



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**Análisis de imagen para la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) de  
Tulcán, y propuesta de un plan de comunicación para mejorar la  
percepción de los públicos externos ante la misma**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesor Guía:  
Vinicio Muñoz

**AUTORA:**  
**NATALY MARICELA ROMERO LUCERO**

Año  
2011

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Vinicio Muñoz  
Ingeniero en Administración de Empresas  
C.I.: 170725252-2

### **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”.

---

Nathaly Romero  
C.I.: 040148266-6

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecerle a mi Dios, quien me ha dado la vida y la fortaleza para seguir adelante en el arduo trabajo del vivir.

A mis queridos padres y hermanas quienes han sido mi pilar fundamental y mi razón de ser, y a mi querido profesor Vinicio quien ha sido el que guía y enriquece mi trabajo.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con mucho cariño a mis queridos Padres y Hermanas quienes han sido mi apoyo mi fortaleza y mi gran fuente de inspiración.

Mami, Papi gracias por todo lo que han hecho por mí, son lo más valioso en mi vida.

A mí querido novio Patricio por acompañarme en los malos y buenos momentos.

A mis profesores de la universidad ya que han hecho de mí una persona mejor y a mis queridas amigas Ingrid y Vicky por compartir grandes momentos a mi lado.

## RESUMEN

En el desarrollo de la investigación se abordaron temas de interés significativo para el diseño de una propuesta de comunicación.

A partir de momentos históricos trascendentales como el descubrimiento de América se genera la posibilidad de un nuevo sistema de comercio a nivel mundial con una marcada realidad económica, social y política como preámbulo para el nuevo ordenamiento de globalidad y libre mercado, Ecuador no escapa a esta realidad, es entonces que debe estructurar todo un marco jurídico que regule las relaciones comerciales; es así que, el 13 de julio de 1966 se expide la Ley Orgánica de Aduanas con su consecuente creación de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, bajo este escenario la CAE tiene a su cargo la vigilancia y control en la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las zonas de frontera tanto al norte como al sur del país.

Con estos antecedentes en el capítulo primero se abordan todos los elementos que involucran a la Corporación Aduanera Ecuatoriana y su marco teórico, conceptual y referencial, con la determinación de los elementos que describen el problema que enfrenta la institución en el manejo de su imagen corporativa. Se definen e identifican a los diversos públicos tanto internos como externos actores del contexto empresarial para enmarcarlos hacia la CAE como una institución o empresa pública. Se identifica además la cultura o culturas organizacionales como elemento incidente en el desarrollo de la imagen pública, interna, externa y comercial.

En el capítulo II, se realiza un diagnóstico situacional mediante al análisis de las fuerzas y factores determinantes para establecer los escenarios actuales en los que actúa la Corporación Aduanera Ecuatoriana, estos factores se los identifica en concordancia con los aspectos del macro entorno como factores económicos: Producto Interno Bruto, su incidencia y participación hacia la

evolución de la economía nacional con su aporte hacia el desarrollo de los sectores productivos, no puede dejarse de lado la inversión extranjera en este proceso de análisis; se abordan los factores políticos ingrediente gravitante para el desarrollo de las instituciones sean públicas o privadas, es pertinente hacer hincapié en aspectos como la estabilidad e inestabilidad política, los acuerdos nacionales e internacionales, no se deja de lado el abordar el análisis de factores socio culturales como los niveles de educación, corrupción entre otros. Se efectúa un análisis de la intervención de las técnicas de información en la gestión aduanera.

Para desarrollar un análisis del micro entorno o micro ambiente se adopta como herramienta el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con sus variables: rivalidad del mercado en el que se identifica el mercado en el que se desenvuelve la gestión de la Corporación Aduanera Ecuatoriana de Tulcán; la amenaza de nuevos ingresantes que se constituirán en competencia tanto directa como indirecta, la amenaza de productos o servicios sustitutos y complementarios para la gestión aduanera; otro indicador o fuerza considerada es el poder de negociación de los clientes y proveedores.

En el capítulo III, se prepara un análisis de la situación actual de la Corporación Aduanera Ecuatoriana frente a su público externo, se determina parámetros de evaluación de la percepción de la imagen externa, considerando la imagen pública que establece un 50% de percepción aceptable tanto por el público como por los expertos, se evalúa la imagen comercial; de manera similar al caso anteriormente citado denota un 50% de percepción aceptable por los agentes aduaneros y las personas de tránsito en la frontera. Se establecen los parámetros y las escalas de valoración de las dimensiones de la imagen externa. Se establece la filosofía institucional de la Corporación Aduanera del Ecuador Tulcán, la misma que se encuentra alineada a la filosofía de la Corporación Nacional de Aduanas. Se logra establecer los objetivos, políticas así como los ejes estratégicos.

En el capítulo IV, se desarrolla una propuesta del plan estratégico de comunicación, que servirá de direccionamiento para la zona distrital de Tulcán, se determina la filosofía que debe adoptar la CAE Tulcán, definiendo la visión, misión, valores, políticas, objetivos estratégicos enfocados hacia el desarrollo de la imagen, determinando además los canales de comunicación así como los medios publicitarios de los cuales debe aprovechar la institución para dar a conocer toda su acción. Finalmente en el capítulo V se preparan las conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta para la aplicación de la propuesta y la validación de la presente investigación.



## ABSTRACT

In the development of the investigation topics of significant interest were approached for the design of a communication proposal.

Starting from momentous historical moments as the discovery of America the possibility is generated from a new trade system to world level with a marked economic, social reality and politics as preamble for the new global classification and liberate market, Ecuador it doesn't escape to this reality, it is then that it should structure an entire juridical mark that regulates the commercial relationships; it is so, July 13 1966 are sent the Organic Law of Customers with their consequent creation of the Corporation Ecuadorian Customs, under this scenario he/she FALLS her he/she is responsible for the surveillance and control in the entrance and people's exit, goods and means of transport for the frontier areas as much to the north as to the south of the country.

With these antecedents in the first chapter all the elements are approached that involve to the Corporation Ecuadorian Customs and their theoretical, conceptual mark and referential, with the determination of the elements that you/they describe the problem that faces the institution in the handling of their corporate image.

They are defined and they identify the diverse publics so much internal as external actors of the managerial context to frame them toward he/she FALLS her like an institution or public company. It is also identified the culture or organizational cultures as incident element in the development of the public image, it interns, external and commercial.

In the chapter II, he/she is carried out a situational diagnosis by means of to the analysis of the forces and decisive factors to establish the current scenarios in those that the Corporation acts Ecuadorian Customs, these factors identify

them to him in agreement with the aspects of the macro environment as economic factors: Internal product, their incidence and participation toward the evolution of the national economy with their contribution toward the development of the productive sectors, it cannot be left aside the foreign investment in this analysis process; the factors political ingredient are approached for the development of the institutions they are public or private, it is pertinent to make stress in aspects like the stability and political uncertainty, the national and international agreements, it is not left aside approaching the analysis of cultural factors partner as the education levels, corruption among others. An analysis of the intervention of the techniques of information is made in the administration customs.

To develop an analysis of the micro environment or ambient micro is adopted as tool the pattern of the five forces of Porter, with its variables: rivalry of the market in which the market is identified in the one that the administration of the Corporation Ecuadorian Customs of Tulcán is unwrapped; the threat of new competitors that you/they will be constituted in competition so much direct as insinuation, the threat of products or services substitutes and complementary for the administration Customs; another indicator or considered force is the power of the clients' negotiation and suppliers.

In the chapter III, he/she gets ready an analysis of the current situation of the Corporation Ecuadorian Customs in front of their external public, it is determined parameters of evaluation of the perception of the external image, considering the public image that establishes 50% of acceptable perception as much for the public as for the experts, the commercial image is evaluated; in a similar way to the previously mentioned case denotes 50% of acceptable perception for the agents customs officers and traffic people in the frontier. The parameters and the scales of valuation of the dimensions of the external image settle down. The institutional philosophy of the Corporation settles down Customs of the Ecuador Tulcán, the same one that is aligned to the philosophy

of the National Corporation of Customers. It is possible to establish the objectives, political as well as the strategic axes.

In the chapter IV, a proposal of the strategic plan of communication is developed that will serve of management for the area distrital of Tulcan, the philosophy is determined that should adopt the Tulcan FALLS, defining the vision, mission, values, political, strategic objectives focused toward the development of the image, also determining the communication channels as well as the advertising means of which it should take advantage of the institution to give to know all its action. Finally in the chapter V gets ready the conclusions and recommendations that will be taken into account for the application of the proposal and the validation of the present investigation.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>1 CAE, HACIA UNA NUEVA PERSPECTIVA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Reseña Histórica CAE .....	3
1.2 Giro del Negocio .....	6
1.3 Base Legal .....	8
1.4 Definición del Problema .....	9
1.4.1 Diagrama de Ishikawa .....	12
1.4.2 Análisis del Diagrama de Ishikawa .....	13
1.5 Objetivo del Estudio .....	14
1.5.1 Objetivo General .....	14
1.5.2 Objetivos Específicos .....	14
1.6 Justificación .....	15
1.7 Marco Teórico .....	16
1.8 Comunicación Corporativa .....	17
1.8.1 Concepto .....	17
1.8.2 Definiciones .....	18
1.8.3 Importancia de la Comunicación Corporativa .....	20
1.8.4 Comunicación de Dirección .....	21
1.8.5 Comunicación de Marketing .....	22
1.8.6 Comunicación Organizativa .....	23
1.8.7 Comunicación Interna .....	24
1.8.8 Objetivos de las Organizaciones .....	28
1.8.9 Relaciones Públicas .....	29
1.9 Los Públicos .....	30
1.9.1 Públicos Internos .....	32
1.9.2 Públicos Externos .....	32
1.9.3 Importancia de los Públicos Externos .....	32
1.10 Cultura Organizacional: Un Modelo .....	33
1.11 Imagen .....	34
1.11.1 Estrategias de Proyección de Imagen .....	36
1.11.2 Imagen Pública .....	38
1.11.3 Imagen interna .....	38
1.11.4 Imagen Comercial .....	39
1.11.5 Análisis de Imagen y Auditoría de Imagen .....	39
1.11.6 Aspectos de la Auditoría de Imagen .....	40
1.12 Marco Conceptual Caso CAE .....	41
1.13 Organigrama Estructural y Funcional CAE .....	46
1.14 Situación Comunicacional Actual de la CAE .....	48
1.14.1 Canales de Comunicación CAE .....	49
1.14.2 Filosofía Empresarial CAE .....	51
1.15 Importancia de la CAE en la Ciudad de Tulcán .....	61

<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>64</b>
<b>2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	<b>64</b>
2.1 Análisis Situacional.....	64
2.2 Análisis del Macro Ambiente .....	64
2.2.1 Factores Económicos Nacionales .....	65
2.2.2 Producto Interno Bruto (PIB).....	68
2.2.3 Inversión Extranjera .....	69
2.2.4 Factores Socio Culturales .....	70
2.2.5 Factores Políticos .....	72
2.2.6 Factores Tecnológicos.....	75
2.2.7 Matriz resumen Macro-Ambiente .....	78
2.3 Análisis del Microambiente.....	79
2.3.1 Identificación de Públicos Externos .....	80
2.3.2 Competencia.....	80
2.3.3 Productos Sustitutos .....	81
2.3.4 Proveedores.....	82
2.3.5 Intermediarios .....	83
2.3.6 Matriz resumen Micro Ambiente .....	83
2.4 Análisis Interno.....	84
2.4.1 Aspectos Legales, Administrativos, Organizacionales, Logística, Financiero, Tecnológico.....	84
2.5 Diagnóstico.....	88
2.5.1 Análisis FODA.....	88
2.5.2 Matriz de Acción, Cruce DA, FA, DO, FO .....	90
2.6 Balance Situacional.....	91
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>93</b>
<b>3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAE FRENTE A SU PÚBLICO EXTERNO</b> .....	<b>93</b>
3.1 Determinación del Diagnóstico .....	93
3.2 Estimación de Parámetros .....	94
3.3 Metodología.....	96
3.4 Instrumentos de Investigación.....	104
3.4.1 Entrevistas a Representantes de empresas que disponen del servicio en la CAE Tulcán para Comercio Exterior.....	104
3.4.2 Encuestas a Agentes de Vigilancia y Control Aduanero de la CAE Tulcán .....	106
3.4.3 Encuesta a la Comunidad de Tulcán que realiza Actividades de Tránsito en la Frontera.....	107
3.5 Tabulación.....	109
3.5.1 Resultados de la Evaluación de la Imagen Pública .....	109
3.5.2 Resultados de la Evaluación de la Imagen Comercial .....	111

3.6	Conclusiones.....	121
3.7	Recomendaciones.....	122
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>123</b>
<b>4</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>123</b>
4.1	Propuesta de Direccionamiento Estratégico Zona Distrital Tulcán.....	123
4.1.1	Valores.....	123
4.1.2	Misión.....	128
4.1.3	Visión .....	129
4.1.4	Políticas .....	130
4.1.5	Procesamiento de Trámites Aduaneros .....	131
4.1.6	Recursos Humanos.....	132
4.1.7	Operaciones.....	132
4.2	Estrategias .....	133
4.3	Evaluación del Plan de Comunicación Actual .....	134
4.3.1	Grupo Objetivo.....	134
4.3.2	Objetivos Actuales .....	135
4.3.3	Necesidades de Información.....	136
4.3.4	Conclusiones .....	136
4.3.5	Propuesta del Plan de Comunicación .....	137
4.3.5.1	Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación.....	137
4.3.5.2	Mapa de Públicos.....	139
4.3.5.3	Mapa de Efectos .....	140
4.3.5.4	Mix de Comunicación .....	141
4.3.5.5	Planes Operativos .....	142
4.3.5.6	Plan de Acción .....	148
4.4	Ejecución y Control.....	152
4.4.1	Cuadro de Resultados .....	152
4.4.2	Presupuesto.....	153
4.5	Crónograma .....	154
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>155</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>155</b>
5.1	Conclusiones.....	155
5.2	Recomendaciones.....	156
Bibliografía .....		158
Anexos .....		160

## INTRODUCCIÓN

Desarrollar y mantener una imagen corporativa es clave en la gestión de toda institución sea esta pública o privada, más aún cuando la organización debe guardar una hegemonía y concordancia con sus usuarios que son la base de su acción. La falta de estrategias claras que le permitan articular la percepción interna y externa debilita su posicionamiento y credibilidad ante la comunidad. Por esto, es de vital importancia el diseñar planes estratégicos de comunicación que acompañados de procesos de auditoría permitan identificar factores críticos a ser debidamente considerados, como la falta de comunicación e información hacia sus distintos actores y beneficiarios, en este caso la Corporación Aduanera Ecuatoriana hacia sus colaboradores, empresarios, importadores, exportadores, transportistas y la comunidad de la ciudad de Tulcán. Por consiguiente, esto hace que las instituciones se mantengan completamente alejadas de las verdaderas necesidades de sus clientes, usuarios y consumidores, sin lograr implementar procesos de comunicación eficientes.

Toda institución debe contar con un plan de comunicación integral para mejorar la percepción e imagen pública, interna y comercial, hacia sus clientes o grupos objetivos, desarrollando una cultura organizacional definida. Más cuando se trata de instituciones de significativa actuación en el quehacer diario de grupos sociales como la CAE, constituida en un eje interactivo para fomentar la generación económica y potencializar el desarrollo productivo de polos económicos como son las zonas de frontera.

Bajo este contexto es necesario dinamizar la percepción de la imagen pública de la institución que actualmente goza de un 50% de percepción aceptable por parte del público y de expertos en materia aduanera. Desde otra óptica debe encaminarse acciones para mejorar la imagen comercial de la institución que similar al caso anterior cuenta con 50% de aceptación por parte de los agentes

aduaneros y las personas de tránsito en la frontera, siendo el escenario en el que se desenvuelve el distrito Tulcán de la CAE.

Con la implementación del plan estratégico de comunicación se trabaja activamente hacia un servicio al cliente diferenciado como un valor agregado, mejoramiento continuo como una filosofía de vida, desde la optimización de los recursos, administrando, normalizando y automatizando los procesos; asegurando la calidad con base en el compromiso institucional.



# CAPÍTULO I

## 1 CAE, HACIA UNA NUEVA PERSPECTIVA

### 1.1 Reseña Histórica CAE

Gráfico 1.1 Edificio Antiguo CAE Tulcán



Fuente: Autoras

El quehacer aduanero existe desde tiempos inmemoriales: Se puede saber de ello en los diversos estudios que sobre historia existen; sin embargo, después del descubrimiento de América, el 12 de Octubre de 1492, se genera, la posibilidad de un nuevo sistema de comercio a nivel mundial, y posteriormente, una realidad económica, política y social para atender los diversos procesos de importación y exportación, y como consecuencia surgen las Aduanas<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Organismo responsable de la aplicación de la Legislación Aduanera y del control de la recaudación de los derechos de Aduana y demás tributos; encargados de aplicar en lo que concierne la legislación sobre comercio exterior, generar las estadísticas que ese tráfico produce y ejercer las demás funciones que las leyes le encomiendan. El término también designa una parte cualquiera de la administración de la aduana, un servicio o una oficina.

respectivas, desde las colonias españolas, inglesas u otras en el resto del mundo.

El control aduanero en nuestro país se remonta a la época colonial donde se estableció un pago de derechos aduaneros y actividades de control para la exportación legal de ciertos productos; ya que, generalmente son exportados ilegalmente; por ejemplo, el tabaco. De esta forma es como surge el pago de impuestos a la salida y al ingreso de las mercancías.<sup>2</sup>

Los funcionarios designados comienzan la realización de diversas actividades burocráticas, designándose para este fin un contador y tesorero. Entre las tareas está asistir a las Juntas de Hacienda, subastas públicas y efectuar el cobro de almojarifazgo, llevar los libros de contabilidad, etc.

Es así que la contaduría pública de Guayaquil no tendría un edificio propio hasta 1760, por ese entonces se trabajaba en casas alquiladas. Esta situación fue tratada en Junta de Hacienda en 1736, no es sino hasta 1757 que el visitador Juan Martín de Sarratea ordena la construcción de una aduana en cuyo piso alto se ubique la contaduría.

Es claro que la posición geográfica de Guayaquil determine que a finales del siglo XVII hasta el siglo XIX, sea la escala obligada en las rutas de navegación entre Perú – Panamá – España y viceversa; así mismo fue, y sigue siendo, el portón de entrada de los productos que debían llegar a Quito y otros lugares de lo que hoy es el territorio ecuatoriano; existe escasa información histórica posterior, que indique los avances registrados en el tema corporativo.

El 13 de julio de 1988 se expide la Ley Orgánica de Aduanas y se crea la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) como una persona jurídica de

---

<sup>2</sup> Mediante las reformas borbónicas, no era permitido realizar comercio a las colonias, sin embargo los diferentes virreinos, y principales ciudades coloniales, realizaron comercio entre sí, considerado como tal “contrabando”. Al respecto véase Revista del Archivo Histórico del Guayas. Diciembre (1980) N° 18 Estudio sobre Guayaquil Colonial. Laviana Cuetos, María Luisa. Colección Guayaquil y el Río. Archivo Histórico del Guayas. 1999.

derecho pública con duración indefinida, constituida con patrimonio del Estado, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil".<sup>3</sup> Se le entregan las facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera, de conformidad a esta ley y su reglamento. Formándose la Corporación Aduanera Ecuatoriana empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio nacional e internacional de Comercio Exterior, conformada por un grupo de personas con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.

Es en esos ámbitos en los que el Agente de Aduanas, desde el año 1988, comienza a aportar al Sistema Aduanero Ecuatoriano con su capacidad profesional e infraestructura operacional, apoyado por personal técnico y auxiliar calificado con modernos sistemas de soporte tecnológico, logrando que tanto a importadores como a exportadores les hayan sido aplicados los regímenes tributarios y aduaneros de acuerdo al tipo de operaciones que realicen.

**Gráfico 1.2 Frontera Ecuador-Colombia**



Fuente: Google Earth

<sup>3</sup> CAE. URL: <http://aduana.gov.ec/contenido/introducción.html> (28/09/2010, 5:30 pm)

Actualmente la CAE cuenta con ocho distritos aduaneros situados en Quito, Cuenca, Esmeraldas, Manta, Guayaquil Tulcán, Latacunga, Puerto Bolívar, Huaquillas y Loja. El Distrito Aduanero de Tulcán cuenta con 50 personas que trabajan en las diferentes áreas. La mayor parte del personal, 30 personas, se encuentra en el área de bodegas, 10 en el área administrativa, 5 asignados a la bodega propiamente y 5 en el área de gerencia.

## **1.2 Giro del Negocio**

La CAE Tulcán es una distrito aduanero que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas de límite con Colombia; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados, y la prevención, persecución así como sanción de las infracciones aduaneras.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana de Tulcán es una compleja organización que ayuda a mantener el orden de toda una nación debiendo confrontar el hecho de la exportación ilegal de productos nacionales desde Colombia. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

**Gráfico 1.3 Exteriores CAE**



**Fuente:** Autoras

**Gráfico 1.4 Parque Central Exteriores CAE Tulcán**



**Fuente:** Autoras

**Gráfico 1.5 Puente Frontera Colombia- Ecuador Exteriores CAE**



Fuente: Autoras

**Gráfico 1.6 Tránsito Frontera: Ecuador- Colombia**



Fuente: Autoras

### **1.3 Base Legal**

El distrito CAE Tulcán funciona de acuerdo a la Ley Orgánica de Aduanas, el Código Tributario y el Código de Procedimiento Civil para fijar las obligaciones

tributarias, operaciones tributarias, controversias, reclamos y recursos que se presenten. Así como asuntos de delito aduanero y contrabando. También se establecen las regulaciones para los agentes de aduana.<sup>4</sup>

#### **1.4 Definición del Problema**

La CAE Tulcán es una organización importante debido a su proximidad con la frontera, ha tenido éxito logrando la disminución del contrabando aduanero y contra la corrupción que va de la mano con este ilícito; esto se logra con excelente servicio, mejor y mayor atención; y orientado a la satisfacción de expectativas de los usuarios.

A pesar de ser un distrito aduanero pequeño ha tenido una evolución positiva lograda con el trabajo activo, a la medida de las capacidades de su equipo humano para la coordinación de actividades y la toma de decisiones, como un esfuerzo permanente que busca satisfacer las necesidades de sus usuarios en el tráfico de mercancías para armonizar el libre comercio y reprimir el contrabando.

Considerando la realidad de la organización, la comunicación corporativa es una herramienta necesaria para mejorar la imagen e identidad en la CAE Tulcán para reforzar la cultura organizacional, aplicando un plan de comunicación adecuado con énfasis en el público externo.

En general, se advirtió que en la CAE Tulcán probablemente existe un limitado manejo de canales de comunicación y una desactualización en los sistemas de información; por lo tanto se hace urgente un diagnóstico de la identidad e imagen corporativa mediante una auditoría de imagen. Es necesario transparentar el manejo aduanero de tal manera que la sociedad pueda conocer su labor. Se debe adoptar un camino claro que sea viable y con

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica de Aduanas. (2007): URL: <http://www.aduana.gov.ec/archivos>

objetivos precisos con el soporte de un público interno que genere confianza en la institucionalidad del Estado.

Los directivos desconocen de las expectativas de los agentes aduaneros, los participantes en la cadena logística, como son transportadores, almacenistas, bancos, compañías de seguros, entre otros que forman parte de las operaciones de ingreso y salida de la mercancía de Tulcán a Colombia. El público tiene un conocimiento escaso de la filosofía de la organización: políticas, imagen, productos o servicios en detalle.

Finalmente en la organización hay una falta de coordinación de las actividades relacionadas con las obligaciones de control, requisitos y actuaciones que deben realizarse ante otros organismos que velan por la calidad de la vida, la seguridad de las mercancías, la seguridad interna y el respeto a la propiedad intelectual e industrial, entre otras; lo que ocasiona conflictos externos, produce un desconocimiento en normas y disposiciones aduaneras y de comercio exterior.

Hay un desconocimiento del papel de la CAE Tulcán, en relación a la lucha contra la defraudación tributaria, la delincuencia organizada, detallando el papel de las aduanas en la percepción de los ingresos, la evolución del comercio internacional, la seguridad de los ciudadanos, las nuevas técnicas de los intercambios, y la importancia creciente de la fiscalidad indirecta.

Es necesario controlar los procesos de comunicación, determinar cuándo, qué y por qué canal informar para reducir el número de mensajes erróneos. Si no se fortalece la interacción y participación activa de las entidades interesadas, y los agentes aduaneros no mejorará la cooperación en el sector aduanero.

Es decir que la elaboración e implementación de un plan de comunicación estratégica mejorará a nivel externo los canales de comunicación de manera rápida, efectiva y confiable que permita detectar así como solucionar los

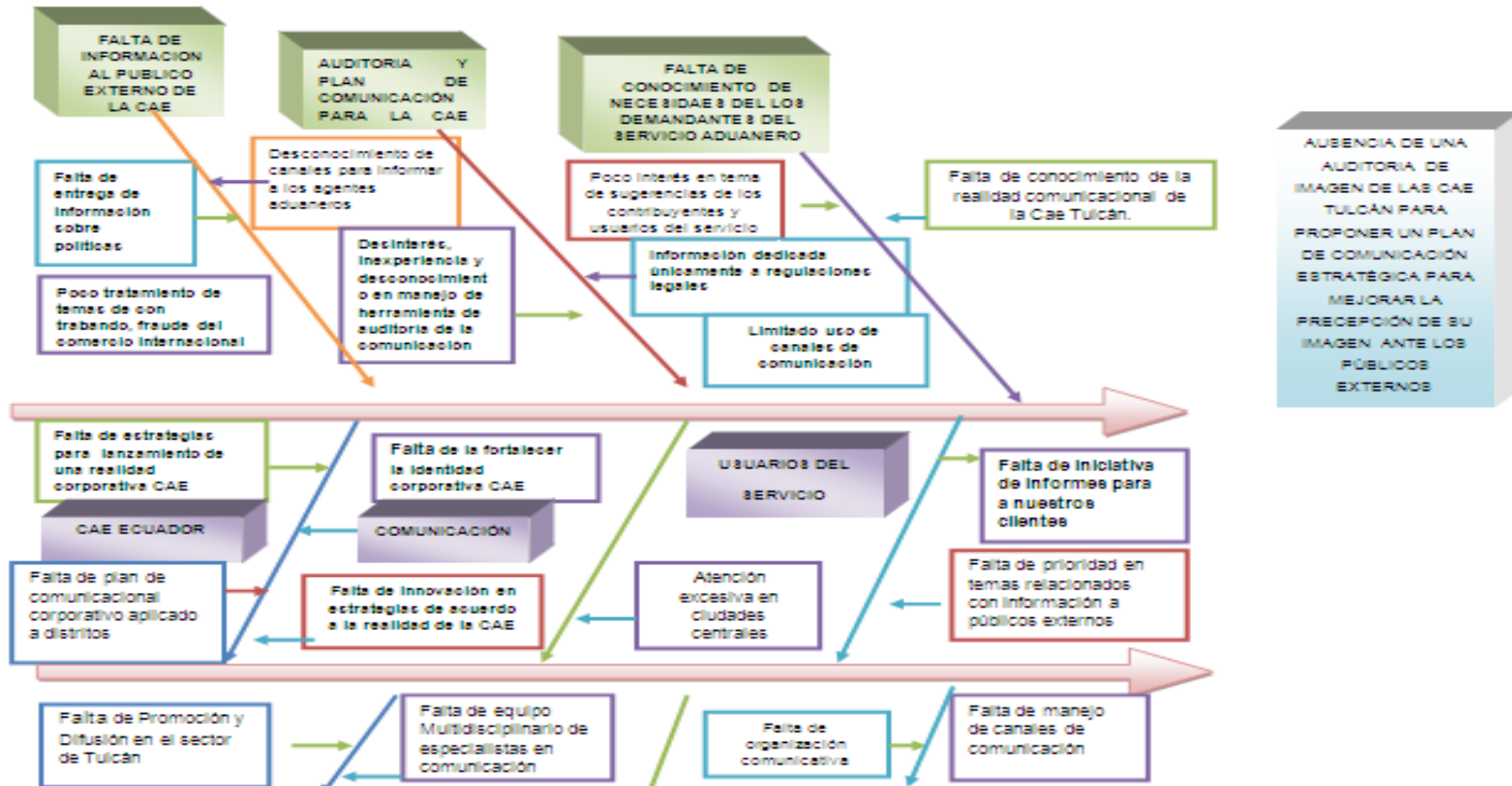


inconvenientes y sugerencias planteadas por los contribuyentes, usuarios del servicio aduanero público en general, para el cumplimiento de sus obligaciones.

Al tener una distribución organizada con las funciones de cada departamento, mejorará notablemente las relaciones con sus públicos externos y su imagen institucional. Se responderán las inquietudes de los usuarios, permitiendo una pronta y transparente respuesta, de conformidad a las políticas institucionales.

### 1.4.1 Diagrama de Ishikawa

Gráfico 1.7 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Autoras

## **1.4.2 Análisis del Diagrama de Ishikawa**

### **Mercado Aduanero**

- El mercado aduanero demanda que las empresas atiendan no solo a los usuarios finales, también deben atender a otros especializados (agentes aduaneros con representación a nivel de Tulcán) bajo un buen manejo de información actual; pero, sobre todo con el estudio de nuevos canales de comunicación como es el caso de la aplicación de las Relaciones Públicas.
- La CAE Tulcán debe funcionar con un adecuado plan de comunicación para mejorar la percepción de su imagen actual ante los públicos externos, e incluir una auditoría de comunicación para medir la aceptación de los servicios.

### **Comunicación Organizacional CAE Tulcán**

- El diagnóstico de la comunicación organizacional de la CAE Tulcán. Le debe permitir ampliar su propuesta de canales de comunicación a usuarios: instituciones, agentes aduaneros a nivel de Tulcán; para esto se debe identificar un mapa de públicos y estrategias para llegar a los mismos.
- Al no contar con un plan de comunicación adecuado para cada tipo de usuario, no se logra satisfacer las necesidades particulares de cada uno de los actores: agentes aduaneros, personas naturales, instituciones, etc.

### **Implementación y Monitoreo del Plan de Comunicación CAE Tulcán**

- Luego de incorporar expertos a cargo de la auditoría y plan de Comunicación en la CAE Tulcán se hace necesario un monitoreo para la

evolución del mismo. De esta forma los usuarios se familiarizarán con la estrategia y desarrollo respectivo.

- Se debe realizar una planificación del plan de comunicación considerando los gastos administrativos, y el personal actual para determinar la rentabilidad de la implementación del mismo.

## **1.5 Objetivo del Estudio**

### **1.5.1 Objetivo General**

- Proponer un programa de comunicación estratégica para fortalecer la cultura externa de la CAE Tulcán, implementando políticas a fin de mejorar su imagen institucional ante los públicos externos, fortaleciendo la cultura organizacional.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar el plan de comunicación aplicando los conocimientos teórico - prácticos relacionados con Comunicación Corporativa, Imagen, Públicos y Auditoría de la Comunicación.
- Analizar la situación actual de la Corporación Aduanera Ecuatoriana ante sus públicos externos mediante un análisis social, económico de Tulcán.
- Determinar a partir de una auditoría de imagen, la presencia e incidencia que la comunicación organizacional tiene en la CAE Tulcán.
- Presentar una propuesta de un programa de comunicación estratégica para fortalecer la comunicación externa de la CAE Tulcán como institución pública.

## 1.6 Justificación

Es conveniente llevar a cabo el presente estudio para destacar la importancia de la comunicación corporativa en el ámbito intermediario y externo como una herramienta necesaria para mejorar la imagen pública.

En el desarrollo del trabajo se reúnen los tipos de Comunicación Organizacional, Empresarial, Auditoría y Plan de Comunicación. De la investigación se derivan beneficios como: un conocimiento más profundo, mayor disponibilidad de información en relación a las instituciones gubernamentales. Se podrá conocer en mayor medida su utilidad, su diseño y su ejecución, mediante una aplicación práctica.

Este proyecto contribuye a la reflexión de las formas de comunicación corporativa: de dirección, de marketing, organizativa y su importancia para mejorar la imagen empresarial, despertando interés acerca del manejo de los medios adecuados de información. Los resultados tienen relevancia social en cuanto informan a la sociedad ecuatoriana en general acerca de la labor de la CAE Tulcán destacando la importancia de su gestión en el medio local.

Al promover un programa de comunicación estratégica, no solo la Corporación Aduanera Ecuatoriana, será la organización beneficiada, sino también al distrito Tulcán que si bien comparte políticas, valores, principios tiene medios de comunicación distintos para llegar a los públicos, lo que se reflejará en la calidad de la información proporcionada respecto a medidas arancelarias por disposiciones gubernamentales.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> De acuerdo al Informe emitido por la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán en el último año han sido muchas las disposiciones emitidas por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI con respecto a medidas arancelarias.

## 1.7 Marco Teórico

Un marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento. Esto se refiere a las ideas elementales que forman la base para los argumentos; mientras que, la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se usa dentro de la estructura predefinida. Tanto el argumento global (el marco teórico) como la literatura que lo apoya (la revisión de literatura), son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente.<sup>6</sup>

### Metodología

En esta investigación se hará una revisión del enfoque de la Comunicación Organizacional dada las características de la CAE Tulcán. La Corporación Aduanera encaja en el contexto de las instituciones inmersas en el conjunto institucional, gubernamental con una imagen organizacional aplicada a todas sus oficinas. De acuerdo con la estructura particular de esta institución se ha seleccionado la Comunicación de una organización de servicio con responsabilidad social corporativa con tres tipos de público: agentes aduaneros, empresas y personas particulares (usuarios) y funcionarios; el énfasis se hará en el público externo.

Así mismo de acuerdo con la estructura particular de esta institución se seleccionará el medio de comunicación adecuado mediante la identificación de las características del público y la aplicación de las tres formas de comunicación corporativa: comunicación de dirección, organizativa y marketing.

El enfoque corporativo es útil porque si bien cada medio de comunicación tiene su propia estructura, es necesario tomar en cuenta las prácticas sociales de los emisores a los que se llegará para definir los canales adecuados: la

---

<sup>6</sup> Carvajal, Lizardo. (1998): Metodología de la Investigación. Fundación para actividades y desarrollo de investigación. Bogotá.

comunicación con el mercado, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna.

También se revisarán conceptos relacionados con Identidad e Imagen Corporativa para determinar lo que la CAE Tulcán quiere ser y manifiesta así como la percepción que tienen los demás, el juicio o valoración que emiten sobre la organización.

## **1.8 Comunicación Corporativa**

### **1.8.1 Concepto**

El término Comunicación Corporativa es reconocido internacionalmente, y aparece regularmente en la literatura. Para el caso de la presente investigación se utilizará el término "comunicación corporativa" en lugar de "comunicación de la empresa", de acuerdo a lo propuesto por Jackson (1998).<sup>7</sup> El término "corporativa" no debe tomarse como adjetivo correspondiente de "empresa"; debe interpretarse en este contexto en relación con la palabra latina "Corpus", que significa "cuerpo", o, en sentido figurado, "relacionado al todo".

