



FACULTAD DE POSGRADOS

“MATUTE”.- DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR, DIRIGIDO A LOS VIAJEROS QUE SALEN DEL PAÍS DESDE EL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE GUAYAQUIL, ENFOCADO A COMBATIR EL CONTRABANDO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

Profesor Guía  
Camilo Cruz Merchán

Autora  
Alexandra Maranet Gómez Paredes

Año  
2015

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante (s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Ptólogo, Camilo Cruz Merchán  
C.C.: 175476714

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Lcda. Alexandra Maranet Gómez Paredes  
C.C.: 0915868327

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, mi Pastor, mi Señor.

A mi Mater por siempre.

A mis padres por el constante ejemplo de superación que me han dado. ¡Los quiero tanto!

A mis queridas amigas Anita Raffo, Andrea Luna y Anita Salazar por toda su ayuda, paciencia y las ganas que me inyectaron en todo momento.

A mi amigo Muman Rojas por enseñarme el “lado amable” de las estadísticas.

A Ricardo Troya y a Max Aguirre por transmitirme sus conocimientos, base para el desarrollo de mi tesis.

A mis profesores Joan Costa, Andrés Aljure, Olivia Morales y Marcelo Manucci: Señores puse en práctica todo lo que aprendí de ustedes. ¡Gracias, son unos maestros!

Y a mi Directora Patty Hidalgo por enseñarme que no hay que darle más vueltas y que “una tesis se hace haciendo”.

## **DEDICATORIA**

“No os preocupéis angustiosamente. La mayor preocupación es ser infinitamente despreocupados”

A mi Mater: Reina de mi vida, Reina de mi corazón, mi Reina viajera.

## RESUMEN

El desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador enfocado a combatir el contrabando en el Aeropuerto Internacional de Guayaquil, es posiblemente, la antesala a una estrategia integral de comunicación para erradicar el contrabando a nivel nacional. Si no hay demanda no hay oferta. Si no hay compradores que busquen mercancías de bajo costo pero de dudosa procedencia, no habrá vendedores que los oferten. Ecuador habría llegado al inicio del fin del comercio informal.

No obstante por el momento, el contrabando existe y, en el caso de Ecuador, en el 2014 se aprehendieron 32 millones de dólares en mercancía que pretendía ingresar por contrabando, 49% más que en el 2013. La Aduana registra mayores montos de aprehensión, sin embargo no es posible establecer si este crecimiento es producto de que está ingresando más contrabando o producto del fortalecimiento en los controles que realiza la institución.

Matute, el Plan de Comunicación del presente proyecto, detalla la problemática organizacional y comunicacional de la Aduana frente al matute en el aeropuerto. Por qué el contrabando que ingresa, en manos de algunos viajeros, es una pieza clave dentro de las rutas del comercio ilegal.

La investigación de campo determinó las motivaciones de estos públicos para caer en el cometimiento de actos ilegales, que en ciertos casos se da por desconocimiento y en otros, por la decisión consciente de los pasajeros en cometerlos. Permitió, así mismo, delinear las nuevas pautas del discurso institucional, para volverlo más cercano a la gente y contrarrestar los argumentos de antiguos actos de corrupción que merman la reputación de la entidad.

Las estrategias de comunicación cooperan con las estrategias operacionales en el diseño de un Plan que buscará brindar servicios de información al viajero, fomentar la consciencia fiscal en ellos y, vincularlos a los principios de transparencia de la Aduana.

## ABSTRACT

The development of a Strategic Communications Plan for the National Customs Service of Ecuador, focused on combating smuggling in the International Airport of Guayaquil, is possibly the prelude to a comprehensive communications strategy to eradicate smuggling throughout the country. If there is no demand, there is no supply. If there are no buyers seeking low-cost merchandise, but of doubtful origin, there will be no sellers to offer it. Ecuador would have reached the beginning of the end of informal trade.

However, for the time being, smuggling does exist and, in the case of Ecuador, 32 million dollars in smuggled merchandise were confiscated in 2014, 49% more than in 2013. Customs records show increasing amounts of confiscated goods; however, it is not possible to determine whether this growth is the result of more smuggled goods coming in, or of reinforced controls made by the institution.

The Communicational Plan created by this project illustrates the organizational and communicational issues existing in the Customs Service Administration regarding goods smuggled through the airport, because smuggling brought in by some travelers is a key element in the routes of illegal trade.

Our field research revealed the motives that push passengers to commit illegal acts, in certain cases because of plain ignorance, and in others, a conscious decision to commit them. It also allowed us to outline the new guidelines of the institutional discourse, in order to make it more accessible to the people and counteract the arguments of past acts of corruption that undermine the reputation of the entity.

Communications strategies cooperate with operational strategies in the design of a Plan aimed at providing information services to travelers, fostering fiscal awareness and linking them to the principles of transparency in the Customs Service Administration.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL .....	8
1.1 LA LUCHA CONTRA EL CONTRABANDO .....	8
1.2 EL NUEVO MODELO ECONÓMICO Y EL CONTROL DE MERCANCÍAS.....	9
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3.1 Reflexiones comunicacionales del problema .....	12
1.4 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y ESTRATÉGICA .....	14
1.4.1 La imagen de transparencia.....	18
1.4.2 Los impactos de la estrategia comunicacional.....	19
1.4.3 El mensaje y su contexto .....	20
1.4.4 Política, Educación y Empatía, tres factores clave.....	22
1.5 LA CONCEPCIÓN DE LAS IDEAS COMUNICACIONALES.....	24
1.5.1 Planteamientos de la Estrategia.- Comunicación y Control .....	24
1.5.2 Conocimientos de la realidad aduanera.....	26
1.6 ACCIONES COMUNICACIONALES Y PROPUESTAS DE CONTROL.....	27
1.6.1 Reforzar la identidad corporativa del SENA.....	28
2. LA ADUANA DEL ECUADOR.....	33
2.1 LA ENTIDAD RESPONSABLE DEL CONTROL.....	33
2.1.1 Problemática de la organización .....	33
2.1.2 El escenario ecuatoriano.....	34
2.2 PROCEDIMIENTOS EN SALA DE ARRIBO INTERNACIONAL.....	36

2.3 CONTROL EN PERCHA.- UNA ALERTA AL CONTRABANDO .....	38
2.4 PROBLEMÁTICA DE COMUNICACIÓN .....	40
2.5 LA INSTITUCIÓN EN ECUADOR .....	41
2.5.1 De la colonia a la Revolución Ciudadana.....	41
2.5.2 De la corrupción a la transparencia.....	42
2.6 LA INSTITUCIÓN POR DENTRO .....	45
2.6.1 Objetivos institucionales de la aduana .....	45
2.7 LA ADUANA CERO PAPELES.....	45
2.8 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	46
2.9 IMAGEN CORPORATIVA.....	48
2.10 LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.....	50
2.10.1 Los compromisos del dircom.....	50
2.10.2 Estructura de la dirección de comunicación .....	52
3. LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO.....	55
3.2 METODOLOGÍA.....	56
3.2.1 Etapas y técnicas de la investigación.....	56
3.2.2 El pre diagnóstico.....	57
3.2.3 Elaboración de instrumentos.....	59
3.2.4 Análisis de resultados .....	60
3.3 ENCUESTAS.....	60
3.4 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD .....	68
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
4.1 CONCLUSIONES.....	77
4.2 RECOMENDACIONES .....	79
5. EL PLAN DE COMUNICACIÓN .....	81
5.1 PLANTEAMIENTOS CREATIVOS.....	81
5.1.1 La vergüenza social y el efecto esperado .....	81
5.2 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN .....	83

5.2.1 Objetivo General .....	83
5.2.2 Objetivos específicos .....	84
5.3 MATUTE.- PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	85
5.3.1 Matriz de tácticas .....	85
5.3.2 Cronograma de tácticas y actividades.....	107
5.3.3 Presupuesto .....	109
REFERENCIAS .....	112
ANEXOS .....	115

## INTRODUCCIÓN

Matute, expresión utilizada para referirse a bienes, mercancías o productos que provienen del contrabando, es según la Real Academia Española el acto de introducir géneros a una población sin pagar el impuesto al consumo. Matute es el sinónimo del contrabando y el contrabando es considerado un delito por la justicia ecuatoriana. Un delito cuyo control está a cargo del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

EL 11 de mayo de 2013 en su Enlace Ciudadano, el Presidente del Ecuador, Rafael Correa, anunció la nueva política comercial del país. Ecuador se convertiría en una potencia de exportación de productos y servicios y, para ello, se requeriría la reducción de sus importaciones. El cambio de la matriz productiva en Ecuador involucraría restricciones al ingreso de mercancías y el fortalecimiento en los controles del contrabando.

Para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENA, encargado de custodiar los pasos clandestinos, fronteras marítimas y aeropuertos, (COPCI, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, p.61), el cambio de la matriz productiva significa la creación de nuevas normativas y mecanismos de control más eficientes a fin de proteger al sector empresarial, tanto a los productores nacionales como a los importadores formales que cumplen con el pago de sus tributos al Estado.

No existen cifras oficiales del contrabando en Ecuador, pues al ser una actividad clandestina, las cifras con las que cuenta el SENA son los montos de aprehensiones que realiza. El presente proyecto analiza el matute que se da en el Aeropuerto Internacional de Guayaquil, José Joaquín de Olmedo, como parte de los pasos habilitados para ingreso de mercancías.

La lucha contra el contrabando es parte de la nueva matriz productiva. Resulta necesario un cambio de actitud de la ciudadanía. Y la transición podría tener

resultados importantes gracias a una correcta estrategia de comunicación. De ahí que el proyecto plantea la realización de un plan estratégico de comunicación que permita, entre otras cosas, agilizar los controles.

La motivación es clara: Hay una nueva política comercial en Ecuador. ¿El requerimiento? Cumplir y hacer cumplir la normativa de control en aeropuerto. ¿El problema? El desconocimiento de la norma, el incumplimiento de la misma y el cometimiento del delito. Los viajeros que salen del país desde el aeropuerto de Guayaquil son el stakeholder, el público clave para el desarrollo de la estrategia que permitirá evitar el contrabando que ingresa por esta vía.

El Presidente de la República estableció que el SENAЕ sea miembro del Comité Interinstitucional para el nuevo modelo económico, tomando como base que es el organismo que trabaja por “la competencia justa entre los sectores estratégicos” como lo indica su misión institucional y, al manejar el comercio exterior, debe velar por que haya igualdad de condiciones entre los participantes. Que quienes decidan traer artículos a Ecuador para ser comercializados, paguen debidamente sus impuestos.

Un viajero que trae productos para la venta y evade impuestos a su ingreso al aeropuerto, está cometiendo contrabando. Y es precisamente en esa estrategia en la que trabajaremos con un Plan de Comunicación para el SENAЕ, con el fin de evitar actos ilícitos ya detectados por la institución por parte de algunos viajeros.

Desde Noviembre de 2011, según la resolución No. 679 del COPCI, se establece la prohibición de comercializar artículos que ingresan al país como efectos personales, una normativa que debe ser cumplida por todos los pasajeros que ingresan a Ecuador sin excepción. Un viajero que trae productos para la venta, se convierte en un importador y por ende, deberá pagar los tributos al comercio exterior. De no hacerlo, su mercadería es considerada contrabando.

La norma ha sido difundida a través de página web, redes sociales, boletines de prensa, entrevistas y demás medios, sin embargo el incumplimiento de los pasajeros es constante, por tanto se deduce que el problema comunicacional involucra aspectos que van más allá de la difusión.

Para efectos metodológicos el proyecto se compone de cuatro capítulos. El primer capítulo define las bases, el problema, el tipo de impacto que se desea generar, los métodos para lograr estos resultados, la información necesaria para hacer efectiva la estrategia comunicacional. Comprende la definición del enfoque teórico del Plan, cómo se entiende la comunicación institucional, sus objetivos, herramientas y métodos.

El capítulo dos aborda el problema a profundidad. La problemática de la organización y de la comunicación. Recolección y análisis de la investigación de campo, el diagnóstico de los destinatarios. En el capítulo tres se desarrolla el Plan de Comunicación, las vías para generar los efectos esperados acorde al enfoque comunicacional y el diseño de las acciones estratégicas para vincular al control al stakeholder, al empresario y al funcionario. Por último en el capítulo cuatro se exponen las conclusiones y recomendaciones finales.

## **DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

El diseño del Plan de Comunicación es para ser gestionado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en el periodo 2016.

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, dirigido a los viajeros que salen –y entran- al país desde el aeropuerto internacional de Guayaquil, enfocado a desestimular la práctica del contrabando y con ello combatir el contrabando.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las debilidades y fortalezas del SENA E en la gestión de comunicación que influyen directamente en el proceso de control de viajeros y mercancías en el aeropuerto de Guayaquil, con el fin de establecer las estrategias que permitan informar a los stakeholders de las normas aduaneras.
- Caracterizar la práctica del matute, en base al tipo de mercancías mayormente retenidas en Sala de Arribo del aeropuerto de Guayaquil y a la identificación de los destinos de mayor frecuencia de viajes para traer contrabando.
- Identificar los procesos de relaciones públicas y demás actividades comunicacionales que se pueden aplicar a este plan, considerando el criterio de ciertos públicos del SENA E, reconocidos como socios estratégicos de la institución.
- Desarrollar el plan estratégico de comunicación para fortalecer la gestión del SENA E en su control en el aeropuerto y con ello cumplir con el rol que le corresponde en el cambio de la matriz productiva.

## **VIABILIDAD DEL PROYECTO**

### **VIABILIDAD FINANCIERA**

Los gastos, producto de la realización de este proyecto, son exclusivos del maestrante. La inversión que se realice para la aplicación de la propuesta será cubierta por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, ya que el Plan de Comunicación es para la institución.

## **VIABILIDAD TÉCNICA**

La elaboración de este proyecto contó con la colaboración de los funcionarios de la Aduana. Fueron ellos quienes facilitaron los permisos para acceder a las áreas de Sala de Arribo Internacional en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo.

Gracias a los funcionarios aduaneros fue posible gestionar la investigación y entrevistas, además de la obtención de información, resoluciones, historial de registros y demás.

La interacción con los viajeros, el conocimiento de sus actuaciones y los procedimientos normativos permitieron tener una mejor visión de los diferentes escenarios que se dan, cuando estos traen matute.

## **VIABILIDAD LEGAL**

De todas las instituciones del Poder Ejecutivo, la encargada de realizar el control para evitar el ingreso de contrabando, en fronteras, pasos fronterizos terrestres, aéreos y marítimos, además de couriers, es el SENA E (COPCI, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, p.61).

Traer mercancía con el fin de ser comercializada sin pagar tributos al Estado es matute, "una infracción a la ley", según el COPCI. Crea un comercio desigual donde los ciudadanos (personas naturales) toman el rol de importadores (personas jurídicas) sin asumir las responsabilidades de un empresario formal, debidamente calificado por la Aduana del Ecuador para que sus operaciones de importación sean transparentes (SENAE, s.f.) y beneficien al crecimiento del país.

Hechas las consideraciones anteriores, resulta oportuno que la institución gestione una estrategia que permita llegar eficientemente a los públicos de

interés. Desestimular la práctica del contrabando permitirá no solo que los controles en el aeropuerto sean más ágiles, sino que logrará combatir el contrabando.

## **FACTIBILIDAD**

El diseño del Plan Estratégico de Comunicación es un proyecto viable. Los resultados obtenidos de la investigación logran definir los alcances del proyecto y su factibilidad para ser ejecutado por la entidad.

Los datos generados del estudio permitirán al Dircom tener los lineamientos para llegar a su público, a través de los canales más propicios y en el lenguaje más comprensible, teniendo también el apoyo organizacional de la máxima autoridad de la institución, el Director General, ya que la Dirección de Comunicación depende directamente de él. Y es la máxima autoridad la responsable, ante la Presidencia de la República, del cumplimiento de los objetivos de la Aduana, en el control del comercio exterior.

Cabe agregar, como dato adicional, que el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador cuenta con ECUAPASS, una plataforma tecnológica informática, que maneja todos los procesos y trámites aduaneros. Esta plataforma más el personal capacitado de las áreas involucradas podrán implementar las estrategias objeto de este estudio.

## **DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO**

Se trabajó mediante el análisis crítico, conceptual y holístico de la metodología, conceptos y teorías de la comunicación institucional y corporativa. Se aprovechó gran parte de los contenidos entregados por los docentes de la maestría Dircom de la UDLA, además de otros autores, quienes exponen sobre las bases de la institucionalidad, de los alcances de la reputación, la coherencia entre la identidad y la imagen, la recordación de la marca y sus mensajes, el

mapa de públicos y cómo todo este conglomerado de conocimientos, repercute en la comunicación.

La investigación de campo mediante la tabulación de datos y el análisis de los resultados permitió detectar la realidad de la situación, más allá de los criterios que, antes del estudio, tenían las autoridades y funcionarios del SENA E.

Se realizó el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación, estableciendo los objetivos comunicacionales alineados a los institucionales, las tácticas, los responsables, el cronograma de acción, y los indicadores.

## **CAPÍTULO I**

### **1. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

Este capítulo abordará el enfoque comunicacional aplicado al proyecto para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. El impacto que se desea generar, las herramientas comunicacionales y la información que se recopilará para el desarrollo de la propuesta.

Abordaremos también diversos criterios, conceptos y teorías de la comunicación institucional que servirán de base para el desarrollo de la estrategia que propondremos.

#### **1.1 LA LUCHA CONTRA EL CONTRABANDO**

El contrabando, uno de los grandes males del comercio formal a nivel mundial, es una actividad clandestina, que resta competitividad a los comerciantes que cumplen con las políticas de cada país. Los productos que se comercializan sin pagar impuestos a sus gobiernos, son contrabando, y tienen la ventaja de ser más baratos que los productos que sí han pagado tributos, lo cual genera un comercio desigual, que vuelve más atractivo al producto de contrabando.

Contrabando no es solo los grandes cargamentos que se aprehenden en barcos o que se encuentran en bodegas clandestinas. Contrabando es también lo que ingresa al país, con el fin de comercializarse, sin pagar impuestos, indistintamente de su tamaño, peso o valor.

Para el Servicio nacional de Aduana del Ecuador, SENA, entidad encargada de impulsar el Buen Vivir de la Sociedad Ecuatoriana, a través de un control eficiente al Comercio Exterior que promueva una competencia justa en los sectores económicos” (SENAE, s.f.) evitar el contrabando es su función principal, al ejercer la vigilancia sobre las personas, mercancías y medios de transporte, en territorio ecuatoriano (COPCI, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, p.61).

A pocas semanas de instaurado el actual periodo presidencial de Rafael Correa Delgado, el 24 de mayo de 2013, el Gobierno decidió enfocar la producción hacia el valor agregado y el sector privado, mediante la creación de una nueva matriz productiva, que fue anunciada el 11 de Mayo de 2013 en el Enlace Ciudadano (Secretaría Nacional de Comunicación, 2013). Un patrón productivo que se enfoca en la sustitución paulatina de las importaciones, con el fin de apoyar la producción nacional y, para ello, además de nuevas reglas para el sector privado, requiere un control eficiente para evitar el contrabando, tarea que recae en la Aduana.

El control en fronteras terrestres, fronteras marítimas y aeropuertos, busca brindar un panorama de seguridad a los productores nacionales, lo cual permitirá el desarrollo de la industria interna, la exportación de nuevos productos terminados y la generación de empleos, como parte del desarrollo de la matriz productiva.

## **1.2 EL NUEVO MODELO ECONÓMICO Y EL CONTROL DE MERCANCÍAS**

Por años, Ecuador se convirtió en el gran comprador. El país que compraba todo lo que producían otros países. Compramos desde frutas y hortalizas - siendo un país tradicionalmente agrícola- hasta cuero, textiles, calzado, medicina, maquinaria, energía eléctrica y más. Los dólares salieron del Ecuador, lo cual generó un desequilibrio en la balanza comercial. El nuevo modelo de matriz productiva busca equilibrar esa balanza y lograr que los dólares se queden y se inviertan en Ecuador.

De acuerdo con el Informe Periodístico publicado en Diario El Universo (2013) la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, estableció que entre los sectores prioritarios de la nueva matriz productiva están:

- Confecciones
- Calzado
- Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)

Estas son tres de las industrias que según la SENPLADES sustituirán las importaciones en la nueva matriz productiva y, coincidentemente, fueron los rubros de mayor aprehensión por contrabando del SENA E en el 2013: Textiles, calzado y tecnología (Tabla 1).

Este proyecto abordará la problemática que se da en el aeropuerto de Guayaquil como un punto sensible al control y la estrategia comunicacional dirigida a los viajeros, que son uno de los stakeholders (público clave) para la Aduana. Resulta oportuno que el SENA E gestione un plan estratégico de comunicación que logre desestimular la práctica del contrabando en el aeropuerto.

Tabla 1 Lista de aprehensiones nacionales 2013

<b>APREHENSIONES 2013</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>2013</b>
<b>TEXTILES</b>	\$ 8.197.943,43
<b>ELECTRÓNICA Y SUS PARTES</b>	\$ 2.592.613,80
<b>CALZADO</b>	\$ 2.318.480,16
<b>LICORES (INCLUIDO WHISKY)</b>	\$ 1.457.538,45
<b>FRUTAS Y COMESTIBLES</b>	\$ 1.325.098,81
<b>OTROS</b>	\$ 6.114.790,07
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.006.464,72</b>

Tomado de: Boletín de prensa Resultados anuales del SENA E.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En una reunión mantenida entre la Directora de Comunicación del SENA E y Sergio Mujica, Secretario General de la Organización Mundial de Aduanas, OMA, en Guayaquil, él reconoció que no existen cifras oficiales sobre el

alcance del contrabando en ningún país miembro de la OMA: “El contrabando es un delito y, quienes logran evadir los controles aduaneros, continuarán realizando sus actividades clandestinamente” (S. Mujica, comunicación personal, Mayo 2013).

Sin embargo, la problemática de la Aduana se da cuando, a pesar de las disposiciones presidenciales y las normas aduaneras, gran parte de los ciudadanos no respetan ni cumplen las leyes relacionadas al ingreso de mercancías.

Se percibe cierta confusión en los viajeros que incumplen por desconocimiento, aunque en aquellos viajeros que salen varias veces del país y que conociendo la normativa la incumplen, el escenario es otro, ya que a más de tributos, deberán pagar multas y en algunos casos, condena de cárcel.

No importa el tamaño de la mercancía que traiga el viajero: Una maleta, dos maletas, una bolsa de ropa, 5 perfumes, 4 litros de licor, etc., si la intención es venderlo, el pasajero debe pagar los impuestos, pues estos artículos ingresan con precios más bajos que en el mercado ecuatoriano. De no hacerlo, se generaría un comercio de condiciones desiguales donde entran a competir el productor ecuatoriano/importador formal, con el ciudadano que vende lo que trajo del extranjero a bajos más precios. Resulta evidente entonces que productos tendrán mayor salida al mercado.

La institución no cuenta con los datos del contrabando que no ha logrado aprehender. Por ende, no tiene cuantificado el monto del perjuicio al Estado. La presencia del SENA E en el Comité Intersectorial para el cambio de la matriz productiva, presentado por el Presidente en Enlace Ciudadano (Figura 1), es clave para su ejecución, ya que al restringir las importaciones, el contrabando de ciertos productos podría resultar atractivo.

La Vicepresidencia de la República y los Ministerios Coordinadores de la Política Económica, Producción y Comercio Exterior, son los encargados de cambiar el modelo económico del país, junto a sus entidades coordinadas entre ellas, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, dentro del grupo de gestión, integrado además por Proecuador y el Servicio Ecuatoriano de Normalización, INEN.

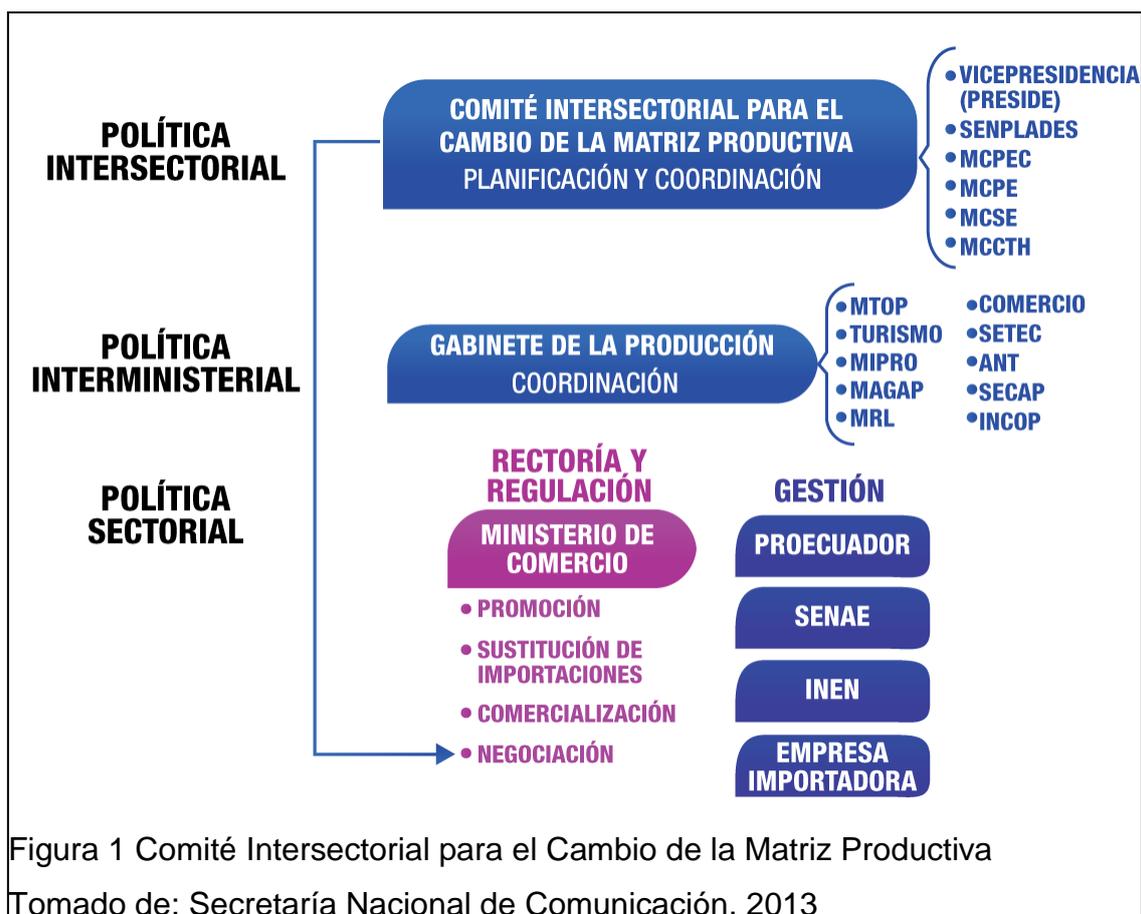


Figura 1 Comité Intersectorial para el Cambio de la Matriz Productiva  
Tomado de: Secretaría Nacional de Comunicación, 2013

### 1.3.1 REFLEXIONES COMUNICACIONALES DEL PROBLEMA

Es claro que todo procedimiento operativo de la institución debe estar amparado en el COPCI, no obstante, las normas y leyes pertenecen a las ciencias empresariales, jurídicas y tributarias, lo cual en muchos casos, deja a un lado a las ciencias humanas que sería, en este momento, la real problemática de la Aduana.

“¿Por qué las ciencias empresariales se han aferrado a la ciencia económica, organizativa y administrativa, a la filosofía del resultado y de los números y se han saltado olímpicamente las ciencias humanas y sociales, la ciencia de la comunicación y de la acción?” -cuestiona Joan Costa- “¿Por qué, aún después de medio siglo de vida de la teoría matemática de la información y de su enorme influencia en el pensamiento estratégico, las escuelas de negocios siguen ignorando la ciencia de la comunicación?”.

Hoy salta a la vista que, disciplinas como la organización de la estructura productiva, la economía y la administración, con todas sus potentes técnicas de producción, investigación, cálculo y simulación, no han logrado coordinar la totalidad dinámica y vital de una empresa. (Costa, 1999, p.17).

Desarrollar un plan que busque informar, interactuar y fomentar el diálogo con los viajeros frecuentes, con miras a desestimular la práctica del contrabando en el aeropuerto, reforzará la reputación de la institución, que de acuerdo a Joan Costa (2010), es un componente particular que emerge de la imagen global. Reputación e imagen son responsabilidad institucional y, por tanto, involucran al Dircom y a su departamento.

Y para ello en la comunicación estratégica será necesario que exista coherencia entre:

- Lo que se pretende comunicar y lo que se comunica
- Lo que se comunica implícitamente y lo que se hace explícito
- Los propósitos y los medios para alcanzarlos
- Lo que se declara y lo que se hace

(Scheinsohn, 2011, p. 92)

El SENA E tiene como misión institucional el control eficiente al comercio exterior que promueve una competencia justa en los sectores económicos. (SENAE, s.f.), misión que se incluye en sus objetivos institucionales. Por ello, a

criterio de Andrés Aljure (2005) realizar o plantear planes estratégicos de comunicación que no soporten claramente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no pasará de ser un mero activismo comunicacional sin valor, lo que sustentaría, aparentemente, en considerar la comunicación como un fin y no como lo que realmente es, un medio para facilitar el logro de la estrategia organizacional.

Mediante una investigación previa que permita identificar las variables esenciales en la construcción de los públicos, el estrategia de Comunicación podrá ponderarlos considerando su importancia en el propósito organizacional y el tipo de vinculación que se desarrolle con la organización. (Barzola, 2012, p.179).

Es una necesidad permanente el hacer saber a los stakeholders o públicos de interés, la información de las empresas, organizaciones con las cuales se trabaja. Este proceso de producción de mensajes hoy tiene la ventaja de las nuevas tecnologías que difunden los mensajes a niveles insospechados. (Luna, 2012, p. 77-78). Acciones estratégicas que se contemplarán en el Plan de Comunicación para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

#### **1.4 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y ESTRATÉGICA**

Sobre la base de las consideraciones anteriores, nos hemos referido a los públicos de interés, al mensaje sencillo y bien dirigido. Hemos reflexionado sobre el rol de la comunicación en una institución del Estado, y cómo esta repercute directamente en la imagen y reputación de la organización. Por ende, es importante indicar que el enfoque para el desarrollo de esta propuesta, será en el ámbito de la comunicación institucional.

Carlos Sotelo (2008) entiende que los miembros del todo social comparten normas, creencias y valores y, que de acuerdo con ellas, ha de conformarse cualquier organización. No basta solo con que se administren eficazmente sus recursos, sino que, además, debe integrarse en el universo de la sociedad.

Y justamente el hablar de la sociedad implica un sinnúmero de factores que tienen relación con la definición de la comunicación institucional. Para Buenaventura (2013, p. 7-8), en su material teórico Comunicación Institucional y Liderazgo, la definición es variada dependiendo de la profesión que la defina.

“La palabra institucional determina de modo decisivo el ámbito de estudio al que se dirige; se trata de estudiar el modo en que las organizaciones comunican su identidad en un contexto social determinado, en relación con otras organizaciones y personas que conforman su entorno”. (Buenaventura, 2013, p. 8). Es decir, que las instituciones comunican lo que son, y esta identidad debe ser coherente con lo que proyectan en el ambiente donde se desenvuelven. El ser y parecer muestran la institucionalidad y solidez de una organización.

Costa (2010) trae algunas definiciones creando una estructura triangular de tres esferas (Figura 2), que constituye el patrón que permite organizar con precisión los planes y las acciones de comunicación de manera global y a la vez particularizada. Se refiere a la comunicación institucional dentro de un todo, donde las esferas institucional, organizacional y mercadológica, son los ámbitos clave de la comunicación.



Según lo ilustra el gráfico, la esfera institucional ocupa una posición jerárquica que incluye el estado mayor de la empresa, desde la máxima autoridad hasta los Directores Generales. Ellos son los responsables de configurar la sólida estructura que proyecta la vida, el desarrollo y el futuro de la organización.

La esfera organizacional, en cambio, está representada por la Dirección de Recursos Humanos, que recubre a todos los que integran la empresa, ya que todos comparten una misma estructura, misión, visión y valores. Por último, la esfera mercadológica, que comprende el ámbito del marketing, abarcando la publicidad y la promoción y, con ello, el manejo de la institución como marca.

