | | Equipos de mejora continua | |
| Fase VI competitividad Mayor competitividad contribuyentes satisfechos incremento en la recaudación | Garantizar la competitividad de los almacenes fiscales | | Equipos de mejora continua | |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

3.11 Fase VI. Salida del sistema

Competitividad

Los resultados previstos del esfuerzo conjunto de las almacenadoras en la ejecución del sistema propuesto, estarán en función del mejoramiento continuo. El sistema busca tener los siguientes resultados:

- **Mayor Competitividad.** Representa el principal objetivo del presente sistema, ya que al mejorar los procesos de las almacenadoras, se obtendrán excelentes ventajas comparativas que distinguirán a las almacenadoras de la zona 12 ante los contribuyentes y una mejor imagen por ende de la Aduana Central así además, se estará garantizando la competitividad.
- **Contribuyentes satisfechos.** Los principales beneficiados con este sistema serán, los contribuyentes que acuden a las almacenadoras que lo implementen, pues al mejorar los procesos de recepción y despacho de mercadería y administrativos se estará brindando un mejor servicio y se logrará satisfacer más eficientemente sus expectativas y necesidades.

- **Incremento de la recaudación.** La competitividad representa también una estrategia para atraer una mayor recaudación, ya que cuando los servicios prestados en las almacenadoras fiscales logran ser competitivos por consecuencia se da un efecto de contribuyentes que más pronto realizan el pago de sus impuestos en los respectivos almacenes.

3.11.1 Realimentación del sistema

El último elemento considerado en el Sistema de Mejora Continua propuesto se refiere a la realimentación. Para definir los mecanismos de realimentación del sistema, será necesario el establecimiento de objetivos claramente verificables. Lo cual supone hacer puntos de referencia para identificar cuando se han alcanzado, además de un parámetro específico que refleje el grado del logro del objetivo en cuestión. En ese sentido para la realimentación del Sistema de Mejora Continua propuesto se confrontarán los resultados esperados con los planeados. La información será determinante para la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos deberán ser conocidos por todos los miembros de los almacenes para obtener sugerencias y soluciones creativas a problemas o deficiencias encontradas.

3.12 Costos y recursos para implementar la propuesta

Para poder implementar satisfactoriamente este programa, la administración de la Aduana Central debe contemplar un presupuesto de gastos para cubrir:

- La contratación de un administrador de empresas o un ingeniero industrial, quien se ocupará del seguimiento del proyecto a lo largo del tiempo que dure la implementación.
- Gastos de capacitación para todo el personal involucrado. Costo aproximado del seminario-taller inicial de Q125.00 por persona en ADEN

- Elaboración de materiales de capacitación (impresión de material didáctico)
- Plan de reconocimiento de colaboradores (bonificaciones)

Cuadro 35
Presupuesto para la implementación de la propuesta del sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas

| Descripción | Cantidad | Valor unitario | Subtotal | Total |
|---------------------------|-------------------------------|----------------|-------------|-------------|
| Recurso humano | | | | |
| Consultor | 6 meses | Q 6,500.00 | Q 39,000.00 | Q 39,000.00 |
| Capacitación | 82 colaboradores ² | Q 125.00 | Q 10,250.00 | Q 10,250.00 |
| Papelería y útiles | | | | |
| Papel bond (resmas) | 12 | Q 35.00 | Q 420.00 | |
| Lapiceros | 30 | Q 1.50 | Q 45.00 | Q 465.00 |
| Otros | | | | |
| Impresiones y copias | 1 | Q 1,000.00 | Q 1,000.00 | |
| Refrigerios | 1 | Q 600.00 | Q 600.00 | |
| Otros gastos | 1 | Q 1,000.00 | Q 1,000.00 | Q 2,600.00 |
| | | | total | Q 52,315.00 |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

El presupuesto anterior refleja la inversión inicial que la institución debe hacer durante los seis meses de implementación el total de la inversión puede variar de acuerdo a la cantidad de colaboradores que la aduana desee capacitar o de acuerdo a los recursos que la misma desee invertir.

Las propuestas descritas en este capítulo serán llevadas a cabo por el mismo personal de Aduana Central del área administrativa, la Intendencia de Aduanas, RRHH y los trabajadores de las delegaciones en los almacenes fiscales.

Sin embargo, luego de implementadas las acciones indicadas en las propuestas

² En la capacitación son 82 colaboradores que es igual a la sumatoria de los 67 colaboradores de las delegaciones más 15 personas del área administrativa de la Aduana Central.

que integran un sistema de mejora continua para los almacenes fiscales de la Aduana Central, pueden derivar actuaciones concretas de mejora, que podrían tener algunos costos adicionales para su futura implementación. Estos costos serán determinados en el momento en que sean analizadas las nuevas mejoras. Las mejoras que puedan ser establecidas en el futuro, por lógica no están contempladas en la propuesta que se presenta.

3.13 Acciones Complementarias a la Propuesta

Objetivos

Objetivo General

Definir la manera de implementar el Sistema de Mejora Continua propuesto en las delegaciones de aduanas en los almacenes fiscales de la SAT.

Objetivos Específicos

- Facilitar a las delegaciones fiscales en las almacenadoras el proceso de implementación del Sistema de Mejora Continua propuesto.
- Determinar el personal clave que sería el responsable de las principales tareas de implementación del Sistema de Mejora Continua.
- Proporcionar la información necesaria para que la administración de la Aduana Central evalúe si está en la disposición económica y organizacional para la implementación del Sistema de Mejora Continua.

3.13.1. Plan de Acción

El siguiente plan tiene como finalidad proporcionar a las almacenadoras una idea más clara de lo que conlleva el proceso de implementación de un Sistema de Mejora Continua, así como determinar el personal clave responsable de las principales actividades a realizar para llevar a cabo dicha implementación.

Cuadro 36
Plan de acción para la implementación de la propuesta del sistema de mejora continua para las delegaciones de aduanas

| ETAPA | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|---------------------------------|---|--|
| I Análisis de la Situación | <ul style="list-style-type: none"> • Reunión inicial para dar a conocer los resultados obtenidos en el estudio de campo • Definir los objetivos de la Aduana Central | <ul style="list-style-type: none"> • Investigador • Investigador en conjunto con administrador de Aduana Central |
| II Direccionamiento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Definir la misión de la Aduana Central • Definir visión de la Aduana Central • Establecer política de calidad • Establecimiento de las metas a alcanzar para los objetivos propuestos | <ul style="list-style-type: none"> • Investigador |
| III Planificación | <ul style="list-style-type: none"> • Definir la estructura del equipo de mejora continua | <ul style="list-style-type: none"> • Administración de Aduana Central y recursos humanos |
| IV Ejecución | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del responsable del equipo • Formación de equipos de mejora para cada herramienta • Dar a conocer a los equipos de mejora la misión, visión, objetivos y política de calidad de la Aduana Central • Elaboración de programa de capacitación • Desarrollo de programa de capacitación • Identificación de oportunidades de mejora continua en los almacenes fiscales • Implementación de herramientas de mejora continua en los procesos • Formular recomendaciones al equipo de mejora continua de las herramientas implementadas para generar mejora • Presentación al equipo de mejora continua de recomendaciones de mejora • Aprobación de recomendaciones de mejora • Proporcionar recursos necesarios para llevar a cabo las recomendaciones aprobadas | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de mejora continua • Equipo de mejora continua y coordinadores de almacenadoras • Equipo de mejora continua, administración de Aduana Central • Recursos humanos y Aduana Central con el apoyo de la capacitación recomendada en esta propuesta • Recursos humanos, admón. de Aduana Central • Equipo de mejora continua • Equipo de mejora continua, equipos de mejora continua • Equipos de mejora continua • Equipos de mejora • Equipo de mejora continua • Equipo de mejora continua |
| V Control y evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y control de la implementación de las herramientas propuestas • Evaluación del desempeño de los colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de mejora continua • Aduana Central |

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en el trabajo de campo realizado en el mes de noviembre de 2013.