Hay ciertas desventajas en el uso de este término, incluyendo la impresión que pueda crear en que la comunicación corporativa es sólo relevante para las empresas. Por varias razones, las empresas se han dado cuenta recientemente de la necesidad de crear una imagen favorable. Como resultado, hay una tendencia a que la comunicación corporativa sea asociada en especial a las empresas.

Sin embargo, ahora se presiona cada vez más a las instituciones subsidiarias y a los cuerpos gubernamentales para que den buena cuenta de sí mismos, por lo que la necesidad de prestar atención a estos asuntos es por lo menos, igual al de las empresas comerciales.

---

<sup>7</sup> Jackson Adam. (1998): Los Diez Secretos de la Riqueza Abundante. Editorial Sirio S.A. Buenos Aires.

Lo importante es que las ideas básicas a la comunicación corporativa son relevantes, tanto para las empresas privadas como para el público y las organizaciones no-lucrativas como en el caso de la Corporación de Aduanas.

### **1.8.2 Definiciones**

Se proponen otras definiciones de Comunicación Corporativa, universalmente adoptadas:

Van Riel, 1964

La comunicación corporativa incluye a la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. Sería una organización en la que varios especialistas en comunicación - que trabajan desde una organización estratégica, mutuamente establecida - pueden integrar sus ideas de Comunicación.<sup>8</sup>

Blauw, 1991

“El enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa.”

Jackson. 1988

“Comunicación corporativa es la actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados.”

Desde la perspectiva de Van Riel en la Corporación Aduanera la organización manejaría estrategia corporativa - identidad corporativa - imagen empresarial. Mediante la asesoría de representantes de varias especialidades en

---

<sup>8</sup> Van Riel, Cees. (1997): Comunicación corporativa. Editorial Trillas. Madrid. p. 1.



comunicación, se mantiene un punto de partida común –matriz- que se extiende al resto de zonas distritales, relacionados con la estrategia de la comunicación acordada para la implementación de la identidad corporativa uniforme, para la base de la imagen de la Organización.

Sin embargo a la meta última de la comunicación corporativa, que es la de crear una base positiva para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. Por tanto se propone la siguiente formulación:

La comunicación corporativa sería un instrumento de gestión para comunicación interna y externa efectiva para crear una relación directa con los públicos internos y externos con los que se relaciona la CAE Tulcán.

La comunicación organizacional es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo para aumentar la productividad y la calidad de las organizaciones.<sup>9</sup> Hay dos premisas para el enunciado Comunicación Organizacional:

1. La primera es que la comunicación como se ha visto anteriormente responde a un proceso, el cual más que enviar un mensaje busca la respuesta adecuada a este mensaje.
2. Y la segunda es que de acuerdo a la presentación del esquema básico de la comunicación corporativa, la investigación, la planificación de las acciones, la comunicación y el involucramiento de todos los actores en el proceso de la comunicación, dan la pauta para la respectiva evaluación de los resultados.

---

<sup>9</sup> Vásquez, Miguel. (2006): Comunicación Organizacional.

### 1.8.3 Importancia de la Comunicación Corporativa

La comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de organizaciones como es el caso de la CAE Tulcán; es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.

En la Corporación Aduanera Ecuatoriana de Tulcán, la actividad será posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; Cabe recalcar que para cada público externo se deben considerar los canales de comunicación específicos en función de su característica; ello supone que para cada uno se aplicará un tipo de Comunicación específico, bajo la imagen institucional delimitada.

La Comunicación Corporativa cumplirá una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad.

Dentro de la CAE Tulcán, la Comunicación Corporativa se clasifica en tres tipos: Comunicación de Marketing,<sup>10</sup> Comunicación Organizativa y Comunicación de Dirección, propuesta por Van Riel:

En la Comunicación de Dirección, Comunicación de Marketing, y Comunicación Organizativa conjugan todas las actividades e información que se relacionan entre sí, para contribuir a los logros de la empresa por ejemplo, construir la imagen entre los agentes aduaneros y los usuarios, e informar los cambios dentro la organización.

Hasta hace tiempo la comunicación era territorio exclusivo de los departamentos de Relaciones Públicas y Comunicación de Marketing; sin

---

<sup>10</sup> Van Riel, Cees. (1997): Op. Cit. p. 8

embargo, ahora hay tantas formas de comunicarse con los públicos internos y externos.

#### **1.8.4 Comunicación de Dirección**

Es aquella en que los directores desempeñan funciones claves en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que "lleva a cabo el trabajo a través de otras personas". Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control (Fayol, 1949). La dirección sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación (Timm, 1986).

Como consecuencia, uno de los papeles de los directores de la Corporación Aduanera será convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables y alcanzables. La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo a los directores gerentes, sino también los mandos medios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, de acuerdo a Tincus. Robert, Rayfield y DeBonis 1990. tales como:

1. Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización;
2. Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización;
3. Inicio y dirección del proceso de cambio: y,
4. Dar poder y motivación a los empleados

De forma externa, la dirección de la Corporación Aduanera debe comunicar la visión de la empresa para ganar el respaldo de los agentes aduaneros y de los usuarios.

Varios autores tienden a ser críticos en cuanto a la eficacia de la comunicación por parte de la dirección (Rice, 1991). De todas formas, cada vez más gente está convencida de que el éxito de la organización a menudo depende de la buena comunicación de la dirección.

En la Corporación Aduanera hay una creciente necesidad para una mejor comunicación, especialmente se han mantenido políticas comunicacionales por lo tanto se debe dar énfasis a una planificación consciente y consistente para obtener resultados, mejorando desde la dirección.

### **1.8.5 Comunicación de Marketing**

La Comunicación de Marketing se relaciona con los espacios de socialización de la gente y comprende el contacto con el ambiente físico y humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones, buscando compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creatividad individual.

Dentro de la Corporación Aduanera es importante realizar una planificación para la comunicación en base a los resultados obtenidos del diagnóstico para determinar cuál será la mejor forma de dar a conocer los beneficios de servicios que ofrece la CAE.<sup>11</sup>

Para esto se propone considerar los siguientes elementos:

---

<sup>11</sup> Las reflexiones en torno a la importancia de la comunicación se tomaron de apuntes en clase acerca del proceso de comunicación dictada por la docente, Ms. Gabriela Egas. Proceso de la Comunicación. (2006).

- Públicos a los que se quiere llegar.
- Qué se va a comunicar.
- Definición del medio o canal,
- Fuentes de información.
- Redacción del material.
- Diseño y producción del medio.

Para la presente investigación se propone realizar un diagnóstico de situación en la Corporación Aduanera Tulcán. El diagnóstico de la comunicación es un instrumento que ayuda a gestar cambios en la organización, al interior de los centros de trabajo; ya que, de esta manera se sabrá cuales son las fortalezas y debilidades organizacionales relacionadas con los procesos de comunicación.

El objetivo principal del diagnóstico es precisar las fortalezas y las debilidades de los sistemas de comunicación interna, de los flujos de información y de los medios y canales institucionales, para consolidar sus aciertos y corregir sus deficiencias.

#### **1.8.6 Comunicación Organizativa**

La "comunicación organizativa" es usada aquí como término general que incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común.

La característica más importante que tienen en común es sin duda, que toda forma de comunicación organizativa está dirigida ante todo a los llamados "públicos objetivos"; es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente normalmente indirecta. Al contrario que en la Comunicación de Marketing, las distintas formas de organización comunicativa

son menos directas en sus intentos de influir en el comportamiento de los públicos de los que depende la organización.

En el caso de la Corporación Aduanera, la Comunicación Corporativa está enmarcada dentro de las Relaciones Públicas, pero surge la necesidad de dirigirse a un público más afín para incorporar nuevos elementos de Comunicación a los ya existentes.

### **1.8.7 Comunicación Interna**

Después de revisar varios conceptos en el área de las comunicaciones internas, se tomó como referencia a Abraham Nosnik (1993), María Isabel León (1998), Alberto Martínez de Velazco (1998), María Luisa Muriel (1980), Teresa del Pilar Niño (1993), y especialmente a Carlos Fernández Collado (1997) y Annie Bartoli (1992)

Los autores antes mencionados investigan la comunicación en un sin fin de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas, recreativas, entre otras; en las cuales el individuo se compenetra con otros para interactuar y así expresar toda clase de conocimientos.

Entonces la comunicación interna sería la responsabilidad y el compromiso de todos los colaboradores de una empresa, donde la comunicación debe ser participativa.

Hace varios años y aunque tímidamente las empresas apostaron por la comunicación empresarial, hoy los resultados son favorables con relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías, desarrollando mejoras productivas, generando descenso en los conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que en la actualidad estamos viviendo en las organizaciones.

El término organización proviene del griego organon, que significa instrumento. Por tanto, desde el punto de vista etimológico se puede considerar a la organización como un medio para hacer algo. Si se tiene en cuenta su relación con el término organismo, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común. La teoría de sistemas define a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control.

En el concepto organización se identifican los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo y/o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes.

Bartoli (1992:159) por ejemplo afirma que: "La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional".

Es decir que la organización es vista como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción; dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema. Se puede caracterizar la organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.

Así, entonces las organizaciones se determinan en función de las formas de estructuración ya mencionadas.

De acuerdo a Bonillar Gutiérrez (1995) existen organizaciones formales e informales: las primeras poseen un sistema de división del trabajo que da como

resultado su estructura formal; es decir, las actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado.

La organización formal implica que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestos a actuar y participar con un propósito común. La CAE Tulcán se enmarcaría dentro de este tipo de organización porque existe la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidad, la dirección y los mecanismos de control.

Las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneo de miembros pertenecientes a una organización formal. Este obedece a motivos diferentes, a las actividades que carecen de un propósito consciente de grupo, aun cuando las mismas contribuyan posiblemente a la consecución de resultados comunes no determinados previamente. La CAE no tiene la posibilidad de elegir a las personas, ni el momento para interactuar con ellas.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

**Formal:** Con los subordinados, colegas y con los jefes.

**Informal:** Con los seguidores, amigos y con los líderes (incluye el Rumor).

**Comunicación descendente:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje. Los medios de comunicación descendente son:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas



- Círculos de calidad
- Las notas de obligada respuesta
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistema de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.).

**Comunicación ascendente:** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

**Comunicación horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización.

Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel del Organigrama (entre Compañeros).

**Comunicación externa:** Es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo de la Organización, así como a proyectar una imagen favorable de la misma o promover actividades, productos y servicios. Es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto.

### **1.8.8 Objetivos de las Organizaciones**

Una de las principales características de las organizaciones formales es que se constituyen con un propósito específico. Todas las acciones que se desarrollan en una organización están orientadas, directa o indirectamente, a la consecución de su propósito. Para ello, las organizaciones se fijan objetivos, que se clasifican en económicos, de servicio, sociales y técnicos. En el caso de la CAE tienen los objetivos económicos, de servicio, sociales, técnico que se indican a continuación:

#### **Económicos**

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pagos por intereses a acreedores, sobre préstamos concedidos.
- Retribuir a los trabajadores de forma decorosa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

#### **De servicio**

- Satisfacer de manera adecuada y oportuna las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones, como es el caso de los usuarios de los servicios aduaneros.

#### **Sociales**

- Producir para cubrir integralmente las necesidades de la comunidad de la ciudad de Tulcán.

- Propiciar y participar en el aumento del nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios, al crear fuentes de empleo en la ciudad de Tulcán.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de impuestos aduaneros.
- Mantener informada a la opinión pública de manera objetiva y oportuna sobre asuntos de interés general relacionados con su actividad aduanera.
- Propiciar el desarrollo de una comunidad al emprender acciones para integrar los intereses legítimos de la misma con los de la CAE Tulcán.

### **Técnico**

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las áreas de la organización, para coadyuvar al logro de los demás objetivos.

### **1.8.9 Relaciones Públicas**

El concepto relaciones públicas<sup>12</sup> ha constituido un excelente comodín para designar ciertas actividades como promoción, ventas, organización de todo tipo de eventos, atención de quejas, entre otras. De aquí deriva de forma primordial el descrédito que ahora padecen el propio concepto y la profesión.

Para explicar la importancia de las relaciones Públicas Aplicadas en la CAE, se retomará lo planteado por Scott Cutlip y Alien Center que resumen en seis puntos la confusión que sembró la falta de una definición de relaciones públicas:

---

<sup>12</sup> Bonilla, Carlos. (2000): La comunicación función básica de las relaciones públicas. p. 45-46.

1. Se considera a las relaciones públicas como una panacea contra todos los males y problemas que aquejan a la organización.
2. Se les desdeña como si fueran agencias de prensa. Suele ocurrir que un editor diga a sus lectores: "Siempre que deseen enmascarar de modo conveniente una causa indigna, acudan a un experto en relaciones públicas"
3. Impera la confusión de términos: "Las relaciones públicas son justamente una forma distinguida de describir la publicidad o las agencias periodísticas."
4. Un importante diario estadounidense afirmó que las relaciones públicas son "un parásito de la prensa".
5. En ocasiones, quienes aparentan ejercer la profesión se identifican con causas reprobables bajo el amparo de las relaciones públicas.
6. Es más, aquellos que consideran a las relaciones públicas como una función fundamental para la dirección de las grandes organizaciones suelen incurrir en interpretaciones parciales o falsas.

## **1.9 Los Públicos**

De acuerdo a Raymon Simón en relación a la palabra público existente las ramificaciones claves:

- No hay una entidad como "el público" ya que este es un mito
- No uno sino muchos públicos
- Los temas crean a sus propios públicos
- La naturaleza de una organización suele dictar a sus públicos

En el caso de la CAE no tiene un solo público sino varios públicos.

La definición de Dewey de un público contiene tres condiciones que él consideraba necesarias para que exista un público. Repitiendo esa definición, un público es un grupo de individuos que:

1. Se enfrenta a un problema similar.
2. Reconoce que el problema existe.
3. Se organiza para hacer algo respecto al problema.

En el caso de la Corporación Aduanera Tulcán, podemos utilizar la definición de Dewey para identificar tres tipos de públicos.

Primero, definiríamos a un grupo para el que no se aplica ninguna de estas condiciones como un no-público. Para un no-público, la organización no tendría consecuencias sobre el grupo o éste no tendría consecuencias para la organización: público en general que no participa de las actividades aduaneras.

Cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema similar creado por las consecuencias de la organización pero no detectan el problema, constituirían un público latente. Cuando el grupo reconoce el problema, se convierte en un público informado: los agentes aduaneros respecto a las disposiciones en la aduana.

Cuando el público se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema se convierte en un público activo. La comunidad en Tulcán que está fuertemente vinculada al comercio y que está atenta respecto a los aranceles aduaneros impuestos.

Estas cuatro categorías de grupos y de públicos difieren en el grado en que participan en una conducta activa para hacer algo respecto a las consecuencias de la Corporación Aduanera.

En el caso de la CAE esta organización debe mantener a sus usuarios informados y a su vez también con su público latente que serían el resto de la comunidad, que observa las regulaciones que se imponen en el mercado aduanero. Si el público está informado no se buscará información en otras fuentes. De esta forma la CAE explicará el punto de vista de la organización respecto a los asuntos que les compete.

Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: Públicos Internos y Públicos Externos

### **1.9.1 Públicos Internos**

Se reconoce a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados, etc.

### **1.9.2 Públicos Externos**

Por su parte, son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

### **1.9.3 Importancia de los Públicos Externos**

Los Públicos Externos de una organización son numerosísimos, pero, no debe perderse de vista que alguno de ellos interesan más que otros a la empresa o institución en cuestión. Sólo unas cuantas de ese gran espectro social surgirán los clientes o nos servirán para difundir la imagen que se pretende proyectar en la CAE.

### **1.10 Cultura Organizacional: Un Modelo**

Handy en su libro, Entendiendo a las Organizaciones; considera que las organizaciones pueden clasificarse en cuatro culturas. Las grandes empresas pueden tener diferentes culturas en diferentes departamentos o unidades. Todas las unidades organizacionales contendrán elementos de más de una cultura, pero una de las cuatro dominará. Tales culturas son: poder, funciones, tareas y personal.

La CAE no tiene características fundamentales de una cultura de poder porque tiene normas y procedimientos, o informes sobre los cuales deliberar. La toma de decisiones no es rápida, ni se basa en reacciones instantáneas de quien está en el centro. La influencia no se ejerce a través de individuos claves, cercanos y de confianza para la fuente central de poder, que entienden y son capaces de prever los deseos del líder porque hay una organización que se rige a parámetros gubernamentales; es decir que, la toma de decisiones no es rápida ni se basa en reacciones instantáneas de quien está en el centro.

La CAE Tulcán aplica la cultura de las funciones porque la organización integra una diversidad de tareas diferentes, de tal modo que se cumplan los objetivos organizacionales generales. Las tareas las realizan equipos de especialistas funcionales que trabajan en sub-organizaciones tales como compras, mercadeo, personal, finanzas; el trabajo es integrado por la alta gerencia (la dirección de la CAE). Cada miembro de la organización tiene su propia tarea; si todos los miembros se desempeñan bien, de acuerdo con los procedimientos establecidos, los resultados finales corresponderán a lo planeado.

Las culturas de la CAE en funciones se mueven cautelosamente y asumen riesgos mínimos. Las decisiones las toman comités, hay procedimientos claramente establecidos (para manejar disputas, definir tareas, etc.), sin embargo, frente a rumores no confirmados se considera que se corre el riesgo ante la creatividad e iniciativa individuales sean potencialmente destructoras.

Todo el énfasis de la cultura de tarea está en lograr que las cosas se hagan no es el caso de la CAE. El método consiste en reunir los recursos adecuados y la gente apropiada y dejarlos con el cometido de realizar la tarea. Es una cultura de equipo en la que la jerarquía es mínima, y en la que se evalúa a la gente con base en su habilidad para contribuir al éxito del equipo. Esto por ejemplo se aplica a los pequeños grupos de profesionales (médicos, consultores gerenciales, arquitectos, abogados asesores) frecuentemente operan como equipos, al igual que muchas organizaciones no comerciales, grupos de teatro y organizaciones políticas locales.

El cuarto tipo de cultura que es personal normalmente no se encuentra en las organizaciones comerciales, pero puede encontrarse en muchos establecimientos académicos, lo mismo que en las comunas hippies y en los kibutz. La característica esencial de la organización personal es que existe para beneficio de sus miembros y no para producir un resultado en términos de bienes o servicios; esto tampoco se aplica a la CAE.

En todo caso, para que la CAE puede enfocar su visión con un espíritu de compromiso, la contribución, la comprensión, la productividad y la flexibilidad. Pero para esto la CAE deberá crear una Cultura Corporativa comprometida que haga énfasis en el compromiso del personal. La responsabilidad social corporativa no es un asunto sencillo, pero es incluso más difícil abordar el concepto del interés público.

### **1.11 Imagen<sup>13</sup>**

Hay algunas definiciones de imagen de empresa, pertinentes para analizar los mecanismos. Por ejemplo, se la definirá como:

Representación mental, en la memoria colectiva, de un conjunto significativo de atributos configurando un estereotipo, que es capaz de influir o determinar comportamientos. La imagen es el resultado de unos determinados mensajes y actos de comunicación que, acumulados en la memoria social, configuran una

---

<sup>13</sup> Costa, Joan. (1999): Imagen Corporativa del Siglo XXI. p. 40.



globalidad significativa capaz de determinar ciertas conductas relativas directa o indirectamente a la empresa.<sup>14</sup>

Es decir que existe un conjunto significativo de mensajes generados por la empresa, que el receptor sintetiza mentalmente en atributos o valores psicológicos. Por lo tanto en la CAE Tulcán se determinarán las opiniones y los actos de los individuos en relación con la empresa.

El término imagen está adquiriendo hoy en día una importancia inusitada; Anteriormente las empresas simplemente se preocupaban por hacer bien lo que tenían que hacer; enfocaban todos sus esfuerzos hacia la productividad o hacia el control de la calidad.

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto (empresa), y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre esa empresa tiene una persona (o un conjunto de personas) (Dowling, 1986).

Algunos autores distinguen y definen la imagen corporativa desde el enfoque de la comunicación organizacional.

“Es la idea que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 1999:15).

Por otra parte, Díaz de Santos (1992:22) sostiene que “Es la que tiene determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen corporativa es una tarea permanente”.

---

<sup>14</sup> Ibídem. p. 191.

Desde estas perspectivas, queda claro que no se puede hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas; ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas.

Es importante diferenciar los tipos de imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto, para identificar en cual se quiere trabajar dependiendo de la realidad particular de cada organización. La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse; signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado.

Es decir, que la imagen corporativa constituye la impresión total que una organización genera en la mente de los públicos. Los cuatro elementos básicos: cultura, comunicación, imagen e identidad son el punto de partida para diseñar un manual de identidad corporativa; la identidad visual será el aspecto con mayor énfasis dada su relación directa con el diseño gráfico y la multimedia (Chávez, 2005)

En el caso de la CAE, la mejora de la imagen corporativa se hará desde un enfoque de comunicación interna y externa. Es así que, luego de evaluar la cultura, comunicación, imagen e identidad actual se harán cambios significativos para lograr una imagen corporativa sólida; luego de la auditoria de Imagen se aplicará un plan de comunicación dirigido al público externo.

### **1.11.1 Estrategias de Proyección de Imagen**

La imagen de la empresa es a decir de Joan Costa (1998) la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que

funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.

En la CAE, la imagen que los públicos se formen de la empresa es una construcción surge de acciones que se emprenden desde el interior de la organización y que la comunidad percibe más allá de las intencionalidades manifiestas que la originaron. Cuando se menciona las acciones nos referimos a las imágenes y mensajes que la empresa deliberadamente proyecta a sus públicos con el afán de construir la imagen visual.

Sin embargo los públicos, a la par perciben otras señales, algunas planificadas, otras espontáneas, refinadas, vulgares, sinceras y ficticias que muestran el hacer cotidiano y ponen al desnudo a la organización. Estas señales conforman la representación mental, la imagen que proyecta la empresa misma sobre sus públicos. De ahí la importancia que debe dar la CAE al desarrollo de su imagen.

En el mejor de los casos esta imagen debe reflejar un alto grado de credibilidad y ser atractiva para que logre captar la atención de los públicos. Para la formación de la imagen siguiendo a Costa (1998) se debe:

- Identificar las áreas que deseamos involucrar.
- Realizar un diagnóstico de ubicación o reubicación de los materiales informativos.
- Promover el mantenimiento o cambio de diseño de la estructura del material informativo.
- Identificar los responsables del manejo de la información.

- Diseñar una capacitación en el tema de la comunicación, redacción, diseño, creatividad.
- Definir y asignar las responsabilidades y funciones.
- Elaborar el material correspondiente.

Para el caso de la CAE Tulcán, todo esto se definirá a partir de una auditoria de imagen que permita ubicar a la empresa en un contexto real. Este proceso engloba la imagen pública, interna y comercial.

### **1.11.2 Imagen Pública**

La imagen pública ha devenido en un concepto clave para el desempeño comunicacional de la CAE, porque le permite en el espacio público poner un lugar en la mente de los públicos externos.

Ha realizado un amplio estudio teórico sobre la imagen pública, centrado en el tópico referente a las corporaciones, sostiene que "la imagen de una empresa, o de una institución, o de un partido político, o de un personaje público, es, implícitamente, una imagen 'pública'", es decir, que no es un objeto o una cosa material que se encuentra en el espacio exterior, sino una representación mental, un fenómeno imaginario. Fuera del público, de una colectividad, las imágenes públicas no existen".

### **1.11.3 Imagen interna**

Al aprovechar la comunicación interna, la CAE Tulcán puede alinear sus objetivos de comunicación externa e interna para el cumplimiento de las metas a largo plazo, corto plazo. Por tanto la imagen interna es la mejor manera de permitir a los empleados hacer una oferta con el servicio de alineación y mentalidad de los empleados para conectarlos emocionalmente con metas y

objetivos organizacionales. Esto conduce a un aumento de la eficiencia y la productividad de los empleados, que a su vez hace que los clientes se encuentren más satisfechos.

#### **1.11.4 Imagen Comercial**

Existen dos tipos de imagen corporativa, la motivacional y la comercial. La imagen comercial es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución. La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target. En el caso de CAE Tulcán la imagen corporativa.

Para la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE, todo esto se definirá a partir de una auditoría de imagen que permita ubicar a la empresa en un contexto real.

#### **1.11.5 Análisis de Imagen y Auditoría de Imagen<sup>15</sup>**

Se puede definir a la auditoría de Imagen como un método de análisis del funcionamiento visual y comunicacional de la empresa» (Putnam. Garrido y Costa, 2003: 72). Este método de diagnóstico tiene por objetivos la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, lo que desde un ángulo general ocurre a partir de la perspectiva de su reconocimiento, análisis de gestión y procesos de planeación.

Tal como señala Conrad (1994) las auditorías de comunicación - como otras áreas propias de la fenomenología de la comunicación en la empresa - se han desarrollado desde dos perspectivas: una puramente de búsqueda de nuevo

---

<sup>15</sup> Conrad. (1994): Auditorías de la Comunicación. p. 94.

conocimiento y otra propia de la búsqueda de mejoras para la gestión. Ambas perspectivas manifiestan un común interés de aportar al mejor estado de la comunicación en las organizaciones.

#### **1.11.6 Aspectos de la Auditoria de Imagen**

Se describe las posibles áreas de ser incorporadas a la estrategia comunicacional cuenta la empresa, de quiénes dependen y qué planes o acciones actuales de ellas puedan ser incorporados a la futura plataforma comunicacional en la etapa de rediseño. Se definirán áreas que desarrollan comportamientos proactivos y pasivos para la gestión comunicacional.

a) Áreas Proactivas: aquellas incorporadas activamente al proceso de toma de decisiones en comunicación y que han sido creadas para ello, así como también aquellas que participan con acciones de comunicación (aun cuando no fueron concebidas para tal efecto). Ejemplos de este tipo de áreas en la empresa son:

- Relaciones Públicas.
- Comunicaciones.
- Asuntos Corporativos.
- Informaciones.
- Servicio e información al cliente.
- Difusión, etc.

En la CAE se hará una evaluación de las áreas antes mencionadas para verificar la situación actual.

b) Áreas Pasivas: son aquellas que debiendo participar activamente (o de algún modo) en la gestión de comunicaciones de la empresa no participa de ello, o lo hace en forma aleatoria o desagregada.

En la CAE se hará una verificación de las actividades de comunicación desarrolladas, para a partir de ello señalar a los responsables de su diseño y puesta en acción.

### **1.12 Marco Conceptual<sup>16</sup> Caso CAE**

**Abandono Legal.-** Institución jurídica aduanera por la cual, al vencimiento de los términos para solicitar el destino o despacho a consumo o efectuar el retiro de las mercancías, la Aduana las adquiere en propiedad y procederá a disponer su adjudicación o remate.

**Adeudo.-** Monto a que asciende la liquidación de los tributos, intereses y multas si los hubiere, cuyo pago constituye obligación exigible.

**Aforo.-** Operación única en que el servicio a través del funcionamiento designado, verifica y determina al examinar la declaración y/o la mercancía que su clasificación arancelaria, su valuación, la fijación de la cuota de los derechos arancelarios o impuestos y la aplicación de las leyes correspondientes que hayan sido correctamente propuestas por el declarante.

**Agente de Carga Internacional o Transitorio.-** Persona que puede realizar y recibir embarques, consolidar y des consolidar mercancías, actuar como Operador de Transporte Multimodal sujetándose a las leyes de la materia y emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimientos de embarque, guías aéreas, certificados de recepción, certificados de transporte y similares.

**Agentes Económicos.-** Importadores, exportadores, beneficiarios de regímenes, operaciones y destinos aduaneros, entidades financieras, operadores de comercio y demás personas que intervienen en las operaciones de Comercio Exterior.

---

<sup>16</sup> <http://www.aduanet.gov.pe/aduanas/glosario/glosarioA-Z.htm>; (15/05/2010)

Almacenes Aduaneros.- Locales abiertos o cerrados destinados a la colocación temporal de las mercancías mientras se solicita su despacho y cuya gestión puede estar a cargo de la Aduana, de otras dependencias públicas o de personas privadas.

Cargo.- Monto que resulta de la revisión de los documentos con los que se tramitó el despacho de las mercancías o de los presentados por los transportistas.

Comiso.- Sanción que consiste en la privación definitiva de la propiedad de las mercancías.

Consignatario.- Persona natural o jurídica a cuyo nombre viene manifestada la mercancía o que la adquiere por endoso.

Control Aduanero.- Conjunto de medidas destinadas a asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que la Aduana está encargada de aplicar.

Declaración de Mercancías.- Acto efectuado en la forma prescrita por la Aduana, mediante el cual el interesado indica el régimen aduanero que ha de asignarse a las mercancías y comunica los elementos necesarios para la aplicación de dicho régimen.

Depósitos Aduaneros Autorizados.- Locales destinados a almacenar mercancías solicitadas al Régimen de Depósito de Aduanas, las que posteriormente serán destinadas a otros regímenes u operaciones aduaneras. Pueden ser privados o públicos.

Depósito Aduanero Autorizado Privado.- Local destinado al almacenamiento de mercancías de propiedad exclusiva del depositario.



Depósito Aduanero Autorizado Público.- Local destinado al almacenamiento de mercancías de diferentes depositantes.

Depósitos Francos.- Locales cerrados, señalados dentro del territorio nacional y autorizado por el Estado, en los cuales para la aplicación de los derechos aduaneros y tributos de importación, se considera que las mercancías no se encuentran en el territorio aduanero.

Derechos de Aduana o Arancelarios.- Impuestos establecidos en el Arancel de Aduanas a las mercancías que ingresen al territorio aduanero.

Despacho.- Cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para importar y exportar las mercancías o someterlas a otros regímenes, operaciones o destinos aduaneros.

Destinación Aduanera.- Manifestación de voluntad del dueño, consignatario o remitente de la mercancía que, expresada mediante la Declaración, indica el régimen aduanero que debe darse a las mercancías que se encuentran bajo la potestad aduanera.

Franquicia.- Extinción total o parcial del pago de tributos, dispuesta por ley.

Garantía.- Obligación que se contrae, a satisfacción de la Aduana, con el objeto de asegurar el pago de derechos de aduana y demás impuestos o el cumplimiento de otras obligaciones adquiridas con ella. Se llama global, cuando asegura el cumplimiento de las obligaciones resultantes de varias operaciones.

Levante.- Acto por el cual la Aduana autoriza a los interesados a disponer condicional o incondicionalmente de las mercancías despachadas.

Manifiesto de Carga.- Documento en el cual se detalla la relación de las mercancías que constituyen la carga de un medio o una unidad de transporte, y expresa los datos comerciales de las mercancías.

Mercancía en Libre Circulación.- Toda mercancía que puede dispensarse libremente.

Mercancía Equivalente.- Aquella idéntica o similar a la que fue importada y será objeto de reposición. Debe entenderse por mercancía idéntica a la que es igual en todos los aspectos a la importada en lo que se refiere a la calidad, marca y prestigio comercial.

Mercancía Extranjera.- La que proviene del exterior, cuya importación no se ha consumado legalmente, la colocada bajo regímenes suspensivos, temporales o de perfeccionamiento, así como la producida o manufacturada en el país y que ha sido nacionalizada en el extranjero.

Mercancía Nacional.- La producida o manufacturada en el país con materias primas nacionales o nacionalizadas.

Muestras.- Son aquellas mercancías que únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de valor comercial por sí mismas.

Multa.- Sanción pecuniaria que se impone a los responsables de infracciones administrativas aduaneras.

Operadores de Comercio Exterior.- Despachadores de Aduana, conductores de recintos aduaneros autorizados, transportistas, concesionarios del servicio postal, dueños, consignatarios, y en general cualquier persona natural y/o jurídica interviniente o beneficiaria, por sí o por otro, en operaciones o regímenes aduaneros previstos en la Ley, sin excepción alguna.

Prenda Legal.- Garantía que afecta a la Mercancía por imposición de la Ley.

Recintos Especiales.- Áreas que pertenecen a los Almacenes Aduaneros, destinados a la conservación de mercancías peligrosas en los que se deberán observar las medidas de seguridad necesarias.

Régimen Aduanero.- Tratamiento aplicable a las mercancías que se encuentran bajo potestad aduanera y que, según la naturaleza y fines de la operación puede ser definitivo, temporal suspensivo o de perfeccionamiento.

Zona Especial de Reconocimiento.- Área habilitada dentro de los almacenes aduaneros destinada al reconocimiento físico de las mercancías, de acuerdo a Ley.

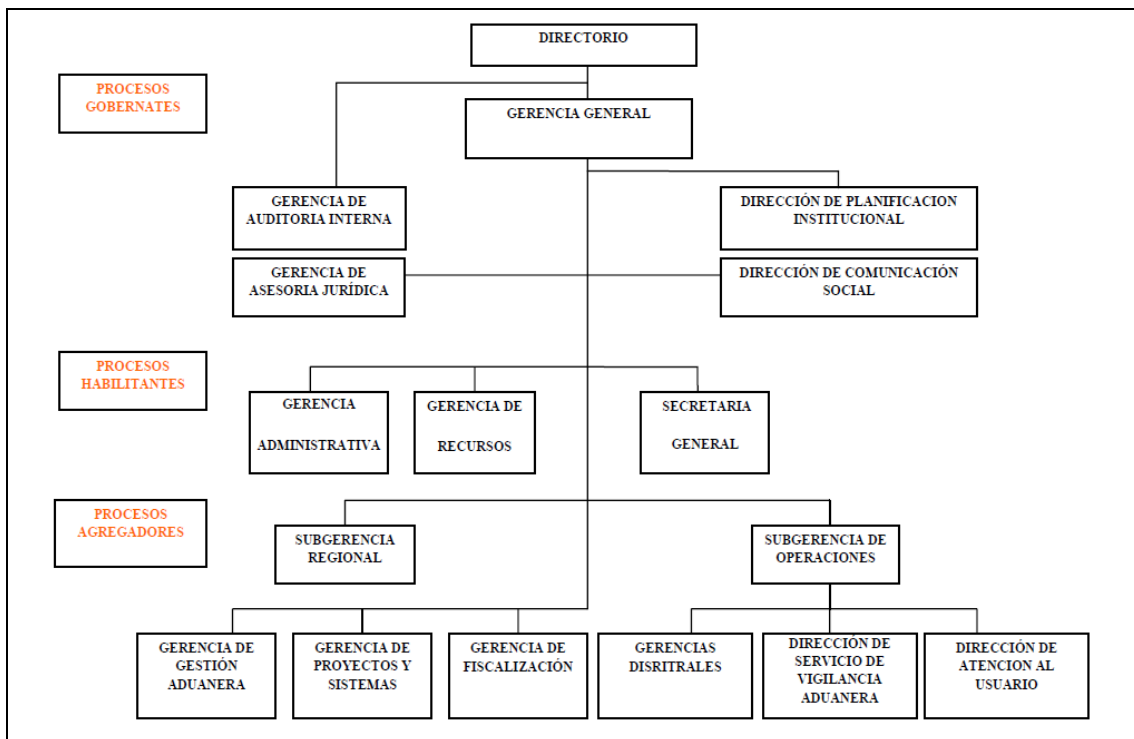
Zona Franca.- Parte del territorio nacional debidamente delimitada, en la que las mercancías que en ella se introduzcan se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero con respecto a los derechos y tributos de importación, y no están sometidos al control habitual de ADUANAS.