Para efectos de las acciones de la comunicación institucional, esta no puede ejercerse sin la comunicación organizacional y la comunicación mercadológica y viceversa, ya que la una apoya a la otra a ser coherentes con el mensaje y trabajar en la reputación. (Buenaventura, 2013, p. 12). El SENA requiere de estrategias que abarquen las tres esferas, y es evidente que este proyecto deberá incluir actividades relacionadas al público interno y externo, que complementadas con la estrategia mercadológica, crearán un balance comunicacional.

Como complemento a estos criterios, el Instituto Navarro de Administración Pública en su material teórico ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? (2011, p. 9) cita a Martínez Bargueño (1985), para quien la comunicación institucional es la que trata de identificar y desarrollar al máximo las relaciones con la ciudadanía con vistas al reforzamiento del conocimiento que estos poseen de la institución y a procurar el consenso en torno a su gestión.

Puede observarse, entonces, que la comunicación institucional es un vehículo de transmisión entre la organización y la ciudadanía. Gestiona la relación entre los públicos y la institución, con una intención colectiva, una utilidad social, sin obedecer a intereses particulares ni individuales.

Sotelo (2008), en cambio, plantea un concepto más ligado a la sociedad de la información y el marketing al mencionar que, la “Comunicación Institucional es la función del marketing informativo desarrollada en una institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información.” (2008, p. 200). Mientras podría decirse que La Porte (2002) une criterios de varios autores, al definir la comunicación institucional como la realizada por los directivos de una organización, dirigida a los grupos de su entorno social, con el objetivo de establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una imagen pública adecuada a sus fines. (Buenaventura, material teórico Comunicación Institucional y Liderazgo, 2013, p. 9).

La Porte (2002) profundiza aún más y habla de que la institución debe comunicar de un modo unitario, integrando a los empleados con mensajes coherentes demostrando que es un sujeto unitario. Para él, la comunicación institucional no la realizan los empleados individualmente, ni el directivo o Dircom aisladamente. La comunicación se hace desde la misma organización con sus representantes, aunque es cada empleado, quien a través de su modo de actuar frente a sus públicos, transmite la personalidad de la organización.

La materialización del principio comunicativo, según José Ignacio Aranes (2001) en su artículo La Comunicación Institucional de la Administración Pública, vendría de la puesta en marcha de un sistema de información global, encargado de impulsar y concretar la política de comunicación de una organización. Su eje pasa por una estrategia general y compartida por la organización, así como por la coherencia de los sentidos transmitidos desde la institución.

José Antonio Alcoceba (2010), en cambio, en su artículo de Revista Latina, titulado Análisis de las notas de prensa institucionales y su visibilidad en la prensa, menciona a García Rivas (2003) reflexionando acerca de que una organización utiliza la comunicación institucional como su propia expresión oficial ante la sociedad y a Canel (2007), planteando que el proceso de comunicación de una institución tiene un horizonte. Aspirar a producir el cambio en una determinada dirección, ya que quien se comunica tiene unos objetivos hacia los que orienta todas sus actuaciones. Es claro entonces, que la comunicación apunta hacia la legitimidad de las funciones de una institución y su aceptación por parte de su público.

#### **1.4.1 La imagen de transparencia**

Resulta oportuno, luego de los criterios del enfoque comunicacional, referirnos a la coherencia de las acciones de una institución, clave para la imagen de la Aduana y a su reputación. Para Ítalo Pizzolante, (2003) en su artículo, la Revolución de la Transparencia, esta es la única alternativa para ganar credibilidad en el tiempo y construir confianza: “Las prácticas transparentes del sector público y privado nunca antes tuvieron la transcendencia de hoy, pues se han convertido en criterios de actuación, cuyo cumplimiento o incumplimiento se ve reflejado positiva o negativamente en los medios de comunicación, los cuales nos vigilan a todos por mandato de una ciudadanía activa”. (Red Dircom, 2003, p. 2)

Y es que, precisamente esa ciudadanía activa, representada en el stakeholder-viajero, necesitaría conocer los principios de transparencia del SENA, los cambios positivos de una institución, que por la dinámica de su trabajo, está expuesta a la corrupción; sin embargo, aspira a vivir los valores institucionales reflejados en el actuar diario de todo funcionario aduanero.

En el desarrollo de esta tesis conoceremos -mediante la investigación de campo y los datos de oficinas- el perfil del viajero, su opinión respecto a temas tributarios, los países que más visitan, qué artículos son los que más traen y el conocimiento o desconocimiento de la norma. Identificaremos también de qué manera el SENA tiene contacto con ellos y la forma cómo reaccionan ante los mensajes que emite la institución.

#### **1.4.2 Los impactos de la estrategia comunicacional**

Si la comunicación institucional requiere generar vínculos entre la institución y sus públicos de interés, es importante cambiar o mejorar la imagen que tiene el público acerca de la Aduana, generar credibilidad y transparencia entre los stakeholders, reducir las distancias entre ambos, ofrecer información de interés para los viajeros y fomentar los valores de una ciudadanía fiscal responsable, a través de la comprensión de las leyes.

El balance entre facilitación y control al comercio exterior, que ejecuta el SENA, redundará inevitablemente en el fortalecimiento de un comercio de iguales condiciones para todas las empresas que importan mercancías al país, objetivo institucional de la Aduana. Por ello, la gestión de la comunicación institucional debe ser considerada por la entidad como un valor estratégico en el cumplimiento de sus objetivos. La gestión de las comunicaciones en el aspecto de sus contenidos y de su operativa debe orientarse según la regla de oro de la comunicación, que sitúa en el foco del proceso al receptor, que es quien determina el lenguaje y el código que entiende y revela sus intereses, motivaciones y disposiciones (Costa, et al., 2005, p.20).

### 1.4.3 El mensaje y su contexto

“Generalmente se sobreestima el éxito de la comunicación. Se suele suponer que la mayoría de los interlocutores sociales se entiende entre sí suficientemente bien. La realidad no es tan idílica. En muchas situaciones la comunicación fracasa total o parcialmente. Una parte importante de estos fracasos pasan desapercibidos, porque emisores y receptores imaginan que han entendido mutuamente, y no tienen posibilidad de enterarse de lo contrario”. (Bosovsky, et al., 2005, p. 23).

Se aprecia en el juicio de Guillermo Bosovsky (2005) la respuesta a interrogantes que surgen cuando una organización comunica algo y ese algo no se entiende en su concepto y contexto. Cuando los códigos que envía el emisor no son comprendidos por el stakeholder tal como él lo espera. Un razonamiento planteado para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en una época de cambios positivos de la institución, tras lograr la interacción con su público históricamente clave, llamados Operadores de Comercio Exterior (importadores, exportadores, navieras, y otros) resulta necesario llegar a otro público, tan clave para el desarrollo de la matriz productiva: Los viajeros.

Es preciso recordar que el SENA E mantiene dos compromisos presidenciales vigentes relacionados a su rol de control al comercio informal. El primero es un compromiso en la lucha contra el contrabando, firmado en el 2011; y, el segundo, una disposición verbal del Presidente, en el Enlace Ciudadano de Mayo 11 de 2013, donde él informa a la ciudadanía del cambio de la matriz productiva, y detalla los nombres de las instituciones encargadas de hacerlo, entre ellas la Aduana.

De ahí la importancia de que esta entidad actúe de acuerdo con una teoría de la realidad y sus posibilidades, donde la estrategia tiene el rol de convertir la teoría en factores de desempeño. La finalidad es permitir que la organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. (Manucci, et al., 2005, p. 73).

Joan Costa (2010) reflexiona y habla de la falta de un humanismo pragmático. De la reivindicación de las ciencias sociales en la empresa, de las que derivan precisamente la economía, las comunicaciones, la información, la visión y gestión holística o global de los bienes, los servicios y los valores. Los principios que restituyen la unidad de la organización como organismo vivo, pensante, actuante desde el conocimiento contemporáneo, para recomponer los lazos rotos de una red social de la cual las empresas forman parte.

Si en el Plan de Comunicación 2015 se plantea la realización de un plan dirigido a los viajeros con miras a agilizar los controles y desestimular la práctica del contrabando, es preciso planificar acciones concretas, sin embargo, a la presente fecha, no se han gestionado tácticas pensadas estratégicamente para lograrlo. A más de no contar con un presupuesto destinado a este plan, se percibe en la institución un desconocimiento en la identificación de sus públicos, que a decir de Costa son los usuarios “quienes tienen un creciente poder crítico e influencia social”. (Costa, 2010, p. 23). Resulta entonces para la Aduana un público primordial.

Es preciso comprender entonces sus motivaciones al momento de decidir ingresar mercadería por aeropuerto, sin pagar impuestos, haciéndolas pasar como sus efectos personales de viajero. Entender si el stakeholder desconoce las normas y las sanciones. Si la venta del matute es su fuente de trabajo o simplemente lo hace por costumbre. Si tiene pleno conocimiento y aún así decide arriesgarse.

Miguel Vásquez menciona en su material teórico La Comunicación en la gestión de crisis (2013, p. 25) que realizar un mapa de los stakeholders significa identificar las expectativas y capacidad de influencia de cada uno. Esto ayuda a establecer prioridades a las que hacer frente, mientras que permite una visión global de otras posibles interacciones entre los grupos. Así también a comprender mejor sus preocupaciones, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes.

Por su parte, Jaime Durán Barba (2008) acota que la comunicación mientras más general, es menos eficiente; y, mientras más dirigida a un público concreto, más eficiente es. Definir los grupos a los que se quiere llegar es indispensable. Pero esta definición de los públicos debe ser expresada en números, con elementos demográficos y geográficos.

Estando dentro de una organización podemos ver los hechos en cierto modo que pueden parecer muy claros a nuestros ojos. Pero quienes la observan desde afuera pueden tener una percepción completamente diferente. Ellos pueden interpretar esos mismos hechos a través de diferentes prismas de percepción. Por tanto, es fundamental vernos a nosotros mismos como nos ven los demás. (Ritter, 2012, p. 40). En este propósito, “gestionar los procesos de comunicación, requiere en algo nivel de inteligencia social, habilidad para interpretar y reconocer las relaciones dentro, hacia afuera y la retroalimentación en los procesos de comunicación de la empresa” (Buenaventura, et al., 2005, p. 69).

#### **1.4.4 Política, Educación y Empatía, tres factores clave**

La comunicación sienta las bases para que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. No obstante, los sistemas y prácticas de comunicación de una organización son susceptibles al deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. (Vásquez, 2013, p. 6).

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, Ritter (2012) sugiere que en el caso de las organizaciones, el tema del poder tiene una enorme trascendencia, ya que sin un comportamiento orientado al ejercicio del poder y un conocimiento profundo del ejercicio del poder, los comunicadores podrían quedar fuera del campo de la gestión de la información.

Mientras explica el fundamento de sus criterios, Ritter (2012) acota que para él la comunicación no comercial de las empresas no es ni corporativa ni institucional, sino política. Cita en su libro *El valor del Capital Reputacional* a Daniel Nimmo y a David Swanson (1990), quienes definieron a “la comunicación política como el uso estratégico de la comunicación para influir en el conocimiento público, las creencias y la acción sobre asuntos públicos”, (Ritter, 2012, p. 31-32), pues la información que se desarrolle para los stakeholders es comunicación política ya que su objetivo es persuadirlos respecto a algo.

Es claro que el SENA E al ser una institución de la Función Ejecutiva maneja un mensaje de Gobierno. Y al aplicarlo a este caso, resulta pertinente indicar que el mensaje que transmite esta entidad es un mensaje acerca de las políticas comerciales y económicas del país. Por ello forma parte del Ministerio Coordinador de la Política Económica.

Para Durán Barba (2008) los mensajes deben ser definidos claramente. No se trata de una serie de palabras. El mensaje en la comunicación política comprende también todo lo que los organismos del Estado hacen o dejan de hacer. “Es por eso que la estrategia de comunicación está indisolublemente unida a una estrategia de acción”. (Durán Barba, 2008, p. 42).

En ese mismo sentido resulta interesante el planteamiento de Vásquez (2013), cuando recomienda adoptar una forma de comunicación estratégica que involucre tres elementos: Investigación, comunicación y educación. Promoviendo el aprendizaje de la sociedad civil al suministrarle información oportuna. Al ser la Aduana la institución a cargo del control y la facilitación al comercio exterior en el Ecuador, su quehacer es evidentemente social y público.

Investigar y comunicar son dos actividades ligadas al día a día de un Dircom, sin embargo el educar es una tarea de mayor vinculación. Bien viene el planteamiento de Buenaventura (2005) cuando habla de la empatía intelectual

en que todo Dircom debería sentir la necesidad de permanecer en contacto con todos los que lo rodean. Reconocer las expectativas personales y crear vínculos con las metas empresariales. Independientemente del mensaje que la Aduana quiera enviar, sea este un mensaje bien recibido por el stakeholder o no, hay que hablarle en su mismo idioma y desde su perspectiva.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, el plan estratégico tiene un planteamiento táctico, según Aljure, (2013) en su material teórico Fundamentos del Plan Estratégico de Comunicación, en este se definen planes y programas, además de tácticas como la gestión de crisis o la relación con los medios y líderes de opinión.

Los cuatro vectores que configuran el paradigma del siglo XXI: Era del conocimiento, economía de la información, la cultura del servicio y la sociedad del conocimiento, se imponen de manera determinante en el mundo de las organizaciones, donde el modelo conceptual y el operacional gestionan la estrategia de las comunicaciones. (Costa, et al., 2005, p. 19)

## **1.5 LA CONCEPCIÓN DE LAS IDEAS COMUNICACIONALES**

### **1.5.1 Planteamientos de la Estrategia.- Comunicación y Control**

El Plan estratégico de comunicación incluirá algunas herramientas descritas en el apartado anterior. Luego de los resultados de la investigación, se diseñarán tácticas, acciones y productos comunicacionales que permitan poner en conocimiento de las normas a los viajeros.

La institución ha sido reconocida por los Operadores de Comercio Exterior como una Aduana tecnológica (ver Capítulo II), comunicativa e interactiva con el sector empresarial; sin embargo, con el sector ciudadano la vinculación no ha sido la misma. Es necesario así mismo, potenciar las herramientas con las que ya cuenta el SENA, para llegar al viajero, el stakeholder de esta tesis.

De similar manera, al ser la Aduana un ente de control, se propondrán tanto acciones comunicacionales como acciones de control, que repercuten directamente en los públicos de interés. En la actualidad la Dirección de Comunicación también se involucra en temas operativos, que además de ser inherentes a la misión de la institución, en ocasiones, su implementación o la ausencia de los mismos, han repercutido en la reputación de la entidad.

Se espera que con el conocimiento de las facilidades, las restricciones y las sanciones para ingreso de artículos al país, como parte del modelo de la matriz productiva, los stakeholders comprendan que la normativa aplicada en el aeropuerto es parte de la nueva política económica del Ecuador, donde se restringen importaciones para subir la demanda interna y que sea la industria nacional quien la abastezca. En pocas palabras, desmotivar la compra de productos extranjeros para motivar la compra de nacionales.

La estrategia contemplará además, el enfoque pedagógico de la comunicación financiera, como parte de la información que se difundirá, a fin de hacer más sencillos los términos usados por la Aduana. El público clave no maneja el lenguaje de las normativas, las resoluciones, las políticas y los decretos, por eso deberemos iniciar 'bajando a tierra' ciertos términos y explicando por qué es importante su cumplimiento, y cómo esto aportará a la economía del país.

La promesa básica del Plan busca que el público objetivo interiorice que al conocer y respetar las leyes, y además pagar sus impuestos –voluntariamente– estarán acarreado beneficios a la economía del país.

A mayor entendimiento de los beneficios al país, mayor cumplimiento voluntario. A menor entendimiento de los beneficios, mayores controles en el aeropuerto, además, gasto de recursos.

### 1.5.2 Conocimientos de la realidad aduanera

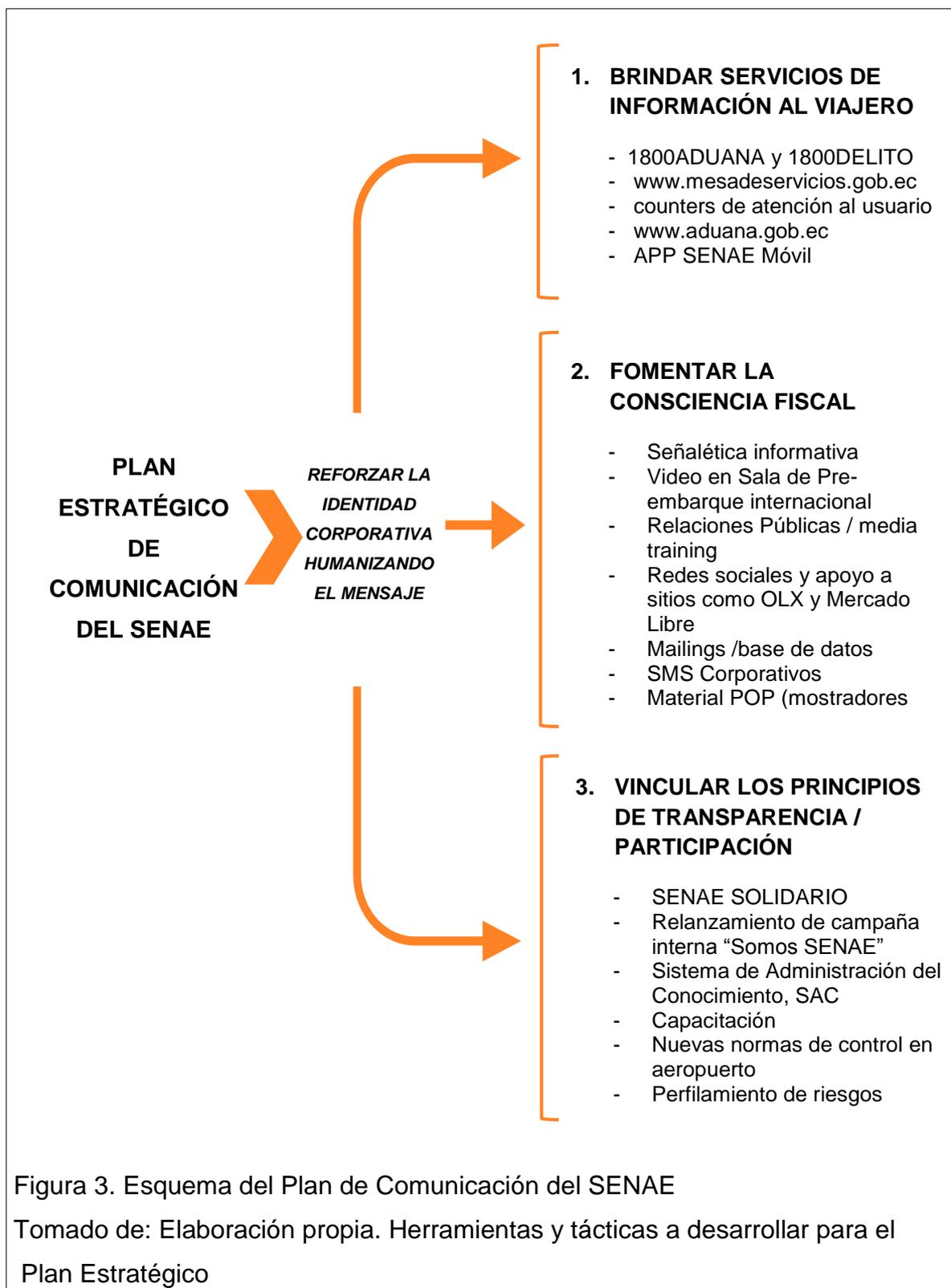
A continuación se detallan los puntos clave para comunicar a los públicos de interés en base a la normativa vigente de la entidad y a su realidad casa adentro.

En el público externo principal están los viajeros y en el público externo secundario están las Aerolíneas, agencias de viaje, Aeropuerto de Guayaquil, Ministerio de Turismo, Ministerio de Relaciones Internacionales y Embajadas, otros.

- Qué productos pueden ingresar y cuáles no.
- El beneficio de traer sin pagar impuestos, cualquiera de los artículos que están dentro de la lista de “Efectos Personales del Viajero” publicada por el SENA E en su página web.
- El proceso del pago de tributos en el aeropuerto
- Las sanciones administrativas por el incumplimiento
- Las sanciones penales por el delito de contrabando.
- Los canales de comunicación para consultas, quejas y denuncias
- Los principios de transparencia de la institución.

Por otro lado, para el público interno que son los funcionarios y servidores de la institución, el relanzamiento de la campaña de comunicación interna “Somos SENA E, la nueva Aduana”, será el puntal que inicie el Plan a nivel organizacional.

## 1.6 ACCIONES COMUNICACIONALES Y PROPUESTAS DE CONTROL



### **1.6.1 Reforzar la identidad corporativa del SENA E**

El rol de la Aduana dentro del proceso del comercio exterior se debe transmitir con un discurso sencillo, describiendo la normativa en el aeropuerto sin el uso de tecnicismos.

A través de una Alianza Estratégica entre los administradores del aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil, Ministerio de Turismo, aerolíneas, agencias de viajes, embajadas del país en el exterior, llegaremos con el mensaje claro a los viajeros, mediante tres objetivos puntuales:

- Brindar servicios de información al viajero
- Fomentar la consciencia fiscal en los viajeros
- Vincular los principios de transparencia

#### **a) Brindar servicios de información al viajero**

Participación e interacción del ciudadano con la institución, a través de los puntos de contacto personal, online y de la tecnología móvil.

##### **1. Contacto telefónico: 1800ADUANA y 1800DELITO**

El SENA E cuenta con las líneas telefónicas 1800ADUANA, para resolver consultas, dudas y quejas. También con la línea 1800DELITO, que maneja en coordinación con el Ministerio del Interior, para denuncias por actos de contrabando. Se reforzarán puntos de contacto, con la información de la normativa de aeropuerto.

##### **2. Contacto online: Mesa de servicios**

Los viajeros podrán a través de las consultas enviadas a [mesadeservicios@aduana.gob.ec](mailto:mesadeservicios@aduana.gob.ec) despejar sus dudas sobre qué bienes pueden ingresar al país sin pago de tributos y qué no.

### 3. Contacto personal.- counters de atención al usuario

Este canal usualmente utilizado por empresarios y/o migrantes que regresan a Ecuador, fomentará la entrega de información a pasajeros.

### 4. Info online: Página web *www.aduana.gob.ec*

Reordenamiento de contenido y diseño de la sección de viajeros, por vía aérea, en la página web. De igual manera, inclusión de mensajes en sección de Migrantes y en el diseño central de la página principal.

### 5. Info Móvil: App SENA E MÓVIL

Una aplicación en desarrollo que mayormente servirá para consultas de trámites aduaneros de importación y exportación, no obstante tendrá un módulo para acceder a la lista de efectos personales del viajero.

## **b) Fomentar la consciencia fiscal en los viajeros**

La comprensión y el empoderamiento de la información por parte de los viajeros hará viable esta propuesta, cimentada en la promesa base de la estrategia comunicacional. Fomentar la consciencia fiscal en este stakeholder permitirá el cumplimiento de las normas, de manera voluntaria, en pro de la economía del país. En este punto también se buscará generar diálogos con viajeros que traen contrabando, información que servirá para el desarrollo del concepto creativo de la propuesta.

### 1. Info aeropuerto: Señalética informativa

Colocación de señalética con información de la normativa, en la zona de Sala de Arribo Internacional, SAI en el aeropuerto.

## 2. Info aeropuerto: Video explicativo en Sala de pre-embarque

Elaboración de un video para transmitir en las pantallas del aeropuerto, además de la difusión por redes sociales.

## 3. Relaciones públicas: Ayudamemoria /media training/ gira de medios

Elaboración de un nuevo discurso. Además del entrenamiento a los voceros institucionales en cuanto a las nuevas líneas argumentales y manejo de medios.

## 4. Redes sociales y apoyo sitios web OLX y Mercado Libre

Diseño de una estrategia para redes sociales y sitios web de compras que incluirá el envío de mensajes informativos, creativos (concepto creativo) y mensajes pautados (pautaje en facebook y twitter)

## 5. Bases de datos: Mailings

Envío de comunicados a diferentes bases de datos. Nuestros diseños serán enviados a las bases de datos de la alianza estratégica interinstitucional.

## 6. SMS Corporativo

Envío de mensajes de textos informativos a diferentes bases de datos.

## 7. Material POP para mostradores (counters)

Mediante la línea gráfica que se desarrolle para esta campaña, se colocarán “habladores de mostrador” (material POP) en counters de aerolíneas, agencias de viajes y puntos de contacto propios.

### **c) Vincular los principios de transparencia / Participación interna**

1. Relanzamiento del Programa de Comunicación interna “Somos SENA, la nueva Aduana”.

Con el objetivo de afianzar el compromiso y los valores institucionales en los funcionarios. El Programa que duró dos meses en el 2014, será reforzado con más contenidos, tiempos de exposición y conceptualización gráfica.

2. Iniciativa SENA SOLIDARIO

Difusión de la iniciativa SENA Solidario, motivada por los mismos funcionarios. Como parte de las obligaciones aduaneras está el hacer donaciones a organismos sin fines de lucro, las mismas que son producto de las mercancías aprehendidas por contrabando. Sin embargo, desde hace varios años, los funcionarios no solo realizan la “adjudicación” (donación), sino que comparten su tiempo con la gente a quienes les donan.

3. Compartiendo conocimientos: Sistema de administración del conocimiento, SAC

SAC es una plataforma tecnológica en desarrollo. Una herramienta comunicacional interna creada para que los funcionarios del SENA compartan sus conocimientos acerca de los procesos que realizan en sus puestos de trabajo y que no están normados por la entidad. La propuesta comunicacional apunta a motivar principalmente al personal que tiene contacto con el público, a presentar propuestas que mejoren los procesos de control y atención, aclaren la normativa y recorten tramitología.

4. Capacitaciones

Tipología de clientes y mejoramiento del servicio al usuario, capacitaciones dirigidas a los funcionarios que laboran en Sala de Arribo Internacional del aeropuerto.

## Nuevas normas de control interno

La Sala de Arribo Internacional es una zona regida por las políticas de seguridad que existen en todos los aeropuertos del mundo, no obstante, cada aeropuerto tiene la potestad de establecer normas adicionales. Así como en el caso de los bancos o zonas de acceso restringido, el personal no ingresa con sus efectos personales (bolsos, dinero, celulares) a su puesto de trabajo, nuestra propuesta es incluir normas similares para evitar que el funcionario esté expuesto a cualquier acto de corrupción o tráfico de influencias:

- Prohibición del ingreso de celulares a sus puestos de trabajo
- Uso de casilleros dentro del aeropuerto y no en el lugar de trabajo.

## 5. Perfilamiento de riesgos

Desarrollo de una plataforma informática de perfilamiento de riesgos para pasajeros, junto al Ministerio del Interior (Migración). Esta plataforma permitirá a la Aduana tener un historial de viajes y comportamiento de migración de los pasajeros. Por ejemplo: La institución podría pensar que un ama de casa que viaja tres veces al año a Panamá, y que no tiene familiares en esa ciudad, es porque está trayendo mercancía de contrabando.

## **CAPÍTULO II**

### **2. LA ADUANA DEL ECUADOR**

En este capítulo abordaremos a profundidad el problema que se plantea en esta tesis, desde la óptica de la organización hasta el criterio de la Dirección de Comunicación.

Así también hablaremos de la Aduana del Ecuador como institución del Poder Ejecutivo. Su historia, estructura e imagen y, la transformación a lo que ahora es el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENA E.

El material bibliográfico y la información que se expondrán en este capítulo están registrados en el Código Orgánico de la Producción, boletines de prensa institucional, Plan de Comunicación 2015, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional del SENA E, en su página web y en documentos oficiales como los informes de gestión de la institución.

#### **2.1 LA ENTIDAD RESPONSABLE DEL CONTROL**

##### **2.1.1 Problemática de la organización**

En la problemática que deriva el desarrollo de esta tesis, se percibe cierta confusión en los viajeros que incumplen las normas en el aeropuerto, por desconocimiento. Sin embargo, para aquellos viajeros que salen varias veces del país y que conociendo la normativa la incumplen, el escenario es otro, ya que a más de los tributos, deberán pagar multas y en algunos casos, condena de cárcel de 3 a 5 años.

En este orden de ideas, puesto que el presente proyecto se enfocará en una estrategia dirigida a los viajeros que salen –y entran nuevamente al país– desde el aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil, se indica que de las cifras 2014 en dicho aeropuerto, los tres ítems de mayor retención, por

incumplimiento de formalidades, fueron los celulares con un 55,74%, seguido de ropa y calzado con un 11,21% y los perfumes con un 5,71%. A diferencia del 2013 en que el primer lugar lo compartían los licores y los celulares con un 30%, seguido de ropa y calzado con un 15% y perfumes con 10%. (SENAE, 2015)

El contrabando es un problema que afecta a todos los países, por esa razón la Organización Mundial de Aduanas ha elegido al SENA E para aplicar una metodología de estudio que permita calcular el comercio informal en el país, es decir, la brecha comercial que existe entre lo que entra informalmente y lo que ingresa de manera formal, a través de las importaciones debidamente documentadas. (SENAE, 2015). Es una metodología que luego será aplicada a las demás aduanas, con el fin de que ellos también puedan hacer sus mediciones.

### **2.1.2 El escenario ecuatoriano**

Históricamente la práctica de viajar al extranjero a comprar mercadería, ingresarla por aeropuerto –sin pagar impuestos al Estado- para luego venderla, era un acto habitual. Una actividad económica como cualquier otra. En ningún momento los viajeros hubieran sido considerados evasores de impuestos, mucho menos contrabandistas.

Los controles que realizaban tanto la Policía Nacional como la Aduana en el aeropuerto, estaban enfocados al control de drogas, lavado de activos, o elementos que por seguridad nacional, no pudieran ingresar al país. No existían normas ni leyes que exigieran el pago de impuestos en Sala de Arribo Internacional. Bastaba con la palabra del pasajero. Si él decía que los bienes que traía en sus maletas eran para su uso personal, se daba por sentado de que así era, pues al no haber leyes que dictaran lo contrario, cualquier cuestionamiento quedaba sin sustento.

No es sino hasta el 25 de Noviembre de 2011, mediante la resolución No. 679, emitida por el SENA, artículo 25, bajo el título de “Prohibición de comercializar”, en que el Estado ecuatoriano dispone que los bienes ingresados al territorio ecuatoriano como efectos personales del viajero no podrán ser comercializados bajo ninguna circunstancia.

Cuando el pasajero llega al país, llena un documento llamado Formulario de Registro Aduanero, FRA, y en él debe indicar si trae artículos para la venta o no. En el lenguaje aduanero, esto significa que el viajero debe declarar si está trayendo bienes tributables (sí pagan impuestos) o bienes no tributables (no pagan impuestos), artículo 125, COPCI. Por ejemplo, los cinco pares de zapatos de distintas tallas que venderá a sus amigos, son bienes tributables. Y los cinco pares de zapatos de la misma talla, que son para su uso personal son bienes no tributables.

Adicionalmente si el pasajero trae consigo un excedente, aparte de sus efectos personales, ese excedente no deberá sobrepasar los \$ 500, caso contrario también pagará tributos, según lo establece la norma. (SENA, 2015).

Si un ejecutivo de una importante empresa trae consigo dos trajes de diseñadores valorados en \$ 5.000, se entendería que estos son parte de sus efectos personales, ya que el tipo de trabajo que desarrolla dicho ejecutivo podría demandar el uso de trajes costosos. No obstante, si este mismo ejecutivo trae consigo ropa de hombre y de mujer en diferentes tallas, valorados en más de \$ 500, se convierten también en bienes tributables por los que hay que pagar impuestos al Estado.

En el orden de las ideas anteriores es importante conocer cuáles son los artículos más comunes de la lista de efectos personales del viajero establecida por la Aduana. Todo lo que el pasajero trae consigo, en cantidades no comerciales, y que aparece en esta lista (Figura 4), no paga impuestos. Todo lo que el pasajero trae en cantidades comerciales o que no aparece en esta lista, sí tributa.

