

# TRIBUTACIÓN Y FINANZAS COMO UN APORTE A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA



# TRIBUTACIÓN Y FINANZAS COMO UN APORTE A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

PRIMERA EDICIÓN



TRIBUTACIÓN Y FINANZAS COMO UN  
APORTE A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Primera edición,

JULIO 2017

**Autores**

DEYTON DARIO BEDOR VARGAS  
JANINA ALEXANDRA MONTALVAN ESPINOZA  
JOSE JUSTINO ECHEVERRÍA CONTRERAS  
JOSE ALBERTO ECHEVERRÍA ALCIVAR  
ALVARO LEONIDAS RIVERA GUERRERO  
OSWALDO MARTILLO MIELES  
FELIX ROSALES QUIÑONEZ  
JORGE MANUEL COCA BENITEZ  
DOLORES DEL ROCÍO ORTIZ GUEVARA  
ROSSANA RICAURTE PARRAGA



Libro sometido a revisión de pares académicos.

Edición  
Diagramación  
Diseño  
Publicación

**Maquetación.**

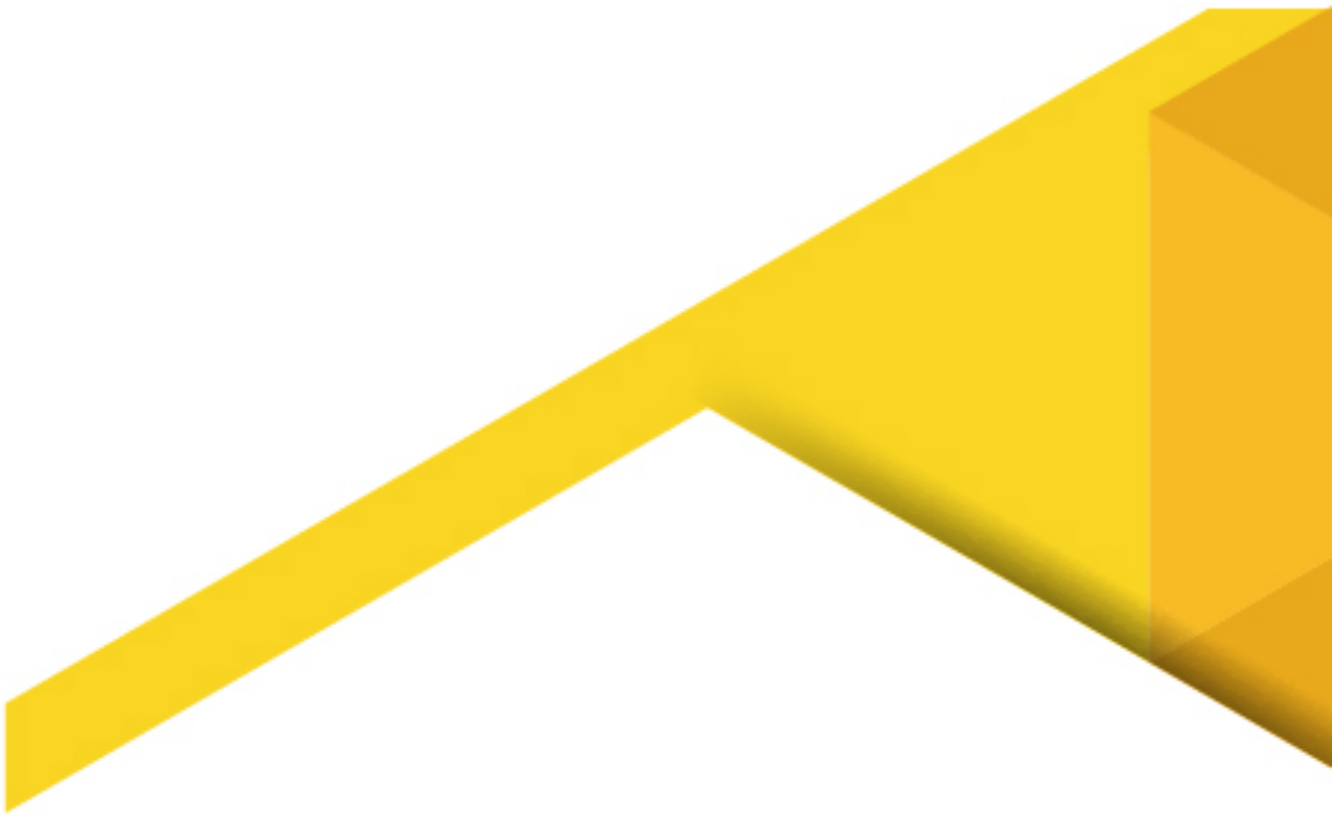
Grupo Compás

Cámara Ecuatoriana del Libro - ISBN-E: 978-9942-760-58-6

Guayaquil - Ecuador

## ÍNDICE

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO ESTADÍSTICO PARA LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE COBRO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI) ZONAL 8 .....	6
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIO EXTERIOR PARA LA IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR “SENAE” PARA EL PRIMER DISTRITO GUAYAQUIL Y LOS PROCESOS ADUANEROS .....	20
“EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN GUAYAQUIL” .....	64
LA RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE SUCESIÓN Y EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PYMES EN LA REGIÓN COSTA DEL PAÍS. ECUADOR.....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	100



Econ. Deyton Dario Bedor Vargas, Mg.  
 Universidad de Guayaquil / Servicio de Rentas Internas

Janina Alexandra Montalvan Contreras  
 Universidad de Guayaquil

## **CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO ESTADÍSTICO PARA LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE COBRO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI) ZONAL 8**

De acuerdo con el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT (2009), la deuda tributaria se constituye en el valor monetario que el sujeto pasivo no han extinguido mediante pago al sujeto activo, una vez que ha pasado su fecha de vencimiento de conformidad con la normativa tributaria y que le faculta al Estado a través de las Administraciones Tributarias a ejercer la cobranza de esos montos. Gómez & Corrales (2009) establecen que las gestiones para el cobro de la deuda tributaria por parte de los administradores se pueden ejecutar en periodos administrativos y ejecutivos; el periodo administrativo o de cobranza amigable implica una actividad persuasiva, mientras que el periodo ejecutivo o de cobranza coactiva emplea medios legales para cobrar forzosamente la deuda. Los motivos por los cuales existe retraso en el pago de impuestos son muchos, pero estos se pueden categorizar en dos: por un lado los que no pueden pagar y por otro los que sí pueden pero no quieren (Bette & Eijsden, 2011).

El CIAT a través de las experiencias de los países que lo integran ha recopilado un grupo de sugerencias a sus países miembros, orientados a la gestión de cobro frente a situaciones de crisis, incertidumbre y existencia de fraudes cada vez más complejos, buscando así una gestión eficiente y directa en la recuperación del crédito público; así las técnicas sugeridas son:

- a) Una segmentación de contribuyentes que libere el talento humano y éste pueda destinarse a realizar actividades de mayor complejidad, dentro de esta segmentación recomienda elaborar procesos de automatización realizados o asistidos por computadores que categoricen a grupos de deudores para ser gestionados.

- b) Establecimiento de modernas figuras de responsabilidad, a través de reformas legales que permitan el levantamiento del velo societario y poder ejercer acciones de cobro hasta la última persona involucrada, he aquí también la importancia del intercambio de información que debe considerar una amplia gama de actividades y diferentes fuentes.
- c) Análisis de riesgo de cobro a través de un scorecard methodology que clasifique a los contribuyentes buenos, menos buenos y malos, asignándole una puntuación a cada deudor denominada probabilidad de pago mediante la realización de modelos econométricos que se actualicen de manera anual y que incluyan muchas variables como la naturaleza y tipo de impuesto, movimientos y transacciones económicas, financieras y tributarias, etc. para de esta manera dar un trato diferenciado a los deudores basado en su perfil de riesgo identificado.
- d) Gestionar carteras de no pago de manera rápida, ya que mientras más rápido se adopten medidas por el no pago la posibilidad de recuperar la deuda tributaria aumenta.
- e) Adoptar medidas cautelares en los casos de no pago voluntario que consideren la relación entre el comportamiento y posición del contribuyente deudor, para que de esta manera exista proporcionalidad en las medidas impuestas respecto a la deuda tributaria, sin dejar a un lado el principio de igualdad ante la Ley.

Las técnicas antes mencionadas permiten la minimización de los riesgos asociados a la recuperación de la deuda tributaria y maximización de las gestiones de cobro (CIAT, 2011).

La cartera pendiente de cobro de la Zonal 8 del SRI es de aproximadamente 700 millones de dólares con 108 mil obligaciones sobre un total de 30 mil contribuyentes, las gestiones realizadas para recuperar estos valores han sido por un lado gestiones persuasivas tales como: emisión y notificación de oficios persuasivos, campañas SMS, notificaciones vía email y por otro lado, se realizan acciones coactivas mediante la emisión del auto de pago, embargos y secuestros de bienes; sin embargo la recaudación de estas gestiones no alcanza el 10 % de la recaudación esperada, involucrando un alto costo administrativo recuperarlas frente a los recursos limitados que dispone para ese fin. Una de las principales causas es la inadecuada forma de seleccionar a los contribuyentes, ya que no se analizan a éstos y se emprenden actividades coactivas cuando el perfil del contribuyente solo amerita una

actividad persuasiva o viceversa.

Para el CIAT (2011) el manejo de los temas de cobro en las Administraciones Tributarias, es un factor clave en la búsqueda de la eficiencia administrativa, las experiencias de las administraciones tributarias del mundo coinciden en la aplicación de actividades persuasivas y coactivas para la gestión eficiente y motivan a la realización de análisis de riesgo recaudatorio, segmentación de cartera, gestión personalizada de cobro, etc. (Agencia Estatal de Administración Tributaria de España, 2011).

Al respecto Saavedra (2010) y Martínez & Venegas (2013) coinciden que al existir una probabilidad de impago, los encargados de cobrar créditos buscan reducir al mínimo la incertidumbre a través de relaciones estadísticas que otorgan una clasificación al deudor y con ello anticiparse para cubrir el riesgo de no pago. Adicionalmente el uso de estas relaciones estadísticas permiten implementar estrategias y mecanismos para la gestión eficiente, rápida y oportuna de los créditos vencidos (Ruiz, 2013).

Por lo antes mencionado, la presente investigación tiene como objetivo construir un modelo estadístico que mida el riesgo de no pago para el Departamento de Cobro de la Zonal 8 del SRI, a partir de la siguiente pregunta ¿Cuáles son los lineamientos necesarios en la construcción de un modelo estadístico que permita la gestión eficiente de la cartera de cobro del Servicio de Rentas Internas Zonal 8?

La necesidad de una gestión eficiente en el cobro de la deuda tributaria de la Zonal 8 del SRI, que permita por un lado obtener los recursos que necesita el Estado para alcanzar sus fines; y, por otro lado refleje el principio de economicidad en su gestión, hacen que sea un tema relevante para la Administración Tributaria, donde los beneficiarios serán el Estado ecuatoriano y la sociedad en general, ya que los recursos obtenidos permitirán financiar obras y servicios que aseguran la igualdad, equidad y redistribución de la riqueza en el país.

Del análisis y revisión efectuado, se evidenció que los modelos estadísticos pueden ser aplicados en la gestión de riesgo por el no pago en diversos sectores como el bancario, comercial, etc. sin embargo en la gestión de cobro de la Dirección Zonal 8 del SRI no se ha realizado,



adicionalmente se dispone de fuentes de información confiable como es la base de datos del SRI y existe abundante literatura sobre modelos estadísticos para determinar el riesgo de no pago.

La existencia de valores no pagados a su vencimiento que generan costos financieros y administrativos en su recuperación han llevado a la creación de relaciones estadísticas llamadas credit scoring (Puertas & Martí, 2013), éstos son definidos por Coloma, Weber, Guajardo & Miranda (2006) como el conjunto de técnicas y métodos de carácter cuantitativo que se utilizan para calcular la probabilidad que una persona a la cual se le haya conferido un crédito falle y que consecuentemente la institución no recupere el crédito entregado. Bravo, Maldonado, & Weber (2010) y Schreiner (2002) reconocen que los credit scoring se caracterizan porque:

1. Cuantifican el riesgo como una probabilidad.
2. Incorporan múltiples variables que pueden afectar el riesgo de impago, relacionando de esta manera al riesgo, al prestatario, prestamista y el préstamo.
3. Disminuyen la subjetividad, ya que se caracterizan por mostrar resultados técnicos reduciendo la discriminación errónea de los clientes.
4. Permiten acelerar y automatizar los procesos de gestión, reduciendo significativamente la necesidad de intervención humana y los costos asociados a estos procesos.
5. Ayudan a formular estrategias para ofrecer mayor cobertura, reaccionando de manera rápida a cambios del mercado que otorguen una ventaja competitiva en las gestiones realizadas.
6. Su aplicabilidad se puede realizar en diversos sectores de la economía, como el financiero, bancario, comercial, aseguradores, etc.

En las investigaciones de Ramírez (2007), Khashman (2010) y He & Xiong (2012) las técnicas más influyentes de credit scoring que han mostrado excelentes resultados en las diferentes aplicaciones son los métodos paramétricos tales como análisis discriminante y regresión logística y los métodos no paramétricos como el árbol de decisiones y modelos de programación lineal. De la revisión efectuada y considerando lo establecido por Gutiérrez (2007) los modelos de árboles de decisiones superan los resultados de las regresiones logísticas en la detección de incumplimiento de pago y éstas últimas otorgan mejores estimaciones

que el análisis discriminante, sin embargo lo complejo que puede ser construir un árbol de decisiones con muchas variables hacen que la mejor opción para estimar el incumplimiento de pago sea la regresión logística (logit).

Por lo antes mencionado, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, su alcance es correlacional porque determina y cuantifica la relación entre variables, el diseño de estudio es no experimental con corte transversal.

#### Formulación matemática del modelo logit

Si los contribuyentes de la Zona 8 del SRI poseen alguna deuda, pueden pertenecer a dos grupos M y N, el modelo de regresión logística binaria tendrá los siguientes elementos: Una variables dependiente o de respuesta  $Y_i$  ( $i= 1, 2, \dots, n$ ) que tiene el carácter de dicotómica tomando el valor de (1) cuando el contribuyente pertenezca al grupo M es decir paga la deuda y tomará el valor (0) cuando el contribuyente pertenezca al grupo N es decir no paga la deuda.

Algunas variables numéricas denominadas: independientes, explicativas o regresoras  $X_1, X_2, \dots, X_k$  que ayuden a explicar a la variable independiente, éstas pueden ser discretas o continuas. Por último se necesitan datos de un conjunto de  $n$  observaciones que ayuden a explicar cada comportamiento  $(Y_i, X_{1i}, \dots, X_{ki}), \dots, (Y_n, X_{1n}, \dots, X_{kn})$ .

Toda vez que se busca medir la probabilidad que un contribuyente pague sus deudas, estadísticamente se considera que para la variable dicotómica  $Y_i$ , es de decir la probabilidad de que el contribuyente pague la deuda, el modelo de regresión sería:

$$\Pr(M) = \Pr (Y_i = 1) = \delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki} \quad (1)$$

Aunque la ecuación anterior muestra la relación que se pretende demostrar en esta investigación, el segundo término de la ecuación  $\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki}$  refleja un inconveniente ya que, como ha sido demostrado en otras investigaciones, difícilmente tomará un valor entre 0 y 1 que esté dentro de una función de probabilidad, en este sentido se

recurre a una función logística del siguiente tipo:

$$F(X_i) = \frac{1}{1 + e^{-X_i}} \quad (2)$$

Estadísticamente la ecuación 2 tiene la ventaja de tomar valores entre 0 y 1 por tanto es la función adecuada para estimar la probabilidad de que el contribuyente pague o no la deuda, reemplazando la ecuación 1 en la ecuación 2 tenemos el modelo de regresión logística siguiente:

$$\Pr(M) = \Pr(Y_i = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{kn})}} \quad (3)$$

De acuerdo con Ángel, Kizys, & Manzanedo (2015) el modelo establecido en la ecuación 3, no permite interpretar los efectos marginales que tienen las variables independientes sobre la variable dependiente, es decir no se pueden interpretar los parámetros  $\delta_k$  toda vez que el modelo de la ecuación 3 no es lineal, por tanto se utilizan los odds, razones de probabilidad, razón de disparidades o riesgo relativo, que consiste en comparar la probabilidad de que el contribuyente pague la deuda frente a que la deuda no sea pagada por el contribuyente, de este modo tenemos:

$$\frac{\Pr(M)}{\Pr(N)} = \frac{\Pr(Y_i=1)}{\Pr(Y_i=0)} = \frac{\Pr(Y_i=1)}{1 - \Pr(Y_i=1)} = \frac{\frac{1}{1 + e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{kn})}}}{1 - \frac{1}{1 + e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{kn})}}} = e^{(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{kn})} \quad (4)$$

Aplicando logaritmos neperianos tenemos:

$$\Pr(Y_i = 1) = \ln \left[ \frac{\Pr(Y_i=1)}{1 - \Pr(Y_i=1)} \right] = \delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{kn} \quad (5)$$

La expresión  $\ln \left[ \frac{\Pr(Y_i=1)}{1 - \Pr(Y_i=1)} \right]$  se denomina logit y el término de la derecha  $\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{kn}$  es la expresión de una línea recta que permite la interpretación de los parámetros  $\delta_k$ . En este caso  $\delta_1$  se puede interpretar como la variación que puede experimentar el término logit a causa de una variación unitaria en la variable  $X_{1i}$  bajo el supuesto que las demás variables independientes o se mantengan constantes.

Estimación de los parámetros del modelo logit

De acuerdo con Gujarati & Porter (2010) la estimación del modelo de regresión logit se realiza por el método de máxima verosimilitud, ya que pretende estimar los parámetros  $\delta_k$  del modelo que con mayor probabilidad generen valores para la variable dependiente  $Y_i$  (paga o no la deuda generada), la función de verosimilitud señalada por Medina (2008) correspondiente al modelo logit es igual a:

$$L = \prod_{i=1}^n \left[ \frac{1}{1 + e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki})}} \right] \prod_{i=1}^n \left[ \frac{e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki})}}{1 + e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki})}} \right] \quad (6)$$

Donde el primer término es la probabilidad que el contribuyente pague la deuda y el segundo la probabilidad que no lo haga, luego de aplicar logaritmos a la función de máxima verosimilitud tenemos:

$$\ln L = \sum_{i=1}^i \ln \left[ \frac{1}{1 + e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki})}} \right] + \sum_{i=1}^i \ln \left[ \frac{e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki})}}{1 + e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki})}} \right] \quad (7)$$

Desarrollando logaritmos tenemos:

$$\ln L = - 2 \sum_{i=1}^i \ln[1 + e^{-(\delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki})}] - \sum_{i=1}^i \delta_0 + \delta_1 X_{1i} + \dots + \delta_k X_{ki} \quad (8)$$

Medina (2008) establece que el procedimiento para la estimación por máxima verosimilitud consiste en calcular las derivadas de primer orden respecto a sus parámetros e igualar a cero  $\frac{d \ln(L)}{d \delta_0}$ ,  $\frac{d \ln(L)}{d \delta_1}$ , ...,  $\frac{d \ln(L)}{d \delta_k}$  consecuentemente quedará un sistema de k ecuaciones no lineales, las cuales son resueltas por un método iterativo que permitan maximizar los parámetros.

Identificación y selección de variables para el modelo logit

Para Schreiner (2002), se debe usar la información de los desempeños y consideraciones del pasado de los individuos, que permitirán pronosticar su desempeño en el futuro, en función a las experiencias acumuladas por otros individuos de condicione similares. En la tabla 1 constan las variables seleccionadas que reúnen las características propias de los contribuyentes que poseen una deuda.

Tabla 1. Variables del modelo estadístico propuesto

Nombre de la Variable	Etiqueta de la Variable	Tipo de Variable
Estado de la deuda	EST_DEUDA	Binaria
Tipo de documento	DOCU	Binaria
Tipo de impuesto	IMPTO_DIR	Binaria
Contribuyente Especial	CONT_ESP	Binaria
Obligado a llevar contabilidad	LLEVA_CONT	Binaria
Obligación impugnada o reclamada	OBL_IM_REC	Binaria
Actividad de Comercio Exterior	COM_EXT	Binaria
Posee vehículo	VEHICULO	Binaria
Declarante	DECLARANTE	Binaria
Autorización comprobantes de venta	AUT_VIG	Binaria
Actividad económica	ACT_COMER	Binaria
Deuda	DEUDA	Cuantitativa
Ingreso	INGRESO	Cuantitativa
Tiempo del contribuyente	TIEMP_CONT	Cuantitativa
Tiempo de la deuda	TIEMP_DEUDA	Cuantitativa
Tasa de morosidad	TAS_MOR	Cuantitativa
Tasa de recuperación	TAS_REC	Cuantitativa

Elaborado: El autor

### Estimación del modelo

Los resultados del modelo logit propuesto sin término de la constante y con el 95 % de confianza se muestran en la tabla 2, los coeficientes estimados son estadísticamente significativos, adicionalmente el modelo cumple con todas las pruebas que validan su aplicación y garantizan el carácter predictivo.