Zona Primaria.- Parte del territorio aduanero que comprende los recintos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres destinados o autorizados para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías; las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana; aeropuertos, predios o caminos habilitados y cualquier otro sitio donde se cumplen normalmente las operaciones aduaneras.

Zona Secundaria.- Es aquella parte del territorio aduanero que le corresponde a cada aduana en la distribución de que ellos haga el Superintendente Nacional de Aduanas para efectos de la competencia, intervención y obligaciones de cada una.

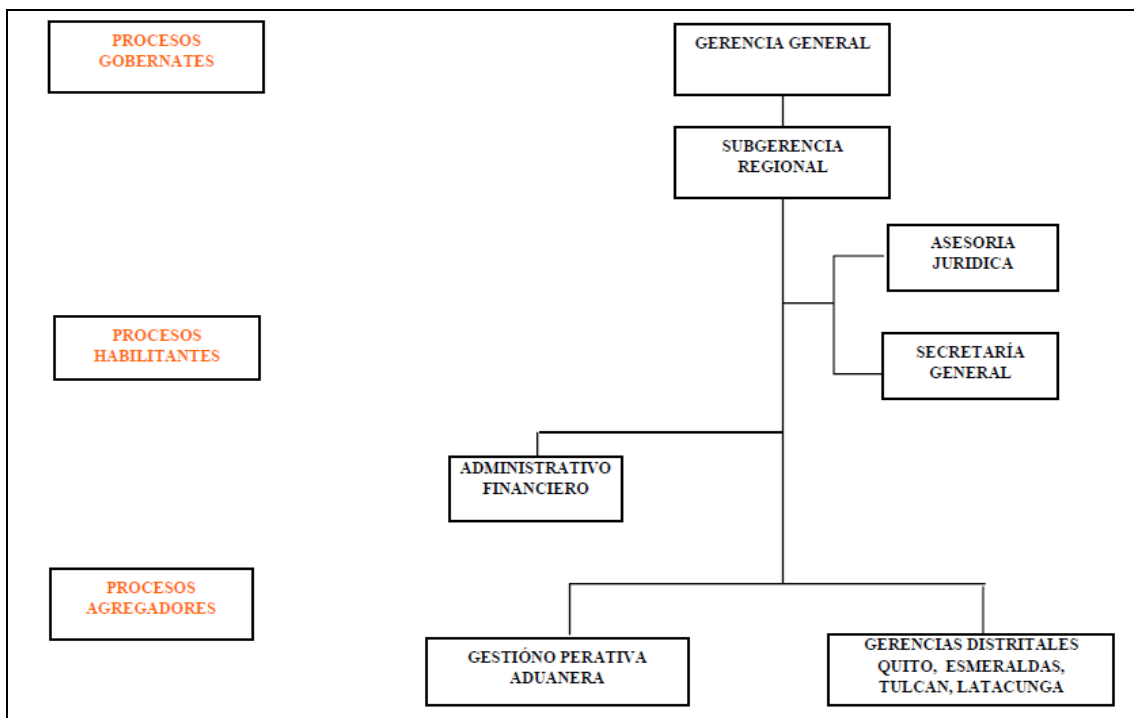
### 1.13 Organigrama Estructural y Funcional CAE

Gráfico 1.8 Estructura de la Subgerencia Regional



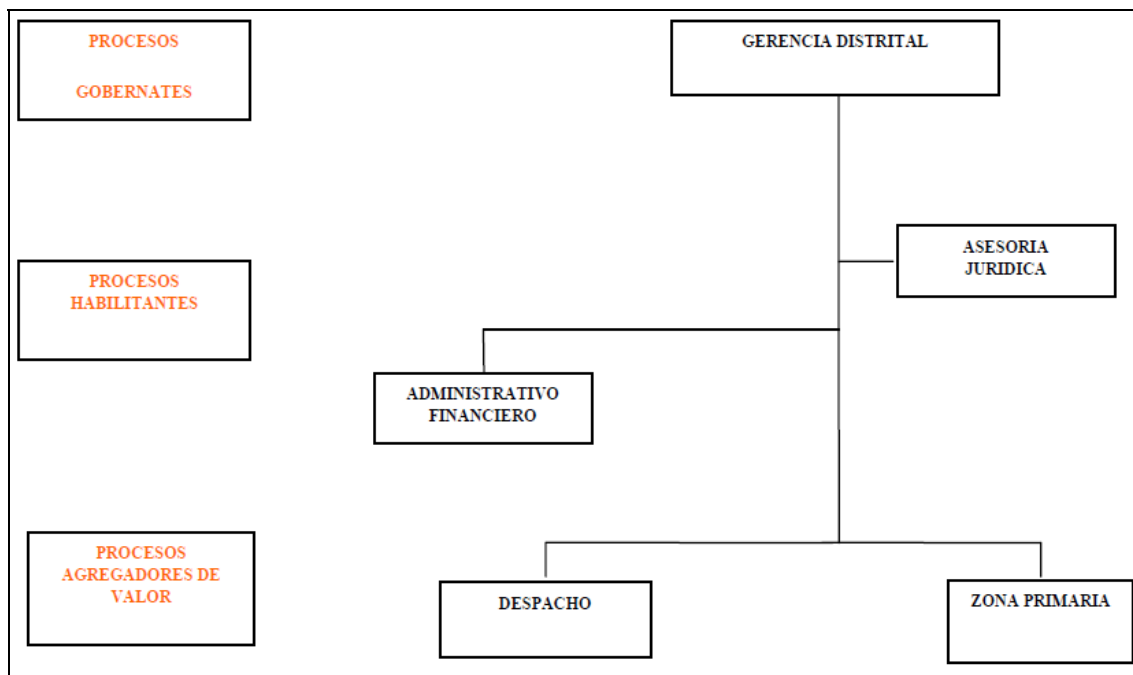
Fuente: [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

Gráfico 1.9



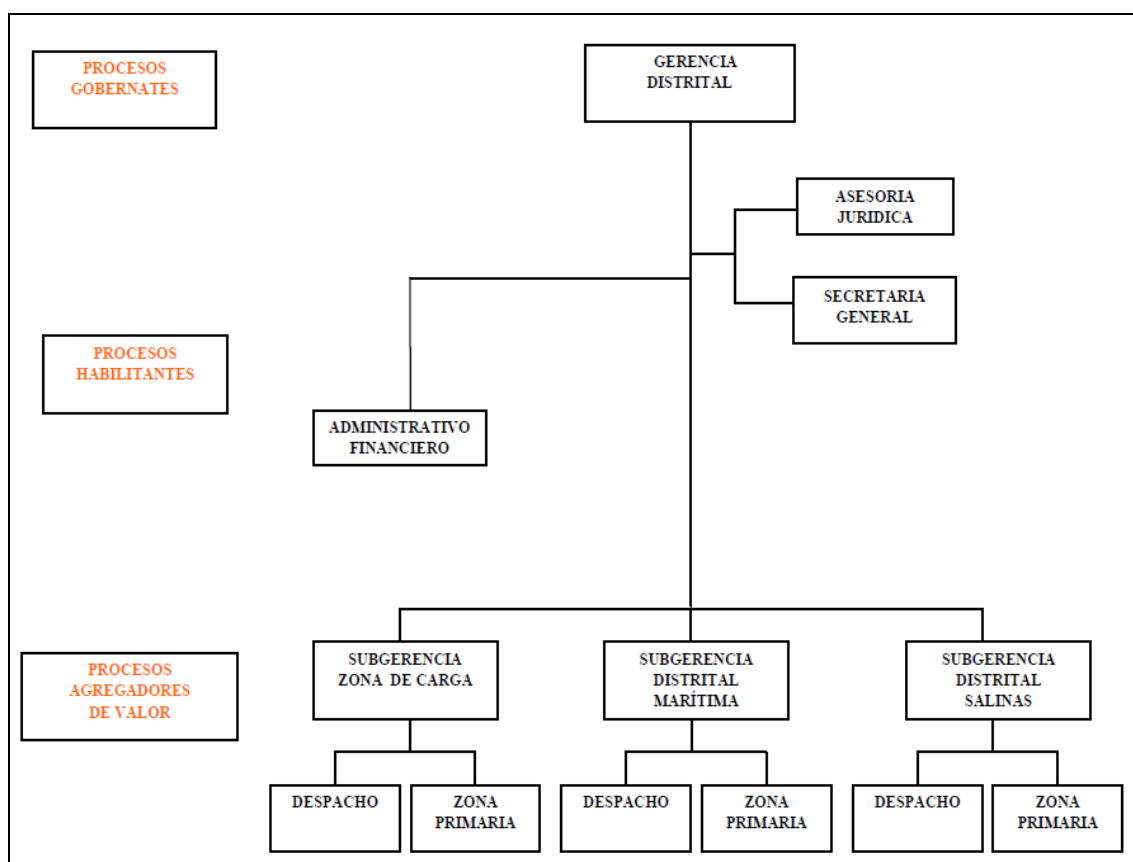
Fuente: [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

**Gráfico 1.10 ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DISTRITAL TULCÁN**



Fuente: [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

**Gráfico 1.11 ESTRUCTURA DISTRITAL DE LA CAE GUAYAQUIL MATRIZ**



Fuente: [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

### **1.14 Situación Comunicacional Actual de la CAE**

La Corporación Aduanera, ha establecido parámetros a seguir para lograr un buen clima laboral, los mismos que son:

- Dotar siempre a los trabajadores, de herramientas y equipos necesarios para que estén en condiciones de desarrollar sus actividades eficientemente.
- Valorar y premiar las virtudes del personal.
- Compartir con los empleados los logros de la empresa.
- Establecer sistemas eficientes de comunicación interna.
- Procurar utilizar el capital intelectual de sus empleados; es decir, escuchar sugerencias e implementar mejoras basadas en ellas.
- Invertir en capacitación.
- Procurar siempre la mejora de las condiciones laborales.
- Realizar mediciones periódicas del clima laboral.

### **Desarrollo del personal**

El desarrollo personal implica: autoconocimiento, autoestima, auto dirección y auto eficacia, que genera una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social; por medio del desarrollo personal se busca lograr la excelencia personal. Si las personas se preocupan por lograr la calidad, todas las actividades que realizan se llevarán a cabo en un clima de confianza y

comunicación; interactuarán con menos tensión; obteniendo resultados productivos y sanos.

La Corporación Aduanera tiene claro, que la organización está integrada por personas y que éstas llevan a cabo: los avances, los logros y los errores, por lo que constituyen su recurso máspreciado, sin importar los instalaciones modernas y funcionales; si el personal carece de voluntad, se considerará mal dirigido, con escasos alicientes, con poca motivación para desempeñar sus funciones, el éxito será imposible; por lo cual la empresa buscará siempre procurar el crecimiento del personal, que vendrá acompañado de motivación y compromiso para el trabajo.

Las acciones que la CAE Tulcán implementa para lograr este cometido son:

- Procurar siempre la mejora de las condiciones laborales.
- Valorar y premiar las virtudes de su personal públicamente; estableciendo una cartelera en la cual mensualmente se haga público al mejor trabajador del mes.
- Ofrecer anualmente al menos una charla especializada en desarrollo y motivación.
- Evaluar periódicamente el desempeño del talento humano, y si es necesario en casos específicos apoyarlo con la ayuda de un profesional en psicología industrial.

#### **1.14.1 Canales de Comunicación CAE**

La comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección, que permite: innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones. Con la comunicación se busca apoyar la

estrategia de la Corporación Aduanera, proporcionando coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la dirección, y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Los canales de comunicación de la Corporación Aduanera son efectivos y eficientes, cumplen con los siguientes requerimientos:

- Multidireccional, pues los procesos de comunicación en la empresa generalmente no son lineales, sino que los mensajes van y vienen de todas direcciones; el emisor es receptor y mensaje al mismo tiempo.
- Permiten una amplia participación del personal del área productiva.
- Permiten comunicación específica por objetivos.
- Incorporan elementos de innovación y creatividad.

En la Corporación Aduanera se incentiva la utilización de canales de comunicación:

#### **Formales:**

En las instalaciones, se dispone de un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas.

#### **Informales:**

A más de los básicos y los comunes que ya existen (secretarías, mensajeros, oficinas, corredores, etc.), en la Corporación Aduanera existe comunicación horizontal:



- Hay compañerismo y el espíritu de equipo.
- Hay prevención de malos entendidos.
- Se enriquece la formación y experiencia de los trabajadores.

Los canales de comunicación horizontal que se emplean son:

- El último sábado de cada mes, una vez terminada la jornada de trabajo, la Gerencia invitará a todo el personal a compartir un pequeño refrigerio, ocasión que aprovechará para: motivar al personal, conocer sus inquietudes y problemas, recibir comentarios y sugerencias.
- Reuniones y cursos de capacitación, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en la empresa.

#### **1.14.2 Filosofía Empresarial CAE**

La CAE como institución pública a nivel nacional maneja aproximadamente 23 departamentos los cuales operan de diferente manera y cada uno efectivizando la labor que se les fue otorgada, por esta razón cada uno de los departamentos se maneja con una diferente misión y los valores que los caracteriza.

#### **Logotipo CAE**

El logotipo de la Aduana del Ecuador ha sido creado bajo cinco preceptos:

**Gráfico 1.12**



**Fuente:** Autoras

1. Humanización y modernidad
2. Visión, proyección, crecimiento
3. Control, seguridad
4. Apertura, servicio
5. Institucionalidad.

## **Misión**

La misión se define como la declaración más amplia de la visión, es ir convirtiendo el sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.

De acuerdo a Samuel Certo la misión refleja la información sobre qué tipo de productos o servicios ofrece, cuales consumidores pretende atender, y cuáles son los valores importantes que persigue. La misión de la organización es una declaración amplia de la dirección de la misma y se basa en un análisis exhaustivo de la información generada por el análisis del entorno.

Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización?

La misión debe evidenciar los aspectos y atributos que particularizan a la organización (y por tanto también la diferencia de otras organizaciones). La determinación de la misión, debe reflejar las expectativas y los intereses de la gente a la que la organización sirve y por la cual existe como tal. Por lo tanto, para elaborar la misión se debe tener la participación de todos los miembros de la empresa para que se establezca el compromiso con lo creado.

Para que la Corporación Aduanera, refleje efectivamente el “DEBE SER” de la empresa, la propuesta observa los siguientes lineamientos:

- Debe reflejar lo que va hacer Corporación Aduanera.
- Debe expresar los comportamientos institucionales de Corporación Aduanera.
- Debe ser capaz de generar motivación (comunicación y adhesión de la gente).
- Debe ser coherente con la visión (que no exista contradicción).
- Debe expresar la importancia de servir y trabajar con y para la gente (su razón de ser).

**Por lo cual la misión que cumple la Corporación Aduanera Ecuatoriana es la siguiente:**

Administrar los servicios aduaneros en forma ágil y transparente, orientados hacia un cobro eficiente de tributos, a la facilitación y control de la gestión aduanera en el comercio exterior actual, sobre la base de procesos integrados y automatizados, con una férrea cultura de competitividad, que garanticen la excelencia en el servicio a los usuarios externos e internos, contribuyendo activamente al desarrollo del Estado Ecuatoriano.

De igual manera cada uno de los departamentos tiene su propia Misión que se detalla a continuación:

## DIRECTORIO

**MISIÓN:** Ejecutar y coordinar las políticas de responsabilidad de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, con la política económica del Gobierno y el sector privado.

## GERENCIA GENERAL

MISIÓN: Liderar la gestión institucional mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos que coadyuven al cumplimiento de la Misión y Objetivos Estratégicos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

### SUBGERENCIA DE OPERACIONES:

MISIÓN: Apoyar la gestión operativa de la Gerencia General a través de la supervisión de los Distritos Aduaneros.

### GERENCIA DISTRITAL:

MISIÓN: Administrar los procesos de gestión técnica, financiera, operativa y jurídica mediante la planificación, coordinación, ejecución y control, dando cumplimiento a las políticas establecidas por la Gerencia General.

### SUBGERENCIA DISTRITAL

MISIÓN: Planificar y controlar la administración técnica y operativa del Distrito en coordinación con el Gerente Distrital de su jurisdicción, dando cumplimiento a las políticas establecidas por la Gerencia General y el ordenamiento jurídico vigente.

## ADMINISTRATIVO FINANCIERO

MISIÓN: Coordinar el correcto funcionamiento de los procesos inherentes a la administración del talento humano y tecnológico, así como de los bienes y servicios, requeridos o asignados por la institución, con un ordenado y seguro control documental, procurando que la atención a los usuarios satisfaga sus necesidades.

## ASESORÍA JURÍDICA

MISIÓN: Brindar asesoramiento completo e integral en materia jurídica a la máxima autoridad aduanera del distrito correspondiente, que viabilice una operación aduanera ágil y eficiente, así como un patrocinio institucional que garantice los intereses del estado.

## DESPACHO

MISIÓN: Verificar y aplicar el correcto cumplimiento de todas las formalidades aduaneras de las mercancías amparadas en los diferentes regímenes aduaneros, a fin de precautelar una eficiente recaudación tributaria.

## ZONA PRIMARIA

MISIÓN: Controlar y supervisar el movimiento de personas, mercancías y medios de transporte y operaciones aduaneras dentro de las zonas primarias aduaneras del territorio ecuatoriano.

## SERVICIO DE VIGILANCIA ADUANERA.

MISIÓN: Apoyar a las gerencias distritales y nacionales en la ejecución del control aduanero en sus diferentes fases, mediante vigilancia y aprehensión a personas, medios de transporte y mercancías que ingresen y salgan del país, para prevenir y evitar la comisión de delitos aduaneros.

## ATENCIÓN AL USUARIO

MISIÓN: Atender de manera personalizada a los usuarios en la absolución de consultas o novedades reportadas, contribuyendo a simplificar la relación de los usuarios con la Corporación Aduanera Ecuatoriana y orientarlos de manera

oportuna y adecuada de la información sobre la operación del sistema, situaciones emergentes, difusión masiva de boletines, procedimientos, etc.

#### SUBGERENCIA REGIONAL.

MISIÓN: Apoyar la gestión administrativa de la Gerencia General, cumpliendo todas las atribuciones legalmente conferidas o delegadas.

#### GERENCIA DE GESTIÓN ADUANERA.

MISIÓN: Ser una gerencia técnica aduanera especializada, de apoyo a la Gerencia General y a todos los distritos aduaneros de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en el ámbito de aplicación de las normativas nacionales e internacionales, brindando procedimientos, criterios técnicos, resoluciones anticipadas e informes técnicos de inspecciones físicas de las concesiones de los diversos servicios y regímenes aduaneros.

#### GERENCIA DE PROYECTOS Y SISTEMAS

MISIÓN: Elaborar y ejecutar los planes, programas y proyectos relacionados con los procesos operativos, procurando utilizar nuevas tecnologías de información y comunicaciones, estableciendo normas y políticas que garanticen procedimientos óptimos y la integridad de los módulos informáticos desarrollados, con el fin de lograr un correcto desempeño de los diferentes departamentos y así contribuir con la productividad en la gestión de la institución. Así mismo velar por el adecuado mantenimiento de los procesos operativos, administrativos y gerenciales definidos.

#### FISCALIZACIÓN

MISIÓN: Asegurar el correcto cumplimiento de las obligaciones aduaneras, mediante la aplicación de un conjunto de técnicas y procedimientos de control

sobre las operaciones aduaneras y demás entes de comercio exterior a nivel nacional.

#### PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN: Liderar, coordinar y articular, las políticas de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, orientadas a atender los objetivos institucionales, a través de un sistema de planificación participativo con las gerencias distritales y nacionales.

#### AUDITORIA INTERNA

MISIÓN: Realizar el examen y evaluación posterior de las operaciones y actividades de la entidad, a través de auditorías y exámenes especiales, con sujeción a las disposiciones legales, normas nacionales e internacionales. Generar informes de calidad con recomendaciones tendientes a mejorar la gestión institucional. Proporcionar asesoría técnica - administrativa a las autoridades, niveles directivos y servidores de la entidad, exclusivamente en las áreas de control.

#### GERENCIA DE ASESORÍA JURÍDICA

MISIÓN: Asesorar de manera especializada a toda la Corporación Aduanera Ecuatoriana, orientando a la seguridad jurídica, la eficiencia institucional; comprometerse con los distintos niveles de dirección y órganos administrativos; absolver consultas internas y externas, intervenir en la defensa de los intereses de la institución, atender recursos, reclamos y demás trámites presentados ante el Gerente General, de conformidad con las normas jurídicas vigentes.

#### DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

MISIÓN: Apoyar e informar permanentemente a la Gerencia General, usuarios internos y externos, sobre eventos, hechos y disposiciones, así como el manejo

de la comunicación interna y externa en forma abierta e interactiva y de calidad, posicionando los planes, programas, proyectos y acciones conforme a sus objetivos estratégicos, velando por la identidad corporativa en cada uno de los instrumentos publicitarios y de comunicación.

#### GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS (UARH)

MISIÓN: Propender al desarrollo del talento humano como factor clave de éxito de la organización y gestión institucional, con altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, para coadyuvar en el logro de la misión de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

#### GESTIÓN ADMINISTRATIVA -FINANCIERA

MISIÓN: Planificar, gestionar y administrar con eficiencia, eficacia y efectividad, los bienes, servicios, y recursos financieros de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, a fin de lograr la consecución de los objetivos institucionales.

#### SECRETARIA GENERAL

MISIÓN: Coordinar, promocionar, informar y gestionar acciones que permitan la entrega oportuna de productos y servicios de calidad, mediante el control adecuado del ingreso y despacho de solicitudes y trámites, conforme a los requerimientos establecidos para el efecto y que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

En este punto es muy importante recalcar la inexistencia de un manejo de Identidad de cada ciudad; es decir que, las ciudades en donde se encuentra situada la CAE se rige con el mismo manual a nivel nacional, la misma visión, misión, logotipo, slogan y valores que los representan esto dificulta que los ciudadanos se identifiquen con la Aduana de su ciudad; Sin embargo con este planteamiento no se puede hacer nada debido a que LA cae es una entidad



Pública que se maneja a nivel nacional con mismos valores corporativos por Disposición General. La Aduana se encuentra presente en las diferentes ciudades: Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Puerto Bolívar, Esmeraldas, Tulcán, Loja-Macarará, Huaquillas, Latacunga.

## **Visión**

En el libro “Guía práctica de administración y control para bancos y financieras”, Brush (2006) define a la visión como:

“Es plasmar en un documento el sueño o el ideal respecto de dónde la persona o empresa aspira llegar en un periodo de tiempo determinado”.<sup>17</sup>

Es decir, “¿A dónde queremos llegar? ó ¿Dónde queremos estar? partiendo siempre de la pregunta: ¿Dónde Estamos?”. ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización.

Pues se define el lugar de la empresa en el mercado a futuro, los usuarios que se van a llegar y la finalidad de la gestión. La visión es el elemento que mayor motivación e inspiración genera en el ser humano.

Para definir la Visión de la Corporación Aduanera se tomó en cuenta los siguientes lineamientos:

- El período de consolidación de la Corporación Aduanera Ecuatoriana como una organización competitiva; el mismo que máximo deberá ser el año 2013.

---

<sup>17</sup> Brush, Candida. (2006): Guía práctica de administración y control para bancos y financieras. Editorial Elgar.

- Las características de los recursos físicos y humanos: instalaciones modernas y funcionales, personal capacitado, motivado, etc.
- Los valores que se observarán en todas las operaciones que realice la empresa Corporación Aduanera: responsabilidad, puntualidad, etc.

**Con estos antecedentes, la visión de la Corporación Aduanera Ecuatoriana es la siguiente:**

Ser una Aduana Moderna, con filosofía innovadora, justa y eficaz en el cobro de tributos, facilitadora de las operaciones del comercio exterior, reconocida entre las mejores aduanas de la región y del mundo, modelo de honestidad, servicio y eficiencia, cuyo competitivo accionar coadyuve activamente al desarrollo sostenido del País.

Para el 2013, CEPAPRODUCCIÓN Cía. Ltda. Se consolidará como una empresa competitiva en la provincia de Pichincha, ofreciendo servicios de alta calidad, aportando a la buena nutrición y salud de la comunidad.

### **Valores y principios corporativos CAE**

Los valores corporativos definidos en la matriz axiológica de valores que observará la Corporación Aduanera Ecuatoriana son:

- **Transparencia:** Conducta individual asociada a la justicia, dignidad, honestidad, rectitud y responsabilidad. Dado a que esta organización es pública éste valor debe primar en todo momento y lugar.
- **Lealtad:** Compromiso individual con el país, la institución, trabajo en equipo y sentido de pertenencia a la organización para así trabajar en beneficio de la sociedad a quienes le sirven.

- Eficiencia: Capacidad administrativa de producir al máximo alcanzando resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible, logrando así la satisfacción de quienes les rodean tanto interna y externamente.

El proceso de fortalecimiento institucional de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, constituye un cambio significativo del ámbito organizacional en todos sus niveles, por lo tanto puede ocasionar resistencia al cambio en los nuevos paradigmas y modelos de gestión inadecuada sin visión corporativa e impacto que no satisface las necesidades y expectativas de los operadores de comercio exterior. Para combatir estos efectos, la Corporación Aduanera Ecuatoriana, establecerá las estrategias que fueren necesarias con las cuales se logre disminuir las naturales tensiones que genera cualquier situación nueva en el cambio de las actitudes de los servicios. Para ello generará compromisos con los servidores para viabilizar los procesos de cambio, como parte sustancial de la imagen y posicionamiento institucional, compromisos que deberán concretarse en los siguientes ámbitos:

- Clima y Salud Laboral;
- Cultura Organizacional; y,
- Cambio Organizacional

### **1.15 Importancia de la CAE en la Ciudad de Tulcán**

La Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) se encuentra inmersa directamente en el desarrollo y el buen cumplimiento de las leyes dispuestas por el gobierno; ya que, de ellos dependerá en gran parte el buen desenvolvimiento de las actividades a realizarse en las zonas fronterizas y la incrementación para bien del comercio y turismo que se da en estas zonas.

Al hablar de la importancia de la Aduana en el campo Colombo-Ecuatoriano, se torna un tema de mucho interés, empezando por la gran trascendencia

comercial que se ha dado durante largos años, si miramos detenidamente en el mapa, observamos en la frontera norte de nuestro país, que la ciudad de Tulcán, queda a tan solo 5 Kilómetros de la frontera, es decir del puente de Rumichaca y a pocos minutos de la ciudad de Ipiales, razón por la cual nacen vínculos geográficos de vecinos que aparte de tener relaciones comerciales y sociales, muchas veces llegan a superar nacionalidades, la recaudación de impuestos en esta parte del país es necesaria y el buen desenvolvimiento de la CAE como institución reguladora se ve indispensable su presencia en esta ciudad, ya que es la que vela por sus intereses propios y de una nación entera, pues de su buen desenvolvimiento dependerá el éxito o el fracaso de la misma.

En la actualidad la Corporación Aduanera Ecuatoriana posee una imagen sólida a nivel nacional ya que se ha sabido manejar como es, una institución seria y transparente; sin embargo, pocas personas saben el verdadero trabajo que está desempeñando esta institución.

Las estadísticas de recaudaciones en la ciudad de Tulcán dejan ver un ingreso bastante alto para nuestro país por lo que es de verdadera importancia la efectividad en el desenvolvimiento laboral CAE ciudad de Tulcán; para indicar ello el siguiente gráfico:

**Cuadro 1.1 Estadística de Recaudaciones Totales en la ciudad de Tulcán Año 2009**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>TULCÁN</b>
ENERO	10,147.67
FEBRERO	14,774.53
MARZO	656.07
ABRIL	15,455.19
MAYO	14,731.99
JUNIO	16,772.29
JULIO	17,754.80
AGOSTO	17,119.54
SEPTIEMBRE	22,154.15
OCTUBRE	20,293.64
NOVIEMBRE	18,476.78
DICIEMBRE	19,870.46
<b>TOTAL</b>	<b>205,207.09</b>

**Fuente:** [Http://aduana.gov.ec/contenido/introducción.html](http://aduana.gov.ec/contenido/introducción.html)

## **CAPÍTULO II**

### **2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1 Análisis Situacional**

Todo aquello que rodea la organización se llama ambiente o entorno, este conjunto de elementos ajenos a la organización, son relevantes para su funcionamiento, ya que contienen muchos recursos de los cuales ella depende.

Todo lo que ocurre externamente en el ambiente, influye internamente en la organización, la legitima y determina su eficiencia. El ambiente organizacional, está formado por: el macro y micro ambiente; los elementos y condiciones de cada ambiente son diferentes, se comportan y cambian particularmente por lo que su dinamismo varía; mientras mayor es el dinamismo mayor es la incertidumbre y es más difícil para las empresas prever su comportamiento; siendo una amenaza para la eficiencia organizacional.

En el caso de la Corporación Aduanera Ecuatoriana Tulcán se verán afectadas por las mismas fuerzas externas, por lo cual es procedente y factible considerar que el grupo se verá inmerso en el mismo entorno.

#### **2.2 Análisis del Macro Ambiente**

El macro ambiente es el conjunto de condiciones que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí, generando un efecto sistémico sobre todas las organizaciones, estas condiciones pueden agruparse en:

Políticas, económicas, sociales y tecnológicas; por lo cual en el análisis del macro ambiente, se empleará el modelo PEST.<sup>18</sup>

La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras<sup>19</sup> como es el caso de Tulcán ciudad frontera con Colombia, y zonas aduaneras de la República; y la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria, el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

Para entender de mejor manera la aduana es una oficina pública o institución fiscal establecida generalmente en costas y fronteras, con el fin de registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan o exportan en y desde un país concreto y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas. Así mismo, en determinados países la aduana no se limita al control de las mercancías, sino que en ella también se regula el tráfico de personas o bien al control de capitales. Por lo tanto el análisis de macro ambiente aplicará el modelo PEST para evaluar los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos relacionados con el sector aduanero.

### **2.2.1 Factores Económicos Nacionales**

En este factor, se han analizado los agentes económicos que tienen mayor relevancia para la Corporación Aduanera.

---

<sup>18</sup> Los factores analizados en PEST son esencialmente externos específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. URL: <http://www.degerencia.com/articulo>

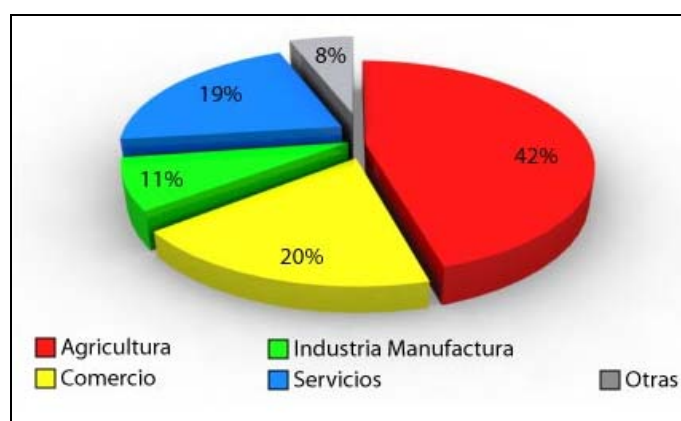
<sup>19</sup> CAE. URL: <http://aduana.gov.ec/contenido/introducción.html>; (28/09/2010, 5:00 pm)

## Crisis Económica Nacional

El país atraviesa por una profunda crisis económica, que se refleja en los siguientes factores:

**Concentración de riqueza.-** En el Ecuador, la riqueza se concentra en manos de una minoría de personas y empresas monopólicas, esta situación genera la agudización de la pobreza, pues la brecha que separa los dos rubros de ingresos, (capital y el trabajo), es grande y crece a un ritmo acelerado.

**Gráfico 2.1 Población Empleada, por Sector**



**Fuente:** Flacso – Observatorio Económico

De acuerdo al informe de la FLACSO 66,66% del ingreso nacional pertenece a unas pocas familias; el 20% más pobre recibe únicamente el 2,5% del ingreso nacional, y en conjunto gana 25 veces menos que el 10% más rico; al contrario el 20% más rico recibe el 58,7% del ingreso nacional.

Según este informe el 44% de la población económicamente activa (PEA) está desempleado o en situación de subempleo; la inflación ocasiona una baja importante del poder adquisitivo, la subida de los precios no correspondiendo al nivel de los salarios; por lo cual el ingreso familiar sólo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica.

Por consiguiente, el deterioro de las condiciones de vida sube de igual forma que el nivel de pobreza, el número de pobres alcanza la cifra de 8.600.000, es



decir cerca del 70% de la población del país. En todas las encuestas populares, el desmejoramiento de las condiciones de vida ocupa el primer lugar entre las preocupaciones de las personas.

**Crecimiento económico.-** La falta de continuidad por parte del Estado, en las políticas económicas de los gobiernos de turno ha hecho que las cifras macroeconómicas no registren cifras positivas en los últimos años.

Según el Observatorio de la Política Fiscal, el saldo negativo de la cuenta corriente de la balanza de pagos en 1982 fue \$1.182 millones. A esto se sumó un déficit del sector público que descendió 2,3%. Entre 2000 y 2008 se vivieron tiempos de bonanza, el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó un promedio del 4,7% y el precio del barril de crudo subió de \$24 a \$83; lo que representó que el país recibiera ingresos por \$70.000 millones por concepto de remesas e ingresos petroleros. Para el 2009, pese a los altos precios del petróleo, el crecimiento de la economía descendió al 3%.

El Ecuador cerró 2010 con un crecimiento económico del Producto Interno Bruto del 3,6% (cifra preliminar) mientras que para el 2011, el Banco Central del Ecuador (BCE) prevé una tasa del 5,06%,

La cifra de 2010 podría subir sobre el 3,7% que es la previsión inicial, e incluso bordear el 4%. La previsión del próximo año esto, será posible gracias al nivel de inversión pública, el consumo de los hogares,, la estabilidad de la balanza comercial.

En 2009, el Producto Interno Bruto creció a un ritmo del 0,36% (0,90% en el PIB no petrolero) afectado por la crisis financiera internacional, 2010 cierra con un 3,6% lo que representa una recuperación del más de tres puntos porcentuales.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Andes. (2010): Revista Digital. Crecimiento Económico.