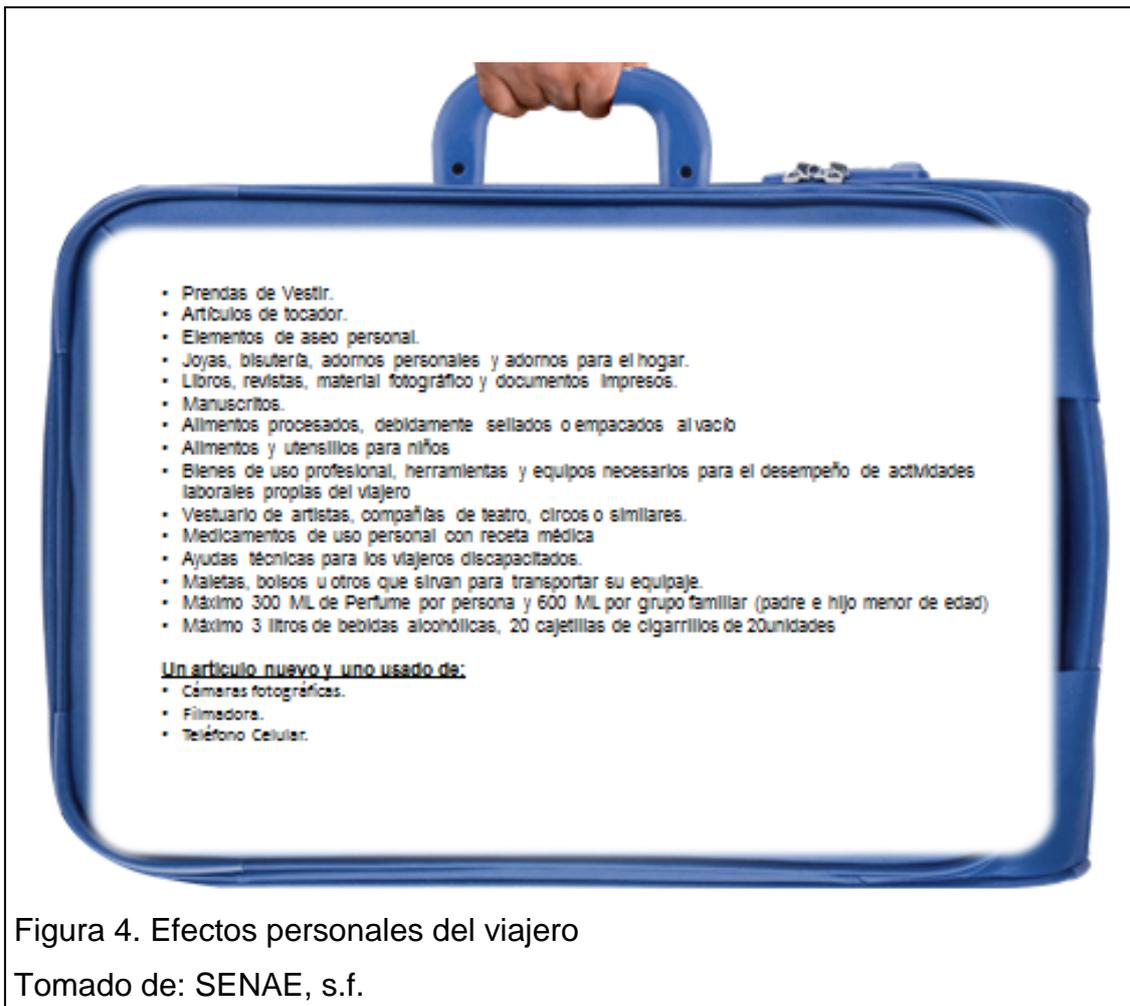


Figura 4. Efectos personales del viajero

Tomado de: SENAE, s.f.

## 2.2 PROCEDIMIENTOS EN SALA DE ARRIBO INTERNACIONAL

En la actualidad el SENAE maneja dos procedimientos de controles en el aeropuerto: Perfiles de riesgo y Semáforos.

En el primero, se analiza el perfil de riesgo de los pasajeros, gracias a la información otorgada por el Ministerio del Interior (Migración). No obstante, este análisis aún es manual y a veces discrecional por parte de los funcionarios, al no contar con el respaldo de una herramienta informática, que impida el tráfico de influencias o la exposición del personal al soborno de cualquier ciudadano. Luego de que el viajero sella su pasaporte en Migración, ingresa a Sala de Arribo Internacional, sitio donde retira sus maletas y hace fila para la revisión

de Aduana. En esta área, el pasajero entrega al funcionario aduanero su Declaración, donde consta si trae consigo bienes tributables o no. En el sitio hay unos semáforos que, de manera aleatoria, señalan al pasajero si este debe pasar sus maletas por rayos X o si puede continuar hasta salir del aeropuerto.

Si el semáforo sale color verde, el viajero tiene el paso libre hasta la salida. En cambio, si sale color rojo, deberá pasar su equipaje por rayos X. Previamente a este proceso, los funcionarios ya han analizado el perfil de riesgo y tienen identificado a los pasajeros que registran varias salidas y entradas al país.

En caso de que se detecte que sí lleva bienes tributables, el pasajero deberá pagar los tributos, lo cual causa retraso en el retiro de sus pertenencias o, en ciertas ocasiones, hay pasajeros que no desean pagar los impuestos y deciden abandonar sus pertenencias. De similar forma sucede cuando artículos de prohibida importación son retenidos y almacenados en las bodegas del SENA E en el aeropuerto.

En el siguiente gráfico (Tabla 2), se puede observar en número de bultos, las retenciones efectuadas en el aeropuerto de Guayaquil. Incluye artículos dejados en abandono y retención de productos por ser de prohibida importación. También mercancía que, luego de estar un tiempo retenida, fue devuelta al pasajero, gracias a la presentación de la documentación formal y al pago de impuestos.

Tabla 2. Retenciones en el aeropuerto 2013 y 2014

Año	# Retenciones	Tipo de producto
2013	2209 bultos	Licores, celulares, perfumes, ropa y calzado, electrónica, otros.
2014	1524 bultos	Celulares, ropa, perfumes, electrónica, otros.

Tomado de: SENA E, s.f.

A simple vista se podría pensar que el contrabando en el aeropuerto se mide por el número de bultos retenidos, más la realidad es otra. Lo retenido es aquello que fue detectado en el proceso de control, pero ¿qué sucede con aquello que evadió los controles y logró salir del aeropuerto? Es primordial que los viajeros conozcan los alcances de la acción aduanera, como lo veremos a continuación.

### **2.3 CONTROL EN PERCHA.- UNA ALERTA AL CONTRABANDO**

El control posterior o también denominado “control en percha”, son las visitas que realiza la Aduana a diferentes locales comerciales o puntos de venta a nivel nacional con el fin de constatar que la mercadería haya ingresado al país formalmente, mediante la presentación de documentos de importación y el pago de tributos al comercio exterior. (COPCI, artículo 145).

Max Aguirre, Director Nacional de Intervención del SENA, es quien maneja los operativos de control posterior. Él opina que más allá de las cifras de las retenciones efectuadas en el aeropuerto (Tabla 2), donde realmente se ha podido detectar el ingreso de contrabando por vía aérea, es en los controles en percha. “El contrabando que ingresa por vía terrestre o en barcos son en su mayoría artículos de marcas no reconocidas y falsificaciones. Pero el contrabando de marcas reconocidas, se da por vía aérea. No necesitas traer en grandes cantidades, pues el margen de ganancia es alto” (M. Aguirre, comunicación personal, abril 2015).

Un reloj marca Fossil valorado en \$50 en Estados Unidos, cuesta de \$130 a \$150 en la tienda de Fossil en un centro comercial en Guayaquil. Fossil lo vende a ese precio luego de haberlo importado formalmente, cancelado sus impuestos, contratado al personal de ventas y de haber pagado el alquiler del estand. Mientras el viajero lo vende en su casa o en una boutique a \$80. Es evidente entonces que pagar \$80 por el reloj es más atractivo que pagar \$130.

Los controles en percha son realizados en puntos de venta, domicilios y a través de redes sociales. Este último canal vigente desde septiembre 2014, en que la Aduana implementó una división de Inteligencia para el control en redes sociales, al notar el crecimiento de ofertas en la venta de artículos de procedencia extranjera, y con precios mucho más bajos que en el mercado ecuatoriano.

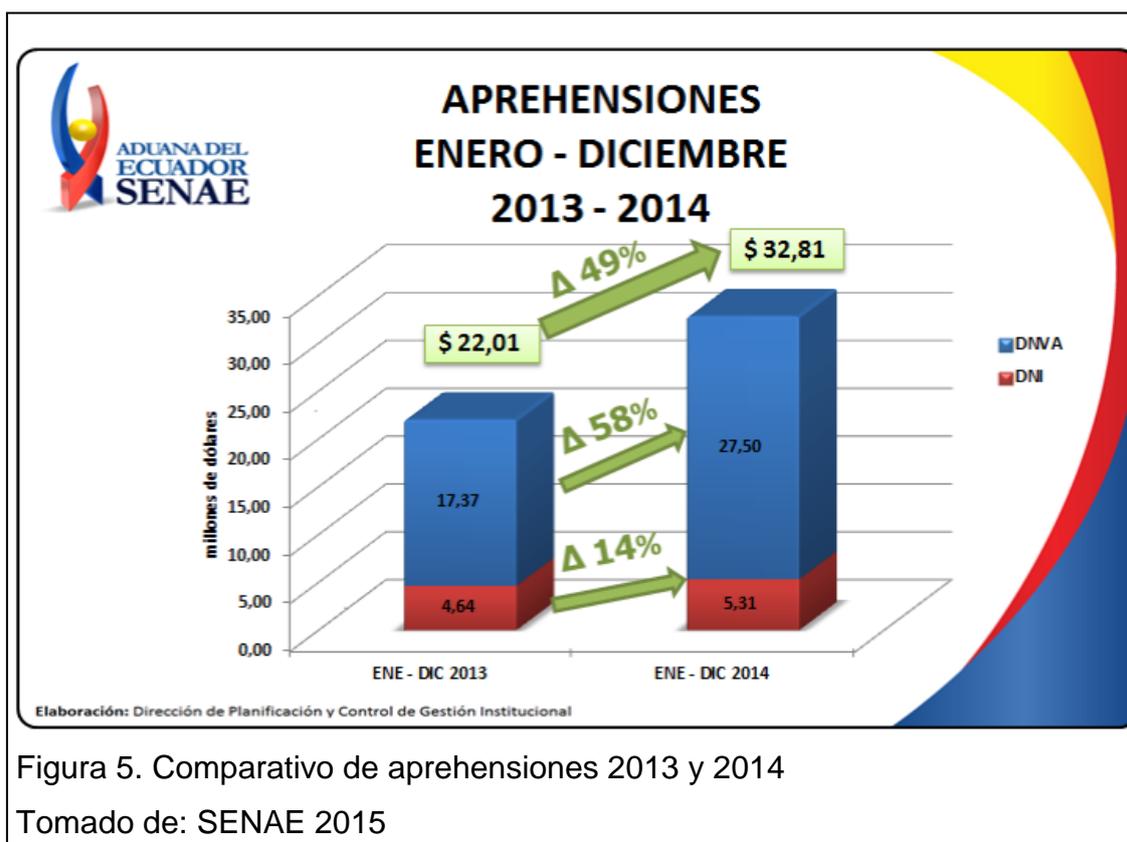


Figura 5. Comparativo de aprehensiones 2013 y 2014

Tomado de: SENAE 2015

Las aprehensiones logradas por el SENAE en pasos fronterizos, puertos y patrullajes, son mayores que las aprehensiones en control posterior. Los primeros controles son realizados por la Dirección de Vigilancia Aduanera, DNVA, mientras los segundos, por la Dirección de Intervención, DNI, del SENAE. En la gráfica (Figura 5) se visualizan los montos alcanzados en ambos años, y por ambas Direcciones de la Aduana. Hablar de 4,64 millones de dólares (2013) y de 5,31 millones (2014), nos acerca a un dato interesante del contrabando que ingresa por aeropuerto, si tomamos como referencia lo indicado por Max Aguirre (2015).

Al ingresar a la página web de la Aduana, fue posible constatar en su Sala de Prensa Virtual, los varios boletines que informan de los operativos en centros comerciales, donde en muchas ocasiones se ha encontrado mercadería formal mezclada con el contrabando. De enero a abril 2015, se han clausurado 92 locales a nivel nacional (SENAE, 2015). Muchos de ellos, en pleno funcionamiento en importantes centros comerciales del país.

Ricardo Troya, Subdirector de Zona de Carga Aérea, confirma el proceder de los viajeros. “A veces viajan familias enteras y cada miembro trae una maleta grande. Obviamente dicen que es para su uso personal. Luego salen del aeropuerto y lo venden. Pienso que no saben que existe el control posterior ni que podemos decomisar su mercadería si es que no presentan la documentación de importación” (R. Troya, comunicación personal, abril 2015).

## **2.4 PROBLEMÁTICA DE COMUNICACIÓN**

Desde Noviembre de 2011 en que la Aduana emitió la resolución No. 679, respecto a la prohibición de comercializar los efectos personales de los viajeros, el SENA E ha difundido esta información, los alcances de la misma y las sanciones administrativas y penales por el incumplimiento.

Página web, redes sociales, banners web, boletines de prensa, entrevistas, capacitaciones, socializaciones, folletería, call center, y demás medios han sido utilizados para la difusión de esta resolución y de las normas relacionadas que dispone el COPCI. Ante la situación planteada se deduce que el problema también es de comunicación.

Según el Plan de Comunicación 2015-2016 de la Aduana, una de las campañas que debería desarrollarse es esta, dirigida a los viajeros (Ver anexo 1.- Plan de Comunicación 2015). Sin embargo la misma aún no ha sido diseñada debido al poco presupuesto comunicacional con que cuenta la institución.

En el orden de las ideas anteriores, dicho Plan también considera como una de las razones por las cuales la información no ha logrado buenos resultados en los grupos de interés, es debido al uso de tecnicismos en el mensaje transmitido, en donde se habla de resoluciones, exenciones y normativas sujetas –en algunos casos- a discrecionalidad. El aduanero, por su formación en comercio exterior, domina estos términos, pero olvida que el ciudadano común no.

En ese mismo sentido, la institución no contaba con una Dirección de Comunicación estable, debido a los constantes cambios de Dircom. Antecedente que ha cambiado, gracias a la estabilidad lograda en esa área desde el 2012. Y fue hasta el 2013 que se definió el mapa de públicos del SENA E, estableciendo así la caracterización de los mismos y los índices de interés y poder de los públicos respecto a la institución.

## **2.5 LA INSTITUCIÓN EN ECUADOR**

### **2.5.1 De la colonia a la Revolución Ciudadana**

La Aduana es una de las instituciones más antiguas del país. La Administración de la Real Aduana y Alcabalas de Guayaquil, creadas en 1778 continuó con su labor del cobro de tributos por aranceles a las importaciones, una vez que se creara la República de Ecuador en 1830. (SENAE, s.f.), constituyéndose el quehacer aduanero en un legado del periodo colonial.

En aquellos tiempos los ingresos del Estado se originaban principalmente de los aranceles a las importaciones, cobrados por la Real Aduana, además de los impuestos aplicados al aguardiente y al tabaco; sin embargo, no fue hasta 1928 en que el Ministerio de Hacienda crea la Dirección General de Aduanas. Y años más tarde, en 1998, nace la CAE, Corporación Aduanera Ecuatoriana. (Ministerio de Finanzas, 2012, p. 45-46-47).

La Aduana pasó por un largo proceso de cambios. Tuvo varios nombres, domicilios, siglas. Administraciones militares y civiles. Perteneció a tres Ministerios: Hacienda, Tesoro y Finanzas, luego se convirtió en una entidad autónoma, (Ministerio de Finanzas, 2012, p. 45-46-47), y más tarde en una Corporación, que luego fue denominada Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en el 2010, nombre que tiene hasta la actualidad.

En tiempos de la Revolución Ciudadana, nombre del proyecto político del actual Gobierno, la Aduana es una de las entidades que cambió de nombre y de estructura, convirtiéndose en una institución del Poder Ejecutivo, miembro del Ministerio Coordinador de la Política Económica. (COPCI, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

### **2.5.2 De la corrupción a la transparencia**

La corrupción también estuvo presente en la Aduana por años. Según datos oficiales de un informe elaborado por la Fiscalía General del Estado y la Contraloría General, publicado el 13 de mayo de 2014, la ex Corporación Aduanera Ecuatoriana, CAE, se encontraba en el segundo lugar en procesos con indicios de responsabilidad penal. (Fiscalía General, s.f.), por presuntos actos de corrupción, de una lista de diez entidades, donde el primer lugar lo ocupaban los GAD, Gobiernos Autónomos Descentralizados (Alcaldías), y en tercer lugar, la ex Comisión Nacional de Tránsito.

En la actualidad, en cambio, los empresarios importadores y exportadores, principales stakeholders del SENA, perciben la transformación de la institución. (El Ciudadano TV, mayo 2014)

Además la Aduana participa de rankings internacionales que miden la habilidad de los países para proveer altos niveles de competitividad en el comercio exterior. En el 2014, por ejemplo, el Foro Económico Mundial, incluyó al SENA entre las 35 aduanas del mundo, No. 1 en Transparencia (SENA, 2014)

De acuerdo al Informe de Gestión 2013, la estrategia institucional del SENA E tiene sus bases sentadas en su misión y su visión (Figura 6), enfocadas en la eficiencia operativa y la trascendencia del cumplimiento de los objetivos. Los ejes estratégicos interactúan transversalmente: La facilitación del comercio exterior y el control efectivo van de la mano como funciones intrínsecas de una entidad del siglo XXI. La modernización institucional continúa. Los resultados durante los últimos años de la presente administración que inició en el 2007, se evidencian en la creciente recaudación y en la reducción de los tiempos de desaduanización.



## **2.6 LA INSTITUCIÓN POR DENTRO**

### **2.6.1 Objetivos institucionales de la aduana**

Hechas las consideraciones anteriores, la entidad plantea sus 5 objetivos institucionales que involucran el balance entre facilitación y control al comercio exterior.

1. Incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de comercio exterior con el enfoque de ingreso y salida de mercancías, medios de transportes y personas.
2. Incrementar el cumplimiento de las formalidades aduaneras por parte de los operadores del comercio exterior
3. Incrementar la eficiencia operacional
4. Incrementar el desarrollo del talento humano
5. Incrementar la eficiencia en el uso del presupuesto

## **2.7 LA ADUANA CERO PAPELES**

A más del cambio de nombre de CAE a SENA E, la entidad empezó a cristalizar algunos logros que se convirtieron en hitos en su historia. Durante los años 2012 y 2013, la Organización Mundial de Aduanas, OMA, eligió a la Aduana del Ecuador para presidir el Comité Auditor de la OMA, con sede en Bruselas. Más tarde, la institución fue galardonada con el Premio al Primer Lugar en Innovación Aduanera, otorgado también por la OMA, gracias al sistema informático, ECUAPASS (Figura 7), el logro de mayor importancia para el SENA E, (SENA E, 2014). Aduana cero papeles, pues los trámites se realizan a través de la firma electrónica.



Figura 7. Centro de Monitoreo del sistema ECUAPASS

Tomado de: Fotografía tomada del Informe de Gestión SENAE, 2013-2014

Respecto a los procesos de comunicación organizacional, según los Planes de Comunicación 2014 y 2015 del SENAE, la creación de lemas que han sido difundidos en campañas de comunicación interna, crearon un vínculo de compromiso, entre los funcionarios y la institución. “Nos comprometemos con la nueva Aduana” y “Somos SENAE, la nueva Aduana”, fueron la antesala para la socialización del código de ética de la entidad, registrado en el 2012, donde gran parte de los funcionarios participaron de la difusión y compartieron con sus demás compañeros los valores institucionales que cada uno practica desde sus puestos de trabajo.

## 2.8 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El Ministerio del Trabajo mediante oficio No. MRL-FI-2011-0007625, emitió el informe favorable al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del SENAE. Más tarde, la Dirección General de la institución resolvió expedir su Estatuto Orgánico, indicando que la estructura organizacional (Figuras 8 y 9) por procesos se alinea a su misión y se sustenta en su filosofía institucional.

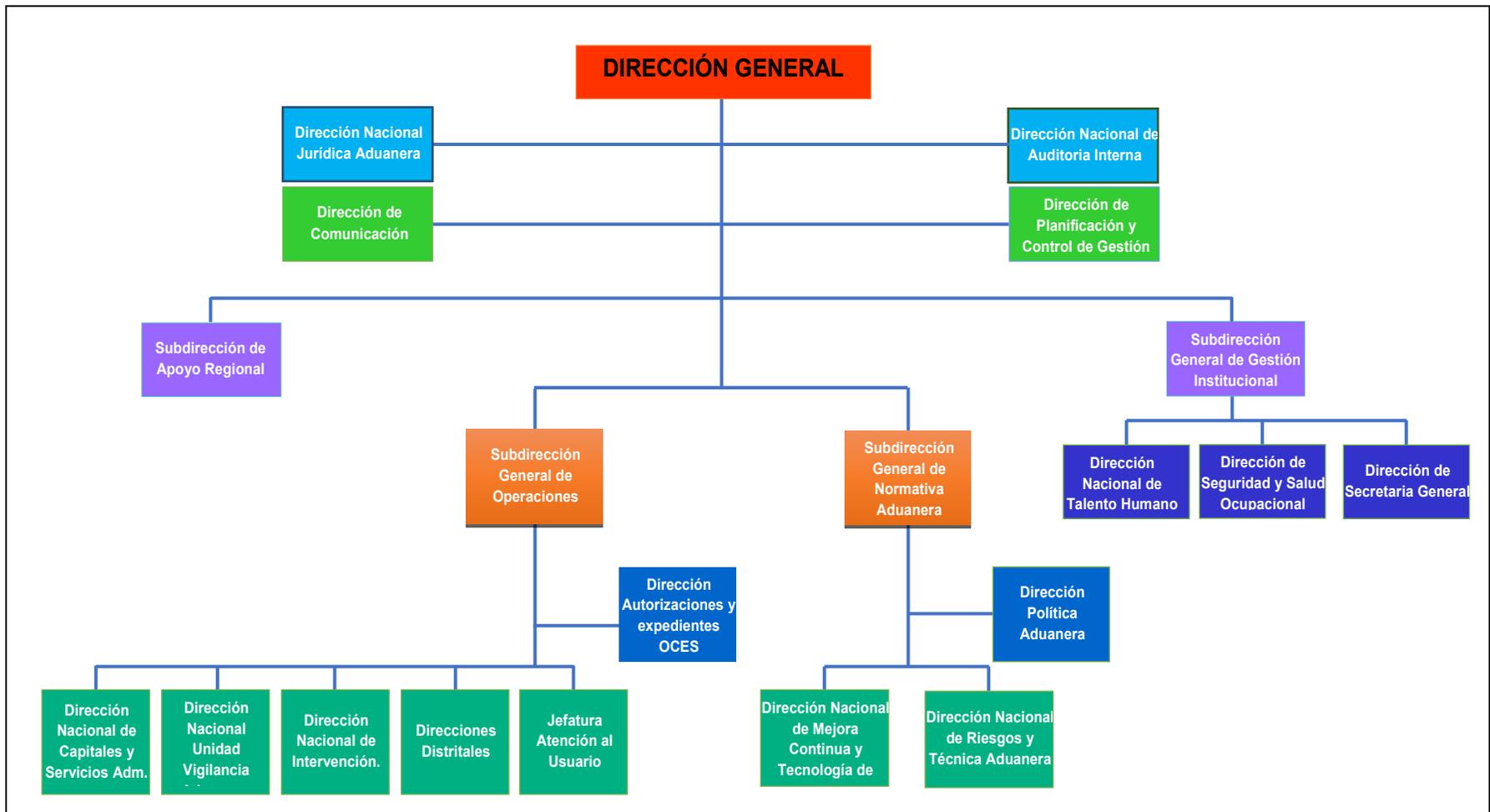
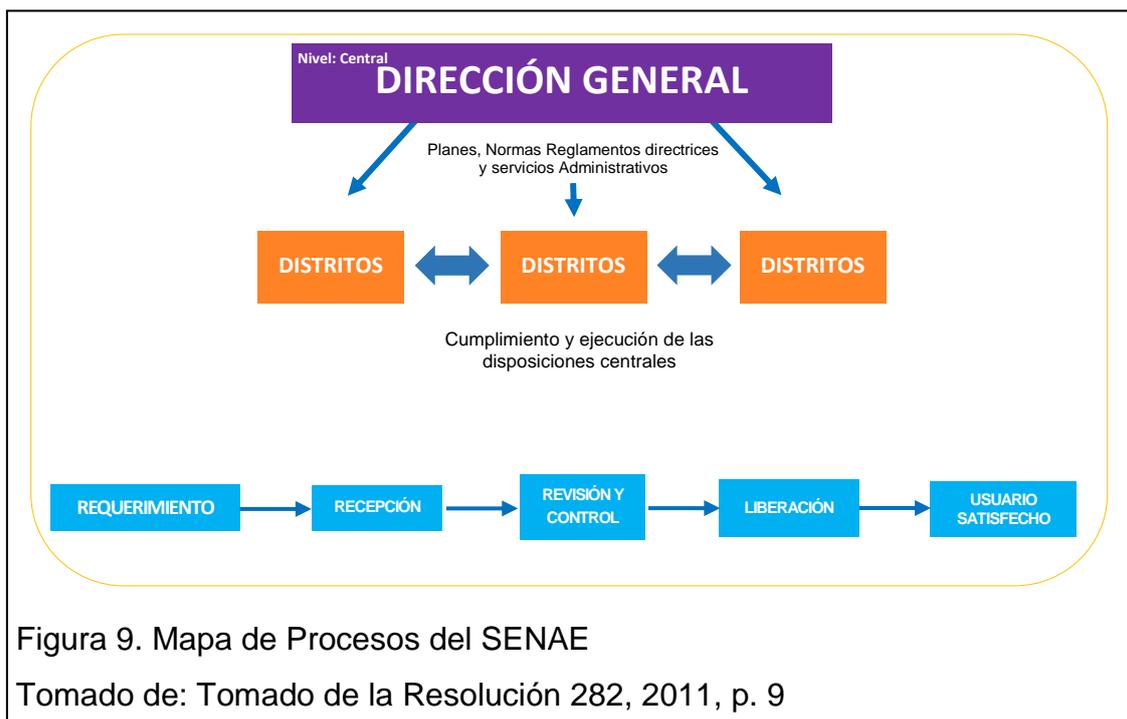


Figura 8. Estructura Orgánica del SENAE

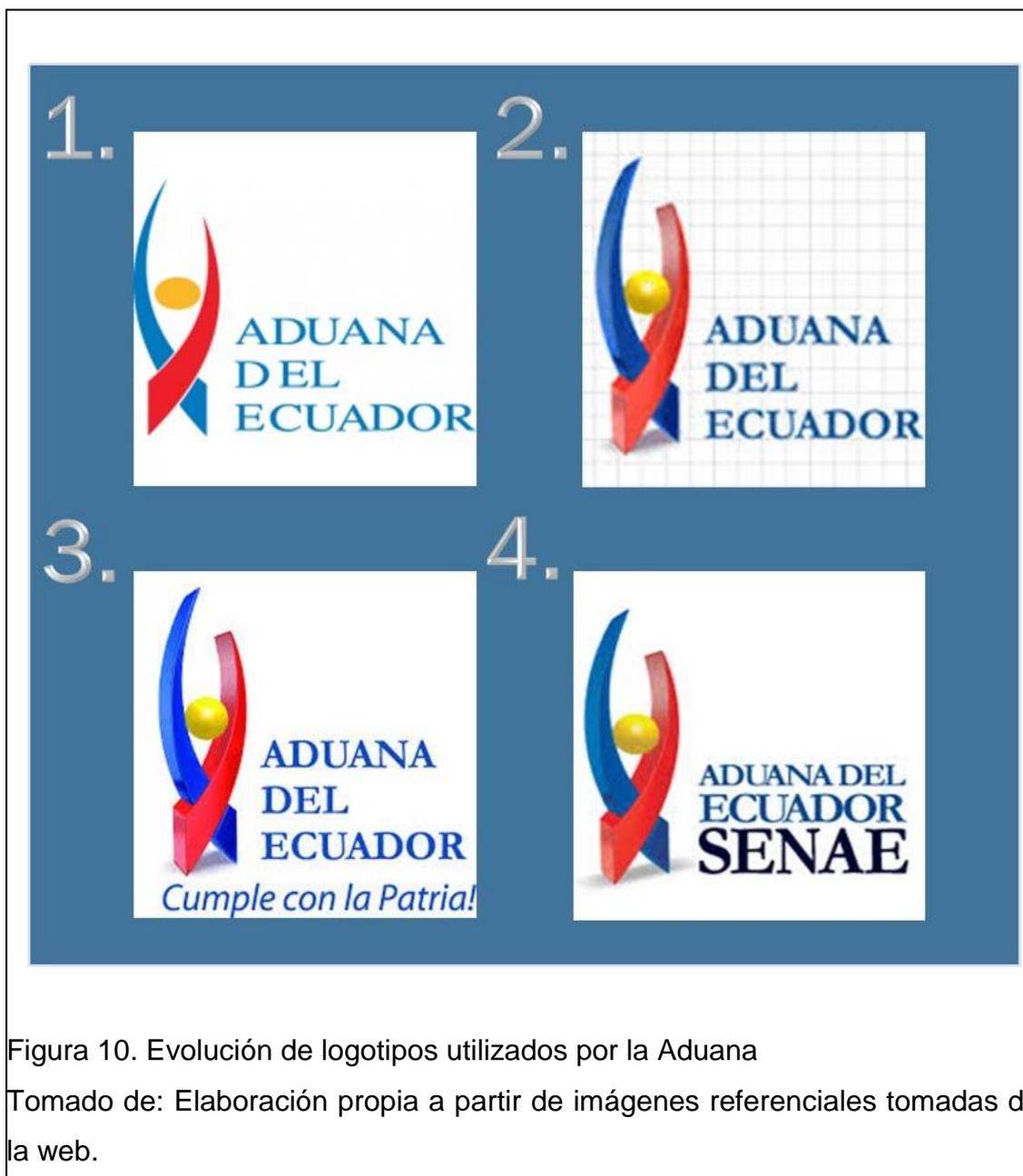
Tomado de: Resolución 282, 2011, p. 9



## 2.9 IMAGEN CORPORATIVA

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador ha tenido varios logotipos. En ciertos casos con eslogans y en otros no. La Dirección de Comunicación no cuenta con el registro de la evolución de logotipos institucionales. Además de que en el 2010 aún no había sido creada la Secretaría de Imagen Gubernamental de la Presidencia, encargada de estandarizar del lenguaje comunicacional visual, incluido el diseño de logotipos para todo el sector público. (Secretaría Nacional de la Administración Pública, s.f.)

Sin embargo, en la web aparecen algunas imágenes que sirven como referencia para conocer los elementos de la identidad visual que fueron utilizados por la Aduana a través de los años.



Como puede observarse (Figura 10), la última imagen de este gráfico pertenece al logo actual, que desde el 2012 se ha mantenido en todas las piezas comunicacionales de la organización. (Ver anexo 2.- Manual guía del logotipo). La nueva imagen corporativa está expresada a través de un logotipo que busca reafirmar a una institución ágil, flexible y en constante renovación.

## **2.10 LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN**

### **2.10.1 Los compromisos del dircom**

La Dirección de Comunicación fue posiblemente el área de la Aduana con mayor rotación del jefe de área. En promedio los Dircom duraban en su puesto de tres a cuatro meses, lo cual impedía establecer un diagnóstico de la imagen y actividades comunicacionales, mucho menos diseñar el plan anual de comunicación.

Encargada de informar a la Dirección General del SENA y usuarios sobre el manejo de la comunicación interna y externa (Resolución SENA No. 282, 2011), la Dirección de Comunicación y su Dircom mantienen la estabilidad desde el 2012, creciendo incluso en número de personal de dos a seis funcionarios, entre periodistas, comunicadores organizacionales y especialistas en redes sociales.