Conclusiones

1. Realizado el diagnóstico de los procesos en los almacenes fiscales, se determinó que el personal desconoce la estructura jerárquica de la SAT, que son pocos los colaboradores que conocen la misión y la visión de la institución, teniendo poca información de su posición actual en la misma. Así como los objetivos y metas que se plantean de forma mensual son de conocimiento únicamente por los mandos medios y no llegan a formar parte del trabajo del personal que labora en las almacenadoras y que tiene contacto directo con los importadores o exportadores.
2. Se determinó que en el proceso de recepción y despacho de mercadería hay exceso tanto de para cumplir con el objetivo de cada proceso y para lograr la satisfacción de los importadores, pues se les hace perder mucho tiempo porque les revisan varias veces los documentos. Dichas revisiones por parte de los delegados en documentos y mercadería causan molestias y atrasos de varios días.
3. Se pudo establecer según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de las almacenadoras evaluadas que, existen pocas reuniones entre los administrativos y los operadores, lo que provoca una barrera de comunicación perjudicial para todas las operaciones, de igual forma se pudo determinar que no existen medios de reconocimiento hacia el trabajo de los delegados, desmotivándolos, por lo que hacen su trabajo sin el deseo de agregar valor a las actividades, sino solo cumpliendo con lo que se pide.
4. En cuanto al área laboral, los delegados no tienen conocimiento total de las leyes que rigen su trabajo y bajo las cuales se pueden amparar en cualquier momento de duda o de descontento por alguna decisión tomada hacia con los importadores. No pudiendo en ciertas ocasiones justificar el

porqué de las decisiones que se toman, volviéndose arbitrarios en estas decisiones, llegando a desconfiar de las decisiones tomadas por la discrecionalidad de los trabajadores, sin tener una base legal que los ampare.

5. Se estableció que la mayoría de los puestos de trabajo no poseen acceso a internet, siendo perjudicando y atrasando a los colaboradores en cuanto a la atención que tienen que brindar a los contribuyentes en los casos de búsqueda de información u hojas técnicas de productos, teniendo los importadores que proporcionar dicha información, que si bien es parte de lo que se requiere de ellos, es valor agregado el que puede tenerse a la mano mediante internet, sin tener que interrumpir a los importadores a cada momento por una u otra información a falta de este recurso.
6. Se comprobó mediante la investigación realizada que el personal no tiene una programación de actividades diaria o semanal, para poder llevar en una forma ordenada y en un tiempo establecido sus actividades según la prioridad que cada una conlleve, también se pudo comprobar el manual de procedimientos no es acorde a las almacenadoras sino que está establecido a nivel centroamericano (ver anexo número 4), lo que impide una aplicación más real en los almacenes fiscales.
7. Se estableció que el personal no recibe la capacitación adecuada al ingresar a la SAT y que en ocasiones no son capacitados para desarrollar sus funciones u otras cuando hay cambios al ser ascendidos, lo que dificulta un correcto desempeño de las actividades, así como una eficiente atención a los importadores que se acercan a tramitar a las delegaciones ubicadas en los almacenes fiscales estudiados.

Recomendaciones

1. Se sugiere implementar un plan de capacitación para Kaizen y Mejora continua con todos los colaboradores involucrados para que se acepte el cambio y la mejora en cada puesto de trabajo, así como en las actividades personales e, incluso, la forma de atención a los clientes.
2. La administración de Aduana Central en conjunto con la Intendencia de Aduanas debe hacer un replanteo de actividades, en cuanto a la recepción y despacho de las mercaderías, para facilitar la gestión de los trámites, agilizar los mismos y lograr una mayor recaudación de tributos de forma más rápida, logrando la satisfacción de los importadores.
3. Evaluar la posibilidad de implementar de un sistema de sugerencias mediante el cual los colaboradores se sientan identificados con las actividades que realizan y, por tanto, con la institución, pudiendo de esta manera realizar sugerencias para superar los problemas que se les presenten o que consideren que deben cambiar. De esta manera, el sistema de sugerencias se convierte en un instrumento para poder dar reconocimientos justificados a los trabajadores que participen en este sistema, que es de ayuda y de beneficio para todos los que trabajan en los almacenes fiscales.
4. Utilizar Intranet y medios escritos de difusión para proporcionar a los trabajadores las leyes que deben ser utilizadas y consultadas para poder justificar su trabajo, dar bases legales existentes en la legislación aduanera vigente y poder realizar la solicitud de mercadería de forma correcta, así como una mayor recaudación justificable ante los importadores, despejando sus dudas y siendo objetivos en cuanto al trabajo realizado en los almacenes fiscales sometidos a evaluación. Aplicar a la vez un manual o

normativo en el cual queden bien establecidas las reglas a seguir para poder gozar del privilegio de utilizar internet en sus puestos de trabajo.

5. Proporcionar a todos los que poseen una computadora con intranet, el servicio de internet con las restricciones pertinentes para que se utilice exclusivamente en el área laboral, maximizando la búsqueda de información, de catálogos en línea, de direcciones de proveedores, de hojas técnicas, de páginas web, etc., que ayudarán a un mejor desempeño de los trabajadores y una terminación exitosa y satisfactoria para los importadores.
6. Para evitar atrasos y pérdida de tiempo en los trámites y actividades administrativas, debe implementarse un nuevo manual de procedimientos simplificados, que sea adecuado y que se pueda aplicar a los almacenes fiscales directamente y no sólo a los procedimientos aplicados a las aduanas de ingreso al país. De esta manera se eliminarían pasos y actividades innecesarias en los procesos administrativos, agilizándolos y a la vez ayudando a mejorar el trabajo de recepción y despacho de la mercadería en los almacenes respectivos.
7. El departamento de Recursos Humanos de la SAT debe implementar una serie de capacitaciones que ayuden a los delegados de las almacenadoras a brindar un mejor servicio en cuanto a servicio al cliente y a las herramientas necesarias para poder desempeñar sus funciones de forma correcta. Así como motivar a los colaboradores para que se sientan parte de la empresa como colaboradores y no solo asalariados en las oficinas en que se encuentran.

Bibliografía

1. ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración, Departamento de Integración Física y Digital). S.n.t.
2. Blaauboer Bahamonde, R. 2006. Círculos de Calidad. Chile. Consultado el 8 de diciembre de 2011. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/circulos-de-calidad.htm>
3. Beas, E.O. 2004. Kaizen-la clave del éxito. (en línea) México. Consultado el 1 de febrero, 2012. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/kaicamstani.htm>.
4. Bessant, J. 2003. High Involvement Innovation. S.n.t. 239p.
5. COMIECO (Consejo de Ministros de Integración Económica). 2006. Código Aduanero Uniforme Centroamericano IV. Costa Rica, 39 p.
6. Congreso de la República de Guatemala. 1969. Decreto 1746, Ley de Almacenes Generales de Depósito. Guatemala, 15p.
7. Engelbert, R. y Barahona, J. C. 1997. El estado actual de la reforma aduanera en Guatemala. S.l. s.n. 98 p.
8. Federación española de municipios y provincias Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de España. 2003 Procesos de mejora continua s.n.t. 173 p.
9. Gil Gómez, D.C. 2008. Investigación de los aportes más relevantes de los maestros de calidad. (en línea) México. Consultado el 1 de mayo. Disponible en: <http://www.gildiana.blogspot.com>
10. Gutiérrez Pulido, H. 2014, Calidad y Productividad. 4ª. ed. Mexico. McGrawHill. 363p.
11. Imai, M. 1989. Kaizen: La clave de la ventaja competitiva Japonesa. 1a. ed. México. Continental. 299p.