**CONNOTACIÓN:** El crecimiento de la economía nacional con su efecto hacia la actividad económica registra tasas de crecimiento mayores al 4% en los últimos 9 trimestres, aspecto que determina un incremento de las importaciones y por tanto de las recaudaciones aduaneras, constituyéndose esto en una Oportunidad para la Corporación Aduanera.

### 2.2.2 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto refleja la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo.

En el caso del Ecuador, el petróleo representa el principal rubro del PIB, lo que determina que el real crecimiento económico del país sea bajo; este hecho se observa fácilmente al comparar el PIB de los años 2008 y 2007; el PIB del año 2008 es inferior al del 2007, pese al elevado precio del petróleo en mencionado período; la recuperación de la inversión privada y pública; lo que se corrobora con el hecho que según el Gobierno en el 2009 solamente se dio un incremento del PIB del 1,4% comparado con el 2008, valor sumamente inferior al 4% de la inflación.

**Cuadro 2.1 Evolución del PIB Nacional 2003 – 2009**

<b>PIB 2003-2009 (en millones USD)</b>	
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
2003	32.642,00
2004	37.187,00
2005	41.763,00
2006	45.789,00
2007	52.572,00
2008	51.106,00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

En el último año han sido muchas las disposiciones emitidas por El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI con respecto a medidas arancelarias,

con el objetivo de equilibrar la balanza de pagos que ha sido desfavorable para el Ecuador”,<sup>21</sup> de este cobro de aranceles e impuestos se deberá encargar la CAE puesto que es una institución orientada al servicio, facilitadores del comercio exterior, comprometidos de igual forma de servir a su patria y velar por los intereses de la misma.

Continúa la mejora en las recaudaciones aduaneras e ingresos por la concesión del servicio de recintos. En las últimas gestiones se ha venido mejorando los niveles de recaudación aduanera, superando las metas y la eficiencia asignada por el Ministerio de Hacienda. Así mismo, se tiene grandes ingresos resultantes de la concesión de los recintos.

**CONNOTACIÓN:** Este bajo incremento del PIB, determina que el crecimiento comercial e industrial del país sea bajo, lo que genera que la demanda del sector productivo crezca levemente, generando una AMENAZA para la Corporación Aduanera de Tulcán.

### **2.2.3 Inversión Extranjera**

La inversión extranjera directa (IED), desempeña un papel importante como motor del crecimiento económico del país; en el Ecuador la IED se ha incrementado a lo largo de los años, salvo en ciertos períodos donde ha sufrido bruscas caídas, por efecto del riesgo asociados a hechos puntuales. Desde el año 2008 se han tomado acciones políticas orientadas a facilitar e incentivar el ingreso de capitales extranjeros, lo que ha generado un gran incremento en la IED, como se observa en el siguiente cuadro.

---

<sup>21</sup> Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI. URL: <http://comexi.gob.ec>; (26/09/2010, 2:00 pm)

**Cuadro 2.2 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL ECUADOR (MILES DE USD.)**

<b>AÑO</b>	<b>IED</b>
2002	783.261,00
2003	871.513,40
2004	836.939,60
2005	493.413,80
2006	270.719,90
2007	194.444,50
2008	973.525,00
2009	1.197.435,75

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**CONNOTACIÓN:** Los flujos de IED en un país en desarrollo generan: reducción en su tasa de desempleo, incremento de sus exportaciones y el desarrollo económico de largo plazo, ya que aumenta la demanda de trabajadores, los sueldos pagados mejoran y se incrementa la demanda de productos y servicios; por lo que, se puede afirmar que el incremento de la IED, genera una OPORTUNIDAD para la Corporación Aduanera de Tulcán.

#### **2.2.4 Factores Socio Culturales**

##### **Pobreza**

A raíz de la crisis económica y política de 1999, se produjo aumentos en los niveles de pobreza, pero el año 2008 disminuyeron del 36,74% al 35,09%; un informe conjunto del Senplades y el INEC señala que en el 2009 mejoró la calidad del empleo en los estratos más pobres como consecuencia que la ocupación plena, aumentó de 42,6% (diciembre 2008) a 43,6% (diciembre 2009); pero el nivel de pobreza entre el 2008 y el 2009 ha crecido en 0,42% en la clase media; estos dos estratos constituyen en conjunto más del 90% de la población ecuatoriana.

**CONNOTACIÓN:** Debido a que la pobreza constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y que determina que estas sean muy selectivas en su asignación del gasto, el factor pobreza constituye una AMENAZA para la Corporación Aduanera.

### **Contrabando:**

En Tulcán, la mercadería aprehendida entra a territorio nacional siguiendo presumiblemente la ruta de Colombia, desde la ciudad de Bogotá-Ipiales-Tulcán-Quito-Guayaquil. Es así que el monto aproximado de los productos ingresados ilícitamente, evaden los impuestos de ley, asciende a 120.000 dólares, lo que representa un perjuicio al Estado de \$ 75.000.

Esto es una AMENAZA para la Corporación Aduanera Tulcán, ya que el contrabando es más común en la frontera a diferencia de otras ciudades la mercadería llega hasta algún país por vía aérea y luego entra por la frontera terrestre, evadiendo así, los impuestos de ley que deben pagar por ingresar a un país extranjero.

**CONNOTACIÓN:** El incremento de las actividades ilícitas del contrabando es una AMENAZA porque promueve e involucran a diversos sectores sociales con mayor frecuencia. Problema arraigado en la cultura del país, que requiere de la participación y compromiso tanto del sector privado como público.

### **Corrupción:**

El delito aduanero, y específicamente el contrabando son males endémicos del país. Si bien corrupción y contrabando no son sinónimos comparte un convivir simultáneo. Mucha de la economía del país tiene en el contrabando su fuente de subsistencia. En definitiva, en la administración de aduanas persisten viejos y arraigados problemas; el delito aduanero en el Ecuador, involucra el ilícito

tráfico internacional de mercancías y la evasión de impuestos por su importación.

El Gobierno Nacional actual ha definido el marco general de la lucha contra la corrupción, sobre la base del cual la Aduana Nacional puede asumir las acciones y medidas inherentes. Es por tanto, evidente que el Gobierno busca el fortalecimiento y desarrollo del control aduanero en el país, del cual es parte la Corporación Aduanera de Tulcán, mediante: propuestas de políticas y estrategias de apoyo, reformas al marco jurídico en el ámbito del tráfico, dirigidos a los sectores industriales en el tema de exportaciones e importaciones.

**CONNOTACIÓN:** A esto se suma el desconocimiento de la normativa aduanera y encubrimiento de actividades ilícitas por parte de la población. Esto es una AMENAZA porque los habitantes de distintas localidades efectúan transacciones de comercio exterior sin conocimiento de la norma aduanera y procedimientos aduaneros, razón por la que evaden la aduana, no denuncian prácticas corruptivas e ingresan a la actividad del contrabando.

A diferencia de oficinas centrales como Guayaquil donde se registra el 70% del comercio exterior ecuatoriano, es menos probable la defraudación, por las políticas de control que se aplican. La limitada organización interna es una DEBILIDAD de la Corporación Aduanera debido a la corrupción presente en cada uno de los sectores distritales.

### **2.2.5 Factores Políticos**

#### **Inestabilidad política**

El país durante las últimas dos décadas sufre una marcada inestabilidad política; como consecuencia de ésta, el Índice de Riesgo País del Ecuador

pasó de 483 puntos en el año 2005, a 700 puntos el año 2009 y a 820 puntos para febrero del 2010.

La Unidad de Inteligencia Económica del FMI, elaboró en junio del 2009 un informe sobre los índices de Inestabilidad Política de los países del Mundo; en base a cuatro factores: la profundidad de la crisis económica, la existencia de individuos identificables a quienes culparles, la sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades y el factor contagio; según el cual, Ecuador junto con: Haití, Bolivia y la República Dominicana, tienen un alto riesgo de sufrir protestas sociales capaces de trastornar sus economías e incluso derrocar sus gobiernos. En la lista de 165 países Bolivia y Ecuador comparten el décimo cuarto lugar de riesgo, con un índice de 7,7 sobre una escala de 10.

**CONNOTACIÓN:** La incertidumbre por la actual política e incertidumbre social que amenaza con interrumpir el proceso de reforma y la institucionalidad de la Corporación Aduanera es una AMENAZA

### **Política Aduanera Internacional**

El Ecuador forma parte de la Comunidad Andina (CAN), con el fin de acelerar el desarrollo mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana.

La Comunidad Andina, tiene una población de 96,9 millones de habitantes, una superficie de 3.798.000 km<sup>2</sup> y un PIB de 407,9 mil millones de dólares.

La Comunidad Andina tiene una serie de instrumentos aduaneros que facilitan las transacciones comerciales de sus países miembros. Entre ellos, figuran la Nomenclatura Común Andina (Decisión 653), las normas sobre Valoración Aduanera (Decisión 571), Tránsito Aduanero Comunitario (Decisión 617), Armonización de Regímenes Aduaneros (Decisión 671), Documento Único Aduanero (Decisión 670), la Asistencia Mutua y Cooperación entre las

Administraciones Aduaneras de los Países Miembros de la Comunidad Andina (Decisión 478), el Arancel Integrado Andino (ARIAN) (Decisión 657), el Programa Andino de Formación Aduanera (Decisión 573) y el Régimen Andino sobre Control.

**CONNOTACIÓN:** Esto es una OPORTUNIDAD, ya que mediante un sistema armonizado de designación y codificación de Mercancías (Sistema Armonizado) del Consejo de Cooperación Aduanera y la normativa de valoración aduanera, el Ecuador cuenta con una base imponible para la aplicación de los gravámenes arancelarios a los productos importados; los países miembros definen políticas a través de sus respectivas legislaciones nacionales.

Por otra parte el Ecuador se beneficia de la Zona de Libre Comercio (ZLC) que es la primera etapa de todo proceso de integración y compromete a los países de la comunidad andina a eliminar aranceles entre sí y establecer un arancel común ante terceros. Para ello se utiliza como instrumento principal el Programa de Liberación, encaminado a eliminar todos los derechos aduaneros y otros recargos que incidieran sobre las importaciones. La ZLC tiene una característica que la hace única en América Latina: todos los productos de su universo arancelario están liberados.

Es así que en el año 2008, el intercambio comercial entre la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) y Mercosur alcanzó los 16.430 millones de dólares, que representa un aumento del 27 por ciento respecto al comercio del año anterior (923 millones de dólares).

La Aduana Nacional mantiene Acuerdos y convenios con países como Corea, Perú relacionada a la coordinación y cooperación bilateral relativas a la lucha contra el contrabando, construcción de infraestructura aduanera, el mejoramiento de las relaciones comerciales y el intercambio de información enfocados a contar con mejores servicios aduaneros.



La Corporación pretende ser una aduana binacional con áreas de control Integrado. De esta forma con los ejercicios continuos que realiza mantiene el control, esto debido al cruce de información binacional con países vecinos como Perú, Colombia. El avance en lo referente a tránsitos que no llegan a aduana de destino es una FORTALEZA.

A pesar del trabajo realizado por la CAE, hay ausencia de política nacional de lucha contra el contrabando, esto es una AMENAZA. La ausencia de una política nacional formal hasta hace poco ha motivado a esta institución a que luche contra el contrabando, e involucre a sectores públicos y privados encabezados por el gobierno.

## **2.2.6 Factores Tecnológicos**

### **Aplicación de las TIC'S**

En el mundo actual predominan los computadores, el Internet y las comunicaciones, por esto es indispensable para las empresas desarrollar su tecnología de información TI, pues la información es un recurso estratégico, una empresa que posee información puede tomar acciones oportunas y aprovechar las oportunidades del mercado.

También la evolución de equipos tecnológicos, han generado una mayor productividad para las instituciones, ya que les permite ofrecer mejores y más variados servicios a menores costos.

El presente Gobierno ha desarrollado programas tendientes a impulsar el desarrollo productivo en especial para las exportaciones lo que es una OPORTUNIDAD; actualmente se desarrollan varios proyectos que pueden apoyar al sector de exportación y aduanas, como son:

- Apoyo de exportaciones (Devolución acelerada de IVA, drawback, facilidad aduanera, nuevas oficinas comerciales, FOPEX, crédito pre y post embarque, entre otros)
- Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación Laboral para el Desarrollo del Sector Aduanero.
- Programa de Innovación Tecnológica del portal de la Corporación Aduanera suscrito con Corea del Sur.

### **Competitividad y Aprendizaje**

En este punto es muy importante recalcar la inexistencia de un manejo de Identidad de cada ciudad, es decir que las ciudades en donde se encuentra situada la CAE se rige con el mismo manual a nivel nacional, la misma visión, misión, logotipo, slogan y valores que los representan; esto dificulta que los ciudadanos se identifiquen con la Aduana de su ciudad. La CAE se encuentra presente en las diferentes ciudades: Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Puerto Bolívar, Esmeraldas, Tulcán, Loja-Macarará, Huaquillas y Latacunga.

Sin embargo de que la CAE como Institución a nivel nacional posee una visión, misión y valores; por la situación geográfica en las que se encuentran Tulcán y Huaquillas por ser ciudades fronterizas, deberían tener una actitud un tanto diferente a la de otras ciudades con diferente entorno. El hecho de ser los primeros sitios donde se realizan trámites administrativos, previo el ingreso de mercaderías al país crea la necesidad de mantener armonizando a países hermanos, como Ecuador – Colombia y Ecuador - Perú, respectivamente. En caso de que se mantenga esta situación se convierte en una DEBILIDAD para la CAE Tulcán, dada la centralización y poca atención a las zonas distritales.

Mapa Del Ecuador donde se encuentra la CAE

Gráfico 2.2 Localización de la CAE por ciudades



Fuente: [Http://aduana.gov.ec/contenido/introducción](http://aduana.gov.ec/contenido/introducción).

El Foro Económico Mundial,<sup>22</sup> determinó el Índice de Competitividad Global para el período 2009, según este indicador el Ecuador ocupa el puesto número 103 entre 125 países; lo que determina que en América Latina, solamente supera a: Honduras, Nicaragua, y Paraguay en lo referente a competitividad.

Cuadro 2.3 ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD

PAIS	INDICE GLOBAL		INDICE DE TECNOLOGIA		INDICE DE INSTITUCIONES PUBLICAS		INDICE DE CONDICIONES MACROECONOMICAS	
	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE	POSICIÓN	PUNTAJE
Chile	23	4,91	35	3,93	22	5,58	15	5,20
Mexico	55	3,92	57	3,39	71	4,03	43	4,35
El Salvador	56	3,86	70	3,09	54	4,45	57	4,03
Colombia	57	3,84	74	3,01	49	4,55	61	3,95
Brasil	65	3,69	50	3,51	70	4,06	79	3,50
Perú	68	3,66	75	3,01	59	4,27	70	3,71
Argentina	72	3,56	59	3,35	74	3,96	86	3,37
Panamá	73	3,55	65	3,17	75	3,9	74	3,60
Venezuela	89	3,22	72	3,03	106	3,23	85	3,39
Bolivia	101	3,06	108	2,42	84	3,71	103	3,05
<b>Ecuador</b>	<b>103</b>	<b>3,01</b>	<b>100</b>	<b>2,61</b>	<b>113</b>	<b>2,93</b>	<b>80</b>	<b>3,50</b>

Fuente: WORLD ECONOMIC FORUM

<sup>22</sup> Índice Global de Competitividad Foro Económico Mundial. URL: <http://www.weforum.org>

Según este organismo las principales causas por las cuales el Ecuador y sus empresas tienen una marcada falta de competitividad son: la poca inversión tecnológica, la baja eficiencia en la producción de bienes y servicios, y, el bajo nivel educativo del recurso humano.

Dado que el elemento humano es parte fundamental de las empresas, este debe ser capacitado para optimizar su desempeño; por lo cual, el factor competitividad genera una OPORTUNIDAD para la CAE.

## 2.2.7 Matriz resumen Macro-Ambiente

La matriz que resume el diagnóstico del macro ambiente de la CAE, es:

**Cuadro 2.4 MATRIZ RESUMEN DEL MACROAMBIENTE**

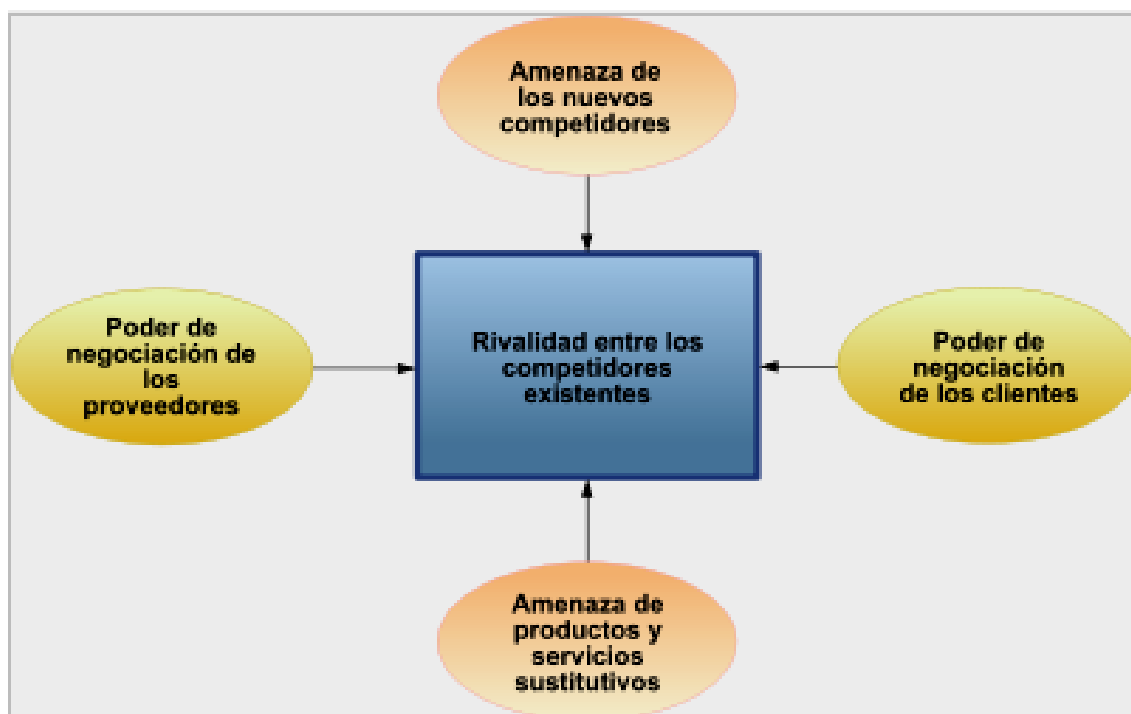
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>FACTOR POLÍTICO</b>		X
INESTABILIDAD POLÍTICA		X
POLÍTICA ADUANERA INTERNACIONAL	X	
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>	X	
CRECIMIENTO ECONÓMICO	X	
INVERSIÓN EXTRANJERA	X	
PIB		X
COMERCIO EXTERIOR		X
<b>FACTOR SOCIAL</b>		X
POBREZA		X
CONTRABANDO		X
CORRUPCIÓN		X
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>	X	
COMPETITIVIDAD Y APRENDIZAJE	X	
TECNOLOGÍA INFORMACIÓN	X	

**Fuente:** Autoras

### 2.3 Análisis del Microambiente

El microambiente es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada organización, está determinado por aquellos factores externos que tiene una relación directa con la empresa (proveedores, públicos externos, competidores, entidades gubernamentales reguladoras y productos sustitutos), por lo que la empresa debe darle un constante seguimiento para dar respuesta a los cambios en los factores antes mencionados...

Gráfico 2.3 Modelo de Porter



Fuente: Apuntes Estratégicos de Michael Porter

Para realizar el diagnóstico del micro ambiente de la Corporación Aduanera del Ecuador, se ha aplicado el modelo de la Cinco Fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática para determinar el entorno del sector, con la finalidad de evaluar la situación actual y la proyección futura de Organizaciones o unidades que operan en dicho sector.

### **2.3.1 Identificación de Públicos Externos**

Los usuarios potenciales de la Corporación Aduanera CAE, son muy numerosos y variados.

La CAE tiene varias oficinas en las ciudades más importantes del país; y, como tal dispone de un importante espectro de servicios para ofertar a una amplia gama de usuarios; además el impacto económico y financiero generado por las economías de escala que se originan por efecto de la integración de la CAE, produce un incremento de impuestos arancelarios posibilitando un determinado cobro de tarifas por los servicios.

Se hace evidente, que la coyuntura y la sinergia generada con el público externo, le conferirán a la CAE un importante poder de negociación con los usuarios, generando una OPORTUNIDAD para la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

### **2.3.2 Competencia**

Barreras de entrada:

- Para la importación de mercancías existen leyes restrictivas, las mismas que exigen la obtención de una serie de permisos, además del pago de varios impuestos y contribuciones.
- Generalmente en este tipo de actividad se utiliza un canal directo e intermediario de control de mercancías (de la aduana al usuario, del intermediario al usuario), dependiendo del tipo de ítem que se controla, por lo que el despacho del mismo debe cumplir un amplio procedimiento.
- Los requerimientos tecnológicos son elevados, si se requiere estar actualizado y ser competitivo, caso contrario no es indispensable tener

tecnología de punta para poner en marcha la recepción y el despacho de mercadería.

- Para el éxito del control y chequeo aduanero, se requiere personal capacitado en sus distintas áreas.
- Barreras de salida:
- El crecimiento de las operaciones: tránsitos y exportaciones demandan procesos claros que cubran operaciones existentes.
- Para cada tipo de operación hay reglamentos, procedimientos y restricciones.
- Existen regulaciones legales para facilitar el comercio internacional, reduciendo la evasión tributaria y mejorando la fiscalización sobre los operadores privados.

Si bien toda empresa puede posicionarse en base a estrategias adecuadas, en el mercado de los servicios, el caso de la CAE es distinto, en conjunto las barreras de ingreso y salida existentes, provocan el incremento de contrabando y corrupción con ingreso de nuevos competidores al sector mucho más en frontera, por lo cual esta fuerza genera una AMENAZA menor para la CAE Tulcán.

### **2.3.3 Productos Sustitutos**

Si bien existen diferentes métodos, técnicas y tecnologías para realizar las operaciones de tránsito, importación y exportación, los servicios en sí no pueden ser sustituidos por otro; pues si bien las personas y empresas por medio de las aduanas pueden traer o enviar mercadería en cantidades considerables, otros prefieren recurrir a la ilegalidad para adquirir bienes porque no se justifica el costo por arancel.

Esta situación determina que se genere una AMENAZA para la CAE Tulcán.

### **2.3.4 Proveedores**

Se ha considerado a los proveedores, dado que una Institución como la CAE requiere de apoyo externo. Si bien es cierto trabaja con fondos proporcionados por el gobierno a través de una partida presupuestaria anual, es necesario considerar como obligación institucional, la buena disposición de fondos como parte de las funciones encomendadas.

Para su normal operación la CAE Tulcán requerirá una serie de recursos como son: servicios públicos, servicio de transporte, servicio de comunicación vía Internet, materiales de oficina, etc.

Los servicios básicos (agua y alcantarillado), le son proporcionados por empresas bajo concurso público, si bien la CAE Tulcán no tiene poder de negociación, si recibe un presupuesto para cancelar oportunamente el costo de los servicios utilizados, no tendrá problema en asegurar su provisión; igualmente sucede con el servicio telefónico, Internet y la provisión de energía eléctrica.

En lo referente al recurso humano, dado que la ciudad de Tulcán es una capital provincial con una población de aproximadamente de 47.359 habitantes, según datos del INEC en el Censo 2001 la disponibilidad de personal calificado para las funciones a desarrollarse es amplia y por tanto la CAE tendrá alto poder de negociación.

En cuanto a los proveedores de materiales e insumos, son los mismos que cada administración distrital tiene por separado, sin embargo es necesario considerar que los proveedores son calificados por concurso de merecimientos, lo cual garantiza ser favorecidos con los precios más bajos del mercado, dándole un mayor poder de negociación pues los volúmenes adquiridos serán



mayores y podrá lograr mejores condiciones, dado que es la CAE a nivel nacional. Dentro de los servicios prestados por proveedores se cuentan las empresas fiscalizadoras o facilitadoras de inspecciones de peritajes de carga.

La amplia disponibilidad de recursos que la CAE Tulcán requiere para su óptimo funcionamiento, determinan que ésta tenga una buena capacidad de negociación con sus proveedores, situación que genera una OPORTUNIDAD para esta administración distrital.

### **2.3.5 Intermediarios**

En la ciudad de Tulcán existen un cantidad considerable de personas dedicadas a la intermediación para la venta de mercaderías, el nivel de competencia entre estas instituciones se da en distintos niveles; pues cada persona idea una forma de pasar la mercadería con el fin de evadir los impuestos arancelarios para aprovechar las ventajas competitivas de no pagar aranceles y ofrecer un mayor valor agregado a los potenciales clientes.

El hecho de que cada actor del mercado maneje una estrategia competitiva propia para lograr optimizar la comercialización de sus productos y servicios, determina una alta competitividad y rivalidad entre los competidores existentes, situación que genera una importante AMENAZA para CAE Tulcán.

### **2.3.6 Matriz resumen Micro Ambiente**

La matriz que resume el diagnóstico del micro ambiente de la CAE Tulcán, es:

**Cuadro 2.5 Matriz de resumen del microambiente**

FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
USUARIOS INDIVIDUALES	X	
USUARIOS EMPRESARIALES	X	
RIVALIDAD CON COMPETENCIA		X
POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES		X
PRODUCTOS SUSTITUTOS		X
PROVEEDORES	X	
INTERMEDIARIOS	X	

**Fuente:** Autoras

## 2.4 Análisis Interno

El estudio interno que se realice a la institución muestra las fortalezas y debilidades que tendrá la CAE Tulcán.

### 2.4.1 Aspectos Legales, Administrativos, Organizacionales, Logística, Financiero, Tecnológico

#### Aspectos legales

En julio 13 de 1998 se expide la Ley Orgánica de Adunas y se crea la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE, como una persona jurídica de derecho público de duración indefinida, patrimonio del estado, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil. Además dispone de facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera, de conformidad con esta ley y sus reglamentos.

Los aspectos legales de la CAE Tulcán, son:

Cuadro 2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA – LEGAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA – LEGAL		
ASPECTO	FACTOR	IMPACTO
LEGAL	CONSTITUCIÓN LEGAL SÓLIDA	DISPONE DE FACULTADES DE DETERMINACIÓN, RESOLUCIÓN Y SANCIÓN LEGAL EN MATERIA ADUANERA. SIGNIFICA UNA FORTALEZA
	DISPONIBILIDAD DE PERSONERÍA JURÍDICA DE DERECHO PÚBLICO	DISPONE DE AUTONOMÍA OPERATIVA REPRESENTA UNA FORTALEZA

Fuente: Manual Corporativo CAE

### Aspectos organizacionales y administrativos

De acuerdo a las funciones encomendadas a la CAE, se le atribuye las competencias técnico-administrativas, necesarias para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país.

La capacidad administrativa y organizacional de una Organización, se relaciona con la capacidad desarrollada considerando los factores que tengan vinculación con el proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control; en base a los cuales formula e implementa un programa de desarrollo institucional. Los aspectos administrativos y organizacionales de la CAE Tulcán, son:

Cuadro 2.7 Matriz de Evaluación Interna Administrativa Organizacional CAE

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>ASPECTO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>ORGANIZACIONAL</b>	RESISTENCIA AL CAMBIO	CAMBIA EL ROL DE LAS PERSONAS, INICIALMENTE HABRÁ RESISTENCIA EN LA CIUDAD DE TULCÁN FRENTE AL CONTRABANDO, NUEVOS ARANCELES, RESTRICCIONES CONSTITUYE UNA DEBILIDAD
	GESTIÓN ESTRATÉGICA	EXISTEN DEFINIDOS ELEMENTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS CONFORMANDO UNA FORTALEZA
	FIJACIÓN DE OBJETIVOS	LA AGRUPACIÓN SABRÁ HACIA DONDE VA, Y PODRÁ EVALUAR EL CUMPLIMIENTO CONVIRTIÉNDOLO EN UNA FORTALEZA
	PROPUESTA ESTRATÉGICA	LA DEFINICIÓN DE LOS PARÁMETROS DE ACCIÓN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL GRUPO SON UNA FORTALEZA
	CULTURA ORGANIZACIONAL	SOLIDEZ COMO ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL. ES UNA FORTALEZA
	AMPLIA EXPERIENCIA EN EL SECTOR ADUANERO Y DE COMERCIO EXTERIOR	EL ALTO NIVEL DE CONOCIMIENTO EMPÍRICO FIGURA UNA FORTALEZA
	GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA CAE TULCÁN CON LA COMUNIDAD	LA FALTA DE COORDINACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN ES UNA DEBILIDAD
	USO DE RECURSOS	ALTO NIVEL PROFESIONAL, TÉCNICO Y TECNOLÓGICO LO QUE REPRESENTA UNA FORTALEZA

Fuente: Manual corporativo CAE

## Capacidad Financiera

Los aspectos financieros de la CAE Tulcán son:

**Cuadro 2.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - FINANZAS**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - FINANZAS</b>		
<b>ASPECTO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>FINANCIERO</b>	ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA CAE TULCÁN	CUENTA CON LOS RECURSOS ADECUADOS ASIGNADOS POR LA CAE LO QUE CONSTITUYE UNA FORTALEZA
	PROCESO Y CONTROL CONTABLE TULCÁN	CUENTA CON UN EFICIENTE CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS LO QUE SIGNIFICA UNA FORTALEZA
	DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS CAE TULCÁN	EL REPARTO DE UTILIDADES ES EQUITATIVO EN RELACIÓN A OTROS DEPARTAMENTOS LO QUE CONSTRUYE UNA FORTALEZA

Fuente: Autoras

## Capacidad Tecnológica

Se refiere a las posibilidades que va a tener la organización en cuanto a aprovechar su infraestructura física y equipamiento. Los aspectos tecnológicos de la CAE Tulcán son:

Cuadro 2.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - CAPACIDAD TECNOLÓGICA

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA - CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
ASPECTO	FACTOR	IMPACTO
<b>TECNOLÓGICO</b>	MAQUINARIA Y EQUIPOS	TODAS LAS OFICINAS CAE ESTÁN ÓPTIMAMENTE EQUIPADAS TIENEN EQUIPOS MODERNOS REPRESENTA UNA FORTALEZA
	RECURSOS TECNOLÓGICOS	LA INSTITUCIÓN CUENTA CON TODOS LOS RECURSOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN: INTERNET, PÁGINA WEB QUE FORMA UNA FORTALEZA
	CANALES DE COMUNICACIÓN EXTERNA	LA CAE CUENTA CON LIMITADOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA LO QUE ESTABLECE UNA DEBILIDAD

Fuente: Autoras

## 2.5 Diagnóstico

### 2.5.1 Análisis FODA

#### Matriz de balance situacional

La matriz<sup>23</sup> de balance situacional únicamente resume el resultado del estudio, presentando: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, sin priorizar ni valorar. Para la CAE, la Matriz de Balance Situacional es:

<sup>23</sup> La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. sobre el origen del análisis DOFA, fue provisto por Albert S Humphrey en el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970.

Cuadro 2.10 Matriz de Balance Situacional

MATRIZ DE BALANCE SITUACIONAL		
O1	ACUERDOS Y CONVENIOS CON PAÍSES Y ADUANAS VECINAS.	OPORTUNIDADES
O2	CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA	
O3	LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	
O4	CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES A NIVEL NACIONAL	
O5	EXPECTATIVA SOCIAL	
A1	CONTRABANDO	AMENAZAS
A2	DESCONOCIMIENTO DE NORMATIVA ADUANERA Y ENCUBRIMIENTO DE ACTIVIDADES ILÍCITAS POR PARTE DE LA POBLACIÓN	
A3	AUSENCIA DE POLÍTICA NACIONAL DE LUCHA CONTRA EL CONTRABANDO	
A4	INESTABILIDAD POLÍTICA E INTERINATO DE LA PRESIDENCIA DE LA ADUANA.	
A5	CONDICIONES POLÍTICAS Y SOCIALES QUE ATENTAN CON LA INSTITUCIONALIZACIÓN LOGRADA.	
F1	RECURSO HUMANO CALIFICADO, CAPACITADO Y COMPROMETIDO (INSTITUCIONALIZACIÓN)	FORTALEZAS
F2	SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADUANEROS	
F3	CONTINUA MEJORA EN LAS RECAUDACIONES ADUANERAS E INGRESOS POR LA CONCESIÓN DEL SERVICIO DE RECINTOS	
F4	ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN.-	
F5	ADUANAS BINACIONALES Y ÁREAS DE CONTROL INTEGRADO	
F6	GESTIÓN ESTRATÉGICA	
F7	FIJACIÓN DE OBJETIVOS	
F8	CULTURA ORGANIZACIONAL	
F9	AMPLIA EXPERIENCIA EN EL SECTOR ADUANERO Y DE COMERCIO EXTERIOR	
F10	CONSTITUCIÓN LEGAL SÓLIDA	
F11	DISPONIBILIDAD DE PERMISOS	
F12	REGISTRO DE MARCAS	
F13	ESTRUCTURA FINANCIERA	
F14	PROCESO Y CONTROL CONTABLE	
F15	MAQUINARIA Y EQUIPO	
F16	RECURSOS TECNOLÓGICOS	
D1	AUSENCIA DE UNA POLÍTICA CLARA Y EFECTIVA DE COMUNICACIÓN, SOCIALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA ADUANA TULCÁN	DEBILIDADES
D2	FALTA DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA EN LA CAE TULCÁN	
D3	RESISTENCIA AL CAMBIO	
D4	NO EXISTE UN ADECUADO MANEJO DE LA RELACIÓN SOCIEDAD-ADUANA, DONDE SE DIFUNDAN LOS ALCANCES DE LA REFORMA Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS	
D5	RECURSOS TECNOLÓGICOS	

Fuente: Manual Corporativo CAE

## 2.5.2 Matriz de Acción, Cruce DA, FA, DO, FO

La matriz de acción que propone acciones para la articulación de las

**Cuadro 2.11 Matriz de Balance Situacional**

DIAGNÓSTICO INTERNO / DIAGNÓSTICO EXTERNO	<u>FORTALEZAS (F)</u> 1. Recurso humano calificado, capacitado y comprometido, es decir, Institucionalización 2. Sistematización de los procesos aduaneros 3. Continua mejora en las recaudaciones aduaneras e ingresos por la concesión del servicio de recintos 4. Organización y Coordinación 5. Aduanas Binacionales y Áreas de Control Integrado	<u>DEBILIDADES (D)</u> 1. No existe un adecuado manejo de la relación sociedad-aduana, donde se difundan los alcances de la reforma y los resultados obtenidos 2. Falta de capacitación especializada en la CAE Tulcán 3. Resistencia al cambio 4. Ausencia de una política clara y efectiva de comunicación, socialización y posicionamiento de la imagen de la Aduana Tulcán
<u>OPORTUNIDADES</u> 1. Acuerdos y Convenios con Países y Aduanas vecinas 2. Crecimiento de la economía 3. Lucha Contra la Corrupción 4. Convenios interinstitucionales a nivel nacional 5. Expectativa Social	<u>ESTRATEGIAS F-O</u> Definir modelo de comunicación adecuado para informar a la población y aprovechar las nueva reestructuración en la CAE Tulcán, para minimizar la resistencia al cambio por tarifas y controles arancelarios.	<u>ESTRATEGIAS D-O</u> 1. Implementar en el futuro normas ISO, para potencializar a los servicios, apoyando la gestión de la Aduana basada en las Tecnología de la Información TICS.
<u>AMENAZAS</u> 1. Contrabando 2. Desconocimiento de normativa aduanera y encubrimiento de actividades ilícitas por parte de la población 3. Ausencia de política nacional de lucha contra el contrabando 4. Condiciones políticas y sociales que atentan con la institucionalización lograda 5. Recurso humano calificado, capacitado y comprometido (Institucionalización) 6. Sistematización de los procesos aduaneros 7. Continua mejora en las recaudaciones aduaneras e ingresos por la concesión del servicio de recintos 8. Organización y Coordinación 9. Aduanas Binacionales y Áreas de Control Integrado	<u>ESTRATEGIAS F-A</u> 1. Establecer controles más detallados en el paso, exportación e importación de mercancía. 2. Informar a la población ecuatoriana acerca de la normativa aduanera vigente. 3. Aplicar las políticas aduaneras vigentes en la CAE. 4. Reforzar la cultura organizacional en la CAE 5. Aprovechar el recurso humano disponible. 6. Implementar mejoras en los procesos actuales. 7. Incrementar el nivel de recaudaciones aduaneras. 8. Evaluar la organización y coordinación de las actividades de la CAE 9. Mantener relaciones cercanas con aduanas de otros países.	<u>ESTRATEGIAS D-A</u> 1. Aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el Estado en el tema aduanero para las políticas de contrabando.

