

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS AL IMPLEMENTAR EL
MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN
CON LOS CLIENTES (Customer Relationship Management -CRM-) EN LAS
AGENCIAS DE ADUANA DE GUATEMALA**

LICDA. SANDRA PATRICIA LÓPEZ RAMOS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS AL IMPLEMENTAR EL
MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN
CON LOS CLIENTES (Customer Relationship Management -CRM-) EN LAS
AGENCIAS DE ADUANA DE GUATEMALA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo, inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesor:

MSc. Juan de Dios Alvarado López

Autor:

LICDA. Sandra Patricia López Ramos

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
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 Chigüichón Boror

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario: Msc. José Danilo Cordón Aldana
Vocal I: Msc. Milton Abel Sandoval Guerra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-4"

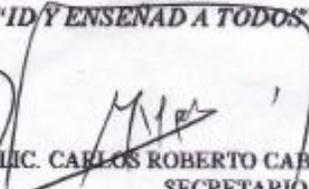
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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

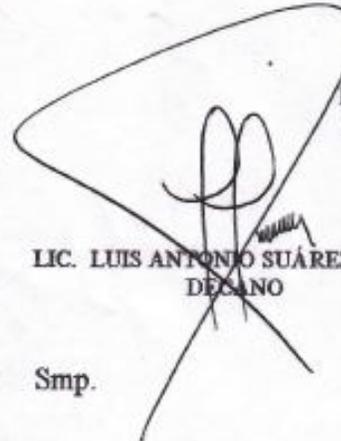
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.2 del Acta 16-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de junio de 2015, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 03-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de febrero de 2015 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS AL IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN, DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT -CRM-) EN LAS AGENCIAS DE ADUANA DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada SANDRA PATRICIA LÓPEZ RAMOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



Smp.

Ingrid
BARRASAC



ACTA No. 03-2015

En la Sala de Reuniones de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala del Edificio S-11, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **19 de febrero** de 2015, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Sandra Patricia López Ramos**, carné No. **100018767**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS AL IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN, DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT -CRM-) EN LAS AGENCIAS DE ADUANA DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada Integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecinueve días del mes de febrero del año dos mil quince.


Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente


MSc. José Danilo Cordón Aldana
Secretario


MSc. Milton Abel Sandoval Guerra
Vocal I


Licda. Sandra Patricia López Ramos
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Sandra Patricia López Ramos, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 01 de abril de 2015.

Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente



AGRADECIMIENTOS

A:

DIOS

Por ser el centro de mi vida, por darme la fuerza y sabiduría para lograr alcanzar esta meta y porque su bendición me acompaña cada día

MI MAMA (QEPD)

Mi amiga, mi todo... A quien siempre vi emocionada y feliz de verme trabajar este proyecto; por su paciencia, por consentirme, por amarme y porque sé con toda certeza que ahora desde el cielo se goza conmigo de este logro.

MI PAPA

Mi fuente de inspiración para luchar y alcanzar esta meta y quien me enseñó que lo que se inicia debe tener un fin.

MIS HERMANOS

Por estar siempre conmigo y por animarme en todo momento

MIS SOBRINOS

Por su amor

MIS AMIGOS Y AMIGAS

Por su comprensión y apoyo

MI DEMÁS FAMILIA

Por su cariño sincero

MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE MAESTRÍA

Con quienes he compartido gratos momentos y por su afecto

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por brindarme la oportunidad de especializarme en esta carrera para aportar en forma profesional mis conocimientos y experiencia adquiridas.

CONTENIDO

	RESUMEN	i
	INTRODUCCIÓN	iii
1	ANTECEDENTES	1
1.1	Antecedentes del agente de aduanas en Guatemala	1
1.2	Antecedentes de la administración basada en la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés)	2
2	MARCO TEÓRICO	4
2.1	Auxiliares de la función pública aduanera y sus responsabilidades	4
2.2	El Agente de aduanas	5
2.3	Principales actividades	7
2.4	Formalidades del despacho aduanero	9
2.4.1	Documentación	9
2.4.2	Declaración de impuestos DAI e IVA	13
2.4.3	Verificación inmediata	13
2.4.4	Levante de mercancías	14
2.5	Proceso de exportación	15
2.6	Interrelación del agente de aduanas con otros organismos	16
2.7	Administración basada en la relación con el cliente -CRM- (Customer Relationship Management)	18
2.7.1	El concepto del CRM	21
2.7.2	Objetivos del CRM	25
2.7.3	Importancia del CRM	27
2.7.4	Beneficios del CRM	28
2.7.5	Ciclo de vida del CRM	33
2.7.6	Cadena de valor del CRM	37
2.7.7	Soluciones CRM existentes en el mercado	39

2.7.8	Errores más comunes al implementar CRM	42
2.8	Índices de gestión e índices financieros	45
2.8.1	Índices de gestión	45
2.8.1.1	Objetivos de los indicadores logísticos	46
2.8.1.2	Esquema de implantación	46
2.8.1.3	Principales indicadores de gestión	47
2.8.2	Índices financieros	49
2.8.2.1	Razones de liquidez	49
2.8.2.2	Razones de administración de activos	50
2.8.2.3	Razones de administración de deuda	51
2.8.2.4	Limitaciones del análisis de razones	51
2.8.2.5	Modelo Du Pont	52
3	METODOLOGÍA	56
3.1	Definición del problema	56
3.2	Objetivos	57
3.2.1	Objetivos general	57
3.2.2	Objetivos específicos	57
3.3	Hipótesis	58
3.3.1	Especificación de variables	58
3.4	Método Científico	58
3.4.1	Fase indagatoria	59
3.4.2	Fase demostrativa	59
3.4.3	Fase expositiva	59
3.5	Técnicas de investigación aplicadas	59
3.5.1	Técnicas de investigación documental	59
3.5.2	Técnicas de investigación de campo	60

4	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LAS AGENCIAS DE ADUANA EN GUATEMALA	61
4.1	Análisis de la situación administrativa de las agencias de aduana	61
4.2	Análisis de los índices de gestión de servicio en las agencias de aduana	64
4.3	Análisis de las cuentas principales del estado de resultados y balance general	66
4.4	Análisis de índices financieros	70
5	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT -CRM-)	75
5.1	Definición de la visión, misión y valores	75
5.2	Definición de objetivos y estrategias	76
5.3	Definición de funciones y estructura organizacional	77
5.4	Análisis de los procesos administrativos y operativos	79
5.4.1	Procedimientos administrativos	80
5.4.2	Procedimientos de operación	81
5.4.3	Facturación y cobros	86
5.5	Diseño de módulos de gestión basada en la administración de la relación con el cliente	86
5.5.1	Módulo: Órdenes de trabajo	87
5.5.2	Módulo: Órdenes de compra y pago y emisión de cheques	90
5.5.3	Módulo: Registro de caja chica (Depto. de Producción)	95
5.5.4	Módulo: Registro de ingreso y egreso de efectivo y saldo por cliente	95
5.5.5	Módulo: Facturaciones y cobros	98

6	EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE -CRM-	101
6.1	Análisis de los índices de gestión de servicio al cliente	101
6.2	Análisis de los estados financieros	103
6.3	Análisis de índices financieros	106
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	114
	BIBLIOGRAFÍA	115
	ANEXOS	119
	ÍNDICE DE FIGURAS	122
	ÍNDICE DE CUADROS	123
	ÍNDICE DE TABLAS	124

RESUMEN

Las agencias de aduana se han constituido en operadores logísticos en Guatemala, ofreciendo diversas líneas de servicios que responden a las necesidades y requerimientos de asesoría legal, técnica y operativa para los trámites, regímenes y operaciones aduaneras de importación y/o exportación; además, realizan otras actividades tales como trámites de permisos ante los diferentes ministerios del Estado, franquicias, registro de mercadería en las aduanas y la coordinación logística comercial nacional e internacional para propiciar que el bien llegue a su destino final.

El servicio de las agencias de aduana debe ser eficiente y a la medida de las necesidades cada vez más exigentes de sus clientes, por lo cual, es necesario la mejora continua de sus procesos para mantener un nivel adecuado de competitividad, creando un valor agregado de alta calidad a los clientes dedicados a las actividades del comercio internacional. Para el efecto se presenta la propuesta de evaluar la conveniencia de la implementación de un modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management), para la revisión de las operaciones de las agencias de aduana, lograr la fidelización de sus clientes, la optimización de costos y mejorar la rentabilidad de sus operaciones.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método científico, a través de una serie de procedimientos para la definición del problema, planteamiento de objetivos de investigación e hipótesis y el desarrollo de la investigación de campo para recopilar, procesar y analizar la información, que sirva de base para la prueba de hipótesis. Se aplicaron las tres fases del método científico: Indagatoria, demostrativa y expositiva. En la fase indagatoria se recopiló información a través de técnicas de investigación documental y de campo; en la fase demostrativa se realizó el proceso y análisis de la información recopilada; finalmente, en la fase

expositivase presentaron los resultados de la investigación, principalmente a través del presente informe de tesis.

Los resultados más importantes y las principales conclusiones de la investigación realizada, acerca de los beneficios en la gestión y resultados financieros derivados de la administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management), en las agencias de aduana, se presentan a continuación:

La evaluación de los resultados con base en los índices de gestión, es la siguiente: El nivel de cumplimiento de la producción mejora un 80%, los errores de facturación disminuyen en un 93% para el segundo año proyectado; la emisión de notas de crédito disminuye notablemente en un 90% por la disminución de errores en los cobros y en la producción; y, los pedidos pendientes de facturar se reducirán drásticamente en un 94%.

El análisis comparativo de los estados financieros proyectados con respecto a estados financieros históricos, determinó un incremento en ventas de 12% para el primer año y 27% para el segundo, en tanto que el incremento en el costo de ventas fuer de 6% y 3%, respectivamente, lo cual permitió que las utilidades estimadas en USD 97.9 miles y USD 132.2 miles reflejen incrementos del 35% y 82.5%, respectivamente.

El análisis de la rentabilidad a través del modelo Du Pont refleja mejoras en los márgenes de ganancia sobre venta de 10% a 13% y 15% respectivamente, derivado del aumento en ventas y el incremento moderado en los costos de ventas y gastos de operación; la rotación de las ventas sobre activos aumenta de 2.01 a 2.07 y 2.16 veces, todo lo cual permite incrementos en el rendimiento de activos totales de 21% a 26% y 32%, respectivamente. Lo anterior permite comprobar los beneficios financieros y de gestión derivados de la implementación del modelo de gestión basada en la relación con el cliente (CRM, Customer Relationship Management) en las agencias de aduana de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

El comercio internacional que se dedica al intercambio de bienes, productos y servicios entre países o regiones económicas, es una actividad fundamental, para el funcionamiento de las economías abiertas, debido al proceso de apertura que existe desde la segunda mitad del siglo XX. En este sentido, las agencias de aduana constituyen a las empresas de servicio creadas para ayudar a las diferentes personas individuales o jurídicas a agilizar sus trámites fronterizos de exportaciones e importaciones, para evitar pérdida de tiempo y costos de operación innecesarios.

En Guatemala, las agencias de aduana poseen un conocimiento profundo de la normativa aduanera para realizar los trámites aduaneros de sus clientes. Es así como los servicios de las agencias de aduana abarcan asesoría legal, técnica y operativa en los trámites de las operaciones aduanales para la importación y/o exportación de mercancías; asimismo, realizan otro tipo de actividades, relacionados con trámites ante diferentes ministerios del Estado, pago de impuestos, franquicias, registro de mercadería, así como la coordinación de la logística comercial nacional e internacional para que el bien llegue a su destino final.

En la práctica, las agencias de aduana cuentan con el respaldo de un Agente de Aduanas, quien legalmente actúa en nombre de un tercero en las actividades de importación/exportación de mercancías; además, cuentan con asistentes aduaneros y tramitadores, para la realización de todas las actividades operativas. También se requiere de personal administrativo, de mercadeo, ventas, financiero y de operación.

El reto de las agencias de aduana es lograr la mejora continua de sus procesos para mantener un adecuado nivel competitivo que satisfaga las necesidades de sus clientes y que permita la optimización del uso de sus recursos y el incremento

de la rentabilidad de sus operaciones. En este sentido, la presente investigación plantea la evaluación de la conveniencia de la implementación de un modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management), para la modernización de las operaciones de las agencias de aduana, lograr la fidelización de sus clientes, obtener una ventaja competitiva, crecimiento, la optimización de costos y mejorar la rentabilidad de operación.

La justificación de la investigación radica en la importancia de las agencias de aduana para el adecuado funcionamiento de la economía y para la agilización del comercio internacional; en vista de lo anterior, es necesaria la modernización de los procesos y el uso de las mejores prácticas internacionales, tal es el caso del modelo de gestión CRM (por sus siglas en inglés), para la administración de la relación con los clientes.

En vista de lo expuesto, el objetivo general de la investigación, es el siguiente: Evaluar los resultados financieros al implementar un modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes, (CRM, Customer Relationship Management), en los servicios de asesoría legal, técnica y operativa en trámites, regímenes y operaciones aduaneras para la importación y exportación de productos.

Los objetivos específicos de investigación, son los siguientes: Analizar la situación administrativa y de gestión de la relación con el cliente de las agencias de aduana; analizar la situación financiera de las agencias de aduana; definir la estructura organizacional, funciones y procesos internos en las agencias de aduana, para crear las bases de implementación del modelo CRM (por sus siglas en inglés), con el fin de aumentar la eficiencia en los costos de operación, tiempos, el nivel de satisfacción al cliente, la fidelidad del cliente, captación de clientes nuevos, incremento de la productividad, ventas y rentabilidad de operación; y analizar los resultados esperados de la implementación del modelo de gestión basada en la

administración de la relación con los clientes -CRM-, en las agencias de aduana de Guatemala, a través índices financieros y la evaluación de gestión de servicio al cliente.

La hipótesis de investigación, es la siguiente: La implementación de un modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management) permite la redefinición de procesos para la optimización de tiempos, satisfacción y fidelización del cliente, y la mejora en la eficiencia de los costos de operación, el incremento de la productividad, ventas y rentabilidad de operación en las agencias de aduana de Guatemala.

La presente tesis consta de seis capítulos: El capítulo Uno comprende los antecedentes, los cuales exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo Dos contiene el marco teórico y conceptual, en el que se exponen las teorías científicas que sustentan el desarrollo de la investigación; el capítulo Tres expone la metodología de investigación utilizada, la cual permitió la recopilación, el desarrollo y análisis del estudio y con la que finalmente se obtienen los resultados planteados en los objetivos de la investigación.

El capítulo Cuatro presenta los resultados de la investigación realizada, en el que se analiza la situación administrativa de las agencias de aduana, sus índices de gestión y cuentas principales de los estados financieros; el capítulo Cinco propone el diseño del modelo de gestión basada en la administración de la relación con el cliente; en el capítulo Seis se analiza los resultados de índices de gestión y financieros esperados en la implementación del modelo de gestión basada en la administración de la relación con el cliente, CRM (por sus siglas en inglés).

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes constituyen el origen del trabajo realizado. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con la administración de la relación con el cliente –CRM-y la evaluación de los índices financieros y de gestión en las agencias de aduana.

1.1 Antecedentes del agente de aduana en Guatemala

El descubrimiento de América en 1492 por Cristóbal Colón marcó en la historia universal una serie de acontecimientos como el comienzo de la conquista de América, la imposición de los idiomas, español y portugués en sus respectivas zonas de influencia, el nacimiento de nuevos pueblos, creencias y culturas, entre otros. Asimismo se da una gran expansión de la navegación y el comercio entre pueblos y de acuerdo a las necesidades y demandas de los países de tener un mejor control en las salidas como entrada de mercancías, los aranceles se tornan relevantes como instrumentos financieros en 1929. En 1958 surgen los procesos de integración de unidades aduaneras, instaurando el arancel como instrumento de política económica y de la política aduanera en particular.

Las necesidades de operaciones de cambio, el intercambio de mercancías y la práctica del transporte de esa época requiere el auxilio de un intermediario, el que le da vida al Agente de Aduanas en Guatemala, quien surge como un elemento importante en la vida económica del país, a quien el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, según Decreto 2064, que se refiere al antiguo arancel de Aduanas de 1942, le otorga patente especial para dedicarse habitualmente a la tramitación de los procedimientos aduaneros.

La Corporación de Agentes Aduaneros de Guatemala es una entidad privada, no lucrativa, apolítica que agrupa a los Agentes Aduaneros autorizados y registrados por la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT. Actualmente se

encuentran activos 81 profesionales, de quienes la complejidad del comercio exterior ha exigido en Guatemala su participación para la asesoría y el desarrollo de dichas actividades de comercio internacional, no solo en todos y cada uno de los trámites requeridos para el despacho aduanero de las mercancías en cualquiera de las aduanas del país brindando una amplia gama en servicios de gestión y logística, sino también para actuar en nombre del contribuyente ante diversas entidades del gobierno que tienen relación directa o indirecta con el Comercio Internacional.

El Agente Aduanero está completamente ligado al Estado y al comercio, actuando como un auxiliar entre las entidades del Estado, como en las privadas, aduanas, banca, industria y comercio y contribuye al Estado en el ingreso de derechos arancelarios de importación e IVA y el ingreso de divisas derivado de las ventas en el extranjero.

1.2 Antecedentes de la administración basada en la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés)

Aisemberg, (2010), hace mención que a inicios de los años 90, las primeras generaciones de aplicaciones llamadas SFA (Sales Force Automation) se orientaban a la automaticidad de actividades asociadas con la venta. Estas aplicaciones incluían la administración de contactos, de oportunidades de ventas y pronósticos de facturación.

En esa época el hardware no era el más adecuado para este tipo de aplicaciones y el internet, como medio universal de interconexión, no era muy utilizado; por tanto, la tasa de aceptación de dicha herramienta era muy baja. Conforme las necesidades seguían existiendo, las empresas fueron encontrando soluciones integradas a esas necesidades, tanto a nivel técnico como en información unificada.

Hacia finales de los años 90, nuevos conceptos en materia de administración, fueron acompañadas por desarrollos tecnológicos que les dieron soporte: Las empresas comenzaron a integrar más a sus clientes, dándoles acceso a información; los proveedores comenzaron a formar parte de la cadena de valor de una compañía y por tanto debían ser parte del flujo de información de insumo-producto y los empleados desarrollaban sus trabajos en organizaciones globales y podían trabajar desde diferentes lugares.

A inicios del año 2000, la tecnología avanza y aporta en gran manera la simplificación de la gestión y la consolidación del modelo de negocios centrado en el cliente, más como una estrategia que como un programa de software. Cabe mencionar que las empresas se desarrollan en un entorno que exige cada vez más calidad en los servicios, por tanto, surge la necesidad de que las empresas establezcan no sólo nuevos enfoques de venta y de marketing, sino también de administración y de procesos internos que ayude a fidelizar a los clientes para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la administración de la relación con el cliente en las agencias de aduana de la ciudad de Guatemala.

2.1 Auxiliares de la función pública aduanera y sus responsabilidades

El Código Aduanero Uniforme Centroamericano(CAUCA) y su Reglamento (RECAUCA) dan los lineamientos que rigen las actividades del comercio exterior dando una serie de normas de aplicación y particularidades que pudieren surgir en los distintos tratamientos en las aduanas, aplicables a toda persona, mercancía y medio de transporte que cruce los límites del territorio aduanero de los Estado Parte, conforme a los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración, en particular con el Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano.

El Título I, capítulo II del CAUCA denominado “de los auxiliares de la función pública aduanera”, en los artículos 18 y 19, define como auxiliares a “las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participan ante el Servicio Aduanero en nombre propio o de terceros, en la gestión aduanera”; y menciona entre ellos a:

- a) los agentes aduaneros;
- b) los depositarios aduaneros;
- c) los transportistas aduaneros; y,
- d) los demás que establezca el Reglamento

El artículo 20 y 21 del CAUCA establece que “los auxiliares serán responsables solidarios ante el Fisco, por las consecuencias tributarias derivadas de los actos,

omisiones, infracciones y delitos en que incurran personalmente o sus empleados acreditados ante el Servicio Aduanero, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, administrativas y penales, a que dichos empleados queden legalmente sujetos”; Entre sus obligaciones generales, menciona las siguientes:

- a) “Llevar registros de todos los actos, operaciones y regímenes aduaneros en que intervengan, en la forma y medios establecidos por el Servicio Aduanero;
- b) Transmitir electrónicamente las declaraciones aduaneras e información complementaria relativa a los actos, operaciones o regímenes aduaneros en que participen;
- c) Cumplir con los formatos y procedimientos para la transmisión electrónica de datos, siguiendo los requerimientos de integración con los sistemas informáticos utilizados por el Servicio Aduanero;
- d) Cumplir los requisitos legales y administrativos a que estén sujetos los trámites, operaciones y regímenes aduaneros en que intervengan;
- e) Acreditar ante el Servicio Aduanero a los empleados que los representarán en su gestión aduanera”;

2.2 El agente de aduanas

El artículo 22y 23 del CAUCA define al Agente Aduanero como “el Auxiliar autorizado para actuar habitualmente, en nombre de terceros en los trámites, regímenes y operaciones aduaneras, en su carácter de persona natural, con las condiciones y requisitos establecidos en el Código y su Reglamento”, y “es solidariamente responsable con el declarante ante el Fisco, por el pago de las obligaciones tributarias aduaneras derivadas de los trámites, regímenes u

operaciones en que intervenga y por el pago de las diferencias, intereses, multas, recargos y ajustes correspondientes”.

El Agente de aduanas, es entonces la persona natural o jurídica, debidamente autorizada por las respectivas autoridades aduaneras, que actúa ante los organismos competentes (Aduanas, Ministerios, y demás entes privados o públicos) en nombre y por cuenta de un tercero que contrata sus servicios y le otorga un poder autenticado y permanente, en los trámites de una operación de importación, exportación o tránsito.

El Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centroamericano –RECAUCA- desarrolla las disposiciones del CAUCA. La Sección II del Capítulo III, que abarca del Artículo 17 al 27, se refiere a las funciones, requisitos, obligaciones específicas y demás disposiciones legales que debe cumplir El Agente de aduanas para las actuaciones derivadas de cualquier actividad comercial internacional. Entre ellas están:

- ✓ Ser nacional de cualquiera de los países signatarios
- ✓ Poseer el grado mínimo de licenciatura en materia aduanera o los que tienen el grado académico de licenciatura en otras disciplinas de estudio, aprobar con un mínimo de 75% el examen de competencia.
- ✓ Contar con el equipo necesario para efectuar el despacho por transmisión electrónica.
- ✓ Actuar, personal y habitualmente, en las actividades propias de su función, sin perjuicio de las excepciones legalmente establecidas.
- ✓ Recibir anualmente un curso de actualización impartido por el Servicio Aduanero.
- ✓ La autorización para operar como agente aduanero es personal e

intransferible. **Únicamente podrá hacerse representar por sus asistentes autorizados**, de acuerdo con los requisitos y para las funciones legalmente establecidas.

2.3 Principales actividades

Los diferentes países, incluyendo Guatemala, para su mejor relación política o internacional de respeto mutuo han fijado diferentes tipos de normas, leyes, tratados y convenios internacionales y una de las más importantes es la forma del comercio entre un país y otro, tanto en las importaciones como en las exportaciones. Es así como se crea los mecanismos de verificación de valor, origen de mercancías y denominación arancelaria para realizar en forma correcta y oportuna el pago de tributos.

Derivado de lo anterior, se menciona una síntesis de las principales actividades que desempeña El Agente de aduanas:

- Importaciones. Dentro de las operaciones de comercio exterior se cuenta con la figura de importación de mercancías, siendo necesario realizar determinadas operaciones como clasificación de mercancías, digitación, transmisión de declaraciones aduaneras, pago de impuestos en línea, permisos de importación ante organismos del Estado, pagos por cuenta de los clientes por concepto de almacenaje, movimiento de mercancías, desconsolidación de contenedores, fletes locales, coordinación con compañías navieras, transportes, seguridad, almacenadoras, entre otras.
- Exportaciones. Uno de los pilares más importantes de la economía de un país son sus exportaciones. En la política comercial de Guatemala existen procedimientos que facilitan el despacho aduanero, estos van de acuerdo a las diferentes modalidades de exportación y dependen de las necesidades del exportador. Entre las operaciones de exportación se encuentran: clasificación

de mercancías, transmisión electrónica, coordinación de embarques (marítimo, aéreo o terrestre), verificaciones físicas, trámite de certificados e inspecciones fitosanitarios, sanitarios, certificados de origen, estudios arancelarios del país de destino y envío de documentos vía Courier a los compradores en el extranjero.

- Logística. Servicio de transporte terrestre desde los distintos recintos aduaneros autorizados en la ciudad y Aduana Express Aéreo hasta las bodegas del importador.
- Asesoría Aduanera, debido a que es la base para la aplicación de los derechos arancelarios y demás formalidades aduaneras, siendo éstos:
 - ✓ **Valoración de mercancías.** Constituye la base imponible para la aplicación de los derechos arancelarios a la importación de mercancías. Es determinada de conformidad con las disposiciones del Acuerdo Relativo a la aplicación del artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 y del RECAUA.
 - ✓ **Clasificación arancelaria.** A nivel mundial se utiliza el Sistema Armonizado (SA), desarrollado por la Organización Mundial de Aduanas - OMA-, como una nomenclatura o codificación internacional (6 dígitos) de mercancías objeto de Comercio Internacional, para clasificar las mercancías y determinar los derechos aplicables a cada una de ellas. Estos derechos son de uso exclusivo de los gobiernos, y suponen una provechosa fuente de ingresos para la administración pública.