Tabla 2. Resultados de la estimación modelo estadístico propuesto

Variables	Coefficiente	Efecto % en la probabilidad de pago	Error estándar	z	P >  z	chi2	Prob > chi2
DOCU_CONT	3,444874	69,48 %	0,082356	41,83	0,000	1749,66	0,000
DOC_DETSRI	3,081522	18,02 %	0,149913	20,56	0,000	422,52	0,000
DOC_RESSRI	3,261301	18,14 %	0,269003	12,12	0,000	146,98	0,000
DOC_SANSRI	2,138629	16,82 %	0,090188	23,71	0,000	562,31	0,000
DOC_RECSRI	2,846034	18,17 %	0,103343	27,54	0,000	758,43	0,000
IMPTO_DIR	-0,128848	-1,98 %	0,014819	-8,69	0,000	75,60	0,000
CONT_ESP	0,290576	4,09 %	0,054177	5,36	0,000	28,77	0,000
LLEVA_CONT	-0,095193	-1,47 %	0,024421	-3,90	0,000	15,19	0,001
OBL_IM_REC	-0,377799	-6,49 %	0,150281	-2,51	0,012	6,32	0,012
COM_EXT	0,112984	1,69 %	0,020052	5,63	0,000	31,75	0,000
VEHICULO	0,058802	0,89 %	0,023415	2,51	0,012	6,31	0,012
DECLARANTE	-0,100662	-1,56 %	0,023386	-4,30	0,000	18,53	0,000
AUT_VIG	-0,110874	-1,69 %	0,015485	-7,16	0,000	51,26	0,000
ACT_COMER	0,032757	0,50 %	0,013218	2,48	0,000	6,14	0,013
DEUDA	-0,103096	-1,56 %	0,003059	-33,70	0,013	1136,02	0,010
INGRESO	0,013458	0,21 %	0,001416	9,51	0,000	90,37	0,000
TIEMP_CONT	0,107866	1,66 %	0,009339	11,55	0,000	133,42	0,000
TIEMP_DEUDA	-0,214497	-3,30 %	0,004763	-45,03	0,000	2027,78	0,000
TAS_MOR	-6,283812	-96,69 %	0,040161	-156,47	0,000	24481,50	0,000
TAS_REC	0,141601	2,18 %	0,029836	4,75	0,000	22,52	0,000
Área Curva ROC		0,8923					
Sensibilidad		96,01 %					
Especificidad		60,97 %					
Clasificados correctamente		87,26 %					

El área bajo la curva ROC del modelo propuesto es de 0,8923 lo que denota un excelente modelo que permite separar de mejor manera a los contribuyentes que pagan la deuda de los que no pagan, esto es segregar los verdaderos positivos de los verdaderos negativos. El modelo propuesto y estimado clasifica adecuadamente al 87,26 % del total de la cartera de deuda, clasificando al 96,01 % de las obligaciones que tienen alta probabilidad de ser pagadas (verdaderos positivos) y al 60,97 % de las obligaciones que tienen la probabilidad de no ser pagadas (verdaderos negativos).

### Interpretación de los parámetros obtenidos

Los valores de los coeficientes obtenidos no se pueden interpretar directamente ya que han sido estimados en una función no lineal, sin embargo el efecto en la variable dependiente se puede conocer a través del signo del coeficiente, en este sentido los coeficientes con signo

negativo reflejan que la variable que los acompaña reduce la probabilidad de pagar la deuda, mientras que los coeficientes con signo positivo aumenta la probabilidad que la deuda sea pagada.

Las variables como impuesto directo, llevar contabilidad, obligación reclamada o impugnada, si es declarante, tiene autorización vigente, deuda, tiempo de la deuda y la tasa de morosidad tienen signo negativo, eso significa que su presencia reduce la probabilidad de pagar la deuda.

Mientras que las variables documento emitido por el contribuyente o por la administración tributaria, contribuyente especial, comercio exterior, vehículo, actividades comerciales, ingreso, tiempo del contribuyente y tasa de recuperación, tienen signo positivo, por tanto aumentan la probabilidad que la deuda sea pagada por el contribuyente.

#### Efectos marginales de las variables del modelo logit

Para analizar el efecto en la variable dependiente, considerando cada una de las variables independientes se obtuvo el efecto marginal (efecto % en la probabilidad de pago) que consta en la tabla 2 y permite conocer el cambio que experimenta la variable dependiente en probabilidades, dada una variación unitaria en las variables independientes. Entre los más representativos tenemos:

- Cuando la deuda se origina en un documento generado por el mismo sujeto pasivo (contribuyente) la probabilidad que la deuda sea pagada se incrementa en un 69,48 % que cuando tiene otro origen el documento, de lo antes mencionado se puede identificar que el contribuyente tiende a pagar las deudas generadas por él mismo más que las deudas generadas por la Administración Tributaria en sus diferentes Facultades conferidas por el Código Tributario.
- Si un contribuyente tiene deudas con el SRI Zonal 8 y realiza actividades de comercio exterior, tiene una probabilidad de 1,69 % de pagar la deuda respecto a un contribuyente que no realice esta actividad. Lo anterior se confirma, toda vez que los procesos para realizar actividades de comercio exterior exigen que el contribuyente no tenga deuda con el Estado.
- En el caso que un contribuyente haya presentado declaraciones dentro de los últimos seis meses, su probabilidad de pagar la deuda decae en

1,56 % frente a quien no la presenta, la razón de esto es porque una vez presentada la declaración ésta no puede ser pagada oportunamente, en cambio quien no la presenta no tendrá ese riesgo.

- Si un contribuyente tiene autorización vigente para emitir comprobantes de venta, la probabilidad de pagar la deuda decae en 1,69 %, de acuerdo a los movimientos observados en el departamento de cobro de la Zona 8 del SRI esto se debe a dos motivos, por un lado implica mayor transaccionalidad y los montos a pagar son elevados haciendo que el contribuyente caiga en retraso de pago, por otro lado cuando el contribuyente tiene autorización vigente implica que puede facturar sin ningún inconveniente haciendo caso omiso a la deuda que tenga.
- A medida que incrementa la deuda del contribuyente, la probabilidad que ésta sea pagada se reduce en 1,56 %, es decir mientras más alta sea deuda, la probabilidad de pagarla se va reduciendo, mientras que a medida que aumenta el ingreso del contribuyente la probabilidad que la deuda sea pagada se incrementa en 0, 21%.
- Mientras más tiempo tenga registrado en el RUC un contribuyente, la probabilidad de pagar la deuda se incrementará en un 1,66 %, debido a que realiza actividades de forma permanente, por otro lado mientras más tiempo tenga la deuda la probabilidad de que ésta sea pagada recae en 3,30 %.
- Cuando la tasa de morosidad del contribuyente se incrementa, la probabilidad de pagar la obligación se reduce en 96,69 %.

Clasificación de los contribuyentes y gestión de la cartera de deuda Zonal 8

Una vez que el modelo desarrollado permite determinar la probabilidad que la obligación sea pagada en un rango de 0 a 1, se propone la clasificación de los contribuyentes en seis grupos a efectos de categorizarlos y realizar las gestiones de cobro. Para ello, es necesario enlistar las acciones que actualmente desarrolla del Departamento de Cobro de la Zonal 8 del SRI:

1. Notificaciones persuasivas del saldo de la deuda a través de mensaje de texto.
2. Envío de correos electrónicos en los que se informa al contribuyente que mantienen una deuda con la Administración Tributaria.



3. Llamadas automáticas a través del IVR (Interactive Voice Response) del SRI, en las cuales una grabadora automática informa de la existencia de deuda en firme.
4. Llamadas de agentes de cobro en la cual la información de la deuda se vuelve personalizada al contribuyente y permite una interacción entre el deudor y la Administración Tributaria.
5. Visitas a los contribuyentes en sus domicilios, en la cual se informa y notifica un oficio persuasivo que lo conmina a realizar el pago de la deuda.
6. Emisión y notificación del auto de pago en la que se ordenan medidas precautelares tendientes a garantizar el pago de la deuda.

Luego de identificar las gestiones que realiza el Departamento de Cobro de la Zonal 8 del SRI y aplicando los resultados del modelo obtenido, se propone una forma alternativa de gestionar a los contribuyentes que tienen deudas en firme, de la siguiente manera:

Tabla 3. Propuesta para la gestión de la cartera de deuda Zonal 8 del SRI

Categoría	Probabilidad de pago de la obligación	Gestión a realizar
1	0,9999 - 0,8000	Envío de correos electrónicos
2	0,7999 - 0,6000	Llamadas automáticas a través de IVR
3	0,5999 - 0,5000	Notificaciones mediante mensaje de texto
4	0,4999 - 0,4000	Llamadas de los agentes de cobro
5	0,3999 - 0,3000	Visitas y notificaciones de Oficios persuasivos
6	0,2999 - 0,0000	Emisión y notificación del auto de pago

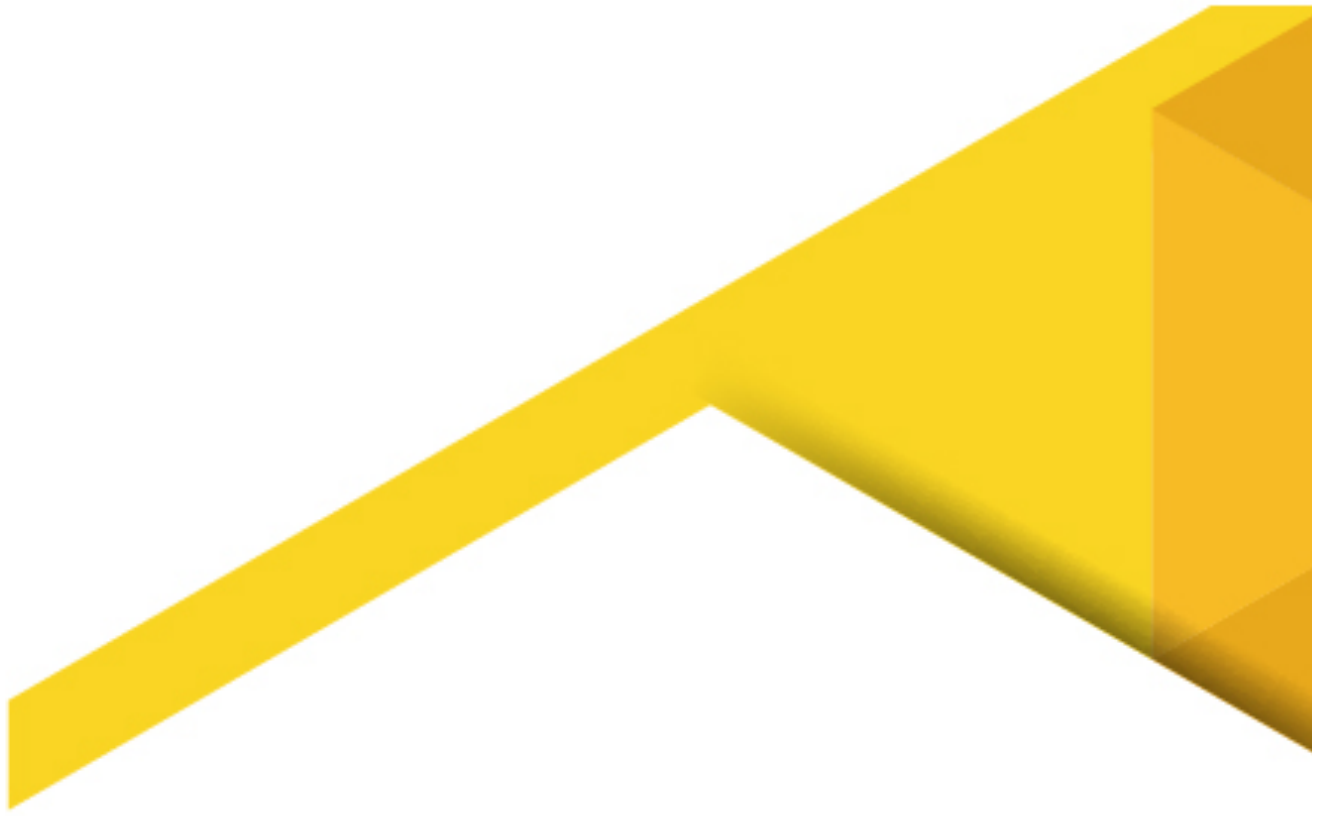
Elaborado: autores

De la presente investigación que tenía como objetivo construir un modelo estadístico que mida el riesgo de no pago para el Departamento de Cobro de la Zonal 8 del SRI, se puede concluir:

- Con un 95 % de confianza se construyó un modelo estadístico que permite clasificar correctamente al 87,26 % de los contribuyentes con deudas, siendo un instrumento útil para la predicción, detección y análisis del riesgo de no pago de las obligaciones tributarias.
- Las actividades que realiza el Departamento de Cobro de la Zonal 8 del SRI deben considerar las características propias de cada contribuyente

que posee una deuda y no la generalidad, por tanto sus gestiones deben enmarcarse en el riesgo asociado al no pago de cada contribuyente.

- Existen diversos métodos para la construcción de modelos estadísticos que permitan medir el riesgo de no pago, sin embargo el uso del modelo logit, se convierte en el método más adecuado para alcanzar la eficiencia en las gestiones de cobro.
- Las Administraciones Tributarias del mundo están convencidas que para ejercer las acciones de cobro sobre deudas tributarias, se deben aplicar técnicas de detección de riesgo que permitan la gestión eficiente y certera de los valores que le corresponden al Estado.



Ing. José Echeverría Contreras, MBA  
 Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad de Guayaquil  
 Ing. Álvaro Rivera Guerrero, Esp.  
 Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad de Guayaquil  
 Dr. José Echeverría Alcívar Magister  
 Universidad de Guayaquil

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMERCIO EXTERIOR PARA LA IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS EN EL SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR “SENAE” PARA EL PRIMER DISTRITO GUAYAQUIL Y LOS PROCESOS ADUANEROS**

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE”, según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI y el Reglamento, es la institución responsable de los procesos aduaneros en el Ecuador, y en relación directa con el Sistema Informático ECUAPASS tiene establecido actualmente los procesos de tramitación electrónica de desaduanización de las mercancías de importación con lo que se ha logrado mejoras sustanciales, llevándola a compararla como una de las mejores aduana de la región y a un buen sitio a nivel mundial sin embargo, en la actualidad, los procesos aduaneros presentan una problemática de falencia estructural de procedimientos internos y externos (OCE), que dificultan la gestión de las empresas que realizan actividades de Comercio Exterior en la Importación de Mercancías, en la excesiva tramitación y demora en el despacho respectivo, el aplazamiento de los ajustes, cambios, y mejoras, en el sistema ECUAPASS, hace que se represen gran cantidad de trámites. Falta de estudios estratégicos para la implementación de procesos innovadores, para ser más ágil y competitivo, los procesos de desaduanización de mercancías como el despacho anticipado, incluyendo los no perecibles. Con la aplicación de este diseño de gestión estratégica de comercio exterior y la aplicación de los conceptos básicos administrativos, que es el proceso mediante el cual se

diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupo cumplen metas específicas de manera eficaz, mediante la planificación, organización, integración del personal, dirigir, y controlar, creando valores agregados, elevando a la efectividad y eficiencia para lograr la eficacia.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE” en el lapso de su existencia ha realizado varios cambios significativos en el proceso de importación reduciendo drásticamente el tiempo de espera, de una desaduanización y eliminando casi en su totalidad el uso de documentos a presentarse en el desarrollo del proceso, estableciendo implantando un proceso mixto vía online y de presencia relativa en el trámite de desaduanización.

La automatización de los trámites aporta significativamente al desarrollo del país permitiendo tener un ahorro positivo gracias al proceso ágil en el tiempo de salidas de las mercaderías de importación.

La importación no solo es un proceso de legitimar la mercancía ingresada al país, si no es la manera de medir ciertas razones macroeconómicas de situación del país, este proceso también involucra acuerdos comerciales y convenios firmados con diferentes naciones del mundo, podría nombrarse uno como el acuerdo de menos impuesto y cupo al ingreso de productos proveniente de la Unión Europea.

Debido a los problemas antes mencionados se dio la implementación de un sistema internacional de compensaciones y de automatización de los procesos de Importación, poniendo a la Aduana del Ecuador en unas de las primeras a nivel regional. Debido a esto la economía ha dado un gran giro con el nuevo sistema de importaciones ya que hay un mayor control, y se lleva un proceso muy riguroso. El nuevo sistema es ECUAPASS desde el año 2012 permitiendo a todos los Operadores de Comercio Exterior (OCE) realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación.  
Vía online

Persistiendo en la actualidad situaciones problemáticas en el proceso de importación de mercancías, se presenta como un desconocimiento o insuficiencia en los procedimientos de las transmisión, aspectos que inciden negativamente en los tramites, posiblemente por la inadecuada aplicación de los manuales y leyes de una gestión científica, originados en el diseño inconcluso de inducción de los procedimientos y desconocimiento de las bondades del Sistema Informático ECUAPASS para los funcionarios y usuarios (OCE)'s de los procesos administrativos en el Sistema Informáticos ECUAPASS .

Como antecedentes, para la elaboración de la investigación, se plantea el Modelo de Gestión Estratégica de Comercio Exterior, para la importación de mercancías en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador "SENAE" para el primer distrito Guayaquil y los procesos aduaneros.

EL objetivo de la Gerencia Estratégica en los procesos aduaneros en la desaduanización de las importaciones por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador "SENAE", es lograr eliminar los problemas actuales y obtener mayor eficiencia agilidad transparencia y seguridad en cuanto a las declaraciones vía online, trámites para la desaduanización de las mercancías importadas, permanezcan menos tiempo dentro de los recintos aduaneros o Zonas Primarias, disminución de uso de papel, y que electrónicamente desde la oficina del importador o agente pueda realizar sus trámites con menor tiempo en tramites presenciales.

Plan que permita complementar los conocimientos a los funcionarios del Servicio nacional de Aduana "SENAE" con un programa continuo donde se instruyan las bondades, facilidades e innovaciones desarrolladas en el Sistema Informático ECUAPASS, en el proceso de importación de mercancía en el Servicio Nacional de Aduana "SENAE".

Plan que permita dar a conocer a todos los OCE, Importadores, Agestes

de Aduana, Auxiliares, y a todos los que intervienen directa e indirectamente, instruyendo las bondades y facilidades que tiene el Sistema Informático ECUAPASS, en los procesos y transmisión online de importación de mercancía en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador "SENAE".

Dado a la dinámica de ajustes permanente motivado por el constante cambios del comercio internacional, leyes, reglamentos regulaciones, y de mejora continua de ajustes a los procesos en el Sistema Informático ECUAPASS por ser un sistema relativamente nuevo, esto motiva a tener una constante campaña de instrucciones de acuerdo a las actualizaciones.

Las importaciones son necesarias ya que se puede acceder a mercancías que no se producen en el país o que tienen mayor calidad. Sin embargo, hay que tener precaución con las importaciones ya que se debe mantener un delicado equilibrio, porque al importar productos con mejor calidad y aun menor precio, se favorece el consumo, por lo tanto, la economía tendría sus variantes, lo importante es la política del estado que regularice y obtenga el equilibrio.

Las importaciones ofrecen muchos beneficios al país, facilitan la obtención de nuevos productos a nivel económico, la importación puede ser financiadas de varias maneras una a través del superávit comercial (el país exporta más de lo que importa), con el ingreso de capitales extranjeros (por inversiones, la actividad turística, etc.) y con endeudamiento público.

La Administración de los Procesos Aduaneros en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador "SENAE". del cantón Guayaquil, presenta aun insuficiencia expresada por la lentitud en el procesamiento informáticos, originados en el desconocimiento del manejo eficiente del Sistema Informático ECUAPASS de parte de los OCE, y funcionarios de El "SENAE" que se refleja, en la demora de los despachos de las mercancías

importadas, por las diversas empresas importadoras. Esto significa, que los procesos aduaneros del “SENAE”, requieren una innovación en el modelo de administración, de las inducciones, con el propósito de efectuar un cambio que permita mantener su nivel de eficacia y/o superior a las demás aduanas en competencia de otros países

La lenta atención, en la solución, a los programas informáticos que aparecen día a día en el Sistema Informático ECUAPASS del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE”, problemas originados principalmente para dar solución a los errores, en la transmisión de información con fallas de parte de los OCE, desconociendo las vías y modo de solución de parte de los Importadores, Agestes de

Aduana, Auxiliares, y todos los que intervienen directa e indirectamente en la importación de mercancías por el Puerto de Guayaquil, al no existir procedimientos pre establecidos de fácil alcance, ágiles claros y directos de los procesos de corrección de errores en el Sistema Informático ECUAPASS para los OCE y luego de analizar, las dificultades encontradas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Incompleto nivel de capacitación y entrenamiento a los funcionarios del SENAE para dar una ágil solución, de los problemas planteados por los OCE a los procesos de importación.
- Desconocimiento de los OCE de las vías de solución en el Sistema Informático ECUAPASS a los problemas de procesos que dificultan la Gestión de Comercio Exterior y restan competitividad a las empresas importadoras de mercancías.
- Desconocimiento o incapacidad para solucionar, de parte de los OCE los errores involuntarios, en las declaraciones y trasmisiones en el uso del Sistema Informático ECUAPASS, que dificultan y restan agilidad a las empresas importadoras de mercancías.