Fuente:www.aduana.gov.ec



## 2.6 Balance Situacional

La Matriz FODA ponderada muestra que este momento en la CAE Tulcán, es mayor la influencia de factores negativos que los positivos; por efecto de la deficiente comunicación corporativa.

Por eso es prioritario para CAE Tulcán, optimizar su gestión y mejorar su imagen empresarial hacia los públicos externos y los públicos internos, quienes se beneficiarán con una mejor percepción de la imagen de la organización empresa que se reflejará en la calidad del servicio, mejorando la credibilidad frente a la comunidad.

En las últimas gestiones se ha venido mejorando los niveles de recaudación aduanera, superando las metas y la eficiencia asignada por el Ministerio de Economía. Asimismo, se tiene grandes ingresos resultantes de la concesión de los recintos.

A esto se suma que existe un recurso humano calificado, capacitado y comprometido (Institucionalización), la CAE cuenta principalmente gracias a la institucionalización de cargos operativos con profesionales técnicos, competentes, con alta experiencia y compromiso con el cambio. Existe una organización adecuada por áreas y una coordinación interna permanente.

Así también, un alto porcentaje de las operaciones aduaneras está sistematizada, la misma que permite mejorar las funciones de facilitación, control y recaudación Asimismo el contar con información en línea la cual permite tomar mejores decisiones, realizar un mayor control, logrando la agilización del comercio internacional y la transparencia de las operaciones.

Sin embargo, aunque la cultura organizacional está bien establecida, hay ausencia de una política clara y efectiva de comunicación, socialización y posicionamiento de la imagen de la Aduana Nacional.

No existe un adecuado manejo de la relación sociedad-aduana, donde se difundan los alcances de la reforma y los resultados obtenidos, por lo que la imagen de la institución es muy frágil en las regionales y aduanas de frontera. Asimismo, también se debe buscar el posicionamiento de la imagen institucional de la CAE Tulcán para crear un mecanismo eficiente descentralizado de atención a operadores en esta ciudad.

Es un manual dirigido específicamente a los públicos externos el cual va a ser cambiado periódicamente, en este manual se enfatizará las disposiciones actuales a las que van a ser sometidos todos aquellos públicos que obligatoriamente deban pasar por el puente de Rumichaca, estarán expuestas todas las leyes que por obligación deberán ser cumplidas y respetadas, evitando con ello malos entendidos y el cumplimiento de lo establecido.

## CAPÍTULO III

### 3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAE FRENTE A SU PÚBLICO EXTERNO

#### 3.1 Determinación del Diagnóstico

Dado que el presente proyecto tiene como principal objetivo, mejorar la imagen pública ante los públicos externos, es importante diagnosticar la cultura organizacional de la CAE Tulcán mediante un análisis de imagen.

Los parámetros para la cuantificación de la imagen integral de la institución son:

**Cuadro 3.1 Parámetros de Evaluación de la Imagen Externa de la CAE. Tulcán**

<b>IMAGEN PÚBLICA</b>		
	Percepción que el público tiene de la CAE Tulcán	50%
	Percepción que los expertos tienen de la CAE Tulcán	50%
<b>IMAGEN COMERCIAL</b>		
	Percepción que los agentes aduaneros tienen de la CAE Tulcán.	50%
	Percepción que las personas de tránsito en frontera tienen de la CAE Tulcán	50%

**Fuente:** Las Autoras

Cada una de las dimensiones de la imagen serán evaluadas a su vez por instrumentos de evaluación: cuestionario para empleados, cuestionario para clientes, y entrevista a expertos.

**Cuadro 3.2 DIMENSIONES DE LA IMAGEN DE LA CAE TULCÁN**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>PESO</b>
IMAGEN PÚBLICA	Entrevista a expertos	50%
	Entrevista a público	50%
IMAGEN COMERCIAL	Encuesta a clientes internos	50%
	Encuesta a clientes externos	50%

**Fuente:** Las Autoras

### 3.2 Estimación de Parámetros

Parámetros de Evaluación de las diferentes dimensiones de la imagen de la CAE Tulcán.

**Cuadro 3.3 Aspectos a evaluar – Público Externo (Clientes Importantes CAE Tulcán)**

<b>DIMENSIÓN: IMAGEN CORPORATIVA</b>
Destacar la verdadera identidad de la CAE Tulcán
Reflejar la importancia y dimensión de la CAE Tulcán.
Capacidad para atraer la atención de la comunidad de Tulcán respecto de la normativa aduanera.
Capacidad para atraer la atención de la comunidad de Tulcán respecto de la normativa aduanera.
Disponibilidad para reflejar la presencia corporativa de la CAE Tulcán.

**Fuente:** Las Autoras

A cada uno de estos parámetros se les ha asignado el mismo peso, es decir el 10% para cada uno.

Cada parámetro será calificado con la escala del 1 al 5, en orden de importancia

Cuadro 3.4

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACIÓN
1	MALA	
2	REGULAR	
3	BUENA	
4	MUY BUENA	
5	EXCELENTE	

Fuente: Las Autoras

Cuadro 3.5 PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE LA IMAGEN COMERCIAL

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Confianza	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

Fuente: Las Autoras

La escala en base a la cual se valorará, las diferentes dimensiones es la siguiente:

Cuadro 3.6 ESCALA DE VALORACIÓN DE DIMENSIONES

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACION
0% - 40%	MALA	
41% - 60%	REGULAR	
61% - 80%	BUENA	
81% -90%	MUY BUENA	
91% - 100%	EXCELENTE	

Fuente: Las Autoras

### 3.3 Metodología

#### Imagen Pública

La técnica aplicada para cuantificar la imagen pública de la CAE Tulcán ha sido la siguiente:

1. Informar a los expertos la actividad que desarrolla la CAE Tulcán y sus aspectos más relevantes, que son:

El 13 de julio de 1988 se expide la Ley Orgánica de Aduanas y se crea la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE como una persona jurídica de derecho público de duración indefinida, patrimonio del Estado, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil".<sup>24</sup> Se le entregan las facultades tributarias de determinación, resolución y sanción, en materia aduanera, de conformidad a esta ley y su reglamento. Formándose la Corporación Aduanera Ecuatoriana, empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio, nacional e internacional del Comercio Exterior, conformada por un grupo de personas con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.

Es en esos ámbitos en los que el Agente de Aduanas, desde el año 1988, comienza a aportar al Sistema Aduanero Ecuatoriano su capacidad profesional e infraestructura operacional, apoyado por personal técnico y auxiliar calificado y con modernos sistemas de soporte tecnológico, logrando que tanto a importadores como a exportadores les hayan sido aplicados los regímenes tributarios y aduaneros que legalmente les resulten más convenientes e sus operaciones.

Actualmente la CAE cuenta con ocho distritos aduaneros situados en Quito, Cuenca, Esmeraldas, Manta, Guayaquil Tulcán, Latacunga, Puerto Bolívar,

---

<sup>24</sup> CAE. URL: <http://aduana.gov.ec/contenido/introducción.html>; (28/09/2010, 5:00 pm)

Huaquillas, Loja. El distrito aduanero de Tulcán cuenta con 50 personas que trabajan en las diferentes áreas de la empresa. La mayor parte del personal se encuentra en el área de bodegas contando con 30 personas, 10 en el área administrativa, y 5 en el área de gerencia.

### **El giro del negocio de la CAE Tulcán**

La CAE Tulcán es un distrito aduanero que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas de límite con Colombia; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados, y la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana en Tulcán es una compleja organización que ayuda a mantener el orden de toda una nación debiendo confrontar el hecho de la exportación ilegal de productos nacionales desde Colombia. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales.

### **La visión de la CAE Tulcán es:**

Ser una Aduana Moderna, con filosofía innovadora, justa y eficaz en el cobro de tributos, con filosofía innovadora, justa y eficaz en el cobro de tributos, facilitadora de las operaciones del comercio exterior, reconocida entre las mejoras aduanas de la región y del mundo, modelo de honestidad, servicio y eficiencia, cuyo competitivo accionar coadyuve activamente al desarrollo sostenidos del país.

**La misión de la CAE Tulcán es:**

Administrar los servicios aduaneros en forma ágil y transparente orientados hacia un cobro eficiente de tributos, a la facilitación y control de la gestión aduanera en el comercio exterior actual, sobre la base de procesos integrados y automatizados, con una férrea cultura de competitividad, que garanticen la excelencia en el servicio de los usuarios externos e internos, contribuyendo activamente al desarrollo del Estado ecuatoriano.

**Los valores institucionales de la CAE Tulcán son:**

Transparencia: Conducta individual asociada a la justicia, dignidad, honestidad, rectitud y responsabilidad.

Lealtad: Compromiso individual con el país, la institución, trabajo en equipo y sentido de pertenencia a la organización.

Eficiencia: Capacidad administrativa de producir al máximo de resultados con el mínimo de energía y en el mínimo tiempo posible.

**Las políticas generales de la CAE Tulcán son:**

Políticas generales:

- Optimización de la Imagen Corporativa
  - Mejoramiento de la Imagen Corporativa
  - Aumento del nivel de educación de los empleados
  - Difusión a la sociedad en general de las obligaciones tributarias y los derechos de los sujetos pasivos de la misma.



- Eficiente Gestión de procesos
  - Optimización de procesos
  - Inversión en tecnología
  - Control de rendimiento corporativo

**Los ejes estratégicos de la CAE son los siguientes:**

Ejes estratégicos:

1. Criterios de servicio: Servicio con exigencias para las facilidades y tratamiento de los procedimientos.
2. Mejoramiento continuo: Optimización de los recursos disponibles, mediante administración, normalización y automatización de procesos.
3. Aseguramiento de la calidad: Incluyendo todos los servicios que presta la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
4. Compromiso Institucional: Todo el personal de la CAE aporta con su talento humano para el logro de resultados esperados.
5. Diagnóstico: Si no se logra identificar sus falencias, no será posible realizar mejoramiento alguno como medir el rendimiento corporativo.
6. Direccionamiento: La mejora de la Organización se alcanza cuando éste resulta efectivo.

La división distrital de Tulcán trabaja con agentes de carga, agentes aduaneros, así como personas naturales y jurídicas para las distintas importaciones y exportaciones.

Con la convicción de cubrir los ejes estratégicos a los cuales debe direccionarse la acción de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, los procedimientos aduaneros se han clasificado en: viajeros, importadores, exportadores, regímenes especiales, Drawback, Menajes de Casas, Donaciones, Courier, Ingreso por Frontera; toda la información de manera detallada está disponible en el sitio web de la institución.

**El procedimiento para viajeros.-** Se realiza a través de una declaración aduanera para productos adicionales que generan ICE (Impuestos a los Consumos Especiales). Declaraciones de impuestos y pagos de bienes tributables.

**Los procedimientos para Operadores de Comercio Exterior.-** Está disponible a través de guías, videos e instructivos relacionadas con empresas dedicadas al comercio exterior.

Los procedimientos para exportaciones e importaciones demandan del cumplimiento de una serie de documentos al momento de realizar una exportación e importación para los agentes afianzadores de aduanas y personas naturales.

**En regímenes especiales.-** Las importaciones y exportaciones por sus operaciones aduaneras particulares están sujetas a regulaciones especiales. Los tipos de regímenes particulares o de excepción son los siguientes: tráfico postal internacional y correos rápidos, tráfico fronterizo, zona de libre comercio, tránsito aduanero, importación temporal con reexportación en el mismo estado, importación temporal para perfeccionamiento activo, devolución condicionada en tributos (DRAWBACK).<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Drawback: es el régimen mediante el cual las empresas que se dedican a hacer exportaciones pueden obtener la devolución de los impuestos pagados sobre insumos o materias primas que formen parte del bien a exportar, dentro de los plazos establecidos. De acuerdo a la Ley Orgánica de Aduanas, desde Art. 55 hasta Art. 72. Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas, desde Art. 68 hasta Art. 145.

**Menajes de casas.-** Se considera equipo de trabajo, como parte del menaje de casa, a las herramientas, equipos y utensilios que correspondan a actividades relacionadas a la profesión del viajero; sea ésta de formación superior, intermedia, artesanal o empírica. Las herramientas de trabajo no son necesariamente portátiles, por lo tanto, pueden ser herramientas estacionarias o fijas susceptibles a ser desarmadas o desmontadas. Instrumentos, estructuras, máquinas o maquinarias, que pueden ser utilizadas para la pequeña industria o comercio.

**Donaciones.-** Que están exentas de tributos, todos aquellos bienes donados que estén destinados a cubrir servicios de salubridad, alimentación, asistencia técnica y médica, beneficencia, educación, investigación científica y cultural.

**Procedimientos para Courier.-** Es el envío de paquetes y/o bultos a través de cualquier clase de “correo”, sea éste público o privado, desde o hacia el extranjero. En caso de tratarse de correos privados, éstos deberán estar autorizados por la Aduana del Ecuador; las mercancías enviadas bajo esta modalidad se agruparán en categorías de acuerdo a su peso y valor FOB.<sup>26</sup>

Procedimientos para Ingreso por frontera que están relacionados con vehículos de pasajeros (transporte turístico, tránsito aduanero o comunitario)

2. Aplicar la entrevista, solicitando la apreciación de los expertos, sobre aspectos previamente definidos, y llenar el formato de calificación de opinión.

---

<sup>26</sup> FOB Las siglas **FOB** (acrónimo del término en inglés *Free On Board*, «**franco a bordo, puerto de carga convenido**») se refieren a un incoterm, o cláusula de comercio internacional, que se utiliza para operaciones de compraventa en que el transporte de la mercancía se realiza por barco (mar o vías de navegación interior). Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas, desde Art. 68 hasta Art. 145.

Cuadro 3.7 CALIFICACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

CALIFICACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS						
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	CALIFICACIONES					
	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
Destacar la verdadera identidad de la CAE Tulcán						
Reflejar la importancia y dimensión de la CAE Tulcán.						
Capacidad para atraer la atención de la comunidad de Tulcán respecto de la normativa aduanera.						
Difusión a la sociedad en general de las obligaciones tributarias y los derechos de los sujetos pasivos de la misma con la CAE Tulcán.						
<b>VALORACIÓN DE IMAGEN SEGÚN LOS EXPERTOS</b>						
<b>COMENTARIOS RELEVANTES:</b>						

**Fuente:** Las Autoras

Además de este formato de evaluación se apuntan los comentarios más relevantes sugeridos por los expertos.

3. La valoración emitida por los expertos, se asientan sobre la hoja de levantamiento de información.
4. Se consolida la información de todos los participantes, y en base a los parámetros definidos, se procede a valorar los diferentes atributos y dimensiones medidas.

Para aplicar esta técnica se ha escogido a tres expertos en Comunicación Institucional Pública:

Sr. Andrés Fuentes: Director del Departamento de Comunicación (Ministerio de Recursos no Renovables).

Sr. Darwin Cango: Departamento de Recursos Humanos (Ministerio de Recursos Naturales no Renovables).

Eco. Ramiro Urresta Gerente Distrital CAE Tulcán.

### Imagen Pública

Para aplicar la encuesta usada para medir la imagen pública que tienen los públicos externos ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana, La fórmula utilizada es la de población homogénea; ya que, la característica principal es que, los individuos de la población de Tulcán realizan actividades de comercio sin importar otras características específicas como sexo o clase social.

Según el reporte generado por el INEC la población de Tulcán es de 47.359 habitantes, de los cuales según la Cámara de Comercio de Tulcán el 65% de la población son comerciantes activos, se tomará únicamente este porcentaje debido a que son los principales afectados con el problema y serán los posibles beneficiados con la realización de este proyecto.

Después de haber realizado la regla de tres correspondiente, el 65% de los habitantes comerciantes es de 30.738, posteriormente se realiza la fórmula tomando en cuenta un margen de error del 6%:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$$

$$n = \frac{30.783}{0.06^2(30.783-1)+1} = 275.30$$

MUESTRA: 275.30

A continuación el procedimiento de la encuesta con los clientes de la CAE Tulcán:

- Se solicita la colaboración del cliente, por medio del siguiente saludo: estimado(a) cliente(a), nuestra institución permanentemente busca mejoramiento continuo. Su opinión es fundamental para mejorar la calidad del servicio, por lo que mucho le agradeceríamos se sirva valorar entre 1 y 4, siendo 1 la nota más baja y 4 la más alta, los siguientes atributos observados.
- En base al cuestionario se pregunta a los clientes su valoración sobre los diferentes atributos contenidos en el cuestionario.
- Los resultados se asientan sobre la hoja de levantamiento de información.
- Se consolida la información de todos los clientes, y en base a los parámetros definidos, se procede a valorar los diferentes atributos y dimensiones medidas.

### **3.4 Instrumentos de Investigación**

#### **3.4.1 Entrevistas a Representantes de empresas que disponen del servicio en la CAE Tulcán para Comercio Exterior**

Este tipo de instrumento se ha diseñado con dos fines: medir la imagen interna y medir la imagen pública; Para medir la imagen Pública, se ha aplicado el siguiente cuestionario:

Cuadro 3.8 Herramienta para medir la Imagen Pública

DIMENSIÓN	CALIFICACIONES					
<b>DIMENSIÓN 1: FIABILIDAD</b>	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
En esta organización existe una indicación clara de las normas, políticas y procedimientos aduaneras.						
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus disposiciones y regulaciones.						
Se entrega información clara y bien especificada.						
El tiempo de espera, en el trámite y el despacho es reducido.						
<b>TOTAL DIMENSIÓN 1</b>						
<b>DIMENSIÓN 2: INTERACCIÓN PERSONAL</b>	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
El personal en contacto con el público es siempre amable con los usuarios.						
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios.						
Los empleados transmiten confianza a los usuarios orientándoles sobre al mejor procedimiento posible.						
Los empleados responden a las interrogantes de los usuarios.						
<b>TOTAL DIMENSIÓN 2</b>						
<b>DIMENSIÓN 3: POLÍTICAS</b>	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
La normativa aduanera que compone la CAE Tulcán es muy conocida.						
Se ofrece un adecuado asesoramiento legal acerca de los trámites aduaneros.						
La CAE Tulcán se caracteriza por atender a los usuarios con eficiencia.						
Los servicios de la CAE Tulcán son de gran calidad.						
<b>TOTAL DIMENSIÓN 3</b>						
<b>DIMENSIÓN 4: EMPATÍA</b>	1	2	3	4	PONDERA	NOTA
La CAE Tulcán tiene horarios de trabajo convenientes para todos los usuarios.						
La CAE Tulcán tiene empleados que ofrecen atención personalizada a los usuarios.						
La CAE Tulcán se preocupa por los mejores intereses de sus usuarios.						
La CAE Tulcán comprende las necesidades específicas de sus usuarios.						
<b>TOTAL DIMENSIÓN 4</b>						
<b>VALORACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL SEGÚN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EN LA CAE TULCÁN.</b>						

Fuente: Las Autoras

### 3.4.2 Encuestas a Agentes de Vigilancia y Control Aduanero de la CAE Tulcán

Los agentes aduaneros están en contacto permanente con el usuarios, por lo que se constituye en un canal directo de comunicación de la imagen Pública de la CAE Tulcán.

Por esta razón, se ha procedido a aplicar una encuesta que permita evaluar el nivel de conocimiento que todo el personal de vigilancia aduanera tiene sobre el entorno comercial y operacional de los procesos de valor en la CAE Tulcán, a nivel externo.

Para facilitar su aplicación y obtener una valoración objetiva del nivel de conocimiento que el personal de vigilancia y control tiene sobre el entorno operacional de la CAE Tulcán tanto a nivel interno como externo, la encuesta ha sido estructurada con cuatro preguntas cerradas

El modelo de la encuesta diseñada

**Cuadro 3.9 CUESTIONARIO AL PERSONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL**

CUESTIONARIO AL PERSONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL				
1	¿Conoce usted las diferentes normativas, políticas y procedimientos que rigen exclusivamente para la CAE Tulcán?	SÍ	NO	EN PARTE
2	¿Conoce usted la historia de la CAE Tulcán?	SÍ	NO	EN PARTE
3	¿Conoce usted la organización de la empresa en su totalidad (estructuras áreas)	SÍ	NO	EN PARTE

**Fuente:** Las Autoras

La encuesta ha sido aplicada a todo el personal de vigilancia y control de la CAE Tulcán, grupo que se encuentra conformado por una totalidad de 30 personas, La encuesta ha sido auto administrada por los encuestados, para



tener mayor veracidad en las respuestas, en el proceso de aplicación no se ha solicitado la identificación de la persona.

### **3.4.3 Encuesta a la Comunidad de Tulcán que realiza Actividades de Tránsito en la Frontera**

La escala de calificación planteada es: SI, NO, EN PARTE, NO SE y NO APLICABLE. La interpretación que se debe dar a las calificaciones es:

- Una calificación de si, mostrará que la empresa mantiene una política ética y social adecuada para el manejo de la variable.
- Una calificación de no, mostrará que la institución no tiene una política ética y social adecuada para el manejo de la variable, y debe tomar los correctivos necesarios inmediatamente.
- Una calificación de en parte, mostrará que la institución tiene una política ética y social poco adecuada para el manejo de la variable y debe mejorar.
- Una calificación de no sé, mostrará que la CAE no se preocupa de su política ética y social poco adecuada para el manejo de la variable, por lo que debe establecer un mayor monitoreo de esta variable.
- Una calificación de no aplicable, manifiesta que la empresa no ha considerado operar bajo una política ética y social, por lo que debe replantear sus valores.

**Cuestionario para evaluar la política de prevención de contrabando en la CAE Tulcán:**

1. ¿Se alienta a los comerciantes para que tomen las medidas preventivas de libre tránsito de mercancía?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

2. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de contrabando en la CAE Tulcán y en la frontera?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

3. ¿Se consulta a los comerciantes de los temas importantes relacionados con la importación y exportación?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

4. ¿Ha tomado la CAE en Tulcán las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a los comerciantes en materia de exportación, importación y manejos de aranceles en frontera?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

5. ¿Ofrece la CAE Tulcán a sus clientes un buen equilibrio entre las tasas de aranceles y regulación de tránsito de mercaderías?

SÍ	NO	EN PARTE	NO SÉ	NO APLICABLE

### 3.5 Tabulación

#### 3.5.1 Resultados de la Evaluación de la Imagen Pública

EXPERTO No. 1

Sr. Andrés Fuentes Director del Departamento de Comunicación Ministerio de Recursos no Renovables entidad Pública.

**Cuadro 3.10**

DIMENSIÓN: IMAGEN PÚBLICA	CALIFICACIONES			
	1	2	3	4
Destacar la verdadera identidad de la CAE Tulcán				X
Reflejar la importancia y dimensión de la CAE Tulcán.			X	
Capacidad para atraer la atención de la comunidad de Tulcán respecto de la normativa aduanera.				X
Disponibilidad para reflejar la presencia corporativa de la CAE Tulcán.		X		

**Fuente:** Las Autoras

EXPERTO NO. 2

Sr. Darwin Cango Departamento de Recursos Humanos

Cuadro 3.11

DIMENSIÓN: IMAGEN PÚBLICA	CALIFICACIONES			
	1	2	3	4
Destacar la verdadera identidad de la CAE				X
Reflejar la importancia y dimensión de la CAE Tulcán.			X	
Capacidad para atraer la atención de la comunidad de Tulcán respecto de la normativa aduanera.			X	
Disponibilidad para reflejar la presencia corporativa de la CAE Tulcán.		X		

Fuente: Las Autoras

### EXPERTO No. 3

Eco. Ramiro Urresta Gerente Distrital de Tulcán y encargado de la imagen organizacional de la CAE en la ciudad de Tulcán:

Cuadro 3.12

DIMENSIÓN: IMAGEN PÚBLICA	CALIFICACIONES			
	1	2	3	4
Destacar la verdadera identidad de la CAE Tulcán				X
Reflejar la importancia y dimensión de la CAE Tulcán.			X	
Capacidad para atraer la atención de la comunidad de Tulcán respecto de la normativa aduanera.			X	
Disponibilidad para reflejar la presencia corporativa de la CAE Tulcán.			X	

Fuente: Las Autoras

Cuadro 3.13

CALIFICACIÓN DE IMAGEN PÚBLICA			
	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
Destacar la verdadera identidad de la CAE Tulcán	3,33%	5.00%	82,5%
Reflejar la importancia y dimensión de la CAE Tulcán.	3%	5.00%	75%
Capacidad para atraer la atención de la comunidad de Tulcán respecto de la normativa aduanera.	3.33%	5,00%	82,5%
Disponibilidad para reflejar la presencia corporativa de la CAE Tulcán.	2.33%	5.00%	57,5%

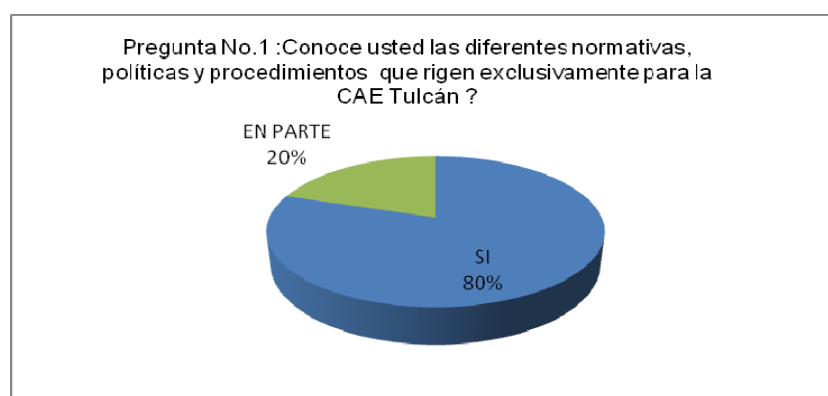
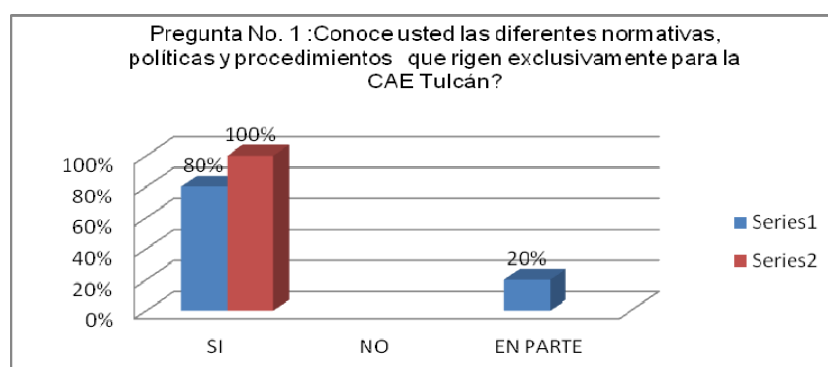
Fuente: Las Autoras

### 3.5.2 Resultados de la Evaluación de la Imagen Comercial

#### a) Resultados Cuestionario a Agentes Aduaneros

Pregunta No. 1.- ¿Conoce usted las diferentes normativas, políticas y procedimientos que rigen exclusivamente para la CAE Tulcán?

OPCIONES	SI	NO	EN PARTE
	80%	0%	20%
TOTAL	100%	0%	20%

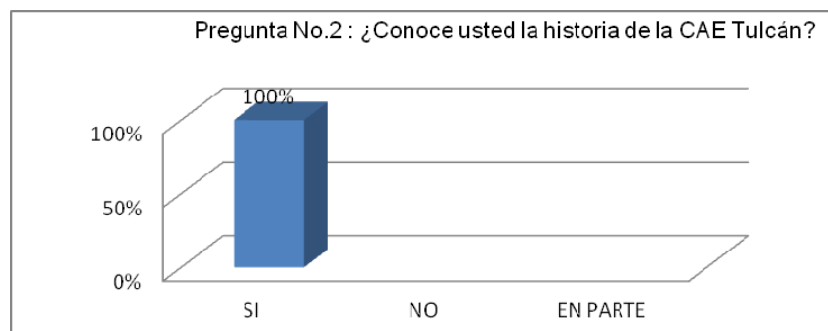


#### **Análisis:**

Los resultados muestran que el 80% de los agentes aduaneros conocen las diferentes normas, políticas y procedimientos que rigen exclusivamente para la CAE Tulcán, esta situación debe considerarse al momento de establecer los objetivos estratégicos del plan estratégico; pues, es evidente que presentan mayor satisfacción por lo que convendría concentrarse en otros usuarios que manejan menor volumen de operaciones.

Pregunta No. 2: ¿Conoce usted la historia de la CAE Tulcán?

OPCIONES	SI	NO	EN PARTE
	100%	0%	0%
TOTAL	100%	0%	0%



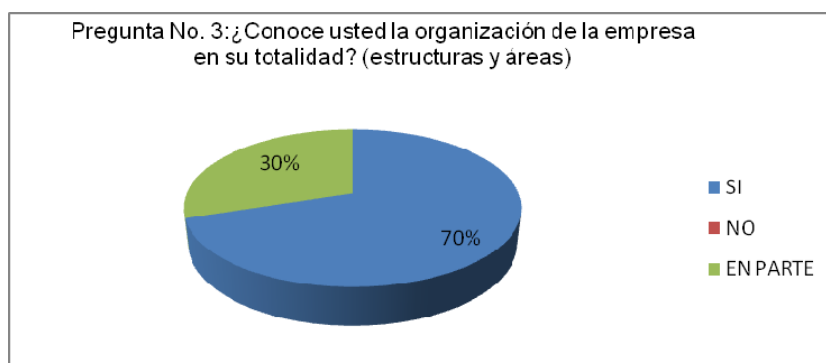
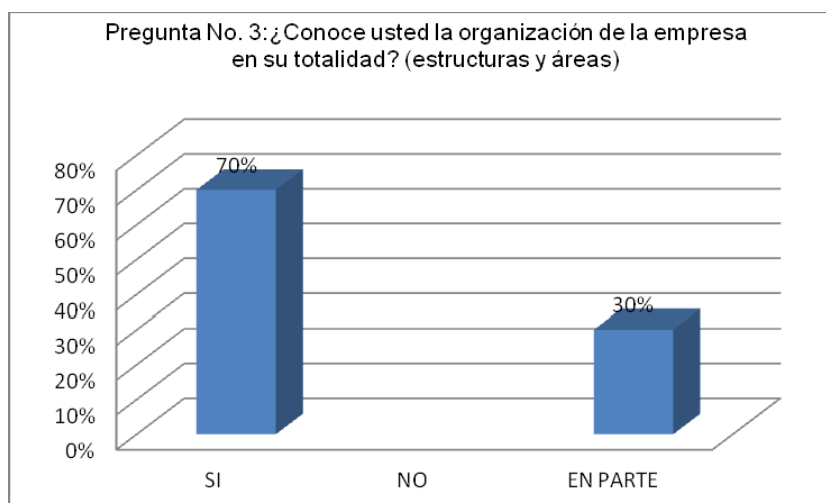
### Análisis:

El resultado muestra que el 100% identifica a la CAE a nivel nacional y a la distrital de Tulcán por su presencia en la frontera.

Se observa que el recurso más importante es el “boca a boca”. Se observa que la tecnología está al alcance del agente aduanero a diferencia de otros recursos informativos. Los folletos son importantes pero no decisivos; se reparten dentro de las oficinas pero las noticias llegan a través de las referencias.

Pregunta No. 3: ¿Conoce usted la organización de la empresa en su totalidad?  
(estructuras, áreas)

OPCIÓN	SI	NO	EN PARTE
	70%	0%	30%
TOTAL	70%	0%	30%



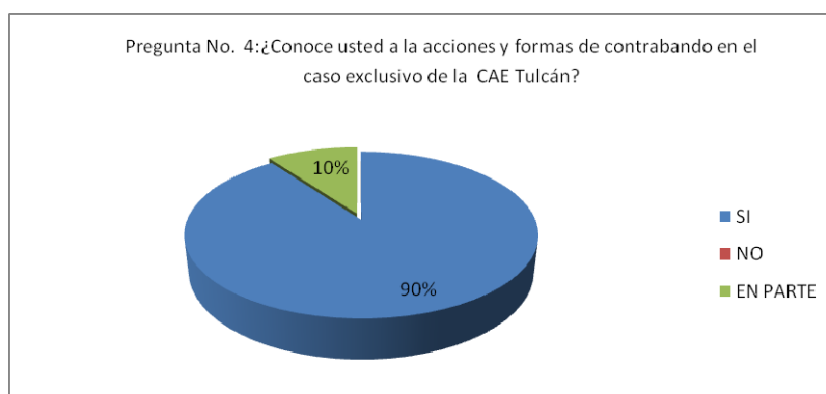
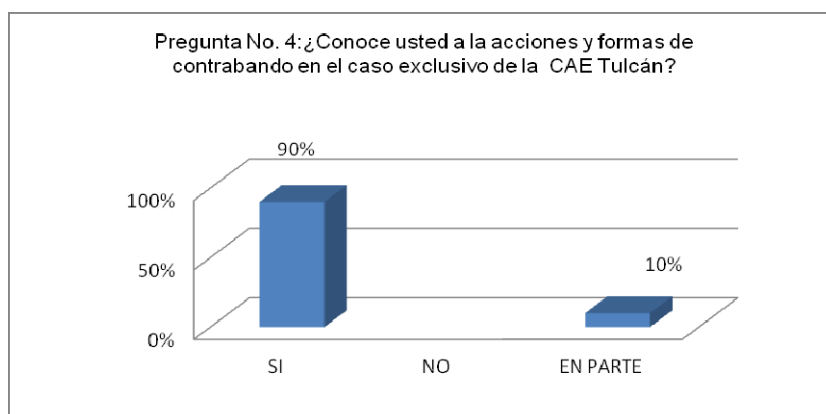
### Análisis:

Los resultados muestran que el 70% conoce las instalaciones de la CAE Tulcán. Mientras que el 30% de los agentes aduaneros no; estos porcentajes tienen congruencia con los valores encontrados en la primera pregunta, situación que corrobora la necesidad de implementar una estrategia que permita minimizar la desinformación que presentan ciertos clientes al momento de ser informados. Este hecho determina que si bien para facilitar la información dentro del grupo de agentes aduaneros, existe una marcada necesidad de mejorar los otros medios, y que para definir una estrategia que optimice el proceso de

información se deben mezclar todos estos recursos de una manera eficiente: sitio web, información en las oficinas, en el tránsito de frontera y así evitar el rumor.