Derivado del Sistema Armonizado, en Centroamérica se utiliza el Arancel Centroamericano de Importación el cual está constituido por el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) a nivel de 8 dígitos y los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI).

- ✓ **Origen.** Como resultado de negociaciones con otros países se han concretado diferentes tratados de Libre Comercio de Mercancías así como acuerdos de Alcance Parcial los cuales tienen como objeto otorgar trato Arancelario Preferencial a mercancías negociadas para facilitar, expandir, diversificar y promover el comercio.
- ✓ **Legislación.** Normativa aduanera vigente regida por la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y las disposiciones legislativas a nivel Centroamericano.

Otras actividades relacionadas: Entre otras, reportes de Gestión Aduanera y/o contables según requerimiento del cliente; coordinación e inspección de embarques, Tramitación de Certificados de origen y apoyo en la utilización de franquicias.

2.4 Formalidades del despacho aduanero

El artículo 76 del CAUCA, define el despacho aduanero como “el conjunto de actos necesarios para someter las mercancías a un régimen aduanero, que concluye con el levante de las mercancías.”

2.4.1 Documentación

Para formalizar toda operación del despacho aduanero, se requieren generalmente los siguientes documentos:

Declaración única aduanera (DUA). Documento que legaliza y es aceptada (autorizada) electrónicamente por El Agente de aduanas ante las autoridades aduaneras para el ingreso (sujeto al pago de Derechos arancelarios de Importación DAI y/o IVA) o salida de la mercancía del país.

“Dependiendo del medio de transporte y tipo de exportación se puede utilizar cualquiera de las siguientes declaraciones únicas aduaneras:

- ✓ **DUA simplificada.** Para exportaciones vía marítima o aérea, se emite previa a la exportación.
- ✓ **DUA complementaria.** Para exportaciones vía marítima o aérea, se emite luego de que el producto se haya exportado y sirve para liquidar la exportación ante la SAT.
- ✓ **DUA rectificatoria.** Se usa para concluir la liquidación de la exportación y se emite para rectificar los datos detallados en la DUA Complementaria si esta tuvo un error durante su elaboración.
- ✓ **DUA provisional.** Para exportaciones a granel amparadas bajo el Decreto 29-89
- ✓ **DUA complementaria provisional.** Para confirmar la exportación que se realizó, a granel amparada bajo el Decreto 29-89 o definitiva.
- ✓ **DUA normal.** Para exportaciones vía terrestre, existen dos tipos: exportaciones definitivas o amparadas bajo el Decreto 29-89”¹

Los documentos que deberán acompañar a la DUA, son:

- ✓ **Factura comercial.** Documento expedido por proveedores nacionales o extranjeros con información del comprador y vendedor y conteniendo en forma detallada información de la mercancía (cantidad, valor unitario y monto total de la factura en \$ americanos), identificación de la mercancía, cuando exista, por

¹ Ventanilla única para las exportaciones -VUPE- (s.f.) Requisitos básicos para exportar (en línea). Guatemala. Consultado el 15 de agosto de 2014. Disponible en: http://vupe.export.com.gt/wp-content/blogs.dir/8/files/Requisitos_Bsicos_para_Exportar2014.pdf

ejemplo números de serie y códigos, e INCOTERM negociado (FOB, CIF, C&F, CIP, CP, entre otros).

- ✓ **Documento de embarque:** Es la formalización del contrato de transporte que extienden las líneas navieras (Bill of Lading o BL), aéreas (guías aéreas) o terrestres (carta de porte) que hace constar que el transportista ha recibido la mercancía y se compromete a transportarla hasta el punto de destino en las condiciones previamente establecidas.
- ✓ **Packing list.** Documento que acompaña a la factura comercial. Describe la mercancía transportada (entre ellos, peso neto, peso bruto, volumen, cantidad de bultos, tipo de embalaje e identificación de marcas.)
- ✓ **Declaración del valor en aduana de las mercancías, en su caso.** Declaración jurada que firma el declarante (cliente) en el que hace constar que los valores consignados en la Declaración Aduanera (valor de la mercancía, seguro y flete) son reales.

En casos especiales se incluyen los siguientes documentos:

- ✓ **Permisos no arancelarios.** Documentos expedidos por autoridades del Estado para mercancías sujetas a licencias, permisos o registros de importación con el objetivo de proteger la vida o la salud de las personas y animales o para preservar los vegetales. Las entidades emitentes de estos permisos son: el Ministerio de Agricultura y Ganadería -MAGA-, Dirección General de Control de Armas y Municiones -DIGECAM-, Ministerio de Energía y Minas (MEM), Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales -MARN-, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (alimentos, medicamentos), Ministerio de Economía -MINECO-, Ministerio de la Defensa Nacional, Ministerio de Recursos Naturales y el Instituto Nacional de Bosques -INAB-.

- ✓ **Certificados de origen.** Documento que acredita que la mercancía a ser despachada es originaria de un país o territorio donde ha sido fabricado o donde ha sufrido la última transformación sustancial. El objetivo es el tratamiento preferencial a los derechos de importación (DAI).

Otros:

- ✓ Garantías exigibles en razón de la naturaleza de las mercancías y del régimen aduanero a que se destinen
- ✓ Documentos que amparen la exención o franquicias
- ✓ Los que exija el Servicio Aduanero

Todos estos documentos deben entregarse a:

- Original: Contraloría General de Cuentas
- Primer ejemplar: Contribuyente
- Segundo ejemplar: Transportista
- Tercer ejemplar: Aduana
- Cuarto ejemplar: Agente de Aduanas
- Quinto ejemplar: Banco de Guatemala

Solo para los países de Centroamérica y cuando la mercancía sujeta de importación o exportación es originaria de cualquier país de Centroamérica, “en pro de la facilitación y agilización de las operaciones del comercio exterior y con el fin primordial de evitarle a los importadores y exportadores demoras en los pasos fronterizos entre Guatemala y El Salvador, los servicios aduaneros de estos dos países han implementado en un proceso de intercambio electrónico de

información de formularios aduaneros únicos Centroamericanos (FAUCA). Éste consiste, básicamente, en que los formularios de exportación de uno de estos dos países se conviertan, automáticamente, en formularios de importación para el país de destino, proporcionando de forma anticipada la información necesaria para realizar el pago de los tributos a los que están afectas las mercancías”².

2.4.2 Declaración de impuestos DAI e IVA

La Declaración Única Aduanera y el FAUCA determinan el Valor en Aduana. El artículo 44 del CAUCA especifica que “el Valor en Aduana constituye la base imponible para la aplicación de los derechos arancelarios a la importación (DAI), de las mercancías importadas o internadas al territorio aduanero de los Estados Parte.

Dicho valor será determinado de conformidad con las disposiciones del Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 y las del capítulo correspondiente en el Reglamento.

El valor en aduana será aplicable a las mercancías importadas o internadas estén o no afectas al pago de tributos.”

2.4.3 Verificación inmediata

El Artículo 84 del CAUCA refiere que la declaración autodeterminada, será sometida a un proceso selectivo y aleatorio, mediante la aplicación de metodologías de análisis de riesgo, que determine si corresponde efectuar la

² FAUCA (s.f.). Proceso de transmisión electrónica del FAUCA (en línea). Guatemala. Consultado el 15 de agosto de 2014. Disponible en: <http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/esat/63-autoconsultas-aduanas/21-consulta-fauca.html>

verificación inmediata de lo declarado. Dicha verificación no limita las facultades de fiscalización posterior a cargo de la Autoridad Aduanera.

Esta consiste en la revisión documental (análisis de la información declarada con base a los documentos proporcionados por el declarante) o en el examen físico y documental total o parcial (verificación física y documental de los elementos determinantes de la obligación tributaria aduanera, tales como la naturaleza, origen, procedencia, peso, clasificación arancelaria, estado, cantidad, valor y demás características o condiciones que las identifiquen e individualicen) que el Servicio Aduanero realizará dentro de las veinticuatro horas siguientes en que la mercadería se encuentre a disposición del funcionario aduanero designado a efectos de comprobar el exacto cumplimiento de las obligaciones aduaneras”.

2.4.4 Levante de mercancías

Vásquez, (s.f.), en su informe “Proceso de Despacho Aduanero” indica que la aduana autorizará el levante y procederá a procesar el estatus de confirmación en los casos siguientes:

- ✓ Cuando no corresponda efectuar la verificación inmediata. Art. 350 a) RECAUCA
- ✓ Si efectuada la verificación inmediata, no se determinan diferencias (24 horas). Art. 336 – 350 b) RECAUCA
- ✓ Cuando efectuada la Verificación Inmediata y habiéndose encontrado discrepancias estas se subsanen, se paguen los ajustes y multas, o si en los casos que proceda se rinda garantía (fianza, depósito a cuenta aduanera). Art. 350 c) RECAUCA”

Seguido al levante de la mercancía, se procede a realizar el pago de almacenaje por el tiempo que estuvo la mercancía en el recinto aduanero y se procede al

traslado a su destino final por parte del importador o como servicio adicional que brinda El Agente de aduanas.

2.5 Proceso de exportación

La Ventanilla única para las exportaciones -VUPE- es la institución que constituye el elemento importante dentro de la política nacional de promoción, diversificación e incremento de las exportaciones.

"Los requisitos para la exportación de mercadería son:

1. **Obtener código de exportador.** El primer paso para convertirse en exportador es obtener el Código de Exportador. Esta solicitud se realiza vía electrónica a través del sistema SEADDEX WEB. El procedimiento para realizar la solicitud se hace a través del portal en <http://vupe.export.com.gt> sección Servicios VUPE-OPA / Código de Exportador.
2. **Emitir documento de exportación.** Por cada exportación que se realice se debe emitir los documentos de exportación correspondientes. Existen diferentes tipos y dependen del país de origen, país de destino y medio de transporte que se utilizará. A continuación se muestra la lista de documentos que se pueden necesitar:
 - **FAUCA.** Aplica cuando el origen del producto es de Guatemala o Centroamérica; cuando el país de destino es Centroamericano y en caso de que se quiera acoger al Tratado de Integración Económica Centroamericana.
 - **Declaración para el registro y control de exportación (DEPREX).** Este documento siempre debe ir acompañado de una Declaración Única Aduanera -DUA-.

Aplica cuando el país es de origen o destino de la mercancía no pertenecen al área Centroamericana; cuando el destino puede ser algún país Centroamericano o resto del mundo.”³

La exportación se perfecciona mediante la presentación de la declaración de mercancías e información complementaria, **en el plazo de tres días siguientes de haberse efectuado el embarque de las mercancías**, confirmando el pago por la diferencia de tributos, en su caso.

Los documentos necesarios para realizar una exportación son:

- ✓ Guía aérea, si la exportación es vía aérea
- ✓ Conocimiento de embarque, si la exportación es vía marítima
- ✓ Carta de Porte, si la exportación es vía terrestre
- ✓ Factura
- ✓ Póliza de exportación o declaración aduanera.

Asimismo, dependiendo del tipo de mercancía y el país destino al que se enviará, el exportador también deberá adjuntar los documentos no arancelarios requeridos (certificados de origen, fitosanitarios, zoosanitarios, de libre venta, entre otros) y otros exigibles por el país de origen o destino.

2.6 Interrelación del agente de aduanas con otros organismos

Para El Agente de aduanas, González (2003), la agencia de aduanas, además de relacionarse con el cliente en los servicios vinculados a las operaciones de

³Ventanilla única (s.f.). Requisitos básicos para exportar (en línea). Guatemala. Consultado el 15 de agosto de 2014. Disponible en: http://vupe.export.com.gt/wp-content/blogs.dir/8/files/Requisitos_Bsicos_para_Exportar2014.pd

importación y exportación como a las asesorías especializadas en materias afines, también se relaciona con:

Figura 1
Interrelación del agente de aduanas con otros organismos



Fuente:González (2003). Los Agentes de Aduana y su participación en el comercio exterior chileno

- ✓ **La aduana.** En la tramitación de operaciones aduaneras por cuenta de sus clientes y en la representación de los intereses del importador o exportador.
- ✓ **Tesorería.** Para el pago de gravámenes, reintegro a exportadores, créditos fiscales y devolución de derechos.
- ✓ **Compañía de transporte.** Para la confección de documentos de embarque, negociaciones de fletes internacionales, coordinación de embarques y descargas, pago de fletes y gastos a cuenta del cliente.

- ✓ **Ministerio de Salud y Medicamentos.** Necesarios para productos alimenticios, farmacéuticos y tóxicos.
- ✓ **MAGA.** Para la autorización de productos agrícolas, pecuarios y forestales. Confección y tramitación de certificados fitosanitarios y zoonosanitarios requeridos por los exportadores.
- ✓ **Compañías de seguros.** Para la coordinación en inspección de mercancías, emisión de certificados y contratación de seguros
- ✓ **Banco comercial.** Para negociación de documentos de exportación e importación, pago de gravámenes aduaneros y gestiones bancarias.
- ✓ **Banco central.** Para el control de retorno de exportaciones, control de cobertura de importaciones y contratos de inversión extranjera.

2.7 Administración basada en la relación con el cliente -CRM- (Customer Relationship Management)

CRM proviene de las siglas del término en inglés Customer Relationship Management, que en español significa "Administración basada en la relación con los clientes". Su objetivo es fidelizar a los clientes para crear y añadir valor a la empresa y a los clientes.

Existen varias definiciones publicadas por diferentes autores en relación a la administración basada en la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés), entre ellas las siguientes:

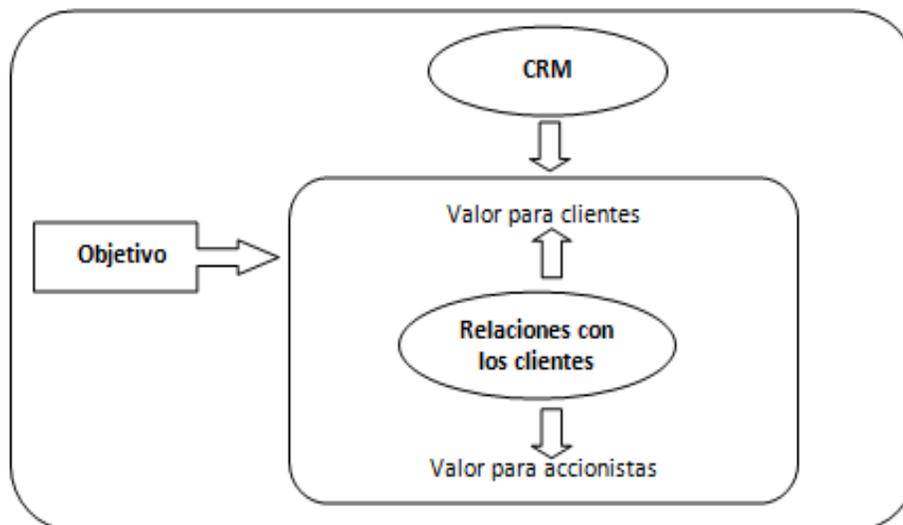
1. "El CRM engloba tanto la estrategia como los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con el objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el cliente" Parvatiyar y Sheth (2001).

2. La Asociación Española del Marketing Relacional -AeMR- (2002), define el término CRM como “el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades”
3. Pan y Lee (2003) indican que el CRM constituye una estrategia de negocio que permite la integración consistente de todas las áreas de negocio que se relacionan con clientes: marketing, ventas, servicio al cliente, mediante una gestión integrada de personas, procesos y tecnología.
4. Candela, R. (s.f.), previo a conceptualizar el modelo CRM –por sus siglas en inglés- expone primero el concepto de marketing relacional como “una manera de administrar las relaciones con los clientes de forma adecuada, oportuna y analítica tomando en cuenta a los clientes internos (empleados) como el sistema de apoyo para la prestación efectiva de los servicios y valiéndose de procesos que permitan la calidad y cumplimiento con los clientes para fidelizarlos”. Luego indica que el concepto del CRM, por sus siglas en inglés, no se suscribe únicamente a las herramientas tecnológicas de software y replantea el concepto tradicional del marketing y emplea el concepto de marketing relacional a través del CRM –por sus siglas en inglés- tomando las siguientes consideraciones:
 - ✓ Enfoque al cliente: “el cliente es el rey”. El concepto sobre el que gira el resto de la “filosofía” del marketing relacional se ha pasado de una economía en la que el centro era el producto a una en la cual lo es el cliente.
 - ✓ Inteligencia de clientes: El insumo fundamental es la información del cliente, con la cual se desarrollan los productos y servicios de acuerdo a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.

- ✓ Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente).
- ✓ Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable fidelizar los clientes que encontrar nuevos clientes. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- ✓ El eje de la comunicación es el marketing directo, desarrollando campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes en lugar de en medios "masivos" (entre ellos, TV, prensa, radio) con mensajes no diferenciados.
- ✓ Personalización: Los clientes solicitan comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta exponencialmente la eficacia de las acciones de comunicación.
- ✓ Inclusión de los clientes en los activos: Pensar en los clientes como un activo, en el que la rentabilidad es fundamental en el largo plazo y no como activos de corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Al analizar cada uno de los conceptos descritos anteriormente, se observa que en todos los conceptos definen el CRM como una *estrategia* y se puede obtener una serie de características que persigue el concepto del CRM. Es así que de acuerdo a la figura que a continuación se presenta, el CRM se define como una estrategia de negocios que se centra en el cliente y que requiere la integración y comunicación de las distintas funciones una empresa a través de las personas, procesos y tecnología, con el fin de construir una relación a largo plazo con los clientes y crear valor para ambas partes: cliente y accionistas.

Figura 2
Definición de la administración de la relación con el cliente -CRM-



Fuente:Elaboración propia con base a definiciones citadas.

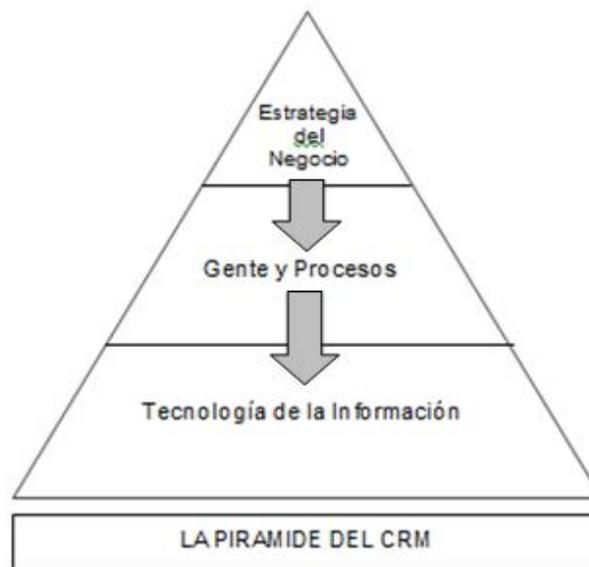
2.7.1 El concepto del CRM

Para Herrera (2005) “el CRM es una conjunción de un ecosistema tecnológico, procedimientos internos y cobertura de los aspectos del ciclo de venta y de relación con el cliente que debe contar con la integración y seguridad necesarias para constituirse en una parte del Sistema Nervioso Digital; desde donde se puedan transformar los tres elementos fundamentales de una empresa:

1. Relaciones con clientes y socios de negocio.
2. Flujo de información y relaciones entre los empleados o personal interno de una empresa o manejo del conocimiento.
3. Procesos internos de negocios. Las aplicaciones CRM deben contar con integración o conexión con los sistemas de planificación, análisis de datos y toma de decisiones de la empresa; así como con herramientas de flujo de trabajo, trabajo colaborativo y de gestión operativa”.

Asimismo, a través de la pirámide que se presenta a continuación, Herrera (2005), menciona que el CRM debe arrancar como una estrategia del negocio, con cambios en la organización y en los procesos de trabajo, para finalmente poder hacer uso de la tecnología de la información.

Figura 3
Pirámide del CRM



Fuente: Herrera (2005). Gestión de las relaciones con clientes (CRM).

Para Garrido y Padilla (2010) hay cuatro factores que deben considerarse en la implementación del CRM:

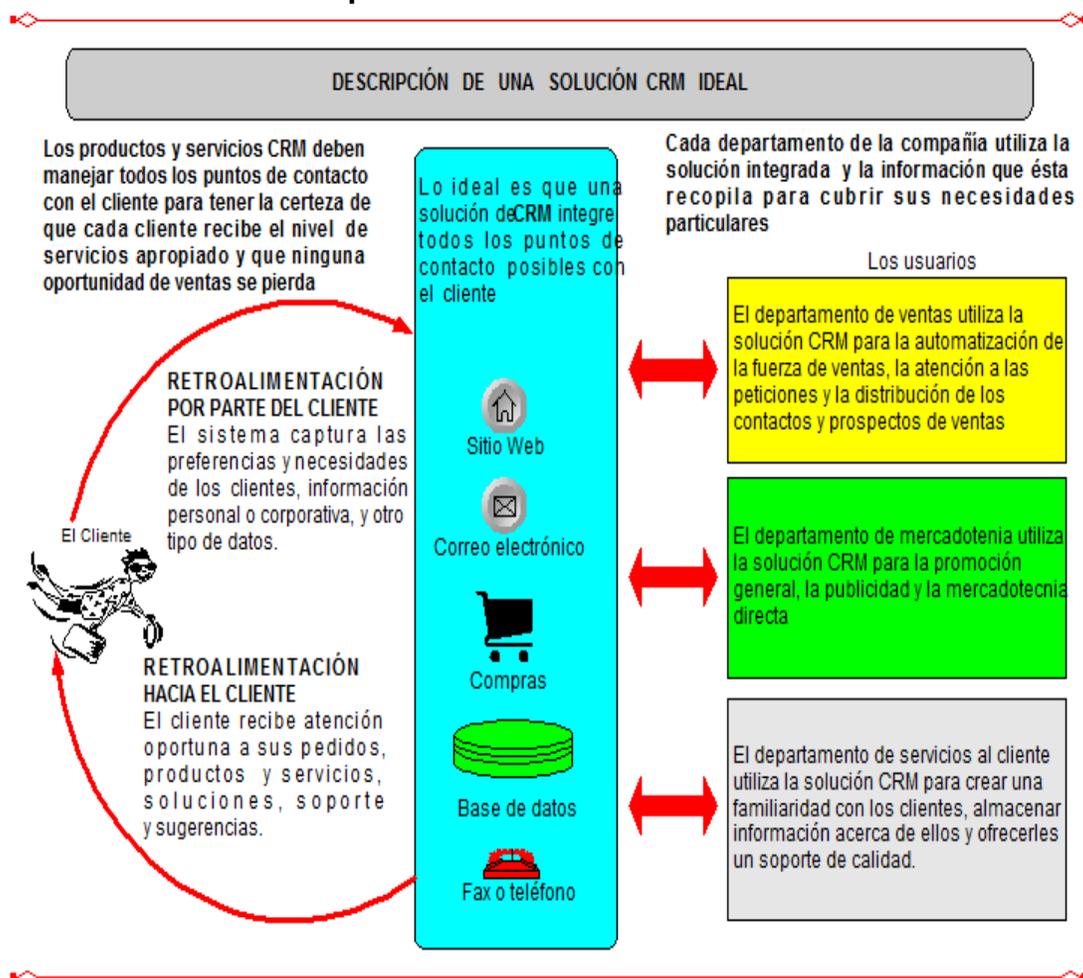
1. Factores organizativos. Estos se refieren a aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo y estructura organizativa; es decir, un rediseño de la organización y una reorientación de la cadena de valor hacia la demanda. Por ello, tanto la estrategia como la estructura organizativa y los procesos de negocio deben ser transformados para desarrollar una iniciativa CRM, ya que el éxito de esa iniciativa dependerá de la adecuada sinergia de los sistemas tecnológicos, de los procesos y de las personas. Por otra parte, el

factor humano también es crucial, ya que incluso con la mejor definición de procesos y con la tecnología más avanzada, la relación entre personas sigue teniendo un efecto determinante para poner en marcha cualquier estrategia de negocios. Por tanto la formación y la motivación de los empleados y el establecimiento de sistemas de recompensa adecuados, serán determinantes para la implicación del personal en la puesta en marcha de una estrategia de este tipo.

- 2. Factores tecnológicos.** Estos permiten a la empresa ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y un costo inferior, por lo que la mayor parte de las actividades que generan una orientación cliente-céntrica no serían posibles sin la tecnología adecuada. Esto no solo permitiría optimizar procesos de negocio implicados en la relación con los clientes sino que además supone la integración de los canales de comunicación (call center, internet) con el resto de la empresa para obtener una visión única del cliente en los diversos puntos de contacto.
- 3. Factores de gestión del conocimiento.** Este se considera como el principal subproceso de una estrategia CRM, ya que para gestionarlo de una manera efectiva, las empresas deben desarrollar capacidades relacionadas con los procesos de gestión del conocimiento del cliente, puesto que estas capacidades, al ser difíciles de imitar, se convierten en fuente de ventaja competitiva. Para ello la organización debe integrar y analizar datos, transformarlas en información y convertirlas en conocimiento sobre los clientes.
- 4. Factores de orientación al cliente.** Este implica la comprensión adecuada de los clientes con objeto de ofrecerles un valor añadido. Por tanto, el enfoque hacia un buen servicio constituye el corazón de su orientación al mercado con el objeto de construir una relación a largo plazo. Para ello, la organización debe ser capaz de diseñar mejor sus procesos ya que esa cultura organizativa impulsará a los empleados ser más eficientes.