- Desaprovechamiento de parte de los OCE del 100% de las bondades del Sistema informático ECUAPASS por desconocimiento y falta de preparación para poder utilizar eficientemente la herramienta electrónica a su disposición de los trámites de desaduanización de las mercancías importadas.
- Mucha relatividad y alta discrecionalidad en los criterios administrativos y procedimientos aduaneros aplicados por los funcionarios.
- Reprogramación lenta retrasada en el Sistema Informático ECUAPASS, en implementación de las adaptaciones salvedades y ajustes al programa por cambios legales y soluciones de bloqueos, originados por error en las transmisiones electrónicas de los OCE que se encuentra con matriz en la ciudad de Guayaquil.
- Excesiva tramitación, descoordinación con el SENA E, y demora de los organismos de control y de consulta: Ministerio Salud Pública (MSP);
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y pesca (MAGAP); Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), Consejo Nacional de Estupefacientes de Sustancias Psicotrópicas (CONSEP), Servicio de Rentas Internas (S R I), instituto ecuatoriano de propiedad intelectual (IEPI), entre otros.
- Alto costo monetario de BODEGAJE de la mercadería, debido a la excesiva demora en los trámites de almacenaje al interior de las aduanas.
- Poca aportación en las Operaciones de Comercio Exterior, por los diferentes sectores de operadores de servicios, que realizan tareas específicas en el proceso de desaduanización de las mercancías.
- Deficiente infraestructura de los operadores de Comercio Exterior como son: navieras, consolidadoras, líneas aéreas, agentes, etc.
- Continuo cambio de los funcionarios a nivel ejecutivo medio, administrativo y operativo del SENA E.

a. Justificación de la necesidad, actualidad e importancia del tema

El Modelo de Gestión Estratégica de Comercio Exterior, para la importación de mercancías en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador "SENAE" para el primer distrito Guayaquil y los procesos aduaneros, es un tema de interés vigente que determinaría un camino viable y práctico de análisis y estudio, de las insuficiencias experimentadas por los importadores y todos los Operadores de Comercio Exterior OCE en las diferentes etapas del proceso de importación que hace lento el proceso de tramitación y desaduanización de las mercancías, importadas por los empresarios en las aduanas del cantón Guayaquil, y en especial por el Puerto Marítimo.

El estudio del tema de los procesos aduaneros en la transmisión vía online por los importadores y Agentes de Aduana, en los trámites de desaduanización de las mercancías importadas a través de la aduana en el Puerto de Guayaquil contribuirá al desarrollo de la economía ecuatoriana y al sistema empresarial debido que a través del Comercio Exterior, es la vía que ingresan las divisas al Estado a través de la recaudación de impuestos y tasas a las importaciones.

Se realizará una investigación amplia de la situación actual con el objetivo de formular las posibles soluciones que el caso lo amerita, propuesta que mejorará los Procesos Aduaneros, disminuya las barreras para el intercambio de bienes y servicios, que haría más competitivas a las empresas respecto al enfoque global de los servicios aduaneros de los demás países

El proceso investigativo, es factible desde el punto de vista de las fuentes de investigación, porque están al alcance del autor. Es factible también desde el punto de vista económico, porque los recursos monetarios que implica están al alcance del investigador.

Debido a los cambios que se producen en los procesos de integración de

las naciones, en especial de la Corporación Andina de Naciones “CAN”, y a los nuevos enfoques de gestión estratégica, la innovación es un imperativo en el mejoramiento continuo de las organizaciones y empresas, con el propósito de implementar nuevos procedimientos y tecnologías que permitan alta eficacia y competitividad en comparación con las aduanas de los demás países de la Región Andina.

Finalmente, la investigación constituye un aporte científico del autor, porque es un área donde existe poca información de trabajos de investigación científica, desde el punto de vista operativo. Adicionalmente, servirá como un modelo de procedimientos para estudiantes o empresas que deseen incursionar en un mundo globalizado, como es el Comercio Exterior.

### **Gestión estratégica**

Gestión Estratégica de Comercio Exterior para la Administración de los Procesos Aduaneros, de las Empresas en la Importación de Mercancías en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE” cantón Guayaquil, no registra haber sido presentado por otros investigadores en un trabajo de tesis universitaria, por lo que el tema es original del autor de este documento.

La investigación en la Gestión Estratégica de Comercio Exterior, requiere de la revisión de las obras científicas de actualidad realizada por los autores de mayor importancia, con el propósito de aplicar nuevos conocimientos generadores de alta eficacia y competitividad en la Administración de los Procesos Aduaneros, que permita establecer procedimientos y mecanismos de gestión operativa de revisión y control en la documentación y entrega de las mercancías importadas por los sectores empresariales de inversión de riesgo, esto es, la fundamentación científica es un factor clave para explicar el funcionamiento adecuado de un modelo aduanero de comercio exterior el tema está conformado por

dos variables interrelacionadas, las que serán explicadas mediante subtemas.

Administración: concepto e importancia, elementos del proceso administrativo.

Según los autores (Koontz & Weihrich, 2014) Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Las cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo en este libro son: planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.

Algunos elementos externos que afectan la operación: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos.

Gestión estratégica de comercio exterior

Gestión Estratégica de Comercio Exterior, se considera la variable independiente con los componentes, que a continuación se detallan.

## 1. Gestión estratégica con visión competitiva

La gestión, según el autor (Jiménez, 2005), en su libro *Administración Estratégica* (2005), páginas 36 a 38, es un proceso de coordinación de los recursos disponibles y de acciones que se realizan en la organización, para establecer los medios que permitan alcanzar los objetivos y metas precisas de una organización. La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La obtención de los recursos financieros de ejecución.
- La evaluación del cumplimiento de la misión y desempeño institucional.
- El establecimiento de una adecuada operación que garantice el funcionamiento de calidad, especialmente en la atención al cliente de la organización.

Según los autores (Koontz & Weihrich, 2014) Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.

Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real.

Un presupuesto puede expresarse en términos financieros: en horas-hombre, unidades de productos u horas-máquinas, o en cualquier otra forma numérica medible.

Los presupuestos son instrumentos de control.

## 2. Componentes del plan estratégico de importaciones

Según los autores (Koontz & Wehrich, 2014) en la obra Administración una Perspectiva Global, Pág. 130 (2004). Los componentes que caracterizan a un plan estratégico son los siguientes:

- Atención a las Oportunidades de la Organización
- Establecimiento de las Metas de la Organización.
  
- Condiciones Internas y Externas de la Planeación
- Identificación de las Alternativas
- Comparación de Alternativas con base en las Metas Propuestas
- Selección de una Alternativa
- Formulación de los Planes de Apoyo
- Conversión de Planes en Cifras, mediante la realización de presupuestos

Mediante los elementos anteriormente descritos, la alta gerencia puede determinar una planeación estratégica, con el propósito de establecer la estrategia y política mediante la aplicación de programas establecidos por la organización.

#### Gestión de comercio exterior en importaciones

Según el autor (Salvador, 1996), en su libro Comercio Internacional, Pág. 21.

Comercio Internacional, es la introducción de productos extranjeros a un país, donde el ingreso es una importación y la salida es exportación. La importación y exportación son indispensables en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, a un nivel de calidad, cantidad y precio toda empresa que se encuentre operando internamente, cuando decide

ingresar al comercio exterior, debe necesariamente hacer ajustes en su estructura organizacional, que le permita adaptarse a los requerimientos de los productos y servicios de los clientes del exterior esto implica riesgos y presenta factores diferenciales que, si no son comprendidos y correctamente gestionados, pueden llevar al fracaso cualquier intento.

En relación a los requerimientos, los niveles gerenciales deben diseñar los procesos con visión estratégica o de competitividad de largo plazo.

#### 4. Comercio internacional globalizado

Según el autor (Salvador I. , 1996) Ignacio Salvador en su libro Introducción al Comercio Internacional, Pág. 22. En el enfoque globalizado de los negocios, el Comercio Internacional es el motor principal de la economía mundial, porque permite el intercambio de bienes y/o servicios para la producción de las empresas globales. Estos bienes de aportación al mayor desarrollo socioeconómico, deben ser nacionalizados generando ingresos monetarios, a través de Impuestos para el país Importador y permiten un crecimiento económico en el proceso de exportación.

#### 5. Gestión aduanera de comercio exterior del SENA

Según los fundamentos de la (Lexi, 9 de junio de 1997) Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

“LEXI”, Art. 2 (2004). Por Comercio Exterior se entenderá al conjunto de organismos y entidades del sector público y de instituciones o personas naturales o jurídicas del sector privado, que participan en el diseño y ejecución de la política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología que desarrollan actividades de comercio exterior

#### 6. La integración económica regional

Según el autor (Daniels, 2004) en su libro Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones, Capítulo 7, Pág. 206 (2004). La Integración

Económica Regional, consiste en la aplicación de los “acuerdos políticos y económicos que dan preferencia a los integrantes de los países firmantes del acuerdo suscrito.

Los Tipos de Integración Económica vía Comercio Exterior

- Área de Libre Comercio (ALC). En este tipo de Integración Económica, no hay aranceles internos entre los países miembros del acuerdo suscrito.
- Unión Aduanera. En este tipo Integración Económica, existen aranceles externos comunes para los países no miembros del acuerdo suscrito.
- Mercado Común. Este tipo de Integración Económica, tiene los mismos elementos de la Unión Aduanera pero también permite la libre movilidad de los factores.
- La Integración Económica. La Integración Económica consiste en la implementación de políticas fiscales y monetarias comunes, aplicadas por los países integrantes.

## 6. Barreras al libre comercio internacional

Según el autor John Daniels en su libro Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones, Capítulo 6, Pág. 185-186 Edición (2004). “La participación intensa de los países en desarrollo en el comercio internacional provoca el agravamiento de las presiones proteccionistas en los países desarrollados, con la proliferación de las barreras arancelarias y no arancelarias, que afectan sensiblemente las exportaciones de los países emergentes”.

Los Tipos de Barreras al Comercio Exterior.

- Barreras Arancelarias. Con Impuestos o Aranceles a las importaciones.
- Barreras No Arancelarias.



## 7. Base legal de organismos de comercio exterior

En la actualidad, se han establecido diversos mecanismos jurídicos y legales por los Organismos Internacionales, como los siguientes:

GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)

Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT)

Según el autor John Daniels en su libro *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones* Edición 2004, Capítulo 6, Pág. 197. "El Acuerdo General de

Aranceles y Comercio (GATT), integrado en 1947, creó un medio continuo para que los países negociaran la reducción y la eliminación de las barreras comerciales, y acordaron el establecimiento de mecanismos simplificados para la conducción del Comercio Internacional"

Creación de la Organización Mundial de Comercio "OMC".

Se consideró necesario dar a conocer el primer organismo mundial que dio las pautas para regular la actividad de Comercio Exterior y buscar la facilitación de esta actividad a través de la integración de varios países y buscando siempre el bien común. Bajo esta premisa el GATT ha contribuido a la liberalización comercial permitiendo la expansión del comercio mundial a través de la reducción de aranceles de los países miembros y haciendo extensivo sus reducciones a los demás países aun así no pertenecieron a este organismo.

## 8. La organización mundial del comercio (OMC)

Según el autor John Daniels en su libro *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. Edición 2004, Capítulo 6, Pág. 197. "La

Organización Mundial del Comercio reemplazó al GATT en 1995 como un medio continuo de negociaciones comerciales que aspira a proteger el principio del comercio sin discriminación y a proporcionar una mejor forma de resolver las disputas comerciales y hacer cumplir los acuerdos”

La OMC es el organismo más representativo a nivel mundial de las regulaciones comerciales internacionales y todo dictamen de este organismo constituye Ley de aplicación y ejecución para sus miembros. Esto no quiere decir que cada país no pueda expedir sus propias leyes, pero estas siempre deberán estar enmarcadas dentro de la base expedidas por la OMC.

#### 9. La comunidad andina de naciones (CAN)

Según la fuente de información de la Página Web (Comunidad Andina, s.f.).

“La Comunidad Andina de Naciones, es una organización subregional con personería jurídica internacional: constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesta por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI)”.

La Comunidad Andina de Naciones, busca la integración de un Mercado Común para los países latinoamericanos; así como la integración y armonización de los procesos aduaneros a través de la estandarización de las aduanas: Para ello se debe utilizar mismos métodos de despacho, igual normativa, procedimientos estándares, formatos

#### 11. El consejo de comercio exterior e inversiones “COMEXI”

Según la Ley de creación (2004). El organismo Rector responsable en la determinación y manejo de la Política de Comercio Exterior del Ecuador, es el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI.

En junio de 1997, la “Ley contempla la creación de un Consejo encargado de determinar políticas, expedir normas, proponer lineamientos y estrategias: el COMEXI. Esto es, en el Ecuador el órgano supremo regulador de las políticas de Comercio Exterior es el COMEXI, quien se encarga de dictar Leyes y supervisar que las mismas sean ejecutadas y siempre buscando la facilitación y ágil desempeño del sector.

## 12. La estructura Institucional del Comercio Exterior

La Política de Comercio Exterior del Ecuador, tiene su base legal y la estructura institucional siguiente:

### a) Base Legal del Sector Comercio Exterior

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, del libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones LEXI, constituye el marco regulatorio del Comercio Exterior ecuatoriano.
- Acuerdos y Normas del GATT y OMC. CAN

### b) Estructura Institucional del Sector Comercio exterior

Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), que es el organismo rector de las políticas de comercio exterior

Administración de los procesos aduaneros

Administración de los Procesos Aduaneros, de las empresas en la Importación de mercancías en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador “SENAE” cantón Guayaquil, se considera la variable dependiente con los componentes que a continuación se describen.

## 1. La administración aduanera de importaciones

Según los autores (Koontz & Weihrich, Administración una Perspectiva Global., 2004) , Pág. 154-157. Mediante la Administración Aduanera de Importaciones, la gerencia general con la colaboración de las gerencias medias y operativas, deben gestionar los recursos para hacer funcionar el sistema de trabajo, que permita cumplir con la misión institucional que permita obtener la obtención de las metas planeadas.

La aduana es una entidad del Estado, que debe cumplir su misión en el campo de acción del comercio exterior, que permita viabilizar el intercambio de bienes generadores de valor agregado entre dos o más países, en el supuesto que las mercancías comercializadas beneficiarán al importador y exportados, o vendedor y comprador de negociación internacional.

## 2. Base legal del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador "SENAE".

En el enfoque gerencial estratégico, en un sistema operativo aduanero debe cumplir una misión institucional, siendo facilitadores con eficacia en la tramitación de documentos, y recepción electrónica de declaraciones, con rapidez en el despacho de las mercancías y un sistema de control posterior realizado en coordinación con los organismos de gestión tributaria del Estado. En el caso del SENAE, no se percibe una gestión eficaz, por el contrario, se observa lentitud y actitud de limitada en la colaboración del personal en la prestación de los servicios aduaneros.

La base legal del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador "SENAE", a través del

"Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones". "Reglamento al título de la facilitación aduanera para el comercio, del libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones", boletines y resoluciones, en general estableció un sistema operativo orientado a la recaudación de aranceles y de tributos para el Estado del Ecuador. Este es uno de los factores incidentes sobre el vacío de la

Administración de los Procesos Aduaneros, cuyas consecuencias repercuten en las empresas en la importación de mercancías del cantón Guayaquil, mediante una gestión gerencial de enfoque convencional, que necesita actualización y tecnificación de sus funcionarios para competir a un nivel adecuado de eficacia y eficiencia de competitividad global.

Los aspectos observables de la insuficiencia, consiste en acciones de exceso de tramitación y demora en la solución en los despachos de las mercaderías, con poca conocimiento de los empleados administrativos y operativos, que participan con acciones de bajo nivel de productividad en el desempeño del puesto, en las distintas etapas del Administración de los Procesos Aduaneros.

Por sobre la gestión del "SENAE" existen las decisiones del Consejo de Comercio Exterior COMEXI, pero que es lento en la implementación de las acciones de competitividad aduanera de comercio exterior.

### 3. Aplicación de la licencia de importación

Resolución 305 modifícase la resolución 183 del COMEXI de 8 enero del 2003

Resuelve

Artículo Primero. - Sustituyese el artículo 9 de la Resolución 183 de 8 de enero del 2003, publicada en la Edición Especial del Registro Oficial No 6 de 5 de mayo del 2003, por el siguiente: "Artículo 9.- Las licencias de importación afectan únicamente a las importaciones que se realicen a consumo.

En las importaciones que utilizan un régimen especial aduanero, se deberá presentar la licencia de importación previa su nacionalización y/o venta local. Exceptuase de esta disposición las licencias que requieren:

- Los desechos peligrosos.
- Las mercancías agropecuarias sujetas a requisitos fitosanitarios y zoonosanitarios.
- Las sustancias sujetas a fiscalización del CONSEP.

Para estos tres casos, las licencias de importación deberán tramitarse y aprobarse antes del embarque para cualquier régimen aduanero, de conformidad a lo que establecen el Convenio Basilea, Protocolo de Montreal, las leyes de sanidad animal y vegetal, convenios de Naciones Unidas y Ley 108 sobre estupefacientes y sicotrópicas, de conformidad con el Anexo V de esta resolución.

#### 4. Los regímenes aduaneros de comercio exterior

Según la Decisión 574 de Diciembre 12 de 2003, Comisión de la Comunidad

Andina. “El Tratamiento aplicable a las mercancías que se encuentran bajo potestad aduanera, solicitado por el declarante”. Los Regímenes Aduaneros se clasifican de la siguiente manera:

- Importación definitiva a consumo;
- Importación temporal para reexportación en el mismo estado;
- Exportación definitiva;
- Exportación temporal para reimportación en el mismo estado;
- Perfeccionamiento activo;
- Perfeccionamiento pasivo;
- Tránsito aduanero; o,
- Depósito aduanero.

##### a) Comunes

- Importación a Consumo
- Exportación a Consumo

b) Especiales

- Tránsito Aduanero
- Importación Temporal
- Depósito Aduanero
- Almacenes Libres y Especiales
- Exportación Temporal
- Devolución Condicionada
- Reposición con Franquicia
- Zona Franca
- Régimen de Maquila
- Ferias Internacionales

b) Particulares

- Tráfico Postal Internacional
- Tráfico Fronterizo
- Zona de Libre Comercio

Los regímenes aduaneros, son los distintos mecanismos que un Importador puede utilizar para la introducción de mercadería al país donde realiza la importación.

Importación a Consumo en el caso del SENA E de Guayaquil

Según COPCI (LEY, 2010), Capítulo VII Regímenes Aduaneros Sección I Regímenes de Importación Art. 147.- Importación para el consumo “Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras.”.

El régimen de Importación a Consumo, es el más usado por los Importadores y es en el que básicamente se aplicará en el presente trabajo, para permitir un rápido flujo y descongestionar la aduana ecuatoriana.

#### 5. La aplicación de tributos a las importaciones

Los impuestos a las importaciones aplicables para el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera, son los vigentes a la fecha de la presentación y aceptación de la Declaración Aduanera.

Según COPCI (2010), Art. 109.- Hecho Generador de la Obligación Tributaria Aduanera. - “El Hecho Generador de la obligación tributaria aduanera es el ingreso de mercancías extranjeras o la salida de mercancías del territorio aduanero bajo el control de la autoridad aduanera competente”.

Para la aplicación de los tributos al comercio exterior, se debe generar una importación y/o exportación para de esta manera poder generarlos

Según COPCI (2010), Art. 110.- Base imponible.-. “La base imponible de los derechos arancelarios es el valor en aduana de las mercancías importadas. El valor en aduana de las mercancías será el valor de transacción de las mismas más los costos del transporte y seguro, determinado según lo establezcan las disposiciones que rijan la valoración aduanera. El costo del seguro formará parte del valor en aduana, pero la póliza de seguro no será documento obligatorio de soporte exigible a la declaración aduanera.

Cuando la base imponible de los derechos arancelarios no pueda determinarse, conforme al valor de transacción de las mercancías importadas, se determinará de acuerdo a los métodos secundarios de valoración previstos en las normas que regulen el valor en aduana de mercancías. Para el cálculo de la base imponible, los valores expresados en moneda extranjera, serán convertidos a la moneda de uso legal, al tipo de cambio vigente a la fecha de la presentación de la declaración



aduanera”.

La base imponible para el cálculo de los tributos al comercio exterior, son claramente identificados en la Declaración Aduanera.

## 6. Los tipos de tributos a las importaciones Derechos Arancelarios


Según COPCI (2010) Art. 108.- Tributos al Comercio Exterior. - Los tributos al comercio exterior son:

- a. Los derechos arancelarios;
- b. Los impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias, cuyos hechos generadores guarden relación con el ingreso o salida de mercancías; y,
- c. Las tasas por servicios aduaneros.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador mediante resolución creará o suprimirá las tasas por servicios aduaneros, fijará sus tarifas y regulará su cobro.

Los recargos arancelarios y demás gravámenes económicos que se apliquen por concepto de medidas de defensa comercial o de similar naturaleza, no podrán ser considerados como tributos en los términos que establece el presente Código, y por lo tanto no se regirán por los principios del Derecho Tributario.

. Los Derechos arancelarios o Ad valoren, están establecidos en los respectivos aranceles y estos porcentajes están estipulados en base al siguiente criterio

-  5% Insumos y materias primas
- 10 y 15% Productos semielaborados
- 20% Bienes de consumo final o elaborados

Sobre esta base impositiva de derechos arancelarios, se debe aplicar el cálculo a cada cifra monetaria del valor de la mercancía y realizar el pago correspondiente.

#### Exigibilidad de la Obligación Tributaria Aduanera

Según COPCI (2010) Art. 113.- Exigibilidad de la Obligación Tributaria Aduanera. -La obligación tributaria aduanera es exigible:

- a. En la liquidación y en la declaración sustitutiva de importación o exportación, desde el día en que se autoriza el pago.
- b. En las tasas, desde la petición del servicio.
- c. En los demás casos desde el día hábil siguiente al de la notificación de la liquidación complementaria, rectificación de tributos o acto administrativo correspondiente.

Según la (Revista Aduanas y Comercio Exterior N. 1 .2014, I. 1. , (1989 1997 1999 2014)) Ley de Régimen Tributario Interno de 1989, Título Segundo, y sus modificaciones de 22 de marzo de 2005.