Pregunta No. 4: ¿Conoce usted las acciones y formas de contrabando en el caso exclusivo de la CAE Tulcán?

OPCIONES	SI	NO	EN PARTE
	90%	0%	10%
TOTAL	90 %	0%	10%



### Análisis:

Los resultados muestran que los agentes aduaneros conocen las acciones y formas de contrabando en la ciudad de Tulcán, lo que equivale al 90%.

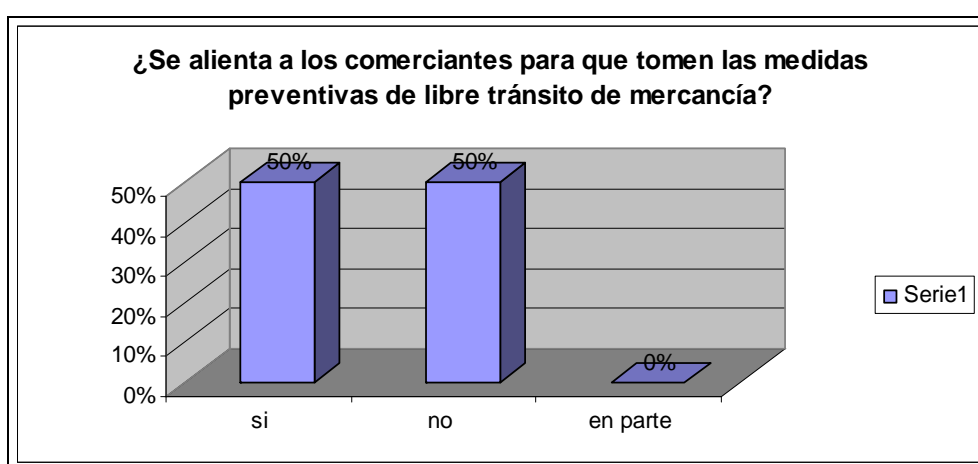
Dado que la mayoría de los agentes aduaneros conocen las normas para el tráfico ilegal conviene reforzar la parte de transmisión de información a terceros para que esté actualizada.

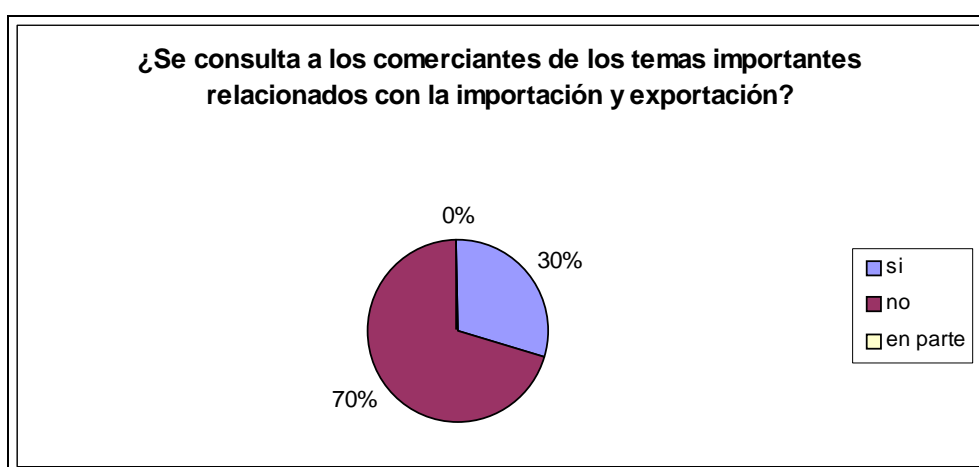
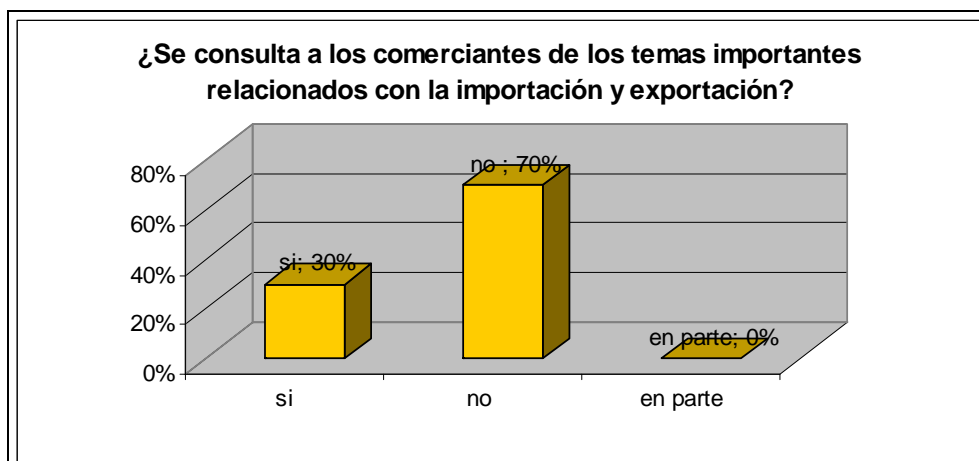


**b) Resultados Cuestionario Dirigido a Personas en Actividades de Comercio en la Frontera Ecuador- Colombia.**

Pregunta No. 1 ¿Se alienta a los comerciantes para que tomen las medidas preventivas de libre tránsito de mercancía?

OPCIONES	SI	NO	EN PARTE
	50%	50%	
TOTAL	50%	50%	



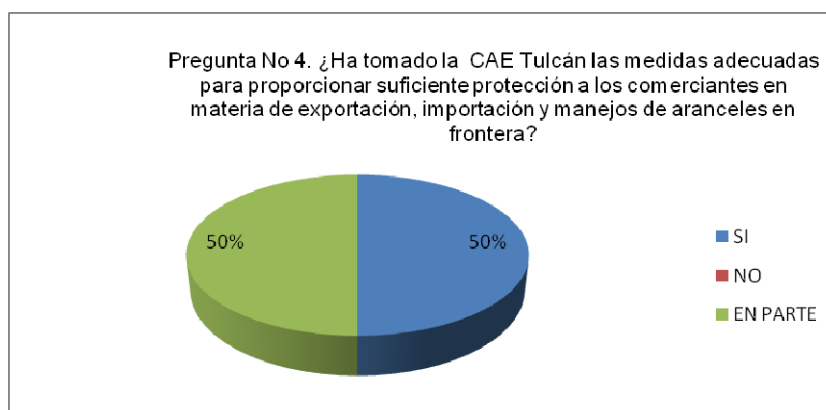
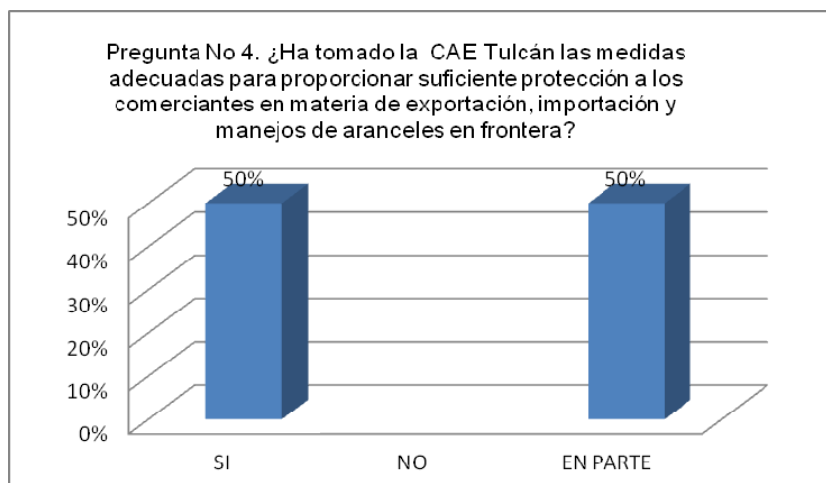


### Análisis:

Los resultados muestran que el 70% de los comerciantes ven el trámite aduanero como algo rutinario y no identifican claramente cuales son el tipo de variedad de actividades que ofrece la CAE Tulcán. El resto de las personas encuestadas no conoce nada del tema de exportaciones e importaciones.

Pregunta No. 4. ¿Ha tomado la CAE Tulcán las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a los comerciantes en materia de exportación, importación y manejos de aranceles en frontera?

OPCIONES	SI	NO	EN PARTE
	50%		50%
TOTAL	50%		50%



## Análisis

Los resultados muestran que las opiniones se encuentran divididas con un 50%. Una parte de los encuestados admiten que conocen la protección legal para casos de pérdidas de mercadería y otros admiten que solo conocen las regulaciones más comunes e importantes.

Esta situación determina que es necesario implementar una estrategia diferenciada para los dos segmentos, para que el proceso cognoscitivo en los dos subgrupos sea óptimo, la misma puede ser la de implementar beneficios para el subgrupo al que desconoce del tema, así como una mejora informativa en el grupo que reconoce, a través de una recompensa un “valor agregado” reflejado en reconocimiento de la fidelidad demostrada.

### c) Resultados de la entrevista realizada a representantes

**Cuadro 3.14 CALIFICACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL CAE-TULCÁN**

CALIFICACIÓN DE IMAGEN COMERCIAL CAE-TULCÁN			
<b>DIMENSIÓN 1: FIABILIDAD</b>	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
En esta organización existe una indicación clara de las normas, políticas y procedimientos aduaneros.	3,00%	4,00%	93,75%
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus disposiciones y regulaciones.	3,00%	4,00%	93,75%
Se entrega información clara y bien especificada.	3,00%	4,00%	93,80%
El tiempo de espera, en el trámite y el despacho es reducido.	3,00%	4,00%	93,75%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 1</b>			<b>93,75%</b>
<b>DIMENSIÓN 2: INTERACCIÓN PERSONAL</b>	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
El personal en contacto con el público es siempre amable con los usuarios.	2,50%	4,00%	78,10%
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios.	2,50%	4,00%	78,10%
Los empleados transmiten confianza a los usuarios orientándoles sobre al mejor procedimiento posible.	2,50%	4,00%	93,70%
Los empleados responden a las interrogantes de los usuarios.	2,50%	4,00%	93,70%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 2</b>			<b>85,90%</b>
<b>DIMENSIÓN 3: POLÍTICAS</b>	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
La normativa aduanera que compone la CAE Tulcán es muy conocida.	2,50%	4,00%	78,10%
Se ofrece un adecuado asesoramiento legal acerca de los trámites aduaneros.	2,50%	4,00%	78,10%
La CAE Tulcán se caracteriza por atender a los usuarios con eficiencia.	3,00%	4,00%	93,70%
Los servicios de la CAE Tulcán son de gran calidad.	3,00%	4,00%	93,70%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 3</b>			<b>85,90%</b>
<b>DIMENSIÓN 4: EMPATÍA</b>	NOTA	MÁXIMO	% LOGRO
La CAE Tulcán tiene horarios de trabajo convenientes para todos los usuarios.	2,50%	4,00%	78,10%
La CAE Tulcán tiene empleados que ofrecen atención personalizada a los usuarios.	2,00%	4,00%	62,50%
La CAE Tulcán se preocupa por los mejores intereses de sus usuarios.	2,50%	4,00%	78,10%
La CAE Tulcán comprende las necesidades específicas de sus usuarios.	3,00%	4,00%	93,79%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 4</b>			<b>78,10%</b>

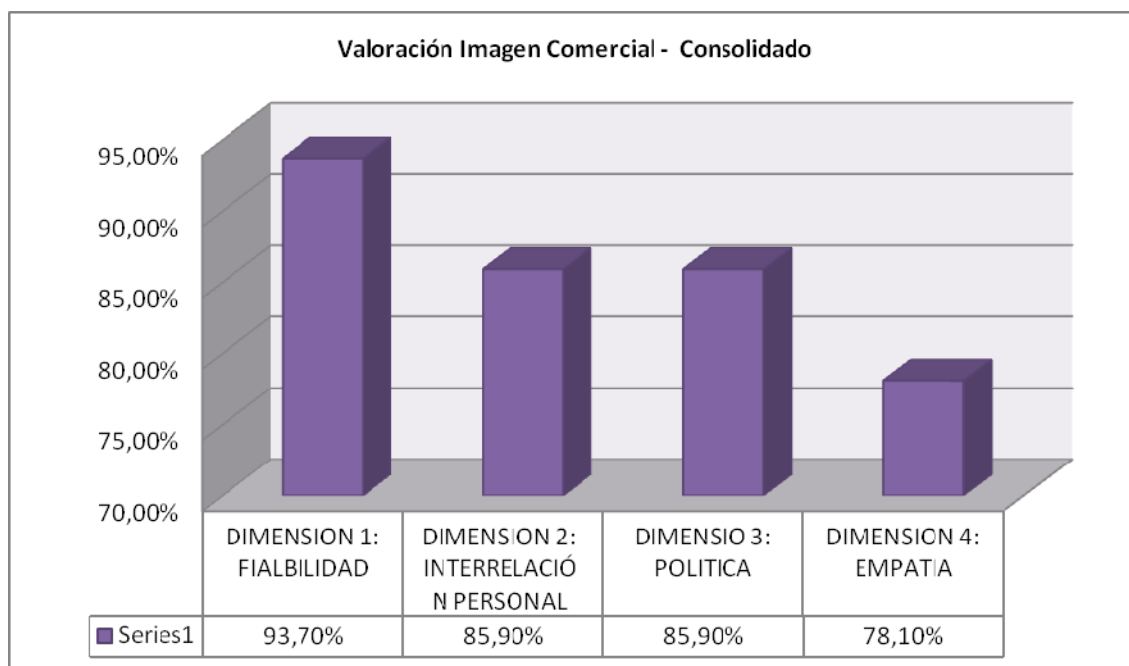
**Fuente:** Las Autoras

Cuadro 3.15 CALIFICACIÓN

CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)	EFICIENCIA DE DIMENSIÓN	IDENTIFICACIÓN
0% - 40%	MALA	
41% - 60%	REGULAR	
61% - 80%	BUENA	78,1% EMPATIA
81% -90%	MUY BUENA	85,90% INTERRELACIÓN PERSONAL 85,90% POLÍTICA
91% - 100%	EXCELENTE	93,7% FIABILIDAD

Fuente: Las Autoras

Gráfico 3.1 Valoración Imagen Comercial - Consolidado



Fuente: Las Autoras

Valorando los resultados obtenidos, en base a la escala de valoración anteriormente propuesta, se observa que desde la perspectiva de los clientes empresariales, en conjunto la Imagen Comercial de la empresa es Muy Buena, sin embargo dentro de la Dimensión de Empatía al medir las necesidades particulares de los usuarios, la puntuación alcanzada es de 78,1%; lo que determina que los clientes en Tulcán requieren una atención personalizada,

que maneje sus propias necesidades. Por lo tanto las necesidades están relacionadas con el distrito más no con la CAE a nivel general.

### **3.6 Conclusiones**

La imagen institucional de la CAE Tulcán debe diagnosticarse desde dos perspectivas: pública y comercial; las mismas que son diferentes pero complementarias. Así como tomando en cuenta la diversidad de los usuarios: empresas de comercio exterior, exportación; personas de tránsito en aduana, agentes aduaneros, así como atender a las observaciones de los expertos especializados en el tema.

- La imagen externa de la CAE Tulcán es buena, pero debe mejorar en el distrito de Tulcán; por esto es recomendable que la CAE Tulcán ponga mayor interés en mejorar la imagen interna, ya que ésta afecta e influye directamente sobre la imagen externa de la institución. Para lograr esto debe poner énfasis en el personal a cargo de la supervisión y ejecución de los proyectos.
- La CAE Tulcán debe implementar todo un sistema de comunicación e información interno y externa que le permita tanto monitorear como informar al ciudadano común acerca de las regulaciones, políticas y normativa aduanera vigentes.
- La imagen comercial de la institución es buena, lo que muestra que la articulación de su infraestructura con la CAE a nivel nacional se ha consolidado; pero, todavía deben aplicarse normativas considerando la realidad específica en Tulcán (contrabando, cruce de frontera) realidad distinta en otras ciudades del país.
- La empatía de la CAE Tulcán con el público no es buena, pues no alcanza a proyectar todo el éxito y prestigio alcanzado a nivel nacional por

lo que es indispensable desarrollarla eficientemente mediante canales de comunicación e información oportuna.

- Dadas las falencias de proyección de imagen comercial, se justifica plenamente el desarrollo de una propuesta de comunicación estratégica que fortalezca la comunicación externa y una adecuada selección de canales para cada público que tiene necesidades distintas, pues de esta forma su posicionamiento en Tulcán será exitoso.

### **3.7 Recomendaciones**

Luego de realizar la auditoria de imagen para la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) de Tulcán se sugiere las siguientes acciones a la imagen e identidad corporativa.

- Colocar la Cartelera Exterior en el cruce de frontera aeropuerto y puertos. El objetivo de la misma es brindar información a los conductores y pasajeros que ingresan o salen del país, sobre lo que debe declarar con el fin de facilitar y mejorar el servicio de la Dirección Nacional de Aduanas en los mencionados sitios.
- Fijar los criterios para la confección de uniformes para todos los funcionarios destinados a la vigilancia en toda la Dirección de Aduana Tulcán.
- Completar el relevamiento de la señalética interna de la zona distrital Tulcán y propuesta de necesidades base para futura planificación de planes operativos.



## **CAPITULO IV**

### **4 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

La Planificación de la Comunicación de la CAE es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar debe contar con expertos en la materia, a pesar de ser una institución con una estructura bastante organizada.

La tarea de la Comunicación es facilitar la consecución de unos objetivos previamente determinados como consecuencia de un análisis situacional considerando el contexto particular de Tulcán.

Se establecerá detalladamente, una estrategia de Comunicación y una metodología comunicativa para transmitirse al personal de la zona distrital de Tulcán tomando en cuenta la dirección general de la entidad; así como también para presentar la propuesta de forma eficaz y respondiendo a la necesidad del sector.

El plan de comunicación tomará en cuenta lo que se quiere conseguir, a quién se va a dirigir el mensaje, la idea a transmitirse, el presupuesto; también los medios apropiados y frecuencia de utilización, finalmente el plan de medios y la medición de su impacto.

#### **4.1 Propuesta de Direccionamiento Estratégico Zona Distrital Tulcán**

##### **4.1.1 Valores**

Para estar en capacidad de establecer los valores institucionales y los principios corporativos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, zona distrital Tulcán, es indispensable estructurar dos herramientas de articulación y axiología, de la filosofía y ética institucional.

Los valores de la zona distrital Tulcán, se muestran en base a la matriz de valores corporativos, que identifica los grupos de interés; es decir aquellas personas o instituciones, con las cuales interactúa esta oficina en sus operaciones y en el logro de sus objetivos.

Los grupos de referencia de la zona distrital Tulcán son: el Estado, la sociedad, los operarios, los socios estratégicos, los agentes aduaneros, los usuarios, la administración y la Corporación Aduanera Ecuatoriana; que con éste sector interaccionan, las relaciones entre los diferentes actores de interés deben estar regidas por determinados valores.

La matriz axiológica de valores corporativos es la siguiente:

Cuadro 4.1 Matriz Axiológica de Valores

VALORES	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES.	COLABORADOR	ACCIONISTAS
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
ÉTICA	X	X	X	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X		X		X	X
PARTICIPACIÓN	X	X		X	X	X	X
EXCELENCIA	X	X		X	X	X	X
COMPETITIVIDAD	X	X		X	X	X	X
HONRADEZ	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Las Autoras

Los principios corporativos de la zona distrital de Tulcán, se han definido en base a la matriz axiológica de principios, que guían: su misión, visión, ética, procesos, procedimientos internos, y el establecimiento de objetivos; para poder cumplir con los requerimientos, de los interesados en la gestión de la institución en este Cantón.

**Cuadro 4.2 Matriz Axiológica de Principios**

ACTORES					
SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	USUARIO	PROVEEDOR	COLABORADOR
X	X				X
X	X	X			X
X	X	X			X
			X	X	X
			X		X
X	X			X	X
	X	X	X	X	X

**Fuente:** Las Autoras

Los valores corporativos que observa la Corporación Aduanera y que se hacen extensibles a la zona distrital de Tulcán, son:

- **Respeto:** es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo; el respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra.
- **Ética:** considerado como el principio rector de la vida. Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio, entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, etc.

- **Honestidad:** es una forma de vida, congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige dar a cada quien lo que le es debido.
- **Compromiso:** incluye un acuerdo entre dos o más partes, una promesa, una alianza. Comprometerse a cumplir las políticas, lineamientos y realizar una actividad, es asumir una responsabilidad; que se ejerce cuando cada persona ofrece una actitud adecuada a las tareas que le corresponden; es decir, es el respeto a los compromisos que hacemos con los demás.
- **Participación:** es necesario para alcanzar los objetivos unificar esfuerzos, compartiendo nuestras habilidades al igual que conocimientos, comunicándonos franca y abiertamente, fomentando un ambiente de confianza y productividad; pues, es evidente que "El equipo proporciona un reconocimiento que el trabajo individual no puede dar" (K.Ishikawa)
- **Excelencia:** forma de vida, parte de principios simples y de reglas rígidas, un profundo sentido del liderazgo y la capacidad de reinventarse a uno mismo.
- **Competitividad:** lo que una persona ofrece a su empresa para colaborar en ella, es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que lo diferencian de los demás; para ser más competitivas las personas deben permanentemente: prepararse, actualizarse; adquirir nuevas habilidades, aplicar valores en su conducta, en la medida que al conducirse con valores mayores será el éxito. Responsabilidad para atender compromisos en tiempo y forma con iniciativa y honradez para optimizar los recursos que son asignados con toda honestidad, lealtad a la institución, la familia y a sí mismo e integridad para ser personas intachables a toda prueba.

- **Honradez:** es el honor ejemplificado en las vidas de las personas. La palabra honradez, proviene de tener y practicar el honor con los bienes tangibles e intangibles. Como la mayoría de las virtudes y valores humanos, está presente en nuestra propia naturaleza, Una persona es honrada cuando concilia las palabras con los hechos; pues, es una condición fundamental para las relaciones humanas, para la amistad y para la auténtica vida comunitaria.
- **Creatividad e Innovación:** se cree en la capacidad de la gente ecuatoriana para resolver problemas y mejorar continuamente. Fomentamos su capacidad para proponer soluciones con flexibilidad e imaginación.
- **Éxito:** es la convicción para alcanzar la meta. De ahí que uno de nuestros valores sea sentirnos exitosos. Esto significa actuar en todo momento con mentalidad positiva y competitiva.
- **Seguridad:** situaciones de riesgo para precautelar la integridad de nuestra gente, de nuestras instalaciones y de nuestros recursos financieros. Además, mantenemos un control permanente de esas condiciones de seguridad.
- **Confianza:** actitud positiva, posibilita la integración y despierta el espíritu. Cuando las personas confían unas en otras se libera energía, se detectan los problemas con más rapidez, no temen a posibles ataques entre ellas, se inician más proyectos, se alimentan más innovaciones y se realiza más trabajo.

#### **4.1.2 Misión**

Para que la zona distrital Tulcán, refleje efectivamente el “DEBE SER” de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, la propuesta observa los siguientes lineamientos:

- Debe reflejar lo que va hacer la Corporación Aduanera Ecuatoriana tomando en cuenta la situación particular del sector: contrabando, desinformación a la comunidad.
- Debe expresar los comportamientos institucionales de Corporación Aduanera Ecuatoriana aplicadas a la zona distrital de Tulcán.
- Debe ser capaz de generar motivación, es decir comunicación y adhesión de la gente en la ciudad de Tulcán.
- Debe ser coherente con la visión; es decir, que no exista contradicción entre la Corporación Aduanera Ecuatoriana y la zona distrital de Tulcán.
- Debe expresar la importancia de servir y trabajar con y para la gente (su razón de ser), en la ciudad de Tulcán.

Por lo cual la misión que cumplirá la zona distrital de Tulcán es la siguiente:

Administrar los servicios aduaneros en forma ágil y transparente, orientados hacia un cobro eficiente de tributos, a la facilitación y control de la gestión aduanera en el comercio exterior actual, sobre la base de procesos integrados y automatizados, con una férrea cultura de competitividad, que garanticen la excelencia en el servicio a los usuarios externos e internos, contribuyendo activamente al desarrollo en la comunidad de Tulcán.

#### 4.1.3 Visión

Ser distrito aduanero, con filosofía innovadora, justa y eficaz en el cobro de tributos, facilitadora de las operaciones de comercio exterior y frontera, reconocida entre las mejores aduanas del país, modelo de honestidad, servicio y eficiencia, cuyo competitivo accionar coadyuve activamente al desarrollo sostenido de Tulcán y del país.

#### **4.1.4 Políticas**

Las políticas que actualmente observa la Corporación Aduanera Ecuatoriana y que se aplicarían a la zona distrital de Tulcán son:

##### **Atención al público**

- Mantener una política de atención al público en horarios establecidos de atención.
- Informar al público de la normativa aduanera que la Corporación Aduanera emite, o lo que se dispone se aplique a la zona distrital de Tulcán.
- Promocionar permanentemente los beneficios de la Corporación Aduanera Ecuatoriana a la comunidad en Tulcán.
- La dirección de comunicación será la única autorizada para establecer los precios comunicacionales de acuerdo al distrito asignado.
- Las políticas aduaneras se regirán según la particular situación de cada zona distrital.
- Se mantendrá un registro histórico de usuarios para establecer estadísticas.
- La emisión de restricciones aduaneras se realizará previo a la verificación del caso particular del usuario.
- Por ningún concepto la zona distrital despachará mercaderías, si el usuario no cumple con los requisitos solicitados.



- Todas las entregas o recepción de envíos, trámites, entrega de información que se realicen en la zona distrital Tulcán hacia zona fronteriza, se realizarán y comercializarán con la marca y el respaldo de la Corporación Nacional Aduanera.

#### **4.1.5 Procesamiento de Trámites Aduaneros**

- Todo envío, recepción o solicitud de trámite aduanero será solicitada por medio de un requerimiento formal.
- Los usuarios tendrán que cancelar los trámites aduaneros según su característica, rigiéndose a la ley correspondiente.
- La zona distrital Tulcán mantendrá el menor número de agentes aduaneros para asegurar la calidad de los trámites en aduana.
- Se deberá calificar a todo nuevo agente aduanero según: cumplimiento y eficacia para el trámite aduanero.
- La calificación de agentes aduaneros se realizará una vez determinado el cumplimiento de los requisitos iniciales y campo de operación.
- Los trámites aduaneros serán todos a un plazo determinado, y luego del inicio de los documentos cuyo proceso tomará un mínimo de días de acuerdo a su complejidad.
- La dirección es quien autorice los trámites y calificaciones aduaneros.
- La compra de insumos siempre se harán a proveedores calificados previamente.
- Toda aprobación se realizará una vez que el trámite cumpla con cualquier etapa y requerimiento.

- Todo trámite aduanero que realice toda persona natural o jurídica, será verificada apenas sea entregada e ingresada al departamento distrital de Tulcán.
- Todo trámite será inmediatamente registrado en el sistema interno de información de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

#### **4.1.6 Recursos Humanos**

- Capacitar constantemente al personal comprobando sus nuevos conocimientos con evaluaciones.
- Los empleados operativos recibirán una remuneración como respuesta a su rendimiento profesional y personal.
- Brindar estabilidad laboral y motivación a los empleados.
- Mantener una estructura organizacional liviana, sin personal innecesario.
- Cuando se requiera contratar personal, se deberá buscar la persona más idónea y que reúna los requisitos mínimos para el cargo, a través del subsistema de selección de personal.
- El departamento distrital Tulcán generará una base de datos, con posibles candidatos para los diferentes puestos.

#### **4.1.7 Operaciones**

- Los daños ocasionados a las instalaciones u otros activos productivos de la zona distrital Tulcán, por descuido o negligencia deberán ser reparados y de ser el caso, sufragados por los causantes.

## 4.2 Estrategias

Las estrategias que actualmente implementa la Corporación Aduanera Ecuatoriana y en el caso de la ciudad de Tulcán serán:

- Determinar procesos de atención al usuario que garanticen la atención a la comunidad, en base a canales de comunicación y capacitación del personal.
- Fortalecer el posicionamiento de la Corporación Aduanera Ecuatoriana dentro del país mediante una mayor cobertura en la prestación de sus servicios.
- Tener personal de atención al público adecuado y calificado, por medio de una selección de personal técnica y eficiente.
- Otorgar adecuada autonomía al personal de atención al público, agentes aduaneros, permitiéndole programar su trabajo y estableciendo parámetros claros de negociación.
- Desarrollar la imagen y marca de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, identificando todo servicio que ofrezca la organización con la marca propia, para cada zona distrital.
- Mantener una adecuada relación y búsqueda de socios estratégicos (de distintos países), por medio de una investigación del entorno y contactos.
- Mantener un ambiente de trabajo positivo, que asegure un recurso humano motivado, capacitado y comprometido; que pueda responder eficientemente a las necesidades de la comunidad.

- Capacitar constantemente al personal, por medio de seminarios, charlas, reuniones, cursos, alianzas, convenios, para mantener un alto grado de profesionalismo en el talento humano y asegurar así el cumplimiento de los estándares de calidad para el trabajo.
- Desarrollar herramientas de tecnología de información y comunicación (TIC`S), que permitan mejorar la gestión informativa de la empresa y apoyen el proceso de toma de decisiones.
- Diseñar e implementar mecanismos de comunicación interna, que permitan integrar horizontal y verticalmente a todo el personal y poder así desarrollar un sinergismo integral en la corporación.
- Definir procedimientos de control de calidad estrictos, para asegurar la calidad de los servicios.
- Definir una herramienta de monitoreo y control de la gestión de la organización para cuantificar objetivamente su desempeño.

### **4.3 Evaluación del Plan de Comunicación Actual**

#### **4.3.1 Grupo Objetivo**

El grupo objetivo se compone de los grandes usuarios, la gente a quien se dirige la organización. Puede definirse por elementos demográficos, tales como: Edad, el ingreso, la educación o el tamaño de la familia; pero en el caso de la Corporación Aduanera Ecuatoriana se determina por división de servicio y en base a los principales beneficios que se pretende satisfacer para ofrecer un servicio y dirigir su publicidad hacia uno de estos grupos.

Así se ofrece el servicio a Viajeros, Operadores de Comercio Exterior, Courier, Usuarios de Egresos e Ingresos por frontera, trasportistas entre otros.

### 4.3.2 Objetivos Actuales

Toda organización siempre pretende alcanzar algún objetivo, la dirección debe tratar de compatibilizar los intereses institucionales con los objetivos individuales de los miembros que la integran; la fijación de objetivos es un procedimiento para decidir lo que se quiere alcanzar.

La enorme competitividad ante la que se encuentran las empresas en la actualidad, hace necesario crear una situación constante de alerta, en las Aduanas del Ecuador se evaluaron el logro de las metas propuestas y por tanto el grado de logro de los objetivos planteados a nivel comunicacional. Este es un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios. El servicio nacional de aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio, siendo sus objetivos:

- Ser parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.
- Estar en constante innovación y perfeccionamiento de los procesos, con el objetivo de brindar mejor calidad en el servicio al usuario.
- Desarrollar un trabajo operativo en el recurso humano del país.
- Enfrentar cualquier reto, de manera comprometida con la gran responsabilidad que implica ser la Aduana del Ecuador.

Para el cumplimiento de estos objetivos considera la dialéctica propia de la organización con el entorno mismo que varía de acuerdo a cada centro de operaciones, La Aduana del Ecuador se inserta en 11 distritos aduaneros.

### 4.3.3 Necesidades de Información

#### Necesidades de información

Se han identificado ciertas necesidades de información para las que se han establecido distintos tipos.

**Cuadro 4.3**

	<b>Tipo de Información</b>	<b>Agente Aduanero</b>	<b>Público Externo</b>	<b>Público Interno</b>	<b>Prensa</b>	<b>CAE</b>
Reconocimiento del Estado de la Organización	Boletín Informativo Página Web		X			
Importancia de la gestión en frontera	Señalética Boletín Informativo		X	X		
Fortalecimiento de la imagen pública	Volantes Folletos		X	X		
Conocimiento de la trayectoria de la organización	Boletín informativo Página web	X	X	X	X	X
Proyectos del Distrito Aduanero de Tulcán	Socialización de la norma aduanera	X	X	X	X	X
Fortalecimiento de tratado y convenios	Contactos con distintas aduanas de Latino América					X

**Fuente:** Las Autoras

### 4.3.4 Conclusiones

La CAE Tulcán trabaja temas de capacitación a nivel profesional técnico y tecnológico de sus colaboradores pero a descuido la imagen corporativa e identidad frente a la comunidad de Tulcán

La CAE Tulcán esta en contante innovación y perfeccionamiento de los procesos para mejorar la calidad e servicio al usuario pero no ha difundido dentro de Tulcán los programas propios que beneficia a esta comunidad: Política aduaneras control en frontera.

La CAE Tulcán forma parte de la Aduana del Ecuador y como tal sigue un lineamiento institucional sustentado en un alto nivel profesional técnico y tecnológico; la CAE Tulcán ahora debe iniciar un plan de relaciones publicas propio dentro de su distrito para informar sobre su labor aduanero.

Existen objetivos cooperativos nacionales a los cuales cada distrito debe regirse pero la CAE Tulcán de manera particular no los tiene.

En base a esta información se pueden fijar los objetivos por zona distrital, estrategias y tácticas. Luego de definir los objetivos, debe evaluarse si éstos están completamente claros para las personas involucradas en la organización.

#### **4.3.5 Propuesta del Plan de Comunicación**

##### **4.3.5.1 Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación**

Los objetivos del plan estratégico de comunicación son los que van a guiar las actividades, procesos y acciones que la Institución va a emprender, el proceso para fijarlos no es aplicable para todos los tipos de objetivos; puesto que, no es lo mismo fijar objetivos direccionales en un plan de comunicación, por ejemplo. En éste caso particular se ha definido el proceso para la fijación de objetivos enfocados al distrito Tulcán.