Como complemento al factor de gestión de conocimiento citado por Garrido y Padilla, Herrera (2005), refiere que el CRM obtiene información de los clientes desde todos los canales posibles (entre ellos, puntos de ventas, internet, correo electrónico, llamadas telefónicas y bases de datos) y usa el conocimiento generado a partir de esos datos para administrar la relación con el cliente”, tal como se indica en la siguiente figura:

Figura 4
Descripción de una solución CRM ideal



Fuente: Herrera (2005). Gestión de las relaciones con clientes (CRM).

Tal y como describe Herrera (2005), el objetivo del CRM es tener la certeza de que cada cliente reciba el nivel de atención apropiado para que ninguna

oportunidad potencial de ventas se pierda. Por otro lado el CRM debe proporcionar a cada departamento de la empresa, la información que requiera para poder cubrir sus necesidades particulares con el fin de lograr la fidelización del comportamiento de los clientes y fortalecer los lazos de relación con la compañía.

2.7.2 Objetivos del CRM

Para Herrera, C. (2005), “el objetivo primordial de un CRM es identificar aquello que genera valor para el cliente, para luego proporcionárselo en el momento y lugar oportuno, y aunque cada cliente puede poseer un punto de vista diferente con respecto al valor, siempre existirán conceptos y apreciaciones comunes. En este contexto, las empresas deben satisfacer los conceptos de valor comunes para cada grupo de clientes y brindarles los servicios que verdaderamente requieran.

El empleo de las nuevas tecnologías de la información acopladas a un CRM permite, entre otras cosas:

- ✓ Conocer los clientes actuales y potenciales y sus posibles comportamientos dándoles los servicios que valoran y ofreciéndoles los productos que desean comprar.
- ✓ Tener una única visión del cliente en la organización, un único lenguaje, incrementando la eficacia de la empresa, mejorando la atención al cliente y el ahorro de tiempo.
- ✓ Ahorrar dinero, diferenciando acciones de marketing para cada segmento de mercado.
- ✓ Conocer, a priori las probabilidades de éxito de una campaña en cada segmento, anticipando comportamientos.

- ✓ Conocer el valor actual y potencial del cliente, lo que permite desarrollar planes de fidelización personalizados y desarrollar ventas cruzadas.
- ✓ Gestionar y desarrollar campañas proactivas eficientes de marketing.

Adicionalmente, el hecho de llegar a conocer a los clientes en profundidad, debe usarse para:

- ✓ **Usar las relaciones actuales para incrementar las ventas.** Es bien sabido que las probabilidades de vender a clientes ya existentes son mucho mayores que las de vender a uno nuevo, por lo que el costo comercial es mucho menor. La llamada venta cruzada consiste en aprovechar la relación con el cliente para ofrecerle un producto o servicio complementario al que ha comprado.
- ✓ **Usar la información para dar un servicio excelente.** Si conocemos bien las necesidades del mercado tenemos oportunidades de ofrecerles un mejor servicio o un producto + servicio (concepto de producto ampliado). La gestión de los reclamos es otro aspecto muy importante a controlar para mantener un proceso de mejora continua.
- ✓ **Introducir procesos reproducibles de ventas.** Esto nos permite realizar ofertas estandarizadas y lanzar campañas a segmentos determinados, con un costo comercial menor y una mayor probabilidad de éxito.
- ✓ **Crear valor y fomentar la fidelización.** Ofrecer algo no tenga la competencia es obtener una ventaja competitiva muy importante.
- ✓ **Implementar soluciones proactivas.** Si se detecta un problema en un producto a través de la información que han proporcionado los clientes, es posible entonces resolver el problema en el resto antes de que se reproduzca, causando una impresión excelente”.

2.7.3 Importancia del CRM

García (s.f.) refiere que la importancia del CRM se debe a las siguientes razones:

1. Dentro de un mercado cada vez más competitivo, surge la necesidad de centrarse en el cuidado de los clientes y optimizar su valor para la compañía.
2. El CRM invierte la cadena de valor de una empresa, es decir que la empresa pasa de ser producto – céntrica a cliente – céntrica.
3. El CRM supone cambiar el enfoque de la empresa: Antes se enfocaba en encontrar un grupo de personas para proponerles la oferta; ahora es encontrar la mejor oferta para la persona.
4. El CRM es más rentable y permite obtener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo:
 - ✓ Es más fácil vender a un cliente actual que a uno potencial: Adquirir un nuevo cliente cuesta 4-10 veces más que mantener uno existente.
 - ✓ Aumentar la retención del cliente en un 5% permite un aumento del beneficio de un 25% hasta un 80%”

Como complemento a lo anterior, a continuación se menciona una síntesis del estudio realizado por Toalongo (2013) en relación a la importancia del CRM:

1. “El concepto de CRM no está enfocado a la tecnología, sino a una filosofía empresarial que permite lograr una efectiva relación con los clientes actuales y potenciales, de tal manera que se logre entender y anticipar sus necesidades para que de esta manera se logre su fidelización.
2. La importancia radica en la oportunidad que tienen las empresas de organizar mucho mejor sus bases de datos de los clientes con información enriquecida y utilizarla de manera que permita generar un marketing mucho más efectivo.

3. Se maneja una mejor comunicación entre las distintas áreas operativas de las empresas en la que se comparte la estrategia y se obtienen valiosos aportes de cada una de ellas en base a experiencias, lo que hace más fácil su implementación y, por supuesto, su respectivo control.

2.7.4 Beneficios del CRM

Renart (s.f.) resume los potenciales beneficios del CRM de la siguiente manera:

Tabla 1
Potenciales beneficios del CRM

Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa • Personalizar de forma más precisa • Tener centralizada toda la información • Accesibilidad a la información de todos los empleados • Disponer de un perfil dinámico de clientes • Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del grado de satisfacción de los clientes • Desarrollo de la relación • Reducción de los costes de las campañas de Promoción de nuevos clientes • Aumento del marketing viral • Comunidad de clientes
Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Up-selling • Cross-selling • Price Premium
Reducción costes de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Menores costes de atención al cliente • Menores costes de rotación de empleados

Fuente: Renart (s.f.). CRM: Tres estrategias de éxito.

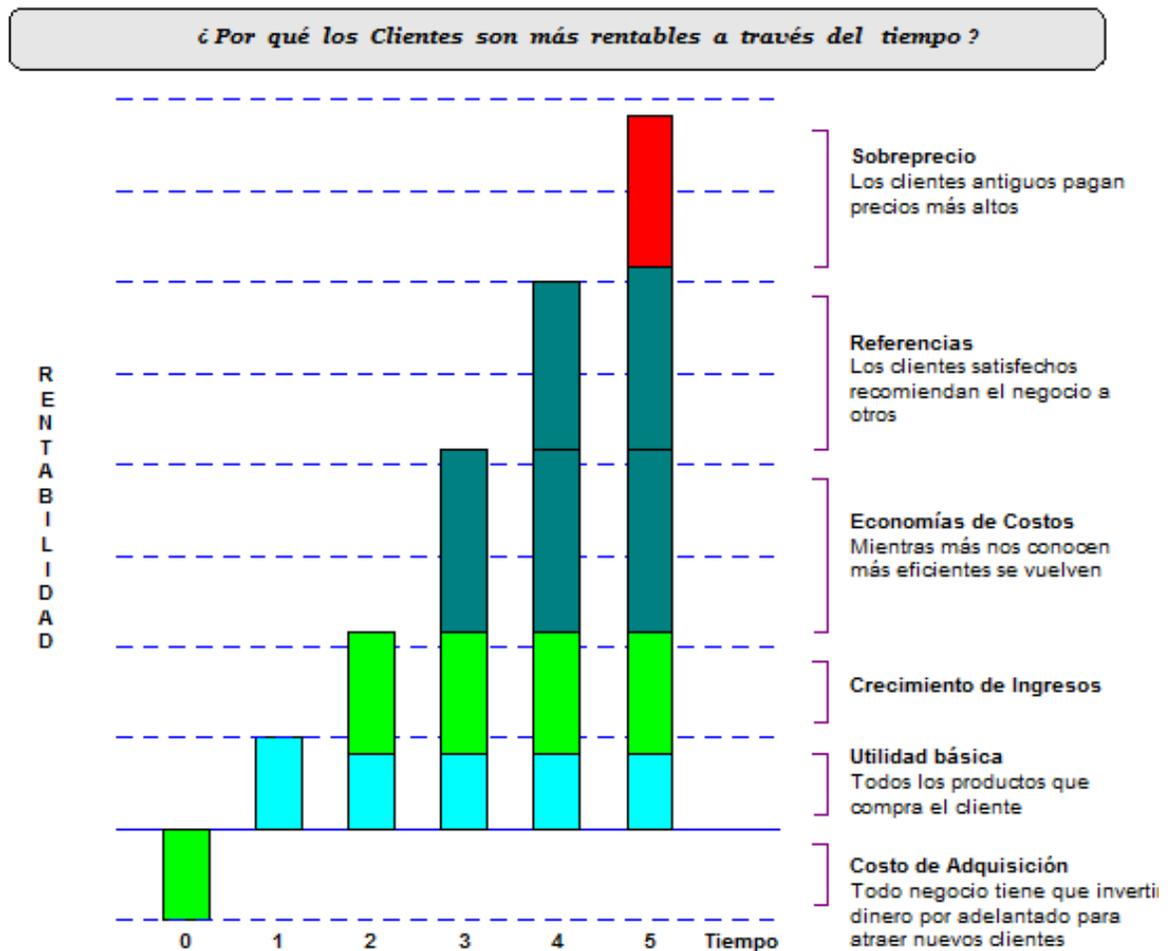
Quintero (2014), afirma que la “aplicación del CRM por parte de las empresas de una estrategia de Marketing Relacional repercuten en una mejora de sus beneficios, fundamentalmente en:

- La retención de cliente: Estudios como el de Reichheld y Sasser (1990) han demostrado la pérdida de beneficios que tenían las empresas en el momento en el que descendía su tasa de retención de clientes. Tan sólo un incremento de 5 puntos puede repercutir directamente en un aumento de entre 25% hasta un 100% o más en los beneficios.
- La optimización de las acciones de marketing. A través del Marketing Relacional se obtienen relaciones rentables con los clientes, ya que se crean inteligentes oportunidades de venta cruzada, abriendo la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.
- Existen muchos otros beneficios directamente relacionados como: Captación de nuevos clientes, incremento de la facturación por una mayor rotación, estabilización de la demanda, mayor probabilidad de compras futuras, mejora de la imagen en el mercado, optimización del inventario, mejora en el proceso productivo, no competir en precios, referencia de terceros, diferenciación del producto, entre otros.

Herrera, (2005) presenta una gráfica en el que explica que "Inicialmente las empresas se ven obligadas a realizar inversiones para obtener clientes, a esto se lo conoce como el *Costo de Adquisición*, pero una vez que se han realizado ventas de los primeros productos empiezan a contar con cierta rentabilidad. A medida que transcurre el tiempo y la compañía gana experiencia, empieza a ser capaz de servirles con más eficiencia.

El costo de adquirir un nuevo cliente es siete veces más alto que el de mantener a uno ya existente. Haciendo uso de nuevas tecnologías y herramientas para fidelizar a los clientes, se generan ideas innovadoras para que se desarrollen relaciones a largo plazo.

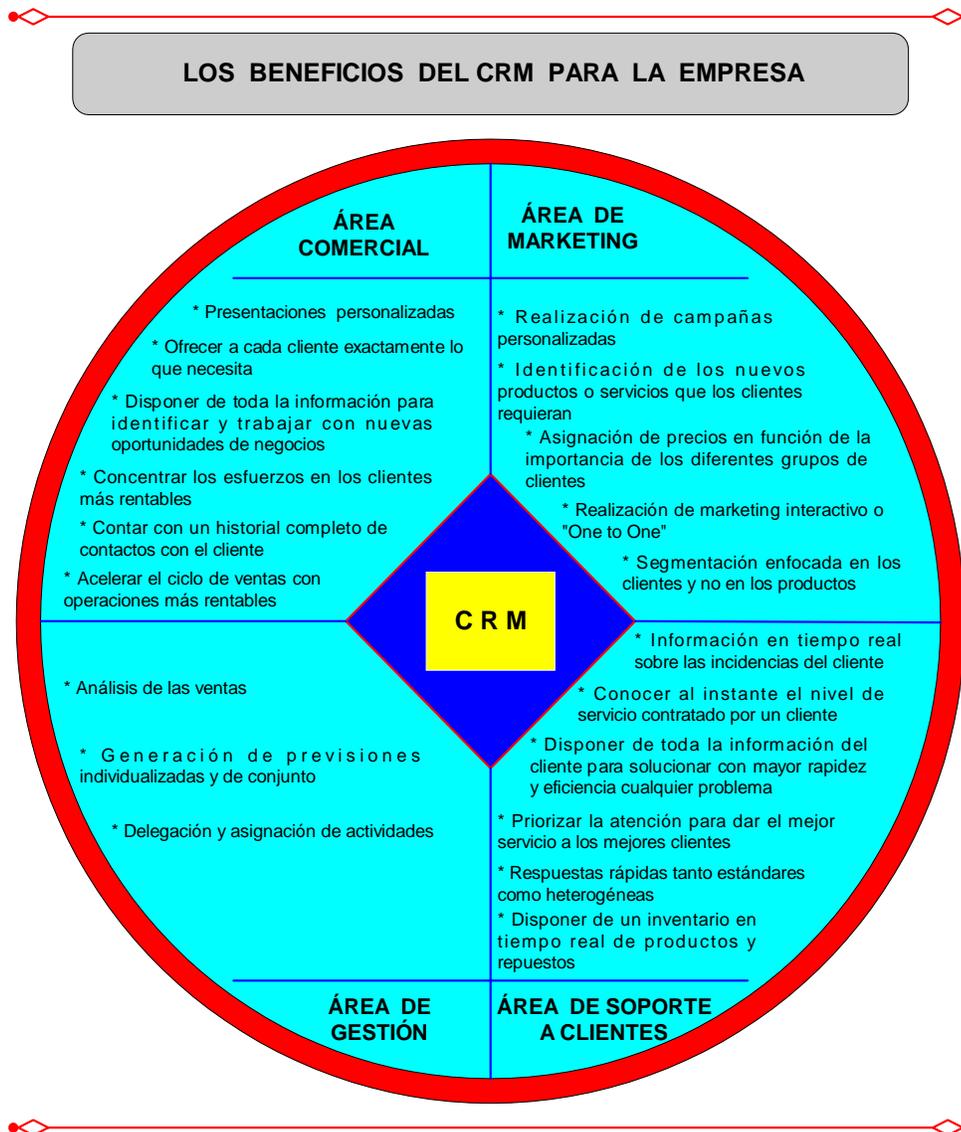
Figura 5
Crecimiento de la rentabilidad en el tiempo generada por los clientes



Fuente: Herrera (2005). Gestión de las relaciones con clientes (CRM).

Asimismo, Herrera, C. (2005), describe y grafica los beneficios del CRM en todas las áreas de la empresa, que en su conjunto generan valor a la empresa y a los clientes:

Figura 6
Los beneficios del CRM



Fuente:Herrera (2005). Gestión de las relaciones con clientes (CRM).

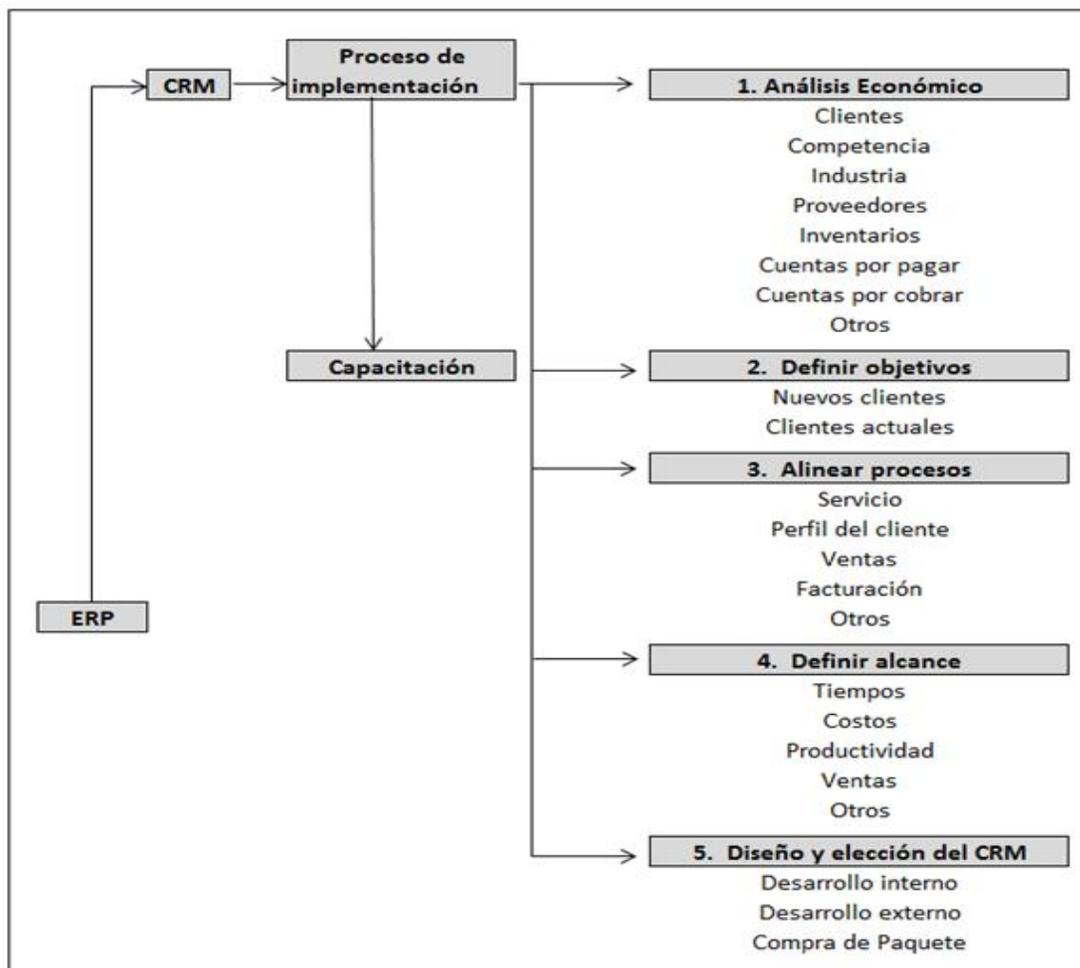
- ✓ El estrecho conocimiento del cliente permite rentabilizar de mejor manera las acciones de ventas y marketing:
 - Se conocen las características individuales de los clientes, con una visión holística o de 360 grados.

- Se completa y actualiza la información sobre el cliente en cada contacto.
 - La integración de las bases de datos permite ofrecer un servicio más personalizado al dotar a toda la organización de acceso a información actualizada sobre los clientes.
- ✓ El cliente accede con mayor facilidad a la información:
- Existen diferentes canales de acceso (mail, web, telefonía, contacto personal), todos ellos integrados. El cliente elige el canal más conveniente en un momento determinado.
 - El cliente dispone de servicio y atención las 24 horas.
- ✓ Se realizan ofertas personalizadas:
- La existencia de una base de datos actualizada e integrada, permite conocer mejor el mercado y ofertar productos que se ajusten exactamente a los diferentes segmentos.
 - Ayuda a detectar nuevas necesidades, generando nuevas oportunidades de negocios.
- ✓ Se rentabiliza la inversión:
- Permite la diferenciación de los servicios y por tanto el aumento de ingresos y márgenes.
 - Generalmente, la tecnología CRM, es de rápida implantación y fácil actualización

2.7.5 Ciclo de vida del CRM

Para Rodríguez (2007), es necesario tener en mente que un CRM no resuelve los problemas que tenga la empresa en cuanto a una inadecuada administración de recursos y procesos equivocados de negocio. Ella sugiere cinco aspectos para el proceso de implementación del CRM, por sus siglas en inglés, siendo éstos:

Figura 7
Ciclo de vida del CRM



Fuente:Elaboración propia, con base en Rodríguez (2007).

- ✓ **Análisis Económico.** El primer paso que debe darse hacia la implementación de un CRM es el de análisis que incluya un estudio de la situación actual de la

relación con los clientes, la competencia, la situación de la industria y la relación con los proveedores.

La utilización de recursos tecnológicos como ERP y CRM no solo aplica a las grandes empresas que cuentan con los recursos necesarios para invertir en sistemas costosos. Existen pequeñas y medianas empresas que en su búsqueda por ser competitivas determinan un presupuesto al desarrollo o adquisición de sistemas de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, transacciones de producción, relación con proveedores y relación con clientes. (Wehmeyer 2005).

En cualquiera de los casos, la inversión en implementación de sistemas debe hacerse en áreas que impacten directamente en los ingresos, en las utilidades o en el refuerzo del posicionamiento de la empresa. Por tal razón es importante realizar un estudio costo-beneficio antes de tomar la decisión de implementación. Un ejemplo de esto es: Después de un análisis económico se encontró que al mejorar la relación con el cliente es posible reforzar el posicionamiento, lo cual se vería reflejado en un aumento en las ventas, en este caso el CRM ayudaría a disminuir la complejidad de los canales de comunicación entre cliente y empresa, por lo tanto se supone que habría un impacto monetario favorable que conviene evaluar.

Kemp (2007) hace hincapié en que el análisis económico de costo-beneficio que se realice, deberá incluir los costos del CRM siguientes: software, instalación, integración, capacitación, actualizaciones, soporte y mantenimiento.

- ✓ **Definir objetivos.** Toda estrategia de mercadotecnia que una empresa decida implementar debe orientarse a cumplir dos principales objetivos; adquirir nuevos clientes y fortalecer la lealtad de los clientes actuales.

Al combinar procesos de negocio y tecnología, el CRM busca comprender las necesidades de los consumidores así como detectar aquellas oportunidades

que pudiera aprovechar la empresa para incrementar sus utilidades. Además proporciona información importante de los clientes ya existentes y posibles por medio de la respuesta a preguntas como ¿Quiénes son ellos?, ¿Qué es lo que hacen? y ¿Qué es lo que les agrada? Es por esto que es de suma importancia definir los alcances del sistema y acciones inmediatas a emprender.”

- ✓ **Alinear procesos.** Se debe alinear el CRM con la estrategia de mercadotecnia de la empresa para así por medio del análisis de sucesos relevantes tales como en qué temporada se utiliza más un servicio, qué perfil tiene el cliente que consume ese servicio, de qué manera se comportan las ventas por cambios en los precios o promociones, poder detectar la información necesaria para tomar cursos de acción bien definidos.

De esta manera, como comenta Wehmer (2005) alinear las soluciones tecnológicas con las relaciones de mercadotecnia permite crear un puente estratégico que puede llevar a la empresa a crear relaciones de largo plazo con sus clientes, lo cual se ve reflejado en su valor a largo plazo.

Debido a su orientación enfocada totalmente al cliente y para lograr explotar el potencial del sistema es necesario que también esté alineado con la tecnología, Data Warehouse y Data Mining, como lo plantea Mora (2007).

- Tecnología: Fax, e-mail, fuerza de venta, Internet y teléfono.
- Data Warehouse: Base de datos de clientes.
- Data Mining: Modelar la información de Data Warehouse para obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes, por ejemplo prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios, simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

Con la alineación de las diferentes áreas de la empresa, es posible lograr que la implementación del CRM sea más efectiva y sobre todo más productiva.

- ✓ **Definir alcance.** El CRM es una gran ayuda al control de las funciones de mercadotecnia, sin embargo el sistema no soluciona los problemas que se tengan por falta de procesos correctos de la empresa como se comentó anteriormente, entre los alcances de mercadotecnia para empresas de servicios se encuentran: reducción de tiempos de espera y de resolución, reducir costos de servicio, incrementar la retención de clientes, incrementar la productividad, incrementar y acortar el ciclo de ventas, reducir el costo por generación de lealtad y de adquisición de clientes e incrementar el radio de respuestas a campañas publicitarias.
- ✓ **Diseño y elección de CRM.** Una vez que se realizó un estudio económico, se alinearon los objetivos de mercadotecnia, se definieron los alcances del CRM y se encontró que la implementación del sistema es una aplicación tecnológica factible, se debe seleccionar qué tipo de CRM responde óptimamente a las necesidades de la empresa en particular.

El software CRM ayuda a las empresas a administrar las relaciones con sus clientes de muy diversas maneras, pero solo el 16% de las empresas que implementan esta herramienta han incrementado su valor como se comenta en AMR Research (2005), una de las razones por las que esto sucede es que no se selecciona la opción correcta.

Un CRM para una empresa de servicios se puede adquirir por tres medios: desarrollo interno, desarrollo externo y compra de paquete. El desarrollo interno de un CRM es tarea del área de sistemas de la empresa, el desarrollo externo es cuando la empresa desarrolla un software a la medida con programadores externos y la compra de paquete debe evaluarse respecto a las necesidades

intrínsecas de la empresa, algunos de los paquetes que se pueden adquirir son los desarrollados por empresas como Oracle y SAP.”