- La Ley de Racionalización Tributaria (Ley 99-41, R.O. 321-S, 18-XI-99) introduce importantes reformas a esta Ley, mismas que entrarán en vigencia a partir del 1 de enero del año 2.000,
- La Ley 41 (R.O. 206, 2-XII-97) dispuso que en todos los artículos de esta Ley donde diga "Dirección General de Rentas" o "Director General de Rentas", dirá "Servicio de Rentas Internas" o "Director General del Servicio de Rentas Internas", en su caso.

Establecen que “El Impuesto al Valor Agregado “IVA” grava el valor monetario de la transferencia de dominio o la importación de bienes

muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como el valor de los servicios prestados o utilizados en el territorio nacional. A partir del 1 de enero de 2000 se aplica una tarifa del 12%.

#### Base imponible

La base imponible, en las importaciones, es el resultado de sumar al valor CIF (Coste, seguro y flete en el puerto de destino convenido) los impuestos, aranceles, tasas, derechos, recargos y otros gastos que figuren en la declaración de importación y en los demás documentos pertinentes

#### 2. Bebidas alcohólicas incluidas la cerveza:

Conforme a lo señalado en el artículo 1 de la Resolución NAC-DGERCGC14-00001109 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 407 del 31 de diciembre de 2014, la tarifa específica para el cálculo del ICE en bebidas alcohólicas, incluida la cerveza, y que se encuentra vigente a partir del 1 de enero del 2015, es de USD 7,10 dólares de los Estados Unidos de América, por litro de alcohol puro.

Adicionalmente con fecha 31 de diciembre de 2014, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 407 del 31 de diciembre de 2014, la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00001107, en la que para efectos de establecer la base imponible del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) de bebidas alcohólicas incluida la cerveza, se ajustó el valor del precio ex fábrica a USD 4,20, misma que se encuentra en vigencia a partir del 1 de enero de 2015.

En cumplimiento con lo señalado en los artículos 76 y 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno, el cálculo del ICE para bebidas alcohólicas, incluida la cerveza, considerará lo siguiente:

a) La tarifa específica de USD 7,10 vigente para el año 2015 que se aplicará sobre el total de litros de alcohol puro que contiene cada bebida alcohólica, para lo cual multiplicará el volumen en litros del licor, por el grado alcohólico expresado en la escala Gay Lussac de la bebida, detallado en el Registro Sanitario correspondiente.

b) De conformidad con la aplicación de la Resolución NAC-DGERCGC14-00001107, si el precio ex fábrica supera los USD 4,20 o la ex aduana supera los USD 3,60, por litro de bebida alcohólica, se deberá aplicar directamente la tarifa ad valorem del 75% sobre dicho valor. Si el precio ex fábrica o ex aduana son inferiores a los referidos montos, no se realizará dicho cálculo.

c) El ICE que se deberá pagar al momento de la desaduanización de las bebidas alcohólicas importadas o en la primera etapa de comercialización en el caso de producción nacional, será la sumatoria de los valores resultantes de las operaciones detalladas en los literales a) y b).

#### Ex fábrica

Se entenderá como precio ex-fábrica al aplicado por las empresas productoras de bienes gravados con ICE en la primera etapa de comercialización de los mismos. Este precio se verá reflejado en las facturas de venta de los productores y se entenderán incluidos todos los costos de producción, los gastos de venta, administrativos, financieros y cualquier otro costo o gasto no especificado que constituya parte de los costos y gastos totales, suma a la cual se deberá agregar la utilidad marginada de la empresa. Cuando la estructura de negocio del sujeto pasivo incluya la fabricación, distribución y comercialización de bienes gravados con este impuesto, para el cálculo del precio ex fábrica, se excluirá la utilidad marginada de la empresa.

#### Ex aduana

El precio ex aduana considerará el valor en aduana de los bienes, las tasas y fondos recaudados por la autoridad nacional de aduanas, los gastos de venta, administrativos, financieros y cualquier otro gasto no especificado que constituya parte de los gastos totales, suma a la cual se

deberá agregar la utilidad marginada de la empresa

3. Perfumes y aguas de tocador comercializados por venta directa:

En la resolución NAC-DGERCGC14-00001106, en el Suplemento del Registro Oficial No. 407 del 31 de diciembre de 2014, constan los precios referenciales ajustados para el cálculo de la base imponible del ICE de perfumes y aguas de tocador comercializados a través de la modalidad de venta directa y que está vigente a partir del 1 de enero de 2015; mismos que deberán calcularse por cada producto, incrementando el precio ex aduana – en el caso de bienes importados – y, a los costos totales de producción – para el caso de fabricación nacional - los porcentajes detallados a continuación:

Se recuerda que en los costos totales de producción de los bienes de fabricación nacional, se incluirán materias primas, mano de obra directa y los costos y gastos indirectos de fabricación.

5. Resto de bienes gravados con ICE:

Para el resto de bienes gravados con ICE, detallados en el artículo 82 de la LRTI, la base imponible del impuesto será la misma que se encuentra detallada en el artículo 76 del mismo cuerpo legal; es decir, el valor mayor resultante de comparar el precio de venta al público menos el IVA y el ICE, y el precio ex aduana o ex fábrica más el 25% de margen mínimo presuntivo de comercialización; o precios referenciales publicados mediante resolución del SRI.

6. Grupo VI

1. Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga 5%
2. Aviones, avionetas y helicópteros, motos acuáticas, tricares, cuadrones, yates y barcos de recreo 10%

Nota

Ver en concordancias de este artículo, el Art. 3 de la Ley de Maternidad Gratuita y atención a la Infancia que incrementa en un tres por ciento las tarifas del Impuesto a los Consumos Especiales señaladas en este artículo y la Resolución 108 del SRI, que en base a dicho aumento fija las nuevas tarifas del ICE.

La Base Imponible, para los bienes importados la base imponible será el precio de venta al público fijado por el importador menos el ICE y el IVA correspondiente”.

#### 7. Tasas por servicios aduaneros

Según COPCI (2010) Art. 80.- Tasas. - Las tasas que se exijan para el otorgamiento de permisos, registros, autorizaciones, licencias, análisis, inspecciones y otros trámites aplicables a la importación y exportación de mercancías, o en conexión con ellas, distintos a los procedimientos y servicios aduaneros regulares, se fijarán en proporción al costo de los servicios efectivamente prestados, sea a nivel local o nacional.

De esta manera, sólo se exigirán las tasas mencionadas en el párrafo anterior, así como las formalidades y requisitos aplicables a los procedimientos relacionados con la importación y exportación de mercancías, a partir de su aprobación por el Órgano rector en materia de comercio exterior, mediante el correspondiente instrumento jurídico publicado en el Registro Oficial

##### a) Tasa de Control

Según el Registro Oficial R O. 729 de 20 de diciembre de 2002. “Se aplicará la Tasa impositiva de Control sobre las mercancías que se despachen bajo los regímenes aduaneros especiales, a excepción del depósito industrial, equivalente a US\$ 40 (cuarenta dólares americanos)”.

##### b) Fondo de Desarrollo para la Infancia “FODINFA”

Según el Decreto N 76 de 25 de febrero de 1997 y Ley N 4-A de 1997. “Se

asignaron recursos adicionales al Fondo de Desarrollo para la Infancia estableciéndose una alícuota del 0,5% (medio por ciento) sobre el valor CIF de las mercaderías de importación”.

#### 8. Normatividad de la CAN

Según la Decisión 574 de diciembre 12 de 2003, Comisión de la Comunidad Andina de Naciones “CAN”. Toda actividad de embarque, desembarque, entrada, salida, traslado, circulación, almacenamiento y levante de las mercancías objeto de comercio internacional sujeta al control aduanero”.

La Operación Aduanera, es un acto jurídico para poder llevar a cabo el libre tráfico internacional de bienes; y se inicia cuando ingresa la mercancía al Ecuador a un territorio aduanero, y culmina con la salida de la mercadería para que el importador ponga a su libre disposición de venta, uso o consumo.

#### 9. El documento único de importación

Según la Política Cambiaría Codificación de Regulaciones del Directorio del Banco Central del Ecuador, Libro II, Capítulo 1, Título segundo, Sección II, Art. 1 y 3, establece que los importadores deben declarar al Banco Central (BCE), las importaciones de consumo, previo el embarque de las mercancías. El visto bueno tendrá un plazo de validez indefinido, será válido para un solo embarque y la importación realizada a su amparo no estará sujeta al límite de tolerancia, de modo que su todo valor y/o cantidad que exceda de lo declarado no será considerado desprovisto de visto bueno, excepto en el caso de mercancías sujetas a licencia de importación”.

EL Documento único de Importación “DUI”, debe constar del visto bueno y para su obtención el BCE asignara una clave; con el fin que este documento pueda ser obtenido electrónicamente a través del internet.

Son de libre importación a consumo todas las mercancías, excepto las de cuya importación se encuentran prohibidas o están sujetas a la emisión de Autorización previa.

#### 10. Aplicación del manifiesto de carga de mercancía

Según la Decisión 574 de diciembre 12 de 2003, Régimen Andino sobre Control Aduanero, Art. 1 y 6. Se sostiene que “Documento que contiene información respecto del medio de transporte, número de bultos, peso e identificación genérica de la mercancía que comprende la carga, incluida la mercancía a granel, deberá ser transportada por un medio de transporte”.

“Las autoridades aduaneras, podrán exigir al responsable del medio de transporte la transmisión de manifiesto de carga de manera previa a la importación. La información contenida en el Manifiesto Previo, se consolidará como Manifiesto Definitivo en el momento de la llegada del medio de transporte al territorio aduanero comunitario”.

El Manifiesto de carga es el documento que se presenta a la aduana con el objeto de formalizar el ingreso de la carga para su posterior nacionalización, este manifiesto debe ser transmitido de forma electrónica

#### 11. Aplicación de la declaración aduanera

La Declaración Aduanera, corresponden a todos los actos y actividades necesarias para que se puedan realizar la operación en aduana. Entre las actividades aduaneras de mayor importancia se pueden enunciar la que se inicia con la trasmisión electrónica por medio del sistema ECUAPASS de la declaración y sus anexos para la desaduanización y culminar con la entrega de la mercadería importada. En este proceso, se deben gestionar los siguientes aspectos:



## Obligatoriedad y Plazo

La declaración aduanera se la presenta transmitiéndola electrónicamente en el Sistema ECUAPASS.

Según Reglamento COPCI (2011) Art. 67.- Presentación de la Declaración Aduanera. La Declaración Aduanera será presentada de manera electrónica, y física en los casos en que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

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 de que a la Declaración Aduanera se le asigne aforo físico o documental, esta deberá completarse el mismo día con la transmisión digital de los documentos de acompañamiento y de soporte, que no se puedan presentar en formato electrónico. Cuando no se cumpliera con el envío de los documentos indicados en el presente artículo dentro del término de los treinta días calendario, contados a partir de la fecha de arribo de la mercancía, acarreará su abandono tácito según lo establecido en el literal a) del Artículo 142 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, sin perjuicio de la imposición de la respectiva multa por falta reglamentaria de acuerdo a lo establecido en el literal d)

del Artículo 193 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

Así mismo, en caso que producto del aforo físico o documental surjan observaciones que deban ser subsanadas por el declarante, este podrá subsanar la observación o solicitar tiempo adicional para subsanarla hasta máximo el día hábil siguiente de efectuada, caso contrario el funcionario a cargo del aforo deberá cerrar el trámite considerando únicamente los documentos presentados inicialmente, pudiendo incluso disponer la separación de aquella mercancía que producto de la observación no pueda obtener su levante.

(REGLAMENTO AL COPCI - Congreso Nacional, 2011)

Art. 2-Definiciones...

aa) Despacho Aduanero. - Procedimiento administrativo al que se someten las mercancías sujetas al control aduanero declaradas a cualquier régimen u otro destino aduanero;

bb) Declarante. - La persona natural o jurídica que suscribe y transmite o presenta una Declaración Aduanera de mercancías en nombre propio o de otro, en las formas y condiciones establecidas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, este Reglamento y demás normativa aplicable.

## 12. Los documentos de acompañamiento

Según Reglamento COPCI (2011) Art. 73.- Documentos de soporte. - Los documentos de soporte constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley.

Los documentos de soporte son:

a) Documento de transporte. - Constituye ante la Aduana el instrumento que acredita la propiedad de las mercancías. Éste podrá ser endosado hasta antes de la transmisión o presentación de la Declaración Aduanera a consumo según corresponda. El endoso del documento de transporte, implica el endoso de los demás documentos de acompañamiento a excepción de aquellos de carácter personalísimo, como son las autorizaciones del CONSEP, Ministerio de Defensa, entre otras;

b) Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial.  
 - La factura comercial será para la aduana el soporte que acredite el valor de transacción comercial para la importación o exportación de las mercancías. Por lo tanto, deberá ser un documento original, aun cuando este sea digital, definitivo, emitido por el vendedor de las mercancías importadas o exportadas, y contener la información prevista en la normativa pertinente y sus datos podrán ser comprobados por la administración aduanera. Su aceptación estará sujeta a las normas de valoración y demás relativas al Control Aduanero. Para efectos de importaciones de mercancías que no cuenten con factura comercial, presentarán en su lugar, el documento que acredite el valor en aduana de los bienes importados, conforme la naturaleza de la importación.

La falta de presentación de este documento de soporte ante la administración aduanera, no impedirá el levante de las mercancías; sin embargo, se descartará la aplicación del primer método de valoración, de acuerdo a lo establecido en la normativa internacional vigente;

c) Certificado de Origen. - Es el documento que permite la liberación de tributos al comercio exterior en los casos que corresponda, al amparo de convenios o tratados internacionales y normas supranacionales. Su formato y la información contenida en dicho documento estarán dados en función de las regulaciones de los organismos habilitados y reconocidos en los respectivos convenios; y,

d) Documentos que la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador o el organismo regulador del comercio exterior competente, considere necesarios para el control de la operación y verificación del cumplimiento de la normativa correspondiente, y siempre que no sean documentos de acompañamiento.

Estos documentos de soporte deberán transmitirse o presentarse junto con la Declaración Aduanera de mercancías, de acuerdo a la modalidad de despacho que corresponda y a las disposiciones que la Dirección General del Servicio Nacional del Ecuador dicte para el efecto.

Sin perjuicio de los documentos de soporte señalados previamente, se deberán acompañar a la Declaración Aduanera los demás documentos necesarios para la aplicación de las disposiciones que regulan el régimen aduanero declarado y los que sean mandatorios de acuerdo a las normas nacionales e internacionales a que hubiere lugar.

El Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador podrá solicitar al declarante, cuando lo considere necesario, la traducción de la información contenida en los documentos de soporte o de acompañamiento.

### 13. Aceptación de la declaración

Según Reglamento COPCI (2011) Art. 67.- Presentación de la Declaración Aduanera. - La Declaración Aduanera será presentada de manera electrónica, y física en los casos en que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

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.

#### 14. El aforo en la determinación tributaria

Continuación del Art. 67.-.... En los casos de que a la Declaración Aduanera se le asigne aforo físico o documental, esta deberá completarse el mismo día con la transmisión digital de los documentos de acompañamiento y de soporte, que no se puedan presentar en formato electrónico. Cuando no se cumpliera con el envío de los documentos indicados en el presente artículo dentro del término de los treinta días calendario, contados a partir de la fecha de arribo de la mercancía, acarreará su abandono tácito según lo establecido en el literal a) del Artículo 142 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, sin perjuicio de la imposición de la respectiva multa por falta reglamentaria de acuerdo a lo establecido en el literal d) del Artículo 193 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

Así mismo, en caso que producto del aforo físico o documental surjan observaciones que deban ser subsanadas por el declarante, este podrá subsanar la observación o solicitar tiempo adicional para subsanarla hasta máximo el día hábil siguiente de efectuada, caso contrario el funcionario a cargo del aforo deberá cerrar el trámite considerando únicamente los documentos presentados inicialmente, pudiendo incluso disponer la separación de aquella mercancía que producto de la observación no pueda obtener su levante.

Cuando por razones de fuerza mayor, debidamente declaradas por la Dirección 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.

#### Modalidad de aforo

Según Reglamento al COPCI (2011) Art. 78.- Modalidades de Aforo. - Para el despacho de las mercancías que requieran Declaración Aduanera, se deberá utilizar cualquiera de las siguientes modalidades de aforo: automático, electrónico, documental o físico (intrusivo o no intrusivo). La selección de la modalidad de aforo se realizará de acuerdo al análisis de perfiles de riesgo implementado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

En el caso de mercancías perecederas y animales vivos u otras mercancías autorizadas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en virtud de su naturaleza, tendrán prioridad en su reconocimiento físico, de ser el caso.

Cuando las mercancías deban someterse a un control por otras autoridades que incluya el reconocimiento físico de estas, las autoridades aduaneras procurarán que los controles se realicen de forma coordinada.

En cualquier etapa del proceso del control aduanero, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podrá realizar inspecciones de la mercancía a través de un sistema tecnológico de escaneo con rayos X o similares, inclusive indistintamente de la modalidad de despacho al que esta fuere

sometida.

15. La autorización de pago del tributo por aforo

Según COPCI (2011) Art. 113.- Exigibilidad de la Obligación Tributaria Aduanera. - La obligación tributaria aduanera es exigible:

- a. En la liquidación y en la declaración sustitutiva de importación o exportación, desde el día en que se autoriza el pago.
- b. En las tasas, desde la petición del servicio.
- c. En los demás casos desde el día hábil siguiente al de la notificación de la liquidación complementaria, rectificación de tributos o acto administrativo correspondiente.

16. La entrega de la mercancía

Según Reglamento COPCI (2011) Art. 88.- Procedimiento para el levante de mercancías.- Una vez cumplidos todos los procedimientos del despacho previos a la autorización del pago, se autorizará la liquidación respectiva de la Declaración Aduanera y se podrá autorizar la salida de las mercancías amparadas en aquellas declaraciones aduaneras que accedan a la modalidad de despacho garantizado, cuando el monto de la liquidación aduanera sea imputada y descontada de la garantía general rendida para el efecto. No podrá acceder a esta modalidad de despacho aquella declaración en la que se hubiese determinado el cometimiento de la infracción prevista en el artículo 180 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, o que su liquidación no pueda cubrirse en su totalidad bajo la cuantía de la garantía general rendida por el operador autorizado.

La entrega de la mercadería es el paso culminante de la nacionalización ya que el Importador pone a su libre disposición y uso la mercancía.

## 17. El control aduanero en las importaciones

Según la Decisión 574 de diciembre 12 de 2003, Régimen Andino sobre Control Aduanero, Art. 2 y 3. Se entenderá por Control Aduanero, el conjunto de medidas adoptadas por la administración aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera o de cualesquiera otras disposiciones cuya aplicación o ejecución es de competencia o responsabilidad de las aduanas.

El Control Aduanero se aplicará al ingreso, permanencia, traslado, circulación, almacenamiento y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte, hacia y desde el territorio aduanero comunitario.

El Control Aduanero pretende a asegurar la observancia de las leyes y reglamentos que la Aduana está encargada de aplicar y hacer cumplir.

La consecución de una Unión Aduanera requiere de la armonización de normas de control aduanero comunes en los Países Miembros de la Comunidad Andina, por lo que a través del Control Aduanero se está tratando de unificar los mecanismos para la nacionalización de las importaciones, sobre todo las que llegan con el régimen a consumo que es la parte más neurálgica de este que hacer.

### Fases del Control Aduanero

Según la Decisión 574 de diciembre 12 de 2003. Régimen Andino sobre Control Aduanero, Art. 4, 8 y 12, son los siguientes:

- a) Control Anterior. El ejercido por la administración aduanera antes de la admisión de la declaración aduanera de mercancías.



- b) Control durante el despacho. El ejercido desde el momento de la admisión de la declaración por la aduana y hasta el momento del levante o embarque de las mercancías

Las autoridades aduaneras podrán aplicar a los Documentos Únicos Aduaneros (DUA) presentados para el despacho de mercancías acogidas a los diferentes regímenes aduaneros, un control selectivo basado en criterios de gestión de riesgo.

Cuando las autoridades aduaneras utilicen criterios de análisis de riesgo en la elección de las acciones de control que deban ejercer, podrán autorizar el aforo, y levante directo de las mercancías sin someterlas a comprobación documental ni a reconocimiento físico.

- c) Control posterior. El ejercido a partir del levante o del embarque de las mercancías despachadas para un determinado régimen aduanero.

Una vez autorizado el levante o el embarque de las mercancías despachadas para un determinado régimen aduanero, podrán revisar el DUA y su documentación adjunta, incluida la Declaración Andina del Valor (DAV) y demás documentos exigibles de acuerdo con la naturaleza de la mercancía.

Es importante, destacar que a nivel comunitario se ha planteado que los mecanismos o fases del control deberían facilitarse, permitiendo una nacionalización rápida a través del “levante directo”; porque no requiere de revisión alguna y el tiempo disminuiría considerablemente. Este control, puede ser ejercido en forma posterior cuando el importador ya dispone de su mercancía.

También se debe considerar que la gestión del riesgo, puede quedar especificada a través de un análisis sistemático e histórico con lo cual se podría hacer esta labor más sencilla.

## 18. La gestión de riesgo en el régimen aduanero

Según la Decisión 574 de diciembre 12 de 2003, Régimen Andino sobre Control Aduanero, Art. 14 y 24. El método selectivo basado en criterios de riesgo permitirá la confección de un plan objetivo de revisión que incluya las declaraciones seleccionadas, con independencia de que su aforo haya sido automático, documental o físico, cualquiera que sea el régimen solicitado.