El supuesto lógico a considerar es que la Corporación Aduanera Ecuatoriana, dispone de un archivo histórico de la dinámica del distrito; partiendo de este supuesto los pasos necesarios para fijar los objetivos son:

## **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de plan de comunicación para mejorar la percepción de los públicos externos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) de Tulcán frente a la comunidad y medios de comunicación.

## **Objetivos Específicos**

Proponer un plan de comunicación masivo externo dirigido a la sociedad Tulcaneña mediante los medios de comunicación.

Externa a Medios de Comunicación mediante relaciones Publicas:

- Proponer un plan de relaciones públicas institucional para el fortalecimiento de las relaciones con otros organismos aduaneros en este caso en DAS en Colombia.

Externa a Organismos Aduaneros mediante relaciones Publicas:

- Realizar una campaña informativa sobre la política aduanera y las nuevas disposiciones q se Generan frente a la comunidad Fronteriza Tulcán.

Comunicación Externa mediante medios de comunicación masiva a la comunidad de Tulcán:

- Realizar una capacitación sobre la normativa aduanera dirigida a agentes aduaneros de la CAE y a sus Públicos externos.

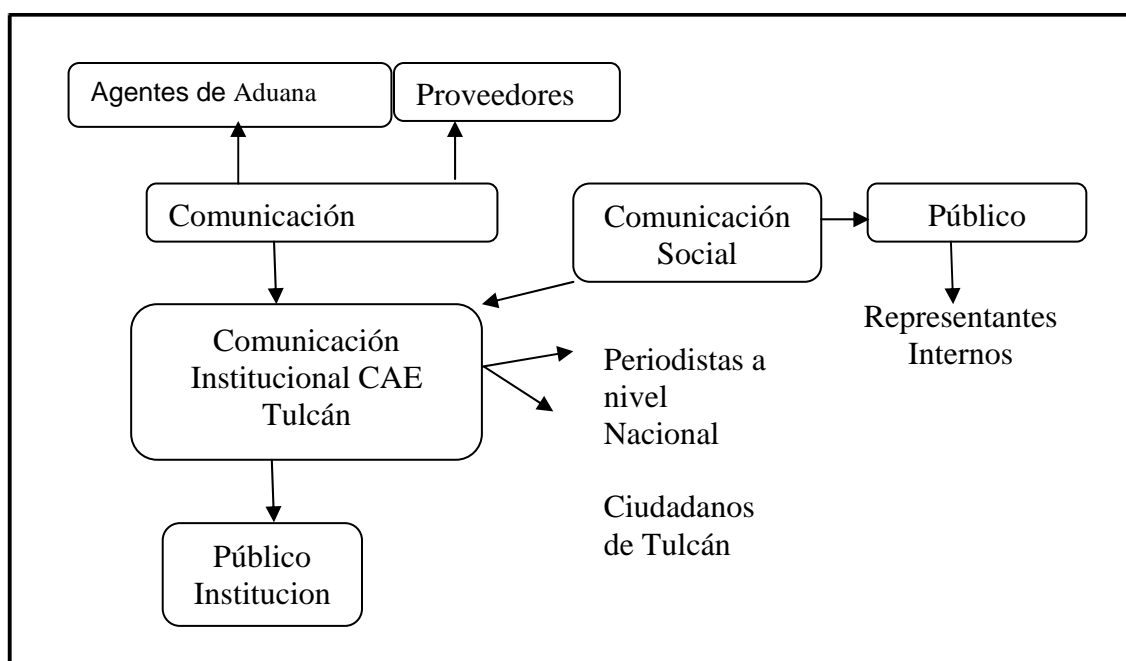
Los objetivos fijados deben ser monitoreados constantemente para comprobar su nivel de logro y si es necesario tomar las medidas correctivas correspondientes para impulsar su consecución.



Estos objetivos se han fijado enfocados en cuatro perspectivas: la comunicación externa, comunicación interna, perspectivas del usuario es decir el público externo, y la responsabilidad social, orientados a la CAE de la ciudad de Tulcán.

#### 4.3.5.2 Mapa de Públicos

Gráfico 4.1



Fuente: Las Autoras

#### Destinatarios principales

- Agentes aduaneros
- Público en general
- Públicos institucionales
- Periodistas y medios de comunicación
- Empleados

Desarrollar herramientas de evaluación de la gestión, para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y estar en posibilidad de implementar oportunamente las medidas correctivas necesarias

### 4.3.5.3 Mapa de Efectos

Gráfico 4.2 MAPA DE EFECTOS



Fuente: Las Autoras

En la Corporación Aduanera Ecuatoriana existe un conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la organización con proveedores, usuarios, estado, socios estratégicos por medio de las relaciones públicas.

Con el fin de motorizar aún más la dinámica informativa de las aduanas del Ecuador, se implementarán nuevos medios de información tanto para el personal del ente recaudador como a los contribuyentes y usuarios, manteniéndose al día en tópicos aduaneros y tributarios de forma inmediata, dentro de las instalaciones de la CAE.

#### 4.3.5.4 Mix de Comunicación

El mix de comunicación servirá para informar a la comunidad de Tulcán y persuadirle respecto a los servicios de la Corporación Aduanera. En el presente plan de comunicación se aplicara un mix de comunicación basado en la publicidad, relaciones públicas para lograr las metas específicas a favor de la empresa u organización a favor de la CAE Tulcán

#### Logotipo

El mix de comunicación de la Aduana CAE Tulcán considera lo siguiente:

El logotipo de la aduana consta de un distintivo o emblema conformado a partir de letras y abreviaturas. Incluye un símbolo que permite que los observadores lo asocien con la Corporación Aduanera Ecuatoriana a nivel nacional de inmediato y con la marca de la organización; Se mantiene el logo de la aduana del Ecuador a nivel nacional dado que este cambio es parte de la campaña que lleva la CAE en busca de reconocimiento como ente estatal y no privado.

Gráfico 4.3



Fuente: [www.aduanacae.gob.ec](http://www.aduanacae.gob.ec)

El actual logo tiene, el nombre de la institución y la leyenda del Ecuador y colores adicionales al azul.

#### Mensaje

La comunicación externa de la CAE se ha sustentado en un conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos, es decir,

directamente con el gran público, o a través de medios de comunicación escrita como los periódicos. De igual forma existe comunicación externa con diferentes proveedores de insumos o de prestación de servicios de apoyo, con los poderes públicos estatales y las administraciones locales y regionales, así como con organizaciones internacionales, etc. Sin embargo además de este tipo de relaciones, en la zona distrital de Tulcán se requiere una comunicación especial con la comunidad y con las aduanas del país fronterizo Colombia.

La CAE Tulcán no sólo ha considerado la única herramienta válida para introducir un mensaje a la comunidad sino que ha dado paso a la comunicación integral.

Se propone un mensaje basado en el marketing directo, marketing relacional, y las relaciones públicas.

#### **4.3.5.5 Planes Operativos**

##### **Plan Operativo Promoción y Publicidad**

Contempla la publicidad, venta personal, promoción y ventas, así como las relaciones públicas que se orientan en la CAE Tulcán para alcanzar las metas específicas.

- Realizar Campañas de publicidad directa, en las cuales se entregará: información para trámites, regulaciones y normativas legales vigentes.
- Diseñar una valla informativa La cual está situada en el puente de Rumichaca afuera de las instalaciones de la corporación Aduanera Ecuatoriana, en donde va sintetizado la finalidad que tiene la CAE, el logo será su identificación principal, los ojos simbolizarán la vigilancia y el empeño con el que día a día trabajan para velar por los intereses del

Ecuador. Logrando con ello una mejor socialización con sus públicos externos.

**Cuadro 4.4 Plan Operativo N°1 Promoción y Publicidad**

Plan Operativo N°1 Promoción y Publicidad			
Objetivo General	Objetivo Especifico	Estrategias	Tácticas
Diseñar una propuesta de plan de comunicación para mejorar la percepción de los públicos externos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) de Tulcán frente a la comunidad y medios de comunicación.	Realizar una campaña informativa sobre la política aduanera frente a la comunidad de Tulcán	Campañas de promoción para fortalecimiento de la CAE ante el público externo	Publicidad gráfica impresa: Flyers, valla informativa, adhesivo micro perforado Difusión móvil Video Institucional

**Fuente:** Las Autoras

### **Plan Operativo Relaciones Públicas**

El plan de relaciones públicas implica las siguientes acciones:

- Notificar a las instituciones o personas relacionadas con el quehacer aduanero, en base a cartas de presentación y vía correo electrónico, con respecto a nuevas normativas ecuatorianas e internacionales.
- Establecer de contactos con instituciones afines con las actividades aduaneras, para desarrollar alianzas estratégicas.

- Desarrollar eventos en los cuales se invite a periodistas que cubran el evento: organización de un acto protocolario al cual se invite a autoridades nacionales y locales, microempresas y usuarios.
- Realizar eventos en las instalaciones de la institución, en los cuales se brinde información a todo el Público externo organizaciones y agentes aduaneros.
- Realizar ronda de reuniones con los medios de comunicación masiva tendiente a establecer el status en el cual se sitúa la CAE en Tulcán de acuerdo a estos, mediante intercambio y propuestas de información.

**Cuadro 4.5 Plan Operativo N° 2 Relaciones Publicas**

Plan Operativo N° 2 Relaciones Publicas			
Objetivo General	Objetivo Especifico	Estrategias	Tácticas
Diseñar una propuesta de plan de comunicación para mejorar la percepción de los públicos externos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) de Tulcán frente a la comunidad y medios de comunicación.	Proponer un plan de relaciones publicas institucional para el fortalecimiento de las relaciones con otros organismos aduaneros	Comunicación Externa a Organismos Aduaneros mediante relaciones Publicas	Eventos institucionales con presencia de autoridades naciones, naciones, microempresa y usuarios  Lista de gremios de gremios, cámaras de comercio y aduanas de Colombia, Caribe, España y Portugal

**Fuente:** Las Autoras

### **Plan Operativo de Medios de Comunicación**

El plan de comunicación masiva externa implica las siguientes acciones:

### **Enlace a sitio web**

- Se designará a un representante por área en el distrito de Tulcán para el establecimiento de criterios, contenidos y participación de todos los sectores de la CAE.
- Enlace de un link informativo en la página web de la Cámara de Comercio de Tulcán, con libre acceso a Comerciantes, Importadores, Exportadores y transportistas acerca de las nuevas noticias y disposiciones que hayan cambiado, esto debe ser publicado cada vez que las disposiciones cambien y afecten directa o indirectamente a este grupo de personas.
- Establecer un reporte diario de noticias de la CAE en Tulcán para el sitio web en el marco de un programa de modernización comunicacional.

### **Empresa Escrita.**

- Publicar por la prensa en los periódicos de mayor circulación en Tulcán como Diario el Norte o la Nación.

En la Corporación Aduanera se incentivará la utilización de canales de comunicación:

### **Formales:**

- En el área de operación se dispondrá un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de trámites a realizar con las fechas de entrega establecidas.
- Mensualmente se hará llegar al correo electrónico del personal del área productiva, un documento en el cual se informa sobre el desempeño alcanzado.

- Se colocará en el área de operatividad, un buzón para sugerencias, por medio del cual las personas puedan libremente comunicar sus inquietudes y sugerencias.

### Informales.-

A más de los básicos y comunes que ya existen (secretarías, mensajerías, oficinas, corredores, etc.), en la CAE Tulcán se buscará crear comunicación horizontal, en busca de mejorar las relaciones interpersonales y la vinculación con la comunidad.

**Cuadro 4.6 Plan Operativo N°3 Comunicación Masivo**

Plan Operativo N°3 Comunicación Masivo			
Objetivo General	Objetivo Especifico	Estrategias	Tácticas
Diseñar una propuesta de plan de comunicación para mejorar la percepción de los públicos externos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) de Tulcán frente a la comunidad y medios de comunicación.	Proponer un plan de comunicación masivo externa dirigida a la comunidad mediante los medios de comunicación	Comunicación Externa en Medios de Comunicación para mejorar la percepción del publico externo	Realizar ronda de reuniones con los medios de comunicación masiva Publicación por la prensa en los periódicos de mayor circulación en Tulcán como Diario el Norte o la Nación. Creación de una página Web para la Cámara de Comercio de Tulcán con acceso a un link de la CAE, con libre acceso a Comerciantes, Importadores, Exportadores y transportistas acerca de las nuevas noticias y disposiciones que hayan cambiado, Establecer un reporte diario de noticias de la CAE en Tulcán para el sitio web. Entrega información para trámites, regulaciones y normativas legales vigentes. Diseñar una Valla Informativa de la CAE Tulcán Alianza con la Cámara de comercio para creación de un link informativo la en su página web

Fuente: Las Autoras



## Plan Operativo Comunicación Interna

El Agente de Transporte Aduanero y Despachante de Aduana está capacitado para realizar gestiones aduaneras empresariales, en el sentido de asesorar, planificar y coordinar actividades relacionadas al comercio exterior ante los importadores, exportadores y el servicio aduanero. Por lo tanto es importante que estas personas estén instruidas respecto a las normas y políticas aduaneras y en particular respecto a la actualidad en Tulcán.

**Cuadro 4.7 Plan Operativo N° 4 Comunicación Interna**

Plan Operativo N° 4 Comunicación Interna			
Objetivo General	Objetivo Especifico	Estrategias	Tácticas
Diseñar una propuesta de plan de comunicación para mejorar la percepción de los públicos externos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) de Tulcán frente a la comunidad y medios de comunicación.	Realizar una capacitación sobre la normativa aduanera dirigida a agentes aduaneros de la CAE Tulcán	Difusión del manual de normativa aduanera de la CAE Tulcán	Elaboración e impresión del manual Socialización a los agentes aduaneros

**Fuente:** Las Autoras

## 4.3.5.6 Plan de Acción

Cuadro 4.8 Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN NO.1 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD						
OBJETIVO	REALIZAR UNA CAMPAÑA INFORMATIVA SOBRE LA POLÍTICA ADUANERA FRENTE A LA COMUNIDAD DE TULCÁN					
ESTRATEGIA	CAMPAÑA DE PROMOCIÓN PARA FORTALECIMIENTO DE LA CAE ANTE EL PÚBLICO EXTERNO					
DURACIÓN	6 MESES					
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE A NIVEL NACIONAL – PROFESIONAL CONTRATADO					
OBSERVACIÓN	ÉNFASIS EN EL MATERIAL PUBLICITARIO					
UNIDAD	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE					
INDICADOR	NIVEL DE INFORMACIÓN DE LAS VALLAS Y FLYERS MEDIANTE UN SONDEO DE OPINIÓN					
RESULTADOS ESPERADOS	MEJORAR LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN, MEJOR IDENTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LOS PÚBLICOS EXTERNOS					
No.	ACCIONES	PLAZO	MONITOREO	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR
1	FLYERS INFORMATIVOS TEMA CAE; PROPUESTA POR 5000 FLYERS	INMEDIATA	CADA 2 MESES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE A NIVEL NACIONAL	\$ 450,00	SE EVALÚAN EL NIVEL DE INFORMACIÓN DE LOS FLAYES MEDIANTE EL SONDEO DE OPINIÓN DE USUARIOS
2	VALLA INFORMATIVA	INMEDIATA	CADA 2 MESES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE A NIVEL NACIONAL	\$ 1850	SE EVALÚAN EL NIVEL DE INFORMACIÓN DE LA VALLA MEDIANTE EL SONDEO DE OPINIÓN DE USUARIOS
3	ADHESIVO MICROPERFORADO SOBRE VENTANALES CAE 1450 x 130 cm	INMEDIATA	CADA 2 MESES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE A NIVEL NACIONAL	\$ 450.00	SE EVALÚAN EL NIVEL DE INFORMACIÓN DE LA VALLA MEDIANTE EL SONDEO DE OPINIÓN DE USUARIOS
4.	LINK INFORMATIVO EN LA PÁGINA DE LA CÁMARA DE COMERCIO	INMEDIATA	CADA VEZ QUE S	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE A NIVEL NACIONAL	\$ 400.00	SE EVALÚAN EL NIVEL DE INFORMACIÓN DEL LINK INFORMATIVO MEDIANTE EL SONDEO DE OPINIÓN DE USUARIOS
5	PANTALLAS PLASMAS EN DONDE SE REPRODUZCA UN VIDEO QUE CONTENGA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LOS TURISTAS LA LOCACIÓN DONDE SE OTORGA LA TARJETA ANDINA A LOS TURISTAS.	INMEDIATA	CADA VEZ QUE LAS DISPOSICIONES PARA VIAJEROS CAMBIE	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE A NIVEL NACIONAL	\$ 2400.00	SE EVALÚAN EL NIVEL DE INFORMACIÓN DEL VIDEO EN LAS PANTALLAS PLASMA MEDIANTE EL SONDEO DE OPINIÓN DE USUARIOS
				<b>SUBTOTAL</b>	<b>5,550.00</b>	

PLAN DE ACCIÓN No. 2 RELACIONES PUBLICAS						
OBJETIVO	PROPONER UN PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS INSTITUCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES CON OTROS ORGANISMOS ADUANEROS					
ESTRATEGIA	COMUNICACIÓN EXTERNA A ORGANISMOS ADUANEROS MEDIANTE RELACIONES PUBLICAS					
DURACIÓN	6 MESES					
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE – GERENTE PROPIETARIO					
OBSERVACIÓN	MAYOR PROMOCIÓN MEDIANTE ESTAS HERRAMIENTAS					
UNIDAD	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE					
INDICADOR	COBERTURA DE ORGANISMOS ADUANEROS EN LATINOAMÉRICA					
RESULTADOS ESPERADOS	AMPLIACIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES					
No.	ACTIVIDAD	PLAZO	MONITOREO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
1	ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON CÁMARAS DE COMERCIO	MÁXIMO 2 MESES PERMANENTE	CADA 2 MESES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE	SIN COSTO	COBERTURA DE ORGANISMOS DE COMERCIO EN EL ECUADOR
2	ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ORGANIZACIONES ADUANERAS DE LATINOAMÉRICA	MÁXIMO 2 MESES Y PERMANENTE	CADA 2 MESES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE	SIN COSTO	COBERTURA DE ORGANISMOS ADUANEROS DE LATINOAMÉRICA

PLAN DE ACCIÓN No. 3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN						
OBJETIVO	PROPONER UN PLAN DE COMUNICACIÓN MASIVO EXTERNA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD MEDIANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN					
ESTRATEGIA	COMUNICACIÓN EXTERNA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN DEL PUBLICO EXTERNO					
DURACIÓN	6 MESES					
OBSERVACIÓN	ÉNFASIS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN					
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE – GERENTE PROPIETARIO					
UNIDAD	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE					
INDICADOR	PUBLICACIONES, PAUTAS, CUÑAS INFORMATIVAS ESTABLECIDAS DE ACUERDO A UN PLAN DE COMUNICACIÓN					
RESULTADOS ESPERADOS	RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS PÚBLICOS EXTERNOS					
No.	ACTIVIDAD	PLAZO	MONITOREO	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR
1	CUÑAS INFORMATIVAS EN ONDAS CARCHENSES	INMEDIATA Y PERMANENTE	CADA MES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE	\$60.00 DÓLARES CADA UNA A UNA DURACIÓN DE 30 SEGUNDOS SERÁ 5 CUÑAS INFORMATIVAS AL MES \$ 1200.00 DÓLARES DE LUNES A VIERNES DURANTE 20 DÍAS	SE REALIZARA UNA EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS DE INFORMACIÓN DONDE SE HARÁN LAS CUÑAS INFORMATIVAS PARA ESTABLECER EL MIX DE COMUNICACIÓN
2	MENCIONES PUBLICITARIAS EN TELEVISIÓN NORTVISIÓN CANAL DE TULCÁN	PERMANENTE (Programada cada mes)	CADA MES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE	\$4.50 EL SEGUNDO POR 30 SEGUNDOS DE PUBLICIDAD 12 DÍAS AL MES SOLO FINES DE SEMANA \$ 1620	SE REALIZARA UNA EVALUACIÓN DE LOS MEDIOS DE INFORMACIÓN DONDE SE HARÁN LAS CUÑAS INFORMATIVAS PARA ESTABLECER EL MIX DE COMUNICACIÓN
3	CONTRATAR UNA UNIDAD MÓVIL CON PARLANTES PARA DIFUNDIR LA INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA INSTITUCIÓN QUE AFECTE O BENEFICIE A LA COMUNIDAD.	INMEDIATA Y PERMANENTE	CADA MES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE	\$100.00 DÓLARES ALQUILER DE UN VEHICULO CON PARLANTES DURANTE UN DÍA, SE IMPLEMENTARÁ LOS FINES DE SEMANA \$1200	
4	ES UN MANUAL DIRIGIDO ESPECÍFICAMENTE A LOS PÚBLICOS EXTERNOS EL CUAL VA HACER CAMBIADO PERIÓDICAMENTE, EN ESTE MANUAL SE ENFATIZARÁ LAS DISPOSICIONES ACTUALES DE LA CAE	MÁXIMO 1 MES	CADA QUE LA CAE CAMBIE DE DISPOSICIONES	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE	\$1200.00 DÓLARES POR 1000 EJEMPLARES FULL COLOR DEL MANUAL	EXISTE UN MANUAL Y NORMATIVA ADUANERA QUE SE HA SOCIALIZADO ENTRE EL PUBLICO EXTERNO
				<b>Subtotal</b>	<b>\$5250.00</b>	

PLAN DE ACCIÓN No. 4 COMUNICACIÓN INTERNA						
OBJETIVO	REALIZAR UNA CAPACITACIÓN SOBRE LA NORMATIVA ADUANERA DIRIGIDA A AGENTES ADUANEROS DE LA CAE TULCÁN					
ESTRATEGIA	DIFUSIÓN DEL MANUAL DE NORMATIVA ADUANERA DE LA CAE TULCÁN					
DURACIÓN	6 MESES					
OBSERVACIÓN	ÉNFASIS EN EL PERSONAL OPERATIVO					
RESPONSABLE	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE – CONTRATISTA					
UNIDAD	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE					
INDICADOR	MANUAL Y NORMATIVA ADUANERA					
RESULTADOS ESPERADOS	MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO, MEJOR IMAGEN CORPORATIVA					
No.	ACTIVIDAD	PLAZO	MONITOREO	RESPONSABLE	COSTO	INDICADOR
1	Elaboración E IMPRESIÓN DE MANUAL DIRIGIDO A LOS PÚBLICOS INTERNOS.	MÁXIMO 1 MES	CADA AÑO	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA CAE A NIVEL NACIONAL	\$1200.00 DÓLARES POR 1000 EJEMPLARES FULL COLOR DEL MANUAL PÚBLICOS INTERNOS	EXISTE UN MANUAL Y NORMATIVA ADUANERA QUE SE HA SOCIALIZADO ENTRE LOS AGENTES ADUANEROS
				<b>Subtotal</b>	<b>\$1,200.00</b>	
				<b>Total</b>	<b>\$ 11,970</b>	

Fuente: Las Autoras

Determinar las posibilidades de análisis, la puesta en marcha y los medios para el cumplimiento de las actividades sugeridas es necesario una ejecución y control

#### 4.4 Ejecución y Control

Para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; y estar en posibilidad de implementar oportunamente las medidas correctivas necesarias se propone el plan de medios de comunicación, cronograma de actividades, así como la inversión económica del proyecto.

##### 4.4.1 Cuadro de Resultados

**Cuadro 4.9 Cuadro de Resultados**

MONITOREO, SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACION			
OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS ESPERADOS	MECANISMOS
REALIZAR UNA CAMPAÑA INFORMATIVA SOBRE LA POLÍTICA ADUANERA FRENTE A LA COMUNIDAD DE TULCÁN	NIVEL DE INFORMACIÓN DE LAS VALLAS Y FLYERS MEDIANTE UN SONDEO DE OPINIÓN	MEJORA DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA, MEJOR IDENTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LOS PÚBLICOS AL MENOS EN UN 75%	REALIZANDO UN DISEÑO DE MATERIAL PUBLICITARIO
PROPONER UN PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS INSTITUCIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES CON OTROS ORGANISMOS ADUANEROS	COBERTURA DE ORGANISMOS ADUANEROS EN LATINOAMÉRICA	AMPLIACIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES AL MENOS EN UN 5%	LLEVANDO UN CONTROL DE LOS PROPOSTOS DE LA BASE DE DATOS
PROPONER UN PLAN DE COMUNICACIÓN MASIVO EXTERNA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD MEDIANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PUBLICACIONES, PAUTAS, CUÑAS INFORMATIVAS ESTABLECIDAS DE ACUERDO A UN PLAN DE COMUNICACIÓN	RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS PÚBLICOS EXTERNOS AL MENOS EN UN 10%	REALIZANDO UN PLAN DE DIFUSION DE MEDIOS
REALIZAR UNA CAPACITACIÓN SOBRE LA NORMATIVA ADUANERA DIRIGIDA A AGENTES ADUANEROS DE LA CAE TULCÁN	MANUAL Y NORMATIVA ADUANERA	DEL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO, MEJOR IMAGEN CORPORATIVA AL MENOS EN UN 95%	REALIZANDO UN CONTROL DE LA ASISTENCIA DE LOS AGENTES ADUANEROS

**Fuente:** Las Autoras

## 4.4.2 Presupuesto

Cuadro 4.10 Presupuesto

Actividades	V/Unit.	Total
<b>Material Publicitario</b>		
Flyers Informativos	0.09	450.00
Valla Informativa de la CAE 10*12m	1.850	1.850
Vinyl Micro perforado 1450*130cm	450.00	450.00
3 Pantallas Plazmas	800.00	2,400.00
		5.150
<b>Medios de Comunicación</b>		
Cuñas informativas al mes		1200.00
Menciones Publicitarias en TV	4.50	1.620.00
Unidad Móvil con Parlantes al mes	100.00	1200.00
Link informativo	400.00	400.00
Manual Público Externo 1000 unidades	1.20	1,200.00
		5,620.00
<b>Manual CAE</b>		
Impresión del Manual Público interno	1.20	1,200.00
	<b>TOTAL</b>	11.970.00

Fuente: Las Autoras

### 4.5 Crónograma

Cuadro 4.11 Cronograma

Actividad	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Organización del Equipo del Proyecto	█																							
Definición de los Planes de Comunicación			█																					
Equipamiento			█																					
Coordinación con Departamentos					█																			
Coordinación Operativa									█															
1 Elaboración de Material Publicitario																								
2 1,1 Flagers publicitarios, Valla informativa, Vinyl Microperforado									█															
3 1,2 Link informativo en la página de la camara de comercio									█															
4 1,3 Pantallas Plasmás									█															
5 2 Alianzas con Camaras de Comercio, Gremios o Aduanas de																								
6 2,1 Establecer alianzas con Camaras de Comercio									█															
7 2,2 Establecer alianzas con Organizaciones Aduaneras de Latinoamérica									█															
8 3, Mejorar las Relaciones Publicas con el Medios de Comunicación																								
9 3,1 Cuñas Informativas	█																							
10 3,2 Menciones Publicitarias	█																							
11 3,3 Unidad Movil	█																							
12 3,4 Manual Dirigido a los Publicos Externos			█						█								█							
13 4, Difusión del Manual de Normativa Aduanera de la Cae			█						█								█							
14 4,Elaboración e Impresión de Manual	█																							

Fuente: Las Autoras



## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- El distrito aduanero de Tulcán presenta problemas externos debido a la falta de un plan de comunicación enfocado en la imagen corporativa y relaciones públicas. Existe un mal manejo de Canales de Comunicación, conflictos internos generados por desinformación sobre políticas y normativas aduaneras, una débil imagen institucional frente a la comunidad local.
- El distrito aduanero de Tulcán, presenta un balance situacional en el cual la influencia de factores positivos es mayor que los factores negativos, lo que determina factores claves de éxito para desarrollar una imagen que vincule a la corporación con la comunidad; por efecto de una eficiente comunicación corporativa externa institucional pero no personalizada en cada sector de cada provincia.
- El distrito aduanero de Tulcán, requiere optimizar su gestión y mejorar su imagen empresarial hacia los actores externos; pero, para esta tarea debe trabajar con apoyo de los colaboradores para lograr una mejor percepción de la imagen de la organización, diferenciándose del resto de oficinas de la CAE en el país.
- La imagen interna del distrito aduanero de Tulcán es buena, pero debe mejorar; ya que, si bien se conocen los valores, los principios de la organización; el personal no presta atención a temas de interés en el sector como: contrabando, normativa en frontera; lo que influye en su relación con el usuario.

- El distrito aduanero de Tulcán es una organización que depende del sistema organizado de la CAE a nivel nacional, para estabilizarse y tomar el liderazgo en su localidad debe contar con una herramienta comunicativa, que permita informar tanto a las oficinas principales como a la comunidad los adelantos en materia de contrabando, piratería, circulación en frontera, temas que son realmente los que le competen a la institución.
- La imagen pública del distrito Aduanera de Tulcán es bueno, pero la comunidad no tiene un sentimiento de pertenencia con la organización; por lo que es indispensable comunicar los logros y avances de la institución.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que el distrito aduanero, cree estrategias que le permitan solucionar los diferentes problemas de comunicación externa que afronta; para que, de esta forma mejore su imagen corporativa hacia los públicos externos, en este caso de Tulcán.
- Se sugiere que el distrito aduanero promueva un programa de comunicación corporativa, el mismo que no solamente beneficiará por ser orientado a la calidad del servicio sino con un enfoque de responsabilidad social en el tema de comercio exterior.
- Se recomienda que el distrito aduanero de Tulcán implemente todo un manual informativo de la normativa aduanera actualizada y que se monitoree este proyecto.
- Se solicita, en base a los problemas detectados, que el distrito aduanero de Tulcán implemente la presente propuesta de comunicación corporativa, de esta forma adquirirá una identidad propia.

- Ya que los resultados muestran que la propuesta estratégica de comunicación es altamente favorable para el distrito aduanero de Tulcán, se recomienda que ésta sea implementada inmediatamente.
- Se recomienda realizar de forma permanente el análisis de imagen planteado para evaluar los resultados periódicos del plan de comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BARTLEY, Howard, Principios de la percepción, Editorial Trillas, México 1980
2. BONILLA, Gutiérrez Carlos. La comunicación función básica de las relaciones públicas 2 da. Edición, septiembre del 2001, México DF.
3. BRUSH, Candida, “Guía práctica de administración y control para bancos y financieras”. Editorial Elgar, (2006)
4. CARVAJAL, Lizardo.- Metodología de la Investigación. Fundación para actividades y desarrollo de investigación. Bogotá Colombia, (1998).
5. CONRAD, Auditorías de la Comunicación, (1994).
6. COSTA, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI, 2 da. Edición, Buenos Aires 2009
7. COSTA, Joan, La imagen y el impacto visual, 1ra. Edición 1971, Editorial Zeus, Barcelona –España
8. COSTA, Joan. La comunicación en acción, Edición Ibérica, S.A 1999, Barcelona.
9. GARRIDO, Francisco,- COSTA, Joan, Comunicación empresarial, nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial, Barcelona 2000
10. GRUNING, E. James, Dirección de relaciones públicas, Gestión 2000, Barcelona.
11. LOSADA, Díaz José Carlos, Septiembre 2000, España
12. RAMOS, Fernando. La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al producto. Editorial Universo S.A, 1ra. Edición, 2002.
13. SAUNDERS, Graham, El compromiso empresarial, Fondo Editorial Legis S.A., 1991
14. SIMON, Raymond. Relaciones publicas, teoría y práctica, México, 1996.
15. VAN RIEL, Cees B. Comunicación corporativa, 1997, España.

## **Bibliografía Virtual**

1. <http://www.aduana.gov.ec/archivos/ley-organica-de-aduana-2007.pdf>
2. <http://www.aduanet.gov.pe/aduanas/glosario/glosarioA-Z.htm>;
3. <http://comexi.gob.ec/>
4. <Http://aduana.gov.ec/contenido/introducción.html>

# ANEXOS

## BOLETÍN No. 31



Boletín N° 31 - Guayaquil 1/12/2011.

**Resoluciones del Directorio de la CAE con normas técnicas provisionales para operativizar el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones..**

Se comunica a los Operadores de Comercio Exterior y servidores aduaneros, que el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en uso de las atribuciones establecidas en la Disposición Transitoria Décima Tercera del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 del Miércoles 29 de Diciembre del 2010, ha dictado la siguiente Resolución, vigente a partir del 10 de enero del presente año:

Resolución [02-2011-R3](#):

**RESUELVE**

**REFORMAR LA RESOLUCION No. 01-2011-R1 MEDIANTE LA CUAL SE EXPIDIÓ LA NORMA TECNICA PROVISIONAL PARA OPERATIVIZAR EL CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, EN LO REFERENTE A LAS MODALIDADES DE AFORO, SUS CANALES Y APLICACIÓN.**

**Artículo 1.- El Artículo 6 de la Resolución No. 01-2011-R1 dirá:**

**Artículo 6.- Carácter público y presencia del declarante.-**El aforo físico intrusivo se realizará en acto público, en la fecha fijada por la Administración Aduanera y en presencia del declarante, su delegado, su agente de aduana o sus auxiliares, debidamente autorizados.

Si el interesado no concurriere al acto del aforo físico intrusivo en la fecha fijada, la Autoridad Aduanera establecerá una segunda fecha dentro de los próximos 5 días; en caso de no comparecer a este segundo señalamiento se declarará el abandono definitivo y se procederá a la inspección física de las mercancías, de acuerdo a lo establecido en el Art. 143 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.”

Publíquese en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y remítase al Registro Oficial para su publicación.

La presente Resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado y firmado en la ciudad de Santiago de Guayaquil, a los 10 días del mes de Enero del 2011.

Particular que se comunica para los fines pertinentes

## BOLETÍN No. 46



Boletín N° 46 - Guayaquil 1/19/2011.

**[Norma Técnica provisional para operativizar el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en referente a la declaración aduanera..](#)**

Se comunica a los Operadores de Comercio Exterior y servidores aduaneros, que el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en uso de la atribución establecida en la Disposición Transitoria Décima Tercera del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 del Miércoles 29 de Diciembre del 2010, en cuya parte pertinente dispone: "...hasta que se dicte el Reglamento a este Código, el Directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, mientras subsista, y en adelante el Director General del Servicio Nacional de Aduana, podrán dictar normas técnicas para su aplicación".

Resolución [03-2011-R1](#):

**RESUELVE**

**EXPEDIR LA SIGUIENTE NORMA TÉCNICA PROVISIONAL PARA OPERATIVIZAR EL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, EN LO REFERENTE A LA DECLARACIÓN ADUANERA.**

**Artículo 1.- Consideraciones Generales.-** La Declaración Aduanera será presentada de manera electrónica y/o física de acuerdo al procedimiento y al formato establecido por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Una sola Declaración Aduanera, podrá contener las facturas, documentos de transporte de un mismo manifiesto de carga y demás documentos de soporte o de acompañamiento que conformen la importación o exportación, siempre y cuando correspondan a un mismo declarante y puerto, aeropuerto o paso fronterizo de arribo para las importaciones; y de embarque y destino para las exportaciones.