2.7.6 Cadena de valor del CRM⁴

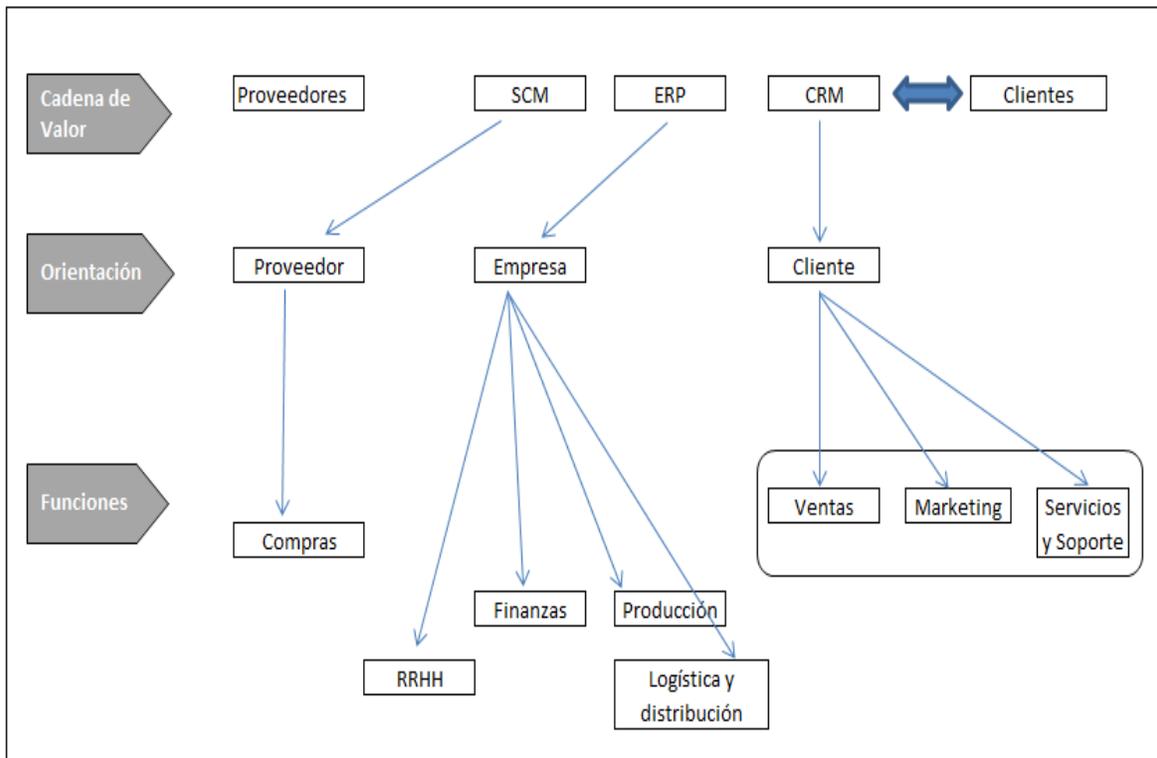
Los componentes SCM (Administración de la Cadena de Suministro) y ERP (Enterprise Resource Planning) juegan un papel importante en relación con CRM para la empresa.

SCM (Supply Chain Management), es un sistema que se encarga de planear, organizar y coordinar todas las actividades de la cadena de suministro.

La cadena de Suministro (Supply Chain), se refiere al flujo de materiales, información y servicio desde el suministro de los materiales necesarios, la fabricación del producto hasta su entrega como producto terminado al cliente final.

⁴ Customer Relationship (s.f.), Administración de las Relaciones con el cliente (en línea). Consultado el 16 de agosto de 2014. Disponible en: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148824/1020148824_03.pdf

Figura 8
Cadena de valor de CRM



Fuente: Customer Relationship Management -CRM-(s.f.). Administración de las relaciones con los clientes.

El ERP (Enterprise Resource Planning / Planeación de recursos de la empresa) es un sistema de administración de negocios que integra todas las facetas de una empresa, incluyendo entre otros la planeación, manufactura, finanzas, ventas, mercadeo y distribución. También conocido como “Back Office”. Este término describe una serie de actividades de gestión empresarial soportadas por aplicaciones de TI, las cuales están compuestas de muchos módulos, incluyendo planificación de producto, compras, stock, relación con proveedores, atención al cliente y acompañamiento de pedidos.

En su uso corriente, el término ERP engloba también módulos para las áreas de recursos humanos y financiera. Normalmente un ERP utiliza o es integrado a un banco de datos, y la implantación de un sistema de ERP incluye un profundo

análisis del negocio de la empresa, entrenamiento de funcionarios y modificación o creación de procedimientos.

2.7.7 Soluciones CRM existentes en el mercado

Para Herrera (2005), el CRM se ha convertido en una de las herramientas tecnológicas que más importancia ha cobrado en los últimos tiempos, ya que las empresas están empeñadas en que la frase “El cliente es lo primero” se convierta en uno los paradigmas más fuertes y sustentados del entorno empresarial; éste convencimiento por parte de las empresas ha motivado el surgimiento de muchos sistemas que pretenden cumplir con este objetivo, tanto es así que la consultora internacional Gartner Group tiene registradas más de 500 empresas que ofrecen software para CRM, todas ellas enfocadas a satisfacer ciertas necesidades o conjuntos de requerimientos específicos relativos al servicio al cliente.

Entre las soluciones CRM más destacadas se puede mencionar a QAD, Atento, PeopleSoft, SAP, Epicor, Oracle y Nortel Networks, entre otras.

A continuación una síntesis de la información obtenida por Herrera, C. (s.f.), basada en el artículo “Soluciones CRM” publicado en la revista PC-Magazine [37] en Julio del 2001.

El CRM de QAD. Para esta empresa el modelo de gestión basada en la administración de la relación con el cliente es una estrategia de negocios encaminada a incrementar su nivel de servicio a través de un conocimiento profundo de los cliente, por tanto es importante que este modelo se oriente a la definición de estrategias de mercado y a obtener información de ventas y tendencias. Por otro lado también es importante que este modelo se encuentre ligado a toda infraestructura tecnológica con la que cuenta la empresa.

Las soluciones CRM de QAD se encuentran estrechamente ligadas a su sistema ERP MFG / PRO lo que garantiza la integración de la información en todo el

proceso de las misma. Estas soluciones brindan su apoyo en ventas, configuradores de producto (correcta cotización y tiempo de entrega adecuado) mercadotecnia, servicio al cliente.

Peoplesoft CRM. Es una empresa que se caracteriza por proveer soluciones de aplicaciones e-Business para la optimización de la relación con el cliente, optimización de recursos humanos, finanzas y la cadena de suministros, además de una amplia gama de soluciones para la industria.

PeopleSoft CRM es una solución completa e integrada para la administración de la relación con el cliente, optimización empresarial, inteligencia empresarial y comercio electrónico. Su incursión en el mercado empieza desde finales de 1999 y culmina a mediados del 2000 con la adquisición de “Vantive”, empresa proveedora de soluciones CRM. Está basado en Internet para las empresas que tienen el objetivo de aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes, y generar mayores ingresos y al mismo tiempo una mayor retención de los mismos. Aprovecha Internet para aumentar la efectividad de las ventas, la mercadotecnia, el centro telefónico, el servicio de campo, la ayuda de escritorio y la atención vía Internet.

Esta solución permite el uso de portales personalizados y basados en roles, con escalabilidad y desempeño para clientes y empleados. A través de un navegador estándar y teniendo acceso a Internet, los usuarios internos (empleados) o externos (empleados o clientes) pueden acceder, manejar y administrar información empresarial crítica a cualquier hora y en cualquier lugar.

Los módulos que integran la solución CRM de PeopleSoft son: Vantive eSales (herramientas para la administración y manejo de las ventas mediante el empleo de un navegador Web que se conecta en forma directa al módulo), Vantive eService (Permite a los usuarios – sean empleados o clientes – acceder a PeopleSoft CRM desde cualquier lugar a través del Internet para resolver

problemas, obtener información de productos, presentar casos y revisar el estado de los mismos), Vantive eFieldService (Permite a los técnicos de servicio de campo recibir y revisar sus tareas y asignaciones, verificar los contratos de nivel de servicio y actualizar las órdenes de servicio desde cualquier lugar donde tengan acceso a Internet); Vantive eHelpDesk (Permite a los empleados a través de Internet revisar el estado de los problemas y la información sobre activos, realizar búsquedas de información sobre productos y llevar a cabo consultas bajo parámetros existentes para resolver problemas).

Solución CRM de SAP Corporation. SAP ofrece una solución a la cual ha denominado “mySAP Customer Relationship Management” (mySAP CRM) y de acuerdo con ellos, ésta elimina las barreras existentes entre las compañías y sus clientes a lo largo de todas las fases de la relación.

MySAP CRM permite a las compañías establecer centros de interacción con el cliente, ofrecer funciones interactivas de autoservicio en la red (Internet), servicios administrativos, rango completo de los procesos de demanda, rastreo de información y solicitudes, así como una amplia variedad de aplicaciones y servicios para dar un valor agregado a sus clientes.

El CRM de ATENTO. Provee soluciones de subcontratación en las áreas de Atención a Clientes a través de todos sus canales de contacto (telefónico, Internet, correo electrónico, fax, contacto directo y más).

Los módulos que integran la solución CRM de Atento son: *Investigación de Mercado*, permite el diseño de guiones, estudios de satisfacción, análisis de mercados, estudios de opinión, orientación de publicidad; *ventas y promoción* permite el diseño de guiones, concertación de visitas, televentas, Mkt promocional, apoyo logístico; *Servicio al Cliente / Atención de Reclamos*, consultas, entrega de información, reclamos, help desk, soporte post venta; *Internet Contact Center* integra la aplicación con el mundo del Web Apoyo: e-

commerce, Help Desk, asistencia a navegantes (Chat/VoiceIP), respuesta a correos electrónicos; *Facturación y Cobranza* (Análisis de cartera, telecobranza, factura inteligente); FulFillment, permite el trámite de pedidos, tracking, almacenamiento, logística / Distribución; *Fidelización*, módulo que basado en el análisis del comportamiento de los clientes permite el diseño y administración de programas de lealtad, análisis de resultados, tracking de comportamiento de clientes; *Data Base Marketing / Data Mining*, administra toda la información de las bases de datos de la aplicación (Creación de bases de datos (Data Entry), administración, actualización, análisis y depuración de bases de datos, segmentación de listas para campañas

2.7.8 Errores más comunes al implementar CRM

“Existe una tendencia en las empresas a suponer que un proyecto CRM afecta únicamente a los departamentos de Marketing, Ventas y de Atención al Cliente, e incluso, que es algo que sólo tiene que ver con el departamento de Informática. Tal suposición es errónea, ya que aun siendo éstos los departamentos más afectados y, al mismo tiempo, beneficiados, no son los únicos expuestos a cambios en sus procedimientos. El modelo de gestión basada en la administración de la relación con el cliente es un cambio estratégico de la compañía y, como tal, afecta y ofrece nuevas oportunidades a la empresa en su conjunto.”⁵

Lagos (2008), expone los siguientes errores:

“Muchas veces la implementación del modelo de gestión basada en la administración de la relación con el cliente -CRM-, queda limitada al departamento

⁵ Qualita Hispania (2002). Cómo implantar con éxito una estrategia CRM (en línea). España. Consultado el 29 de julio de 2014. Disponible en: <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Administracion/comoimplantarCRM.pdf>

de informática, por lo que se vuelve irrelevante tanto para la compañía como para el cliente al que se intenta servir mejor.

Aunque el modelo ha sido implementado correctamente, únicamente una parte de la compañía lo utiliza y, por lo tanto, el cliente recibe una experiencia segmentada al tratar con ésta y sus diferentes divisiones”.

“Si bien implementar soluciones CRM tendrá consecuencias satisfactorias a largo plazo, tomar conciencia de que no es una excepción a la regla que ningún tipo de software tiene beneficios inmediatos, es inminente.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que el uso de CRM debe ser acompañado por una gran cuota de los valores tradicionales de servicio al cliente; escucharlo y tratarlo como un valor único para que las ventajas sean reales.

Renart (s.f.) resume errores en proyectos de CRM así:

Tabla 2
Errores en proyectos de CRM

Errores estratégicos	<p>Poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar una estrategia de relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • No definir la proposición de valor • No segmentar adecuadamente a los clientes • No definir el target del programa de marketing relacional • No establecer unos objetivos de ventas y satisfacción de clientes • Delegar la implantación exclusivamente al departamento de sistemas • No crear grupos de trabajo de distintas divisiones
Errores en la gestión de la organización	<p>Implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una mentalidad de servicio al cliente entre los empleados • Inexistencia de un plan de formación • Cultura de empresa orientada a los resultados a corto plazo • Sistemas de selección de personal y retribución inadecuados
Errores relacionados con la tecnología	<p>Pensar que cuanto más tecnología, mejor</p> <ul style="list-style-type: none"> • No diseñar un plan de introducción paulatina de las aplicaciones • Destinar gran parte del presupuesto del CRM en tecnología • Crear sistemas de introducción de la información y clasificación de clientes enormemente complejos
Errores en la estrategia comercial	<p>Pensar que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrumar, acechar y acorralar a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles • Confundir satisfacción con fidelidad

Fuente: Renart (s.f.). CRM: Tres estrategias de éxito.

2.8 Índices de gestión e índices financieros

Al decir que la meta de toda empresa es la obtención de utilidades, también es cierto que el objetivo final es la creación de valor. Los índices de gestión y financieros demuestran la capacidad de las empresas de lograr dichas metas; sin embargo, la *globalización* ha permitido el desarrollo de diferentes herramientas tecnológicas orientadas a la calidad de los productos o servicios y nuevas maneras de hacer negocios.

Al implementar el modelo de gestión basada en la administración de la relación con el cliente -CRM-, es necesario llevar a cabo análisis de índices de gestión y financieros que permitan mostrar el impacto sobre la evolución de su rentabilidad financiera y económica y la repercusión, entre otros, en la rentabilidad de la empresa en relación a la ventas, costos, rotación de activos totales, y utilidades.

2.8.1 Índices de gestión

Estos índices son utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida de un proyecto para evaluar el desempeño y los resultados. Suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos.

Para Mora (s.f.), uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico.

Los grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final) constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística,

y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus cliente.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar. Allí radica el éxito de cualquier operación. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.”

2.8.1.1 Objetivos de los indicadores logísticos

Mora (s.f.) menciona los siguientes objetivos:

- ✓ Identificar y tomar acción sobre los problemas operativos
- ✓ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- ✓ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado
- ✓ Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- ✓ Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

2.8.1.2 Esquema de implantación

Para Mora (s.f.) sólo se deben desarrollar indicadores para aquellas actividades o procesos relevantes al objetivo logístico de la empresa. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso logístico a medir

2. Conceptualizar cada paso del proceso
3. Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir
4. Recolectar información inherente al proceso
5. Cuantificar y medir las variables
6. Establecer el indicador a controlar
7. Comparar con el indicador global y el de la competencia interna
8. Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente
9. Mejorar continuamente el indicador

2.8.1.3 Principales indicadores de gestión

Los principales indicadores de gestión para medir las diferentes etapas del proceso logístico o de producción, son:

- ✓ De abastecimiento,
- ✓ De inventarios,
- ✓ De almacenamiento,
- ✓ Transporte,
- ✓ Servicio al Cliente,
- ✓ Financieros.

De los anteriores y para efectos del presente estudio, a continuación se describen los indicadores de gestión de servicio al cliente.

Tabla 3. Índice de gestión de servicio al cliente

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de notas crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

Fuente: Mora (s.f.). Indicadores de Gestión Logísticos.

2.8.2 Índices financieros

Los índices o razones financieras muestran en forma cuantitativa el desempeño o la situación financiera de las empresas, tomando como referencia las relaciones entre rubros de los estados financieros (estado de resultados y el balance general), para la toma de decisiones.

Besley y Brigham (2009), indican que los estados financieros ofrecen información de la posición de una empresa en un punto en el tiempo y de sus operaciones durante el período pasado. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que se pueden utilizar para pronosticar la posición financiera de la empresa y determinar los ingresos y dividendos.

Algunas de las razones más utilizadas que Besley y Brigham (2009) mencionan y que a continuación se describen son:

2.8.2.1 Razones de liquidez

Éstas están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de las empresas y entre las mismas.

- **Razón circulante o de solvencia.** Es un índice que indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período corto o menor al año. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Razón de Solvencia} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Prueba de liquidez inmediata.** También llamado Prueba del ácido. Se calcula al restar el inventario de los activos corrientes. Es un índice que indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes

que se esperan convertir a efectivo, en un período corto o menor al año, sin acudir a la realización de los inventarios. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

2.8.2.2 Razones de administración de activos

Miden con cuánta eficiencia la empresa administra sus activos.

- **Rotación de inventarios.** O razón del ciclo del inventario. Esta razón indica los días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo.

$$\text{Razón de Inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

- **Días de ventas pendientes de cobro (DVPC).** También llamado período promedio de cobro (PPC). Evalúa la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna. Se calcula así:

$$\text{Días de Ventas pendientes de cobro (DVPC)} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas} / 360}$$

- **Rotación de activos no corrientes.** Mide con cuánta efectividad la empresa utiliza su planta y equipo para ayudar a generar ventas. Se calcula así:

$$\text{Rotación de activos no corrientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos no corrientes}}$$

- **Rotación de activos totales.** Mide la rotación de todos los activos de la empresa. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

2.8.2.3 Razones de administración de deudas

También llamada apalancamiento financiero. Mide el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

- **Razón de endeudamiento.** Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiados por los acreedores (préstamos). Se calcula así:

$$\text{Rotación de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

- **Razón de cobertura de interés ganado (RCI / RIG).** Indica el número de veces que las utilidades antes de impuestos e intereses permiten cubrir los cargos por intereses: Se calcula así:

$$\text{Razón de cobertura de interés ganado (RCI / RIG)} = \frac{\text{UAI}}{\text{Cargos por intereses}}$$

2.8.2.4 Limitaciones del análisis de razones

Algunas de las limitaciones a las que se refieren Besley y Brigham (2009) de los estados financieros son:

- ✓ Problemas asociados con clasificar a una empresa que es un gran conglomerado en una industria particular o hallar empresas que puedan utilizarse para realizar el análisis comparativo;
- ✓ La distorsión de algunas cantidades reportadas en el estado financiero debido a la inflación;
- ✓ La grandes variaciones en las cuentas operativas de las empresas estacionales;

- ✓ El uso de diferentes principios de contabilidad generalmente aceptados para manipular los datos financieros.

La dificultad de formular conclusiones generales cuando algunas razones aparentan ser buenas y otras malas.

2.8.2.5 Modelo Du Pont

Para Besley y Brigham (2009), la idea de este modelo es lograr un mayor detalle al estudiar en partes una sola razón y convertirla en dos o más razones vinculadas.

Cees (2010) se refiere a este modelo como una técnica que sirve para analizar la rentabilidad de una compañía que utiliza herramientas de gestión del desempeño y que parte de la información financiera del balance general y del estado de resultados y calcula la rentabilidad o rendimiento de la inversión de una empresa en un determinado período de tiempo.

Asimismo Torres, et al. (2010), afirman que este sistema reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas y el multiplicador de capital (apalancamiento financiero).

Besley y Brigham (2009), indican que mediante el método básico se calcula el rendimiento de los activos totales (RAT), al multiplicar el margen de utilidad neta por la rotación de los activos totales, es decir, al calcular la utilidad neta disponible para los accionistas comunes dividida entre los activos totales.

La fórmula que se denomina ecuación DuPont, es la siguiente:

$$\begin{aligned} \text{RAT} &= \text{Margen de utilidad neta} \quad \times \quad \text{Rotación de los activos totales} \\ &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \end{aligned}$$

Para traducir el RAT en Rendimiento de los activos con respecto al capital contable (RCC), se debe multiplicar el RAT por el multiplicador de capital, el cual es el número de veces que los activos totales exceden la cantidad del capital contable (esto también es lo inverso al porcentaje de activos totales que se financia con capital). Mediante este método se puede escribir el rendimiento del capital contable común de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{RCC} &= \text{RAT} \quad \times \quad \text{Multiplicador de capital} \\ &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \quad \times \quad \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable común}} \end{aligned}$$

Al combinar el RAT y el RCC se forma la ecuación DuPont extendida que se escribe así:

$$\begin{aligned} \text{RCC} &= \text{Margen de utilidad neta} \quad \times \quad \text{Rotación de los activos totales} \quad \times \quad \text{Multiplicador del capital} \\ &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \quad \times \quad \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable común}} \end{aligned}$$

Torres, et al. (2010) describen lo siguiente:

- ✓ **Margen de utilidad en ventas.** Manejando un buen margen de utilidad permite a la empresa ser rentable sin vender una gran cantidad de unidades.
- ✓ **Uso eficiente de los activos fijos.** Se da cuando la empresa tiene un margen menor en la utilidad sobre el precio de venta, pero que es compensado por la alta rotación de sus productos (Uso eficiente de sus activos). No siempre la rentabilidad está en vender a mayor precio sino en vender una mayor cantidad a un menor precio.

- ✓ **Multiplicador de capital.** Denominado también *apalancamiento financiero* y que es incluido por el sistema Du Pont. Consiste en la posibilidad que se tiene de financiar inversiones sin necesidad de contar con recursos propios. Todo activo financiado con pasivos supone un costo financiero que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos.”

Estas relaciones también ayudan como una herramienta adicional en la evaluación del riesgo.

Fortalezas y limitaciones del modelo DuPont

De acuerdo a publicación en internet Sistematización del... (s.f.), el modelo DuPont presenta las siguientes fortalezas o beneficios:

- ✓ Es relativamente fácil de computar y de interpretar. Es una buena herramienta para enseñar cómo se pueden obtener mejores resultados.
- ✓ Puede ser utilizado para convencer a la administración sobre las tareas a efectuar para profesionalizar las funciones y mejorar el desempeño.
- ✓ Es una excelente herramienta para efectuar análisis "que pasa si" utilizando el estado de resultados y el balance general.
- ✓ Puede ser ligado fácilmente a los esquemas de remuneración.
- ✓ Reconoce un hecho que muchos inversionistas no consideran: que dos empresas pueden tener el mismo rendimiento sobre el capital, y sin embargo una de ellas puede estar mejor administrada y ser más atractiva para compradores potenciales.
- ✓ Proporciona un entendimiento total de la empresa.

Asimismo, el modelo presenta las siguientes limitaciones:

- ✓ Utiliza valores contables, que no son básicamente confiables.
- ✓ No incluye el costo de capital.

3. METODOLOGÍA

La Metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación sobre la evaluación de los resultados financieros al implementar el modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes (Customer Relationship Management -CRM-) en las agencias de aduana de Guatemala.

La metodología de investigación comprende: Definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, hipótesis y especificación de variables, método científico y técnicas de investigación utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

En Guatemala, las agencias de aduana están constituidas por empresas que ofrecen servicios de asesoría legal, técnica y operativa en trámites, regímenes y operaciones aduaneras para la importación y exportación de productos; además, realizan otro tipo de actividades relacionadas con trámites ante diferentes ministerios del Estado, franquicias, registro de mercadería en las diferentes aduanas del país, así como la coordinación de logística, comercial nacional e internacional para que los productos lleguen a su destino final.

El servicio de las agencias de aduana debe ser eficiente y adaptarse a las necesidades cada vez más exigentes de la demanda generada por los sectores del comercio internacional, por lo cual, es necesario la mejora continua e innovación de sus procesos para mantener un nivel adecuado de competitividad, creando y añadiendo valor agregado de alta calidad no solo a los clientes sino también a las empresas dedicadas a las actividades aduaneras.

En vista de lo anterior se presenta la oportunidad de evaluar los efectos financieros de la implementación de un modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management), que se adapte a las características administrativas y de operación del sector.

3.2Objetivos

Los objetivos son los propósitos o fines de la investigación. En la presente investigación se plantean objetivos generales y específicos.

3.2.1 Objetivo General

Evaluar los resultados financieros al implementar un modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes, (CRM, Customer Relationship Management), en los servicios de asesoría legal, técnica y operativa en trámites, regímenes y operaciones aduaneras para la importación y exportación de productos.

3.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación administrativa de las agencias de aduana
- ✓ Analizar los índices de gestión de la relación con los clientes en las agencias de aduana
- ✓ Analizar la situación financiera de las agencias de aduana.
- ✓ Definir la estructura organizacional, funciones y procesos internos en las agencias de aduana para crear las bases de implementación del CRM, con el fin de aumentar la eficiencia en los costos de operación, tiempos, el nivel de satisfacción al cliente, la fidelidad del cliente, captación de clientes nuevos, incremento de la productividad, ventas y rentabilidad de operación.

- ✓ Analizar los resultados esperados de la implementación del modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes -CRM-, en las agencias de aduana de Guatemala, a través índices financieros y la evaluación de gestión de servicio al cliente.

3.3 Hipótesis

La implementación de un modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management) permite la redefinición de procesos para la optimización de tiempos, satisfacción y fidelización del cliente, y la mejora en la eficiencia de los costos de operación, el incremento de la productividad, ventas y rentabilidad de operación en las agencias de aduana.