12. Kast, E. y Rosenzweig, J.E. 1987. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. 4a. ed. México. McGraw-Hill. 754 p.
13. Krajewski, L. J. y Ritzman, L. P. 2000. Administración de Operaciones. 5a. ed. México, Prentice Hall. 892 p.
14. León Lefcovich, M. 2003. La mejora continua aplicada a las actividades y procesos administrativo-burocráticos. (en línea). Argentina. Consultado en junio 2010. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mejconlefc.htm>
15. _____ s.f. Kaizen. (en línea). Argentina. Consultado en agosto 2010. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-Kaizen/sistema-Kaizen.shtml>
16. _____ s.f. Sistema de mejora continua integral. S.I. (en línea) Consultado en de enero 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/mejora-continua-integral/mejora-continua-integral.shtml>
17. _____ 2003. Kaizen la mejora continua y el cuadro de mando integral. (en línea) Argentina. Consultado en febrero 2011. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml>
18. _____ 2004. Kaizen en la gestión pública. (en línea). Argentina. Consultado el 14 de marzo, 2011. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/ger1/kaigespublefc.htm>
19. _____ 2003. Kaizen aplicado a las actividades y procesos informáticos. (en línea). Argentina. Consultado el 14 de marzo, 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/Kaizen-informatica/Kaizen-informatica.shtml>
20. Moreno Escalona, I. s.f. Control de calidad, México s.n.t.
21. Moyasevich, I. D. 2004. Temas de Ingeniería Industrial. (en línea) Perú. Consultado el 8 de diciembre de 2011. Disponible en: http://perso.wanadoo.es/idmb/a_ing/temas/control_total_de_calidad.htm

22. Piloña Ortiz, G.A. 2002. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación. 5a. ed. Guatemala, S.n. 236 p.
23. Quezada Madrid, G. s.f. 14 Principios de Deming. (en línea) Costa Rica. Consultado el 14 de marzo, 2011. Disponible en: <http://www.grupoKaizen.com/lg/lg01.php>
24. S.f. ¿Qué es el seis sigma? (en línea) México. Consultado el 15 de marzo, 2011. Disponible en <http://www.grupoKaizen.com/mck/mck11.php>
25. S. f. Conceptos sobre estructura organizacional. (en línea). S.I. Consultado en 2010. <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
26. Soto, L. S.f. Orígenes y filosofía calidad total (en línea) México. Consultado el 1 de mayo 2011. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/main/origenyfilosofiascalidadtotal>
27. Suarez Barraza, M.F. 2009. Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. México s.n. 311p.
28. _____ 2007. El Kaizen: LA filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total. México. Panorama Editorial. 415p.
29. Tomasko, R.M. 1996. Repensar la Empresa. S.I. Editorial Piados. S.n.t.
30. Vidal Pérez, C.D. 2004. Implantación de un sistema de gestión de calidad en una empresa de servicio de lavandería. Tesis Lic. Ing. Industrial. Perú, UNMSM, Fac. de Ingeniería. 78p
31. Congreso de la República de Guatemala. 1998. Decreto 1-98, Ley Organica de la Superintendencia de Administracion Tributaria. Guatemala.

Glosario

Aceptación de la declaración. Es el acto de registrar para su trámite la declaración de mercancías.

Aduana. Dependencia de la Superintendencia de Administración Tributaria, que se encarga de percibir los derechos e impuestos sobre las mercancías importadas y exportadas, así como los servicios administrativos responsables de la aplicación de la legislación aduanera y de la percepción de los tributos a la importación y a la exportación, que están encargados también de la aplicación de otras leyes y reglamentos relacionados, entre otros, a la importación, al tránsito y a la exportación de mercancías.

Aduana Central. Institución aduanera que, en razón de sus funciones y en virtud de la competencia otorgada, comprueba la correcta aplicación de la normativa aduanera.

Ajustar. Aumento de valor de las mercaderías cuando el valor declarado por el importador es muy bajo con referencia a importaciones anteriores y/o cambio de partidas arancelarias para pagar los tributos correctos.

Almacén fiscal. Es el área separada y adecuadamente delimitada, en la cual los almacenes generales de depósito resguardan mercancías o productos que no han pagado los derechos arancelarios e impuestos que causa la importación respectiva hasta por un plazo de un año.

Almacén General. Son empresas privadas que tienen carácter de instituciones auxiliares de crédito, constituidas como sociedad anónima, cuyo objeto es el depósito, conservación, manejo y custodia de mercancías de origen nacional o extranjero y la emisión de los títulos de crédito, cuando así lo soliciten los interesados.

Almacenaje. Actividad principal de los almacenes fiscales, consistente en guardar, conservar y custodiar las mercancías depositadas en el almacén.

Arribo. Firma electrónica donde queda registrado en el sistema de SAT la llegada física de un contenedor al recinto fiscal.

Atención al cliente Servicio prestado al cliente bajo las características de credibilidad, confiabilidad, esmero y excelencia, satisfaciendo de manera real las necesidades del cliente.

Autodeterminación. Es la determinación de las obligaciones aduaneras efectuada por el declarante, por las que fija, acepta y paga los tributos exigibles y cumple las demás obligaciones necesarias para la autorización de un régimen aduanero.

Autoridad aduanera. El funcionario del servicio aduanero 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.

Auxiliares de la función pública aduanera.

Carta de cupo o carta de aceptación de mercancías. Es la carta que emite la almacenadora, donde hace constar la aceptación de la mercancía dentro de las instalaciones del almacén fiscal.

Confirmación. Firma electrónica que confirma los bultos recibidos físicamente en el recinto fiscal según documentos.

Consignatante. Es la persona que remite mercancías al exterior.

Consignatario. Es la persona que el contrato de transporte establece como destinatario de la mercancía o que adquiera esta calidad por endoso u otra forma de transferencia.

Declaración aduanera. Documento por medio del cual los importadores, exportadores, agentes o apoderados, declaran a las autoridades aduanales las mercancías objeto de comercio exterior y su voluntad de realizar una operación aduanera.

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

Declarante. Es la persona que efectúa o en nombre de la cual se efectúa una declaración de mercancías de conformidad con el CAUCA y su Reglamento.

Delegación de Aduanas. Oficina de aduanas ubicada dentro de las instalaciones del almacén fiscal, que tiene a su cargo la correcta aplicación de la normativa aduanera y velar porque se cumplan los procedimientos bajo las bases legales establecidas.

Depósito aduanero. El almacenamiento temporal de mercancías bajo control del servicio aduanero.

Destinación. Acción de destinar.

Destinación de mercancías. Área o lugar a donde se llevan las mercancías de acuerdo a su tipo.

Diagrama. Gráfico que se emplea para representar una operación o actividad determinada.

Estandarizar. Es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos, marcas o servicios.

Extracción. Acto de dar firma electrónica de liberación de la mercadería en el sistema de SAT.

Legislación nacional. Ordenamiento jurídico de cada Estado parte.

Marchamo. Precinto o sello de seguridad aduanero, con número de control, que se coloca a las mercancías para su resguardo, evitando de esta manera su modificación.

Medio de transporte. Nave, aeronave, vagón ferroviario, vehículo automotor o cualquier otro medio utilizado para el transporte de personas o mercancías.

Mercancía. Objeto susceptible de comercio.

Metodología. Conjunto de métodos que se siguen en una investigación.

Normativa. Ofrece normas y reglas.

Operaciones. Conjunto de medios que se ponen en juego para conseguir un resultado.

Peso centroamericano. Unidad de cuenta regional, cuyo valor es fijado por el Consejo Monetario Centroamericano.

Pignorar. Acción de empeñar o dar en prenda un bien, objeto o mercancía.

Procedimiento. Acción o modo de obrar.

Productividad. Facultad de producir, incremento simultáneo de la producción y del rendimiento debido a la mejora de los métodos del trabajo y a la eficiencia y eficacia del trabajador.

Racks. También conocidas como estanterías, son estructuras que sirven para el almacenamiento de mercancías, permiten la eficiencia del espacio en una bodega; construidas con diversos materiales, por ejemplo; acero troquelado, madera, en algunos casos adaptados con montajes, barras móviles o fijas; deben ser colocadas en alturas adecuadas para acomodar las cargas en tarimas.

Reglamento. El Reglamento de aplicación del CAUCA.