Para efectos de contabilización de plazos y determinación de abandono tácito conforme el artículo 142 literal a) del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se tomará en cuenta la llegada de la mercancía conforme lo ampare el manifiesto de carga contenido en la declaración aduanera.

**Artículo 2.- Declarante.-** La Declaración Aduanera es única y personal, consecuentemente, será transmitida o presentada por el importador, exportador o pasajero, por sí mismo, o a través de un Agente de Aduanas.

En los casos de tráfico postal y mensajería acelerada o Courier, el declarante podrá ser la persona jurídica autorizada a operar bajo estos regímenes. En las exportaciones la declaración aduanera podrá ser transmitida o presentada por un Agente de Carga de Exportación autorizado para el efecto.

El declarante será responsable ante el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador por la exactitud de la información consignada en la declaración aduanera. El Agente de Aduana será responsable por la exactitud de la información consignada en la Declaración Aduanera, en relación con la que conste en los Documentos de Soporte y Acompañamiento que a éste se le hayan entregado.

En los casos en que la declaración de importación se presente sin la participación de un agente de aduana, el declarante deberá cumplir adicionalmente con los requisitos y formalidades que establezca el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

**Artículo 3.- Contenido de la Declaración Aduanera.-** Los datos que se deban consignar en la Declaración Aduanera estarán fijados por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador en el formato que se determine para el efecto, teniendo en cuenta los requisitos contemplados en los convenios o tratados internacionales de los cuales el Ecuador forme parte.



Sin perjuicio de lo anterior, la información que conste en la Declaración Aduanera contendrá, al menos, la identificación del Declarante, la del medio de transporte, la descripción de las mercancías, origen, procedencia y el valor de las mismas.

La Declaración Andina de Valor (DAV) se considerará parte de la declaración aduanera de importación, cuando su presentación sea exigible.

**Artículo 4.- Plazos para la presentación de la declaración.-** En el caso de las importaciones, la Declaración Aduanera podrá ser presentada física o electrónicamente en un período no superior a quince días hábiles previo a la llegada del medio de transporte, y hasta treinta días hábiles siguientes a la fecha de su arribo.

Para las exportaciones, la Declaración Aduanera podrá presentarse hasta treinta días hábiles después de su embarque al exterior o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, sin perjuicio de ello, antes de su partida deberán presentar una orden de embarque en los términos y condiciones previstos por la normativa vigente, la que se considerará parte de la declaración cuando ésta se presente. Si por causas debidas al transporte de las mercancías, no pudiera cumplirse el plazo mencionado en este inciso, el Director Distrital o su delegado podrá prorrogar dicho plazo conforme a las necesidades del exportador.

Para las exportaciones por vía aérea de productos perecibles en estado fresco podrá presentarse una sola declaración aduanera, para varias exportaciones realizadas dentro de un mismo mes.

El Director General podrá disponer plazos distintos a los mencionados en este artículo cuando se traten de declaraciones aduaneras simplificadas o regímenes aduaneros de excepción.

**Artículo 5.- Presentación de la Declaración Aduanera.-** La Declaración Aduanera será presentada de manera electrónica, y física en los casos en que esta sea exigible en razón de la modalidad de despacho asignada.

Esta transmisión junto a los documentos de soporte, y los documentos de acompañamiento deberá efectuarse a través del sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en los formatos preestablecidos.

Los datos transmitidos de la Declaración Aduanera pasarán por un proceso de validación que generará su aceptación o rechazo. De no detectar inconsistencias, la Declaración Aduanera será aceptada y se designará la modalidad de despacho correspondiente según mecanismo de selección sobre la base del perfilador de riesgo, otorgándole un número de validación para continuar su trámite y señalando la fecha en que fue aceptada.

En los casos en que se asigne aforo físico o documental, deberá completarse la presentación de la Declaración Aduanera con su entrega física y la de los documentos de acompañamiento y de soporte, en el distrito aduanero en el que se vayan a declarar las mercancías, en un término no superior a un día luego de realizada la presentación electrónica. En caso de incumplirse con el plazo de entrega de documentos indicados en el presente inciso, se estará a lo dispuesto en el literal d) del artículo 193 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. La falta de presentación física de la declaración aduanera y sus documentos de soporte y de acompañamiento dentro del término de 30 días acarreará su abandono tácito.

Cuando por razones de fuerza mayor, debidamente declaradas por el Director o Directora General, no funcione el sistema informático para el despacho de mercancías, las Direcciones Distritales, en coordinación con la Dirección General dispondrán un mecanismo o procedimiento alternativo para que se efectúe la Declaración Aduanera, mientras se restablecen los medios utilizados normalmente, precautelando la continuidad de las operaciones de comercio exterior.

Para las declaraciones aduaneras simplificadas o regímenes aduaneros de excepción, siempre que el Director General del Servicio Nacional de Aduanas lo disponga, bastará su presentación en formato físico.

**Artículo 6.- Correcciones a la Declaración Aduanera.-** Si presentada y aceptada la Declaración Aduanera, se detectasen inconsistencias en razón a lo declarado, se podrán realizar correcciones a la Declaración Aduanera previamente presentada. Para tal efecto, el sistema informático aduanero registrará cada uno de los cambios que se efectúen, así como la identificación del operador de comercio exterior o funcionario interviniente en dicho proceso.

Cuando se realice una modificación a la Declaración Aduanera, sea por el sujeto activo de la obligación aduanera tributaria o a solicitud del sujeto pasivo, se considerarán los tributos aduaneros y demás obligaciones tributarias aplicables a la fecha de la aceptación de la Declaración Aduanera que fuere objeto de modificación. El funcionario del sujeto activo, a cargo de la revisión del trámite, podrá realizar correcciones hasta antes del levante de las mercancías, las mismas que deberán derivar de lo registrado en el informe de aforo que realice como parte de su función.

Se podrán realizar todas las correcciones requeridas, sin perjuicio de la imposición de sanciones o persecución de infracciones a que hubiere lugar.

**Declaración Sustitutiva.-** La Declaración sustitutiva constituye una herramienta de corrección para el declarante o su agente de aduana, para realizar ajustes a la Declaración Aduanera de mercancías cuyo levante se haya realizado, en los casos en que se haya registrado información

incompleta o errada al momento de la presentación de la Declaración. La declaración sustitutiva a la declaración aduanera se presentará de manera impresa con todos los sellos y firmas que constituyen formalidades de la declaración aduanera, así como los documentos de soporte y acompañamiento que sustenten el caso, en el mismo distrito donde se presentó la declaración original. Esta declaración deberá ser ingresada adjuntando una carta explicativa suscrita por el declarante o su agente de aduana, en la que se especifique el error a corregir. Para el efecto se deberá llenar una nueva declaración aduanera a la que se le deberá identificar como "Declaración Sustitutiva," y en la que deberán llenarse todos los campos nuevamente, corrigiendo aquellos que inicialmente se presentaron de manera incorrecta.

En los casos en que como consecuencia de la declaración sustitutiva se modifique la liquidación de tributos pagados en razón de la declaración aduanera original, el Director de Despacho del distrito respectivo o su delegado, emitirá un acto administrativo por medio del que se autorizarán los cambios requeridos y una liquidación manual en base a la que el declarante deberá proceder al pago correspondiente en los plazos establecidos para el efecto.

Para conocimiento y fines pertinentes los actos administrativos emitidos en razón de declaraciones sustitutivas serán remitidos al área de Rectificación de Tributos de la Coordinación General de Intervención.

Solo se podrá presentar una declaración sustitutiva por cada Declaración Aduanera.

Cuando los cambios requeridos mediante Declaraciones Sustitutivas involucren mercancías sujetas a restricciones comerciales, que hubieran estado vigentes al momento de la declaración original, no se podrá efectuar el cambio hasta que el Comité de Comercio Exterior lo autorice expresamente; aquellas Declaraciones de Mercancías sobre las que se requieran realizar cambios, que dependan de Documentos de Soporte o Acompañamiento que no se poseían al momento de la declaración original, estarán sujetas al pronunciamiento expreso de la entidad emisora competente. Este tipo de cambios se realizará sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar.

**Artículo 7.- Declaración Aduanera Simplificada.-** El Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador establecerá los casos en que, por razones de agilidad o simplificación, se admitirá la presentación de declaraciones aduaneras simplificadas.

**Artículo 8.-** Lo dispuesto en los artículos precedentes subsistirá hasta que el Reglamento al Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones entre en vigencia; hasta que este Directorio o el Director General en uso de sus competencias, disponga algo distinto.

Publíquese en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y encárguese a la Dirección General de Secretaría General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador el formalizar las diligencias necesarias para la publicación de la presente en el Registro Oficial.

La presente entrará en vigencia a partir de su suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de Santiago de Guayaquil a los 18 días del mes de Enero del 2011.

Particular que se comunica para los fines pertinentes.

La Patria ya es de todos!



GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR  
PRESIDENCIA DEL DR. RAFAEL CORREA

[www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec)

Para denunciar la corrupción llame al 180

## BOLETÍN No. 57



Boletín N° 57 - Guayaquil 1/24/2011.

**Aclaración sobre aplicación del artículo 194 del Código de la Producción.**

En vista de algunas consultas que han surgido respecto a la aplicación del artículo 194 del Código de la Producción, se comunica a los funcionarios y operadores de comercio exterior la siguiente aclaración:

El referido artículo textualmente establece:

Art. 194. Sanciones por faltas reglamentarias.- Las faltas reglamentarias se sancionarán con una multa equivalente al cincuenta por ciento del salario básico unificado. Excepto en el caso de la letra c) del artículo precedente cuando se trate de declaraciones de exportación, reexportación, o de importaciones cuyo valor en aduana sea inferior a diez salarios básicos unificados, en las que la sanción será del diez por ciento de la remuneración básica unificada.

Por lo tanto, el valor de la multa por la falta reglamentaria en general para este año es \$ 132 (50% del SBU), excepto cuando se trate de estas tres circunstancias:

- a) Exportaciones (todos los casos)
  - b) Reexportaciones (todos los casos)
  - c) Importaciones cuyo valor en aduana sea inferior a diez salarios básicos unificados
- En cuyo caso la multa será de \$ 26,4 (10% del SBU). Con este Boletín queda derogado el Boletín No. 52 publicado el 21 de Enero de 2011.

## BOLETÍN No. 62



Boletín N° 62 - Guayaquil 1/25/2011.

**EXPEDIR LA SIGUIENTE NORMA TECNICA PROVISIONAL QUE REGULA LAS EXENCIONES, CALIDADES DE LOS BENEFICIARIOS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU AUTORIZACIÓN.**

Se comunica a los Operadores de Comercio Exterior y servidores aduaneros, El suscrito Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en ejercicio de la atribución conferida en el literal l) del artículo 216 del Código de la Producción, Comercio e Inversiones: Resolución [04-2011-R1](#):

**RESUELVE**

**EXPEDIR LA SIGUIENTE NORMA TECNICA PROVISIONAL QUE REGULA LAS EXENCIONES, CALIDADES DE LOS BENEFICIARIOS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU AUTORIZACIÓN**

**EXENCIONES**

**SECCION I**

**Consideraciones Generales**

**Artículo 1.-** Se entenderán como exentas de tributos al comercio exterior, aquellas importaciones respecto de las cuales se configura la calidad jurídica establecida en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, concedida por el Director Distrital o su delegado, mediante acto administrativo o no, según corresponda.

La exención de tributos al comercio exterior no estará reservada únicamente a mercancías importadas directamente del extranjero, sino también a aquellas que se encuentren bajo otro régimen aduanero y se sometan al proceso de cambio de régimen a consumo, caso en el que las condiciones para la exención deberán cumplirse por parte del sujeto que realice la importación a consumo en calidad de cambio de régimen.

**SECCION II**

**Importaciones De Envíos De Socorro**

**Artículo 2.- Consideraciones Generales.-** Constituyen envíos de socorro los bienes importados por las entidades del sector público u organizaciones privadas de beneficencia o de socorro reconocidas como tales por las secretarías de estado competentes, en virtud de una Declaratoria de emergencia dictada por el Presidente de la República, y que estén destinadas a suplir necesidades derivadas de catástrofes naturales, epidemias, desastres análogos o conmoción nacional, para ser utilizados inmediatamente.

**Artículo 3.- Procedimiento.-** El solicitante presentará ante la Dirección Distrital por la que se estime arribará la mercancía lo siguiente:

En el caso de entidades del sector público, únicamente una Declaración Aduanera Simplificada en formato dispuesto para el efecto, suscrita por la máxima autoridad de la entidad solicitante en la que deberá detallar:

- a. Las mercancías a importarse
- b. Cantidades estimadas
- c. Fecha y lugar de arribo
- d. Número de Decreto Ejecutivo de la declaratoria de emergencia.

En el caso de las organizaciones privadas de beneficencia o de socorro, adicional a lo dispuesto para las entidades del sector público, se deberá presentar el certificado correspondiente otorgado por la Secretaría de Estado competente para el efecto, que determine que el consignatario es una organización privada de beneficencia o con finalidad

social, reconocida por el Estado y registrada legalmente en el Ministerio del Ramo.

En caso de que la mercancía, cuyo ingreso exonerado en calidad de envío de socorro haya sido tramitado por una Dirección Distrital diferente a la del ingreso, el retiro del mismo será coordinado entre ambas Direcciones Distritales. La Administración Aduanera por la que efectivamente arribe no obstaculizará su retiro, basado en la documentación originalmente entregada.

El funcionario designado autorizará la salida del envío de socorro correspondiente de manera expedita.

Esta Declaración Aduanera Simplificada no requerirá declaración electrónica por parte del usuario, pero su registro estará a cargo de los funcionarios de aduana, gestión que no obstaculizará el despacho de las mercancías.

### **SECCION III**

#### **Importaciones Del Sector Público, Junta de Beneficencia de Guayaquil y la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA).**

**Artículo 4.-Consideraciones Generales.-** Estarán exentas del pago de tributos al comercio exterior todas aquellas importaciones que realice el Estado, las Instituciones y organismos considerados como públicas de conformidad con la Constitución, la Junta de Beneficencia de Guayaquil y la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA), siempre que las mercancías importadas estén directamente relacionadas a la actividad que realicen y estén destinadas al cumplimiento de sus fines, bajo los parámetros contemplados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Las instituciones del sector público que pretendan acogerse a este beneficio, deberán constar registradas con tal calidad en el Registro Único de Contribuyentes.

Las importaciones de las empresas de economía mixta estarán exentas en el porcentaje que corresponda a la participación del sector público, condición que deberá ser acreditada a la fecha de la presentación de la declaración, con el respectivo certificado de la Superintendencia de Compañías.

**Artículo 5.- Procedimiento.-** El solicitante presentará ante la Dirección Distrital de arribo de la mercancía, la declaración aduanera de importación y los documentos de acompañamiento y de soporte correspondientes.

Constituirán documentos de soporte a la declaración aduanera de bienes sujetos a esta exención: la autorización de importación de dicha mercancía por parte del Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) o documento equivalente reconocido por la Ley, en los casos que sea exigible; y, en el caso de las empresas de economía mixta, el certificado de la Superintendencia de Compañías que acredite la participación accionaria, como únicos justificativo para la exención tributaria.

### **SECCIÓN IV**

#### **Donaciones**

**Artículo 6.- Consideraciones Generales.-** Se considerarán exentas del pago de tributos al comercio exterior, aquellas importaciones realizadas por personas jurídicas públicas o privadas sin fines de lucro, provenientes de donaciones de personas jurídicas o naturales extranjeras, para cumplir con alguna de las finalidades previstas en el literal e) del Artículo 125 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

**Artículo 7.- Procedimiento.-** Para conceder la exención de tributos al comercio exterior, el beneficiario de la donación deberá estar registrado en el Registro Único de Contribuyente con la calidad de persona jurídica de derecho público o privada sin fines de lucro, y presentar ante el Distrito Aduanero de su domicilio tributario principal una solicitud a la que deberá acompañar:

- a. Documentos de acompañamiento, necesarios para la nacionalización del bien importado, emitidos por las autoridades competentes.
- b. Certificado de donación original, con certificación consular de la existencia y de la firma autógrafa del donante en el documento expedido por el mismo, en la que conste el valor estimado y el detalle de la mercancía donada.
- c. Para el caso de personas jurídicas sin fines de lucro, original o copia certificada del contrato de cooperación con instituciones del sector público, cuyo objeto sea el cubrir servicios de salubridad, alimentación, asistencia técnica, beneficencia, asistencia médica, educación, investigación científica y cultural, siempre y cuando estos no estén disponibles a través del sistema interconectado.

El representante legal de la persona jurídica que solicite esta exención presentará ante el Director Distrital correspondiente o su delegado, los documentos antes señalados para que

proceda a emitir el acto administrativo correspondiente, dentro del plazo de diez días. Este acto administrativo constituirá documento de soporte para el proceso de despacho.

El representante legal de la persona jurídica beneficiaria de la donación presentará en el distrito de arribo de la mercancía una declaración aduanera a la que deberá adjuntar los documentos de soporte y de acompañamiento que correspondan.

## **SECCIÓN V**

### **Féretros o Ánforas Con Cadáveres O Restos Humanos**

**Artículo 8.- Procedimiento.-** El consignatario del féretro o ánfora presentará ante la servidora o servidor competente los siguientes documentos:

- a. Declaración Aduanera Simplificada en el formato establecido para el efecto.
- b. Documentos de transporte
- c. Partida de defunción

El funcionario designado autorizará la salida del féretro o ánfora correspondiente dando prioridad y agilidad a su despacho.

Esta Declaración Aduanera Simplificada no requerirá declaración electrónica por parte del usuario, pero su registro estará a cargo de los funcionarios de aduana, gestión que no obstaculizará el despacho de las mercancías.

## **SECCIÓN VI**

### **Muestras Sin Valor Comercial**

**Artículo 9.- Definición.-** Se denomina muestras sin valor comercial a cualquier mercancía importada o exportada, que no supere las 3 unidades por ítem; que no esté destinada a la venta y que cumpla con las siguientes condiciones:

- a. Que sea claramente identificada como muestra sin valor comercial o que se demuestre que la mercancía no será destinada para la venta.
- b. Con el objeto de ser utilizada en estudios de mercado, investigación, desarrollo, pruebas de laboratorio, ensayos, u obtención de documentos de control previo u otros requisitos similares

**Artículo 10.- Procedimiento.-** El importador deberá presentar la Declaración Aduanera única junto con los documento de soporte y de acompañamiento que correspondan según las normas legales vigentes.

Si como resultado del Control Aduanero se determinare que las mercancías no cumplieren con las características mencionadas en el artículo precedente, se procederá a efectuar la re liquidación por aquellos tributos que se dejaron de declarar en su momento, sin perjuicio de las sanciones respectivas a que hubiere lugar.

## **SECCIÓN VII**

### **Inmunidades Y Privilegios Diplomáticos**

**Artículo 11.- Consideraciones Generales.-** Para el tratamiento de las mercancías importadas al amparo de esta Sección, se atendrá a lo dispuesto en la Ley de Inmunidades, Privilegios y Franquicias Diplomáticas, y en los convenios internacionales suscritos y ratificados por el Ecuador.

**Artículo 12.- Procedimiento.-** Quien pretenda beneficiarse de esta exención presentará ante el Director Distrital de su domicilio tributario principal, una solicitud para acogerse a la exoneración, a la que deberá acompañar el acto administrativo correspondiente emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Verificadas las formalidades el Director Distrital emitirá el acto administrativo de exoneración de tributos el que constituirá documento de soporte para la Declaración Aduanera Única, la que deberá presentarse en el Distrito de Aduana por donde arribe la mercancía.

## **SECCIÓN VIII**

### **Bienes Para Personas Con Discapacidad**

**Artículo 13.- Procedimiento.-** Para ser beneficiario de la exención tributaria prevista para las personas con discapacidad en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el solicitante deberá presentar ante el Director Distrital del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador de su domicilio tributario principal, lo siguiente:

- a. Certificado de discapacidad emitido por el Consejo Nacional de Discapacidades, calificándolo como tal para la persona natural. Para el caso de la persona jurídica, el Certificado establecerá que la entidad solicitante se encarga de la protección o cuidado de discapacitados;
- b. Certificado extendido por los facultativos especialistas, que indique la recomendación del aparato o implemento que supliría la deficiencia física, de ser el caso;

c. Factura comercial original ó documento que acredite la transacción comercial o la transferencia de dominio de los equipos, aparatos o vehículo  
Verificadas las condiciones y requisitos, el Director Distrital procederá a emitir el acto administrativo correspondiente. Este acto administrativo constituirá documento de soporte para el proceso de despacho.

El beneficiario de la donación presentará en el distrito de arribo de la mercancía una declaración aduanera a la que deberá adjuntar los documentos de soporte y de acompañamiento que correspondan.

**Artículo 14.- Importación de Vehículos para Personas con Discapacidad.-** En caso que la mercancía a importar se trate de un vehículo, éste deberá cumplir con todos los requisitos legales establecidos para el efecto, y se tendrá que acompañar a la solicitud de exención tributaria, la Autorización del Consejo Nacional de Discapacidades CONADIS, para la importación de ésta mercancía.

## **SECCIÓN IX**

### **Paquetes Postales**

**Artículo 15.- Consideraciones Generales.-** Estarán exentos de tributos al comercio exterior los paquetes postales transportados desde el extranjero por una persona jurídica pública o privada legalmente autorizada, de conformidad con los tratados y convenios internacionales.

Se considerarán paquetes postales:

a. Los Documentos impresos como: libros, cartas, postales, periódicos, fotografías, o cualquier otro tipo de información; contenidos en medios de audio y video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos; que no estén sujetos de licencias, etc., pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, pero desprovistos de toda finalidad comercial y que no sean de prohibida importación. Este tipo de mercancía no requerirá de Declaración Aduanera alguna

b. Paquetes cuyo peso sea menor o igual a 4 kg. y su valor de transacción, sin considerar el flete y el seguro, sea menor o igual a USD 400 (cuatrocientos dólares); siempre que se trate de bienes de uso para el destinatario y que no sea destinado para la venta. Las características de valor y peso deben presentarse en forma simultánea.

Si como resultado del Control Aduanero se comprobare que las mercancías importadas al amparo de este beneficio tributario, no cumplieren con los requisitos previstos para ser objeto de exención, se procederá a despachar y liquidar las mercancías, siempre que se cumpla con todas las formalidades aduaneras, conforme a lo establecido por el Director General de Aduana, sin perjuicio de la imposición de las sanciones que correspondan.

El Director General de Aduana dictará la normativa a la que deberán acogerse este tipo de despachos y los procedimientos específicos que correspondan.

## **SECCIÓN X**

### **Fluidos, Tejidos y Órganos Biológicos Humanos**

**Artículo 16.- Procedimiento.-** El consignatario de fluidos, tejidos humanos y órganos biológicos humanos, deberá presentar ante la Dirección Distrital de arribo la Declaración Aduanera Simplificada en el formato establecido para el efecto, con los siguientes documentos de soporte:

a. Documentos de transporte

b. Autorización emitida por el Organismo Nacional de Trasplante de Órganos y Tejidos, (ONTOT), para cada importación

El funcionario designado autorizará la salida de los fluidos, tejidos u órganos biológicos humanos.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador dará prioridad y agilidad en la salida de los fluidos, tejidos humanos u órganos biológicos humanos.

En el caso de las salidas al exterior, se deberá presentar la autorización del ONTOT en la que se indique el destino que se dará a los fluidos o tejidos a exportar, y las precauciones o cuidados que se deban considerar.

Esta Declaración Aduanera Simplificada no requerirá declaración electrónica por parte del usuario, pero su registro estará a cargo de los funcionarios de aduana, gestión que no obstaculizará el despacho de las mercancías

## **SECCIÓN XI**

### **Objetos y Piezas pertenecientes al Patrimonio Cultural del Estado.**

**Artículo 17.- Procedimiento.-** Para la importación o repatriaciones de bienes que forman parte del Patrimonio Cultural del Estado, la Secretaría de Estado o Institución Pública correspondiente presentará una declaración aduanera simplificada en el formato previsto para

el efecto debidamente suscrita por la máxima autoridad, adjuntando como documento de soporte únicamente el documento de transporte.

Esta Declaración Aduanera Simplificada no requerirá declaración electrónica por parte del usuario, pero su registro estará a cargo de los funcionarios de aduana, gestión que no obstaculizará el despacho de las mercancías

## **SECCIÓN XII**

### **Reimportación y Devolución de Mercancías**

**Artículo 18.- Devolución de Mercancías.-** Si las mercancías importadas a consumo deben ser devueltas al exterior, por condiciones de calidad, características técnicas o físicas, u otras relativas a su normal funcionamiento o funcionalidad, su posterior retorno estará libre del pago de tributos al comercio exterior, siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

a. Que la devolución al exterior sea realizada por el consignatario de la declaración de importación de ingreso o por el representante autorizado en el país para brindar servicio técnico a la mercancía que se devolverá al exterior, condición que deberá ser acreditada documentalmente ante la Administración Aduanera.

b. El bien que se devolvió y retorne desde el exterior, deberá ser el mismo o uno de características similares e igual valor, el cual deberá cumplir con las normas de calidad, sanitarias, u otras que le fueren aplicables.

La devolución al exterior se la debe realizar dentro del plazo de 15 días posteriores a la salida de la misma zona primaria. Únicamente para el caso de artículos electrónicos y bienes de capital este plazo se ampliará al plazo de cobertura de la garantía comercial extendida por el fabricante, siempre que conste en un documento formalmente establecido para el efecto. En caso de excederse de los plazos previstos se perderá el derecho a la exención.

**Artículo 19.- Procedimiento para la Devolución al Exterior.-** Previo a la devolución de la mercancía al exterior y dentro del plazo contemplado desde que se efectuó su despacho al régimen de importación a consumo de la zona primaria aduanera en el Ecuador, la persona interesada en gozar de esta exención deberá presentar ante la Dirección Distrital por la que se vaya a realizar la devolución, una solicitud en la que deberá hacer constar:

a. Fecha de ingreso de la mercancía al país

b. Detalle de las justificaciones que motivan la salida de la mercancía del país

c. Características, distintivos, marcas, modelos, números de serie, u otros datos que permitan identificar a la mercancía que abandonará el país

El Director Distrital o quien delegue para el efecto dispondrá emitirá la autorización correspondiente y dispondrá se realice una inspección pormenorizada de la mercancía que por este concepto abandonará el país dentro de la zona primaria de su jurisdicción, sobre la que se emitirá el informe que sustente la operación y cuya copia deberá entregarse al solicitante.

El declarante deberá presentar antes del embarque de las mercancías una Declaración Aduanera de exportación, a la que se deberá adjuntar, en calidad de documentos de soporte, copia del informe de inspección y la declaración aduanera con la que se realizó la importación a consumo del bien objeto de devolución al exterior.

Al momento del retorno al país, que deberá realizarse dentro del plazo máximo de tres meses desde su embarque al exterior, quien haya actuado como declarante en el trámite de exportación presentará la respectiva declaración aduanera de importación, a la que deberá adjuntar, en calidad de documentos de soporte, la declaración aduanera con la que se realizó la importación a consumo del bien objeto de devolución al exterior y la declaración de exportación con la que se realizó su salida al exterior.

La Administración Aduanera realizará una nueva inspección al retorno de la mercancía, en la que deberá constatar que ésta es efectivamente la misma o una de similares características, condiciones y valor, que aquella que abandonó el país.

En los casos de que la mercancía que retorna supere el valor de la que salió del país, aún cuando este valor no hubiera sido cancelado al remitente de las mismas, ésta deberá satisfacer los tributos correspondientes por la diferencia del valor al momento de su ingreso al país.

**Artículo 20.- Reimportación de mercancías exportadas a consumo.-** Para el retorno de mercancías exportadas a consumo, se deberá aplicar el régimen aduanero de reimportación en el mismo estado.

**Disposición General Primera.-** Las mercancías importadas al amparo de los las exenciones previstas en el Art. 125 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, no podrán ser comercializadas, salvo que se cumpla con lo dispuesto en el Art. 127 del mismo cuerpo legal.



**Disposición General Segunda.-** La reglamentación correspondiente a las exenciones previstas en los literales a, b y m del Artículo 125 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se determinarán en las normas relativas a dichos regímenes o destinos aduaneros.

**Disposición General Tercera.-** Lo dispuesto en los artículos precedentes subsistirá hasta que el Reglamento al Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones entre en vigencia; hasta que este Directorio o el Director General en uso de sus competencias, disponga algo distinto.

Publíquese en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y encárguese a la Dirección General de Secretaría General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador el formalizar las diligencias necesarias para la publicación de la presente en el Registro Oficial.

La presente entrará en vigencia a partir de su suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de Santiago de Guayaquil a los 24 días del mes de Enero del 2011.

Particular que se comunica para los fines pertinentes.

La Patria ya es de todos!



GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR  
PRESIDENCIA DEL EC. RAFAEL CORREA

[www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec)

Para denunciar la corrupción llame al 180

## BOLETÍN No. 65



Boletín N° 65 - Guayaquil 1/25/2011.

**EXPEDIR EL PROCEDIMIENTO SANCIONATORIO PROVISIONAL PARA LAS CONTRAVENCIONES Y FALTAS REGLAMENTARIAS DETERMINADAS EN EL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES.**

Se comunica a los Operadores de Comercio Exterior y servidores aduaneros, El suscrito Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en ejercicio de la atribución conferida en el literal l) del artículo 216 del Código de la Producción, Comercio e Inversiones: Resolución [04-2011-R4](#):

**RESUELVE**

**EXPEDIR EL PROCEDIMIENTO SANCIONATORIO PROVISIONAL PARA LAS CONTRAVENCIONES Y FALTAS REGLAMENTARIAS DETERMINADAS EN EL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES.**

**Artículo 1.- Procedimiento para sancionar faltas reglamentarias.-** Verificado el hecho tipificado como una falta reglamentaria y determinado el responsable de la infracción, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador notificará la sanción impuesta por los medios legalmente autorizados para tal efecto, incluido a través del sistema informático. La notificación incluirá la descripción de la falta cometida, así como el fundamento legal para la imposición de la sanción.

**Artículo 2.- Procedimiento para sancionar contravenciones.-** Producido un hecho del cual se presume la comisión de una contravención, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, a través de los medios legalmente autorizados para el efecto, incluido a través del sistema informático, notificará al operador de comercio exterior presunto responsable de la infracción; quien a partir del día siguiente de la notificación contará con el término de cinco días hábiles para presentar sus alegaciones y pruebas de las que se considere asistido para desvirtuar los presuntos hechos que constituyan la contravención. No procede la prórroga de término en ningún caso.

Si el OCE compareciere dentro de los cinco días a presentar su descargo, la autoridad administrativa, sin más trámite, analizará las pruebas presentadas y resolverá motivadamente sobre la procedencia o no de la sanción, en un tiempo que no podrá ser superior a 10 días, debiendo notificar al usuario la imposición de la sanción o el archivo del proceso según corresponda.

Si el OCE no se pronunciare en el término señalado, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador a través de los medios legalmente autorizados para tal efecto, incluido su sistema informático, notificará al OCE con el acto administrativo de imposición de la sanción correspondiente.

El OCE que fuere notificado con un proceso sancionatorio por contravención, podrá allanarse a éste expresamente por escrito. Ante lo cual, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador procederá de manera inmediata a emitir el acto administrativo sancionatorio, debiendo éste ser notificado al usuario.

**Artículo 3.- Procedimiento sancionatorio en el despacho de las mercancías.-** Si durante el

proceso de despacho se detectare algún hecho que amerite la apertura de un procedimiento para sancionar una falta reglamentaria o una contravención, el funcionario a cargo del despacho deberá comunicar inmediatamente al Director Distrital o su delegado, para que inicie el procedimiento sancionatorio correspondiente; sin embargo, este procedimiento no se considerará parte del proceso de despacho de las mercancías, por lo tanto no obstaculizará el mismo, salvo en los casos que el procedimiento sancionatorio haya sido aperturado por las contravenciones contempladas en el Artículo 180 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión.

En los casos en que el procedimiento sancionatorio sea considerado parte del proceso de despacho, acorde a lo estipulado en el párrafo precedente, el mismo deberá obligatoriamente culminar previo a la autorización del levante de las mercancías, pudiendo continuar con el despacho sólo cuando el procedimiento, mediante acto administrativo, se haya archivado o se haya impuesto la sanción y cancelado la multa correspondiente por contravención. En los casos en que el contribuyente opte por impugnar la imposición de la sanción, se podrá continuar con el proceso de despacho de las mercancías previo a la rendición de una garantía del 120 por ciento del valor de la multa impuesta.

**Artículo 4.- Procedimiento sancionatorio derivado de acciones operativas de control posterior.-** Si como resultado de acciones operativas de control posterior, se determinare la existencia de mercancías que se presuman han sido objeto de defraudación o contrabando; pero que debido a su cuantía no se configure un delito aduanero, sino una contravención, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador procederá a aprehender las mercancías, y objetos que pudieren constituir elementos de convicción o evidencia de la comisión de la infracción aduanera, e iniciará el procedimiento establecido en el Artículo 2 de la presente Resolución, a fin de determinar la procedencia o no de la sanción correspondiente.

En los casos en que se determine el cometimiento de una infracción aduanera sancionada como contravención, en el mismo acto administrativo de imposición de la sanción correspondiente se podrá disponer la entrega de la mercancía que haya sido aprehendida como parte del proceso de control. Dicha entrega procederá una vez que se haya cancelado la multa correspondiente en razón de la contravención. En los casos en que el contribuyente opte por impugnar la sanción impuesta, se podrá realizar la entrega de las mercancías previo a la rendición de una garantía del 120 por ciento del valor de la multa en controversia.

**Disposición Transitoria Primera.-** Cuando la autoridad penal competente, determine que no se ha configurado un delito aduanero, en razón de que el valor de las mercancías no excede de los montos previstos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la infracción será sancionada administrativamente como contravención por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, de acuerdo al Artículo 180 del mencionado Código Orgánico y el Artículo 2 de la presente Resolución.

**Disposición Transitoria Segunda.-** Lo dispuesto en los artículos precedentes subsistirá hasta que el Reglamento al Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones entre en vigencia; hasta que este Directorio o el Director General en uso de sus competencias, disponga algo distinto.

Publíquese en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y encárguese a la Dirección General de Secretaría General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador el formalizar las diligencias necesarias para la publicación de la presente en el Registro Oficial.

La presente Resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dada y firmada en la ciudad de Santiago de Guayaquil a los 24 días del mes de Enero del 2011

Particular que se comunica para los fines pertinentes.

La Patria ya es de todos!



Gobierno Nacional de  
la República del Ecuador  
Presidencia del Sr. Rafael Correa

[www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec)

Para denunciar la corrupción llame al 180