3.3.1 Especificación de Variables

- Gestión basada en la administración de relación con el cliente en las agencias de aduana.
- Redefinición de procesos de servicios de gestión aduanera.
- Optimización de tiempos, satisfacción y fidelización del cliente, aumento de la eficiencia en costos de operación, incremento de la productividad, ventas y rentabilidad de operación.

3.4 Método Científico

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método científico en todas sus fases, siendo éstas de la siguiente manera:

3.4.1 Fase Indagatoria

En esta fase se planificó y se ejecutó la recolección de datos e información relacionados con la investigación. Se utilizaron técnicas de investigación documental y de campo, para el descubrimiento de evidencias y para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema.

3.4.2 Fase demostrativa

Esta fase de demostración objetiva tiene especial importancia para la aplicación del método científico, en vista del conocimiento valioso que se adquiere, con relación al sector y el problema objeto de estudio. En esta fase se definieron las técnicas e instrumentos de medición para el proceso de análisis de la información recopilada, la cual sirvió de base para el cumplimiento de los objetivos planteados y para la comprobación de la hipótesis de la investigación.

3.4.3 Fase expositiva

En la fase expositiva se plantea la difusión de los resultados obtenidos de la investigación realizada, principalmente a través del presente informe de tesis, para exposición, discusión y comprobación de los resultados de la investigación.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

3.5.1 Técnicas de Investigación documental

Esta técnica consistió en la revisión bibliográfica de distintas fuentes tales como, libros, tesis, enciclopedias, leyes, revistas, publicaciones en internet y otros documentos relacionados con el tema que permitieron el desarrollo de la investigación sobre el sector de servicios aduaneros y los análisis de gestión y financiero. Las principales técnicas utilizadas fueron el fichaje de las distintas

fuentes bibliográficas, el resumen para extraer lo más importante de la información, subrayado, entre otras, las cuales facilitaron el registro de la información recopilada en forma sintética y respetando derechos de autor.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo fueron utilizadas para obtener información del sector objeto de estudio y el problema de investigación, es decir a través de fuentes primarias.

Se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Consulta directa con expertos en la materia a través de la técnica de investigación documental, tal como la entrevista (Ver anexo 1). Para ello se solicitó la participación, a través de la Corporación de Agentes Aduaneros, de profesionales que se dedican a las actividades del servicio de asesoría y gestión aduanera para el despacho de mercancías, objeto del Comercio Internacional.
2. Observación directa para tener un acercamiento con el problema de investigación. Este incluyó el análisis de la situación administrativa, análisis a través de índices de gestión de servicio al cliente, análisis de estados financieros de balance general y estado de resultados; diseño de la gestión basada en la relación con los clientes (CRM); y, evaluación financiera del módulo de gestión diseñado.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LAS AGENCIAS DE ADUANA EN GUATEMALA

El análisis de la situación administrativa, de índices de gestión y de análisis de estados financieros de resultados y balance general, a través de índices financieros en las agencias de aduana de Guatemala, se realiza a través de la investigación de campo realizada para la propuesta de un diseño de modelo de gestión basada en la relación con el cliente -CRM-.

4.1 Análisis de la situación administrativa de las agencias de aduana

Las agencias de aduana brindan diversidad de servicios de asesoría técnica, legal y operativa a los clientes dedicados a las actividades de comercio Internacional para garantizar que el bien llegue a su destino final en el tiempo preciso y con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo dichas operaciones.

Como consecuencia, el agente de aduanas debe contar con procedimientos operativos eficientes que le permita ofrecer servicios de alta calidad y construir una relación duradera con los clientes para alcanzar los objetivos empresariales propuestos de incrementos de ventas y resultados de operación.

El desarrollo de un proyecto CRM debe incluir un estudio de la situación actual de la relación con los clientes, la competencia, la industria y su relación con los proveedores.

La mayoría de las agencias de aduana no tienen definido los procesos que orienten a cada uno de los miembros del equipo en la participación de sus actividades, y como resultado una relación ineficiente con los clientes; asimismo, la falta de controles administrativos que afectan en los resultados financieros.

Entre algunas de estas deficiencias mencionadas se encuentran:

- ✓ **Personal.** Falta de capacitación al personal y de actualización en el tema aduanero (valoración, procedimientos aduaneros, merceología, clasificación arancelaria, legislación aduanera, Normas de origen, y otros relacionados al tema aduanero)
- ✓ **Venta.** Aproximadamente un 75% de Agentes Aduaneros registrados ante la Administración Aduanera, no poseen los conocimientos necesarios sobre administración, mercadeo y comercialización de servicios. Esto producto de que el sistema aduanero no exigía un título universitario, sino hasta el año 2005, para autorizar a una persona actuar como Agente de Aduanas. Por tanto, la mayoría de las empresas de aduanas realizan sus actividades en forma empírica, causando errores y atrasos en las actividades operativas (cabe mencionar alguna como recepción y manejo de documentos, digitación de declaraciones aduaneras, trámite ante las aduanas del país y otras entidades del gobierno), administrativas (facturación, cobros) e inclusive llegar a afectar económicamente al cliente, provocando una mala imagen y afectando la cartera de clientes.
- ✓ **Estructural organizacional.** La mayoría de agencias de aduana no han definido claramente las responsabilidades y funciones de cada uno de sus empleados. Esto ocasiona la falta de reconocimiento de autoridades en las líneas de mando y la falta de compromisos en sus actividades.
- ✓ **Control interno.** La ineficiencia en la facturación de honorarios o doble facturación, la falta de control en el cobro de gastos ajenos de importación o exportación del cliente y un control inadecuado de las cuentas por cobrar pueden provocar resultados financieros deficientes e insatisfacción del cliente, como consecuencia de que:
 - Los tramitadores no envían inmediatamente las facturas, recibos o cualquier otro comprobante de pago en concepto de gastos por cuenta ajena.

- Los tramitadores pierden los comprobantes de pago por cuentas ajenas.
 - El departamento de producción no traslada inmediatamente las declaraciones aduaneras y los comprobantes de pago de cuentas ajenas para su respectiva facturación y cobro.
 - El departamento de producción y la administración pierden el control de los gastos por cuenta ajena, ocasionando que se carguen incorrectamente en las cuentas corrientes de cada uno de los clientes.
 - Entrega incompleta de documentos para cobro.
 - Falta de control de facturaciones por declaraciones aduaneras que implica doble facturación y por tanto, doble tributación.
 - La administración no confronta ninguna información en cuanto al efectivo proporcionado a producción o al tramitador para gastos ajenos. Esto ocasiona fuga y falta de recuperación de efectivo.
 - No se recupera inmediatamente el efectivo en concepto de gastos por cuenta ajena por falta de políticas de cobro.
 - Descontrol en la cartera de clientes por no tener claras las funciones en los cargos administrativos.
- ✓ **Tecnología.** La mayoría de agencias de aduana llevan sus “controles” administrativos y de producción por medio de sencillos programas de software o inclusive en programas de Windows (Excel), lo que ocasiona que la información pueda ser manipulada, pueda perderse por saturación o que el sistema deje de funcionar. En tal sentido se limitan a tratar de controlar las operaciones del día, y no utilizan la herramienta para generar reportes y análisis de acuerdo a la información requerida.

4.2 Análisis de los índices de gestión de servicio en las agencias de aduana

De acuerdo a información obtenida, se pudo contabilizar los datos en cuanto a los servicios de producción y facturación que a continuación se presentan y que se describen con los resultados de índices de gestión de servicio al cliente que se analizan.

Cuadro 1
Informe administrativo y de producción
Año 2013

Descripción	Valores
Pedidos despachados	7,200
Pedidos no entregados a tiempo	225
Pedidos facturados	6,875
Pedidos pendientes de facturar	325
Facturas emitidas	5,225
Facturas emitidas con errores	625
Notas de crédito	225
Total de facturas generadas	5,225

Fuente:Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

Cuadro 2
Índices de gestión de servicio al cliente
Año 2013

Indicador	Fórmula	Histórico	
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	$\frac{\text{Pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Pedidos despachados}}$	$\frac{225}{7,200}$	3.13%
Calidad de la Facturación	$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Facturas emitidas}}$	$\frac{625}{5,225}$	11.96%
Causales de Notas de Crédito	$\frac{\text{Notas de Crédito}}{\text{Facturas generadas}}$	$\frac{225}{5,225}$	4.31%
Pendientes por facturar	$\frac{\text{Pedidos Pendientes por facturar}}{\text{Pedidos facturados}}$	$\frac{325}{6,875}$	4.73%

Fuente:Elaboración propia con base en información contenida en cuadro 1.

Los índices de gestión de servicio al cliente indican que los pedidos no entregados a tiempos reflejan un 3.13%. Esto resultado de:

- Errores por parte del digitador en la elaboración de la Declaración Aduanera de Mercancías, lo cual retrasa el despacho de la mercadería y entrega al cliente, ya que debe solicitarse por escrito a la Superintendencia de Aduanas la rectificación respectiva, el cual tarda de 5 a 10 días hábiles para que esa intendencia emita la resolución respectiva, en caso la póliza fue selectivo VERDE. De ser selectivo ROJO, se obtiene una respuesta más inmediata por parte de las autoridades aduaneras.
- No haber anticipado la corrección de documentos proporcionados por el cliente previo a ingresar la mercadería al país.
- No haber tramitado con anticipación los permisos de importación o exportación
- No haber asesorado al cliente sobre los procesos de importación o exportación de mercadería que requiere de algún trato especial.

En cuanto a la facturación, el resultado indica que por cada 100 facturas, 12 son incorrectas, como consecuencia de:

- Falta de tecnología moderna que permita la interconexión entre los departamentos de producción y administrativo para el registro de información de los servicios proporcionados por cliente como fuente para la correcta emisión de facturas.
- El departamento de contabilidad emite las facturas empíricamente, por lo que no faltan los errores en la consignación de datos del cliente, la Declaración Aduanera que se está cobrando o inclusive en los montos.

Las causales de notas de crédito, que corresponde a 4 por cada 100 facturas generadas son:

- Error de facturación: el importe facturado es mayor al que correspondía facturar
- Por descuentos otorgados al cliente por quejas justificables o por errores en la operación durante el proceso aduanero

El 5% de los pedidos quedan pendientes de facturar por:

- Falta de definición de procesos para la facturación.
- Falta de control de las Declaraciones Aduaneras. El departamento de Producción, una vez ha concluido su trabajo con el cliente, no toma importancia del envío de documentos a cobros o bien si no ha recibido los comprobantes de pago (facturas, recibos) como gastos de cuenta ajena de parte del tramitador, tampoco insiste en la recepción de dichos documentos. Esto ocasiona que se le facture al cliente demasiado tarde o que tampoco se le tomen la importancia que merece. Esto resalta la inconformidad de los clientes.

Los tramitadores no envían los comprobantes de pago por cuentas ajenas, por tanto producción no traslada las Declaraciones Aduaneras para facturación y cobro.

4.3 Análisis de las cuentas principales del estado de resultados y balance general

A continuación se presenta el análisis del estado de resultados de las operaciones, el cual resume los ingresos generados y los gastos incurridos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013. Se realiza el análisis vertical de la estructura del estado de resultados, ponderando cada rubro con respecto a las ventas totales.

Cuadro 3
Estado de Resultados
Del 1 de enero al 31 de Diciembre de 2013 (Año histórico)
(Cifras expresadas en USD)

INGRESOS		
Ventas	694,464.24	100%
Costo de ventas	155,587.68	22%
Utilidad bruta en ventas	538,876.56	78%
Gastos de Operación		
Gastos de Ventas		
Papelería y útiles de oficina	35,060.75	5%
Combustibles y Lubricantes	10,799.76	2%
Reparaciones y Mantenimientos	29,261.49	4%
Repuestos y accesorios	11,125.86	2%
Viáticos y alimentación	17,249.87	2%
Impuestos, tasas y contribuciones, derivados del petróleo	14,308.91	2%
Otros gastos	48,326.89	7%
Total Gastos de Ventas	166,133.53	24%
Gastos de Administración		
Sueldos	141,003.84	20%
Bonificaciones	39,000.00	6%
Honorarios	49,921.71	7%
Otros	17,425.10	3%
Total Gastos de Administración	247,350.65	36%
Gastos financieros	20,353.97	3%
Utilidad antes de impuesto	105,038.41	15%
ISR	32,561.91	5%
Utilidad neta	72,476.50	10%

Fuente: Elaboración propia, con base en información del sector aduanero.

Las ventas por USD 694.5 miles corresponden a servicios prestados, en tanto que los costos de ventas incurridos por los servicios prestados por valor de USD 155.6 miles equivalen al 22% de las ventas, siendo entre ellos, fotocopias, transporte, parqueo, impresiones, formularios varios, manipulación de carga y gastos de peaje.

Los gastos totales de ventas representan el 31%, en los que el rubro de papelería y útiles de oficina representa el 7%. El rubro de otros gastos (9%) se integra con gastos de correspondencia local e internacional, certificaciones, impresión de formularios SAT y paquetes; el 5% corresponde al rubro de reparaciones y mantenimientos. La suma de los demás rubros de gastos de ventas representa el 10%.

El total de gastos de administración alcanzan un 46%, de los cuales el más relevante es el rubro de sueldos (26%); el 16% corresponde a bonificaciones y honorarios. En los otros gastos de administración (3%), se encuentran enseres de oficina, gastos por atención al personal, agua salvavidas, entre otros.

Los gastos financieros representan el 4%, y están constituidos por gastos bancarios de comisiones e intereses, seguros, fianzas, y otros.

Cuadro 4
Balance general
Al 31 de diciembre de 2013 (información histórica)
(Cifras expresadas en USD)

ACTIVO		
Activos Corrientes		
Banco A	78,672.06	23%
Banco B	86,787.75	25%
Total Bancos	<u>165,459.81</u>	48%
Cuentas por Cobrar	85,478.48	25%
Total Activos Corrientes	250,938.29	73%
Activos No corrientes		
Propiedad, planta y equipo (neto)		
Mobiliario y equipo	30,454.73	9%
Vehículos	35,456.00	10%
Equipo de cómputo	28,457.87	8%
Total Activos no Corriente	94,368.60	27%
Total Activo	345,306.89	100%
PASIVO		
Pasivos Corrientes		
Cuentas por pagar	65,899.88	19%
Proveedores	33,410.75	10%
Total Pasivos Corrientes	99,310.63	29%
Pasivos No Corrientes		
Préstamos	63,519.76	
Total Pasivos No Corrientes	63,519.76	18%
Total Pasivo	162,830.39	47%
CAPITAL		
Capital Suscrito y Pagado	35,000.00	10%
Aportes por capitalizar	75,000.00	22%
Utilidad neta	72,476.50	21%
Total Capital	182,476.50	53%
Suma Pasivo y Capital	345,306.89	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

El balance general, los activos, el pasivo y capital conforman en conjunto la ecuación patrimonial. El análisis vertical relaciona cada rubro con respecto a los activos totales

Los activos corrientes por valor de USD 250.9 miles constituyen el 73% de los activos totales, lo cuales se consideran normales en vista de que las agencias de aduana son empresas de servicios que no requieren demasiada inversión en propiedad planta y equipo. En los activos corrientes, el rubro relevante lo constituyen el efectivo en caja y bancos (48%) y el restante 25% corresponde a las cuentas por cobrar.

Los activos no corrientes por valor de USD 94.4 miles, corresponden al 27% restante de los activos totales y en orden de importancia están los rubros que lo integran, vehículos (10%), mobiliario y equipo (9%) y equipo de computación (8%).

En el pasivo y capital, el rubro de capital es el más relevante, con una participación del 53%, aporte de capital suscrito de USD 35 miles que equivale al 10%, en tanto que los aportes por capitalizar (USD 75 miles) y la Utilidad del ejercicio (USD 72.5 miles), representan el restante 43%.

4.4 Análisis de índices financieros

El análisis a través de índices financieros se realiza con base en la información del balance general y estado de resultados.

Cuadro 5
Razones de liquidez
Año histórico

Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2.53 veces
Prueba de liquidez Inmediata	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	2.53 veces

Fuente:Elaboración propia con base en estados financieros contenidos en cuadros 3 y 4

La razón de liquidez corriente muestra que se tiene un adecuado nivel de solvencia ya que se dispone de 2.53 unidades de activos corrientes por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo, es decir que se obtiene un remanente de USD 1.53 por cada USD1 de deuda. Esto se considera aceptable de acuerdo al parámetro teórico, el cual establece que la relación mínima debe ser de 2 a 1. La prueba de liquidez inmediata revela el mismo resultado ya que las agencias de aduana no manejan inventarios por el tipo de negocio que realizan.

Cuadro 6
Razones de administración de activos
Año histórico

Días de Ventas Pendientes de cobro (DVPC)	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas} / 360}$	44 días
Rotación de activos no corrientes	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos no corrientes}}$	7.36 Veces
Rotación de Activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	2.01 Veces

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros contenidos en cuadros 3 y 4

Las ventas al crédito se recuperan en 44 días, por lo que las gestiones de cobro deben agilizarse para reducir riesgos de recuperación de efectivo de saldos muy antiguos. Para ello, es importante tomar en cuenta la pronta recuperación de gastos ajenos a cuenta de los clientes. En cuanto a la rotación de activos no corrientes, se utiliza propiedad, planta y equipo 7 veces para la generación de ventas; en tanto que la rotación de activos totales muestra la eficiencia con que se utilizan los activos para generar ventas, es decir que se obtuvo USD 2 de venta por cada dólar invertido en activos.

Cuadro 7
Razones de administración de deuda
Año histórico

Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	47%
Razón de cobertura de interés ganado (RCI / RIG)	$\frac{\text{UAI}}{\text{Cargos por intereses}}$	5.16 veces

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros contenidos en cuadros 3 y 4

La razón de endeudamiento muestra que la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa es del 47%, por lo que se debe analizar las líneas de crédito con los proveedores para obtener mayores beneficios al utilizar capital ajeno. Las utilidades antes de intereses e impuestos permiten cubrir 5 veces los cargos por intereses.

Cuadro 8
Razones de rentabilidad
Modelo Du Pont
Año histórico

Margen de Utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	10.44%
Rotación de ventas sobre activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	2.01
Rendimiento de los activos totales (RAT / ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	21%
Rend. Capital Contable Común (RCC / ROE)	$\frac{\text{Ut. Neta disp. p/los accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}}$	40%
Margen de utilidad neta 10.44%	Rotación de ventas sobre activos 2.01	21% = RAT

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros contenidos en cuadros 3 y 4

El margen de utilidad neta sobre ventas es del 10.44%, es decir que por cada unidad monetaria vendida después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo impuestos se obtienen 10.44 centavos de ganancia. La rotación de

ventas sobre activos de 2.01 evidencia el número de veces que las ventas rotan con respecto al monto de inversión en activos.

El RAT o rendimiento de los activos totales del 21%, expresa que por cada unidad de inversión en activos totales se obtiene un rendimiento de 21 centavos. Esto demuestra un bajo rendimiento de la administración en la generación de utilidades con respecto a sus activos disponibles. El rendimiento sobre la inversión de los accionistas es del 40%.

El análisis de rentabilidad a través del modelo Du Pont, sirve de base para analizar el origen de las utilidades. Para el efecto descompone el índice de rendimiento sobre activos totales en sus dos componentes: margen de ganancia sobre ventas y ventas sobre activos totales. Luego se multiplican los dos índices y se obtiene nuevamente la rentabilidad sobre activos.

En el presente caso el análisis demuestra que para obtener una utilidad de veintiún centavos, el volumen de ventas o la rotación de ventas sobre activos fue de 2.01 veces, en tanto que el margen de ganancia sobre ventas fue de 10.44 centavos. Al multiplicar los dos indicadores se obtienen los 21 centavos de rentabilidad sobre activos totales.

Las agencias de aduana tienen dos opciones para aumentar la rentabilidad: aumentar el margen de ganancia sobre ventas o aumentar la rotación de ventas sobre activos totales.

El resultado del modelo Du Pont se puede considerar razonable, en vista de que las agencias de aduana son empresas de servicios y se desenvuelven en un entorno competitivo, por lo que no conviene aumentar precios para aumentar el margen de ganancia; por el lado de los costos se puede evaluar la conveniencia de su reducción, aunque esto es peligroso, pues puede afectarse la calidad del servicio al cliente.

Por el lado de la rotación de las ventas, puede trabajarse en una estrategia para aumentar la cartera de clientes y así obtener una mayor rotación, sin necesidad de afectar precios ni costos.

5. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT -CRM-)

El diseño del modelo gestión basada en la administración de la relación con los clientes requiere la definición de la misión, visión, objetivos y estrategias. Otros aspectos importantes son la definición de funciones y estructura organizacional; el análisis de procesos administrativos y de operación; el diseño de módulos de gestión de la relación con el cliente, entre las que se incluyen: órdenes de trabajo, órdenes de compra y pago, emisión de cheques, caja chica, registro de ingresos y egresos, así como facturación y cobro.

5.1 Definición de la visión, misión y valores

Luego del análisis situacional de las agencias de aduana y para que la implementación de la gestión de la administración de la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) en las agencias de aduana, se pueda realizar eficientemente, en el siguiente cuadro se presentan la visión, misión y valores a considerarse:

Tabla 4
Visión, misión y valores

Visión	Ser líder entre las agencias de aduana, proporcionando un servicio integral de logística y aduana para el Comercio Internacional.
Misión	Aportar el conocimiento y la experiencia en el ramo aduanero para brindar servicios integrados de alta calidad a nuestros clientes y cumplir con tiempos de entrega y honradez en las transacciones derivadas del Comercio Internacional que contribuyan al desarrollo y la economía del país y de la comunidad.
Valores	<p>Honradez: Asegurar que todas las transacciones de los clientes se realicen en forma discrecional y con transparencia.</p> <p>Confidencialidad: Mantener discrecionalidad en la información proporcionada por el cliente y en la declaración de sus impuestos, apegándonos a las leyes vigentes.</p> <p>Lealtad: Respetar los intereses y disposiciones de los clientes.</p> <p>Compromiso: Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de calidad en nuestros servicios, para ser oportunos y eficaces en los despachos aduaneros que excedan las expectativas de nuestros clientes.</p> <p>Responsabilidad: Actuar con disciplina y profesionalismo, apegados a la ética y dirigir nuestros mejores esfuerzos de actividades en materia aduanera que nos permita tener clientes, proveedores, colaboradores y trabajadores satisfechos.</p>

Fuente:Elaboración propia.

5.2 Definición de objetivos y estrategias

Para el desarrollo del proyecto y para cumplir con la visión y misión de las agencias de aduana, es necesario definir los objetivos y estrategias, siendo éstos los siguientes:

Tabla 5
Objetivos y estrategias CRM

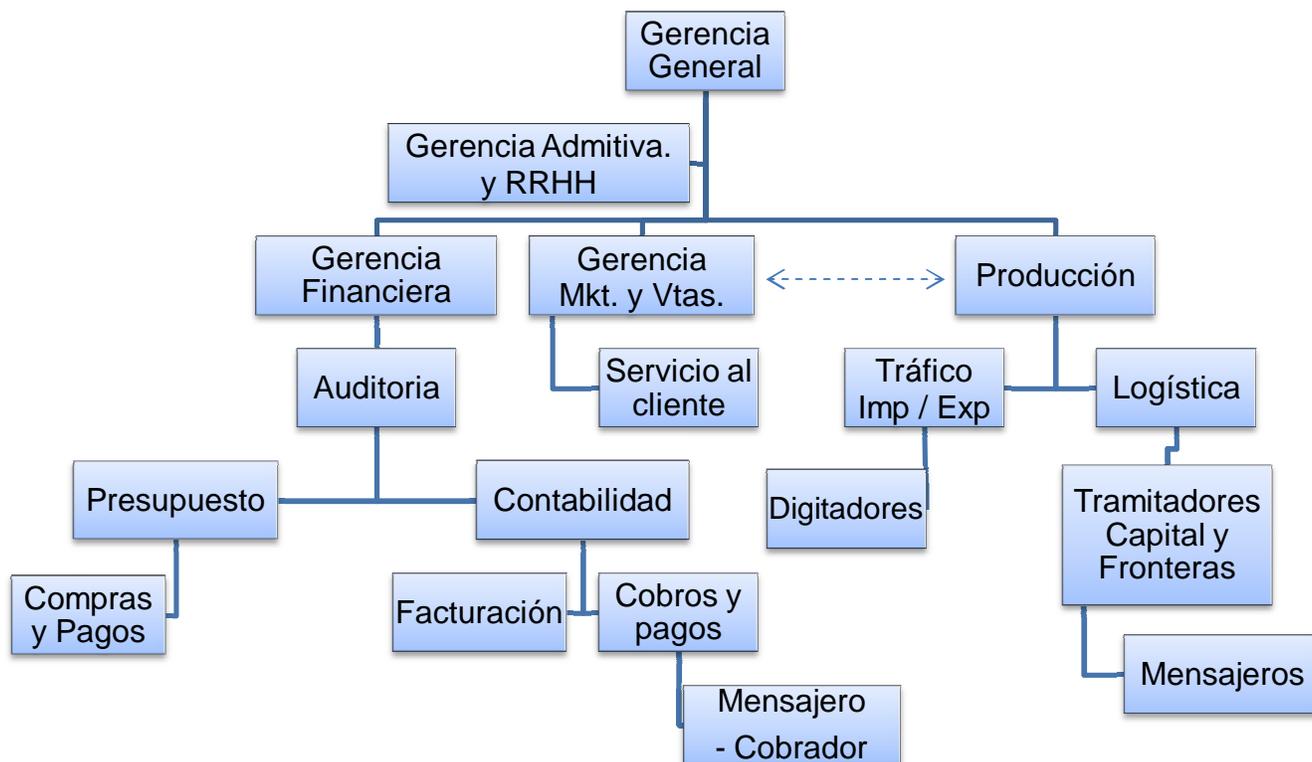
	Objetivo	Estrategia	Impacto
1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la productividad y eficiencia de los servicios en un 10% anual en un plazo de dos años ✓ Disminuir los costos de operación en un 25% a 30% en un plazo de dos años 	Definir el desarrollo tecnológico y descriptivo de los procesos y funciones de cada uno de los departamentos en las agencias de aduana	Eficiencia operativa
2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar el desempeño del servicio en un 10% anual durante dos años 	Evaluar periódicamente el desempeño de cada uno de los departamentos (mercadeo, operaciones, administración y ventas) y hacer las mejoras respectivas, en pro de mantener clientes satisfechos y el incremento de ventas.	Control
3	Incrementar la participación de mercado en un 15% anual, en un plazo de dos años	Analizar a los clientes. Segmentar el mercado (clientes leales, clientes según su rendimiento, clientes de acuerdo a la demanda del servicio, clientes activos, etc.), analizar la competencia y análisis constante del negocio y su entorno.	Fomentar la lealtad y captar nuevos clientes

Fuente:Elaboración propia

5.3 Definición de funciones y estructura organizacional

Luego de haber definido la visión, misión y valores de la organización y de haber establecido los objetivos y estrategias para llevar a cabo la implementación del CRM (por sus siglas en inglés), también es necesario que los integrantes de la organización conozcan la forma en que se va a gestionar la organización. Para ello se presenta el organigrama y la descripción de funciones:

Figura 9
Estructura organizacional
Agencia de aduana



Fuente: Elaboración propia.