Rutas legales. Vías autorizadas para el transporte de mercancías sujetas a control

SAT. Superintendencia de Administración Tributaria.

Seguridad y custodia de mercancías. Guarda y protección de la mercancía dentro de las instalaciones del almacén fiscal, durante su permanencia en el área de almacenaje. Por requerimientos fiscales las mercancías almacenadas deben estar aseguradas.

Territorio aduanero. El ámbito terrestre, acuático y aéreo de los Estados parte, con las excepciones legalmente establecidas.

Tipos de operaciones. Descripción de las operaciones y procesos realizados en un almacén fiscal de mercancías.

Tramo. Espacio contenido dentro del rack, destinado para la colocación de las mercancías.

Transportista. Persona que transporta efectivamente las mercancías del lugar de entrada al país importador al lugar de destino.

Traslado de mercancías. Envío de la mercancía de la aduana de ingreso al país hasta la almacenadora.

Tributos. Derechos arancelarios, impuestos, contribuciones, tasas y demás obligaciones tributarias legalmente establecidas.

Ubicación de mercancías. Lugar destinado para la colocación de mercancías.

ANEXOS

Anexo número 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Boleta para el personal interno de las delegaciones en los almacenes fiscales de la SAT

Objetivo

Esta boleta tiene como objetivos:

- a. Recabar información que sea útil para el trabajo de tesis titulado: “Sistema de mejora continua para los almacenes fiscales de la Aduana Central de la Superintendencia de Administración Tributaria”, que se está elaborando previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado de Lic. en la Escuela de Administración de la Facultad de CCEE de la USAC.
- b. Contribuir mediante una propuesta técnica, a que mejore el servicio a los usuarios así como una mayor recaudación de los almacenes fiscales de la SAT.

En virtud de lo anterior,

Toda la información recabada será tratada confidencialmente.

Toda la información que usted se sirva brindar deberá ser lo más cercana a la realidad.

Delegación de Aduana _____

Dirección _____

1. Puesto que desempeña _____
2. Jefe inmediato _____
3. ¿Desde qué fecha trabaja para la SAT? _____
4. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en su puesto actual? _____
5. Al momento de ingresar a la SAT recibió algún tipo de inducción para el desempeño de su puesto?
Si No en caso afirmativo, ¿podría indicar que departamento le impartió dicha capacitación? _____
6. Al momento de ascender o ser rotado de su puesto ¿se le capacita para desempeñar sus funciones? Si No

7. ¿Cómo fue capacitado para desempeñar su puesto de trabajo?(puede marcar más de una respuesta)

Recibió material didáctico

Se le impartieron cursos acerca de las funciones que iba a desempeñar

Se le brindo información acerca de su puesto

Conoció previamente su lugar de trabajo y las instalaciones de la SAT

8. ¿Qué capacitaciones relacionadas directamente con su puesto ha recibido hasta la fecha en SAT?

9. ¿Podría indicar gráficamente de qué manera está organizada jerárquicamente la SAT o en su defecto el departamento de Aduanas? (Por favor utilice la parte de atrás de esta hoja para elaborar el organigrama)

10. ¿Sabe usted si la SAT tiene definida su misión?

Si

No

si su respuesta es afirmativa, ¿ la conoce usted?

Si

No

si su respuesta es afirmativa, ¿recuerda usted

como está redactada, o bien, que dice en esencia dicha misión?

11. ¿Conoce usted la visión de la SAT?

Si

No

En caso afirmativo, ¿podría usted redactarla

utilizando sus propios términos?

12. ¿Podría usted indicar si tiene conocimiento de los objetivos de SAT?
Si No en caso afirmativo ¿podría describir con sus palabras dichos objetivos?

13. ¿Conoce usted la misión del departamento de Aduanas?
Si No en caso afirmativo, ¿podría describirla utilizando sus propias palabras?

14. ¿Podría indicar si conoce usted la visión de Aduanas?
Si No en caso afirmativo, ¿podría describirla usando sus propios términos?

15. ¿Cada cuánto tiempo son citados ustedes para reuniones de interés a las delegaciones de aduanas?_____

16. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por parte de SAT por su desempeño?

Si No en caso afirmativo, ¿en qué consistió?

17. ¿Conoce el manual de procedimientos que aplica a su puesto de trabajo?
Si No en caso afirmativo, ¿podría describir los principales procedimientos para su puesto de trabajo?

18. Conoce bajo qué leyes se ampara el desarrollo de su trabajo?

Si No En caso afirmativo, indique cuáles leyes son y cómo ha obtenido dicha información_____

19. ¿Cuenta con mobiliario y accesorios adecuados para desarrollar sus actividades de forma eficiente?

Si No en caso negativo, ¿puede describir qué problemas presenta el mobiliario y accesorios que tiene asignados?

Escritorios y/o sillas en mal estado

Archivos inadecuados

Artículos varios en mal estado (engrapadoras, sacabocados etc.)

20. El equipo de cómputo que utiliza es adecuado para el tipo de actividades que usted desarrolla?

Si No en caso negativo, ¿puede indicar qué problemas posee el equipo?

Computadora en mal estado

Poco mantenimiento a la computadora

Impresoras lentas

Impresora en mal estado

21. ¿Considera cómodo su lugar de trabajo para agilizar sus actividades?

Si No en caso negativo, indique qué factores le afectan

Reducido espacio para trabajar

Ruido

Limpieza

Poca ventilación

Poca iluminación

22. ¿Tiene acceso a servicios sanitarios adecuados?

Si No en caso negativo indique las deficiencias

Falta de limpieza

Falta de agua

Falta jabón, papel

Falta iluminación

Falta ventilación

23. ¿Utiliza uniforme?

Si No en caso afirmativo es cómodo Si No

24. ¿Cuenta con acceso a cafetería?

Si No

25. ¿La proveeduría es adecuada en la oficina?

Si No

26. Qué sistema utiliza para realizar las labores diarias (puede señalar varias)

Libros contables

Base de datos en computador

Base de datos en línea

Base de datos en internet

27. Considera que los formatos que se utilizan en su trabajo son los adecuados

Si No en caso negativo, qué información considera debería tomarse en cuenta y cuál no

a) debe tomarse en cuenta : _____

b) No debe tomarse en cuenta: _____

28. En su puesto de trabajo usted posee

Internet

Correo electrónico

29. Puede describir las principales actividades que realiza en su puesto de trabajo diariamente (recepción de pólizas, revisión de documentos, etc.) en orden de importancia indicando el tiempo que utiliza si es posible.

_____ cuanto tiempo _____
_____ cuanto tiempo _____

30. Todas las actividades que realiza están contempladas en un manual de procedimientos

Si No en caso afirmativo, ¿quién le proporcionó dicho manual?

31. ¿Considera que el puesto que desempeña llena sus expectativas de acuerdo a su formación académica, experiencia y capacidad?

Si No en caso negativo, ¿por qué?