Para el Dircom, entre las atribuciones y responsabilidades inherentes al área, está el adentrarse en el mundo de las declaraciones aduaneras, los trámites logísticos, conocimiento de la normativa, el comercio exterior y el control del contrabando. El lenguaje que habla de fletes, navieras, menaje de casa y aprehensiones, es el lenguaje del comercio exterior. El estudio de estos conocimientos técnicos por parte del Dircom, es uno de los compromisos con su institución. Además de estos, las principales responsabilidades y atribuciones del Dircom de la Aduana son:

- Elaborar el plan anual de comunicación
- Asesorar al nivel Directivo en asuntos relacionados con la comunicación social.
- Diseñar políticas y estrategias de comunicación.
- Delinear, organizar, dirigir y coordinar la ejecución de planes, programas y proyectos de comunicación que permitan difundir

hacia la opinión pública las políticas y actividades del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

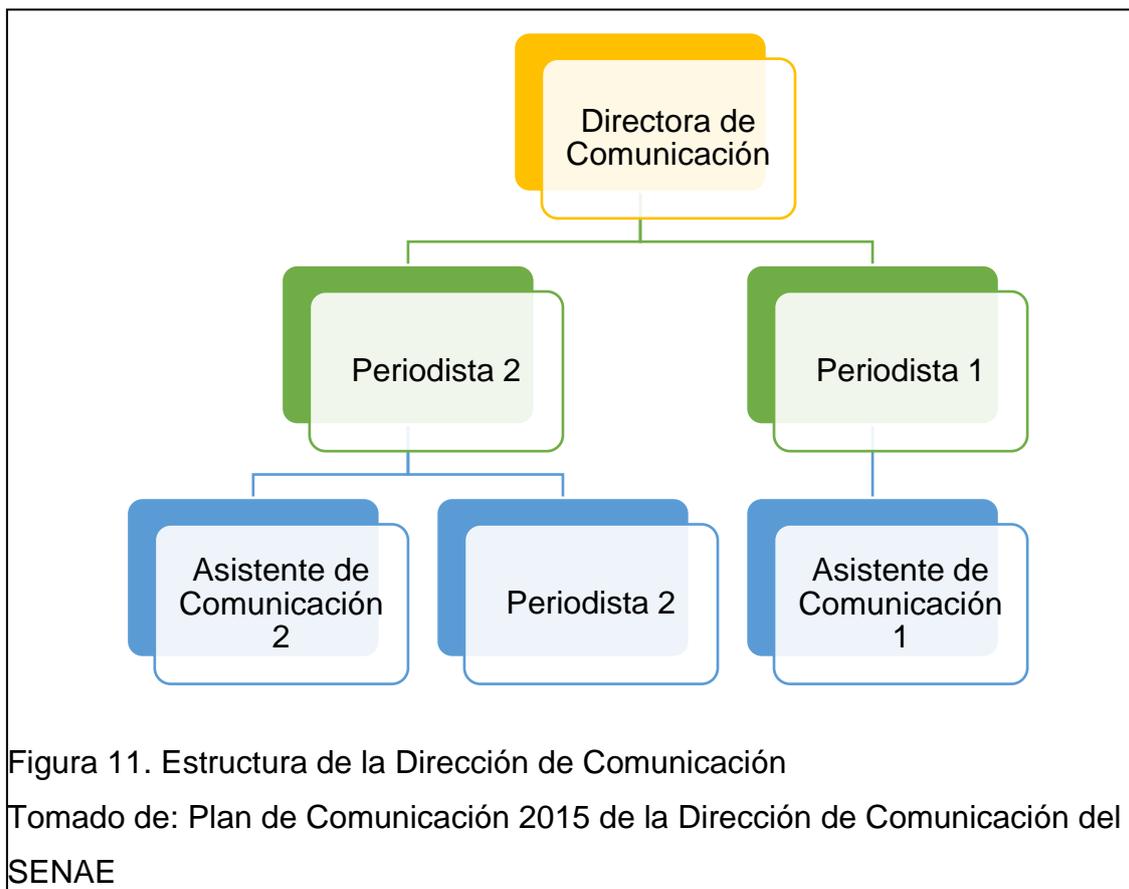
- Planear, organizar y gestionar actividades de protocolo.
- Coordinar y programar la difusión noticiosa en los medios
- Elaborar y ejecutar el plan para la difusión de la imagen corporativa.

Y en cuanto a los productos comunicacionales desarrollados por el área están:

- Plan anual de comunicación.
- Plan de imagen corporativa.
- Informe de análisis cualitativo, cuantitativo y estadístico de información y opinión pública: Prensa, radio, televisión e internet.
- Boletines informativos internos y externos.
- Agenda de Protocolo y Relaciones Públicas Institucional.
- Informe de análisis de información de los medios de comunicación y opinión pública.

(Resolución SENAE No. 282, 2011)

### 2.10.2 estructura de la dirección de comunicación



Los seis funcionarios de la Dirección de Comunicación (Figura 11), desde la oficina matriz de Guayaquil, manejan la comunicación de la entidad a nivel nacional. Realizan los análisis de coyuntura, el establecimiento de políticas de medios, el entrenamiento de voceros, el diseño de la identidad corporativa y el manejo de crisis.

Actualmente la Dircom establece la estrategia del Plan Anual de Comunicación que luego es revisada y aprobada por el Director General. El perfil de Periodista 2 se encarga de la difusión en prensa nacional y tiene a su cargo a la Asistente de Comunicación 2 que gestiona con los medios en provincias. Todo esto coordinado con otro Periodista 2 que hace las veces de community manager. Para el manejo de la Comunicación Interna, la Dirección cuenta con una Periodista 1, quien gestiona las acciones de difusión interna, manejo de

protocolo y administración de contratos junto al apoyo de la Asistente de Comunicación 1.

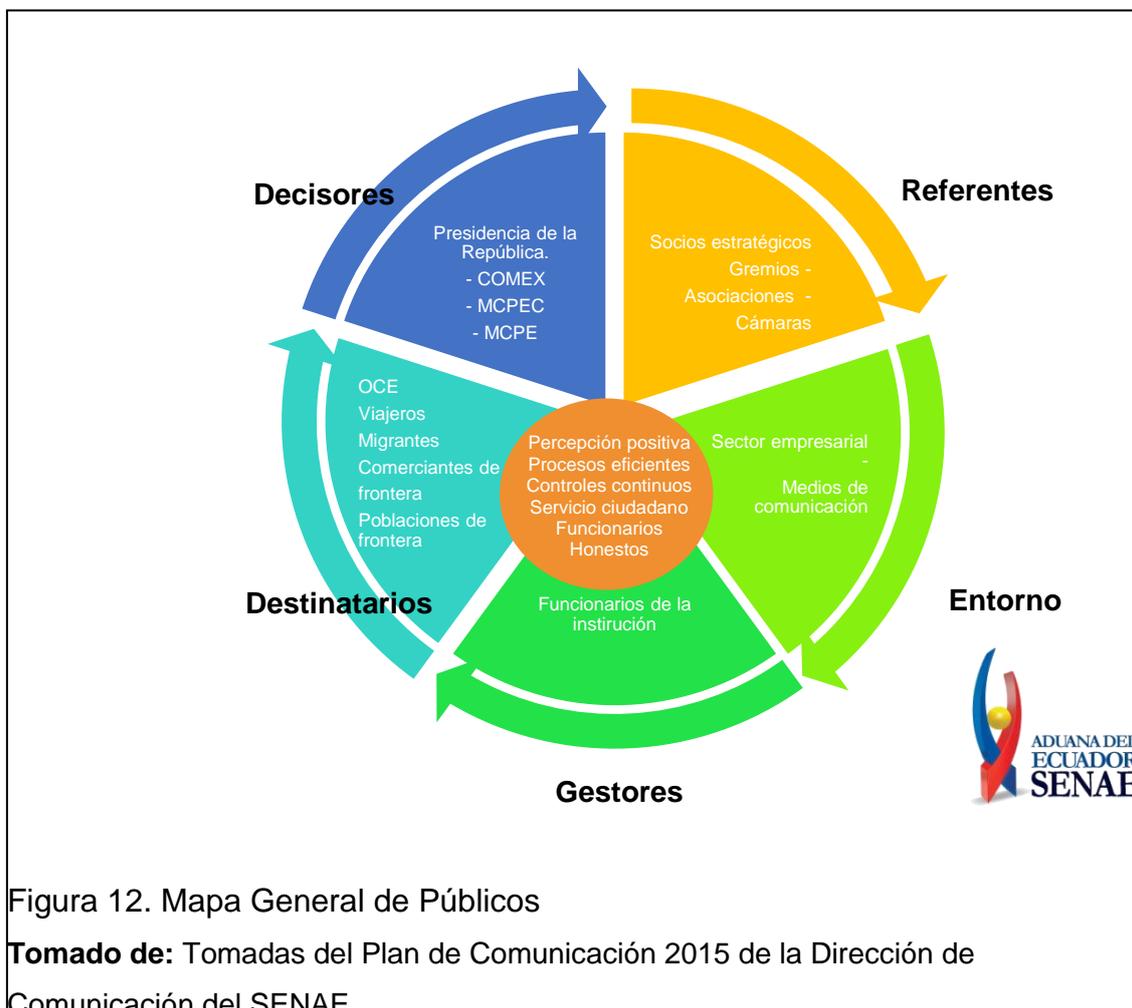


Figura 12. Mapa General de Públicos

**Tomado de:** Tomadas del Plan de Comunicación 2015 de la Dirección de Comunicación del SENAE.

Además del Mapa General de Públicos (Figura 12), es importante indicar que se elaboró el Mapa Detallado de Públicos 2015, detallando los nombres dentro de cada segmento al que pertenecen.

Por la naturaleza del trabajo de toda aduana, la mayor parte de los funcionarios son especialistas en comercio exterior y este hecho repercutió en que, la institución, en años anteriores, enfocara mayormente sus servicios hacia los Operadores de Comercio Exterior, como son los importadores, exportadores, navieras, agentes de aduana y demás, obviando en ocasiones, al resto de públicos que también son clave para su operación.

La definición de los públicos a mayor detalle, permitirá a la institución delinear mejores procesos normativos y servicios para el sector privado y ciudadanía en general. El conocer la situación institucional y comunicacional del SENA, permitirá ver el panorama real de la entidad al momento de desarrollar el plan de comunicación para desestimular la práctica del matute en el Aeropuerto de Guayaquil.

## **CAPÍTULO III**

### **3. LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo detallará la situación real de la organización y de su comunicación frente al ingreso del contrabando por aeropuerto. El estudio buscará detectar los aspectos en los que la estrategia comunicacional podrá incidir junto a la estrategia operacional en un accionar integral para el control del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

El apartado abarcará las características del estudio, la metodología, las técnicas de la investigación, los resultados y el análisis de los mismos.

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO**

##### **a) Objetivo de la investigación**

Recopilar y analizar información que permita diseñar un Plan de Comunicación para el SENAE, enfocado a combatir el contrabando en el aeropuerto de Guayaquil.

##### **b) Muestra**

Respecto a los viajeros se trabajó en dos fases. En la fase del diagnóstico previo se realizó un sondeo a 50 personas, y en la segunda, se trabajó con un tamaño muestral de 92 personas.

El cálculo de la muestra se obtuvo del número de pasajeros que registra la Terminal Aeroportuaria de Guayaquil, TAGSA, que es la empresa concesionaria que administra dicho aeropuerto. La fórmula se aplicó con un error relativo en las estimaciones del 10%.

Con relación a los directivos del SENA, se pudo interactuar con tres funcionarios de la entidad: El Director Nacional de Intervención, el Subdirector de Zona de Carga aérea y la Directora de Comunicación, a quienes se les hizo entrevistas a profundidad. Ellos aportaron a esta investigación con el criterio de su experiencia.

## 3.2 METODOLOGÍA

### 3.2.1 Etapas y técnicas de la investigación

Para este estudio se utilizaron técnicas basadas en la observación, entrevistas a profundidad y encuestas por cuestionario.

El estudio contempló 3 etapas para su desarrollo:

- Pre diagnóstico
- Elaboración de instrumentos
- Análisis de resultados

Tabla 3. Etapas y técnicas de la investigación

<b>Temática</b>	<b>Técnica de investigación</b>
Perfil del viajero	- Observación - Encuestas - Entrevistas
Hábitos de viaje	- Observación - Encuestas - Entrevistas
Destinos preferidos	- Encuestas - Entrevistas
Conocimiento del sistema	- Encuestas - Entrevistas

Hábitos de venta y distribución de mercaderías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>
Conocimiento de obligaciones tributarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>
Artículos de mayor contrabando	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Recopilación documental (montos de aprehensiones)</li> </ul>
Diferencias entre contrabando aéreo y terrestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> </ul>
Factibilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Recopilación documental (Plan de Comunicación 2015 SENAE)</li> </ul>
Reputación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Recopilación documental (boletín)</li> </ul>
Interés del público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> </ul>
Definición del mensaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>

### 3.2.2 El pre diagnóstico

Para orientar de mejor manera la ejecución de la investigación se realizó un diagnóstico previo, que fue además, el primer contacto directo con el viajero, que en este caso, es el stakeholder, nuestro público de interés.

La necesidad de obtener un panorama claro en un escenario mejor delimitado hizo primordial la elaboración de un pre diagnóstico, que apuntara a un enfoque más definido para la efectividad del estudio.

A través de la observación en el aeropuerto de Guayaquil y el sondeo (entrevista corta de 2 minutos) a 50 personas, se realizó mediante la respuesta a una pregunta, partiendo de un hecho confirmado por el SENA: **¿Por qué cree usted que los viajeros no cumplen con la normativa de los efectos personales en aeropuerto?**

Partiendo de esta interrogante, se pudo apreciar que, a diferencia de los planteamientos supuestos con los que iniciamos esta tesis, solo el 25% de los pasajeros no conoce la norma de los efectos personales en Sala de Arribo Internacional, mientras el 15% sabe que existe una norma pero no la entiende.

Sin embargo surgió una nueva variable, no contemplada antes: Que el 40% de los encuestados no cumplen con la norma porque desconocen las sanciones que acarrearán su incumplimiento. Mucho piensan, incluso, que basta con pagar los impuestos de un sobrepeso, para salir tranquilamente del aeropuerto. No saben que es un acto ilícito, menos aún, que la Aduana realiza controles en perchas y en domicilios.

De acuerdo al diálogo y a la observación del público objetivo, los aspectos clave obtenidos en el diagnóstico preliminar se muestran en forma de requerimientos y nuevas observaciones a tomar en cuenta:

- La necesidad de explicar la normativa en partes. Ya que hay secciones de la norma que van dirigidas al viajero que solo trae artículos para su uso personal, otras dirigidas al viajero que decide traer mercancía para vender, en donde este deja de ser un pasajero común para convertirse en un importador y, por último, los puntos de la normativa dirigidas a los viajeros que conocen la norma y que aún así, deciden pasar mercancía ilegalmente por el aeropuerto. Este último grupo es el más sensible y el de mayor peso en la investigación.
- La necesidad de hacer más comprensible los contenidos del mensaje.

- La necesidad de fomentar más puntos de contacto y de información.
- La necesidad de involucrar a socios estratégicos ligados al turismo, al desarrollo de este plan, como es el caso de las aerolíneas, agencias de viajes y ministerios.
- La necesidad de mejorar los controles a través de sistemas de audio y video frente a las zonas de rayos X.
- La necesidad de colocar señalética informativa en las salas de control.

### **3.2.3 Elaboración de instrumentos**

Los instrumentos para el diseño del estudio fueron:

- Guía de observación.
- Cuestionario para entrevistas a profundidad.
- Cuestionario para encuestas a viajeros.

#### **a) Observación**

Mediante una guía de observación (ver anexo 3), se observó el comportamiento de los pasajeros en Sala de Arribo Internacional, prestando especial atención a quienes regresaban de ciudades como Miami y Panamá. Esto con el objetivo de establecer un perfil sicográfico de los viajeros frecuentes.

#### **b) Entrevistas a profundidad**

Con el objetivo de conocer el criterio del experto, es decir de los funcionarios que palpan a diario la problemática de la Aduana, se realizaron tres entrevistas a profundidad, al Director Nacional de Intervención, Max Aguirre, quien es la persona a cargo de los controles posteriores a nivel nacional.

Así mismo a Ricardo Troya, Subdirector de Zona de Carga Aérea, quien dirige las operaciones aduaneras en el aeropuerto de Guayaquil. Y por último, a la Directora de Comunicación, Alexandra Gómez, quien está a cargo de las acciones comunicacionales de la institución.

El cuestionario constó de preguntas de criterio profesional, en base a sus experiencias en el campo del control y de la comunicación (ver anexo 4).

### **c) Encuestas por cuestionario**

Mediante un cuestionario estructurado (ver anexo 5) se pudo conocer el nivel de información que tenían los viajeros. Las preguntas abarcaron temas relacionados con sus viajes, sus motivaciones, el conocimiento de la norma, las sanciones, y pautas de la cultura tributaria. Las encuestas fueron realizadas a viajeros a través de envíos online y redes sociales.

#### **3.2.4 Análisis de resultados**

A continuación se presentará el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos, a manera de resumen macro que permita visualizar lo que está sucediendo tanto con los stakeholders como con la institución.

### **3.3 ENCUESTAS**

El cuestionario y los resultados de la encuesta se encuentran en el anexo 5.

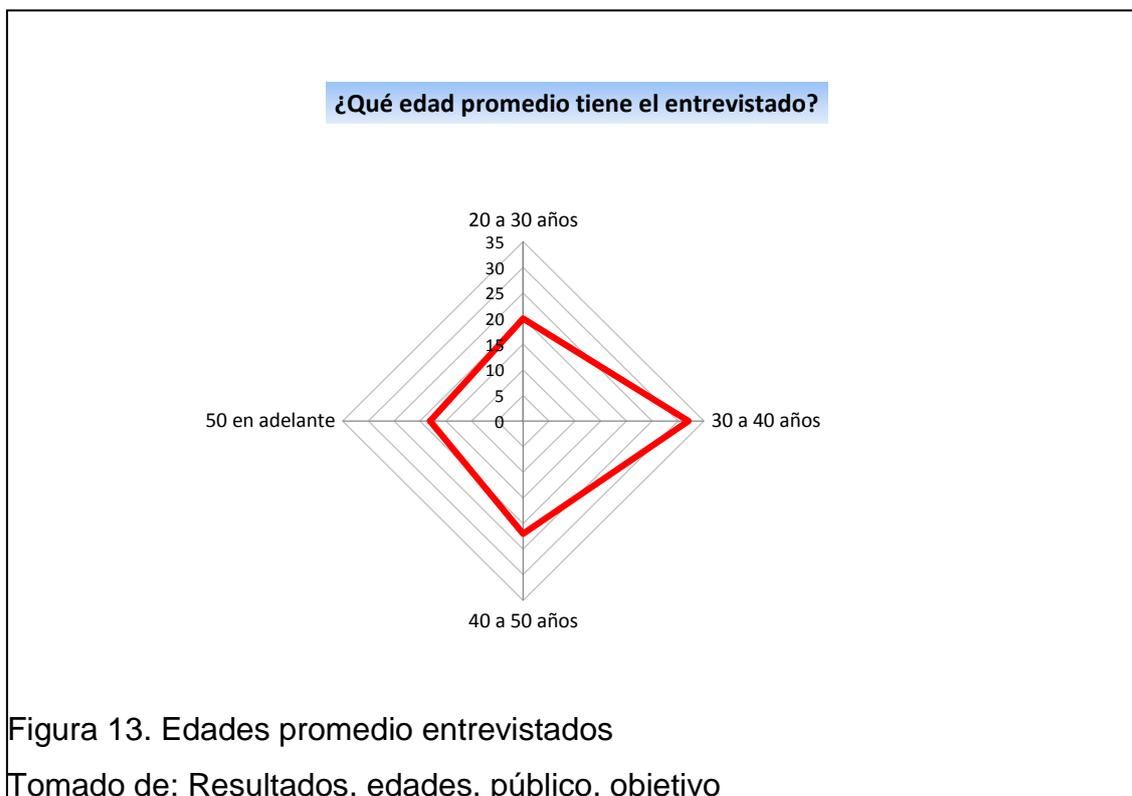
Tabla 4. Perfil demográfico

**92 encuestas a viajeros: 53 mujeres y 39 hombres**

**35% encuestados de 30 a 40 años. 24% de 40 a 50 años.**

**81% ecuatorianos, 11% extranjeros**

Los datos de la nacionalidad, género y edades, establecen el perfil demográfico del sujeto de estudio.



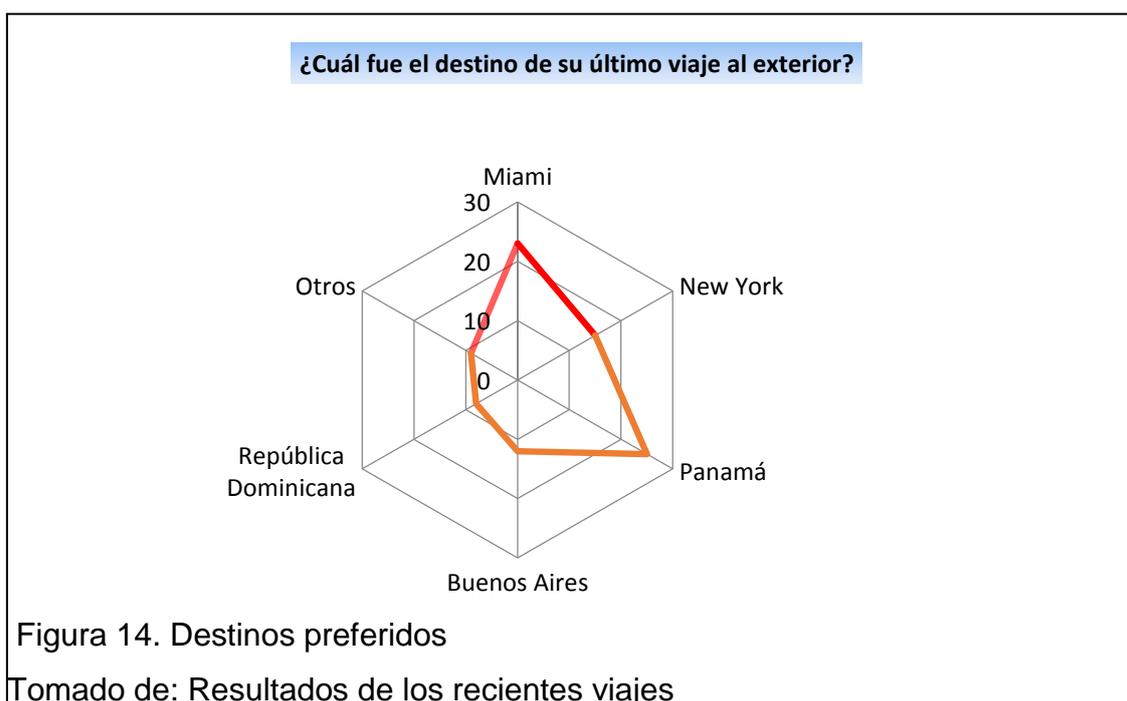
### Hábitos de viaje y destinos preferidos

- El 48% traen de 1 a 2 maletas, mientras que el 35% de 3 a 4 maletas.
- El 68% de los viajeros no han pagado impuestos por exceso de equipaje.
- El 27% viajó mayormente a Panamá, seguido por el 25% que viajó a Miami y el 16% a Nueva York.

Este punto es importante para conocer el perfil sicográfico del stakeholder. Nos permitirá enfocar la estrategia a los viajeros que optan por estos destinos y a las agencias de viajes y/o aerolíneas.

Otros puntos a tomar en cuenta es que no acostumbran a pagar impuestos por exceso de equipaje y prefieren viajar en grupo, lo cual indica que deberemos trabajar con **promociones de paquetes turísticos** y charters de vuelos directos.

Además del apoyo en difusión de los Ministerios de Turismo y de Relaciones Internacionales, con sus oficinas en EEUU y Panamá.

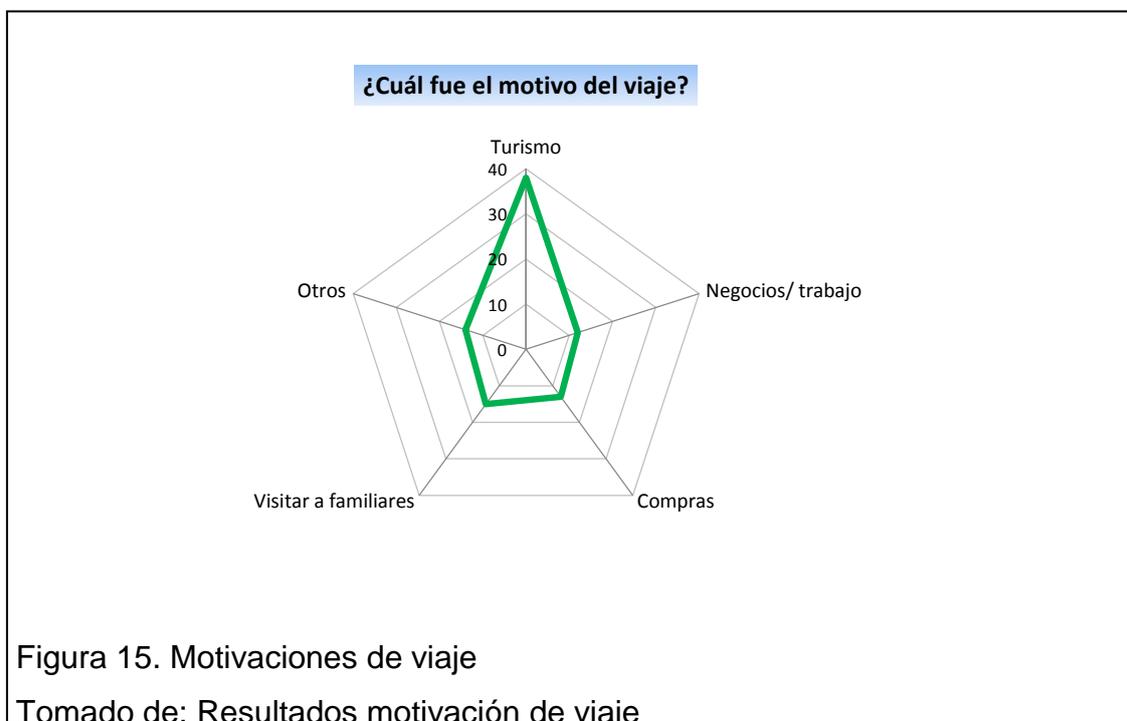


### Motivos de viaje

- El 41% de los viajeros indicó que viajaba por turismo.

En este resultado se nota una incongruencia en las respuestas de los viajeros. Si la mayoría dijo viajar por turismo ¿por qué motivo trajeron de regreso 2, 3 o 4 maletas? Es evidente que, en varios casos, no es real que hayan viajado por turismo, sino por compras, que posiblemente fueron comercializadas luego de salir del aeropuerto.

Será primordial trabajar con **mensajes claros** que expliquen al ciudadano que puede traer lo que desee, siempre y cuando sea para su uso personal, caso contrario estaría cometiendo un acto ilícito.

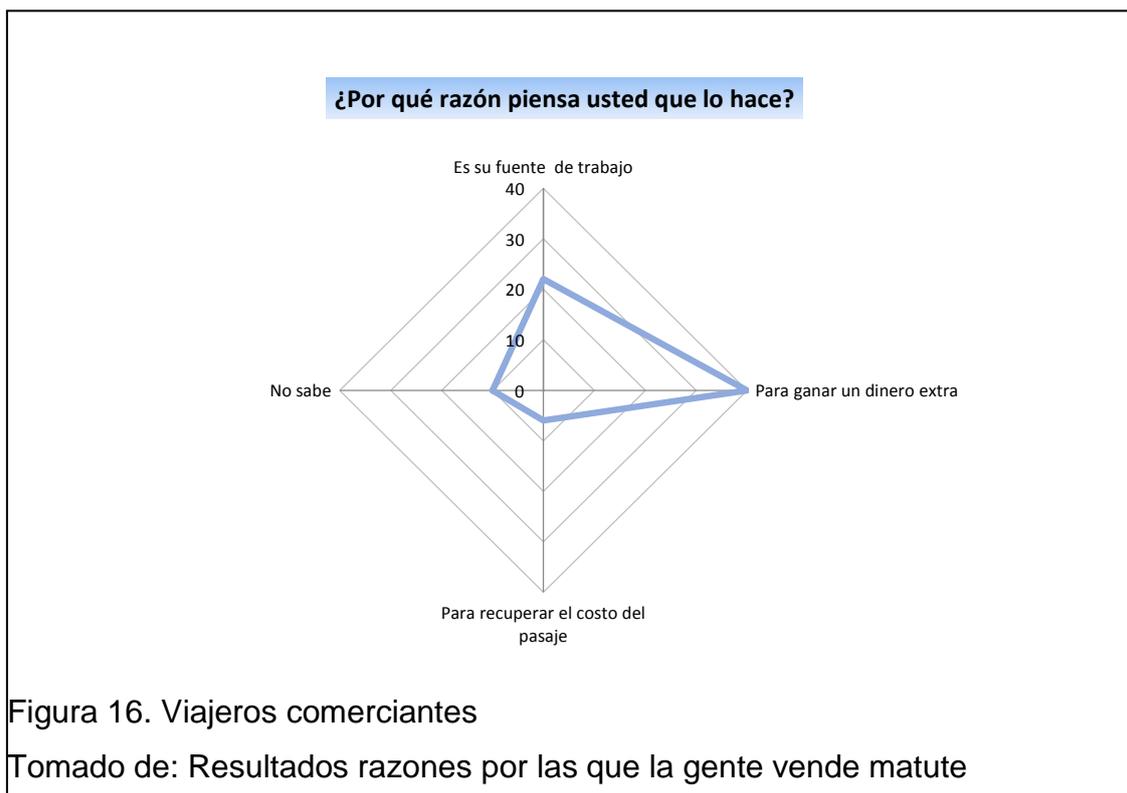


### Desconocimiento del sistema

- De los 92 encuestados, 78 personas dijeron conocer a alguien que vende mercadería que trajo del extranjero.
- El 51% indicó que la gente lo hace para ganar un dinero extra. El 28% es como su fuente de trabajo.

La cifra no es sorpresa, tomando en cuenta que, históricamente, el acto de viajar al extranjero a comprar mercadería para vender sin pagar impuestos, era considerado como una actividad económica común y corriente.

No obstante, la investigación arrojó que quienes realizan esta actividad, lo hacen para **“ganar un dinero extra”** y en otros casos, como su **“fuente de trabajo”**. Será necesario que la Aduana informe que desde el 2011 está prohibido comercializar lo que el viajero ingresa como sus efectos personales.



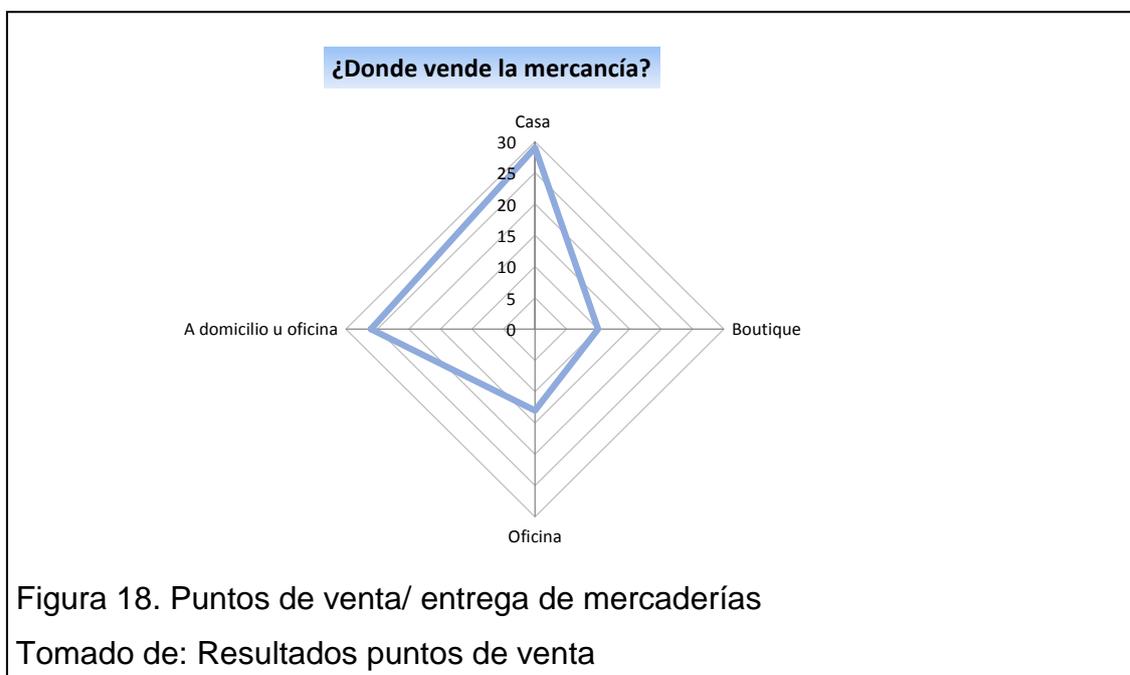
### Modus operandi.- Promoción y distribución de mercancías

- El 37% vende la mercadería en sus casas, mientras al 33% la llevan a domicilios u oficinas.
- El 54% promociona sus mercancías en redes sociales, el 25% por whatsapp.