Las autoridades aduaneras utilizarán técnicas de gestión de riesgo, basadas en un análisis sistemático de los antecedentes y de la información recibida, en relación con una determinada operación de comercio exterior.

Las técnicas de análisis de riesgo deberán emplearse por las autoridades aduaneras para adoptar las medidas de control más eficaces en relación a una determinada operación de comercio exterior.

Las autoridades aduaneras, “podrán adoptar sistemas de gestión basados en criterios de riesgo, que permitan la confección de sus planes y programas operativos de control”.

La aplicación del Análisis en la Gestión de Riesgos es básica y factor clave para poder llegar a constituir una aduana eficiente, para esto la CAE (actual SENAE) deberá trabajar en sistemas informáticos que permitan catalogar a los importadores como de Alto, mediano o bajo riesgo y según esto permitir el “levante directo”; así se descongestionaría el tiempo de nacionalización y la carga de trabajo en las personas que efectúan el aforo.

#### 19. Organismos de control y consulta

Los Organismos de Control y Consulta son los que cooperan para el eficiente desempeño de las actividades de Comercio Exterior. Para el caso de que las mercancías importadas estén sujetas a trámites de Licencias

de Importación en más de un Organismo Administrativo, el otorgamiento de la Licencia de Importación podrá ser delegado a una sola de estas Instituciones, de acuerdo con las prelacións existentes y parámetros preferenciales.

- a) La Supremacía de la Norma
- b) Por la prioridad y control
- c) Por el uso final de las mercancías

#### Banco Central del Ecuador (BCE)

Según la Regulación N. 115-2003 de 30 de junio de 2003. Los importadores deben declarar al Banco Central las importaciones a consumo, previo al embarque de las mercancías. Esta declaración se la podrá realizar en los bancos corresponsales de comercio exterior o electrónicamente a través del internet”.

Para la obtención del DUI se debe ingresar en el BCE vía internet los datos requeridos y una vez verificados el cumplimiento de los requisitos pertinentes estos concederán el visto bueno.

#### Ministerio de Salud Pública (MSP)

Según la Resolución del COMEXI No 20 de 01 de junio de 1999. “Productos sujetos a la emisión de autorización previa de importación, según el Reglamentaciones de carácter sanitario. Cosméticos y afines y materias primas para su elaboración”.

Las autorizaciones previas representan controles para no permitir la entrada de ciertas mercancías. Estas medidas pretenden que no ingresen al país mercancías que afecten los intereses del estado, pero falta un poco

de difusión de tales medidas y de capacitación de los funcionarios en estas áreas tan poco conocidas de acuerdo al contexto en que se maneja el SENA. E.

El MSP concederá la respectiva autorización previa una vez ingresado vía internet los datos necesarios y una vez efectuado el pago de US\$ 40

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Según la: Resolución COMEXI N. 20 de 01 de junio de 1999. “Productos sujetos a la emisión de autorización previa de importación, según el Reglamentaciones de carácter sanitario:

- Animales y productos de origen animal y productos de uso veterinario
- Productos de origen vegetal
- Semillas

Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas

Según la Resolución COMEXI N. 20 de 01 de junio de 1999. Productos sujetos a la emisión de autorización previa de importación, según el Reglamentaciones de carácter sanitario: “Estupefacientes y psicotrópicos”.

Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)

Según <http://www.normalizacion.gob.ec/>

\* De conformidad con lo dispuesto en el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, “Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”.

\* El Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio – AOTC de la OMC, en su Artículo 2 establece las disposiciones sobre la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos por instituciones del gobierno central y su notificación a los demás Miembros.

\* La Decisión 562 del 25 de junio de 2003 de la Comisión de la Comunidad Andina establece las “Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario”.

\* Que el Servicio Ecuatoriano de Normalización – INEN, de acuerdo a las funciones determinadas en el Artículo 15, literal b) de (Congreso - Ley No. 2007-76, 2010) Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 del 29 de diciembre de 2010, y siguiendo el trámite reglamentario establecido en el Artículo 29 inciso primero de la misma Ley, en donde manifiesta que: “La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas” ha identificado los siguientes Reglamentos y Proyectos de Reglamentos Técnicos Ecuatorianos para su aplicación y conocimiento.

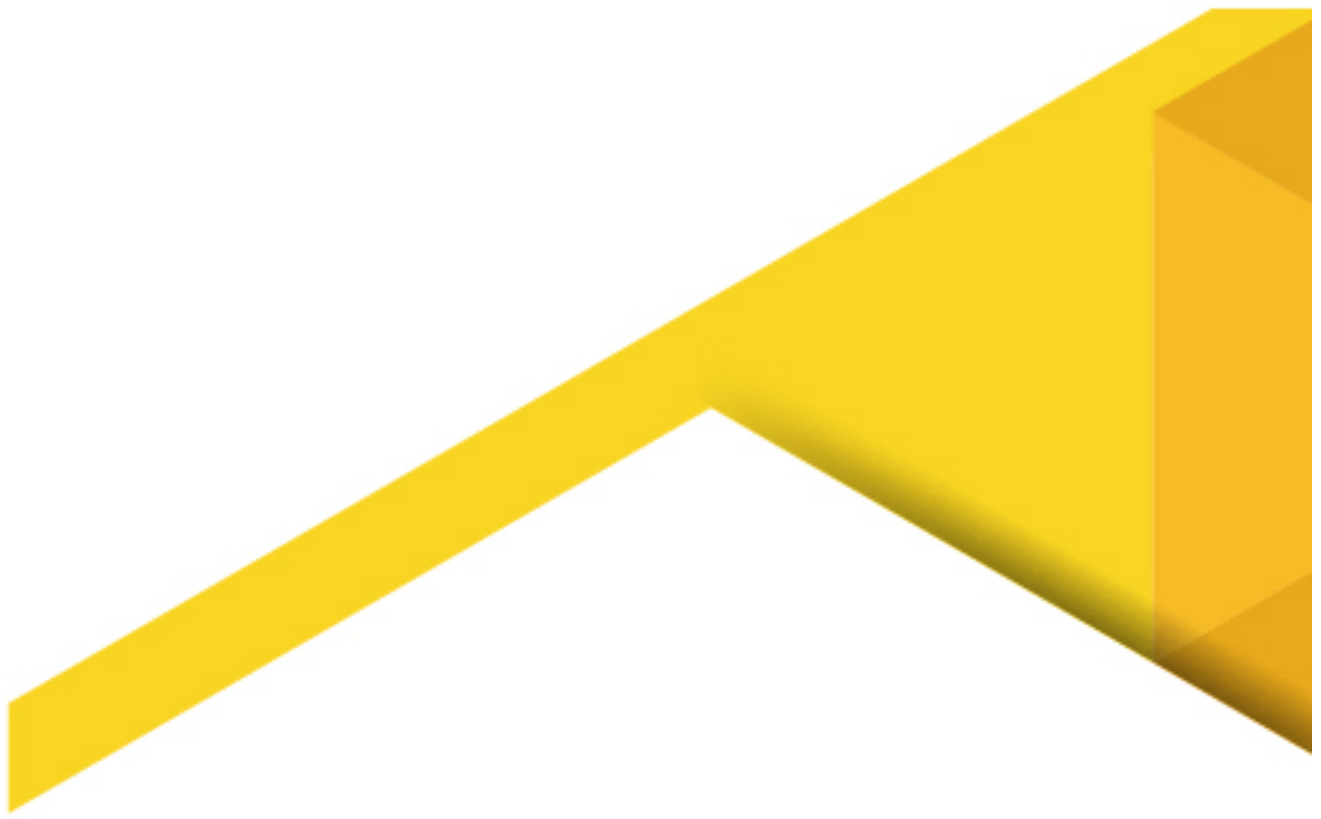
## 20. La atención al cliente por el personal del SENA E

Según el autor (Toso, 2003), en su libro Atención al Cliente. Pág. 87 (2003). Es tarea de la Gestión, diseñar los programas de Atención al Cliente, externo los empresarios importadores y el personal que realiza actividades de tramitación y despachos en el Proceso Aduanero de Importación de mercancías.

La promoción de la cultura de la Atención al Cliente, es un aspecto importante que se debería innovar el Proceso Aduanero de Importación de

mercancías, mediante la ejecución de programas de capacitación al personal del SENA. La prestación de servicios, requiere de un mejoramiento en los mecanismos promocionales del SENA, que le permita una mayor competitividad, respecto a las demás aduanas de los países que integran la CAN y una mayor aportación en la recaudación de los ingresos por actividades de comercio exterior.

Con los componentes anteriormente desarrollados, disposiciones legales vigentes, los mecanismos aduaneros operativos, los importadores, el personal y las empresas tercerizadoras de prestación de servicios, con lo que se verifica que Administración de los Procesos Aduaneros, es una variable dependiente de la base legal y en la gestión de los niveles gerenciales del SENA en el enfoque tradicional de administración. Esta situación tradicional de Administración de los Procesos Aduaneros, en el estudio teórico parece ser eficaz, pero en la práctica operativa, en la actualidad, presenta una insuficiencia en la tramitación de la documentación y una tardanza excesiva en el despacho de las mercaderías importadas por las empresas comercializadoras.



Ing. Oswaldo Martillo Mieles, MAE  
Universidad de Guayaquil  
Ing. Félix Rosales Quiñonez, MAE.  
Universidad de Guayaquil.

## **“EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN GUAYAQUIL”**

La empresa privada es importante en toda economía, ya que por medio de ella los emprendedores ponen de manifiesto su capacidad creativa para generar bienes y productos, puestos de trabajo y distribuir la riqueza. Existen diversos tipos de empresa de las cuales resaltan las familiares donde prevalece la confianza, el compromiso y unión entre sus miembros (CEPAL, 2002).

Desde este punto de vista es común que en las empresas familiares se unan algunos miembros de una misma familia para iniciar un emprendimiento y generar utilidades para repartirla entre ellos. Sin embargo, las empresas familiares son algo más que un medio para lucrarse, son sistemas de reglas, valores y relaciones sociales estables que resultan de la interacción en un grupo de persona, que pretende satisfacer las necesidades de algunos o de todos ellos a un costo menor que en forma individual, o que sería imposible de producir de otra manera (CEPAL, 2002).

Sin duda que al unir esfuerzo se complementan las actividades individuales y se fortalecen los equipos de trabajo, contribuyendo a la estabilidad de la administración que siguiendo líneas estratégicas muy bien planificadas, incluyendo medios de control facilitan el seguimiento de objetivos de corto y largo plazo, evitando la inestabilidad financiera y ayudando a los colaboradores a adaptarse a los cambios que los procesos transformadores requieren.

En este sentido, las empresas que basan el resultado de sus



departamentos en parámetros cuantificables como son la eficacia, productividad y eficiencia lo que les permite priorizar procesos y actividades que apalancen el cumplimiento de los objetivos (Jimenez & Pina, 2011). Por otro lado, estos indicadores les facilitan la identificación de nuevas oportunidades de mercado, como también las amenazas existentes en el entorno obligándolos a cambiar los procesos, tecnologías y conducta humana como medios para mejorar cualquier situación de la empresa, independiente del tamaño o configuración legal (Vainrub & Rodriguez, 2009)

Lo antes mencionado también se refiere a las empresas familiares, que en los últimos años han tomado relevancia por su volumen y atributos específicos como la composición societaria, tamaño, subsistemas administrativos y rasgos culturales distintivos. Sin embargo, en ella subsisten tradiciones familiares como confianza, reciprocidad, cooperación, lealtad que los ayuda a enfrentar problemas internos y externos, salir airoso de crisis y apoyarse entre ellos para convivir como familia (Jimenez & Pina, 2011).

Las empresas familiares pueden tomar los mismos ratios de control que las otras empresas y prestar poca atención a los procesos de cambios administrativos a los que deben someterse los colaboradores, considerando que el cambio puede provenir de fuerza internas y externas, algunas controlables y otras ingobernables, pero se deben enfrentar y vencer por igual para lograr la finalidad de perdurar en el tiempo.

En términos concretos el cambio organizacional se refiere a la capacidad de adaptación de las empresas a las diferentes transformaciones que aparecen en el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje (Andersen, 1998). Es que para los miembros de una empresa familiar no resulta fácil adaptarse a los cambios que toda organización dinámica y abierta debe enfrentar, debido a conflictos inherentes a la cadena de mando y toma de decisiones entre otros.

El problema se presenta cuando familiares que trabajan juntos en algún emprendimiento, permiten que las emociones intervengan en la gestión administrativa, ocasionan conflicto en las operaciones diarias y disponen de poca voluntad para adaptarse a los cambios que exige el entorno, lo

que interfiere negativamente en el ciclo de vida de la empresa (Vainrub & Rodriguez, 2009).

El objetivo de la presente investigación es analizar la dinámica del proceso de cambio organizacional en las empresas familiares ubicadas en Guayaquil, refiriéndose a las medidas adoptadas por la dirección que neutralizan la resistencia al cambio, para enfrentar situaciones que involucran tanto a la familia como a la empresa, permitiendo una visión amplia de las estrategias de largo plazo, comprometerse con el desarrollo de la organización y mantener el legado en el tiempo.

### **El cambio organizacional**

El cambio al que deben someterse todas las organizaciones independientemente de que estén o no de acuerdo, debe ser aceptado e implementado por todos los gerentes y administradores. En ocasiones no es fácil lograr que una empresa cambie debido a las barreras que los colaboradores han de construir, con el afán de mantenerse en su habitad. Es que el cambio a veces exige adaptación casi inmediata y si no se lo comprende, aparecen conflictos que desafían el análisis racional (Toffler, 1973).

El concepto de cambio organizacional no es nuevo es un tema que se viene investigando desde aproximadamente 60 años, los libros asocian al cambio en las empresas con los avances tecnológicos y al uso de PC en las oficinas, aunque estas ideas no se hicieran realidad sino hasta después de algunos años (Diebold, 1952) luego aparece otro investigador que no solo anuncia el cambio debido al avance tecnológico sino también por la necesidad de explotar otras fuentes energéticas (Thomson, 1956).

El cambio en las organizaciones son alteraciones de tipo estructurales y también de comportamiento en el interior de una organización, donde interactúan fuerzas que provienen del exterior o del interior de la Organización misma. La necesidad de cambiar proviene del entorno de la organización, del lado externo están los clientes, competidores, proveedores, gobierno, etc; mientras que del lado interno están la misión, visión, problemas internos, reorganización, nuevos planes, entre otros.

Estas fuerzas hacen sentir la necesidad de cambiar, de analizar los problemas y las nuevas necesidades, para definir de manera clara lo que se debe cambiar, ya sea estructura, tecnología o conducta de los colaboradores. Finalmente se aplican los cambios definidos apoyados de tácticas, métodos y estrategias que ayuden a disminuir la resistencia al cambio que de seguro pondrán los colaboradores (CHIAVENATO, 1999).

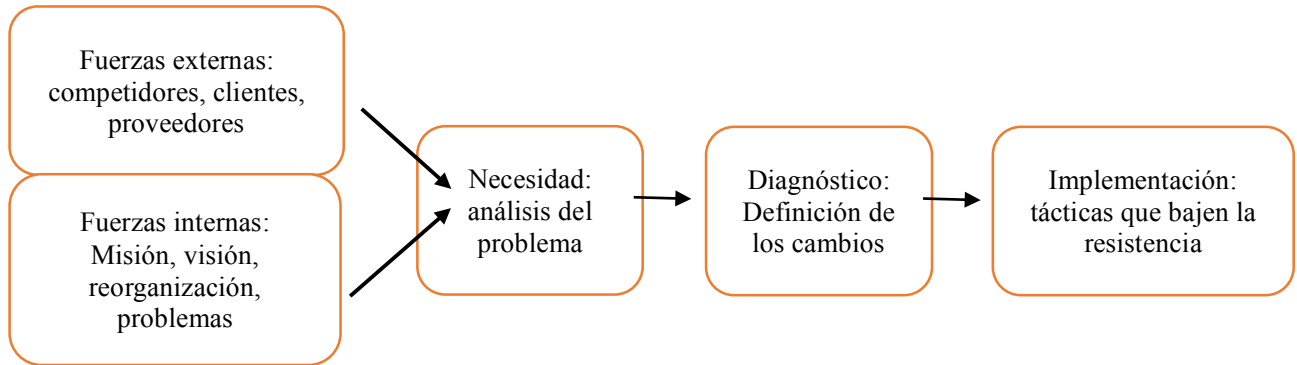


Imagen 2: Etapas del cambio organizacional.

Afrontar el proceso de cambio no es una tarea sencilla, pero la administración moderna ha organizado algunas metodologías que aseguran resultados satisfactorios a las organizaciones que tiene necesidad de evolucionar, afianzando las innovaciones implementadas, disminuyendo el impacto sociológico y metodológico en los miembros de la Organización (Thomson, 1956).

### Tipos de cambio

Son muchos los investigadores de la administración de empresa que han propuesto clasificaciones a los cambios organizativos y entre ellos se encuentra Anderson y Ackerman quienes los categorizan considerando dos variables: su alcance y profundidad. Es que al momento de decidir el tipo de cambio que requiere la organización, se debe considerar el nivel de las dificultades a encontrar en el proceso que a su vez va a depender de la profundidad y complejidad del cambio. Los tipos de cambio son de: desarrollo, transicional y transformacional (Anderson, 2001).

Cambios de desarrollo organizacional son un conjunto de estrategias que se aplican para gestionar el cambio que ha sido previamente planeado, este tipo de cambio parte de la premisa de que las personas necesitan

explicaciones profundas que lo reeduquen y mejoren su predisposición al proceso de cambio. Aquí se proponen cinco eslabones cíclicos e interactivos que son: diagnóstico inicial, eliminación de barreras, planificación, implementación y evaluación (Hubell, 2002).

El tipo de cambio desarrollo organizacional es un proceso planeado, tiene como objetivo modificar la cultura y la estructura de la empresa, es continuo e involucra dinámica de grupo, es ideal para cambiar opiniones, actitudes, estrategias, valores, aplicación de herramientas tecnológicas y adaptación al ambiente interno y externo. Entre los beneficios que se obtiene con la aplicación de este tipo de cambio están: mejor predisposición de los empleados para solucionar problemas, disminución del ausentismo y rotación, personal comprometido, desarrollo de equipos de trabajo, mayor predisposición al cambio (Hubell, 2002).

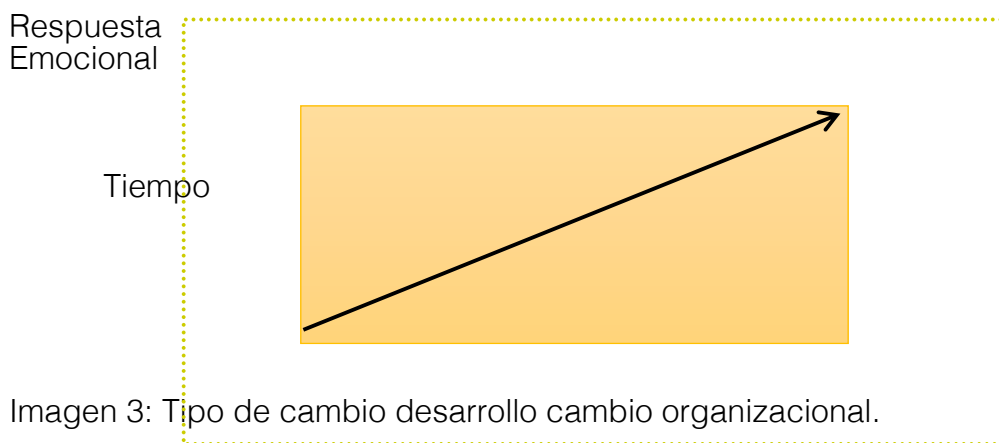


Imagen 3: Tipo de cambio desarrollo cambio organizacional.

El tipo de cambio transicional se aplica en procesos que demanda evolución paulatina, cambios lentos, como abastecer a nuevos mercados, ofertar nuevos productos y servicios, implementación de tecnología, procesos y sistemas. Aquí se proponen tres eslabones cíclicos que son: la situación inicial, estados de transición y el nuevo estado (Anderson, 2001).



Imagen 4: Tipo de cambio transicional organizacional.

El cambio transformacional para (Anderson, 2001) es un tipo de cambio diferente a los de desarrollo o crecimiento y de transición, por su complejidad y profundidad, según el autor cuando se transforma se hacen cambios radicales en los valores, creencias, forma de pensar y todo aquello que antes se valoraba como bueno o verdadero, es decir modifica algunas de las partes más profunda del pensamiento de las personas. El cambio organizacional no solo significa pasar de un estado a otro, sino además sacar de raíz las creencias de bienestar del estado actual, para dar paso a nuevas ideas, procesos y modelos de conductas que apoyen la situación esperada (Calderón, Cuarta, & Álvarez, 2009).

Es que no se debe confundir cambio con transformación, mientras que el cambio se fija solo en los objetivos alcanzados la transformación lo hace en la actitud mental, los cambios se los hace pensando en el corto plazo mientras que se transforma para el largo plazo, el cambio se centra en ganar y la transformación en conocer el fin del beneficio (Calderón, Cuarta, & Álvarez, 2009).

El cambio es parte de lo cotidiano, pero aquí surge una pregunta ¿Que se cambia en una organización? según (Garstka, 2012) se cambian las actitudes personas; misión y visión; servicios y productos; tecnología; estructura organizacional y la cultura. El problema en ocasiones saber con precisión que cambiar.