Gracias por su amable colaboración

Anexo número 2

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Vaciado de datos de respuestas de los usuarios de las delegaciones de aduana de los almacenes fiscales de la SAT

Respuestas de los usuarios

| ¿Qué trámite realiza? | |
|-----------------------|----|
| Trámite de vehículos | 9 |
| Trámite de mercadería | 81 |

| Tipo de usuario | |
|-----------------|----|
| tramitador | 90 |

| ¿Cómo cataloga el servicio brindado? | |
|--------------------------------------|----|
| Muy rápido | 3 |
| Rápido | 8 |
| Lento | 72 |
| Muy lento | 7 |

| ¿Considera que el personal que lo atendió está capacitado? | |
|--|----|
| No capacitado | 7 |
| Poco capacitado | 49 |
| Capacitado | 26 |
| Muy capacitado | 8 |

| ¿Ha tenido algún problema al momento de realizar su trámite? | | | |
|--|----|----|----|
| Si | 75 | No | 15 |

| ¿Cuántas veces ha tenido que presentarse para que le resuelvan el mismo problema? | |
|---|----|
| Ninguna | 12 |
| 1 vez | 53 |
| Más de 2 veces | 25 |

| ¿Qué razones le dan para no resolver su situación de forma inmediata? | |
|---|----|
| Se debe hablar con el coordinador | 12 |
| Se debe hablar con el encargado de la bodega | 9 |
| Ninguna razón, solo se debe esperar | 36 |
| Sistema de sat | 18 |
| Documentos malos | 15 |

| ¿Por qué cree que es el atraso en su trámite? | |
|---|----|
| El delegado | 22 |
| Error en los documentos | 27 |
| Atrasos con la almacenadora | 19 |
| Otras causas | 31 |

| ¿Le proporcionan información cuando lo solicita? | |
|--|----|
| Si | 72 |
| No | 6 |
| Algunas veces | 12 |

| ¿Cómo considera el proceso de despacho de su mercadería? | |
|--|----|
| Muy malo | 13 |
| Malo | 26 |
| Bueno | 45 |
| Muy bueno | 6 |

Anexo número 3

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas**



Guía de observación para las delegaciones de aduana en los almacenes fiscales de la SAT

GUÍA DE OBSERVACIÓN EN ALMACENADORA: _____

CONDICIONES AMBIENTALES

1 Área Física. ¿En qué condiciones se encuentra el área física en donde el personal desarrolla sus actividades?

- Limpia
- Ordenada
- Sucia
- Desordenada
- Ruidoso
- Húmeda
- Otro

Especifique: _____

2 Iluminación del área de trabajo. ¿Con que tipo de iluminación cuenta el área de trabajo?

- Natural
- Artificial
- Otro

Especifique: _____

Se considera que la iluminación con que cuenta el área de trabajo es:

- Suficiente
- Regular
- Insuficiente

Otro

Especifique: _____

3 Ventilación. ¿En qué condiciones se encuentra la ventilación dentro del área de trabajo?

Corriente de aire

Malos olores

Temperaturas elevadas

Otro Especifique: _____

Se considera que en el área de trabajo la ventilación es:

Buena

Regular

Mala

Otro Especifique: _____

4 Nivel de ruido. El nivel de ruido presente en el área de trabajo es:

Aceptable

Bajo

Excesivo

5 Espacio. El espacio con que cuenta el personal para realizar sus actividades es:

Demasiado

Amplio

Regular

Reducido

Otro

Especifique: _____

6 Distribución de las oficinas. El mobiliario y equipo de las oficinas se encuentra distribuido de forma:

- Adecuada
- Regular
- Inadecuada
- Otro

Especifique: _____

7 Estado del Equipo y mobiliario. El estado en que se encuentran el equipo y mobiliario de las oficinas es:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Otro

8. ¿la oficina cuenta con sanitarios accesibles para el personal? ¿Si se cuenta con sanitarios en qué condiciones se encuentran?

- Si
- Bueno
- Regular
- Malo
- Otro
- No

Anexo número 4

Procedimiento actual para aduanas de Centroamérica

| RECEPCION, CARGA Y DESCARGA DE MERCANCIAS | | |
|--|--|--|
| PASO | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
| 1 | Informa a la aduana sobre la salida y arribo del medio de transporte. | Transportista |
| 2 | Elabora manifiesto de carga y transmite electrónicamente en forma anticipada al sistema informático del Servicio de Aduanas, conforme los plazos establecidos en el Artículo 245 del RECAUCA. | Transportista |
| 3 | Aplica validación automática de los datos transmitidos del manifiesto de carga. En caso la información presenta errores o irregularidades envía mensaje de error. | Sistema Informático del Servicio de Aduanas. |
| 4 | Procede a corregir errores conforme al mensaje o código de error del sistema informático. | Transportista |
| 5 | Acepta, registra, y envía firma electrónica de autorización de la transmisión de datos del manifiesto de carga. | Sistema Informático del Servicio de Aduanas. |
| 6 | El Servicio Aduanero transmite en forma electrónica el manifiesto de carga ya autorizado a las entidades involucradas y entidades confirman recepción de información a través de mensaje informático. | Sistema Informático del Servicio de Aduanas. |
| 7 | Ingresa a la aduana el medio de transporte con las mercancías y procede de la siguiente forma: i. registra fecha y hora de arribo efectivo. ii. Informa sobre mermas, daños o avería de las mercancías. iii. Para el caso del ingreso o salida por vía marítima o aérea, al arribo del medio de transporte al territorio aduanero, el transportista deberá transmitir la fecha y hora de ingreso efectivo. | Transportista |
| 8 | Aplica criterios de riesgo para establecer si corresponde realizar visita de inspección al medio de transporte y procede de la siguiente manera: i. En caso deba realizarse la inspección por parte del Servicio Aduanero, se designa al Funcionario responsable, obtiene los documentos correspondientes y deja constancia de su actuación. ii. En caso no corresponda realizar la inspección delega y autoriza al transportista para dicha actividad, este entrega los documentos respectivos a más tardar en las siguientes tres horas hábiles de su arribo e informa de su actuación al Servicio Aduanero. | Servicio Aduanero |
| 9 | Da aviso al Servicio Aduanero, a la autoridad portuaria, aeroportuaria o al concesionario en su representación sobre el arribo del medio de transporte. | Transportista |
| 10 | Nombra al Funcionario Aduanero para iniciar el dictamen del o los manifiestos de carga en el sistema informático y se dirige al | Servicio Aduanero |

| RECEPCION, CARGA Y DESCARGA DE MERCANCIAS | | |
|--|--|-----------------------------------|
| PASO | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
| | <p>área de embarque o desembarque para recibir el medio de transporte y procede de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Efectúa las medidas de control y autoriza la carga o descarga de las mercancías. ii. Determina que los bultos o elementos de transporte no se presentan dañados, saqueados o deteriorados, para lo que aplica lo que establece el Artículo 267 del RECAUCA. | |
| 11 | <p>Concluida la carga o descarga de mercancías y de acuerdo a la designación o no de Funcionario Aduanero para participar en dicha operación, se procederá de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Recepción cuando participa el Funcionario Aduanero: <ul style="list-style-type: none"> i. Verifica la carga o descarga conforme lo consignado en el manifiesto de carga ii. Consigna en el manifiesto de carga el resultado de la operación y comunica a la aduana por los medios habilitados, donde dejará constancia de su actuación y registros en el sistema informático o en el documento de recepción de la carga o descarga. iii. El Servicio Aduanero notificará al transportista el resultado de la carga o descarga por medio del sistema informático u otro medio autorizado. b) Recepción bajo la responsabilidad del Transportista: <ul style="list-style-type: none"> i. Transportista recibe autorización del Servicio Aduanero para que bajo su responsabilidad realice la carga o descarga de las mercancías. ii. Al finalizar esta actividad reportará a la aduana competente en las siguientes tres horas hábiles el resultado de dicha operación, cuya información contendrá: las unidades de transporte, los bultos efectivamente cargados o descargados, los números de marchamo y otros datos que requiera el Servicio Aduanero. c) Con el reporte del resultado de la operación de carga o descarga y la determinación de faltantes o sobrantes si los hubiera queda cerrado el dictamen del manifiesto de carga en el sistema informático del Servicio Aduanero. | Servicio Aduanero, Transportista. |
| 12 | En caso de faltantes o sobrantes presenta dentro del plazo máximo de quince días, las justificaciones necesarias. | Transportista |

| RECEPCION, CARGA Y DESCARGA DE MERCANCIAS | | |
|--|--|--|
| PASO | DESCRIPCION | RESPONSABLE |
| 13 | En caso el Servicio Aduanero acepta las justificaciones, resolverá y ordenará practicar las rectificaciones en el respectivo manifiesto de carga, a más tardar dentro del día hábil siguiente y procede de la siguiente forma: i. Emite Resolución donde confirma los faltantes de mercancías ii. Rebaja del manifiesto de carga las mercancías faltantes. iii. Agrega al manifiesto de carga las mercancías sobrantes. iv. En caso de sobrantes procede a su despacho correspondiente, conforme la declaración de mercancías. | Servicio Aduanero |
| 14 | Presenta ante el Servicio Aduanero, la declaración de mercancías a un régimen aduanero o la declaratoria de abandono. | Agente Aduanero o Apoderado Especial Aduanero. |
| 15 | Cancela el manifiesto de carga en el sistema informático correspondiente. | Sistema Informático del Servicio de Aduanas |