Los resultados indican que las redes sociales son principalmente el medio más usado para promocionar la mercadería, al no tener costo, y tener un alcance masivo. De la misma manera, la sistema **“A domicilio”** es el mecanismo de mayor uso para la entrega de las compras a los clientes, ya sea porque los vendedores van personalmente a entregar la mercadería o porque se opta por el **“delivery”**, es decir, el envío mediante empresas de mensajería, de tal modo que los compradores no tengan contacto físico con el vendedor.

La estrategia podría vincular a la comunidad en el control. Aquí podría entrar en acción el Programa de Recompensas del **SENAE 1800DELITO**, para

incentivos a la ciudadanía por llamadas telefónicas para denunciar actos de contrabando.



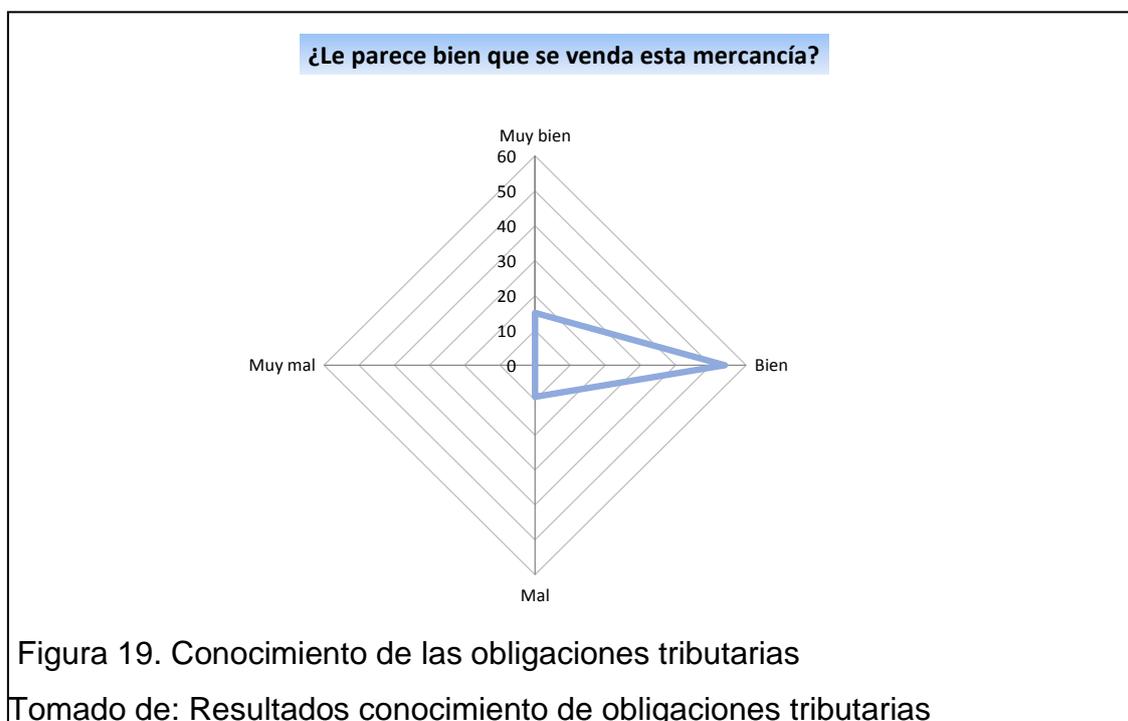
## Conocimiento de las obligaciones tributarias

- Al 69% de los encuestados les parece “bien” que la gente venda mercadería que trajo de sus viajes.

El hecho de que a los encuestados les parezca “bien” comercializar algo que no ha pagado impuestos, es posiblemente el mayor reto de la estrategia comunicacional.

El **fortalecimiento de la conciencia fiscal** hace que los ciudadanos acepten, respeten y cumplan voluntariamente las reglas establecidas por el Estado. Que más allá de un ciudadano informado, esté un ciudadano consciente del destino de sus impuestos.

En este punto nos enfocaremos en el desarrollo de mensajes claros y directos, mediante una pedagogía inmersa en el discurso de los voceros del SENA E y en la atención de los funcionarios aduaneros en los puntos de contacto.



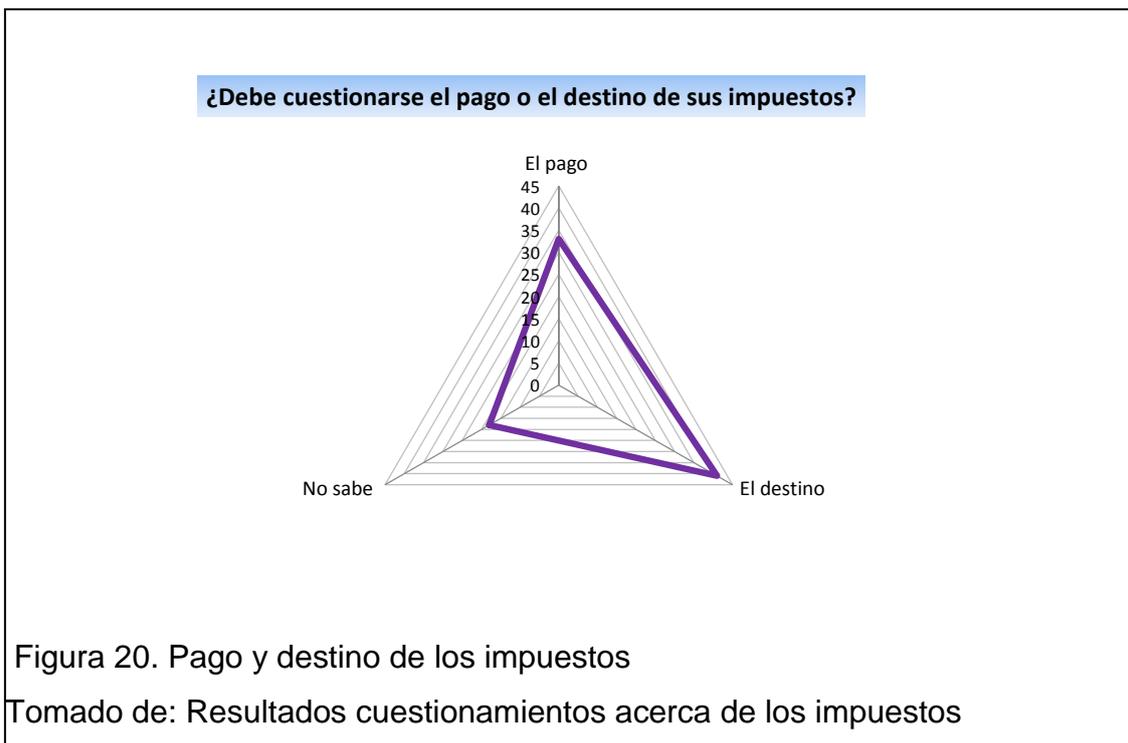
### Conocimiento de las restricciones y sanciones

- Según los resultados de la investigación preliminar solo el 25% de los encuestados no conocen la normativa, sin embargo, a la pregunta de si tienen conocimiento de una ley que prohíbe la venta de artículos traídos del extranjero como efectos personales, la respuesta es contundente, con un 74% de desconocimiento.
- Así también el 79% de los encuestados no saben que la Aduana tiene, entre sus atribuciones, **ejercer los controles posteriores** (controles en percha) y en domicilios, en caso de requerirlo, mediante los debidos permisos de la Fiscalía.

### Opiniones acerca del sistema

- El 61% de los entrevistados opina que son ellos como ciudadanos quienes deben pagar los impuestos.
- El 56% dice desconocer el destino de sus impuestos.
- El 36% cuestiona el pago, es decir la cantidad que se cancela, y el 45% cuestiona hacia dónde van sus impuestos.

Estos resultados sirven de complemento para la comprensión del objeto de estudio. Nos permiten **ubicarnos en la realidad ecuatoriana** en cuanto a los criterios de quién debe pagar los impuestos, conocer el destino de los mismos y los cuestionamientos que tienen los ciudadanos cuando se trata de hablar de tributos al Estado.



### 3.4 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

La transcripción de las entrevistas se encuentra en el anexo 4.

Tabla 5. Entrevista al Director de Intervención del SENA E

**Director Nacional de Intervención del SENA E, Eco.  
Max Aguirre**

**La Dirección de Intervención es la encargada de  
realizar los controles posteriores a nivel nacional**

#### **Mayores controles en ropa, zapatos, perfumes, licores y celulares**

Estos son los productos más sensibles detectados en los controles posteriores, tanto dentro del aeropuerto, como fuera, en locales comerciales y en allanamientos a domicilios. Para Max Aguirre, el problema radica en que justamente son los productos que mayormente traen los viajeros, por ende

ellos tienen la libertad de decir que son para su uso personal, cuando a veces no lo son.

Como Estado siempre primará la confianza en “la buena fe” del ciudadano, aunque en estos momentos resulte menester educar y advertir al ciudadano, de ser necesario, también utilizando un lenguaje más firme, menos condescendiente. En este punto es donde el SENA podría cuestionar si el mensaje podría ir directo al “matutero” (sinónimo para llamar a quien contrabandea) y al que compra “matute” (contrabando), o solo al ciudadano viajero, como usualmente lo ha hecho.

### **“Me libré de la Aduana”**

Para el Director de Intervención es penoso escuchar comentarios como de que alguien se “libró de la Aduana”. Algunos hablan de la mentira que dijeron a la autoridad para pasar sus cosas, sin tributar. De cómo entre los mismos miembros de una familia se repartieron las maletas con la mercadería o, en el peor de los casos, cuando un pasajero llegó al país con una maleta que no era suya, sino que le ofrecieron dinero para traerla. Así mismo hay otros ciudadanos, cuya fuente de trabajo es el comercio, y desconocen que la actividad que realizan es contrabando.

Casos como estos se dan a menudo. Aguirre señala que, si bien es cierto, esta actividad fue habitual por muchos años, ya no lo es, y los ciudadanos deberían entender esto. Es un tema de honestidad. “Tú no escuchas a los turistas que nos visitan, que quieren comprar cosas en Ecuador para llevar a vender a sus países y con ello recuperar el costo del pasaje. Es sencillamente un tema de cultura y respeto. Ellos saben que en sus países, quien se dedica al comercio, debe pagar los impuestos”.

Es evidente entonces la necesidad de llegar más a los viajeros que traen contrabando. El perfilamiento de riesgos es una herramienta que aporta a la identificación de los pasajeros que viajan a destinos reconocidos propicios para compras baratas.

### **Contrabando selectivo**

Aguirre señala que usualmente el contrabando que viene por barcos o en vehículos, es contrabando de gran volumen, es decir, decenas o cientos de bultos de ropa, zapatos, y demás. Muchas veces ropa usada y falsificaciones. Artículos en embalajes muy apretados que no requieren de mayores cuidados.

No obstante el contrabando que ingresa por vía aérea, por lo general, es contrabando de artículos de marcas reconocidas. No viene en grandes bultos sino escondido en maletas o pegados al cuerpo de los pasajeros. Esto, cuando pretenden ingresar escondidos. Y cuando no, ingresan declarados como efectos personales de los viajeros y no pagan impuestos.

Por tal razón, para este directivo, es primordial reforzar los controles en aeropuerto pues, lamentablemente, considera, gran parte de la gente que trae contrabando lo hace premeditadamente. “Destinos como Miami y Panamá atraen porque hay muchas cosas que se pueden comprar a bajos costos. Si el viajero viaja por primera vez y no conoce la normativa, seguramente la conocerá cuando regrese a Ecuador. Pero si la misma persona viaja varias veces, ya no podemos hablar de desconocimiento”.

Como puede observarse, si el contrabando que ingresa por aeropuerto está más ligado a marcas reconocidas, resulta coherente que el Plan refuerce los controles posteriores del SENA E y trabaje en un mensaje dirigido a quienes compran contrabando.

### **“La difusión es clave”**

El entrevistado considera que un Plan de Comunicación debería ejecutarse antes, durante y después de las acciones de control que realiza la institución. “Deberíamos tener constante contacto con los viajeros pero también con las agencias de viaje y demás organismos que tengan relación con los viajes”.

Para Aguirre el mensaje a transmitir debe ser claro, pero al mismo tiempo directo. Al ser una entidad de control el mensaje no debería ser tan suave, sino firme, directo y con respeto.

Tabla 6. Entrevista a la Directora de Comunicación del SENA

**Directora de Comunicación del SENA, Lcda.  
Alexandra Gómez**

**La Dirección de Comunicación coordina las acciones comunicacionales de la Aduana a nivel nacional**

### **Soluciones comunicacionales y operacionales**

La Dircom de la Aduana considera que el problema del incumplimiento de los viajeros es tanto comunicacional como operacional y, por tanto, la solución abarca ambos ámbitos. “La gente piensa que traer mercancía y hacerla pasar como sus efectos personales sin pagar impuestos, es un acto común y corriente. Jamás se les ocurriría que eso se llama contrabando”.

El desarrollo de una estrategia bien estructura de comunicación y la implementación de mejores controles en el aeropuerto, deberían a su criterio, enfocarse específicamente en los viajeros que incumplen, más que en el universo de viajeros. Informar, interactuar y acercarse a estas personas, diseñando nuevos canales de comunicación y fortaleciendo los que ya existen.

Para Gómez, el deseo de pagar menos por un artículo que en Ecuador cuesta más, es una motivación natural; sin embargo, también considera que en el país los ciudadanos no tenemos una ciudadanía fiscal bien asentada, lo cual se ve reflejado en el constante deseo de ocultar una actividad comercial con tal de no pagar impuestos.

Estos criterios nos permiten definir que en el Plan, además de los aspectos comunicacionales, se podrían incluir ciertos ajustes a nivel operacional, a fin de evitar cualquier acto de corrupción por parte de los funcionarios aduaneros, ya que las aduanas, por la misma naturaleza de su trabajo, están expuestas a la corrupción.

### **Factibilidad del proyecto**

La Dircom señala que las máximas autoridades están conscientes de que realizar un Plan de Comunicación es importante, sin embargo, por el momento no se cuenta con los recursos de personal en el área ni presupuestarios establecido. La institución, a pesar de no haber desarrollado un Plan integral de comunicación, ha mantenido una constante difusión y realizado actividades para llegar a los stakeholders.

Este proyecto de tesis busca el diseño de un plan aterrizado a la realidad de la entidad, acorde al panorama actual y al esperado en el 2015. No se pretende presentar un proyecto que maneje un presupuesto inalcanzable o una logística que sobrepase la operatividad de la institución.

### **Reputación institucional**

La entrevistada considera que la reputación de la Aduana sí se ve afectada por este escenario, principalmente en la reputación que tiene la institución frente al sector empresarial, el más afectado frente al contrabando, ya que ellos deben competir con los precios más bajos de artículos que no pagaron impuestos al ingresar a Ecuador.

Y en segundo lugar opina que también afecta a la reputación frente a los viajeros, pues ellos piensan que estos controles no deben darse. No comprender el objetivo que busca el pago responsable de los tributos y el fomento del comercio en iguales condiciones para todos los comerciantes.

Otro punto primordial a tomar en cuenta es que la percepción que tiene el ciudadano común de la entidad no es buena. “La Aduana fue posiblemente la entidad más corrupta de las épocas pasadas. No es fácil borrar de la memoria esos recuerdos ni la percepción que tienen aún, a pesar de que ya no se menciona en los medios actos de corrupción ni escándalos políticos”.

El SENA fue designado en el 2014 por el Foro Económico Mundial entre las 34 aduanas del mundo número 1 en transparencia, no obstante a la Dircom le preocupa que cuando difunde este tipo de noticias, en las redes sociales la gente opina que no creen que la institución haya cambiado. Criterios completamente opuestos a los que tienen los OCE (Operadores de comercio exterior), quienes tratan con la Aduana a diario.

El marco de las observaciones anteriores nos permite visualizar el escenario macro de la reputación e imagen que necesita ser reforzada a través del reconocimiento de la identidad corporativa. Cuál es el rol del SENA, cuáles es su mapa de acción, para qué sirven los controles y el por qué conseguir el equilibrio en el comercio resulta prioridad para la economía del país.

### **Mejoras en la Dirección de Comunicación**

La estabilidad laboral en el personal del área ha permitido el establecimiento de las políticas de comunicación de la entidad, la elaboración de lineamientos estratégicos y discursos, el entrenamiento en el manejo de medios de las máximas autoridades, la definición de funciones en los cargos del área y un orden coherente en el desarrollo de las actividades comunicacionales.

Parte de los avances logrados en los tres últimos años, según la entrevistada, es la elaboración del mapa de públicos, que ha logrado identificar hasta el momento más de 25 tipos de públicos, sus características y el nivel de interrelación que tienen con la entidad y entre ellos los viajeros. Definitivamente una herramienta que permitirá establecer el perfil del stakeholder al momento de lanzar el Plan. Conocer dónde acudir para llegar a él y en qué lenguaje hacerlo.

Tabla 7. Entrevista al Subdirector de Zona de Carga Aérea del SENA E

**Subdirector de Zona de Carga Aérea del SENA E,  
Eco. Ricardo Troya**

**La Subdirección es la encargada del manejo  
operacional del aeropuerto José Joaquín del**

### **Desinterés por la información**

Para el Director de la Aduana en el aeropuerto de Guayaquil, la gente tiene un desinterés por conocer las normas que rigen los controles. Cuando viajan procuran informarse de cómo es el ingreso al otro país, cuáles son las facilidades y las restricciones, pero cuando se trata de Ecuador, los mismos ecuatorianos son los menos interesados en conocer las leyes ecuatorianas.

Se les dice que solo pueden ingresar un celular nuevo, y traen tres. Se les dice que solo pueden 3 litros de licor sin pagar impuestos, y se disgustan cuando tienen que pagar tributos por los 5 litros que trajeron. “En ciertos vuelos a EEUU o a Panamá, los funcionarios aduaneros informan a los pasajeros antes de que tomen el vuelo, por eso nos sorprende que a su regreso existan inconvenientes por incumplimiento”.

Otro de los puntos que preocupa al entrevistado es que algunos viajeros mienten cuando llenan el formulario de registro aduanero. Se les pregunta si trajeron algo en cantidades comerciales y dicen que no. Y cuando revisan sus maletas es todo lo contrario, así que optan por dejar en abandono ese excedente que trajeron. El problema radica en que el SENA E les abre un proceso administrativo para cobrarles una multa, ya que hubo el intento de ocultar información a la autoridad. Proceso que continúa aunque hayan dejado abandonada la mercadería. Esto además de que ocasiones contrariedades, se han dado actos violentos en contra de los aduaneros.

No cabe duda que ante este escenario planteado, se deben reformular el mensaje y los canales para entregar a los viajeros toda la información necesaria. Que conozcan que hay sanciones que pueden acarrear, aunque dejen abandonadas sus cosas en el aeropuerto.

### **“Lo abandonado o retenido se dona o se destruye”**

El destino de los artículos abandonados depende del tipo de producto que sea. Según las normas establecidas en el COPCI, los licores y perfumes, por ejemplo, son destruidos. Sin embargo, la ropa y zapatos son donados tanto a organismos sin fines de lucro como a entidades públicas ligadas a la ayuda social, como el MIES (Ministerio de Inclusión Social).

En ese mismo sentido resulta pertinente incluir en el mensaje lo que sucede con los artículos que quedan en las bodegas de Aduana. Mostrar con transparencia los procesos de donación y destrucción, es primordial para la reputación de la institución.

### **El perfil del viajero**

El entrevistado explica que gracias al perfilamiento de riesgos es posible identificar ciertos casos de matute. Si alguien viaja a Panamá varias veces en un año y no tiene negocios ni familia allá, es posible que esté ingresando contrabando. Ese pasajero es candidato idóneo para revisión de maletas. “Los jefes de Sala de Arribo incluso, tienen identificado a ciertos viajeros que se dedican a esto. El problema se da cuando encuentran nuevas formas de evadir los controles”.

El perfilamiento de riesgos es una herramienta técnica y con acceso restringido de información. No es posible difundir a todo el público los mecanismos que usa la herramienta, sin embargo resulta imprescindible informar a los stakeholders de su existencia.

## **Miami y Panamá**

Son los destinos más atractivos para realizar compras: Miami y Panamá. Aunque también, según el Director, Medellín y Nueva York, pero en menor escala.

Constantemente las agencias de viajes programan “tours de compras”, debido a que estos destinos ofrecen precios mucho más bajos del precio de mercado en Ecuador –y en otros países de Latinoamérica-.

Una de las estrategias a tomar en cuenta para el Plan será trabajar en conjunto con las mismas empresas relacionadas al negocio de viajes, en este caso, las agencias de viajes, aerolíneas, aeropuerto, ministerios y demás.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

El proyecto de tesis que inició bajo la premisa de que el contrabando ingresaba por aeropuerto debido al desconocimiento de los viajeros acerca de la normativa aduanera, fue diversificando y ampliando su campo de acción, una vez que el resultado de la investigación arrojó que solo el 25% de los pasajeros no conocía la norma y que a casi el 100% de los encuestados les parecía “bien” que algunos vendieran mercadería extranjera sin pagar impuestos.

Son varias las conclusiones producto del análisis de los resultados: La primera y contundente es el hecho de que los viajeros no tienen una consciencia fiscal respecto al comercio exterior. Cuando se habla de tributos al Estado tienen claro el pago de sus impuestos como parte de sus obligaciones como ciudadano, sin embargo no están familiarizados con los tributos al comercio exterior, un impuesto que cobran todas las aduanas del mundo, cuando se ingresan artículos para la venta.

Las reglas del juego cambiaron y lo que antes no tributaba ahora tributa y, en estos momentos, bajo el escenario de la nueva matriz productiva que busca que Ecuador exporte más e importe menos, haciendo que los dólares se queden dentro del país en pro de la economía, lo cual nos lleva a la segunda conclusión: Que el SENA E es una institución más informativa que comunicativa. Al tener un rol de ente de control se percibe debilidad en la gestión con sus stakeholders-viajeros, a quienes se les informa unidireccionalmente, sin tener la certeza de que el mensaje llegó y fue comprendido.

Si bien es cierto el cumplimiento de las leyes no es un aspecto negociable, es necesaria la socialización del mensaje para el entendimiento del mismo. Un

ciudadano puede estar de acuerdo o no con su autoridad, no obstante, si asimiló el mensaje, seguramente lo respetará. De ahí la importancia de una gestión comunicacional multidireccional que le permita al SENAЕ tener la retroalimentación de su público objetivo.

La tercera conclusión tiene como base el discurso y su estructura, al tomar en cuenta que por la misma naturaleza de la Aduana, los funcionarios que laboran en ella son en su mayoría profesionales de las ciencias exactas: Economistas, administradores de empresas, expertos en negocios internacionales y comercio exterior, quienes además de redactar las normas, son quienes están a cargo de explicarlas tanto en aeropuerto como en los puntos de contacto.

El discurso que manejan es bastante técnico. Las explicaciones hacen referencia a resoluciones, decretos, circulares y artículos, documentos tan normativos como jurídicos, que cualquier ciudadano no podría entender. El cambio en la estructura del discurso tanto de los voceros institucionales como del script en los funcionarios de aeropuerto será primordial en el desarrollo del Plan.

La cuarta conclusión radica en los sistemas de control del SENAЕ, que necesitan ser mejorados para evitar casos de corrupción ya sean originados en los funcionarios o propuestos por los viajeros en Sala de Arribo Internacional. El estudio habla de una reputación institucional afectada por anteriores administraciones aduaneras inmersas en actos de corrupción, difíciles de borrar de la memoria de los ecuatorianos mayores de 30 años. Por eso la importancia de vincular los procesos internos de transparencia con los stakeholders.

Por último, la quinta conclusión de este proyecto, segmenta el perfil del viajero, diferenciando entre los viajeros que traen contrabando porque desconocen las reglas del comercio exterior, de los viajeros que intencional y premeditadamente buscan ingresar el contrabando, conociendo incluso las sanciones con pena de prisión, pues es claro que una estrategia de Comunicación no calará en ellos, mientras el endurecimiento del control sí.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Desarrollar una pedagogía que permita asimilar a los viajeros la comunicación financiera, en aras de reconocer las bondades que la nueva matriz productiva traerá a la economía ecuatoriana, donde el SENA E está a cargo de promover una “competencia justa” en los sectores estratégicos, según lo dicta la misión de la institución. La estrategia iría atada a un concepto creativo de mensajes que develen el comportamiento de los “matuteros”, un secreto a voces reconocido por el 85% de los encuestados.

Crear alianzas estratégicas con públicos ligados al sector de turismo y comercial del país. El aeropuerto José Joaquín de Olmedo, las agencias de viajes, aerolíneas, la Cancillería del Ecuador junto con sus embajadas y consulados y el Ministerio de Turismo a través de sus diferentes oficinas, tienen llegada directa al stakeholder-viajero así como la Aduana tiene llegada directa al stakeholder-empresario. Las alianzas estratégicas beneficiarán la recepción del mensaje al viajero y fortalecerá el nexo con el sector privado.

Potenciar los canales de comunicación existentes en la institución será clave para la interacción con los viajeros. La entidad busca ser una aduana cero papeles y ha desarrollado una serie de mecanismos tecnológicos para llegar a sus públicos, sin embargo, en ese proceso ha perdido empatía con sus stakeholders ciudadanos entre los que se encuentran los viajeros. Se propone transmitir un mensaje distinto mediante los mismos medios.

Auditar la percepción de los viajeros en los puntos de contacto. Resulta evidente que la percepción que se tiene de la Aduana no es positiva, por eso es necesario identificar puntualmente los problemas comunicacionales en tiempo real. La asimilación del mensaje se verá reflejada en el cambio de actitud de los viajeros.

Generar mecanismos de control para promover los procesos de transparencia operacional en el aeropuerto de Guayaquil, donde los funcionarios deberán ser los primeros en dar el ejemplo al cumplir con las normas de control interno.

Ejecutar la gestión estratégica de comunicación interna de la campaña Somos SENAE, la nueva Aduana, a través de la fidelización de marca y la recordación de los compromisos adquiridos como funcionarios aduaneros. Los nuevos espacios donde los servidores puedan involucrarse con el aporte de ideas en pro de un control eficiente del contrabando.

## **CAPÍTULO V**

### **5. EL PLAN DE COMUNICACIÓN**

Este capítulo incluirá las estrategias comunicacionales y las vías para combatir el contrabando en el aeropuerto de Guayaquil, generando a la par, una conciencia fiscal que acarree en los viajeros, el cumplimiento de las leyes de manera responsable. Describiremos, así mismo, el enfoque creativo del mensaje alineado al objetivo general del proyecto.

El desarrollo de la propuesta abordará los objetivos de comunicación, el concepto creativo de la campaña, el plan de comunicación y la estructura de los instrumentos de comunicación.

#### **5.1 PLANTEAMIENTOS CREATIVOS**

##### **5.1.1 La vergüenza social y el efecto esperado**

Matute, sinónimo de contrabando, es el nombre con el que hemos denominado al plan estratégico de comunicación del SENA. En el campo de la comunicación publicitaria, para el desarrollo del concepto creativo, es mejor referirnos a la persona que trae contrabando como 'matutero' que llamarle contrabandista. Aunque el término real es contrabandista, la palabra como tal involucra matices que deben manejarse con prudencia, pues antes que ser una entidad de control, el SENA debe recordar que es una institución del Estado y tiene obligaciones con la sociedad.

Sobre la base de las consideraciones, criterios y resultados investigativos descritos anteriormente, se pudo interpretar que el problema mayor del contrabando en el aeropuerto, no radica en el desconocimiento, sino en el incumplimiento consciente, en el deseo intencional de entregar información falsa a la autoridad, con tal de evadir las obligaciones como ciudadano.

La propuesta no pretende dar soluciones a temas de ciudadanía, aunque en este punto el argumento que se manejará en las piezas gráficas y audiovisuales será un mensaje directo a los matuteros, utilizando testimonios dramatizados, gracias a la información entregada por la Dirección de Intervención de la Aduana, a quienes se solicitó el modus operandi y los argumentos que dan los ciudadanos cuando les realizan controles posteriores.

## MATUTE

### LOS EJES DEL MENSAJE



Enfoque en los valores universales: Honradez, responsabilidad, igualdad  
**Fomentar la conciencia fiscal**

Contenidos + emociones = experiencias  
 Humanizar el mensaje  
 Que otros hablen de la institución  
 Socializar y capacitar  
**Comprender del mensaje**

Contar historias: Testimonios y reflexiones de matuteros  
**Motivar a la acción y a la reflexión**

Figura 21. Los ejes del mensaje  
 Tomado de: Elaboración propia

Los ejes del mensaje (figura 21) son los planteamientos que surgieron de la investigación realizada, el criterio de los autores citados en la tesis, conversaciones con los stakeholders y la lluvia de ideas que ilustró el tono y manera de lo que se quiere comunicar.

La idea es llegar como público objetivo primario a los viajeros que traen matute y luego a los demás viajeros, entre los que se encuentran los ciudadanos que compran matute. Es importante diferenciar el mensaje entre los públicos.

La propuesta (Ver anexo 6.- gráfica Matute) sugiere gestionar la vergüenza social, como una emoción que empuja al matutero a estar consciente de sus actos y que estos queden a la vista de toda una comunidad. La desacreditación respecto a los valores universales como la honradez, el ser responsable como ciudadano y la igualdad, en este caso la igualdad de condiciones entre la gente que se dedica al comercio.

El comerciante que no pagó impuestos siempre podrá ofertar sus productos a menor precio que aquel que sí cumplió con sus obligaciones tributarias, creando un competencial desigual. De ahí que la propuesta del concepto creativo se basa en dos frases, dirigidas al segmento que vende y al segmento que compra:

**“NO VENDAS CONTRABANDO. NO COMPRES CONTRABANDO”**

Trabajar desde las experiencias de los viajeros, contar sus historias y ver sus reacciones, permiten humanizar el mensaje. Dejar de ser ciento por ciento informativo, para motivar a la acción y a la reflexión.

## **5.2 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación para el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, dirigido a los viajeros que salen del país desde el aeropuerto de Guayaquil, enfocado a combatir el contrabando, mediante el reforzamiento de la identidad corporativa.

### **5.2.2 Objetivos específicos**

- Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de la normativa, las facilidades, prohibiciones y sanciones en un lapso de 12 meses.
- Aumentar la opinión de rechazo de los viajeros respecto a la evasión del pago de impuestos por importación de mercancías en el aeropuerto, en un periodo de un año.
- Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de los procesos y principios de transparencia de la Aduana, en un lapso de un año.
- Aumentar el nivel de participación ente los funcionarios aduaneros respecto a las acciones comunicacionales internas en un periodo de 6 meses.