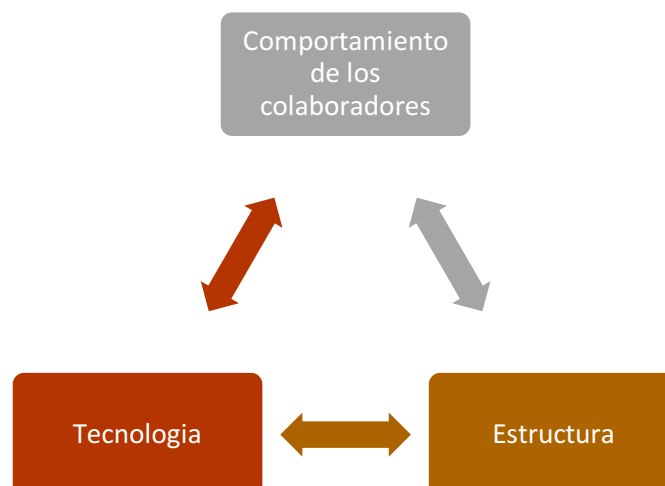


Imagen 5: Elementos de la organizacional susceptibles a cambio.

La tecnología sin duda es un potente motor del cambio que transforma realidades sociales, culturales y económicas, es una fuerza que mantiene acelerado los procesos, además la innovación tecnológica se retroalimenta así mismo mediante un proceso compuesto de tres fases: las ideas que se hacen realidades, su aplicación y por último su constante difusión (Toffler, 1973).

Para que los cambios tecnológicos y de cualquier índole en las organizaciones sean aprovechados al máximo se necesita personal con actitudes de cambio, que puedan poner en marcha el proceso, lo apoyen y lo sostenga, pero existe en las personas una natural resistencia al cambio, que a decir de (Jaffe & Scott, 1996) es la respuesta emocional del personal al cambio y que se transforma a medida que transcurre el tiempo, creando la curva del cambio, que es un proceso que tiene cuatro etapas: inicia con negación, resistencia, exploración y finalmente con el compromiso.

### **Empresas familiares**

Una empresa es considerada familiar (EF) cuando es propiedad de una o varias familias, que intervienen directamente en la toma de decisiones administrativas, operacionales y financieras. Sus características van más allá de un equipo de emprendedores que se han unido para invertir en un negocio, sino que están vinculados por lazos personales que relacionan la vida de la familia con la empresa. Son unidades de negocios que pretenden que las generaciones familiares siguientes mantengan el control de la empresa, están cimentadas sobre historias y tradiciones como lealtad, cooperación y confianza. La principal diferencia de una empresa corporativa y una EF es que la primera tiene dos subsistemas vinculados que son la empresa y propiedad, mientras que la segunda se le agrega otro subsistema que es la familia (Vainrub & Rodriguez, 2009).

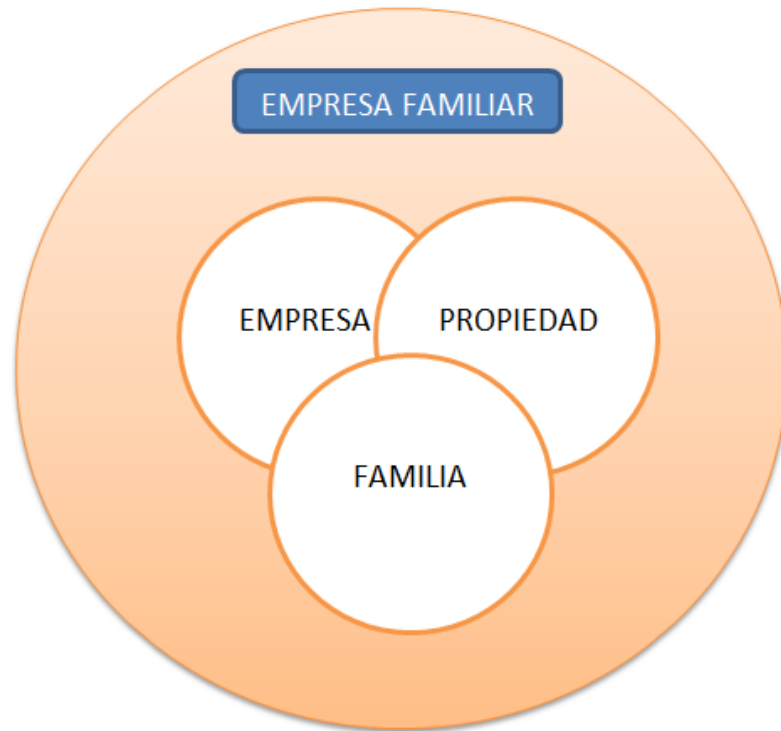


Imagen 6: Subsistema vinculados en empresas familiares.

Entre las principales fortalezas de las empresas familiares están su capacidad de diseñar y desarrollar planes a largo plazo, transmitir valores, tradiciones y cultura a todo el entorno laboral, fomentan amistad con los clientes, son flexibles en todos los aspectos, entre otros. Por otro lado, entre las debilidades están conseguir financiamiento para proyectos, separar la parentela de la gestión administrativa y adiestrar adecuadamente a los sucesores (Vainrub & Rodríguez, 2009).

En Ecuador las empresas familiares tienen importancia significativa ya que constituyen alrededor del 89% del total empresarial, se estima que el número de puestos de trabajo generados por las EF ecuatorianas es de 1,6 millones, que porcentualmente alcanza con tranquilidad el 85% del empleo formal. Otro dato importante es su aporte a la producción nacional que representa el 51% del PIB (IDE, PERSPECTIVA, 2007). En Guayaquil, puerto principal de Ecuador alrededor del 90% de las firmas son de EF, mientras que en Quito es el 60% (EL UNIVERSO, 2012).

Las empresas familiares como cualquier otra unidad de negocios tienen problemas que enfrentar, pero según especialistas entre los más comunes están la falta de cultura comunicacional entre sus miembros (EL UNIVERSO, 2012), que les permita unirse para enfrentar desafíos que el entorno presenta, es que la falta de comunicación impide aprovechar al máximo el capital humano que disponen.

Por lo regular el capital humano de una empresa familiar está integrado por miembros de una misma familia, por lo que amerita una gestión de cambio distinta, ya que el lazo familiar incide en la toma de decisiones. Este grupo familiar forma un equipo de trabajo que desarrolla sus habilidades para aportar efectivamente a la empresa.

Gestionar el capital humano es realizar acciones administrativas que mejoren las capacidades de los colaboradores en el uso de herramientas tecnológicas y de nuevos procesos, para incrementar la eficiencia y producción de la organización. Las herramientas tecnológicas están en mejoramiento continuo y por tanto la frontera de la eficiencia se amplía constantemente, junto a los cambios tecnológicos debe ir la predisposición de los trabajadores quienes deben fortalecer sus capacidades para aportar valor a la organización (Vainrub & Rodríguez, 2009).

Gestionar el cambio organizacional en una empresa familiar no es una tarea sencilla debido a entre otras causas, al alto nivel de resistencia que ponen los miembros de la familia propietaria, sea que estos estén relacionados de manera directa o indirecta en la organización, la resistencia se presenta tres formas: la primera provocada por el secretismo con el que son administradas estas empresas, la falta de información prolifera rumores y otras formas de comunicación informal deteriorando la cultura organizacional; la segunda se debe a que algún objetivo del líder de la empresa no ha sido considerada en el proceso de cambio; y la tercer resistencia está compuesta por las emociones y tradiciones impregnadas entre los miembros de la familia (Barret, 2006). Todo lo antes dicho podría suponer que gestionar el cambio no es tarea fácil, más aun en empresas familiares, pero el autor recomienda como medidas neutralizadoras: solicitar asesoría a consultores especializados en gestionar cambios organizacionales, transparentar la información y



aplicar las acciones recomendadas; otra medida de anulación a la resistencia al cambio es escuchar con mucha atención a las personas que se resisten, trátelos con respeto y desarme los argumentos de su resistencia; y sea consiente que para cambiar la organización debe invertir mucho recurso, dinero y tiempo, e inclusive ceder algunas posiciones o aspiraciones organizacionales (Barret, 2006).

## **Método**

El método de investigación que se aplica en este estudio es la observación y se emplea la entrevista como técnica de recolección de datos. Se consideran estudios realizados por otros investigadores, se verifican y se comprueban concepciones teóricas.

La investigación de campo se desarrolló en la ciudad Guayaquil, donde un gran porcentaje de las empresas existentes son de tipo familiar, algunas relativamente nuevas y otras longevas. Las empresas con más años son las que han demostrado adaptación al cambio, donde sus miembros han transitado este camino que en ocasiones ha sido desagradable.

Tomando como universo empresas familiares de más 15 años en el mercado automotriz se desarrolló una investigación con el fin de analizar la gestión del cambio organizacional, resaltando por un lado la dinámica del cambio en la empresa y por otro el criterio aplicado por los empresarios.

Hay que enfatizar que sobre este tema en el país se han realizado pocas investigaciones, constituyéndose en un aporte científico. Sin duda existen estudios sobre el cambio empresarial, pero pocos que se refiera a la gestión del cambio en empresas familiares; por otro lado, la investigación aporta conocimientos a las ciencias sociales y se postula como fuente de información secundaria para futuras investigaciones sobre la aplicación práctica del cambio en empresas familiares.

De manera específica, el estudio realizado fue de tipo cualitativa donde se entrevistaron a 10 empresas familiares del sector automotriz, ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 1: Ficha técnica de estudio		
Muestra de estudio	de	10 empresas familiares del sector automotriz
Sujeto de investigación	de la	Director o gerente de la empresa
Técnica e instrumento de estudio	de	Entrevista por medio de un cuestionario
Ambito geográfico		Guayaquil
Periodo de análisis	de	Noviembre y diciembre del 2016

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que el bajo volumen de empresas de la muestra empleada, se debe a limitantes o barreras que ponen las empresas familiares al momento de difundir información, es de resaltar que estas organizaciones no proporcionar información con facilidad.

### **Características de la gestión del cambio organizacional en empresas familiares.**

Mantener una empresa familiar hasta ser relevada por la siguiente generación no es una labor sencilla debido factores endógenos como es el acoplamiento de las personas a la estructura empresarial que demanda gestión profesional, separar la propiedad, planta y equipo de los vínculos familiares; la resistencia al cambio por parte de miembros de la familia es inevitable cuando creen que este va a disminuir sus beneficios en el interior de la organización.



Imagen 7: Curva de cambio organizacional, fuente (Vergara, 2012).

En términos generales, las partes que componen la curva del cambio organizacional son la negación, resistencia, exploración y el compromiso (Jaffe & Scott, 1996); entonces al gestionar estos elementos en las empresas familiares con la finalidad de anular la resistencia que los miembros de la familia ponen al cambio, se transforma en una actividad gerencial, proceso que involucra acciones operativas y estratégicas.

La presente investigación es analizada desde el punto de vista administrativo de las empresas familiares, el tipo de cambio aplicado por la muestra es transformacional. La necesidad de cambio nació por la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, entre ellas las informáticas. El uso de computadoras, periféricos e internet, que cambió de manera radical la forma de comunicarse y de realizar tareas cotidianas, ante lo cual los colaboradores tomaron posiciones de resistencia. La dirección organiza curso de capacitación para el uso de estas herramientas y aprovecha otras capacitaciones organizadas por proveedores y entes de gobierno.

### **Gestión del cambio organizacional en las empresas familiares.**

#### a) Negación.

Esta etapa se evidenció durante los primeros meses del proceso de cambio, tiempo durante el cual los colaboradores miraban los equipos con indiferencia, evitaban hablar de las capacitaciones a las que habían sido

convocados, cuestionaban el tiempo dedicado a las capacitaciones argumentando que lo podían utilizar en asuntos más provechosos, se preocupaban de la inversión realizada y de los espacios utilizados, se culpaban mutuamente por las decisiones de cambio tomadas.

La primera estrategia que se aplicó fue considerar a la comunicación como un aliado importante para disminuir la resistencia y se diseñaron mensajes personalizados debido a que existen colaboradores con diferentes niveles de educación, comprensión y responsabilidades. Los mensajes pretendieron relacionar las nuevas herramientas, la estructura de la organización, los procesos y la nueva cultura de trabajo.

Con la finalidad de evitar que la información se quede en el primer nivel, la dirección realizó reuniones individuales con los parientes involucrados, para informarles sobre los cambios y sus beneficios e indagar sobre su interpretación personal sobre el proceso de cambio que se estaba implementando, se lo animó al dialogo, se les escucho y aclaró las distorsiones provocadas por rumores.

b) Resistencia.

En esta etapa se conocieron rumores que cuestionaban la decisión de la gerencia, algunos criticaban a los que habían cambiado su actitud, trataron mediante propuestas cambiar las decisiones tomadas, comparaban los cambios adoptados por la empresa con otros fracasados y evitaban acercamientos al proceso, herramientas y personal que estaba colaborando.

La dirección por su parte buscó apoyo entre los colaboradores y formó grupos de trabajos encabezados por personas con alto poder de decisión y con el perfil adecuado que de credibilidad a su gestión. Se implementaron planes de capacitación selectivo, se apoyó la adquisición de nuevas habilidades y se incrementó la disponibilidad de recursos para el proceso. Se logra disminuir la resistencia al cambio.

c) Exploración

Los familiares son consiente que deben apoyar el proceso de cambio en la organización, que se están invirtiendo recursos importantes, comprenden que los programas de capacitación demandan de dinero y tiempo, y son recíprocos ante algunas prestaciones adicionales entregadas por la empresa para motivarlos a aceptar el cambio corporativo.

Los colaboradores que logran pasar las dos etapas de impacto negativa colaboran para aprender, piensan de manera diferente, se muestran predispuestos para aprender nuevos procesos, participan en lluvias de ideas para solucionar problemas o mejorar procesos y comienzan a tener una mejor visión de su rol dentro de la empresa.

La gerencia de su lado mantiene la firmeza del proceso de cambio y deja en claro que no existe negociación posible, se retroalimenta y realiza ajuste tanto en tiempo como en la disposición de recursos que apoyen el proceso.

d) Compromiso

En esta etapa el ambiente es más calmado, se nota confianza en los empleados al momento de utilizar los nuevos procesos o herramientas, demuestran que les agradan los cambios realizados, son más eficientes y eficaces, se expresan en plural demostrando ser parte del proceso,

Por su parte la gerencia convalida el proceso y los planes concretos, asegurándose de que se han derrumbado los muros invisibles entre la estructura, empresa y la familia. Además, también cambia la forma de gobernar la empresa, de comunicarse, de controlarla, cambia sus hábitos de trabajo, competencias, responsabilidades y se asegura de que las relaciones entre los colaboradores hayan mejorado.

e) Beneficios obtenidos

Siguiendo el proceso de las cuatro fases, los gerentes se aseguraron que los clientes no perciban el proceso de cambio y que por ningún motivo los servicios o productos acostumbrados a recibir pierdan la calidad ni la eficiencia acostumbrada, de esta manera se evitó pérdidas de clientes, devoluciones o demandas por incumplimiento.

Los colaboradores incrementaron su confianza hacia la administración, notaron que se estaba cimentando su futuro dentro de la organización, identificaron nuevas oportunidades de crecimiento y algunos incluso ampliaron sus objetivos. Dejaron de pensar como individuos y lo hicieron como grupo, departamento o sección, en otras palabras, se integraron, dejando de ser individuos dispersos y egoístas.

La integración o formación de equipos de trabajo trajo otros beneficios, la información se democratizó, dejando de estar en manos de una sola persona que en ocasiones impedía de manera voluntaria o sin querer su libre circulación o acceso, dándole a la empresa mayor margen de maniobra.

Todos los beneficios anteriores obtenidos por la implementación adecuada de un proceso de cambio organizacional permitieron mejorar la

governabilidad, todos los miembros de la empresa familiar dejaron de pensar en interés personales para perseguir los institucionales.

f) Limitaciones

Algunos gestores del proceso de cambio, tomaron a este proceso solamente como cambios de herramientas, como asuntos operativos y no como estratégicos, mermando la importancia que merecía este proceso. La demanda de recursos del proceso de cambio es otra limitante, en ocasiones es difícil armar el equipo de apoyo inicial, son pocos los colaboradores que confían en los resultados del proceso. Armar la logística de apoyo que involucre espacio, tiempos, capacitadores y capacitados a ratos se torna imposible, pero se supera con el apoyo de todos los involucrados.

Poco compromiso de la alta dirección, en ocasiones por lo lento del proceso (promedio de un año), inician con mucho entusiasmo el mismo que va descendiendo en el transcurso del tiempo debido a la poca colaboración de los involucrados, rumores y desinformación

En el análisis de la dinámica de proceso de cambio organizacional, objetivo de esta investigación, se concluye que los factores coadyuvantes del cambio son el humano, el buen uso del poder, proceso social y el liderazgo. El primero de los factores se refiere a que nunca se debe olvidar que se trata con personas y estas por naturaleza se van a resistir al cambio, se debe comprender a los colaboradores y gestionar el cambio desde el lado emocional. El segundo de los factores hace referencia al uso de sutiles e indirectos métodos de influencia para ejercer su poder. El tercero implica el aprovechar el conocimiento de la conducta de los colaboradores individualmente y en grupo, para facilitar el cambio. El cuarto factor es el liderazgo efectivo que debe existir en todas los departamentos o secciones de la organización y que se comprometan a apoyar el esfuerzo por el cambio.

Es verdad que las empresas familiares analizadas en esta investigación, pudieron salir exitosas del proceso de cambio organizacional, aplicando medidas que anularon la resistencia al cambio, sin embargo, se debe estar consciente de que esta tarea requiere de mucha atención para alcanzar feliz término, además es importante evitar disminuir el tiempo de duración de la curva del cambio (negación, resistencia, exploración y compromiso) con el afán de apresurar los resultados. En ocasiones los cambios se vuelven culturales y estos necesitan de periodos más largos, para alcanzar

la consolidación deseada y no queden solo en el inicio o asentamiento de bases.

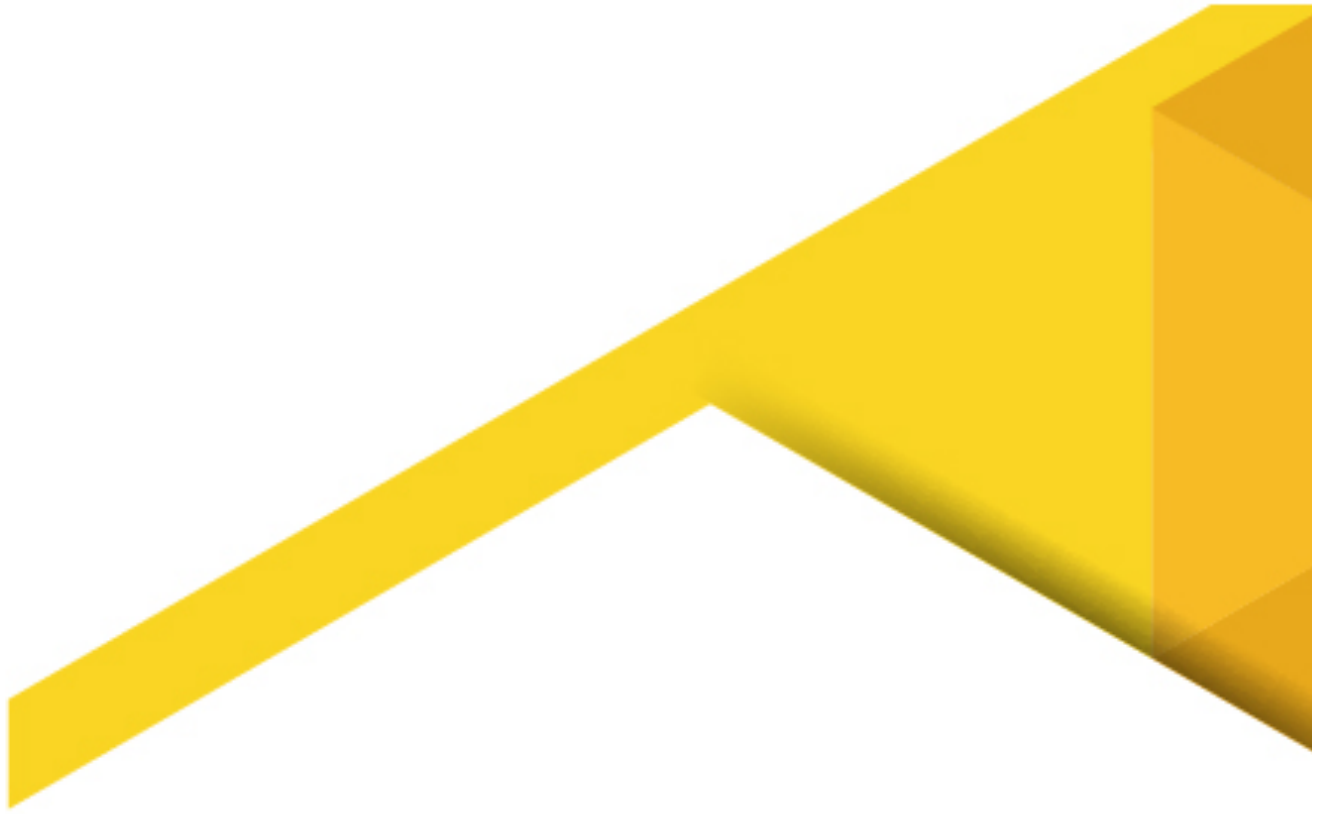
Entre las estrategias empleadas por los ejecutivos para llevar a feliz término el proceso de cambio de la empresa familiar están: valerse de la comunicación como un aliado importante para disminuir la resistencia y diseñando mensajes personalizados debido a que existen colaboradores con diferentes niveles de educación, comprensión y responsabilidades; además se busca apoyo entre los colaboradores y formó grupos de trabajos encabezados por personas con alto poder de decisión y con el perfil adecuado que de credibilidad a su gestión; otra estrategia aplicada fue dejar en claro que no existía negociación posible y que el proceso de cambio era irreversible, que solo se permite ajuste tanto en tiempo como en la disposición de recursos que apoyen el proceso; y finalmente se convalida el proceso y los planes concretos, asegurándose de que se derrumbaron los muros invisibles entre la estructura, empresa y la familia. El cambio se alcanza cediendo posiciones que permiten incrementar la colaboración, valores y el sentido de pertenencia de los familiares.