Artículo 65 del CAUCA y Artículos del 233 al 269 del RECAUCA

Anexo número 5

Ejemplo de póliza para el retiro de mercadería de un almacén fiscal

| DECLARACIÓN DE MERCANCIAS DUA-GT | | | | | | | | | | SAT No. 8331 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|--|--|-----------------------------|----------------------------------|---|--|-------------------|--|----------------------|--|------------------------|--|---------------------|--|-------------|--|
| 1. No. de Orden: 400-0001 | | A. IDENTIFICACION DE LA DECLARACION | | | | B. IDENTIFICACION IMPORTADOR DECLARANTE/ REPRESENTANTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Aduana de Entrada/Salida/Partida GTGUACG | | 3. Número de DUA ---- | | | | 6. Importador/Exportador ARE | | 6.1 Tipo Id. ARE | | 6.2 No. identificación 26489848 | 6.3 País GT | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Fecha de Aceptación 31/03/2014 | | 5. Aduana de Despacho/Destino GTGUACG | | | | 6.4 Nombres y apellidos completos o razón o denominación social BELCORP GUATEMALA, SOCIEDAD ANONIMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C. IDENTIFICACION DEL REGIMEN | | 8.1 Régimen 23 DI | | 8.2 Clase 10 | | D LUGARES | | 9. País de procedencia / destino HK | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Depósito Temporal | | 11. Depósito fiscal / Z. Franca CM1 | | E TRANSPORTE | | 12. Mdbdo 3 | | 13. Fecha Llegada / salida 21/03/2014 | | 6.5 Domicilio Fiscal 5A. AVENIDA EDIFICIO EUROPLAZA WORLD BUSINESS CENTER, TORRE I, OFICINA 1501 NIVEL 15 5-55 ZONA 14, GUATEMALA, GUATEMALA | | | | | | | | | | | | | | | |
| F. TRANSAC 1 | | 14. Naturaleza Transacción 1 | | 15. Tipo de cambio 7.72780 | | 16. Total de Valor en Aduana MPI (Q) 82041.49 | | 7. Declarante / Representante ARE | | 7.1 Tipo Id. ARE | 7.2 No. identificación 5966744 | 7.3 País GT | 7.4 Tipo Declarante AG | | | | | | | | | | | | |
| G. TOTAL 1 | | 17. Nro. Form.A.B.C 1 | | 18. Total Nro. Lineas (Items) 1 | | 19. Total Bultos 78.00 | | 20. Total Peso Bruto (Kgs.) 920.11 | | 7.5 Nombres y apellidos completos o razón o denominación social CONSOLIDADOS OCHOCIENTOS SIETE SOCIEDAD ANONIMA | | | | | | | | | | | | | | | |
| H. VALOR TOTAL EN USD 10,108.00 | | 21. Total FOB USD 10,108.00 | | 22. Total Flete USD 341.63 | | 23. Total Seguro USD 166.78 | | 24. Total otros gastos USD 0.00 | | 7.6 Domicilio Fiscal 25 AVENIDA 31-23 ZONA 12, COLONIA SANTA ELISA, GUATEMALA | | | | | | | | | | | | | | | |
| L. TRIBUTOS Y FORMA DE PAGO | | 25.1 Tipo de tributo | | 25.2 Monto (Q) | | 25.3 Forma de pago | | J. CONTENEDOR/FURCIÓN / Identificación | | 26.1 Tipo Cont. | | 26.2 Número Cont. | | 26.3 Entidad | | 26.4 No. Marchamo | | 27. Mercas y Nros. | | | | | | | |
| | | DAI | | 12,306.22 | | EFECTIVO | | | | 44 | | MRKU9532667 | | CU | | 1555759 | | | | | | | | | |
| K. OBSERVACIONES | | 25.4 Total a liquidar (Q) | | 25.5 Otros (Q) | | 25.6 Total general (Q) | | L. COD. BARRAS Y FIRMA | | M. SELECTIVO Y ALEATORIO | | 30. Selectivo y aleatorio | | 28. Observaciones Generales: SALEN 78 BULTOS SALDO 0 CUENTA: BELCORP GUATEMALA, S.A FILE: 2014-3872, DA DE DESCARGO 251-4508747 LOS DOCUMENTOS ORIGINAL ES SE ENCUENTRAN EN LA MISMA. | | | | | | | | | | | |
| | | 23,627.95 | | 0.00 | | 23,627.95 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N. DATOS POR LINEA ITEM DE LA MERCANCIA | | 31. No. línea | | 32. Código SAC | | 32.2 C. Ad1 | | 32.3 C. Ad2 | | 32.4 Cuota Config. | | 33. Bultos | | 33.1 Número Bultos | | 33.2 Clase | | 34. Peso Bruto (Kgs) | | 35. Peso Neto (Kgs) | | 36.1 Cantidad Unid. | | 36.2 U. Med | |
| | | 1 | | 42022200 | | | | | | | | 78.00 | | BX | | 920.11 | | 920.11 | | 2800.00 | | PZA | | | |
| O. TRIBUTOS Y FORMA DE PAGO | | 37. Descripción de mercancías | | 38. País Origen | | 39. Región CP | | 40. Acuerdo 1 | | 41. Acuerdo 2 | | 42. Valor en Aduana MPI (Q) | | 44. FOB USD | | 45. Flete USD | | 46. Seguro USD | | 47. Otros gastos USD | | | | | |
| | | 21-0076086 CY0714 TWO FACE BOLSO MARRON | | CN | | RC1 | | | | | | 82041.49 | | 10108.00 | | 341.63 | | 166.78 | | 0.00 | | | | | |
| P. VALORES | | 37. Descripción de mercancías | | 38. País Origen | | 39. Región CP | | 40. Acuerdo 1 | | 41. Acuerdo 2 | | 42. Valor en Aduana MPI (Q) | | 44. FOB USD | | 45. Flete USD | | 46. Seguro USD | | 47. Otros gastos USD | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q. DOCUMENTOS DE SOPORTE | | 37. Descripción de mercancías | | 38. País Origen | | 39. Región CP | | 40. Acuerdo 1 | | 41. Acuerdo 2 | | 42. Valor en Aduana MPI (Q) | | 44. FOB USD | | 45. Flete USD | | 46. Seguro USD | | 47. Otros gastos USD | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R. ACTUACIONES | | 48.1 Inc. 1 | | 48.2 Inc. 2 | | 48.3 Tipo | | 48.4 Descripción Documento | | 48.5 Número Documento | | 48.6 Emisor | | 48.7 Fecha Exped. | | 48.8 Fecha Venc. | | 48.9 Inc. nec. | | 48.10 C. Mon.C. Puerto | | 48.11 Monto Docto. | | | |
| | | 1 1 380 | | 0 0 705 | | 1 1 785 | | 1 1 929 | | 000 000 934 | | WX14-269 | | 1HK841037 | | 17/03/2014 | | 23/02/2014 | | USD | | 10108.00 | | | |
| R. ACTUACIONES | | 49. Banco | | 50. Aduana | | 51. Declarante / Representante | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | Firma Autógrafa / Firma Electrónica A | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo número 6