### 5.3 MATUTE.- PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

#### 5.3.1 Matriz de tácticas

Tabla 8. Matriz de Tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de la normativa, las facilidades, prohibiciones y sanciones en un lapso de 12 meses.		<b>Estrategia:</b> Brindar servicios de información		<b>Público:</b> Todos los Viajeros	
<b>TÁCTICA</b>	<b>1800ADUANA / 1800DELITO</b>				
	<b>Desarrollo</b>		<b>Responsables</b>		<b>Cronograma</b>
	Elaboración del script (guión de información)		Dirección de Comunicación		De Enero a Diciembre 2016
	Entrenamiento a personal de call center		Atención al usuario (1800ADUANA)		<b>Presupuesto</b> \$ 0,00
	Difusión		Inteligencia 1800DELITO		
<b>FUERZA MENSAJE</b>	1800ADUANA	Línea telefónica para solicitar información referente a temas operacionales aduaneros. Se incluirá información de normativa en aeropuerto.		<b>Tono/ estilo:</b> formal	
	1800DELITO	Línea telefónica para denunciar posibles actos de corrupción y/o contrabando. Más de \$20.000 en recompensa por denuncias			
<b>INDICADORES</b>	No. de consultas y denuncias recibidas/No. de consultas y denuncias atendidas		Se incluirá como parte del control si el número de llamadas aumenta		
<b>LOGROS</b>	Mantener informado al viajero / Despejar sus dudas				
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> Se elaborarán scripts tanto para el call center de 1800ADUANA como para 1800DELITO					

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 9. Matriz de tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de la normativa, las facilidades, prohibiciones y sanciones en un lapso de 12 meses.		<b>Estrategia:</b> Brindar servicios de información		<b>Público:</b> Todos los viajeros	
<b>TÁCTICA</b>	<b>CANAL DEL USUARIO</b> <a href="http://www.mesadeservicios.gob.ec">www.mesadeservicios.gob.ec</a>				
	<b>Desarrollo</b>		<b>Responsables</b>		<b>Cronograma</b>
	Elaboración de modelos de respuestas		Dirección de Comunicación		De Enero a Diciembre 2016
	Entrenamiento a personal de atención al usuario		Atención al usuario		<b>Presupuesto</b> \$ 0,00
	Difusión. Se incluye mensaje en el pie de firma		SAI (Sala de Arribo Internacional)		
<b>FUERZA MENSAJE</b>	<b>Canal del Usuario</b>	Conoce el detalle (historial) de tus consultas. El comercio desleal perjudica a todos		<b>Tono/ estilo:</b> formal	
	<b>Mesa de servicios</b>	La gestión informativa de la norma a través de este medio electrónico			
<b>INDICADORES</b>	Número de consultas recibidas/No. De consultas atendidas		Se incluirá como parte del control si el número de correos electrónicos aumenta		
<b>LOGROS</b>	Mantener informado al viajero / Conocer qué consultas son las más habituales, para trabajar más en ellas				
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> Esta herramienta permite que cada consulta genere un número de registro, según eso se conocerá cuáles son las dudas más frecuentes. Para ellas se diseñará un banco de respuestas. La SAI informará también a los pasajeros acerca de este sitio web con el fin de que hagan sus consultas puntuales acerca de la norma en caso de no comprender algún ítem en particular.					

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 10. Matriz de tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de la normativa, las facilidades, prohibiciones y sanciones en un lapso de 12 meses.	<b>Estrategia:</b> Brindar servicios de información		<b>Público:</b> Todos los viajeros
<b>TÁCTICA</b>	<b>COUNTERS DE ATENCIÓN AL USUARIO</b>		
	<b>Desarrollo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>
	Reforzar puntos de contacto existentes mediante capacitaciones de atención y difusión de información	Atención al usuario	De Enero a Diciembre 2016
	Nuevos puntos de contacto en cada distrito del SENA	Dirección de Comunicación	<b>Presupuesto</b> \$ 12.000
<b>FUERZA MENSAJE</b>	<b>COUNTERS DE ATENCIÓN</b>	Un contacto más cercano con el público. El comercio desleal perjudica a todos	
		La gestión informativa de la norma a través del contacto personal	
<b>INDICADORES</b>	No. de consultas recibidas en resultados encuesta calidad de atención/No. de consultas atendidas		Se incluirá como parte del control el número de personas que acuden a los counters.
	<b>LOGROS</b> Mantener informado al viajero / Feedback directo del stakeholder		
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> Con este canal la entidad podrá tener ese acercamiento y conocer, al instante, si el usuario quedó satisfecho con la atención que le dieron. Se potenciarán los puntos existentes con mejoramiento en el servicio y entrega adecuada de información y se crearán ventanillas de atención en todas las oficinas del SENA.			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 11. Matriz de tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de la normativa, las facilidades, prohibiciones y sanciones en un lapso de 12 meses.	<b>Estrategia:</b> Brindar servicios de información		<b>Público:</b> Viajeros, migrantes y sus familias
<b>TÁCTICA</b>	<b>CANAL DE INFORMACIÓN</b> <a href="http://www.aduana.gob.ec">www.aduana.gob.ec</a>		
	<b>Desarrollo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>
	Reordenamiento de contenidos en sección VIAJEROS	Dirección de Comunicación	De Enero a Diciembre 2016
	Rediseño sección VIAJEROS. Inclusión información sección MIGRANTES	Dirección de Mejora Continua	<b>Presupuesto</b> \$ 0,00
Difusión (se incluye banners en la página principal)	Dirección de Sistemas		
<b>FUERZA MENSAJE</b>	<b>Viajeros residentes</b>	Conoce lo que puedes traer al Ecuador sin pagar impuestos	
	<b>Viajeros migrantes</b>	Compatriota: Para que tengas un feliz retorno a Ecuador, infórmate antes sobre lo que puedes o no traer a tu país	
<b>INDICADORES</b>	No. de de visitas en la sección Viajeros/No. de visitas en la sección Migrantes		Se incluirá como parte del control si el número de visitas online aumenta
<b>LOGROS</b>	Mantener informado al viajero / Conocer la frecuencia de visitas online		
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> La web institucional mantiene un orden poco comprensible para el usuario. Se colocará toda la información relacionada a viajeros –vía aérea- en una sola sección. También se incluirán mensajes respecto a la normativa en la sección migrantes, ya que por no vivir en el país existe desconocimiento. De la misma forma migraremos a una línea gráfica más amigable, respetando los patrones de diseño establecidos por la Presidencia.			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 12. Matriz de tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de la normativa, las facilidades, prohibiciones y sanciones en un lapso de 12 meses.	<b>Estrategia:</b> Brindar servicios de información		<b>Público:</b> Viajeros y migrantes
<b>TÁCTICA</b>	<b>APP SENA E MÓVIL</b>		
	<b>Desarrollo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>
	Socialización de la norma y de la app SENA E Móvil con agencias de viajes, aeropuerto, Ministerio de Turismo, Cancillería (embajadas y consulados)	Dirección de Comunicación	De Marzo a Septiembre 2016
	BTL (activaciones de marca) con los viajeros en Salida Internacional del aeropuerto	Subdirección de Carga Aérea	<b>Presupuesto</b> \$ 300
Difusión.- Se incluirán banners con la gráfica del concepto creativo			
<b>FUERZA MENSAJE</b>	<b>Viajeros residentes</b>	<b>Concepto:</b> No vendas contrabando. No compres contrabando Conoce lo que puedes traer al Ecuador sin pagar impuestos. Y si trajiste demás, calcula el monto de tus impuestos en el simulador de la APP	
	<b>Viajeros migrantes</b>	<b>Concepto:</b> No vendas contrabando. No compres contrabando Para que tengas un feliz retorno a Ecuador, infórmate antes	
<b>INDICADORES</b>	No. de personas que se bajan la aplicación/No. de visitas de Viajeros app		

<b>LOGROS</b>	Mantener informado al viajero / Conocer la frecuencia de visitas en la APP SENA E Móvil
<p><b>FUNCIONAMIENTO:</b> Esta APP fue presentada formalmente en junio de 2015. Se pueden hacer consultas acerca de trámites aduaneros de importación y exportación; lista de efectos personales del viajero por vías aéreas y terrestres y envío de paquetes por courier. Dentro de la sección de VIAJEROS, el ciudadano podrá conocer qué puede ingresar al país exento de tributo, y de la misma forma consultar en un simulador, el monto posible de sus impuestos en caso de haber traído exceso de equipaje. La idea es socializar el contenido de la normativa con los diferentes protagonistas del escenario de viajes y que ellos también se sumen a la difusión de esta nueva APP, en beneficio de sus mismos clientes. Comprendiendo que un viajero bien informado no debería tener contratiempos a su regreso a Ecuador. Similar planteamiento se realizará con los migrantes que deciden venir al país definitivamente o de vacaciones. Para ello contaremos con el apoyo de Cancillería (embajadas y consulados), quienes tienen oficinas en los demás países, además de una base de datos actualizada de ecuatorianos residentes en el extranjero. La gráfica con el concepto NO VENDAS CONTRABANDO, NO COMPRES CONTRABANDO, aparecerá en la sección de consultas de Viajeros.</p>	

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 13. Matriz de tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Aumentar la opinión de rechazo de los viajeros respecto a la evasión del pago de impuestos por importación de mercancías en el aeropuerto, en un periodo de un año.	<b>Estrategia:</b> Fomentar la consciencia fiscal		<b>Público:</b> Viajeros
<b>TÁCTICA</b>	<b>INFO AEROPUERTO: SEÑALÉTICA INFORMATIVA</b>		
	<b>Desarrollo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>
	Colocación de letreros y/o paneles (banners) con la gráfica del concepto creativo en las Salas de Pre-embarque Internacional y de Arribo Internacional	Dirección de Comunicación	De Abril a Diciembre 2016
	Colocación de letreros informativos con la explicación de la normativa en diferentes puntos del aeropuerto	Subdirección de Carga Aérea	<b>Presupuesto</b> \$ 500
<b>FUERZA MENSAJE</b>	<b>Banners con gráfica</b>	<b>Concepto:</b> No vendas contrabando. No compres contrabando El comercio desleal perjudica a todos El contrabando es un delito que se sanciona hasta con 5 años de cárcel	
	<b>Letreros informativos</b>	Conoce lo que puedes traer al Ecuador sin pagar impuestos. Está prohibido comercializar lo que traes como efectos personales. El contrabando es un delito	
<b>INDICADORES</b>	No. de letreros banners programados/No. de letreros colocados		Se tomará también en cuenta el número de pasajeros que transita por el lugar, para calcular el número de impactos obtenidos.
<b>LOGROS</b>	Informar al viajero acerca de las consecuencias por el incumplimiento de las leyes Motivar a la reflexión al viajero que vende o compra matute		
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> A través de la alianza estratégica con el aeropuerto, se colocarán en diferentes puntos, los letreros y/o banners. Esto sin involucrar costos de alquiler de espacio, puesto que se trata de una difusión hacia la comunidad de viajeros. La ubicación de gráficas en la Sala de Pre-embarque Internacional enviará un mensaje directo –antes de embarcar- a aquellos pasajeros que estén pensando en traer matute.			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 14. Matriz de tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Aumentar la opinión de rechazo de los viajeros respecto a la evasión del pago de impuestos por importación de mercancías en el aeropuerto, en un periodo de un año.		<b>Estrategia:</b> Fomentar la consciencia fiscal		<b>Público:</b> Viajeros
<b>TÁCTICA</b>	VIDEO EN AEROPUERTO: "NO VENDAS CONTRABANDO/ NO COMPRES CONTRABANDO"			
	<b>Desarrollo</b>		<b>Responsables</b>	
	Transmisión del video con el concepto creativo en las pantallas de la Sala de Pre-embarque		Dirección de Comunicación	
Colaboración de Cámaras de Comercio y Gremios de productores nacionales e importadores formales		Subdirección de Carga Aérea		<b>Cronograma</b> De Abril a Septiembre 2016  <b>Presupuesto</b> \$ 0,00
<b>FUERZA MENSAJE</b>	<b>MATERIAL AUDIOVISUAL</b>	<b>Concepto:</b> No vendas contrabando. No compres contrabando El comercio desleal perjudica a todos El contrabando es un delito que se sanciona hasta con 5 años de cárcel		<b>Tono/ estilo:</b> Ilustrativo y persuasivo
<b>INDICADORES</b>	No. de transmisiones programadas/No. de transmisiones pautadas		Se tomará también en cuenta el número de pasajeros que transita por el lugar	
<b>LOGROS</b>	Informar al viajero acerca de las consecuencias por el incumplimiento de las leyes Motivar a la reflexión al viajero que vende o compra matute			
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> A través de la alianza estratégica con el aeropuerto, se programará la transmisión del video en diferentes pantallas de Sala de Pre-embarque. Esto sin involucrar costos de pautaje, puesto que se trata de una difusión hacia la comunidad. La elaboración (inversión) del video será posible gracias a la colaboración de las diferentes Cámaras de Comercio del país, preocupadas por el perjuicio que causa el contrabando en la economía.				

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 15. Matriz de tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Aumentar la opinión de rechazo de los viajeros respecto a la evasión del pago de impuestos por importación de mercancías en el aeropuerto, en un periodo de un año.	<b>Estrategia:</b> Fomentar la consciencia fiscal		<b>Público:</b> Viajeros
<b>TÁCTICA</b>	<b>RELACIONES PÚBLICAS: DISCURSO/ MEDIA TRAINING</b>		
	<b>Desarrollo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Cronograma</b>
	Elaboración de un nuevo discurso (ayudamemoria) para los voceros	Dirección de Comunicación	De Marzo a Septiembre 2016
	Media training para los voceros institucionales	Subdirección de Operaciones	<b>Presupuesto</b> \$ 0,00
Definición de voceros autorizados			
<b>FUERZA MENSAJE</b>	<b>LÍNEAS ARGUMENTALES</b>	<p>El comercio en igualdad de condiciones beneficia a todos</p> <p>El SENA vela por un comercio justo</p> <p>El contrabando es un delito que se sanciona hasta con 5 años de cárcel según el nuevo Código Penal</p> <p>No vendas contrabando. No compres contrabando</p> <p>Desde el 2011 está prohibido comercializar lo que un pasajero trae como sus efectos personales. Conoce la lista de artículos que puedes traer exentos de impuestos.</p> <p>La Aduana realiza controles fuera del aeropuerto, tanto en locales comerciales como en domicilios cuando se presume venta de contrabando.</p>	<b>Tono/ estilo:</b> Informativo e ilustrativo

		Infórmate entrando a <a href="http://www.aduana.gob.ec">www.aduana.gob.ec</a> , escribiendo un correo a <a href="mailto:www.mesadeservicios.gob.ec">www.mesadeservicios.gob.ec</a> , llamando a 1800ADUANA, o bajando la APP SENA E Móvil.	
<b>INDICADORES</b>	No. de entrevistas y giras de medios programadas/No. de entrevistas y giras de medios realizadas		Se tomará también en cuenta el número de entrevistas solicitadas por los medios y la apertura de los mismos
<b>LOGROS</b>	<p>Mantener información al pasajero acerca de la normativa</p> <p>Informar al viajero acerca de las consecuencias por el incumplimiento de las leyes</p> <p>Motivar a la reflexión al viajero que vende o compra matute</p>		
<p><b>FUNCIONAMIENTO:</b> Las líneas argumentales detalladas en el punto anterior, serán parte del nuevo discurso que darán los voceros de la institución en entrevistas, giras de medios, paneles o conversatorios destinados al tema. Los voceros autorizados serán la máxima autoridad, que es el Director General, el Subdirector de Operaciones, el Subdirector de Zona de Carga Aérea, el Jefe de Sala de Arribo Internacional y el Director Nacional de Intervención. Y en caso de que ninguno de ellos pueda dar declaraciones, el vocero será el Director del Distrito Guayaquil. Como parte del trabajo mediático, se realizará así mismo un media training para estas autoridades, que incluya principalmente manejo de objeciones y manejo de lenguaje “no aduanero”. A pesar de que el tema trata de una normativa técnica ciento por ciento aduanera, las entrevistas podrían enfocarse en el aspecto social de una actividad tradicionalmente habitual en nuestro medio: El matute.</p> <p>Por tal razón, los voceros deberán saber cómo responder en esos casos, para evitar cuestionamientos sociales y lograr regresar al enfoque técnico y de control, que es el rol que le compete al SENA E en la nueva matriz productiva.</p>			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 16. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Aumentar la opinión de rechazo de los viajeros respecto a la evasión del pago de impuestos por importación de mercancías en el aeropuerto, en un periodo de un año.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Fomentar la consciencia fiscal</p>		<p><b>Público:</b> Ciudadanos (que compran y venden matute)</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p><b>REDES SOCIALES (TWITTER) Y APORTE DE OLX Y MERCADO LIBRE</b></p>			
	<p><b>Desarrollo</b></p>		<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>
	<p>Programación de tuits, con los hashtag <b>#YoNoVendoContrabando</b> <b>#YoNoComproContrabando</b></p>		<p>Dirección de Comunicación</p>	<p>De Abril a Mayo. De Agosto a Septiembre 2016</p>
	<p>Coordinación de banners en OLX y Mercado Libre Ecuador. Link directo a la página web del SENA E</p>		<p>Dirección Nacional de Intervención</p>	<p><b>Presupuesto</b> \$ 0,00</p>
	<p>Diseño de gráficas con nuevos testimonios de vendedores y compradores de matute.</p>			
<p><b>FUERZA MENSAJE</b></p>	<p><b>TWITTER</b> <b>SENAE</b></p>	<p>No vendas contrabando. No compres contrabando El comercio desleal perjudica a todos El contrabando es un delito que se sanciona hasta con 5 años de cárcel Si te venden algo mucho más barato que el precio de mercado, puede ser contrabando</p>		
<p><b>Tono/ estilo:</b> ilustrativo y persuasivo</p>				

	<b>OLX/MERCADO LIBRE</b>	Está prohibido comercializar lo que traes por aeropuerto como efectos personales. El contrabando es un delito que se sanciona hasta con 5 años de cárcel	
<b>INDICADORES</b>	No. de retuits/No. de nuevos seguidores		Se tomará también en cuenta el número de visitantes que ingresan a la web del SENAE a través del link de OLX o Mercado Libre
<b>LOGROS</b>	Motivar a la reflexión al viajero/ciudadano que vende o compra matute		
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> Gracias a los diálogos que ha mantenido la entidad con personas que venden y compran matute, ha sido posible conocer algunos testimonios que se verán reflejados en las gráficas que se usarán en twitter. No se utilizará FACEBOOK por ser una red social con opción a redactar comentarios extensos que pueden desencadenar debates ideológicos, lo cual no sucede en twitter.			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 17. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Aumentar la opinión de rechazo de los viajeros respecto a la evasión del pago de impuestos por importación de mercancías en el aeropuerto, en un periodo de un año.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Fomentar la consciencia fiscal</p>		<p><b>Público:</b> Viajeros y migrantes</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p>MAILINGS / BASES DE DATOS</p>			
	<p><b>Desarrollo</b></p>		<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>
	<p>Envío de información al grupo de aliados estratégicos para que su vez sean enviados a sus bases de datos. Link directo a la web de SENA: Agencias de viajes, aeropuerto, ministerios, aerolíneas</p>		<p>Dirección de Comunicación</p>	<p>De Marzo a Diciembre 2016</p>
<p><b>FUERZA MENSAJE</b></p>	<p><b>VIAJEROS Y MIGRANTES</b></p>	<p>Conoce lo que puedes ingresar a Ecuador sin el pago de tributos          Está prohibido comercializar lo que ingresa por aeropuerto como efectos personales          El contrabando es un delito          La Aduana realiza controles también fuera de aeropuerto</p>	<p><b>Presupuesto:</b> \$ 0,00   <b>Tono/ estilo:</b>          informativo</p>	
<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>No. de envíos programados/No. de envíos realizados</p>		<p>Se tomará también en cuenta el número de usuarios que ingresen a la web de la entidad desde los emails enviados</p>	
<p><b>LOGROS</b></p>	<p>Mantener informado al viajero</p>			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 18. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Aumentar la opinión de rechazo de los viajeros respecto a la evasión del pago de impuestos por importación de mercancías en el aeropuerto, en un periodo de un año.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Fomentar la consciencia fiscal</p>		<p><b>Público:</b> Ciudadanos en general</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p><b>SMS CORPORATIVO</b></p>			
	<p><b>Desarrollo</b></p>		<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>
	<p>Envío de SMS con mensajes informativos a varias bases de datos a través de proveedores dedicados a la actividad</p>		<p>Dirección de Comunicación</p>	<p>De Abril a Septiembre 2016</p>
<p><b>FUERZA MENSAJE</b></p>	<p><b>SMS INFORMATIVO</b></p>	<p>Conoce lo que puedes traer a Ecuador sin el pago de tributos ingresando a <a href="http://www.aduana.gob.ec">www.aduana.gob.ec</a> sección VIAJEROS o bájate la APP SENA E Móvil. Si te venden algo con un precio muy por debajo del normal, cuidado, puede ser contrabando. El contrabando es un delito, no compres contrabando Vender contrabando promueve una competencia desigual y perjudica a todos. No vendas contrabando.</p>		<p><b>Presupuesto:</b> \$ 900 <b>Tono/ estilo:</b> informativo y persuasivo</p>
<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>No. de envíos programado/No. de envíos realizados</p>			
<p><b>LOGROS</b></p>	<p>Mantener informado al viajero. Motivarlo a la reflexión</p>			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 19. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Aumentar la opinión de rechazo de los viajeros respecto a la evasión del pago de impuestos por importación de mercancías en el aeropuerto, en un periodo de un año.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Fomentar la consciencia fiscal</p>		<p><b>Público:</b> Viajeros</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p><b>MATERIAL POP (HABLADORES PARA COUNTERS)</b></p>			
	<p><b>Desarrollo</b></p>		<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>
	<p>Envío de material POP informativo para colocación en mostradores y counters de agencias de viajes, aerolíneas y puntos de contacto</p>	<p>Dirección de Comunicación</p>	<p>De Marzo a Diciembre 2016</p>	
<p><b>FUERZA MENSAJE</b></p>	<p><b>PUNTOS DE CONTACTO CON VIAJEROS</b></p>	<p>Conoce lo que puedes traer a Ecuador sin el pago de tributos ingresando a <a href="http://www.aduana.gob.ec">www.aduana.gob.ec</a> sección VIAJEROS o bájate la APP SENAÉ Móvil. Está prohibido comercializar lo que ingresa por aeropuerto como efectos personales del viajero.</p>		<p><b>Presupuesto:</b> \$ 90 <b>Tono/ estilo:</b> informativo</p>
<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>No. de habladores programados/No. de habladores colocados</p>			
<p><b>LOGROS</b></p>	<p>Mantener informado al viajero</p>			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 20. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de los procesos y principios de transparencia de la Aduana, en un lapso de un año.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Vincular los principios de transparencia</p>		<p><b>Público:</b> Viajeros/ciudadanos</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p><b>Iniciativa SENAE SOLIDARIO</b></p>			
	<p><b>Desarrollo</b></p>		<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>
	<p>Difusión de las donaciones realizadas por la institución dentro del marco de sus procesos</p>	<p>Dirección de Comunicación</p>	<p>De Enero a Diciembre 2016</p>	
<p>Difusión de las actividades solidarias efectuadas por los funcionarios aduaneros</p>		<p><b>Presupuesto:</b> \$ 0,00</p>		
<p><b>FUERZA MENSAJE</b></p>	<p><b>SOMOS SOLIDARIOS</b></p>	<p>La Aduana realiza donaciones a organismos sin fines de lucro, producto de las aprehensiones del contrabando, mediante un proceso normativo transparente. Las donaciones son realizadas por funcionarios de la entidad en medio de actividades en las que comparten, por decisión de ellos, su tiempo con los más necesitados. Lo que no es donado es destruido o subastado.</p>	<p><b>Tono/ estilo:</b> Informativo y motivador</p>	
<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>No. de difusiones programadas/No. de</p>	<p>Se tomará también en cuenta el número de</p>		

	difusiones efectuadas	funcionarios que se unen a esta iniciativa
<b>LOGROS</b>	Mantener informado al viajero/ciudadano de los principios de transparencia tanto de la institución como de los funcionarios aduaneros	
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> Algunos funcionarios por iniciativa propia han colaborado en su tiempo libre con organismos como Operación Sonrisa, Hospital León Becerra, la Casa de los abuelitos, además de acercarse a barrios y a comunidades rurales. Se han registrado en redes sociales mensajes que cuestionan el destino de los artículos decomisados, afirmando que estos se pudren en las bodegas del SENA, se dañan o lo que es peor, se quedan en propiedad de algún aduanero. De ahí la importancia de difundir (RRPP) los procesos de donación y de invitar a los ciudadanos a ser veedores.		

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 21. Matriz de tácticas

<b>Objetivo específico:</b> Aumentar el nivel de participación entre los funcionarios aduaneros respecto a las acciones comunicacionales internas en un periodo de 6 meses.	<b>Estrategia:</b> Fomentar la participación		<b>Público:</b> Funcionarios
<b>TÁCTICA</b>	<b>Relanzamiento del Programa de Comunicación interna SOMOS SENAE, LA NUEVA ADUANA</b>		
	<b>Desarrollo</b>		<b>Responsables</b>
	Nueva propuesta gráfica de SOMOS SENAE	Dirección de Comunicación	<b>Cronograma</b> De Enero a Diciembre 2016
Mayor participación de los funcionarios en los contenidos y gráficas de la campaña	Dirección de Talento Humano	<b>Presupuesto:</b> \$ 1500	
<b>FUERZA MENSAJE</b>	<b>SOMOS SENAE LA NUEVA ADUANA</b>	Somos honestos, somos responsables, somos leales (los valores institucionales) Mi compromiso con la nueva Aduana es... Tenemos un código de ética ¡practiquémoslo!	<b>Tono/ estilo:</b> motivador
<b>INDICADORES</b>	No. de participaciones estimadas/No. de participaciones efectivas		
<b>LOGROS</b>	Afianzar el compromiso y los valores institucionales del funcionario.		
<b>FUNCIONAMIENTO:</b> La nueva gráfica motivará a la participación activa de los funcionarios mediante el envío de fotografías, testimonios y el compromiso personal de cada uno para con la institución.			

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 22. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Aumentar el nivel de participación entre los funcionarios aduaneros respecto a las acciones comunicacionales internas en un periodo de 6 meses.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Fomentar la participación</p>		<p><b>Público:</b> Funcionarios</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p>Compartiendo conocimientos: Sistema de administración del conocimiento, SAC</p>			
	<p><b>Desarrollo</b></p>	<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>	
	<p>Crear "anclas" dentro de la plataforma SAC para motivar a los funcionarios ingresar</p>	<p>Dirección de Comunicación</p>	<p>De Enero a Diciembre 2016</p>	
<p>Crear la sección "Matute" dentro de SAC para recoger iniciativas que mejoren los procesos de control, servicio y aclaren la normativa</p>	<p>Dirección de Mejora Continua</p>	<p><b>Presupuesto:</b> \$ 250</p>		
<p><b>FUERZA MENSAJE</b></p>	<p><b>PLATAFORMA SAC</b></p>	<p>SAC, la primera red social interna para compartir tus conocimientos Tus conocimientos son clave ¡compártelos! Tus experiencias nos ayudan a ser mejores cada día</p>		<p><b>Tono/ estilo:</b> motivador</p>
<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>No. de participaciones estimadas/No. de participaciones efectivas</p>			
<p><b>LOGROS</b></p>	<p>Empoderar al funcionario en los procedimientos internos. Él será quien diseñe los procedimientos que no están normados por la Aduana y vele por su correcto cumplimiento. Recolectar información de las experiencias de los funcionarios que comparten en SAC sobre cómo realizaron tal o cual tarea y los resultados que obtuvieron.</p>			
<p><b>FUNCIONAMIENTO:</b> El Sistema de Administración del Conocimiento, SAC, es una plataforma tecnológica en desarrollo. Una especie de red social donde los colaboradores podrán compartir sus conocimientos acerca de aquellos procedimientos que no están normados por la institución y que requieren de hacerlo. La mayoría de los servidores realizan procesos de acuerdo a su buen criterio obteniendo excelentes resultados y esos conocimientos son los que se comparten en SAC. Las anclas que se crearán involucrarán desde mejores puntajes en su calificación como funcionarios, asistir a capacitaciones dentro y fuera del país, hasta mantenerse informado de las novedades de la institución, el calendario de vacaciones y cumpleaños.</p>				

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 23. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Aumentar el nivel de participación entre los funcionarios aduaneros respecto a las acciones comunicacionales internas en un periodo de 6 meses.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Fomentar la participación</p>		<p><b>Público:</b> Funcionarios</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p><b>CAPACITACIONES</b></p>			
	<p><b>Desarrollo</b></p>		<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>
	<p>Capacitar acerca de tipología de clientes</p>	<p>Dirección de Comunicación</p>	<p>De Enero a abril 2016</p>	
<p>Capacitar en excelencia en el servicio</p>	<p>Dirección de Talento Humano Dirección de Atención al Usuario/ Subdirección en aeropuerto</p>	<p><b>Presupuesto:</b> \$ 6.000</p>		
<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>No. de cursos programados/No. de cursos efectuados</p>	<p>Se tomará en cuenta que los funcionarios pongan en práctica lo aprendido. Los Directores deberán entregar informe</p>		
<p><b>LOGROS</b></p>	<p>Llegar de manera efectiva a los usuarios, mediante la explicación sencilla de la normativa y la comprensión de la misma</p>			
<p><b>FUNCIONAMIENTO:</b> Por la naturaleza del quehacer de la Aduana, los funcionarios que ocupan cargos en áreas de contacto con los públicos, tienen formación en comercio exterior, administración o economía, es decir, que no tienen formación en servicio al cliente ni en manejo de objeciones o negociación. De ahí que resulta imprescindible para este Plan, que ellos sean capacitados en el área. Caso contrario, aunque el discurso sea sencillo, no se harán entender.</p>				

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 24. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de los procesos y principios de transparencia de la Aduana, en un lapso de un año.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Vincular los principios de transparencia</p>		<p><b>Público:</b> Viajeros/ciudadanos</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p><b>NUEVAS NORMAS DE CONTROL INTERNO EN SAI</b></p>			
	<p><b>Desarrollo</b></p>		<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>
	<p>Implementación de nuevas normas de control en Sala de Arribo Internacional, SAI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prohibido el ingreso de carteras o bolsos a SAI. El funcionario debe dejarlos en su casillero</li> <li>- Prohibido el ingreso de celulares</li> </ul>	<p>Subdirección de Operaciones/ Subdirección Zona de Carga Aérea</p>	<p>De Enero a Diciembre 2016</p>	
<p>Socialización con los funcionarios acerca de los nuevos controles. Difusión</p>	<p>Dirección de Comunicación</p>	<p><b>Presupuesto:</b> \$ 5.000</p>		
<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>Las normas deben ser cumplidas por los servidores en aeropuerto al 100%</p>			
<p><b>LOGROS</b></p>	<p>Gestión de control eficiente y transparente</p>			
<p><b>FUNCIONAMIENTO:</b> Como lo indicamos al inicio de esta tesis, las aduanas en el mundo están expuestas a la corrupción, por la misma dinámica del negocio. La propuesta de soborno puede venir de un ciudadano o del mismo aduanero. Para evitar posibles actos ilícitos se propone al SENA E aplicar estas normas de control y hacerlas conocer por el público de interés, no sin antes socializarlas internamente.</p>				

## MATRIZ DE TÁCTICAS

Tabla 25. Matriz de tácticas

<p><b>Objetivo específico:</b> Incrementar el nivel de conocimiento entre los viajeros acerca de los procesos y principios de transparencia de la Aduana, en un lapso de un año.</p>	<p><b>Estrategia:</b> Vincular los principios de transparencia</p>	<p><b>Público:</b> Viajeros</p>	
<p><b>TÁCTICA</b></p>	<p><b>PERFILAMIENTO DE RIESGOS</b></p>		
	<p><b>Desarrollo</b></p>	<p><b>Responsables</b></p>	<p><b>Cronograma</b></p>
	<p>Actualización de información para el Perfilamiento de Riesgos junto al Ministerio del Interior (Migración): Historial, frecuencia de viajes y destinos</p>	<p>Subdirección de Operaciones/ Subdirección Zona de Carga Aérea</p>	<p>De Enero a Diciembre 2016</p>
<p>Difusión</p>	<p>Dirección de Comunicación</p>	<p><b>Presupuesto:</b> \$ 0,00</p>	
<p><b>INDICADORES</b></p>	<p>No. de reuniones programadas con Migración/No. de reuniones efectuadas con Migración</p>	<p>Se tomará en cuenta el reconocimiento visual de la identidad de los viajeros frecuentes por parte de los funcionarios</p>	
<p><b>LOGROS</b></p>	<p>Gestión de control eficiente y transparente</p>		
<p><b>FUNCIONAMIENTO:</b> Actualmente el SENA E tiene desarrollado un programa de perfilamiento de riesgos, sin embargo, aún no cuenta con la información al día de los viajeros. Es necesario llegar a compromisos con el Ministerio del Interior para la actualización de información, de acuerdo a los lineamientos de la Organización Mundial de Aduanas. También es importante difundir a los viajeros de la existencia de este sistema de análisis de perfil de viajeros.</p>			