En este sentido planificar el cambio es importante, dividirlo en partes o subsistemas y presentar sus resultados a medida que se avanza en el proceso, coordinando la capacitación a los empleados con la incorporación de nuevas tecnologías y procesos. Demostrar que los cambios son efectivos, beneficiosos y conservar el equilibrio entre la incorporación de nuevos recursos tecnológicos y personal debidamente capacitado para operarlos. Estas acciones son percibidas por los colaboradores como apoyo de la dirección general, se alimentan tradiciones como el respeto, cooperación y confianza en que el proceso de cambio es exitoso.

Así, el comportamiento de la gerencia ayuda significativamente al programa de cambio, escuchando detenidamente el malestar de los familiares involucrados, sentir sus necesidades, presenta opciones de solución, realizando las modificaciones y ajustes correspondiente e iniciar el proceso de cambio debidamente informado. Por otro lado, es importante elevar la autoestima de los colaboradores antes y durante el proceso de cambio, estimulando su participación y apoyándolos.

Así mismo, en las empresas familiares hay que tener relaciones sociales armoniosas entre sus miembros, con el fin de disminuir la resistencia al cambio e incrementar la participación. Se aconseja consultar a los involucrados su participación en el proceso, de tal manera que sean ellos quienes decidan cómo y en que parte del proceso pueden participar. Muchas veces es mejor ceder posiciones para incrementar la colaboración, valores y el sentido de pertenencia de los familiares.





Ing. Jorge Manuel Coca Benítez, MSc.  
 Docente Universidad de Guayaquil UG  
 CPA Dolores del Rocío Ortiz Guevara  
 Universidad de Guayaquil UG  
 Eco. Rossana Ricaurte Parraga, MSc.  
 Universidad de Guayaquil UG

## **LA RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE SUCESIÓN Y EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PYMES EN LA REGIÓN COSTA DEL PAÍS. ECUADOR**

Una de las principales características de las empresas familiares es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia (Amat, 2004). Sin embargo, se considera que la sucesión de quienes ostentan el poder de dirigir es uno de los puntos más críticos en la vida de todas las empresas, tanto si éstas son familiares como si no lo son. Uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar, y particularmente el empresario, es la transición generacional, que se concreta en el relevo al frente de la organización y en la sucesión de patrimonio empresarial, en definitiva en su proceso sucesorio (Tápies, 2009). Importantes autores como Amat, Martínez, Belausteguigoitia, después de varias investigaciones identifican a la sucesión como un proceso crucial dentro de las organizaciones, por lo que se hace referencia al mismo como la institucionalización del carisma y lo consideran como uno de los grandes desafíos del liderazgo por el riesgo al que se expone la empresa y la posibilidad de sucumbir.

La esperanza de vida de las empresas familiares suele ser más corta que la del resto (Amat, 2004; Martínez, 2010), una de las causas fundamentales es que sus propietarios y directivos tardan en tomar cruciales decisiones para asegurar su continuidad, entre ellas la planificación anticipada de la sucesión (Martínez, 2010). La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para este tipo de empresas, por ende deben enfrentarla con plena conciencia, responsabilidad y pensamiento estratégico, puesto que muchos empresarios ni planifican ni eligen con tiempo a sus sucesores (Gómez-Betancourt, 2005; Tápies, 2009; Belausteguigoitia, 2011). No designar ni preparar con tiempo a los sucesores suele dejar a los herederos ante serios problemas, los cuales están expuestos a una fuerte presión emocional (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán & Gutiérrez, 2008; Martínez, 2010), económica y familiar, la cual desencadena problemas para el ciclo general de funcionamiento y de vida de la compañía.

El problema central en el desarrollo del presente trabajo investigativo, está relacionado a la ausencia de análisis de la relación de dependencia existente del ciclo de vida al proceso de sucesión de una empresa familiar pymes del sector bananero de la Región Costa del País.

Así también se pueden mencionar los siguientes problemas específicos:

- ✓ La inexactitud del tiempo (días, meses, años) para el manejo organizacional de cada generación y/o familia dentro del ciclo de desarrollo de la empresa.
- ✓ La falta de capital de trabajo de la familia empresaria para invertir en un proceso de asesoría formal que guíe toda la sucesión, la preparación de la familia empresaria, la adaptabilidad de los empleados y el impacto en el mercado.
- ✓ La informalidad y el nivel de profesionalización que poseen las pymes familiares bananeras de la ciudad de Machala limita la implantación de un plan de sucesión que regule, norme, controle y establezca claramente el panorama de sucesión y las personas responsables del rendimiento financiero de la empresa.
- ✓ La dilatación de la planificación y socialización del plan de sucesión dentro de la familia empresaria por temor a la resistencia familiar.

Hoy en día, tal como lo muestran las estadísticas, el relevo generacional puede causar un importante impacto en la empresa familiar (Martínez, 2010), ya que a pesar de la importancia que tiene la sucesión en una empresa, muchas veces es descuidada por las personas que la fundaron (normalmente padre, madre o ambos), porque consideran que no encuentran el momento apropiado para empezar a preparar a sus sucesores (Amat, 2004).

Algunos de los argumentos utilizados por los fundadores para dilatar la sucesión, es que sus hijos no cuentan con las características que son requeridas para llevar las riendas de toda una organización, para lo cual Ward (2011) acota que el proceso de relevo generacional debe responder a la situación actual en la que se encuentre la empresa y no solamente al perfil profesional requerido para el futuro líder, por ende, el proceso permitirá impulsar las habilidades y competencias de la persona, a la vez que fortalezca el desarrollo de la organización.

Dado que las sucesiones en pymes se manejan con total informalidad, es importante destacar el rol que cumple un buen gobierno y protocolo familiar, que establezca reglas claras y fundamentadas en las necesidades de la familia que lidera la organización (Gallo, 1998), así como de los otros colaboradores que muchas veces experimentan las consecuencias colaterales de los cambios generacionales informales y sin políticas.

Esta situación de riesgo (relevo generacional) no excluye a ningún tipo de empresa, no importa su actividad, antigüedad, o eficiencia, sea la empresa que sea, siempre y cuando sea familiar está expuesta a los conflictos en las sucesiones (Domínguez, 2014); es por esto que resulta de suma importancia conocer investigar hasta que etapa del ciclo de vida llegan las empresas familiares de acuerdo a la

generación que esté asumiendo el poder.

Las características de las familias son claves para que los procesos sucesorios se desarrollen con garantías de éxito. Es necesario que las familias sean capaces de desarrollar una comunicación sana y fluida que permita hacer planes para el futuro de la empresa (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008), que sean flexibles para resolver los conflictos que se produzcan (Miguélez, 2011) y que desarrollen la confianza e interés mutuo entre los miembros de la (Rodríguez, Rodríguez, & Rodríguez, 2009), para que de esta manera se desarrollen sentimientos de orgullo y apego por la empresa (Tarrats, 2010).

Martínez (2010) revela que la sucesión idónea es aquella que no es percibida, es decir, no se siente, nadie la advierte, y no provoca ningún tipo de malestar en la empresa. Una sucesión cuando es exitosa ocasiona que el valor de la empresa se eleve en el mercado, ya que esta sigue su curso normalmente como si no hubiera sucedido nada, en general toda empresa familiar que vive su relevo generacional es mejor evaluada cuando su transición ha sido exitosa y sin ningún tipo de contratiempo.

Dada la importancia que se destacó anteriormente, la pregunta central de este trabajo de investigación sería: ¿Cómo se lleva a cabo la relación de dependencia existente del ciclo de vida de las pymes familiares del sector bananero en la región costa del país a su proceso de sucesión o cambio generacional?

La continuidad de la empresa familiar es un desafío que precisa una empresa sana y una familia en armonía que transmita el mismo compromiso a las siguientes generaciones (Bosch, 2007). Planificar su propia sucesión y retirarse a tiempo de la gestión ejecutiva para dar paso a la siguiente generación –o a un gerente no familiar– es uno de los actos de mayor valentía que pueda realizar un empresario en su vida (Martínez, 2010). Si se afronta con naturalidad y con tiempo, no resulta tan complicada; pero, si se ve como una amenaza, puede convertirse en una pesadilla (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán & Gutiérrez, 2008; Guinjoan & Llauredó, 2009; Martínez, 2010).

Por otra parte, Pérez, Basco, García-Tenorio, Gímenez & Sánchez (2007) señalan que dentro de la extensa acumulación de publicaciones académicas y divulgativas relacionadas con la sucesión, se han especificado un conjunto de factores que afectan el proceso sucesorio. En muchas ocasiones, la decisión sobre el futuro sucesor realmente no se toma, sino que se asume que será un miembro de la familia (normalmente un hijo primogénito) el que acabe liderando la empresa, sin tener en cuenta los deseos de esta persona o su cualificación profesional, actitudinal y psicológica.

Es por esto que resulta de suma importancia a través del presente trabajo investigativo dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál debería ser el tiempo que cada generación debe permanecer manejando la organización durante cada etapa del ciclo de vida de las empresas pymes familiares bananeras de la ciudad de Machala?
- ✓ ¿Cuáles son las áreas de atención especial por un asesor externo en cada situación de relevo generacional?
- ✓ ¿Qué situaciones se deben desencadenar dentro de la empresa familiar para percibir que es necesario realizar el relevo generacional en la etapa en la que se encuentra la empresa?

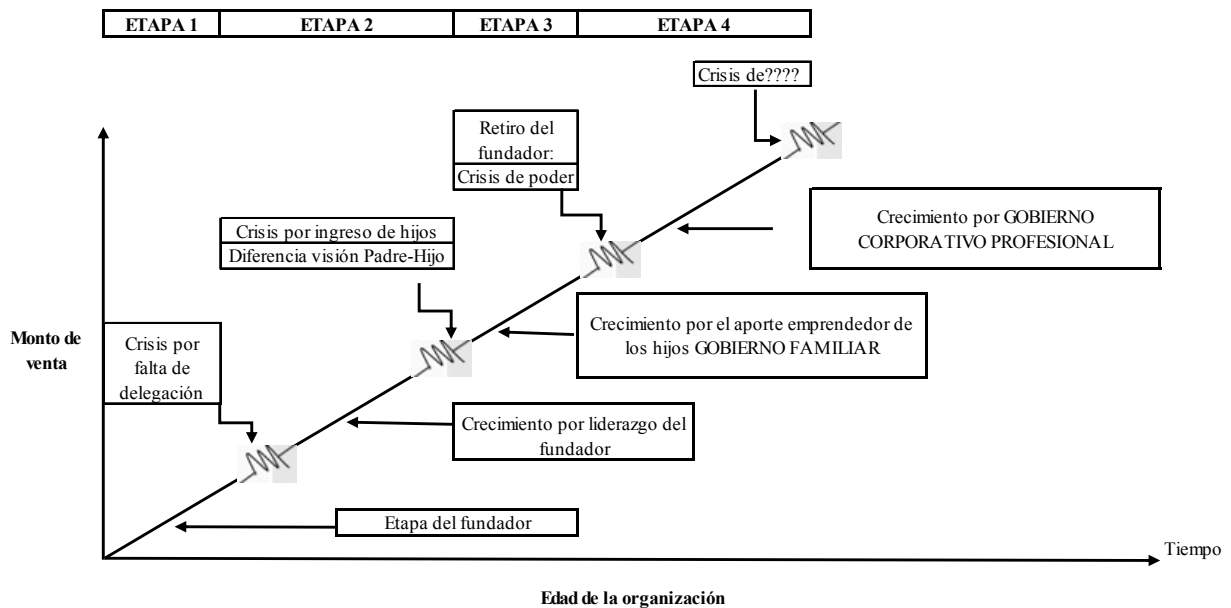
Según investigaciones realizadas, aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia. Otros autores de relevante importancia en este campo están de acuerdo con dichas investigaciones puesto que consideran que la influencia de la familia en las empresas representa algo negativo pues son una fuente de desorden, debilidad y confusión.

La planificación anticipada y en vida de la sucesión es crítica (Amat, 2004; Martínez, 2010), así como también, la estructuración y formalización del proceso de sucesión, los cuales no deben interpretarse como un sinónimo de tener plena garantía de que se encuentre la solución adecuada, pues cada caso es distinto y son múltiples las posibles situaciones que se pueden presentar. Por lo tanto, para obtener un resultado excelente en el tiempo, o mejor dicho para que la empresa sobreviva y perdure a lo largo de los años, se debe estar consciente de lo importante que es la sucesión en la empresa familiar; Tápies, 2009; Belausteguigoitia, 2011; Miguélez, 2011).

La sucesión está regulada por un reloj biológico, pues son las edades de los líderes de la empresa y de sus sucesores designados las que determinan el momento apropiado para la transferencia. El fenómeno de la sucesión, desde el punto de vista práctico, se inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador (Amat, 2004; Belausteguigoitia, 2011). De hecho, varios de ellos, antes de tener descendientes, se han imaginado que sus futuros hijos podrían dar continuidad a su negocio (Belausteguigoitia, 2011).

**Estrategias de investigación**

Gráfico 1. Ciclo de vida de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia con base en (Dodero, 2017)

El presente trabajo de investigación utilizará una metodología de diseño descriptiva y correlacional a través de la recolección de información cuantitativa y cualitativa y su nivel de relación entre variables. Adicional se utilizarán fuentes secundarias para un mejor análisis del estudio.

El uso de información de fuentes de entidades públicas como privadas será fundamental para el presente estudio, así como la guía de muchos recursos bibliográficos.

Para la consecución del primer objetivo se realizará búsqueda bibliográfica, ya que mediante la lectura de libros, revistas y páginas webs que proveen de información relativa a las pymes y las empresas familiares, sus situaciones actuales, estadísticas y las perspectivas de diversos expertos en la materia, permitirá fundamentar el estudio bibliográfico de la investigación.

Así mismo para poder analizar la situación actual de las pymes familiares del sector bananero de la ciudad de Machala, en lo que respecta a sus procesos de sucesión, se necesita conocer cómo se encuentra este sector en particular, para lo cual se realizarán encuestas a los propietarios de pequeñas y medianas industrias de la ciudad de Machala, ya que ellos son la fuente principal de recolección de información primaria para aclarar cómo perciben el ciclo de vida de sus empresas, así como sus procesos de relevo generacional.

Una vez hecho lo anterior se realizarán entrevistas a profundidad a expertos en el área de empresas familiares y de comercio en general de las pymes, dichas entrevistas contarán con preguntas de tipo abiertas y cerradas, ya que mediante esta técnica se podrá conocer las perspectivas profesionales que tienen los propietarios y sus sucesores acerca de este tipo de procesos. Esta técnica permite conocer con mayor profundidad resultados de tipo cualitativo que servirán para tener una mejor calidad de investigación.

La presente investigación utilizará un método de investigación de razonamiento cualitativo.

De esta manera primero se define una teoría como línea investigativa, posteriormente se plantea una hipótesis con base a los antecedentes especificados, para así poder realizar un proceso de observación y trabajo de campo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los individuos que intervienen en el sector de interés, para finalmente confirmar o rechazar la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Las fuentes a utilizar son de tipo primaria y secundaria, en donde se emplearán datos estadísticos de entidades públicas como privadas, así también la información encontrada en libros de textos del área de empresas familiares y de manejo de pymes.

En lo que respecta a las técnicas de recolección de información se puede mencionar a:

Encuesta: La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados, la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación similar.

El tipo de encuesta será de tipo exploratoria, mediante la cual se podrá realizar una mejor formulación del estudio, así como tener la primera aproximación de las variables claves objeto de la investigación.

Las encuestas serán realizadas a los empresarios propietarios de pequeñas o medianas empresas en la ciudad de Machala del sector bananero, las mismas que se llevarán a cabo por medio de la resolución de un cuestionario de no más de 10 preguntas, en las cuales se pretende conocer con mayor certeza la situación actual de las pymes familiares con respecto al relevo generacional.

El cálculo de la muestra se realizará tomando como soporte la base de empresas pymes de la Superintendencia de Compañías del sector bananero de la ciudad de Machala, lo cual arrojó un total de 103 empresas, de las cuales 67 son

familiares quedando un diferencia de 36 no familiares.

Al realizar el cálculo de la muestra para población finita se obtuvo que la cantidad de empresas a encuestar es de 58 pymes familiares del sector bananero de Machala, la fecha de corte en la que obtuvimos la información fue el 12 de enero del 2017.

La fórmula de la muestra de población finita es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Entrevistas: La entrevista es una técnica dentro de la metodología cualitativa que se utiliza para obtener información verbal de uno o varios sujetos a partir de un cuestionario o guion de temas. El tipo de entrevista a utilizar será de tipo individual, la cual se efectúa con un solo entrevistado y su contenido dependerá de la línea de investigación definida, mediante este tipo de técnica se puede establecer con mayor rapidez una buena relación con el entrevistado.

Como se mencionó anteriormente es fundamental que una empresa familiar cuente con un protocolo familiar formalmente elaborado y sobre todo comunicado con todos los integrantes tanto familiares como no familiares, ya que de esta manera, todos tendrán claro cuáles serán los procedimientos o requisitos necesarios para llevar a cabo el plan de carrera dentro de la organización en su posición familiar o particular. Ciertas empresas, con procesos más formalizados, identifican con tiempo que su compañía se está encaminando hacia un proceso de sucesión, ya que al menos hay ciertos indicadores que permiten pensarlo, por ejemplo: tener una posición económica consolidada, que todos los directivos de la empresa estén convencidos de que sobrevivirán a los cambios generacionales y también la existencia de planes de desarrollo tanto para directivos como para los empleados.

Es decir que la implementación de un plan de sucesión como tal permitirá a todos los miembros de la familia tener un mapa claro acerca de la trayectoria profesional que tendrán dentro de la empresa, asegurando de esta manera dos cosas trascendentales: la continuidad y la efectividad del desempeño que facilitan ese proceso transitorio de cambio de responsabilidades y cargos, a la vez que afianza el proceso de planificación estratégica y la preparación de talento claves para las áreas de mayor relevancia de la compañía. A pesar de ser tan importante para el desarrollo de una empresa familiar, siempre existe cierto grado de resistencia por parte de algunos miembros de la familia o también de las personas particulares que se encuentran trabajando en la compañía, ya que si no es manejado y elaborado de la manera adecuada las personas pueden sentirse perjudicadas o no tomadas en cuenta para ascensos.

Si bien es cierto el plan de sucesión no es la llave para abrir las puertas del éxito,



definitivamente representa un gran peldaño cerca de ella, porque para las empresas familiares la identificación del tiempo que vive dentro de su proceso de crecimiento, al igual que la preparación de un plan de sucesión, claro, definido y difundido permitirá compenetrar esfuerzos y unificar una sola visión empresarial del negocio.

## **Investigación de mercado**

La investigación de mercado realizada, haciendo referencia a las encuestas y entrevistas, fue una investigación de campo, que permitió conocer con un mayor grado de profundidad las condiciones actuales en las cuales se encuentra el mercado de las pymes familiares en la región, provincial del Oro, Machala con respecto a sus planes de sucesión y su ciclo de vida.

Dentro de dicha investigación se pudieron determinar ciertos aspectos de relevancia, que si bien es cierto fueron analizados en el capítulo anterior, cabe destacar algunos de ellos que corroboran la factibilidad de la realización de la presente propuesta:

- En la actualidad las pymes familiares de la ciudad de Machala tienen un tiempo promedio de permanencia en el mercado entre 15 a 25 años, es decir que son empresas relativamente jóvenes.
- Un 41,38% se encuentra en la etapa de inicio por el fundador, es decir que el patriarca de la familia aún se encuentra al mando de la misma, por lo que el proceso de sucesión aún no se ha iniciado.
- El 55,17% de las pymes familiares bananeras de la ciudad de Machala aún se encuentran en la etapa del crecimiento por parte del fundador, es decir que este aún se puede encontrar un poco reacio a ceder el poder, pero por los años promedio de permanencia que tienen las empresas, la etapa de transición se encuentra muy cerca.
- Así también un 63,79% de las empresas han atravesado crisis dentro de la llamada crisis del fundador la cual ha tenido una duración promedio de 3 a 5 años, sobre todo por las condiciones brindadas por el mercado.
- Finalmente de la totalidad de empresas encuestadas un 94.83% no posee un plan de sucesión, a pesar de que se encuentra muy cerca del límite de tiempo para que la transición generacional se ejecute.

Los datos anteriormente expuestos demuestran la necesidad de elaboración de un plan de sucesión que sirva como guía para aquellas pymes que se encuentran en la etapa de cambio generacional, esto no solamente podría ayudar a mejorar la planificación de la compañía a media y largo plazo, sino que también garantizaría la continuidad, efectividad y armonía familiar con respecto a los cambios que están próximos a realizarse.