Ejemplo de póliza para el ingreso de mercadería en un almacén fiscal

| DECLARACIÓN DE MERCANCIAS DUA-GT | | | | | | | | | | SAT No. 8331 7044085 | | |
|---|--|---|---|--|--|--|--|--|---|---|--|--|
| 1. No. de Orden: 305-4512232 | | | 3. Número de DUA: GTPROPQ-14-092345-0001-0 | | | B. IDENTIFICACION IMPORTADOR DECLARANTE/REPRESENTANTE | | | 6. Importador/Exportador: ARE | | | |
| A. IDENTIFICACION DE LA DECLARACION | | | 5. Aduana de Despacho/Destino: GTGUACG | | | 6.2 No. identificación: 7964366 | | | 6.3 País: GT | | | |
| 2. Aduana de Entrada/Salida/Partida: GTPRQPQ | | | 4. Fecha de Aceptación: 17/11/2014 | | | 6.4 Nombres y apellidos completos o razón o denominación social: YOON, SEONG, KUK | | | 6.5 Domicilio Fiscal: 25 AVENIDA 31-23 ZONA 12 COL. SANTA ELISA. | | | |
| C. IDENTIFICACION DEL REGIMEN | | 8.1 Régimen: 150 DA | | 8.2 Clase: 10 | | D. LUGARES | | 9. País de procedencia / destino: KR | | 6.6 Ciudad: GUATEMALA | | |
| 10. Depósito Temporal: TPQ | | 11. Depósito fiscal / Z. Franca: AG1 | | E. TRANSPORTE | | 12. Modo: 1 | | 13. Fecha Llegada / salida: 10/11/2014 | | 7. Declarante / Representante: ARE | | |
| F. TRANSAC | | 14. Naturaleza Transacción: 1 | | 15. Tipo de cambio: 7.61410 | | 16. Total de Valor en Aduana MPI (Q): 132000.55 | | 7.1 Tipo Id.: ARE | | 7.2 No. identificación: 5966744 | | |
| G. TOTAL | | 17. Nro. Form A,B,C: 2 | | 18. Total Nro. Lineas (Items): 4 | | 19. Total Bultos: 270.00 | | 7.3 País: GT | | 7.4 Tipo Declarante: AG | | |
| H. VALOR TOTAL EN USD | | 21. Total FOB USD: 14,202.00 | | 22. Total Flete USD: 2,900.00 | | 23. Total Seguro USD: 234.33 | | 24. Total otros gastos USD: 0.00 | | 7.5 Nombres y apellidos completos o razón o denominación social: CONSOLIDADOS OCHOCIENTOS SIETE SOCIEDAD ANONIMA | | |
| I. TRIBUTOS Y FORMA DE PAGO | | 25.1 Tipo de tributo: DAI IVA | | 25.2 Monto (Q): 19,800.08 | | 25.3 Forma de pago: REGIMEN LIBE 6 | | 26.1 Tipo Cont.: 45 | | 26.2 Número Cont.: GESU4967668 | | |
| 25.4 Total a liquidar (Q): 0.00 | | 25.5 Otros (Q): 38,016.16 | | 25.6 Total general (Q): 38,016.16 | | L. COD. BARRAS Y FIRMA | | 26.3 Entidad: CU | | 26.4 No. Marchamo: 1882002 | | |
| 25.7 Total Bultos: 270.00 | | 25.8 Total Bultos: 270.00 | | 25.9 Total Bultos: 270.00 | | 29. Código de barras y firma electrónica: 9DTR0Q9NA | | 30. Selectivo y aleatorio: SELECTIVO AUTOMATICO ROJO N o. Operacion: POE3212657 | | 27. Marcas y Nros. | | |
| K. OBSERVACIONES: 28. Observaciones Generales: 66. BULTOS 270. CUENTA- MASTER TRADING FILE: 2014-18917. TRANSPORTES: SAMUEL. CODIGO: B14, FIANZA: C71 306418. PLACA CABEZAL: C-865BK Y PILOTO: JULIO CESAR LOPEZ MELGAR LICENCIA: 1862 34147 0509 | | | | | | | | | | | | |
| L. DATOS POR LINEA (ITEM) DE LA MERCANCIA | | | | | | | | | | | | |
| 31. No. línea: 1 | | 32.1 Código SAC: 40121200 | | 32.2 C. Ad1: 32.2 C. Ad2 | | 32.4 Cuota Config: 130.00 | | 33.1 Número Bultos: BX | | 33.2 Clase: 130.00 | | |
| 34. Peso Bruto (Kgs): 7800.00 | | 35. Peso Neto (Kgs): 7800.00 | | 36.1 Cantidad Unid.: 130.00 | | 36.2 U. Med.: PZA | | 37. Descripción de mercancías: LLANTAS REENCAUCHADAS PARA CAMION O AUTOBUSES VEHICULO D E TRANSPORTE PESADO 11R22.5 L930 (S) | | 38. País Origen: KR | | |
| 38.1 Tipo tributo: DAI IVA | | 38.2 Base Imponible: 63555.96 | | 38.3 Tasa Impositiva: 15.00 | | 38.4 Monto (Q): 9533.39 | | 38.5 Forma de Pago: 6 | | 39. Región CP: RS1 | | |
| 39.1 Tipo tributo: DAI IVA | | 39.2 Base Imponible: 73089.35 | | 39.3 Tasa Impositiva: 12.00 | | 39.4 Monto (Q): 8770.72 | | 39.5 Forma de Pago: 6 | | 40. Acuerdo 1: 40. Acuerdo 2 | | |
| 41. FOB USD: 6838.00 | | 45. Flete USD: 1396.31 | | 46. Seguro USD: 112.83 | | 47. Otros gastos USD: 0.00 | | 42. Valor en Aduana MPI (Q): 63555.96 | | 43. País Origen: KR | | |
| 31. No. línea: 2 | | 32.1 Código SAC: 40121200 | | 32.2 C. Ad1: 32.2 C. Ad2 | | 32.4 Cuota Config: 20.00 | | 33.1 Número Bultos: BX | | 33.2 Clase: 20.00 | | |
| 34. Peso Bruto (Kgs): 1200.00 | | 35. Peso Neto (Kgs): 1200.00 | | 36.1 Cantidad Unid.: 20.00 | | 36.2 U. Med.: PZA | | 37. Descripción de mercancías: LLANTAS REENCAUCHADAS PARA CAMION O AUTOBUSES VEHICULO D E TRANSPORTE PESADO 11R22.5 B927 (N) | | 38. País Origen: KR | | |
| 38.1 Tipo tributo: DAI IVA | | 38.2 Base Imponible: 9777.80 | | 38.3 Tasa Impositiva: 15.00 | | 38.4 Monto (Q): 1466.67 | | 38.5 Forma de Pago: 6 | | 39. Región CP: RS1 | | |
| 39.1 Tipo tributo: DAI IVA | | 39.2 Base Imponible: 11244.47 | | 39.3 Tasa Impositiva: 12.00 | | 39.4 Monto (Q): 1349.34 | | 39.5 Forma de Pago: 6 | | 40. Acuerdo 1: 40. Acuerdo 2 | | |
| 41. FOB USD: 1052.00 | | 45. Flete USD: 214.81 | | 46. Seguro USD: 17.36 | | 47. Otros gastos USD: 0.00 | | 42. Valor en Aduana MPI (Q): 9777.80 | | 43. País Origen: KR | | |
| 31. No. línea: 3 | | 32.1 Código SAC: 40121200 | | 32.2 C. Ad1: 32.2 C. Ad2 | | 32.4 Cuota Config: 60.00 | | 33.1 Número Bultos: BX | | 33.2 Clase: 60.00 | | |
| 34. Peso Bruto (Kgs): 3600.00 | | 35. Peso Neto (Kgs): 3600.00 | | 36.1 Cantidad Unid.: 60.00 | | 36.2 U. Med.: PZA | | 37. Descripción de mercancías: LLANTAS REENCAUCHADAS PARA CAMION O AUTOBUSES VEHICULO D E TRANSPORTE PESADO 11R22.5 DH831 (N) | | 38. País Origen: KR | | |
| 38.1 Tipo tributo: DAI IVA | | 38.2 Base Imponible: 29333.40 | | 38.3 Tasa Impositiva: 15.00 | | 38.4 Monto (Q): 4400.01 | | 38.5 Forma de Pago: 6 | | 39. Región CP: RS1 | | |
| 39.1 Tipo tributo: DAI IVA | | 39.2 Base Imponible: 33733.41 | | 39.3 Tasa Impositiva: 12.00 | | 39.4 Monto (Q): 4048.01 | | 39.5 Forma de Pago: 6 | | 40. Acuerdo 1: 40. Acuerdo 2 | | |
| 41. FOB USD: 3156.00 | | 45. Flete USD: 644.44 | | 46. Seguro USD: 52.07 | | 47. Otros gastos USD: 0.00 | | 42. Valor en Aduana MPI (Q): 29333.40 | | 43. País Origen: KR | | |
| 48.1 Inc. 1: 000 | | 48.2 Inc. 2: 000 | | 48.3 Tipo: 42 | | 48.4 Descripción Documento: AUTORIZACION DE TRANSPORTISTA | | 48.5 Número Documento: B14C865BK Y | | 48.6 Emisor Documento: TRAN | | |
| 48.1 Inc. 1: 1 | | 48.2 Inc. 2: 4 | | 48.3 Tipo: 380 | | 48.4 Descripción Documento: FACTURA COMERCIAL | | 48.5 Número Documento: DH-14-NORTE7-D | | 48.6 Emisor Documento: PROV | | |
| 48.1 Inc. 1: 000 | | 48.2 Inc. 2: 000 | | 48.3 Tipo: 705 | | 48.4 Descripción Documento: CONOCIMIENTO DE EMBARQUE | | 48.5 Número Documento: APLU011207706 | | 48.6 Emisor Documento: NAVI | | |
| 48.1 Inc. 1: 000 | | 48.2 Inc. 2: 000 | | 48.3 Tipo: 781 | | 48.4 Descripción Documento: CARTA DE CUPO | | 48.5 Número Documento: AG1-902-2014 | | 48.6 Emisor Documento: ALMF | | |
| 48.1 Inc. 1: 0 | | 48.2 Inc. 2: 0 | | 48.3 Tipo: 785 | | 48.4 Descripción Documento: MANIFIESTO DE CARGA | | 48.5 Número Documento: IM114100166 | | 48.6 Emisor Documento: NAVI | | |
| 49. Banco: | | 50. Aduana: | | 51. Declarante / Representante: | | Firma Autógrafa / Firma Electrónica: | | A | | Valor Q10.00 | | |