### 5.3.2 Cronograma de tácticas y actividades

Tabla 26. Cronograma de tácticas y actividades

TÁCTICAS Y ACTIVIDADES	2016												
	ENE	FEB	MA	AB R	MAY	JUN	JUL	AG O	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE
<b>Servicios de información al viajero</b>													
1800ADUANA/ 1800DELITO													
www.mesadeservicios.gob.ec													
Counters de atención al usuario													
www.aduana.gob.ec													
APP SENA E móvil													
<b>Fomentar la consciencia fiscal</b>													
Señalética informativa													
Video Sala de pre-embarque													
RRPP/ Media training													
Redes sociales y apoyo a sitios de compra													
Mailings /bases de datos													

SMS Corporativos													
Material POP para counters													
<b>Transparencia y participación interna</b>													
SENAE Solidario													
Relanzamiento SOMOS SENA													
Sistema de Administración del Conocimiento													
Capacitaciones													
Nuevas normas de control aeropuerto													
Perfilamiento de riesgos													

### 5.3.3 Presupuesto

Tabla 27. Presupuesto

TÁCTICAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
<b>Servicios de información al viajero</b>				
1800ADUANA/ 1800DELITO	1	0,00	0,00	Call center ya existente. Atención al Usuario hará los entrenamientos. La DIRCOM los script.
www.mesadeservicios.gob.ec	1	0,00	0,00	La DIRCOM gestionará banco de respuestas. Atención al Usuario hará los entrenamientos.
Counters de atención al usuario	8	\$1.500,00	\$12.000,00	Nuevos counters a nivel nacional. Las capacitaciones a cargo de Atención al Usuario. La DIRCOM a cargo de difusión y de las encuestas de calidad
www.aduana.gob.ec	1	0,00	0,00	Reordenamiento y rediseño de contenidos a cargo de la DIRCOM
APP SENAE Móvil	2	\$150,00	\$300,00	Dos actividades BTL en el aeropuerto a cargo de funcionarios aduaneros. La socialización y difusión con agencias de viajes y ministerios a cargo de la DIRCOM.
<b>Fomentar la consciencia fiscal</b>				

Señalética informativa	10	\$50,00	\$500,00	Letreros en sintra y lonas tras vidrios serán colocados en el aeropuerto. No habrán costos de alquiler de espacio publicitario
Video en Sala de pre-embarque	1	\$7.000,00	0,00	Diseño del guión a cargo de la DIRCOM. El costo será asumido por las Cámaras de Comercio en alianza estratégica
RRPP / Media training	1	0,00	0,00	Elaboración de discurso y media training a cargo de la DIRCOM
Redes sociales y apoyo OLX/ Mercado Libre	1	0,00	0,00	Diseños de tuits y gráficas a cargo de la DIRCOM
Mailings/ bases de datos	1	0,00	0,00	Diseño de gráfica para mailings a cargo de Comunicación. Las agencias de viajes, aerolíneas y ministerios enviarán a sus bases.
SMS Corporativo	6	\$150,00	\$900,00	Seis envíos de SMS, uno por mes. Base de datos de proveedor externo
Material POP para counters	300	\$0,30	\$90,00	300 habladores para mostradores en agendes de viajes, aerolíneas y puntos de contacto
<b>Vincular los principios de transparencia</b>				
SENAE Solidario	1	0,00	0,00	Iniciativas propias de los funcionarios y

				difusión de las donaciones del SENA E
Relanzamiento campaña SOMOS SENA E	10	\$150,00	\$1.500,00	Diez backings/viniles con las imágenes de funcionarios.
Sistema de Administración del Conocimiento, SAC	500	\$0,50	\$250,00	La plataforma en desarrollo. Compra de material gráfico para motivar a los funcionarios al SAC
Capacitaciones	2	\$3.000,00	\$6.000,00	Dos capacitaciones externas sobre tipología de clientes y calidad para funcionarios
Nuevas formas de control/ aeropuerto	1	\$5.000,00	\$5.000,00	Nuevo sistema de audio y video para Sala de Arribo Internacional.
Perfilamiento de riesgos	1	0,00	0,00	Mejoramiento del sistema a cargo de la Subdirección de Operaciones y Sala de Arribo

**Presupuesto total USD**

**\$ 26.540,00**

## REFERENCIAS

- Aljure, A., Bocco, M., Bosovsky, G., Buenaventura, M., Costa, J., Fuentes, S., Ritter, M. (2005). Los Profesores tienen la palabra. (1.ra ed.). La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Aranes, J. (2015). La comunicación institucional de la Administración Pública. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de
- Barzola, E. (2012) Relaciones Públicas (1.ra. ed). Quito, Ecuador: Editorial Quipus, CIESPAL
- Buenaventura, M. (2013). Material Teórico Comunicación Institucional y Liderazgo. Quito, Ecuador: UDLA
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, Quito
- Constitución de la República del Ecuador, 2008, Quito.
- Correa K, Auad I, Herrera T. (22 de mayo de 2014). Comprar menos y vender más, Revista Vistazo, Ecuador
- Costa, J. (1999). La Comunicación en acción. Barcelona, España: Paidós
- Costa, J. (2003). Diseñar para los ojos. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design
- Costa, J. (2010). El DirCom hoy. (2.da ed.). Barcelona: Costa Punto Com
- Costa, J. (2011). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Fiscalía General del Estado. Ranking por procesos de corrupción. Recuperado el 17 de febrero de 2015 de <http://www.fiscalia.gob.ec/index.php/sala-de-prensa/2064-fiscal%C3%ADa-alcanz%C3%B3-180-sentencias-a-partir-de-informes-de-contralor%C3%ADa.html>
- <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-13-aranes.pdf>
- Instituto Navarro de Administración Pública (2011). Material Teórico ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? (1.era ed.). Navarra, España
- Luna, M. (2012). Relaciones Públicas a la Ecuatoriana (1.era ed.): Editorial El Conejo
- Ministerio de Finanzas del Ecuador (2012), Memoria Gráfica y Documental 180 años, Quito, Ecuador: Obra Independiente.

- Organización Mundial de Aduanas. Países miembros de la Organización. Recuperado el 18 de febrero de 2015 de <http://www.wcoomd.org/en/about-us/wco-members/membership.aspx>
- RedDircom. (2008). La comunicación política de las empresas. Recuperado el 03 de diciembre de 2013 de [http://www.reddircom.org/textos/cmpol\\_ritter.pdf](http://www.reddircom.org/textos/cmpol_ritter.pdf)
- RedDircom. Comunicación Empresarial: necesidad y deber social. Recuperado el 8 de marzo de 2015 de <http://www.reddircom.org/textos/mediacionessociales.pdf>
- RedDircom. La Transparencia en la comunicación. Recuperado el 8 de marzo de 2015 de [http://www.reddircom.org/textos/cmpol\\_ritter.pdf](http://www.reddircom.org/textos/cmpol_ritter.pdf)
- Revista Latina de Comunicación Social. Análisis de las notas de prensa institucionales y su visibilidad en la prensa. Recuperado el 25 de marzo de 2015 de [http://www.revistalatinacs.org/10/art2/905\\_Complutense/27\\_Alcoceba.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art2/905_Complutense/27_Alcoceba.html)
- Ritter M. (2012). El valor del capital reputacional (1.era ed). Buenos Aires, Argentina
- Scheinsohn, D. (2011) Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional. (1.ra.ed). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica
- Secretaría Nacional de Comunicación, SECOM, 2013, Mayo 11. Enlace Ciudadano. Recuperado el 1 de julio de 2015 de <https://www.youtube.com/watch?v=h2tXVU5o51Q>
- Secretaría Nacional de Comunicación, SECOM, 2014, mayo 3. La transformación de la Aduana. Recuperado el 20 de febrero de <https://www.youtube.com/watch?v=hCeuY3D0DRI>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. Acerca de la Secretaría de Imagen Gubernamental. Recuperado el 22 de febrero de 2015 de <http://www.administracionpublica.gob.ec/subsecretaria-de-imagen-gubernamental-2/>

- Secretaría Nacional de Planificación. Nueva matriz productiva. Recuperado el 3 de marzo de 2015 de <http://www.planificacion.gob.ec/estudiantes-y-docentes-de-unesum-analizaran-el-cambio-de-la-matriz-productiva/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Controles en percha. Recuperado el 19 de abril de 2015 de [http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press\\_room\\_view.jsp?idx=115&pg=1&search=tema&searchText=PERCHA](http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press_room_view.jsp?idx=115&pg=1&search=tema&searchText=PERCHA)
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Historia de la Aduana del Ecuador. Recuperado el 14 de febrero de 2014 de <http://www.aduana.gob.ec/ace/history.action>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Informe de gestión 2013-2014. Recuperado el 25 de febrero de 2015 de [http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe\\_Gestion\\_2013\\_01.pdf](http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/Informe_Gestion_2013_01.pdf)
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Lista de efectos personales del viajero. Recuperado el 22 de febrero de 2015 de [http://www.aduana.gob.ec/pro/pro/border\\_entry.action#epv](http://www.aduana.gob.ec/pro/pro/border_entry.action#epv)
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Misión y visión. Recuperado el 22 de febrero de 2015 de [http://www.aduana.gob.ec/ace/mission\\_vision.action](http://www.aduana.gob.ec/ace/mission_vision.action)
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Rol del SENAE boletín de prensa. Recuperado el 24 de noviembre de [http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press\\_room\\_view.jsp?idx=70&pg=3&search=&searchText](http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press_room_view.jsp?idx=70&pg=3&search=&searchText)
- Sotelo, C. (2008). Introducción a la comunicación institucional (3.era.ed). Barcelona, España: Editorial Ariel
- TAGSA. Estadísticas mensuales de vuelos. Recuperado el 23 de abril de 2015 de [http://www.tagsa.aero/estadisticas\\_2015.html](http://www.tagsa.aero/estadisticas_2015.html)
- Vásquez, M. (2013). Material Teórico La Comunicación en la gestión de crisis. Quito, Ecuador: UDLA
- Villavicencio K, Zúñiga C, Ramos X. (2 de junio de 2013). Informe Cambio de matriz productiva, Diario El Universo, Ecuador

## **ANEXOS**

# ANEXO 1

## Plan de Comunicación SENAE 2015





# COMUNICACIÓN EXTERNA

## Presencia en medios de Comunicación

Crecimiento del 65% **en difusión** de noticias realizadas en el 2014 con referencia al 2012.

### Publicaciones en los medios de comunicación



# COMUNICACIÓN EXTERNA

## Presencia en medios de Comunicación

	2012	2013	2014	Total
Televisión	692	894	1001	2.587
Prensa*	953	1.336	1786	4.075
Radio	642	824	905	2.371
Internet	88	205	205	498

\*Incluye monitoreo en diarios y revistas.





# COMUNICACIÓN EXTERNA

## Entrenamiento a voceros

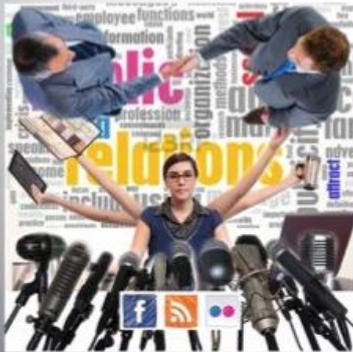
- Voceros primarios
- Voceros secundarios
- Voceros especializados o eventuales
- Voceros de la Unidad de Vigilancia Aduanera



# COMUNICACIÓN EXTERNA

## Difusión de actividades y Generación de noticias SENA E

- Ruedas de prensa.
- Boletines informativos.
- Entrevistas puntuales.
- Giras de medios.
- Talleres de socialización.
- Exhibición de mercancía.





# COMUNICACIÓN EXTERNA

## Fortalecer el vínculo entre el SENA E y la prensa

- Actividades con los medios.
- Capacitaciones a los periodistas.

- Mantener un diálogo fluido con los medios

- Envío de audios a radios.
- Visitas a los medios

- Gestionar de manera efectiva y transparente cualquier tipo de consulta

- Envío de información pertinente en momentos de crisis mediática.



# COMUNICACIÓN WEB 2.0





# ESTRATEGIA

- Potenciar la interacción con los públicos
- Participación Ciudadana 2.0
- Audiencia y selección de contenidos
- El lado humano de la autoridad
- Informativo + Creatividad + Pauta
- Medición de seguidores: Likes, retuits, interacción



## Portal Web

Inicio del nuevo diseño de la página web a partir de Febrero, dispuesto por la SNAP. Tarea web master.

- Reorganización de contenidos del portal web.
- Registro de número de visitantes.
- Registro de secciones más visitadas por los usuarios

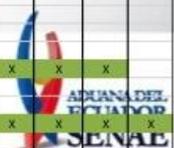




# DIFUSIÓN 2015



Cronograma de Difusión 2015	enero	febrero	mar	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept	oct	nov	dic
<b>1</b> 1800DELITO RECOMPENSA PRENSA - Difusión comunitaria - web - redes sociales - material gráfico APOYO de sector privado (Cooperación Mutua). Difusión continua			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>2</b> SOMOS TECNOLÓGICOS (controles y aplicaciones) REDES SOCIALES, web, prensa APOYO de sector privado, material gráfico viral Socializaciones, Brigadas (difusión comunitaria) Etiqueta fiscal Sena Móvil (apps) Registro celulares		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>3</b> SOMOS SENAE LA NUEVA ADUANA Campaña MADRE de Comunicación Interna Canales internos de comunicacón. Redes sociales		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>4</b> APOYO PLAN RETORNO (Movilidad Humana) PRENSA - material gráfico - Redes sociales Trabajo en conjunto con Viceministerio y Cancillería					X	X	X	X	X	X	X	X
<b>5</b> VIAJEROS (aéreo y terrestre) REDES SOCIALES - web - prensa- material gráfico APOYO: Cancillería		X	X	X				X	X	X	X	
<b>6</b> ECUAPASS Mantenimiento (PRENSA - socializaciones)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>7</b> VIGILANTES ADUANEROS Convocatorias - PRENSA- Redes sociales							X	X	X			
<b>8</b> IDENTIDAD CORPORATIVA/ PARTICIPACIÓN EN FERIAS Aplicación unificada de logos. Carpas, vallas, y material de apoyo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>9</b> PSX Gracias por llamar al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador...				X	X	X						
<b>10</b> RESPONSABILIDAD SOCIAL INSTITUCIONAL Visitas estudiantes: Redes sociales		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>11</b> INSTITUCIONALES FORMATOS Y NORMATIVA DE BOLETINES, ACTIVIDADES PROTOCOLO, MATERIAL GRÁFICO, BANCO DE IMÁGENES Y COMUNICACIONAL EN GENERAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



ANEXO 2  
Manual Guía de logotipo SENA E

# GUÍA DE APLICACIÓN DE LOGOTIPO



## PROPORCIONES Y MEDIDAS MÍNIMAS

El área de protección se determinó escogiendo la letra **E** como medida referencial. A esta medida se la duplicó para darle el espacio correcto que necesita el logo.



**E** x 2 = Área de Logotipo, prohibido invadir.

### Medida mínima permitida



2,5 x 2,4148 cm

### PANTONE Tipografía



653 C 281 C

## APLICACIONES DE COLOR



## APLICACIONES DE COLOR Prohibido



## APLICACIÓN LOGO PLANO

Esta aplicación será utilizada cuando el método de impresión permita solo colores planos. Ej. plumas, bordados, placas, etc.



653 C



YELLOW 012 C



RED 032C



3005 C



7416 C



117 C



281 C

## MERCHANDISING

Bordado: **LOGO PLANO**

Estampado: **LOGO 3D**



Lado Izq  
6 x 5,841 cm



Lado Izq  
6 x 5,841 cm

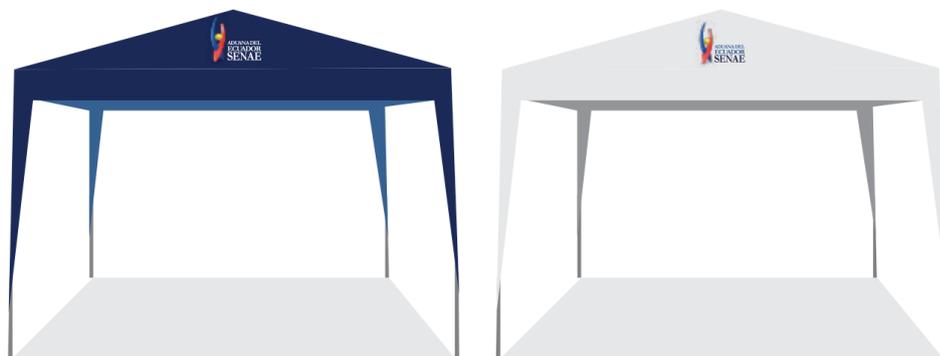
## MERCHANDISING

Tampografía: **LOGO PLANO**



## BRANDING

Carpas: **LOGO 3D**  
Lonas X: **LOGO 3D**



## FACHADA EDIFICIO

LOGO PLANO



## **ANEXO 3**

### **Guía de Observación**

**Sujeto de estudio:** Viajeros que regresan al país

**Lugar:** Sala de Arribo Internacional, SAI, y Sala de Migración en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo.

**Instancias de observación:** Desde el momento de arribo al país, mientras los pasajeros están en fila de Migración y luego cuando pasan a SAI, considerada zona de control aduanero.

**Pautas de observación:**

- Comportamiento del pasajero a su llegada
- Comportamiento del pasajero mientras está en fila de Migración
- Organización y/o reorganización del equipaje mientras espera
- Llenado del FRA (formulario de registro aduanero)
- Comportamiento del pasajero en fila de Aduana
- Facilidades o resistencias a la revisión del equipaje
- Comportamiento del pasajero cuando sale de Aduana

## **ANEXO 4**

### **Entrevistas a profundidad**

#### **Entrevista a Max Aguirre, Director Nacional de Intervención del SENA**

##### **En palabras sencillas ¿en qué consiste el control posterior?**

El control posterior es también denominado control en percha, son las visitas que realiza la Aduana a diferentes locales comerciales o puntos de venta a nivel nacional, con el fin de constatar que la mercadería haya ingresado al país formalmente, mediante la presentación de documentos de importación y el pago de tributos al comercio exterior. Esto según lo dicta el COPCI en su artículo 145.

##### **¿Qué tipo de productos son los que usualmente se han detectado en el control posterior?**

Ropa, zapatos, perfumes, licores y celulares son los artículos de mayor aprehensión en los controles posteriores que realizamos. Nosotros realizamos también controles tanto en aeropuertos como allanamientos a domicilios cuando existe la presunción de que en aquel lugar hay contrabando. Sin embargo son justamente los artículos que los pasajeros más traen entre sus efectos personales, y como están exentos de impuestos, algunos viajeros los hacen pasar como suyos cuando en realidad el fin es comercializarlos.

##### **¿Cómo se han dado los operativos de control en aeropuerto?**

Se dan luego de un trabajo de “inteligencia” realizado por el equipo de la Dirección Nacional de Intervención. Cuando vamos al aeropuerto a hacer un control posterior es porque ya tenemos información de que presuntamente ingresará contrabando.

Lo preocupante y penoso es que hay gente que comenta cómo se libró de los controles de la Aduana. Obviamente hay quienes hacen lo correcto y cumplen con la normativa, hay otros que incumplen por desconocimiento, pero hay otros que entregan información falsa para lograr pasar la mercadería como que fuera parte de sus bienes personales. En ocasiones entre los miembros de una misma familia se reparten las maletas con mercadería y en ciertos casos, tenemos conocimiento de que hay ciudadanos que traen maletas por encargo, es decir que no son suyas

Es un tema de honestidad. Hace años no se pagaban impuestos al ingreso de mercaderías, lo cual hacía que esta actividad fuera habitual, sin embargo desde hace 5 años las reglas cambiaron. El país aplicó mayores controles al comercio exterior como se lo hace en los demás países. Tú no escuchas a los turistas que nos visitan, que quieren comprar cosas en Ecuador para llevar a vender a sus países y con ello recuperar el costo del pasaje. Es sencillamente un tema de cultura y respeto. Ellos saben que en sus países quien se dedica al comercio debe pagar los impuestos.

**A su criterio ¿cuál es la diferencia entre el contrabando que ingresa por vía terrestre del contrabando que ingresa por vía aérea?**

Usualmente el contrabando que viene por barcos o en vehículos, es contrabando de gran volumen, es decir, decenas o cientos de bultos de ropa, zapatos, y demás.

Entre ellos hay ropa usada y falsificaciones que vienen en embalajes muy apretados y no necesitan mayores cuidados.

No obstante el contrabando que ingresa por vía aérea, por lo general, es contrabando de artículos de marcas de reconocidas. No viene en grandes bultos sino escondido en maletas o pegados al cuerpo de los pasajeros. Esto, cuando pretenden ingresar escondidos. Y cuando no, ingresan declarados como efectos personales de los viajeros y no pagan impuestos.

**Según su opinión ¿qué debe reforzarse más? ¿El control en aeropuerto o el control en percha?**

Los dos son muy importantes, pero considero que para su caso de estudio, se debería reforzar el control en aeropuerto.

**¿El contrabando en aeropuerto se da más por desconocimiento que por premeditación?**

Hay de ambos casos. Reforzar el control en aeropuerto es primordial ya que gran parte del contrabando que ingresa sí se hace con premeditación. Destinos como Miami y Panamá atraen porque hay muchas cosas que se pueden comprar a bajos costos. Si el viajero viaja por primera vez y no conoce la normativa, seguramente la conocerá cuando regrese a Ecuador. Pero si la misma persona viaja varias veces, ya no podemos hablar de desconocimiento.

**¿Es posible que muchos de los artículos aprehendidos en operativos de control tanto en locales comerciales como en casas, hayan ingresado por vía aérea?**

Cuando las aprehensiones han sido de artículos de marcas reconocidas, definitivamente se presume que ingresaron por aeropuerto. Estamos hablando de bienes de mayor costo cuyo margen de ganancia a la venta es alto.

¿Qué respuestas suelen dar los ciudadanos cuando la Aduana, en sus controles en percha, detecta que tienen artículos sin la debida documentación?

El argumento que se repite es el que no conocían que no debían vender lo que ingresaron por aeropuerto sin pago de tributos. También dicen que le compraron la mercadería a importadores formales y muestran los documentos que estos importadores les dan.

## **¿Considera importante el diseño de un Plan de Comunicación para combatir el contrabando en el aeropuerto de Guayaquil?**

La difusión es clave y debería darse antes, durante y después de las acciones de control que realizamos como SENA. Deberíamos tener constante contacto con los viajeros pero también con las agencias de viaje y demás organismos que tengan relación con los viajes. La mejor manera de llegar a los viajeros es a través de estas empresas quienes tienen contacto directo con los pasajeros.

## **Entrevista a Ricardo Troya, Subdirector de Zona de Carga Aérea del SENA**

### **¿Cómo se dan los controles en Sala de Arribo Internacional y en qué casos se retienen las mercancías?**

El procedimiento establecido por el SENA aplica para el caso de todos los pasajeros que provienen del exterior. La Aduana utiliza sistemas de perfilamiento de riesgos y mecanismos aleatorios que determinan cuáles de los equipajes serán sujetos a verificación mediante máquinas de rayos X

Cuando el pasajero pasa por el semáforo (mecanismo de control), le arrojará una figura de color verde que permite el paso libre a la salida de Sala de Arribo Internacional. En cambio, si sale una figura en rojo, el pasajero deberá ir a la fila correspondiente para que su equipaje será revisado por mecanismos de verificación mediante inspección no intrusiva (máquina de rayos X), incluyendo bolsos de mano y abrigos que acompañen al viajero al momento de su arribo.

Luego de que el pasajero pasa su equipaje por rayos X, los funcionarios visualizan el contenido del equipaje para detectar si hay bienes tributables. Las pantallas arrojan colores lo cual facilita la detección de primera mano de los bienes y, si es que existieran dudas, el funcionario solicitará al pasajero la apertura de la maleta sobre una mesa de pre-aforo para su revisión. Durante la

revisión el pasajero siempre está presente. El personal de Aduana no puede abrir la maleta si el pasajero no está presente.

Si del resultado del aforo la Aduana determina que sus artículos no son considerados efectos personales del viajero, de acuerdo al listado establecido por la institución, se deberán pagar los tributos y si hay artículos de prohibida importación, estos serán retenidos. También quedan en custodia aquellos artículos que son abandonados por los pasajeros.

### **¿El pasajero tiene conocimiento que aunque abandone sus artículos por los que no quiso pagar impuestos, también deberá pagar multa?**

El funcionario le informa al viajero del procedimiento, sin embargo mucha gente tiene desinterés por conocer las normas que rigen los controles. Cuando viajan procuran informarse de cómo es el ingreso al otro país, cuáles son las facilidades y las restricciones, pero cuando se trata de Ecuador, los mismos ecuatorianos son los menos interesados en conocer las leyes ecuatorianas.

En ciertos vuelos a EEUU o a Panamá, los funcionarios aduaneros informan a los pasajeros antes de que tomen el vuelo, por eso nos sorprende que a su regreso existan inconvenientes por incumplimiento.

### **¿Qué sucede con las mercaderías que quedan retenidas en el aeropuerto?**

Lo abandonado o retenido se dona o se destruye. El destino de los artículos abandonados depende del tipo de producto que sea. Según las normas establecidas en el COPCI, los licores y perfumes, por ejemplo, son destruidos, mientras la ropa y zapatos son donados tanto a organismos sin fines de lucro como a entidades públicas ligadas a la ayuda social, como el MIES (Ministerio de Inclusión Social).

### **¿Alguna vez ha habido actos violentos en Sala de Arribo?**

Varias veces han agredido a nuestros funcionarios en aeropuerto. Hay pasajeros que se molestan porque no están de acuerdo con el cobro de tributos o porque no se les permite ingresar al país artículos que son de prohibida importación, como es el caso de los celulares.

### **¿De qué manera identifican a los posibles viajeros que pudieran traer contrabando?**

Gracias al perfilamiento de riesgos es posible identificar algunos casos de matute. Si alguien viaja a Panamá varias veces en un año y no tiene negocios ni familia allá, es posible que esté ingresando contrabando y seguramente es un candidato seguro para que el semáforo arroje color rojo y deban revisar sus maletas. Los jefes de Sala de Arribo incluso tienen identificado a ciertos viajeros que se dedican a esto. El problema se da cuando encuentran nuevas formas de evadir los controles.

### **¿Cuáles son los destinos donde la Aduana ha detectado más casos de contrabando o de evasión de impuestos?**

Miami y Panamá en primer lugar seguidos de Nueva York y Colombia (Medellín por ejemplo). Son destinos atractivos porque tienen precios mucho más bajos que los que se ofrecen en otros países incluso de Latinoamérica.

### **¿A su criterio los viajeros están conscientes de qué es contrabando?**

Pienso en su mayoría, los viajeros no están conscientes de ello. Cuando la gente piensa en contrabando piensa en grandes bultos que vienen desde la clandestinidad. Saben que el contrabando es un delito, pero pienso que no están conscientes de que ingresar mercancía para ser comercializada sin pago de tributos, también es contrabando.

**¿Considera que los viajeros colocan siempre toda la información en el FRA (Formulario de Registro Aduanero)?**

No colocan toda la información en el FRA. Generalmente llenan la información a medias.

**Si no es así ¿qué argumentos dan cuando el funcionario detecta que la información está incompleta o es falsa?**

Entre los argumentos están el que no recuerdan a detalle los bienes que están trayendo. O que al momento de llenar el FRA, pudieron cometer errores involuntarios de escritura o no comprendieron bien la pregunta descrita en el documento.

**Entrevista a Alexandra Gómez, Directora de Comunicación del SENA E**

**¿A su criterio el ingreso del contrabando en aeropuerto es un problema que puede ser solucionado comunicacionalmente u operacionalmente?**

Es un problema comunicacional y operacional a la vez. La gente piensa que traer mercancía y hacerla pasar como sus efectos personales sin pagar impuestos, es un acto común y corriente. Jamás se les ocurriría que eso se llama contrabando. Cuando un viajero piensa en contrabando, piensa en bandas organizadas y en el decomiso de grandes bultos.

El viajero ecuatoriano no ha estado acostumbrado a pagar tributos. Es complicado decirle que eso que ha venido haciendo por años, es ahora un acto ilícito. Así que por ese lado, la comunicación entra a acción para informar, interactuar, y acercarse a sus públicos, diseñando nuevos canales de comunicación, fortaleciendo y diversificando los que ya están.

Es posible que en Ecuador aún no tengamos una ciudadanía fiscal bien asentada. Es decir, que la gente cuestiona el pago de impuestos y el hecho de

tener que pagar un precio más elevado de algo que en el extranjero cuesta más barato. Esto es normal. Cualquier persona va a querer lo mismo.

Por eso pienso que la comunicación sería la herramienta clave para empezar el cambio de mentalidad, en pro de mejorar la economía del país. En cualquier lugar del mundo los tributos no se cobran por que sí. Todo tiene una razón de ser y, en nuestro caso, se llama la nueva matriz productiva.

De la misma manera, se necesitaría hacer ciertos ajustes a nivel operacional, a fin de evitar cualquier acto de corrupción por parte de los funcionarios aduaneros. Toda aduana, por la misma naturaleza de su trabajo, está expuesta a la corrupción.

**¿La Dirección de Comunicación cuenta con el equipo y el presupuesto necesario para ejecutar un Plan de Comunicación que combata el contrabando en el aeropuerto?**

No cuenta con el equipo necesario. La Dirección de Comunicación tiene está conformado por 6 personas que manejan la comunicación del SENA E a nivel nacional. Y no cuenta con el apoyo de una empresa externa en temas de diseño o logística que permita realizar activaciones BTL. Las máximas autoridades están conscientes de que realizar un Plan de estos es importante, sin embargo, por el momento no se cuenta con los recursos de personal ni presupuestarios.

**¿Qué actividades se han realizado anteriormente, para evitar este problema en el aeropuerto?**

Se han realizado actividades de prensa: Entrevistas, giras de medios y ruedas de prensa, para dar a conocer acerca de la normativa en aeropuerto.

### **¿A su criterio la problemática se da solo en el aeropuerto?**

Así como existe normativa para ingreso por vía terrestre, también hay una normativa para ingreso por vía terrestre, que a mi criterio es más compleja que la aérea, debido a que el ingreso de viajeros por fronteras terrestres es mayor.

Adicionalmente en cuanto a la normativa aérea, el problema se traslada también a los controles posteriores, debido a que el ciudadano piensa que la Aduana solo controla dentro del aeropuerto y desconoce que el control abarca incluso las redes sociales y los domicilios, cuando se presume que en una casa se está comercializando mercadería de contrabando.

### **¿El contrabando afecta a la reputación de la institución?**

Sí afecta, principalmente a la reputación que tiene la institución frente al sector empresarial, el más afectado frente al contrabando. Al ser un ente de control nuestra misión es evitar el contrabando. A los importadores les toca competir con el comercio informal y al SENA E trabajar en su imagen de control y transparencia.

### **¿Cuál es la percepción que, según usted, tiene la ciudadanía del trabajo del Senae? ¿y en qué se basa su percepción?**

Lamentablemente la percepción no es buena. La Aduana fue posiblemente la entidad más corrupta de las épocas pasadas. Y la gente, mayor de 30 años en Ecuador, lo recuerda. No es fácil borrar de la memoria esos recuerdos ni la percepción que tienen aún, a pesar de que ya no se menciona en los medios actos de corrupción de la entidad ni escándalos políticos.

Cómo decirles que la entidad que no controlaba el contrabando ni cobraba impuestos en el aeropuerto ni en fronteras, está hoy entre las número uno en procesos transparentes, según el Foro Económico Mundial. Ya lo hemos dicho

y muchas veces, pero las respuestas que recibimos en redes sociales y en cartas enviadas a los medios, es que no creen que haya cambiado nada, y que todo sigue siendo corrupción.

Cabe recalcar que ésta es la percepción del ciudadano común, no así del empresario, quien tiene relación directa con el SENA y palpa a diario la transformación de la institución.

**¿Por qué cree usted que en años anteriores la Aduana no desarrolló un Plan de Comunicación que permita solucionar esta problemática?**

Por dos razones: El SENA no tenía un mapa de públicos bien estructurado. Para la entidad, su único público clave eran los OCE (Operadores de comercio exterior) y no el ciudadano común. Mas ahora cuentan con un mapa de públicos que ha permitido desarrollar estrategias dirigidas a diferentes públicos.

La otra razón es la poca continuidad de los Dircom. En un mismo año hubo hasta tres Dircom, lo cual no permitió definir, diseñar y ejecutar las estrategias comunicacionales.