La Gerencia Administrativa y de RR.HH será la responsable de dirigir, coordinar y supervisar las laborales del personal a su cargo. Su actividad estará relacionada a la descripción de puestos, definición del perfil, la selección del personal, formación y evaluación del desempeño, así como de tareas administrativas (tales como la formalización de contratos, permisos, vacaciones y otras actividades) y de relaciones laborales (resolución de problemas, establecer una adecuada salud e higiene en el trabajo, actividades, entre otras) y coordinará las acciones concernientes al pago del personal. Asimismo, velará por el mantenimiento y funcionamiento de las áreas físicas, materiales y equipos, controlará el inventario de los activos fijos, y tareas afines y complementarias.

La Gerencia Financiera velará por la buena administración del capital de trabajo y de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiamiento. Estará relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, enfocándose en la maximización del beneficio y de la riqueza. Elaborará informes sobre las operaciones contables. Tendrá a su cargo el departamento de Auditoría (para la previsión, control y conciliación de cobros y pagos) a través de Presupuesto y Contabilidad.

Los departamentos de Marketing, Ventas y de Producción tendrán estrecha relación y buscarán la manera de mejorar las ventas y las ganancias, fidelizando a los clientes. Para ello, el departamento de Marketing y Ventas servirá como intermediario entre el cliente y la producción, contando con información del cliente, sus necesidades, solución de problemas y ayudará a minimizar el impacto de los problemas de producción.

El departamento de Producción coordinará, verificará y controlará las operaciones aduaneras arancelarias y no arancelarias de importación o exportación para las mercancías que circulen por vía terrestre, aérea o marítima y monitoreará la llegada de la mercadería a las instalaciones del contribuyente (cliente). Brindará apoyo en asesorará aduanera, utilización de franquicias y legislación aduanera, elaborará informes de gestión aduanera a requerimiento del cliente y otras actividades afines.

5.4 Análisis de los procesos administrativos y operativos

Ya habiendo definido las funciones de acuerdo al organigrama presentado anteriormente, a continuación se describe los procedimientos administrativos y operativos que se proponen para favorecer la atención al cliente en tiempo y costos para lograr la lealtad de los clientes y la reducción de costos de operación.

5.4.1 Procedimientos administrativos

El Departamento de Logística debe contar con una Caja Chica mínima de Q.4,500.00 para disponer de efectivo inmediato en concepto de gastos ajenos de importación (gastos del cliente) tales como permisos o licencias de importación, manejo de documentos, revisiones, almacenajes, entre otros y llevar un registro minucioso por cliente, para evitar inconvenientes al emitir las notas de cobro correspondientes.

En caso el gasto sea mayor al monto indicado, se debe solicitar cheque o transferencia monetaria detallando previamente información necesaria a efecto de registrar el gasto por cuenta ajena en donde corresponde:

Tabla 6
Procedimientos administrativos

No.	Responsable	Descripción
1.	Compras	Emite Orden de Compra y Pago para autorización
2.	Auditoría	Autoriza
3.	Compras y Pagos	Solicita cheque
4.	Contabilidad, Cobros	Emite, registra y firma cheque a nombre del beneficiario o a nombre del mensajero o tramitador cuando corresponda.
5.	Contabilidad, Cobros	Informa a Logística que el pago ya fue realizado o que el cheque ya está listo para recoger en Contabilidad.

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero

Observaciones:

El departamento de cobros debe llevar un registro minucioso de los gastos ajenos de importación (son gastos propiamente del cliente). Estos no deben convertirse en gastos innecesarios, sino se deben registrar como cuentas por cobrar.

5.4.2 Procedimientos de operación

Es importante comprender que el departamento de operaciones, además de tener comunicación con el cliente, también actúa como intermediario con empresas de

carga internacional (marítimas, aéreas y terrestres), entidades del estado, y autoridades aduaneras, entre otras instituciones, razón por la que la comunicación entre cada uno de ellos, el cliente y la agencia de aduanas se torna en una actividad de alta importancia, por la que se describe a continuación los procedimientos a desarrollar durante el proceso de importaciones / exportaciones como el servicio de post-venta (facturación y cobros):

a) Recepción de documentos

Tabla 7
Procedimientos en la recepción de documentos

No.	Responsable	Descripción
1.	Cliente	- Envía copia de documentos físicamente o vía electrónica previo a la importación (entre ellos, factura, documentos de embarque, packing list, certificados de origen) para revisión
	Tráfico	- Si la documentación no está completa, se le informa al cliente
	Cliente	- Reenvía documentos
2.	Tráfico	Revisa detalladamente la información de los documentos e informa si todo está correcto o si el proveedor debe hacer algunos cambios
3.	Proveedor (país de origen)	Realiza los cambios y envía los documentos al país de destino (cliente)

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

b) Elaboración de pre póliza (Declaración única aduanera -DUA-)

Tabla 8
Procedimientos para la elaboración dedeclaraciones únicas aduaneras

No.	Responsable	Descripción
1.	Tráfico	Genera e imprime la orden de Trabajo. Asigna número de póliza (correlativo) y lo entrega al digitador con la documentación completa (factura, documento de embarque, manifiesto de carga y demás documentos).
2.	Digitador	Elabora la prepóliza en el sistema y pasa a revisión

No.	Responsable	Descripción
3.	Tráfico	Revisa la prepóliza y da su visto bueno
Si hubiera correcciones por hacer:		
4.	Tráfico	Solicita correcciones
5.	Digitador	Hace las correcciones indicadas y envía prepóliza corregida a Tráfico
6.	Tráfico	Revisa prepóliza y da su visto bueno

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

c) Aceptación de la declaración única aduanera -DUA- (Póliza) / Cliente

Tabla 9

Procedimientos para la aceptación de declaraciones únicas aduaneras

No.	Responsable	Descripción
1.	Cliente / Empresa de transporte	Notifica el arribo de la mercancía al país
2.	Tráfico, Cliente	Solicita documentos originales al cliente (ya deben de estar sin errores)
3.	Cliente	Envía documentación solicitada por el Depto. de Tráfico
4.	Tráfico, Digitador	Elabora la pre póliza (Ver la sección de "Aceptación de la DUA", pasos 1 a 6)
5.	Tráfico	Envía pre póliza a cliente para revisión
6.	Cliente	Solicita correcciones o cambios
7.	Tráfico, Digitador	Hacen las correcciones o cambios respectivos Pasos 4 al 6 de la sección de "Aceptación de la DUA"
8.	Tráfico	Envía pre póliza al cliente para su Vo.Bo.
Aceptación y pago de impuestos		
9.	Cliente	Da Visto Bueno y solicita firma de póliza
7.	Digitador, Tráfico	Transmite la póliza electrónicamente para ser aceptada por la SAT y envía la póliza con firma digital para pago de derechos e impuestos
11.	Cliente	Realiza el pago de derechos e impuestos por medio electrónico en la entidad bancaria o unidad recaudadora correspondiente y confirma el pago
9.	Tráfico	Informa que ya la póliza ha sido pagada

No.	Responsable	Descripción
Recuperación de pago y selectividad		
10.	Digitador	<ul style="list-style-type: none"> - Recupera pago - Transmite selectivo (únicamente para el caso de puertos y Express Aéreo). En fronteras y almacenadoras es la Autoridad Aduanera quien da selectivo. Imprime los 6 juegos de pólizas - Imprime los originales y 5 juegos de copias de los documentos que deben acompañar a la póliza (factura, documento de embarque, packing list, certificados, y demás documentos) - Entrega documentos a Tráfico
11.	Tráfico	Revisa la documentación y la envía al tramitador y entrega el cuarto ejemplar a Logística.

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

d) Trámites aduaneros

Tabla 10
Procedimientos para trámites aduaneros

No.	Responsable	Descripción	PT	EA	FR	AL
1.	Tramitador	Verifica qué pagos hay que realizar previo a presentarse a la aduana y solicita depósito a su cuenta	X	X		
2.	Logística, financiero	Coordinan el depósito a nombre del beneficiario o del tramitador, cuando corresponda Ver "Procedimientos administrativos para realizar pagos por gastos ajenos (clientes)"	X	X		
3.	Logística	Informa al tramitador que el depósito ya está realizado	X	X		
4.	Tramitador	Realiza los pagos y continúa con el trámite respectivo	X	X		
5.	Tramitador	Presenta documentos ante el Funcionario Aduanero para su selectividad (Rojo o Verde)			X	X

No.	Responsable	Descripción	PT	EA	FR	AL
Pólizas con selectivo VERDE						
6.	Tramitador	Presenta documentos en aduana para su verificación inmediata	X	X	X	X
7.	Funcionario Aduanero	- Revisa documentación e ingresa al sistema informático para someter a análisis de riesgo la DUA. - Autoriza el traslado de la unidad de transporte con las mercancías hacia el módulo o caseta de salida	X X	X	X	X
8.	Tramitador	Informa al transportista	X			
9.	Funcionario Aduanero	Realiza el control o confirmación de la operación aduanera y entrega la DUA y documentos de respaldo al tramitador	X	X	X	X
10.	Tramitador	Informa al Depto. de logística que ha sido liberada la DUA y entrega doctos. al transportista	X	X	X	X
11.	Logística, tramitador, transportista, seguridad, cliente	Coordinan el traslado de la unidad hacia el destino (bodegas del cliente o a donde él lo indique).	X	X	X	X
Pólizas con selectivo ROJO						
6.	Tramitador,	Solicita ATC (Admisión Temporal de Contenedor) a la empresa de transporte, previo a presentarse a la aduana	X			
7.	Tramitador	Entrega documentos al Funcionario Aduanero	X	X	X	X
8.	Funcionario Aduanero	Asigna al técnico que realizará la revisión física y documental	X	X	X	X
9.	Técnico Aduanero	Realiza la revisión documental y física y autoriza la salida de la mercancía	X	X	X	X
10.	Tramitador	Informa al Departamento de Logística	X	X	X	X
11.	Logística, tramitador y transportista, seguridad, cliente	Coordinan el traslado de la unidad hacia el destino final (bodegas del cliente o a donde él lo indique)	X	X	X	X

Puertos (PT), Express Aéreo (EA), Fronteras (FR), Almacenadoras (AL)

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

e) Otras actividades en el proceso de despacho aduanero

Habr  ocasiones que el cliente no quiere realizar cualquier trámite para obtener documentos previos a la importación o exportación de mercadería. Por tanto, solicita a la Agencia de Aduanas realizar tales actividades, las cuales se describen a continuación:

e.1) Recepción de documentos de embarque con la empresa de transporte

Tabla 11
Procedimientos para recepción de documentos de embarque

No.	Responsable	Descripción
1.	Tráfico	Se comunica con la empresa de transporte y solicita información de los pagos que se deben realizar e informa a Logística
2.	Logística, Financiero	Dependiendo del monto entrega efectivo Logística o Coordinan junto con Financiero Ver "Procedimientos administrativos para realizar pagos por gastos ajenos (clientes)"
3.	Logística, mensajero, empresa de transporte	Coordina los pagos con el mensajero y la recepción del documento de embarque junto con la información de manifiesto de carga
4.	Mensajero	Entrega documentos en el Departamento de Tráfico

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

e.2) Trámite de permisos de importación

Tabla 12
Procedimientos para trámite de permisos de importación

No.	Responsable	Descripción
1.	Tráfico	Llena los formularios respectivos y los envía al cliente para firma
2.	Cliente	Envía documentos con firma
3.	Mensajero	Realiza los pagos respectivos e ingresa documentación
4.	Entidad competente	Emite el Documento no arancelario de importación
5.	Mensajero	Recoge permisos de importación

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

5.4.3 Facturación y cobros

Tabla 13
Procedimientos de facturación y cobros

No.	Responsable	Descripción
1.	Tramitador	Envía facturas y/o recibos en concepto de gastos de importación o exportación del cliente
2.	Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe documentación - Prepara expediente para facturar honorarios - Cuadra documentos recibidos contra gastos de caja chica - Envía reporte y documentación
3.	Facturación	<ul style="list-style-type: none"> - Emite factura en concepto de honorarios por servicios varios - Entrega documentos a Cobros
4.	Cobros	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica y prepara documentos - Cuadra los gastos ajenos de importación contra operaciones contables (efectivo, cheques, transferencias electrónicas, y cualquier otra forma de pago que se haya realizado) - Emite Notificación de Cobro y entrega a mensajero
5.	Mensajero	Entrega Notificación de Cobro al Cliente

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

5.5 Diseño del modelo de gestión basada en la administración de la relación con el cliente

Dentro de todos los procesos administrativos y operativos descritos anteriormente, a continuación se proponen algunos módulos en la implementación de la gestión de relación con el cliente -CRM-, por sus siglas en inglés- en las agencias de aduana, para llevar procesos internos bien definidos y ordenados que garanticen la calidad del servicio para afianzar la relación con el cliente.

5.5.1 Módulo: Órdenes de trabajo

Este módulo tendrá los siguientes objetivos:

1. Alimentar y controlar información de las importaciones y exportaciones (clientes, proveedores, números de declaraciones aduaneras, documentos de embarque, contenedores, aduana, status y demás información).
2. Tener un control en facturación y cobros
3. Generar reportes cuando sea requerido por el cliente, Producción, Finanzas o Mercadeo.

✓ **Información general y datos del embarque**

Responsable: Tráfico

- Además de brindar información de acuerdo a los documentos proporcionados por el cliente y el régimen al que está siendo sometido el trámite, se puede tener control de la persona asignada para la digitación de la DUA (póliza)
- Servirá como referencia para tener información inmediata de acuerdo a los requerimientos del cliente, de la empresa o de la entidad relacionada con el cliente (compañía de transporte, aduana, MAGA, por mencionar algunas).

Tabla14
Módulo: Órdenes de trabajo

INFORMACION GENERAL									DATOS DEL EMBARQUE		
No.	FECHA	No. POLIZA	CONSIGNATARIO	DIGITA	PRODUCTO	TRANSP.	ADUANA	REG.	PROVEEDOR	DOC. EMBARQUE	CONTENEDOR
1	02/01/2014	302-4500866	D'CASA	JONATHAN	REVISTAS RELIGIOSAS	MARITIMO	ALSERSA	DA	INTERAMERICAN DIVISION PUBLISHING	72308	KIKU5204648
2	03/01/2014	302-4500867	MAGNA PREMIUM	CARLOS	LLANTAS USADAS	MARITIMO	PTO. QUETZAL	DI	TAEKO FUJIMOTO	KG1310469Y	MEDU8593158
3	03/01/2014	302-4500868	ALMACEN CC	LUIS	ROPA INTERIOR P/DAMA	MARITIMO	PTO. QUETZAL	ID	NOKI PACKING PRINTING CO.,LTD	APLU07775330	GLDU7347693
4	06/01/2014	302-4500869	EBENEZER, S.A.	JONATHAN	ARTICULOS VARIOS	MARITIMO	STO. TOMAS	ID	NOKI PACKING PRINTING CO.,LTD	KKLUCVY179307	NYKU4054977
5	08/01/2014	302-4500871	JOSE DANIEL SANTO RUIZ	JONATHAN	VEHICULOS	MARITIMO	PTO. QUETZAL	ID	SBT CO., LTD	NYKS2335572050	NO APLICA
6	08/01/2014	302-4500872	ANCPRE	CARLOS	EQUINOS	AEREO	EXPRESS AEREO	LX	NAVA GEST	947-6002 3272	NO APLICA
7	08/01/2014	302-4500873	ANCPRE	LUIS	EQUINOS	AEREO	EXPREE AEREO	NE	NAVA GEST	947-6002 3272	NO APLICA

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero.

Figura 10
Formato de impresión de órdenes de trabajo

	<p>No. CEA 1/2014</p> <p>FECHA: <u>2 de enero de 2014</u></p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;">NUMERO</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> </tr> </table>	NUMERO	1																						
NUMERO	1																									
<p>NOMBRE DE LA EMPRESA</p>																										
<p>DECLARACION ADUANERA No. <u>302-4500866</u> SERVICIO: <u>FIRMA / NUMERO</u></p>																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">CONSIGNATARIO: <u>D' CASA, S.A.</u></td> <td>CLIENTE DE: <u>LOURDES DURAN</u></td> </tr> <tr> <td>CONTACTO: <u>KARLA ALVARADO / LEONEL PEREZ</u></td> <td colspan="2">TELEFONO: <u>6644-7777 (Ext. 241)</u></td> </tr> <tr> <td>DIGITADOR: <u>JONATHAN</u></td> <td colspan="2">TRANSPORTE: <u>MARITIMO</u></td> </tr> <tr> <td>ADUANA: <u>ALSERSA</u></td> <td colspan="2">REGIMEN: <u>DA</u></td> </tr> </table>			CONSIGNATARIO: <u>D' CASA, S.A.</u>		CLIENTE DE: <u>LOURDES DURAN</u>	CONTACTO: <u>KARLA ALVARADO / LEONEL PEREZ</u>	TELEFONO: <u>6644-7777 (Ext. 241)</u>		DIGITADOR: <u>JONATHAN</u>	TRANSPORTE: <u>MARITIMO</u>		ADUANA: <u>ALSERSA</u>	REGIMEN: <u>DA</u>													
CONSIGNATARIO: <u>D' CASA, S.A.</u>		CLIENTE DE: <u>LOURDES DURAN</u>																								
CONTACTO: <u>KARLA ALVARADO / LEONEL PEREZ</u>	TELEFONO: <u>6644-7777 (Ext. 241)</u>																									
DIGITADOR: <u>JONATHAN</u>	TRANSPORTE: <u>MARITIMO</u>																									
ADUANA: <u>ALSERSA</u>	REGIMEN: <u>DA</u>																									
<p>DOCUMENTACION:</p> <p>PROVEEDOR: <u>INTER-AMERICAN DIV. PUBLISHING</u> DOC. EMBARQUE No. <u>72308</u></p> <p>PRODUCTO: <u>REVISTAS RELIGIOSAS</u> CONTENEDOR No. <u>KIKU5204648</u></p>																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;">DATOS DE FACTURACION</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">CEA, S.A.</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><small>UNION CENTRO AMERICANA DEL NORTE DE LOS ADVENTISTAS DEL</small></td> </tr> <tr> <td>FACTURAR A: <u>SEPTIMO DIA</u></td> <td>TOTAL A FACTURAR</td> <td style="text-align: right;">Q 10.00</td> </tr> <tr> <td>CONCEPTO DE COBROS:</td> <td>ELABORACION / TRAMITE (HONORARIOS)</td> <td style="text-align: right;">Q 165.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>LINEAS _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>FLETE _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">SUBTOTAL</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 50px;" type="text"/></td> </tr> </table>			DATOS DE FACTURACION	CEA, S.A.		<small>UNION CENTRO AMERICANA DEL NORTE DE LOS ADVENTISTAS DEL</small>			FACTURAR A: <u>SEPTIMO DIA</u>	TOTAL A FACTURAR	Q 10.00	CONCEPTO DE COBROS:	ELABORACION / TRAMITE (HONORARIOS)	Q 165.00		LINEAS _____			FLETE _____						SUBTOTAL	<input style="width: 50px;" type="text"/>
DATOS DE FACTURACION	CEA, S.A.																									
<small>UNION CENTRO AMERICANA DEL NORTE DE LOS ADVENTISTAS DEL</small>																										
FACTURAR A: <u>SEPTIMO DIA</u>	TOTAL A FACTURAR	Q 10.00																								
CONCEPTO DE COBROS:	ELABORACION / TRAMITE (HONORARIOS)	Q 165.00																								
	LINEAS _____																									
	FLETE _____																									
	SUBTOTAL	<input style="width: 50px;" type="text"/>																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3">GASTOS CUENTA AJENA:</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">SUBTOTAL</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 50px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 50px;" type="text"/></td> </tr> </table>			GASTOS CUENTA AJENA:			_____	_____		_____	_____		_____	_____		_____	_____			SUBTOTAL	<input style="width: 50px;" type="text"/>		TOTAL	<input style="width: 50px;" type="text"/>			
GASTOS CUENTA AJENA:																										
_____	_____																									
_____	_____																									
_____	_____																									
_____	_____																									
	SUBTOTAL	<input style="width: 50px;" type="text"/>																								
	TOTAL	<input style="width: 50px;" type="text"/>																								
<p>OBSERVACIONES: CANTIDAD DE COPIAS EN OFICINA: _____</p>																										

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero.

✓ Formato de impresión de órdenes de trabajo

El Departamento de Tráfico entregará la Orden de Trabajo impresa junto con los documentos de soporte al Digitador para que proceda con la elaboración de Póliza asignada. Una vez la póliza tiene selectivo, ésta pasa al Departamento de Logística para iniciar trámite en la aduana correspondiente.

5.5.2 Módulo: Órdenes de compra y pago y emisión de cheques

Responsable: Cobros y pagos, Auditoría

Este módulo tendrá los siguientes objetivos:

1. Detallar y llevar un control de las salidas de flujos de efectivo por concepto de trámites en las aduanas, permisos no arancelarios, revisiones de contenedor, pago de impuestos, entre otros, y gastos internos de operación, cuando corresponda.