Anexo número 7

Ejemplo de formato de certificado de origen para aplicar trato preferencial con los Estados Unidos de Norte América

Central America-Dominican Republic-United States Free Trade Agreement

Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana -Centroamérica- Estados Unidos de América

SAMPLE CERTIFICATION
(Instrucciones on reverse)

MODELO DE CERTIFICACIÓN
(Instrucciones al reverso)

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|------------|
| <p>1 Exporter's name, address and tax identification number: Nombre, dirección y número de registro fiscal del exportador:</p> | <p>2 Blanket period: Período que cubre:</p> <p style="text-align: center;">From To</p> <p style="text-align: center;">De A</p> <p style="text-align: center;"> D M Y - A D M Y - A </p> | | | | |
| <p>(If Known) 3 Producer's name, address and tax identification number: (Si es conocido) Nombre, dirección y número de registro fiscal del productor:</p> | <p>4 Importer's name, address and tax identification number: Nombre, dirección y número de registro fiscal del importador:</p> | | | | |
| <p>5 Description of good(s) - Descripción de la(s) mercancía(s)</p> | <p>6 HS tariff classification Clasificación arancelaria</p> | <p>7 Preferential tariff treatment criteria Criterio para trato arancelario preferencial</p> | <p>8 Other criteria Otros criterios</p> | <p>9 Producer Productor</p> | |
| <p>10 Remarks - Observaciones</p> | | | | | |
| <p>11 Under oath I certify that: - The information on this document is true and accurate and I assume the responsibility for proving such representations. I understand that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this document. - I agree to maintain, and present upon request, documentation necessary to support this certification, and to inform, in writing, all persons to whom the certification was given of any changes that would affect the accuracy or validity of this Certification. - The goods originated in the territory of one or more of the Parties, and comply with the origin requirements specified for those goods in the Central America-Dominican Republic - United States Free Trade Agreement, and that there has been no further processing or any other operation outside the territories of the Parties, other than unloading, reloading, or any other operation necessary to preserve the good in good condition or to transport the good to the territory of a Party.</p> <p style="text-align: right;">This Certification consists of _____ pages, including all attachments Esta Certificación se compone de _____ hojas incluyendo todos sus anexos.</p> | | | | | |
| <p>Authorized Signature - Firma autorizada</p> | | | <p>Company - Empresa</p> | | |
| <p>Name - Nombre</p> | | | <p>Title - Cargo</p> | | |
| <p>Date - Fecha</p> <p style="text-align: center;">D M Y - A</p> | <p>Telephone - Teléfono</p> | | | | <p>Fax</p> |

Anexo número 8
Documento de embarque marítimo que ampara la mercadería importada
hacia Guatemala

TRANSPORTES INTERNACIONALES

BILL OF LADING

| | | | | | | |
|---|---|---|--|--------------|---------------|---------|
| EXPORTER / SHIPPER IWAA RICE CORPORATION NAGOYA, JAPAN | | BILL OF LADING NUMBER 55301455 | CONTAINER NUMBER M/V MAR No 200800172 | | | |
| CONSIGNEE TO ARROCERA AGRICOLA S.A | | EXPORT REFERENCE Target Logistic Services 6701 NW 7th Street Suite 170 Miami, Fl 33126 | | | | |
| NOTIFY PARTY / INTERMEDIATE CONSIGNEE COMERCIALIZADORA MP SAN JC | | POINT (STATE) OF ORIGIN OR FTZ NUMBER Yokohama | | | | |
| PRE-CARRIAGE BY | | PLACE OF RECEIPT OF PRE-CARRIER | | | | |
| VESSEL COUNTESS VY 2 | PORT OF LOADING / EXPORT Yokohama, Japan | LOADING PIER / TERMINAL | | | | |
| FOREIGN PORT OF UNLOADING | PLACE OF DELIVERY BY ON-CARRIER | Place of Delivery Arrocera Agricola | CONTAINERIZED <input checked="" type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO | | | |
| These commodities licensed by United States for ultimate destination JORDAN. Diversion contrary to U.S. law is prohibited. | | | | | | |
| CARRIER RECEIPT | | PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER | | | | |
| MARKS AND NUMBERS | NO. OF PKGS | DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS | GROSS WEIGHT | MEASUREMENT | | |
| M/V DELMAR No 200800172 | BULK | RICE (PADDY) BULK | 1.000.000 KG | | | |
| ORIGINAL | | | | | | |
| APPLICABLE ONLY WHEN DOCUMENT USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING | | DECLARED VALUE (For AD VALOREM purpose only) (REFER TO CLAUSE 5 ON REVERSE HEREOF) IN US\$ | | | | |
| <p>In accepting this bill of lading, any local customs or privileges to the contrary notwithstanding, the shipper, consignee and owner of the goods and the holder of this bill of lading, agree to be bound by all the stipulations, exceptions and conditions stated therein whether written, printed, stamped or incorporated on the front or reverse side hereof, as fully as if they were all signed by such shipper, consignee, owner or holder.</p> <p>In witness whereof three (3) bills of lading, all of this tenor and date have been signed, one of which being accomplished, the others to stand void.</p> <p>TRANSPORTES INTERNACIONALES</p> <p>By Ricardo Crocker _____ FOR THE CARRIER</p> | | FREIGHT AND CHARGES | | | | |
| | | DESCRIPTION OF CHARGES | | RATE | PREPAID | COLLECT |
| | | OCEAN FREIGHT | | | \$ 210,000.00 | |
| | | TOTAL PREPAID | | \$215,000.00 | | |
| June 3th of 2009 Yokohama, JP. | | TOTAL COLLECT | | | | |