**¿El SENA ha ejecutado antes planes o campañas contra el contrabando? si es así ¿cuál fue el resultado?**

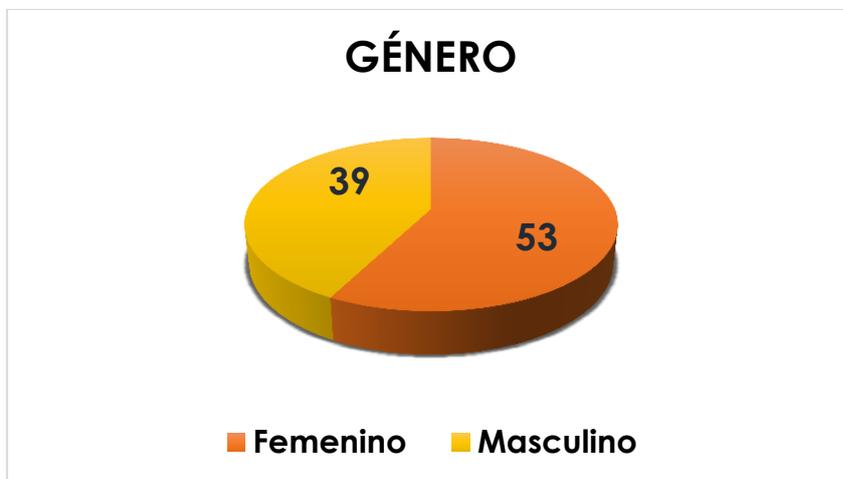
Sí. Por ejemplo la campaña del Programa 1800DELITO, en el que los ciudadanos llaman por denuncias de contrabando, empezó en el 2012. Y aunque la campaña como tal, culminó, el Programa está vigente y se alcanzó hasta el 6 de mayo de 2015 casi mil llamadas por denuncias y \$ 11'000.000 por montos de aprehensión.

## ANEXO 5 Encuestas

**ENCUESTADOS:** 92 personas

Género:

Femenino	53
Masculino	39



Edad Promedio:

20 a 30 años	20
30 a 40 años	32
40 a 50 años	22
50 en adelante	18

## EDAD PROMEDIO

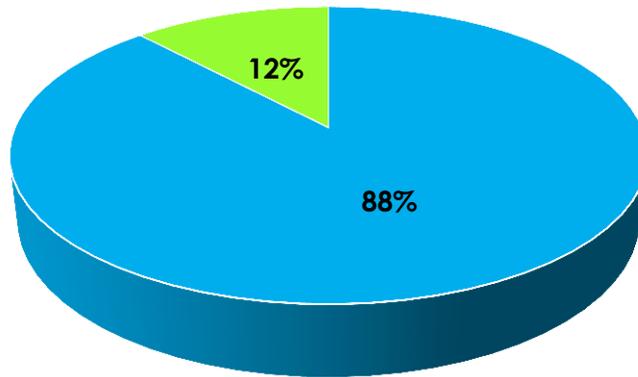


■ 20 a 30 años ■ 30 a 40 años ■ 40 a 50 años ■ 50 en adelante

Nacionalidad:

Ecuatorianos	81
Extranjeros	11

## NACIONALIDAD



■ Ecuatorianos ■ Extranjeros

1. ¿Cuál fue el destino de su último viaje al exterior?

Miami 23

New York 15

Panamá 25

Buenos Aires 12

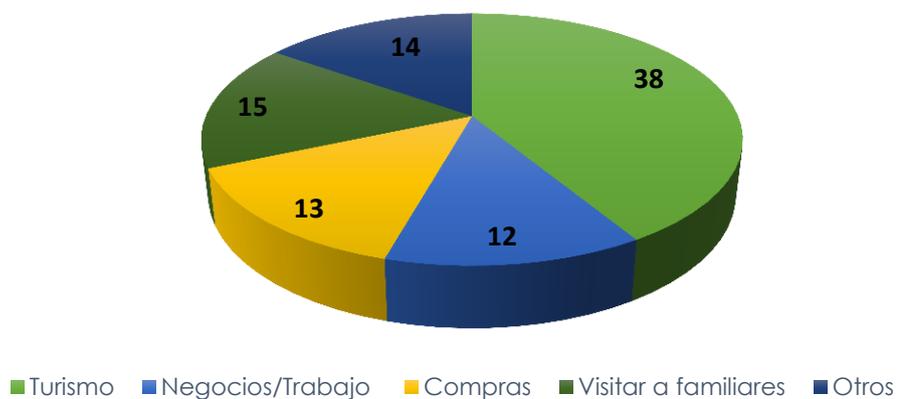
República Dominicana	8
Otros	9



**2. ¿Cuál fue el motivo de su viaje?**

Turismo	38
Negocios/Trabajo	12
Compras	13
Visitar a familiares	15
Otros	14

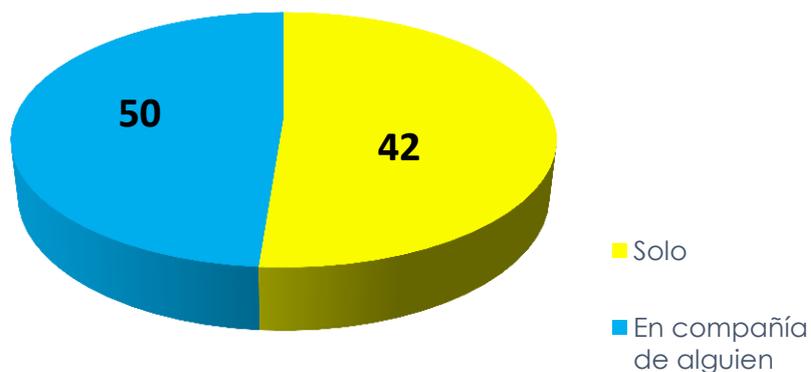
## 2. ¿Cuál fue el motivo de su viaje ?



## 3. ¿Viajó solo (a) o acompañado (a)?

Solo	42
En compañía de alguien	50

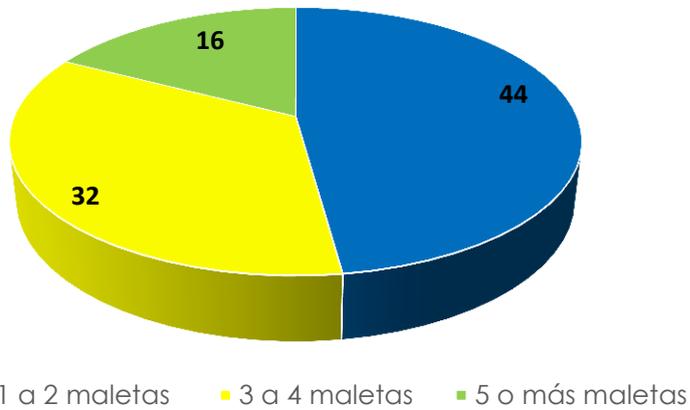
## 3. ¿Viajó solo (a) o acompañado (a)?



## 4. ¿Cuántas maletas trajo?

1 a 2 maletas	44
3 a 4 maletas	32
5 o más maletas	16

#### 4. ¿Cuántas maletas trajo?

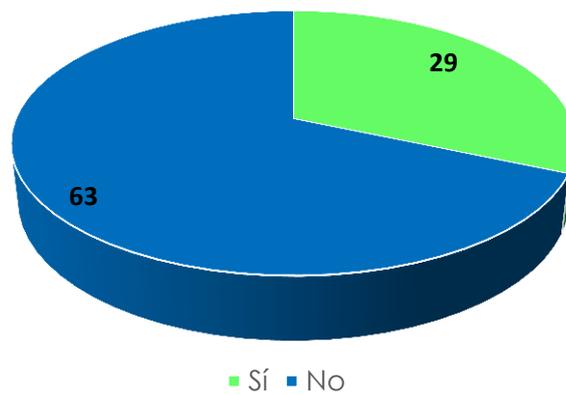


#### 5. ¿En su último viaje pagó por exceso de equipaje?

Sí 29

No 63

#### 5. ¿En su último viaje pagó por exceso de equipaje?

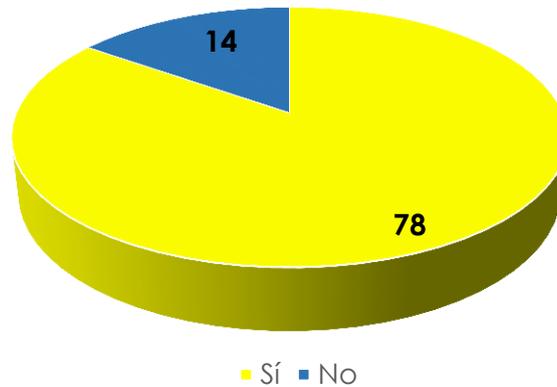


#### 6. ¿Conoce a alguien que venda mercadería que trajo del extranjero?

Sí 78

No 14

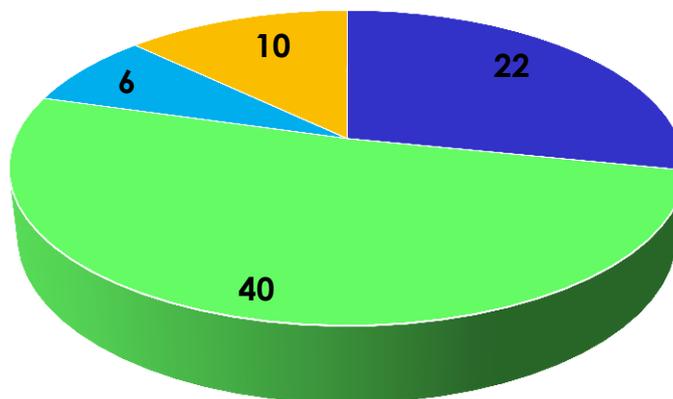
**6. ¿Conoce a alguien que venda mercadería que trajo del extranjero?**



**7. ¿Por qué razón piensa usted que lo hace?**

Es su fuente de trabajo	22
Para ganar un dinero extra	40
Para recuperar el costo del pasaje	6
No sabe	10

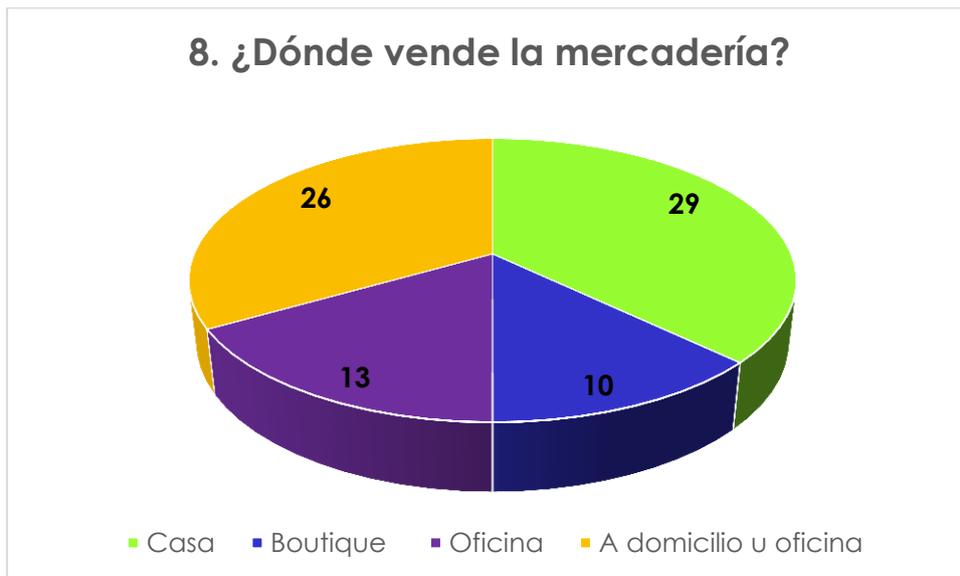
**7. ¿Por qué razón piensa usted que lo hace?**



- Es su fuente de trabajo
- Para ganar un dinero extra
- Para recuperar el costo del pasaje
- No sabe

8. ¿Dónde vende la mercadería?

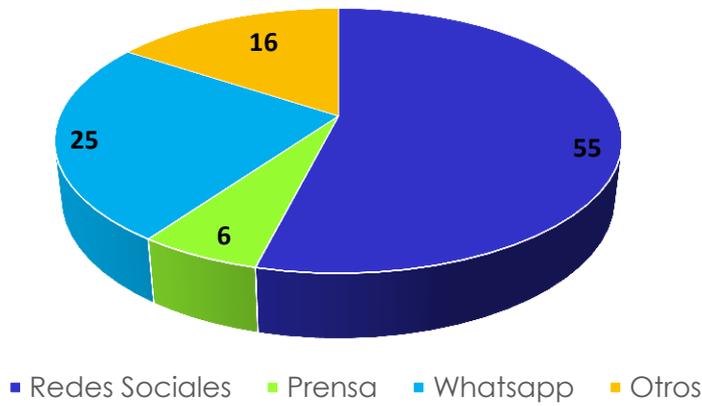
Casa	29
Boutique	10
Oficina	13
A domicilio u oficina	26



9. ¿A través de qué medios promociona la mercadería?

Redes Sociales	55
Prensa	6
Whatsapp	25
Otros	16

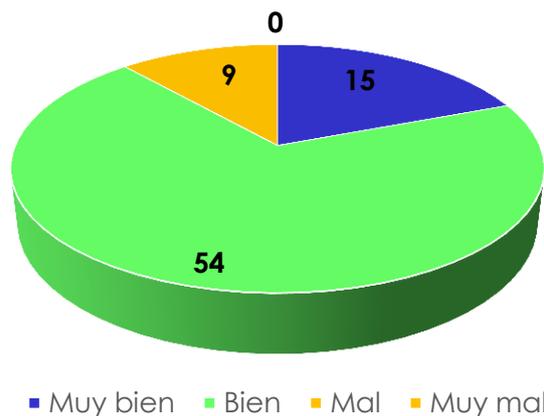
9. ¿ A través de qué medios promciona la mercadería?



10. ¿Le parece bien o mal que venda mercadería que trae de sus viajes?

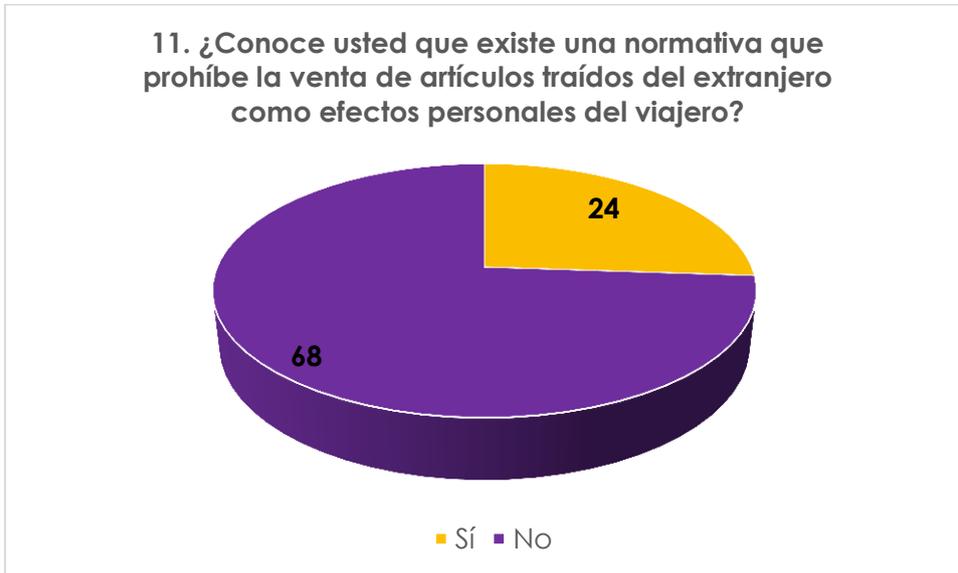
Muy bien	15
Bien	54
Mal	9
Muy mal	0

10. ¿ Le parece bien o mal que venda mercadería que trae de sus viajes?



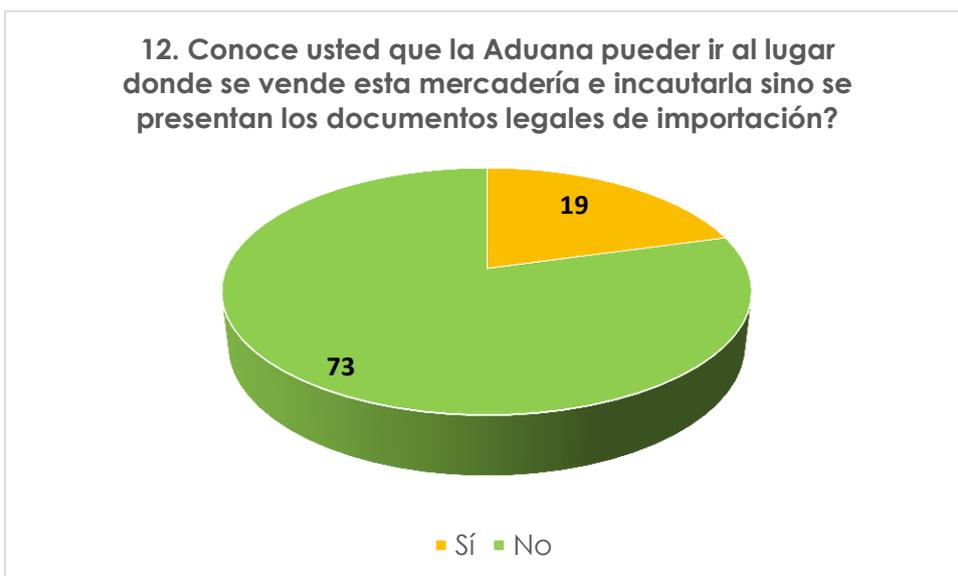
11. ¿Conoce usted que existe una normativa que prohíbe la venta de artículos traídos del extranjero como efectos personales del viajero?

Sí 24  
No 68



12. Conoce usted que la Aduana poder ir al lugar donde se vende esta mercadería e incautarla sino se presentan los documentos legales de importación?

Sí 19  
No 73



13. ¿A su criterio quién debería pagar los impuestos?

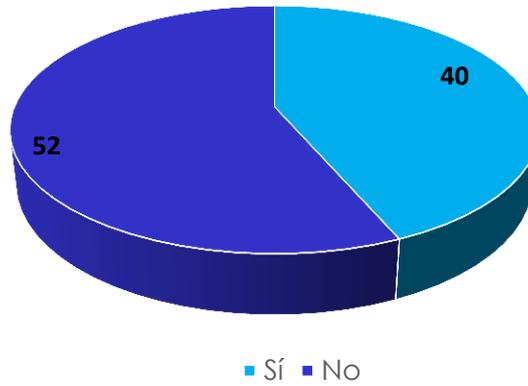
El Estado	23
El ciudadano	56
No sabe	13



14. ¿Usted conoce el destino de sus impuestos?

Sí	40
No	52

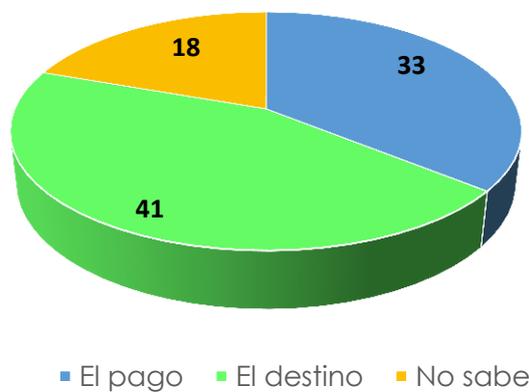
**14. ¿Usted conoce el destino de sus impuestos?**



**15. Según su opinión debe cuestionarse el pago o el destino de sus impuestos**

El pago	33
El destino	41
No sabe	18

**15. Según su opinión debe cuestionarse el pago o el destino de sus impuestos?**



**ANEXO 6**  
**Propuesta gráfica MATUTE**

**NO VENDAS CONTRABANDO**  
**NO COMPRES CONTRABANDO**  
**EL COMERCIO DESLEAL AFECTA A TODOS**

EL CONTRABANDO ES UN DELITO QUE SE SANCIONA HASTA CON 5 AÑOS DE PRISIÓN.



## SEÑALÉTICA AEROPUERTO



Conoce lo que puedes traer a Ecuador sin el pago de tributos ingresando a [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec) sección VIAJEROS o bájate la APP SENAE Móvil.

Está prohibido comercializar lo que ingresa por aeropuerto como efectos personales del viajero.



## HABLADOR

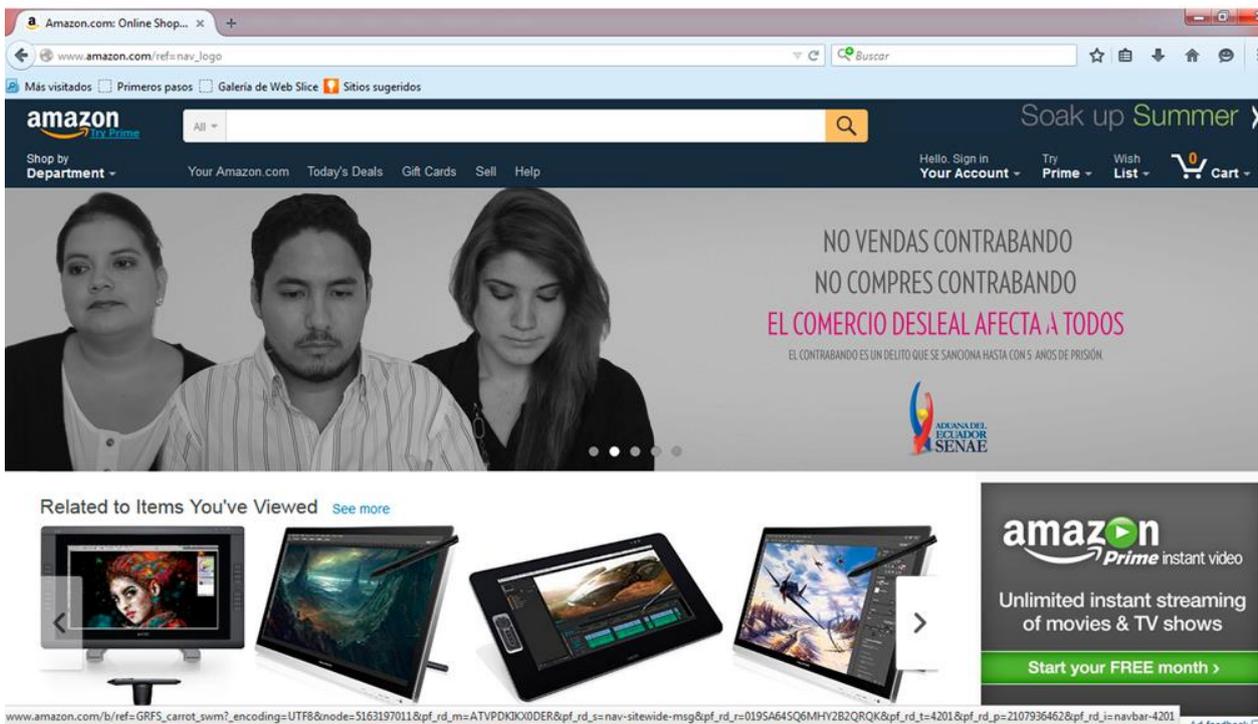
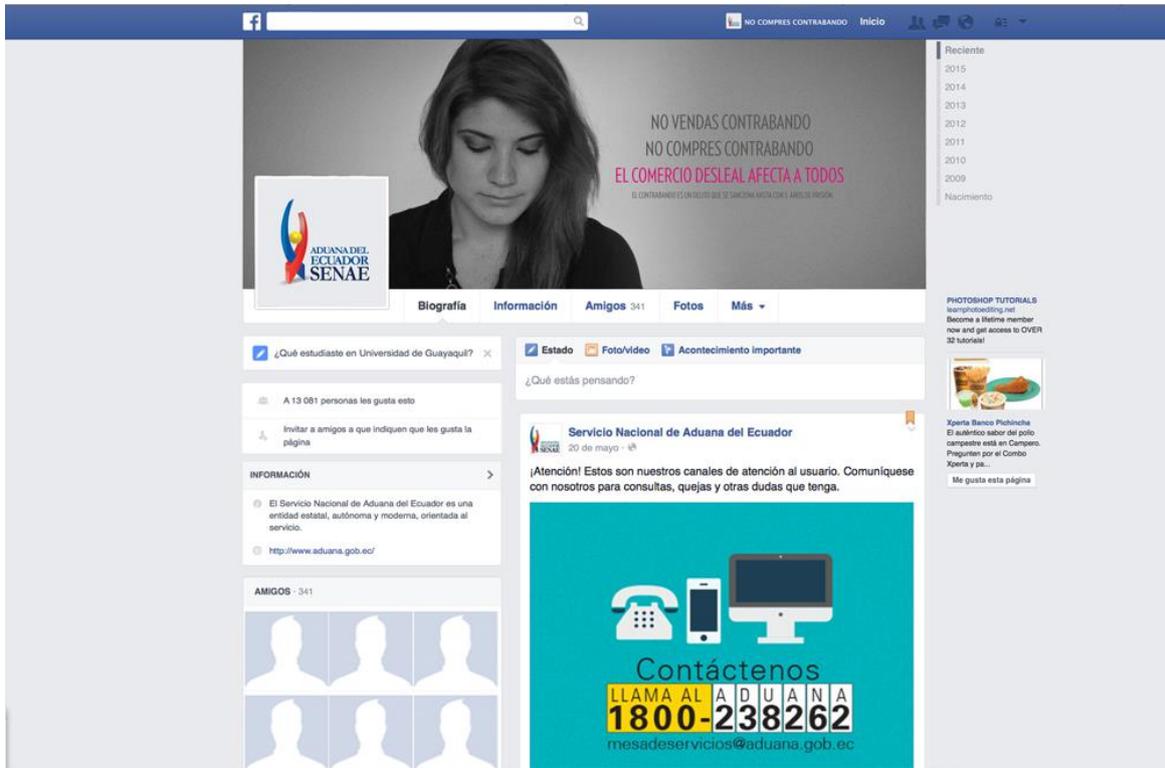
Sus consultas con la Aduana gracias a **SENAE MÓVIL**, desde cualquier lugar donde esté.

Conoce lo que puedes traer a Ecuador sin el pago de tributos ingresando a [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec) sección VIAJEROS o bájate la APP SENAE Móvil.

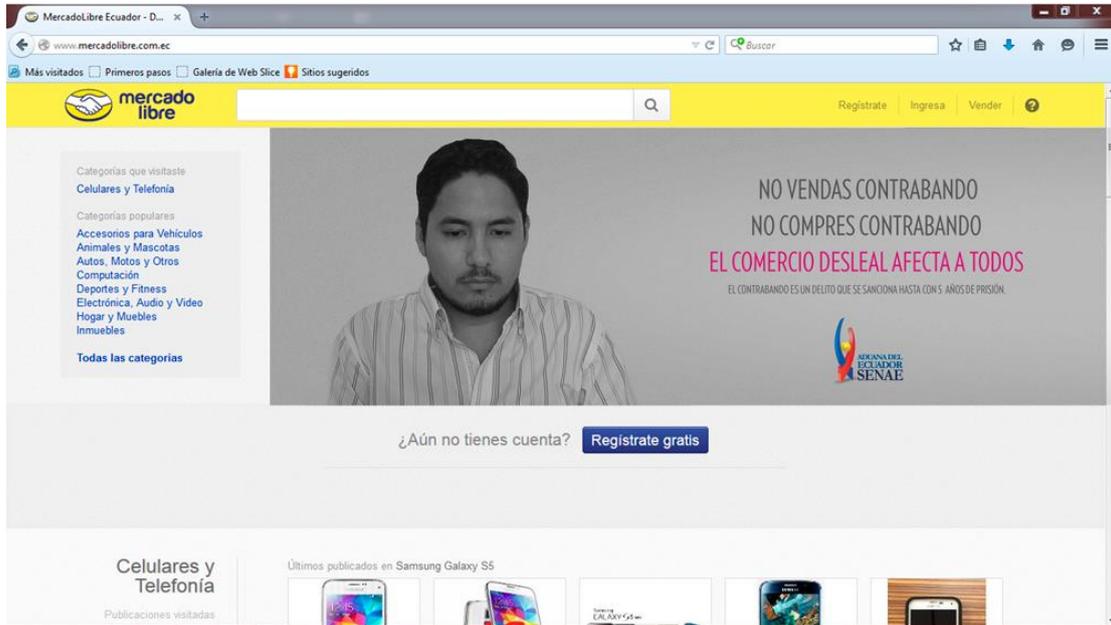
Está prohibido comercializar lo que ingresa por aeropuerto como efectos personales del viajero.



# REDES SOCIALES



# VENTA ONLINE



## ADHESIVO PARA AUTO

NO VENDAS CONTRABANDO  
NO COMPRES CONTRABANDO  
EL COMERCIO DESLEAL AFECTA A TODOS

EL CONTRABANDO ES UN DELITO QUE SE SANCIONA HASTA CON 5 AÑOS DE PRISIÓN.



CAMPAÑA INTERNA SOMOS SENAE





20-25

Impulsamos el buen vivir de la sociedad ecuatoriana, a través de un control eficiente al comercio exterior que promueva una competencia justa en los sectores económicos, atendiendo como base un recurso humano honesto y productivo, una tecnología adecuada y un enfoque la mejor permanente de nuestros servicios.

25-30

Con un referente tecnológico en controles y servicios aduaneros con labor sin precedentes automatizados e inteligentes, sustentados en un recurso humano altamente productivo, con una gestión orientada a los usuarios y a un comercio ágil y seguro.

SOMOS  
**SENAE**  
 LA NUEVA  
 ADUANA



20-25

Impulsamos el buen vivir de la sociedad ecuatoriana, a través de un control eficiente al comercio exterior que promueva una competencia justa en los sectores económicos, atendiendo como base un recurso humano honesto y productivo, una tecnología adecuada y un enfoque la mejor permanente de nuestros servicios.



SOMOS  
**SENAE**  
LA NUEVA  
ADUANA



VISION

Ser un referente tecnológico en controles y servicios aduaneros con todos sus procesos automatizados e integrados, sustentado en un recurso humano altamente productivo, con una gestión orientada a los usuarios y a un comercio ágil y seguro.



CADA VALOR  
TENDRÁ FOTOS  
DE DISTINTAS PERSONAS.



SOMOS  
**SENAE**  
LA NUEVA  
ADUANA



VALORES

**Responsabilidad:**  
enfocar nuestro esfuerzo a cumplir con nuestro trabajo de manera eficaz, eficiente y proactiva; asumiendo los resultados de nuestras acciones.



CADA VALOR  
TENDRÁ FOTOS  
DE DISTINTAS PERSONAS.



**SOMOS  
SENAE  
LA NUEVA  
ADUANA**

**VALORES**

**Honestidad:**  
Ser coherente entre lo que se piensa se dice y hace; tomando decisiones imparciales, objetivas e íntegras.



CADA VALOR  
TENDRÁ FOTOS  
DE DISTINTAS PERSONAS.



**SOMOS  
SENAE  
LA NUEVA  
ADUANA**

**VALORES**

**Lealtad:**  
estar comprometidos individual y colectivamente con el desarrollo del país y la institución.









## STORY BOARD MATUTE

Es mejor conocer las consecuencias de nuestro actos

Yo siempre viajo al extranjero para traer mercadería y venderla.  
Yo nunca pago impuestos

Yo traigo ropa, perfumes y relojes. Luego, al llegar al aeropuerto, miento y digo que son para mí y mi familia

Lo que compro afuera por \$50 lo vendo acá en \$80 y aún así el precio es más bajo de lo normal

3.400 millones de dólares recaudados en el 2014.  
¡Cuántas más escuelas, hospitales y carreteras se hubieran construido con tus impuestos!

Yo no sabía que esto era ilegal

No sabía que estaba perjudicando a otros



No sabía que esto era contrabando



119.000 empresas productoras nacionales.  
12.000 importadores formales.  
Miles de puestos de trabajo afectados por este comercio desleal...

NO VENDAS CONTRABANDO  
NO COMPRES CONTRABANDO  
**EL COMERCIO DESLEAL AFECTA A TODOS**  
EL CONTRABANDO ES UN DELITO QUE SE SANCIONA HASTA CON 5 AÑOS DE PRISIÓN.



**LOGOTIPO PLATAFORMA SAC.- COMPARTE TUS CONOCIMIENTOS**



**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**