Figura 11
Módulo: Órdenes de compra y pago y emisión de cheques

Ver tabla 15

Ver tabla 16

ORDENES DE COMPRA Y PAGO 2014							CHEQUES 2014								
Nº	FECHA	PROVEEDOR	CONCEPTO	CLIENTE	CENTRO DE COSTO	SUBCUENTA	TOTAL	FECHA CHEQU	NOMBRE	BANCOS	CUENTA	No. DOC	STATUS	FECHA PAGA	VALOR
1	07/01/2014	ALMACENES GENERALES, S.A.	NORMA CASTILLO ALMACENAE POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	NORMA CASTILLO DE GIORDANO	CONADUA	CUENTAS POR COBBAR	Q. 1,450.00	07/01/2014	ALMACENADORA GENERAL, S.A.	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 116	PAGADO	08/01/2014	Q. 1,450.00
1	07/01/2014	ALMACENES GENERALES, S.A.	NORMA CASTILLO MANEJO DE DOCUMENTOS DE CONTENEDOR POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	NORMA CASTILLO DE GIORDANO	CONADUA	CUENTAS POR COBBAR	Q. 840.00	07/01/2014	ALMACENADORA GENERAL, S.A.	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 116	PAGADO	08/01/2014	Q. 840.00
1	07/01/2014	ALMACENES GENERALES, S.A.	NORMA CASTILLO ACUSE POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	NORMA CASTILLO DE GIORDANO	CONADUA	CUENTAS POR COBBAR	Q. 100.00	07/01/2014	ALMACENADORA GENERAL, S.A.	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 116	PAGADO	08/01/2014	Q. 100.00
1	07/01/2014	ALMACENES GENERALES, S.A.	NORMA CASTILLO OTROS GASTOS POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	NORMA CASTILLO DE GIORDANO	CONADUA	CUENTAS POR COBBAR	Q. 15.00	07/01/2014	ALMACENADORA GENERAL, S.A.	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 116	PAGADO	08/01/2014	Q. 15.00
2	08/01/2014	ROLANDO MARIN	VERONICA BARRILLAS GASTOS PREVIOS DE IMPORTACION DE LA POLIZA NO. 302-4500870 / ORDEN DE TRABAJO 3/2014	VERONICA BARRILLAS BUCHHALTER	CONADUA	CUENTAS POR COBBAR	Q. 800.00	08/01/2014	AGETRANSPORT	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 117	PAGADO	08/01/2014	Q. 800.00
3	13/01/2014	ALMACENES GENERALES, S.A.	NORMA CASTILLO PAGO DE CUADRILLA DE LA POLIZA NO. 302-3516334 / ORDEN DE TRABAJO 382/2013	NORMA CASTILLO DE GIORDANO	CONADUA	CUENTAS POR COBBAR	Q. 715.00	13/01/2014	ALBESA	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 118	PAGADO	13/01/2014	Q. 715.00
4	13/01/2014	AB LOGISTICA	ATP. MANEJO DE DOCUMENTOS, DA Y REVISION PUERTO QUETZAL. POLIZA NO. 302-4501402 / ORDEN DE TRABAJO 16/2014	ACADEMIA TECNOLOGICA PROFESIONAL	CONADUA	GASTOS INTERNOS DE CONADUA	Q. 1,485.00	13/01/2014	AB LOGISTICA	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	65	PAGADO	14/01/2014	Q. 1,485.00
5	14/01/2014	MULTISERVICIOS GARCIA	NORMA CASTILLO HONORARIOS POR TRAMITE DE POLIZA NO. 302-3542811 / ORDEN DE TRABAJO 441/2013	NORMA CASTILLO DE GIORDANO	CONADUA	GASTOS INTERNOS DE CONADUA	Q. 234.08	13/01/2014	WILLIAMS GARCIA	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 119	PAGADO	13/01/2014	Q. 234.08
6	15/01/2014	AGETRANSPORT	COMPLIMIENTO DE GASTOS DE POLIZA No. 302-4500879 / ORDEN DE TRABAJO No. 05/2014	VERONICA BARRILLAS BUCHHALTER	CONADUA	CUENTAS POR COBBAR	Q. 72.73	15/01/2014	AGETRANSPORT	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 121	PAGADO	16/01/2014	Q. 72.73
7	21/01/2014	ALMACENADORA DEL PAIS S.A.	ALMACENAE POLIZA NO. 302-4501402 / ORDEN DE TRABAJO 16/2014	ACADEMIA TECNOLOGICA PROFESIONAL	CONADUA	CUENTAS POR COBBAR	Q. 542.60	21/01/2014	SANDRA PATRICIA LOPEZ RAMOS	INDUSTRIAL	CONADUA.Q.	LOTE 122	PAGADO	21/01/2014	Q. 542.60

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero

- El Departamento de Compras y Pago registra el gasto que se realizará e imprime la solicitud (Cuadro 8 y figura)
- Una vez ha sido autorizada, asigna el No. de transferencia electrónica o cheque y hace la impresión respectiva (Figuras 15 y 16).

Tabla 15
Módulo: Órdenes de compra y pago y emisión de cheques (Parte 1)

DATOS PARA IMPRESIÓN DE ORDENES DE COMPRA Y PAGO						
No.	FECHA	PROVEEDOR	CONCEPTO	CLIENTE	SUBCUENTA	TOTAL
1	07/01/2014	ALGESA	ALMACENAJE POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	MAGNA PREMIUM	CUENTAS POR COBRAR	Q 1,450.00
1	07/01/2014	ALGESA	MANEJO DE DOCUMENTOS DE CONTENEDOR POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	MAGNA PREMIUM	CUENTAS POR COBRAR	Q 840.00
1	07/01/2014	ALGESA.	ACUSE POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	MAGNA PREMIUM	CUENTAS POR COBRAR	Q 100.00
2	08/01/2014	ROLANDO MARIN	GASTOS PREVIOS DE IMPORTACION DE LA POLIZA NO. 302-4500870 / ORDEN DE TRABAJO 5/2014	CIDELTA	CUENTAS POR COBRAR	Q 800.00
3	13/01/2014	ALGESA	PAGO DE CUADRILLA DE LA POLIZA NO. 302-3516334 / ORDEN DE TRABAJO 382/2013	MAGNA PREMIUM	CUENTAS POR COBRAR	Q 715.00
4	13/01/2014	EDDY MENDEZ	HONORARIOS POR TRAMITE DE POLIZAS NO. 302-4500871 / ORDEN DE TRABAJO 06/2014.	VINICIO MERIDA	GASTOS INTERNOS	Q 250.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero

Figura 12
Formato de impresión de órdenes de compra y pago

OCP No. 1	FECHA 7 de enero de 2014	AUTORIZADO		
PROVEEDOR ALGESA				
CHEQUE/TRANSFERENCIA A NOMBRE DE		POR Q	2,390.00	
ALMACENADORA GENERAL, S.A.				
CONCEPTO		CENTRO COSTO	SUBCUENTA	
ALMACENAJE POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	Q	1,450.00	CONADUA	CUENTAS POR COBRAR
MANEJO DE DOCUMENTOS DE CONTENEDOR POLIZAS NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	Q	840.00	CONADUA	CUENTAS POR COBRAR
ACUSE POLIZA NO. 302-4500867 / ORDEN DE TRABAJO 2/2014	Q	100.00	CONADUA	CUENTAS POR COBRAR

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero.

Tabla16
Módulo órdenes de compra y pago y emisión de cheques (Parte 2)

OCP No.	DATOS PARA IMPRESION DE CHEQUES							
	FECHA CHEQUE	NOMBRE	BANCOS	CUENTA	No. DOC	STATUS	FECHA PAGO	VALOR
1	07/01/2014	ALMACENADORA GENERAL, S.A.	INDUSTRIAL	CONADUA Q.	LOTE 116	PAGADO	08/01/2014	Q 1,450.00
1	07/01/2014	ALMACENADORA GENERAL, S.A.	INDUSTRIAL	CONADUA Q.	LOTE 116	PAGADO	08/01/2014	Q 840.00
1	07/01/2014	ALMACENADORA GENERAL, S.A.	INDUSTRIAL	CONADUA Q.	LOTE 116	PAGADO	08/01/2014	Q 100.00
1	07/01/2014	ALMACENADORA GENERAL, S.A.	INDUSTRIAL	CONADUA Q.	LOTE 116	PAGADO	08/01/2014	Q 15.00
2	08/01/2014	AGETRANSPORT	INDUSTRIAL	CONADUA Q.	LOTE 117	PAGADO	08/01/2014	Q 800.00
3	13/01/2014	ALGESA	INDUSTRIAL	CONADUA Q.	LOTE 118	PAGADO	13/01/2014	Q 715.00
4	13/01/2014	RONY WALDEMAR CASTILLO MIJANGOS	INDUSTRIAL	CONADUA Q.	64	PAGADO	13/01/2014	Q 250.00
5	13/01/2014	AB LOGISTICA	INDUSTRIAL	CONADUA Q.	65	PAGADO	14/01/2014	Q 1,485.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero.

Figura 13
Formato de impresión de voucher

CONADUA, S.A. (QUETZALES) CUENTA NUMERO 210-009627-6				
<hr/> <p>Guatemala, 18 de agosto de 2014 800.00</p> <p align="center">** AGETRANSPORT **</p> <p align="center">** OCHOCIENTOS EXACTOS **</p>				
CHEQUE No. LOTE 117		CLIENTE: VERONICA BARILLAS BUCHHALTER		
PROVEEDOR	ROLANDO MARIN			
CONCEPTO	GASTOS PREVIOS DE IMPORTACION DE LA POLIZA NO. 302-4500870 / ORDEN DE TRABAJO 5/2014			
Cuenta No.	CONCEPTO	OCP No.	DEBE	HABER
	GASTOS PREVIOS DE IMPORTACION DE LA POLIZA NO. 302-4500870 / ORDEN DE TRABAJO 5/2014	2	800.00	
			800.00	
OBSERVACIONES:				
ELABORADO POR	BI BANKING		PAGO REALIZADO	
	INGRESADO POR	AUTORIZADO POR	FECHA	FIRMA DE QUIEN RECIBE

NUMERO	2
--------	---

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero.

5.5.3 Módulo: Registro de caja chica (Depto. de Producción)

Responsable: Logística

Este módulo tendrá como objetivo disponer en forma inmediata del efectivo por concepto de trámites, permisos no arancelarios, revisiones de contenedor, pago de impuestos, gastos internos, entre otros.

Se llevará un registro de los depósitos o entrega de efectivo a través de vales, los cuales deben ser liquidados con recibos o facturas extendidos por el beneficiario (entidad del gobierno, bancos, navieras, líneas aérea, almacenadoras, entre otros).

5.5.4 Módulo: Registro de ingreso y egreso de efectivo y saldos por cliente

Responsable: Cobros y pagos, Logística

El uso de este módulo permitirá consolidar y llevar control del efectivo utilizado (cheques, caja chica, transferencias electrónicas, Bancasat) y del efectivo ingresado por concepto de honorarios, pago de impuestos, anticipos, entre otros, por cada una de las operaciones e indicará el saldo de los clientes por orden de trabajo.

Tabla 17
Módulo: Registro de caja chica
Departamento de Producción

FECHA	No. DOCUMENTO	CLIENTE / PROVEEDOR	ORDEN DE TRABAJO	CONCEPTO	CUENTAS	HABER	DEBE	SALDO
				SALDO INICIAL				Q 388.00
24/01/2014	CHEQUE 70	CEA, S.A.		REINTEGRO CAJA CHICA		Q 1,112.00		Q 1,500.00
27/01/2014	FACT. 1270	EXPRESO YA	61	CORRESPONDENCIA, POLIZA NO. 302-4504186 / ORDEN DE TRABAJO 61	GASTOS INTERNOS		Q 28.00	Q 1,472.00
30/01/2014	VALE 62	WALDEMAR CASTILLO	71	CORRECCION MANIFIESTO, POLIZA NO. 302-4504196 / ORDEN DE TRABAJO 71	CTAS. POR COBRAR		Q 150.00	Q 1,322.00
03/02/2014	DEPOSITO 74209208	LEO CERAFIN	42	DEPOSITO PARA GASTOS DE IMPORTACION. POLIZA No. 302-4503438	CTAS. POR COBRAR		Q 370.00	Q 952.00
06/02/2014	VALE 63	LUIS LÓPEZ	79	COPIAS PARA POLIZA NO. 302-4504922 ORDEN DE TRABAJO NO 79/2014	GASTOS INTERNOS		Q 4.00	Q 948.00
07/02/2014	VALE 64	LUIS LÓPEZ	71	ALMACENAJE POLIZA NO. 302-4504296 ORDEN DE TRABAJO NO. 71/2014	CTAS. POR COBRAR		Q 124.12	Q 823.88
10/02/2014	VALE 64	WALDEMAR CASTILLO	70	INSPECCION MAGA POLIZA NO. 302-4504195 ORDEN DE TRABAJO NO. 70/2014	CTAS. POR COBRAR		Q 25.00	Q 798.88
12/02/2014	VALE 65	GUATEX	42	ENVIO DE DOCUMENTOS POLIZA NO. 302-4503438 ORDEN DE TRABAJO NO. 42/2014	GASTOS INTERNOS		Q 36.07	Q 762.88
TOTALES						Q 1,384.55	Q 1,112.00	Q 388.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero.

Tabla 18
Módulo de registro de ingreso y egreso de efectivo y saldos por cliente

Fecha	TRANSF.	No. TRANSF.	ORDEN DE TRABAJO	No. POLIZA	CONSIGNATARIO	BANCO	DOCUMENTO DE SOPORTE	CONCEPTO	HABER (INGRESA)	DEBE (SALE)	SALDO PENDIENTE
13/01/2014	TRANSF. ELECTRONICA	LOTE 166	16	302-4501402	ATP	INDUSTRIAL	FACTURA No. 95	GASTOS DE IMPORTACION		Q 2,425.00	Q 3,625.00
18/01/2014	CHEQUE	69	17	302-4501403	CIDELTA	INDUSTRIAL	RECIBO 425	PERMISO MAGA		Q 965.00	Q 965.00
04/02/2014	EFFECTIVO	VALE 51	14	302-4501400	ATP	CAJA CHICA 001/2014		GTOS. INTERNOS (ENVIO DOCS PTO)		Q 75.00	Q 3,625.00
23/01/2014	DEPOSITO	44343395	10	302-4500875	ECA	INDUSTRIAL		HONORARIOS	Q 325.00		Q -
23/01/2014	DEPOSITO	8846439	13	302-4501399	AB LOGISTIC	INDUSTRIAL		PARA PAGO DE IMPUESTOS	Q 6,458.93		Q (6,133.93)
23/01/2014	BANCASAT	45160628	13	302-4501399	AB LOGISTIC	INDUSTRIAL	BANCASAT 45160628	PAGO DE IMPUESTOS		Q 6,458.93	Q 325.00
09/01/2014	DEPOSITO	42571316	2	302-4500867	MAGNA PREMIUM	INDUSTRIAL		PARA PAGO DE IMPUESTOS	Q 7,500.00		Q (8,400.00)
27/01/2014	EFFECTIVO	VALE 56	23	302-4501902	WOOD ART GROUP	CAJA CHICA 001/2014	FACTURA NO. 1053	ALMACENAJE		Q 635.78	Q 5,350.78
28/01/2014	BANCASAT	11721515463	23	302-4501902	WOOD ART GROUP	INDUSTRIAL	BANCASAT 11721515463	PAGO DE IMPUESTOS		Q 108.00	Q 5,458.78
30/01/2014	DEPOSITO	45678283	23	302-4501902	WOOD ART GROUP	INDUSTRIAL		HONORARIOS	Q 5,458.78		Q -
03/02/2014	BANCASAT	93457207531	2	302-4502626	MAGNA PREMIUM	INDUSTRIAL	BANCASAT 93457207531	PAGO DE IMPUESTOS		Q 7,500.00	Q 900.00
04/02/2014	DEPOSITO	45682039	1	302-4500866	INTERPOST	INDUSTRIAL		HONORARIOS	Q 165.00		Q -
04/02/2014	DEPOSITO	45682040	4	302-4501400	INTERPOST	INDUSTRIAL		HONORARIOS	Q 165.00		Q -
05/02/2014	DEPOSITO	44343395	16	302-4501402	ATP	INDUSTRIAL		HONORARIOS	Q 3,625.00		Q -
06/02/2014	DEPOSITO	45187709	17	302-4501403	CIDELTA	INDUSTRIAL		PARA PAGO DE IMPUESTOS	Q 17,456.76		Q (16,491.76)
09/02/2014	BANCASAT	83090257214	17	302-4501403	CIDELTA	INDUSTRIAL	BANCASAT 83090257214	PAGO DE IMPUESTOS		Q 17,456.76	Q 965.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero.

5.5.5Módulo: Facturaciones y cobros

Responsable: Facturación, cobros y pagos

Esta etapa es casi una de las finales e importantes dentro del servicio post venta, por lo que es importante facturar y cobrar sin dejar pasar tiempo, que llegue a reflejar una administración inadecuada.

Logística entrega a Ventas la documentación con la información de los servicios que recibió el cliente. Este detalla los precios que se facturarán.

- ✓ El módulo de facturaciones tendrá en forma ordenada el listado de los correlativos de pólizas del agente de aduanas y sus respectivas facturaciones para evitar doble facturaciones o correlativos sin factura.

Tendrá como objetivo:

1. Tener un control de los correlativos de las pólizas y sus facturaciones
2. Evitar errores innecesarios de facturación, es decir, que en lugar de digitar el correlativo, el sistema reconocerá automáticamente los datos que correspondan al cliente a quien se le está facturando.
3. Generar reportes por cliente, por fechas, por números de factura, entre otros.

El módulo de ingresos y egresos por cliente será útil para generar la impresión de las Notas de Cobro, siguiente:

Tabla 19
Módulo: Facturaciones

POLIZAS FACTURADAS			DATOS DE FACTURAS				
FECHA	CORRELATIVO	CLIENTE	FECHA	FACTURA SERIE	No. FACTURA	CLIENTE	VALOR
02/01/2014	302-4500001	MIGUEL ANGEL ESQUIVEL	12/02/2014	C	165	C135	Q 800.00
02/01/2014	302-4500002	VERONICA BARILLAS BUCHHALTER	17/01/2014	C	148	C113	Q 1,675.00
02/01/2014	302-4500003	JOHNNY ALEJANDRO SANTOS HERNANDEZ	16/01/2014	C	147	C112	Q 950.00
09/01/2014	302-4500004	ACADEMIA TECNOLOGICA PROFESIONAL, S.A.	23/01/2014	C	156	C59	Q 2,150.00
16/01/2014	302-4500005	OSCAR ALBERTO MURALLES BARAHONA	27/01/2014	C	157	C119	Q 1,200.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero.

Tabla20
Módulo: Notas de cobro

No.	FECHA	ORDEN DE TRABAJO	FACTURA			FACTURADO A	POLIZA No.	PRODUCTO	QUETZALES (Q)	
			SERIE	No.	FECHA				TOTAL	STATUS
1	15/01/2014	5	C	148	17/01/2014	VERONICA BARILLAS BUCHHALTER	302-4500870	VEHICULOS	Q -	CONCLUIDO
2	17/01/2014	6	C	147	16/01/2014	JOHNNY ALEJANDRO SANTOS HERNANDEZ	302-4500871	VEHICULOS	Q 1,276.60	PENDIENTE
3	22/01/2014	16	C	156	22/01/2014	ACADEMIA TECNOLOGICA PROFESIONAL, S.A.	302-4501402	MAQUINARIA PARA CONSTRUCCION DE CAMNOS	Q -	CONCLUIDO
4	28/01/2014	23	C	157	27/01/2014	OSCAR ALBERTO MURALLES BARAHONA	302-4501902	EQUIPO USADO PARA CONCIERTOS	Q 1,308.00	PENDIENTE
5	11/02/2014	37	C	162	11/02/2014	GRUPO IP, GUATEMALA	302-4502626	HANGER CABLE CLIP WIRE 4 1/4 DIA	Q -	CONCLUIDO

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el sector aduanero.

Figura 14
Formato de impresión de nota de cobro

	NOTIFICACION DE COBRO JOHNNY ALEJANDRO SANTOS HERNANDEZ		No. 2 O/T (2) <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> O/T (3) <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>	
NOMBRE DE LA EMPRESA	2/2014			
Orden de Trabajo 6			Fecha	28 de septiembre de 2014
CONSIGNEE JOHNNY ALEJANDRO SANTOS HERNANDEZ		SHIPPER SBT CO., LTD.		
Aduana	Producto	Póliza	Rectificatoria 1	Rectificatoria 2
PUERTO QUETZAL	VEHICULOS	302-4500871		
		Moneda Local (Q.)		Monto
	FACTURA SERIE C No. 147	HONORARIOS	Q	950.00
		Gastos Locales		
	FACTURA NO. 11151	MANEJO	Q	330.25
	SAT-8009 No. 17515311	PAGO DE IMPUESTOS	Q	3,782.35
		DEPOSITOS		
	DEPOSITO No. 68233497	DEPOSITO PARA PAGO DE IMPUESTOS	Q	(3,786.00)
Due Date				
28-09-14				TOTAL Q. Q 1,276.60
Favor emitir cheque en quetzales o depositar a Cuenta en Quetzales No. 210-009627-6 a nombre de CONSULTORIA EMPRESARIAL ADUANERA, S.A.				
		Moneda Extranjera (US\$)		Amount
	Invoice No.	HONORARIOS	\$	-
		Gastos Locales		
				TOTAL US\$ 0.00
Favor emitir Cheque de Caja, Giro Bancario en US\$ o depositar a Cuenta en US\$ No. 210-009628-4 a nombre de CONSULTORIA EMPRESARIAL ADUANERA, S.A.				
CEA, S.A.				

Fuente: Elaboración propia con base en información del sector aduanero,

6. EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN BASADA EN LA ADMINISTRACION DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES-CRM-

La administrativay financiera del modelo de gestión basada en la relación con los clientes presenta los siguientes resultados proyectados para los próximos dos años.

6.1 Análisis de los índices de gestión de servicio al cliente

Al implementar el modelo CRM, se logran los siguientes objetivos:

- Eficiencia en el nivel de cumplimiento en la producción
- Minimización de errores de facturación
- Mejor control en la facturación

Cuadro9
Informe administrativo y de producción
Años proyectados 1 y 2

Descripción	sin CRM	Proyectados con CRM	
		Año 1	Año 2
Pedidos despachados	7200	7600	7950
Pedidos no entregados a tiempo	225	150	25
Pedidos facturados	6925	7450	7885
Pedidos pendientes de facturar	275	75	20
Facturas emitidas	5225	5500	5750
Facturas emitidas con errores	625	225	50
Notas de crédito	225	110	12
Total de facturas generadas	5225	5500	5750

Fuente: Elaboración propia con base en cuadro 1 y datos proyectados.

Cuadro 10
Índices de gestión de servicio al cliente
Años proyectados 1 y 2

Descripción	Histórico	Años proyectados		Variación		
		1	2	Año 1	Año 2	Total
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	3.13%	1.97%	0.31%	-36.84%	-68.13%	-79.87%
Calidad de la Facturación	11.96%	4.09%	0.87%	-65.80%	-78.74%	-92.73%
Causales de Notas de Crédito	4.31%	2.73%	0.43%	-36.67%	-84.06%	-89.90%
Pendientes por facturar	3.97%	1.00%	0.25%	-74.90%	-74.70%	-93.65%

Fuente: Elaboración propia con base en cuadro 2 e información de cuadro 9.

Al analizar la implementación del modelo de gestión basada en el cliente, CRM por sus siglas en inglés, se logra minimizar errores administrativos en más del 50% para el segundo año.

Al minimizar los errores de digitación y al tener conciencia de la importancia de contar con la documentación debidamente correcta y completa previo a que la mercadería esté lista para iniciar la elaboración y trámite de las declaraciones aduaneras para su despacho aduanero, el nivel de cumplimiento de entrega a los clientes mejora notablemente en un 80% para el segundo año.

El uso de la tecnología y software adecuados permite una mejor interconexión entre los departamentos y mantener alimentada la información necesaria para tener un mejor control en el cobro de los gastos por cuenta ajena y en las facturaciones. El resultado indica que se minimizan los errores de facturación hasta en un 66% para el primer año, en un 79% para el segundo año y en un 93% con relación al año histórico. Asimismo se muestra un resultado bastante

optimista del 94% en cuanto a las Declaraciones Aduaneras pendientes de facturar.

La superación en la eficiencia producción y de producción permite contar con clientes satisfechos, lo que reduce la emisión de notas de crédito hasta en un 95% con relación al año histórico.

6.2 Análisis de los estados financieros

Al mejorar los procesos administrativos y operativos, se logran:

- Incremento de ventas
- Reducción de costos
- Aumento en la utilidad neta
- Mejora en los índices financieros

Como se puede observar, el primer año proyectado refleja un aumento moderado del 12% de las ventas y un 27% para el año 2 proyectado. Esto debido a que durante el primer año se estaría iniciando con la implementación de algunos cambios administrativos y de procedimientos, la adquisición de licencias y equipo tecnológico, el aumento de personal y la capacitación para el uso de los módulos planteados en el capítulo 5; y para el segundo año se considera ya estar funcionando 100% con el modelo de gestión basada en la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés).

En tal sentido, los resultados muestran que al obtener un crecimiento anual de las ventas totales, las utilidades aumentan de un 13% a un 16% para el año 1 proyectado y un 18% para el año 2 proyectado sobre las ventas totales, con respecto a los resultados históricos.

A continuación se presenta el Estado de resultados y el Balance general proyectados para los próximos dos años.

Cuadro 11
Estado de resultados
Del 1 de enero al 31 de diciembre (años proyectados 1 y 2)
(Cifras expresadas en USD)

	Proyectado 1		Proyectado 2			
	*/	**/	*/	**/		
INGRESOS						
Ventas	780,826	100%	12%	884,679	100%	27%
Costo de ventas	164,176	21%	6%	160,305	18%	3%
Utilidad bruta en ventas	616,650	79%	14%	724,374	82%	34%
Gastos de Operación						
Gastos de Ventas						
Papelería y útiles de oficina	32,518	4%	-7%	35,897	4%	2%
Combustibles y Lubricantes	12,957	2%	20%	16,872	2%	56%
Reparaciones y Mantenimientos	35,256	5%	20%	42,733	5%	46%
Repuestos y accesorios	11,574	1%	4%	12,322	1%	11%
Viáticos y alimentación	21,537	3%	25%	24,586	3%	43%
Impuestos, tasas y contribuciones, derivados del petróleo	19,974	3%	40%	23,983	3%	68%
Otros gastos	54,281	7%	12%	61,456	7%	27%
Total Gastos de Ventas	188,097	24%	13%	217,849	25%	31%
Gastos de Administración						
Sueldos	141,004	18%	0%	148,004	17%	5%
Bonificaciones	39,000	5%	0%	47,000	5%	21%
Honorarios	60,598	8%	21%	57,782	7%	16%
Otros	18,458	2%	6%	24,789	3%	42%
Total Gastos de Administración	259,060	33%	5%	277,575	31%	12%
Gastos financieros	27,654	4%	36%	37,294	4%	83%
Utilidad antes de impuesto	141,839	18%	35%	191,656	22%	82%
ISR	43,970	6%	35%	59,413	7%	82%
Utilidad neta	97,869	13%	35%	132,243	15%	82%

*/ Porcentaje de las ventas totales

**/ Comparativo contra año histórico

Fuente: Elaboración propia con base en datos proyectados.

Cuadro 12
Balance general
Al 31 de diciembre (años proyectados 1 y 2)
Cifras expresadas en USD

	Proyectado 1		Proyectado 2	
ACTIVO	*/	**/	*/	**/
Activo Corriente				
Bancos	193,593.37	51% 17%	229,496.57	56% 39%
Cuentas por Cobrar	82,099.26	22% -4%	79,243.45	19% -7%
Total Activo Corriente	275,692.63	73% 10%	308,739.97	75% 23%
Activo No Corriente				
Propiedad, planta y equipo (neto)				
Mobiliario y equipo	30,454.73	8% 0%	30,454.73	7% 0%
Vehículos	35,456.00	9% 0%	35,456.00	9% 0%
Equipo de cómputo	35,657.87	9% 25%	35,657.87	9% 25%
Total Activo No Corriente	101,568.60	27% 8%	101,568.60	25% 9%
Total Activo	377,261.23	100% 9%	410,308.57	100% 19%
PASIVO				
Pasivo Corriente				
Cuentas por pagar	66,589.88	18% 1%	69,072.15	17% 5%
Proveedores	34,572.05	9% 3%	39,759.14	10% 19%
Total Pasivo Corriente	101,161.93	27% 2%	108,831.29	27% 10%
Pasivo no Corriente				
Préstamos	68,230.10	18% 7%	59,234.61	14% -7%
Total Pasivo no Corriente	68,230.10	18% 7%	59,234.61	14% -7%
Total Pasivo	169,392.03	45% 4%	168,065.90	41% 3%
CAPITAL				
Capital Suscrito y Pagado	35,000.00	9% 0%	35,000.00	9% 0%
Aportes por capitalizar	75,000.00	20% 0%	75,000.00	18% 0%
Utilidad neta	97,869.20	26% 35%	132,242.72	32% 82%
Total Capital	207,869.20	55% 14%	242,242.72	59% 33%
Suma Pasivo y Capital	377,261.23	100% 9%	410,308.62	100% 19%

*/ Porcentaje de las ventas totales

**/ Comparativo contra año histórico

Fuente: Elaboración propia con base en datos proyectados.

En el Estado de resultados proyectado, los años 1 y 2 reflejan incrementos en el costo de ventas del 6% y un 3%, respectivamente, con respecto al año histórico; sin embargo, en el análisis vertical, se observa una reducción cuatro puntos porcentuales con respecto al estado de resultados histórico (de 22% se redujo a 18%). Esta reducción tiene un impacto favorable en la generación de utilidades.

El Balance general proyectado refleja aumentos en los activos no corrientes por la adquisición de equipo de cómputo nuevo con mayor capacidad tecnológica para la implementación del modelo de gestión CRM.

6.3 Análisis de índices financieros

En el cuadro siguiente se muestran los resultados financieros obtenidos de los estados de resultados proyectados:

Cuadro13
Razones de liquidez
Años proyectados 1 y 2

Índice financiero	Histórico sin CRM (0)	CON CRM				
		Proyectados		Variaciones		
		1	2	(1-0) ÷ (0)	(2-1) ÷ (1)	(2-0) ÷ (0)
Liquidez Corriente	2.53 Veces	2.73 Veces	2.84 veces	8%	4%	12%
Prueba de liquidez inmediata	2.53 Veces	2.73 Veces	2.84 veces	8%	4%	12%

Fuente: Elaboración propia con base en cuadro 5 y estados financieros proyectados (cuadros 11 y 12).

El respaldo de los activos corrientes por cada unidad de pasivo corriente, aumentan en un 8% y 4%, para las proyecciones de los años 1 y 2, respectivamente, es decir que las exigibilidades a corto plazo se cubren por los

activos corrientes que se esperan convertir en efectivo en un período corto o menor al año.

Cuadro 14
Razones de administración de activos
Años proyectados 1 y 2

Índice financiero	Histórico sin CRM (0)	CON CRM				
		Proyectados		Variaciones		
		1	2	(1-0) ÷ (0)	(2-1) ÷ (1)	(2-0) ÷ (0)
Días de Ventas Pendientes de cobro (DVPC)	44 días	38 días	32 días	-15%	-15%	-27%
Rotación activos no corrientes	7.36 veces	7.69 veces	8.71 veces	4%	13%	18%
Rotación Activos totales	2.01 veces	2.07 veces	2.16 veces	3%	4%	7%

Fuente: Elaboración propia con base en cuadro 6 y en estados financieros proyectados (cuadros 11 y 12).

El tiempo promedio que se debe esperar para recibir el efectivo de una venta al crédito se reduce hasta 32 días para el año 2 proyectado, lo cual minimiza el riesgo de recuperación de efectivo y contribuye en los pagos de deudas contraídas por la empresa y en consecuencia la disminución de costos financieros.

En cuanto a la rotación de activos no corrientes, el resultado indica que la adquisición de equipo nuevo y software para la implementación del modelo contribuye en el aumento de la eficiencia del uso de los activos no corrientes en un 14%, en el segundo año, para la generación de ventas.

La eficiencia de la rotación de activos totales aumenta de un 3% a un 7% para el segundo año proyectado. Esto indica que la administración y gestión de sus

activos se maximiza generando ventas de USD 7 por cada dólar que se invierte en los activos.

Cuadro 15
Razones de administración de deuda
Años proyectados 1 y 2

Índice financiero	Histórico sin CRM (0)	CON CRM				
		Proyectados		Variaciones		
		1	2	(1-0) ÷ (0)	(2-1) ÷ (1)	(2-0) ÷ (0)
Endeudamiento	47%	45%	41%	-4%	-9%	-13%
Razón de cobertura de interés ganado (RCI / RIG)	5.16 veces	5.13 Veces	5.14 veces	-1%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con base en cuadro 7 y en estados financieros proyectados (cuadros 11 y 12).

El porcentaje de los activos financiados por terceras personas o deudas se reduce en un 13% para el segundo año proyectado en relación al endeudamiento que se tiene en el año histórico; esto quiere decir que la dependencia financiera con los acreedores es menor, debiendo 0.41 por cada unidad que se tiene en el activo.

En cuanto a la cobertura de interés ganado, el resultado muestra que se mantiene el número de veces que las utilidades de impuestos e intereses permiten cubrir los cargos por intereses.

Cuadro16
Razones de rentabilidad
Modelo Du Pont
Años proyectados 1 y 2

Índice financiero	Histórico sin CRM (0)	CON CRM				
		Proyectados		Variaciones		
		1	2	(1-0) ÷ (0)	(2-1) ÷ (1)	(2-0) ÷ (0)
Margen de Utilidad Neta	10%	13%	15%	30%	15%	50%
Rotación de ventas sobre activos	2.01	2.07	2.16	3%	4%	7%
Rendimiento sobre Activos Totales (RAT o ROI)	21%	26%	32%	24%	23%	52%
Rendimiento del Capital Contable Común (RCC / ROE)	40%	47%	55%	18%	17%	38%

	Margen de utilidad neta		Rotación de ventas sobre activos	RAT
Histórico	10.0%	*	2.01	21%
Año 1	13%	*	2.07	26%
Año 2	15%	*	2.16	32%

Fuente: Elaboración propia con base en cuadro 8 y en estados financieros proyectados (cuadros 11 y 12).

Se puede observar un aumento en el margen de utilidad neta sobre ventas por la combinación del incremento en ventas en un 12% y 27% y la reducción de costos en un 6% y 3% para los años proyectados 1 y 2, respectivamente. Para el segundo año, el resultado indica una ganancia de 0.15 por cada unidad monetaria de ventas.

La rotación de ventas sobre activos indica por cada unidad monetaria invertida en los activos, aumenta su venta hasta un 7% para el año proyectado 2. Esto demuestra la maximización del uso de los recursos para generar ventas.

En cuanto al rendimiento de los activos totales, el resultado indica que aumenta la eficiencia de la administración para producir utilidades en un 52% para el segundo año proyectado, por cada unidad de inversión en los activos.

La rentabilidad sobre el capital, es decir, el retorno para los accionistas sobre las inversiones aumenta a 47% y 55%, respectivamente.

El resultado del análisis del modelo Du Pont refleja el impacto combinado del aumento del margen de ganancia de 10% a 13% y 15% respectivamente y de la rotación de ventas sobre activos de 2.01 a 2.07 y 2.16 respectivamente. Es decir que el incremento en ventas y disminución de costos aumentaron el margen de ganancia sobre ventas, aumentándolo en USD 25.4 y USD 34.4 miles respectivamente.

La rotación de ventas sobre activos aumentó 4% y 7% respectivamente, derivado del incremento en ventas mencionado, a pesar de que también hubo incremento en activos por valores de USD 31.9 miles y USD 65 miles respectivamente, derivado del incremento de activos para la adquisición de un moderno equipo de cómputo, para mejorar la eficiencia de operación.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación realizada comprueban la hipótesis planteada de que la implementación de un modelo de gestión basado en la administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management), en las agencias de aduana de Guatemala, permite la redefinición de procesos para la optimización de tiempos, satisfacción y fidelización del cliente, y la mejora en la eficiencia de los costos de operación, el incremento de la productividad, ventas y rentabilidad de operación.
2. El análisis de la situación de las agencias de aduana en Guatemala, detectó deficiencias de falta de capacitación del personal en asuntos aduaneros, falta de conocimientos de administración, mercadeo y comercialización de los agentes aduaneros; además, se detectaron problemas en la estructura organizacional y de control interno.
3. Los resultados del análisis de los índices de gestión de la relación con los clientes con la implementación del CRM reflejan resultados favorables. El nivel de cumplimiento de la producción mejora un 90%, los errores de facturación disminuyen en un 92% para el segundo año proyectado; la emisión de notas de crédito disminuye notablemente en un 95% por la disminución de errores en los cobros y en la producción y los pedidos pendientes de facturar se minimizan en un 95%.
4. El análisis histórico de la situación financiera de las agencias de aduana refleja resultados positivos en generación de utilidades, con un costo de ventas del 22% y un margen de ganancia sobre ventas del 10%. En el Balance general se observa una estructura de activos corrientes del 73% sobre los activos totales, siendo el restante 27% correspondiente a los

activos no corrientes, lo cual se considera adecuado en vista de que las agencias de aduana son empresas de servicios.

5. El análisis histórico a través de indicadores financieros revela suficiencia de la liquidez corriente para cubrir las obligaciones de corto plazo (2.53 veces); los días de venta pendientes de cobro de 37 días se consideran razonables, así como también el nivel de endeudamiento del 47%.
6. En el análisis histórico de rentabilidad con base en el modelo Du Pont, se determinó que la utilidad sobre activos del 21% se obtiene a través de la combinación de un margen de utilidad sobre ventas de 10.44% y una rotación de ventas sobre activos de 2.01 veces. El resultado se considera adecuado, en vista del entorno competitivo en el que se desenvuelven las agencias de aduana.
7. El diseño del modelo gestión basada en la administración de la relación con los clientes, definieron aspectos estratégicos de visión, misión, valores y objetivos; además, se definieron funciones, estructura organizacional, procesos administrativos y de operación aduanera. También se definieron módulos de gestión para órdenes de trabajo, compra y pago, caja chica, ingresos y egresos, facturación y cobro.
8. Los resultados de la evaluación del modelo de gestión basada en la relación con los clientes, reflejan mejoras en la productividad de pedidos, facturación y en los niveles de cumplimiento en el servicio al cliente.
9. El análisis financiero a través del estado de resultados y balance general, proyectados, demuestra un incremento en las ventas del 12% para el primer año y de un 18% para el segundo; en tanto que los incrementos en los costos de ventas son de solamente 6% y 3%, respectivamente. La utilidad neta de USD 97.9 miles y USD 132.2 miles para los dos años proyectados,

evidencia incrementos de 35% y del 82% respectivamente, con respecto a la utilidad histórica de USD 72.5 miles

10. En el análisis proyectado de razones de administración de activos se observa que los días de ventas pendientes de cobro se reducen de 44 a 38 y 32, respectivamente.
11. En las razones de rentabilidad, los niveles de rentabilidad sobre activos, proyectados, aumentan de 21% a 26% y 32% respectivamente; en tanto que en la rentabilidad sobre capital contable común, la rentabilidad aumenta de 40% a 47% y 55%, respectivamente.
12. El análisis de la rentabilidad proyectada a través del modelo Du Pont, refleja la mejora en los márgenes de ganancia sobre venta de 10% a 13% y 15% respectivamente, derivado del aumento de ventas de USD 694.5 miles a USD 780.8 miles y USD 884.7 miles, respectivamente; en tanto que los costos de ventas sufrieron incrementos leves de USD 155.6 miles a USD 164.2 miles y USD 160.3 miles respectivamente; la rotación de las ventas sobre activos aumenta de 2.01 a 2.07 y 2.16 veces, a pesar del incremento programado en activos por valor de USD 7.2 en los dos años proyectados, para la adquisición de equipo moderno de computación.
13. Los resultados anteriores confirman la importancia que ejerce el desarrollo de un cambio organizacional y de procesos, la integración funcional de la tecnología, la orientación y capacitación del proyecto a todo el personal y el conocimiento de los clientes, y sobre todo la implementación del modelo de gestión basada en la administración de la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) en las agencias de aduana de Guatemala.

RECOMENDACIONES

1. En vista de los resultados obtenidos en la investigación realizada, se recomienda implementar el modelo de gestión basada en la administración de la relación con los clientes (CRM, Customer Relationship Management), en las agencias de aduana de Guatemala.
2. Los resultados esperados dependerán del tiempo que tome la implementación del CRM y de que se realice eficientemente, por tanto se requiere que durante el proceso de cambio, se creen climas organizacionales adecuados, para ponerla en marcha, se oriente al personal y se les haga partícipes del proyecto para realizar el cambio de una forma adecuada y que la adaptación sea aceptada con mayor facilidad.
3. Con la implementación del CRM, no sólo se requiere de una mejora tecnológica y el uso adecuado del software, sino que además se requiere que los distintos departamentos trabajen de manera coordinada en uno cada de los procesos con el fin de mejorar la eficiencia en los servicios y de lograr clientes satisfechos. En tal sentido, el personal es un factor súper importante dentro del proceso de implementación del CRM, por lo que se recomienda la formación y capacitación adecuada de los empleados, la evaluación del desempeño del personal y crear formas de recompensa adecuadas como una forma de motivación que permitan el éxito esperado de la estrategia.
4. Se requiere la evaluación de precios, costos e inversiones para la implementación del CRM (equipo tecnológico, software, capacitación de personal, entre otros.)
5. La investigación aplica alas agencias de aduana, por lo tanto, los resultados obtenidos pueden no ser aplicables a otros sectores de actividad económica, por lo que se recomienda utilizar la presente investigación como referencia para otros estudios relacionados.

BIBLIOGRAFIA

- 1 Aisemberg, D. 2010. Historia del CRM (en línea). Consultado el 19 de marzo de 2011. Disponible en:
<http://cxo-community.com/articulos/blogs/blogs-el-abc-de/3401-historia-del-crm.html>
- 2 Asociación Española de Marketing Relacional. CRM, Terminología. Consultado el 10 de octubre de 2010. Disponible en:
http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/aemr/2002/aemr_crm-terminologia.pdf
- 3 Blitz Performance Solution. (s.f.). Gestión de las relación con los clientes Customer Relationship Management, 29 p.
- 4 Candela, R. - pymes.cc (s.f.), Marketing Relacional (en línea). Consultado el 27 de julio de 2014. Disponible en:
http://pymes.cc/index.php?option=com_content&view=article&id=11:crm&catid=1:crm
- 5 Cees, A. 2010. Administrando la Rentabilidad Actual usando las herramientas tradicionales de la Gestión del desempeño. Consultado el 7 de abril de 2011. Consultado el 7 de abril de 2010. Disponible en http://www.12manage.com/methods_dupont_model_es.html
- 6 Christopher, M. Payne, A., Ballatyne, D. 2005. Marketing Relacional Integrando la Calidad en el Servicio al Cliente y el Marketing. Ediciones Díaz de Santos, México.
- 7 Código Aduanero Uniforme Centroamericano IV. Anexo de la Resolución No. 223-2008 (Comieco XLIX).
- 8 Del Alcázar, J. 2009. Evaluación Financiera Empresarial: ROE ROA (Análisis Dupont). Consultado el 7 de abril de 2011. <http://www.formaciongerencial.com/2009/05/15/EVALUACIÓN-financiera-empresarial-roe-roa-analisis-dupont/>

- 9 Firma de Información. 2004. Resumen de Informe Ejecutivo “Cometidos y Tendencias Emergentes del CRM en Banca”. Consultado el 4 de abril de 2011. Disponible en:
<http://www.firmainf.es/pdf/bcmonografias/cometidostendenciascrm.pdf>
- 10 Fontao, G. 2010. CRM a Medida. Consultado el 7 de abril de 2010. Disponible en:
http://crmamedida.blogspot.com/2010_01_01_archive.html
- 11 Greenberg, P. 2009. CRM at the Speed of Light. Cuarta Edición.
- 12 Hellriegel D. 1998. Administración. (7ª. Edición). México: Internacional Thompson Editores.
- 13 Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. 2010. Metodología de la Investigación. 5ª.Ed. México, McGraw-Hill Interamericana.
- 14 Hoyos, J. 2006. CRM Como estrategia. 8 áreas de análisis para su empresa. Blog CRM en Latinoamérica. Consultado el 14 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.slideshare.net/jesus_hoyos/crm-como-estrategia
- 15 Lagos Rojas, C. A. 2008. Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil. Tesis Ingeniería en Sistemas. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática. 195 p.
- 16 Lerma, H. D. 2003. (3ª. Edición). Metodología de la investigación.
- 17 Noriega Pinituj, M. F. 2003. Fundamentos para la implantación de la estrategia CRM en un negocio electrónico. Tesis Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- 18 Pascual, H. 2001. Fidelización de clientes. Consultado el 15 de noviembre de 2010. Disponible en:
http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/VIDEOS/2Marketing/2.2_1FidelizacionClientes.pdf
- 19 Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano IV. Anexo de la Resolución No. 224-2008 (Comieco XLIX)

- 20 Rodríguez Loredo, F. 2007. Implementación efectiva de un CRM a empresas de servicios. Consultado el 1 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/implementacion-efectiva-de-un-crm-en-una-empresa-de-servicios.htm>
- 21 Schnaars, S. P. 2005. Estrategias de marketing: Un enfoque orientado al consumidor, Ediciones D.
- 22 Superintendencia de Compañías. Conceptos y fórmulas de indicadores. Consultado el 1 de abril de 2011. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/59357876/indices-Superintendencia-de-Companias>
- 23 Tabla de Indicadores (en línea). Consultado el 30 de marzo de 2011. Disponible en:
<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/Indicadores/TABLAS%20FORMULAS%20Y%20CONCEPTOS.pdf>
- 24 Toalongo Rojas, K. B. 2013. Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrota CIA, LTDA. Tesis Lic. Administración de Empresas. Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana. 150 p. Disponible en:
- 25 Torres Moya Ch. 2010. Análisis de la Rentabilidad: Charlando un poco sobre el método DuPont.3. Disponible en:
<http://cefsa.pe/documentos/02.pdf>
- 26 Tort, G. 2002. Asociación Española de Marketing Relacional. CRM, Una Estrategia centrada en las personas. Consultado el 10 de octubre de 2010. Disponible en:
http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/consultoras/aemr/2002/aemr_crm-presentacion-aemr.pdf
- 27 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias económicas, Escuela de Auditoría, Departamento de Supervisión de Tesis. Material de apoyo para las pláticas de orientación para la elaboración de tesis, Guatemala, 2002.

- 28 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Normativo de Tesis, aprobador por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el Numeral 6.1, Punto sexto del Acta 15-2009, de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.
- 29 Zapata, J. 2006. Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente – Qué es CRM. Consultado el 12 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/un_nuevo_enfoque_de_la_fidelizacion_del_cliente-que_es_crm/14664-19
- 30 Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. 2002. Marketing de Servicios. 2ª Edición.

A N E X O S

Anexo 1
Formato de entrevista realizada
Sector aduanero de Guatemala

No.	Pregunta	Impacto
1	Los empleados tienen conocimientos de las líneas de mando dentro de la empresa?	Estructura organizacional
2	Se cuenta con manuales de política, funciones y procedimientos?	Estructura organizacional
3	Conocen los empleados la visión y misión?	Estructura organizacional
4	Se tienen conocimiento de las funciones a ejercer?	Estructura organizacional
5	Los empleados tienen conocimientos de las líneas de mando dentro de la empresa?	Estructura organizacional
6	Se tienen metas establecidas para el desempeño de las funciones del personal?	Gestión
7	Recibe el personal del departamento de operaciones capacitación constante o actualización aduanera?	Gestión
8	Están al tanto las personas del rendimiento que se espera en el cumplimiento del servicio esperado por el cliente?	Gestión
9	Se tiene control del efectivo desembolsado para pagos de cuenta ajena?	Gestión
10	Se lleva un control adecuado en la facturación de las declaraciones aduaneras tramitadas en las aduanas de Guatemala?	Gestión
11	A qué se deben las facturas objeto de Notas de Crédito?	Gestión
12	Cuentan con sistemas de integración de registros de gastos por cuenta ajena?	Gestión
13	Cuentan con el software adecuado que permita la interconexión entre departamentos para que los procesos de facturación se lleven con efectividad?	Gestión
14	Son atendidos los reclamos de los clientes?	Gestión
15	Reciben inmediatamente de parte de los tramitadores los documentos que amparan gastos por cuenta ajena?	Cobros
16	Al recibir los documentos de parte de los tramitadores, los trasladan inmediatamente a donde corresponde para realizar los cobros respectivos?	Cobros

Anexo 1
Formato de entrevista realizada
Sector aduanero de Guatemala

No.	Pregunta	Impacto
17	Se cobran oportunamente los servicios?	Cobros
18	Se elaboran los recibos de caja adecuadamente?	Cobros
19	Los clientes reintegran los gastos por cuenta ajena inmediatamente?	Cobros
20	Se logra llevar control sobre el efectivo entregado a los tramitadores para gastos de importación y reembolso de efectivo no utilizado?	Cobros
21	Qué programas o software utilizan en la empresa para realizar las funciones de administración y operación?	Tecnología

Fuente: Elaboración propia

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Descripción	Página
1	Interrelación del agente de aduanas con otros organismos	17
2	Definición de la administración de la relación con el cliente -CRM-	21
3	Pirámide del CRM	22
4	Descripción de una solución CRM ideal	24
5	Crecimiento de la rentabilidad en el tiempo generada por los clientes	30
6	Los beneficios del CRM	31
7	Ciclo de vida del CRM	33
8	Cadena de valor del CRM	38
9	Estructura organizacional. Agencia de aduana	78
10	Formato de impresión de órdenes de trabajo	89
11	Módulo: Órdenes de compra y pago y emisión de cheques	90
12	Formato de impresión de órdenes de compra y pago	92
13	Formato de impresión de voucher	94
14	Formato de impresión de notas de cobro	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Descripción	Página
1	Informe administrativo y de producción	64
2	Índices de gestión de servicio al cliente, Año 2013	64
3	Estado de resultados al 31 de diciembre de 2013 (Año histórico)	67
4	Balance General al 31 de diciembre de 2013 (histórico)	69
5	Razones de liquidez. Año histórico	70
6	Razones de administración de activos. Año histórico	71
7	Razones de administración de deuda. Año histórico	72
8	Razones de rentabilidad -Modelo Du Pont-. Año histórico	72
9	Informe administrativo y de producción. Años proyectados 1 y 2	101
10	Índices de gestión de servicio al cliente. Años proyectados 1 y 2	102
11	Estado de resultados al 31 de diciembre. Años proyectados 1 y 2	104
12	Balance General al 31 de diciembre. Años proyectados 1 y 2	105
13	Razones de liquidez. Años proyectados 1 y 2	106
14	Razones de administración de activos. Años proyectados 1 y 2	107
15	Razones de administración de deuda. Años proyectados 1 y 2	108
16	Razones de rentabilidad -Modelo Du Pont-. Años proyectados 1 y 2	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Página
1	Potenciales beneficios del CRM	28
2	Errores en proyectos de CRM	44
3	Índice de gestión de servicio al cliente	48
4	Visión, misión y valores	76
5	Objetivos y estrategias	77
6	Procedimientos administrativos	80
7	Procedimientos en la recepción de documentos	81
8	Procedimientos para la elaboración de declaraciones únicas aduaneras	81
9	Procedimientos para la aceptación de declaraciones únicas aduaneras	82
10	Procedimientos para trámites aduaneros	83
11	Procedimientos para recepción de documentos de embarque	85
12	Procedimientos para trámite de permisos de importación	85
13	Procedimientos de facturación y cobros	86
14	Módulo: Órdenes de trabajo	88
15	Módulo: Órdenes de compra y pago y emisión de cheques (parte 1)	91
16	Módulo: Órdenes de compra y pago y emisión de cheque (parte 2)	93
17	Módulo: Registro de caja chica para Depto. de Producción	96
18	Módulo: Registro de ingreso y egreso de efectivo y saldos por cliente	97
19	Módulo: Facturaciones	99
20	Módulo: Notas de cobro	99