Definiciones para un mejor entendimiento del plan de sucesión

Para una mejor comprensión de un plan de sucesión para una pyme empresarial del sector bananero de la ciudad de Machala, es importante tener en claro ciertos términos que se encontrarán presentes dentro del plan propiamente dicho. A continuación se mencionan los más relevantes:

- Gobierno corporativo: Es el conglomerado de normas y principios que regula tanto el diseño como el funcionamiento y la integración de los llamados órganos de gobierno y de esta manera rendir cuentas acerca de los resultados y rentabilidad al directorio, alta dirección y accionistas.
- Órganos de gobierno: Se encuentra integrado por el consejo de administración, el directorio y la junta de accionistas, es decir que representa la cúpula directiva de la empresa, en el caso de instituciones de menor tamaño vendría dado por la junta o consejo de familia que es aquella que delimita el rumbo y los lineamientos de la empresa.
- Plan de sucesión: Como su nombre lo indica, es el plan mediante el cual la organización familiar tiene preparado un soporte de cambio cuando la persona que se encuentra al mando esta por retirarse de la compañía, de esta manera ya existe otra persona adecuada que asuma sus funciones y su rol dentro de la empresa, por lo general el/la hija.
- Protocolo familiar: Es un acuerdo, por lo general realizado dentro del marco jurídico que contiene un sin número de normas, acuerdos y contratos celebrado entre personas que son familiares y a la vez comparten la propiedad de una empresa.
- Visión y misión familiar: Bajo el mismo concepto de la misión y visión empresarial, pero con el enfoque hacia el núcleo de la familia, es decir la razón de ser y la proyección de la familia empresaria en conjunto con la organización.
- Uso del plan de sucesión
- No solo por su nombre como tal, plan de sucesión, sino también por toda la influencia que puede tener dentro del proceso de crecimiento de una compañía y de la familia empresaria. El plan de sucesión ayuda a delimitar el campo de acción desde varias áreas que se detallan a continuación
- Tabla 1 Usos del plan de sucesión por áreas

• Área	• Uso
--------	-------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a mantener alineadas las nuevas adquisiciones, inversiones en bienes inmuebles y en general velar por el bienestar de la compañía y su mantenimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de la transferencia de control se encuentra también la transferencia de alcanzar presupuestos, volúmenes de venta y desde luego continuar con el crecimiento paulatino de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los planes de carrera, bandas salariales, políticas de contratación y selección de los miembros familiares, así como los criterios para la desvinculación de la compañía en caso de cualquier evento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los presupuestos generales de la compañía, así como la asignación de montos por retiro del fundador, alguna pensión de mantenimiento del fundador, presupuestos para la elaboración de nuevos proyectos por parte de la nueva dirección de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece protocolos para la realización de la actividad económica, desde luego nada se encuentra escrito en piedra y se puede modificar conforme las demandas del mercado lo ameriten, pero al menos se debe garantizar que el sucesor mantenga el core business de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general a otras áreas contribuye con políticas que le permiten tener una guía del accionar del sucesor de acuerdo a los antecedentes que se hayan dado con el fundador, ya que si bien es cierto cambia la cabeza en el 90% de los</li> </ul>

	casos la esencia de la familia se ve reflejada en la cultura organizacional que desarrollan
--	---

- Fuente: Elaboración propia

Tal como se encuentra consolidado en la tabla anterior el plan de sucesión ayuda a la gestión y funcionamiento general de toda la compañía, ya que de la mano del protocolo familiar, cada una de las personas sean estas particulares o no tienen delimitada muchas de las eventualidades que se pueden dar.

### Planificación previa del proceso de sucesión

Si bien es cierto el plan de sucesión requiere de todo un proceso para su implementación, de la misma manera se debe tener en cuenta aquel tiempo de preparación para que el plan de sucesión sea todo un éxito. Dentro del proceso de planificación previa para la realización de un plan de sucesión se dan los siguientes pasos:

- Identificar a los aspirantes: Este es un paso muy importante para la compañía, ya que es el fundador el que primero identifica quien será su aspirante a sucesor, ¿siempre tiene que ser el hijo mayor?, pues aunque no es una regla, por lo general es lo que sucede, porque el hijo mayor siempre siente la presión familiar de hacerse cargo del legado que ha construido el padre, sin embargo existen casos en los cuales son los hermanos menores, o aquel familiar que por sus gustos le apasiona la actividad de la empresa y el fundador lo ve como un candidato en potencia.
- Analizar y seleccionar al candidato: El proceso de análisis por lo regular es realizado también por el fundador y por los demás miembros de la familia que pertenecen al directorio, sin embargo dicho análisis no es algo reciente, porque se podría decir que la persona es analizada desde el momento que empieza a desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. En muchas familias se da el caso de que hay varios candidatos con igualdad de posibilidades para llegar a la dirección de la empresa, sin embargo siempre existe una que otra competencia, habilidad o rasgo que permite que uno despunte.
- Preparación del aspirante: Una vez que se ha exteriorizado la decisión de escoger a cierta persona, esta se debe preparar integralmente, porque tiene varios frentes a los cuales debe responder. Por dicha razón a continuación se muestra un listado de competencias a desarrollar para con la familia, directivos y empleados:

Tabla 2 Competencias de los sucesores

Competencias para con la familia	Competencia para con los directivos	Competencia para con los empleados
Solución de conflictos	Facilidad de comunicación	Liderazgo
Motivación	Enfoque a resultados	Adaptabilidad
Compromiso	Capacidad crítica	Flexibilidad
Integridad	Escucha activa	Sociabilidad
Decisión	Creatividad	Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración del autor

- Observación de acciones, reacciones y comportamientos: La observación por lo general además de realizarla el fundador, siempre va soportada de la experticia del departamento de talento humano, para de esta manera poder levantar un perfil integral del posible sucesor para un análisis que vaya más allá de los lazos de consanguineidad que se pueda tener.

## Implementación del proceso de sucesión

Para la implementación de un plan de sucesión es necesario seguir los siguientes pasos, de tal manera que se pueda llevar todo el camino con total claridad entre los participantes tanto familiares como no familiares.

- Definición de misión y visión familiar: Como se explicó con anterioridad, la misión y visión familiar es el enfoque que como familia empresaria se le quiere dar a la empresa es decir ¿Qué es? y ¿hacia dónde? Se quiere llevar a la empresa familiar de la mano de los esfuerzos de los miembros familiares.
- Preparar un plan de jubilación: A pesar de que es sumamente relevante, muchas veces es dejado de lado, ya que tanto la familia como los directivos particulares de la empresa se centran en la transición corporativa dejando de lado los planes del fundador, sus sentimientos y sus condiciones psicológicas con respecto a su abandono de la compañía.

Es importante que se prepare un plan de jubilación atractivo para el fundador, de tal manera que pueda actuar como asesor externo, que aún sienta que su presencia es importante en la compañía y que sus empleados aún lo respetan.

- Inmiscuir a él o los aspirantes al proceso: Es importante que la sucesión sea comunicada desde un principio a las personas que se encuentran inmiscuida en ella, es decir que ni el fundador, la familia o el departamento de talento humano puede tomar acciones o realizar un plan a futuro sin antes haber comunicado de las proyecciones que se tienen con respecto de esa persona que es considerado como un candidato.

Una manera bastante acertada para hacerlo es a través de una reunión con las personas más importantes de la compañía y de la familia, de tal manera que se comunique la decisión como un consenso y la otra persona se sienta plenamente considerada para el puesto.

- Recorrer áreas del negocio por parte del sucesor: Desde luego el sucesor debe familiarizarse con todas las áreas de la compañía, para lo cual no solamente tuvo que haber empezado laborando en cada una de ellas, sino que debe prestar especial atención al funcionamiento global de la empresa, desde sus áreas productivas hasta sus áreas de comercialización, financiera, etc. Sin embargo las áreas que son consideradas como estratégicas demandan de su mayor atención.
- Plan de comunicación inicial: Aunque posteriormente se explicará a mayor detalle el tema comunicacional, siempre es importante mantener informados a las personas que se encuentran en el círculo cercano de la sucesión acerca de lo que se encuentra ocurriendo, con una sencilla reunión será suficiente.
- Planeamiento estratégico del negocio junto con la sucesión: En este punto se debe hacer un nuevo planeamiento estratégico ligado a la nueva línea directiva que tendrá el sucesor desde que empiece a tomar el timón de la empresa. Esto incluye: análisis FODA-DODA, PESTEL, fuerzas de Porter, objetivos estratégicos (SMART), definición de misión y visión, estrategias empresariales y planes estratégicos.
- Seleccionar al sucesor: Aunque parece una sencilla acción, es el resultado de un largo proceso, tal como se lo ha venido explicando en el desarrollo del presente capítulo, ya que dicha selección es el resultado de un sin número de esfuerzos familiares, empresariales y en general de todo el equipo de trabajo que se encuentra por detrás de la selección.

- Elaborar plan de desarrollo personal a la medida del sucesor: La sucesión en sí solo es el inicio del proceso, por lo que se debe tener la certeza de que el sucesor continuará con su preparación técnica, emocional y por competencias, es decir que el departamento de talento humano debe armar un plan de desarrollo a la medida, de tal manera que se potencia todas las cualidades del individuo, se realicen sesiones de coaching, mentoring, entre otros y así el sucesor sienta que conforme él o ella se esfuerza por el crecimiento de la compañía y el bienestar de la familia, también se da un crecimiento en sí mismo desde diferentes ámbitos.
  
- Definición del rol empresarial de otros miembros familiares: De acuerdo al comportamiento más común de las empresas familiares, es normal que en una de ellas labore una gran cantidad de miembros familiares, directos o indirectos, por lo que la alta dirección siempre siente que tiene ese respaldo, sobre todo si se consideran personas de confianza. Por tanto los roles deben estar muy bien definidos, con sus limitaciones y campos de acción.
  
- Transferencia de propiedad y control: Dentro del área de la sucesión, es importante la parte legal también ya que desde luego con el retiro del fundador este debe dejar en claro y con el respectivo respaldo legal toda la transferencia de acciones, propiedades, cargos y cualquier otra cosa que amerite un trámite legal de por medio, esto resguarda no solamente al sucesor, sino también al directorio y a toda la familia en general.
  
- Creación de órganos de gobiernos y equipos de trabajo
 

Normalmente el éxito de una compañía depende de su equipo de trabajo y desde luego las empresas familiares no son una excepción, para lo cual se crean los órganos de gobierno tienen sus funciones determinadas dentro del proceso de sucesión, estos son: junta de accionistas, consejo de administración y directorio.
- Plan de comunicación formal a la organización acerca del proceso sucesorio.
- Una vez que el plan de sucesión es todo un hecho este debe ser comunicado hacia aquellas personas que tienen una relación muy cercana con la compañía, de esta manera el proceso es más llevadero y menos repentino para todos, es por eso que se lo ha dividido en ciertos grupos:

- Empleados: La comunicación con los empleados se puede realizar por medio de campañas de correo electrónico mensual o quincenal, uso de la cartelera corporativa, redes sociales, comunicación directa con los jefes de área.
- Familia: la forma más efectiva es a través de la realización de un consejo de familia mensual donde se formalice todo tipo de información para su futura difusión en la compañía. .
- Equipo directivo: A través de las reuniones de directorio mensual o quincenal.
- Clientes: Circulares comunicacionales, campañas de mailing directo hacia los clientes, comunicación a través de la página web corporativa y de redes sociales. En el caso de los clientes más fuertes e importantes reuniones personalizadas entre el sucesor y el propietario de la otra empresa para aclarar cualquier duda que pueda existir.
- Proveedores: Circulares comunicacionales, campañas de mailing directo hacia los clientes, comunicación a través de la página web corporativa y de redes sociales.

#### Evaluación del proceso de sucesión

Establecimiento de estrategias de evaluación: Es importante que todo proceso que se lleve a cabo en la empresa familiar vaya de la mano de un proceso de evaluación constante, que permita medir los progresos o retrocesos de la compañía. Para lo cual a continuación se detallan los más relevantes:

- Indicadores de desempeño para el sucesor: Aquí se pueden incluir indicadores relacionados con la parte de sus conocimientos y competencias, normalmente evaluados por el departamento de talento humano.
- Indicadores de evaluación de la empresa: Representados en indicadores como rentabilidad, retorno de inversión, porcentaje de los dividendos que le corresponde a los accionistas después de cada ejercicio económico, productividad, reinversión, inversión en bienes muebles, inmuebles, expansión de las operaciones comerciales de la empresa.
- Encuestas de clima laboral: Realizada a los empleados para conocer su sentir con respecto con el nuevo sucesor, los efectos de sus decisiones en su personal, su trato, entre otros.
- Evaluación a clientes y proveedores: A través de encuestas de satisfacción ya sea por diferentes vías como correo electrónico, tablero digital, redes sociales o in situ.
- 
- Formas de seguimiento a la estrategias: Las estrategias pueden ser evaluadas de acuerdo a ciertos criterios que se detallan a continuación:
- Cuantitativo: Los resultados cuantitativos que están básicamente enfocados en la rentabilidad del negocio.



- Cualitativo: Enfocados al trato con clientes, proveedores, empleados y directivos, el fortalecimiento o pérdida de las relaciones comerciales con dichos actores.
  - Tiempo: Si la aplicabilidad de dichas estrategias se realizó para que sean evaluadas a corto o largo plazo
  - Objetivos SMART: Uno de los más importantes, la evaluación de los resultados a través del establecimiento de objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, reales y que se puedan medir en un lapso de tiempo determinado.
- Beneficios que aporta la propuesta a la organización
 

Los beneficios de un plan de sucesión son infinitos, por un lado garantiza la continuidad de la empresa en el mercado y desde luego eso trae consigo el bienestar económico y profesional de la familia empresaria.

Otro de sus beneficios radica en que indiferentemente de su tamaño, la empresa familia aporta con una gran cantidad de plazas de empleo para un país y por ende ayuda a dinamizar la economía desde su campo de acción.

Un plan de sucesión ayuda a preparar tanto al fundador como al sucesor de que llegará el momento en el que uno deba dejar el poder y el otro recibirlo, mientras tanto se aseguran ambas partes de pasar por la empresa para ganar el conocimiento de campo y también profesional que se requiere para liderar una compañía con todo lo que ella incluye.

Finalmente otro de sus beneficios es que disminuye los conflictos dentro del núcleo familiar, ya que las personas pertenecientes a la misma generación saben que requisitos deben recopilar para poder dirigir la empresa y también deberán aceptar el hecho en el caso de no poder llegar a las instancias que se hubiera querido.

La ausencia de análisis de la relación de dependencia existente del ciclo de vida al proceso de sucesión de una empresa familiar, pymes del sector bananero de la ciudad de Machala, obstaculiza el crecimiento de la misma.

La inexactitud del tiempo (días, meses, años) para el manejo organizacional de cada generación y/o familiar dentro del ciclo de desarrollo de la empresa, crea incertidumbre en aspectos administrativos y generacionales.

La falta de capital de trabajo de la familia empresaria para invertir en un proceso de asesoría formal que guíe toda la sucesión, la preparación de la familia empresaria, la adaptabilidad de los empleados y el impacto en el mercado, factores determinantes para el desarrollo a lo largo del tiempo.

La informalidad y el nivel de profesionalización que poseen las pymes familiares bananeras de la región limita la implantación de un plan de sucesión

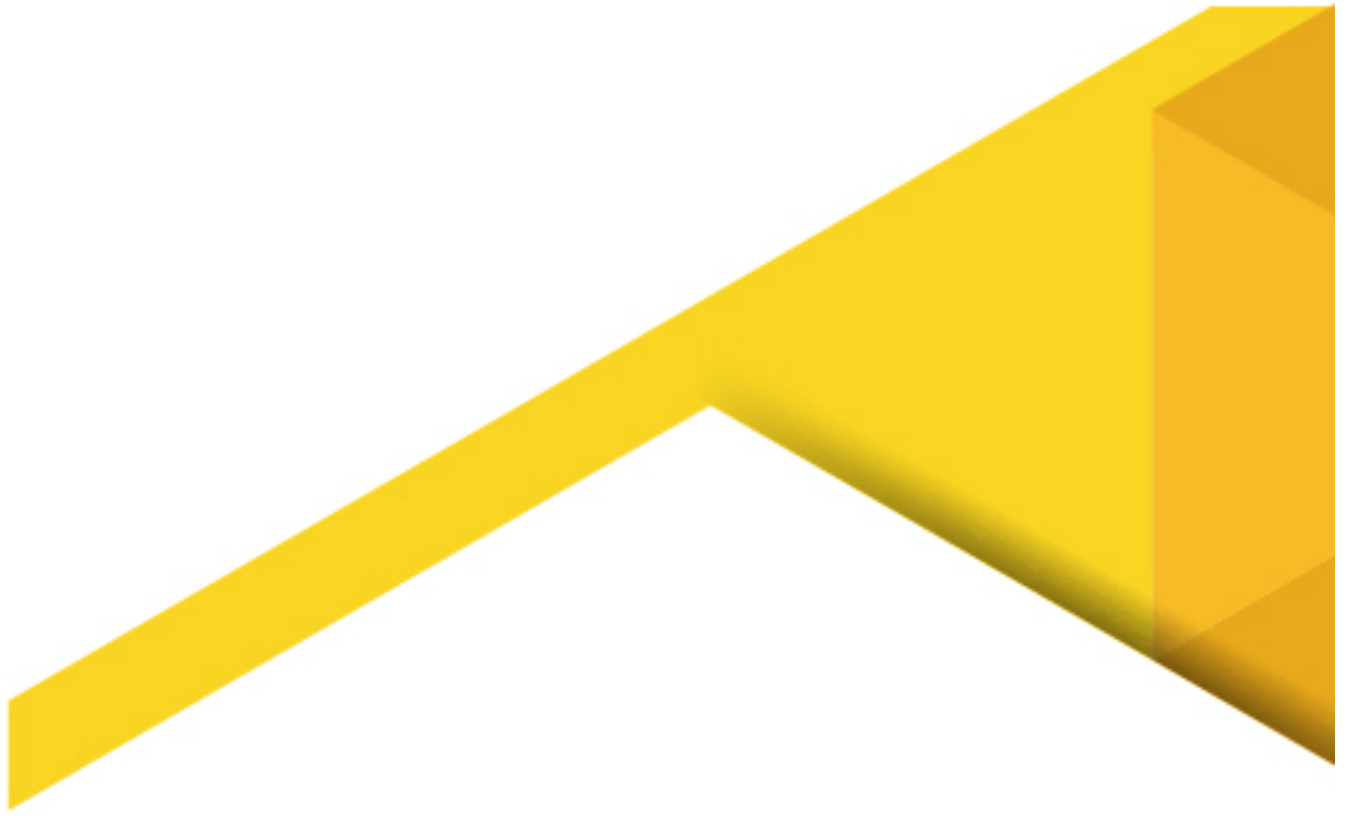
que regule, norme, controle y establezca claramente el panorama de sucesión y las personas responsables del rendimiento financiero de la empresa.

La determinación del periodo de tiempo para el manejo organizacional de cada generación, permitirá conocer con claridad el ciclo de vida de una pyme familiar del sector bananero de la Región y ciudades costeras.

La identificación de las áreas que requieren de asesoría externa ante el relevo generacional en cada etapa del ciclo de vida, permitirá un mayor grado de adaptabilidad en el proceso de sucesión de una pyme familiar del sector bananero de la región.

La elaboración de un plan de sucesión permitirá aumentar el nivel de profesionalización de la empresa, a la vez que controlará el proceso de relevo generacional de una pyme familiar del sector bananero de la región.

La elaboración de un plan de socialización permitirá la difusión tanto en el entorno profesional como personal para la disminución de conflictos dentro del proceso de sucesión de una pyme familiar del sector bananero de la región.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Estatal de Administración Tributaria de España. (2011). Mecanismos eficaces de recuperación de los adeudos: Medidas cautelares, facilidades o acuerdos de pago y remate de bienes. *La Cobranza Administrativa Como Mecanismo Efectivo de Incremento Del Recaudo*, (1), 1–20.
- Ángel, J., Kizys, R., & Manzanedo, L. (2015). Regresión logística binaria. *Universitat Oberta de Catalunya*, 1–17.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitucion de la Republeca del Ecuador*. Montecristi.
- Banco de la Republica Actividad Coltural. (2017). [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/factores\\_de\\_produccion](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/factores_de_produccion). Retrieved from [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/factores\\_de\\_produccion](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/factores_de_produccion).
- Bette, M., & Eijdsen, A. van. (2011). Las Facultades de Cobro de las AATT: La Cobranza Administrativa vs la Cobranza Judicial. *La Cobranza Administrativa Como Mecanismo Efectivo de Incremento Del Recaudo*. Conferencia Técnica Del CIAT Lisboa, 30.
- Bravo, C., Maldonado, S., & Weber, R. (2010). Experiencias prácticas en la medición de riesgo crediticio de microempresarios utilizando modelos de credit scoring. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 24, 68–88.
- Centro de Estudios Fiscales CEF. (2017). Página web oficial <https://cef.sri.gob.ec/>
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias CIAT. (2009). *Curso Especializado de Administración Tributaria*. Madrid.
- Centro Interamericano de Administraiones Tributarias CIAT. (2011). *La competencia para el cobro administrativo coactivo y amigable: Estructuras administrativas, alcances, ventajas y desventajas*, 1–12.
- Coloma, P., Weber, R., Guajardo, J., & Miranda, J. (2006). Modelos analíticos para el manejo del riesgo de crédito. *Trend Management*, 8, 44–51.
- Economyproject. (2015, abril Lunes). Necesidades. Retrieved from <https://economyproject.wordpress.com/2015/04/11/necesidades-bienes-y-escasez/>.
- Economia. WS. (n.d.). <http://www.economia.ws/mercado.php>. Retrieved from <http://www.economia.ws/mercado.php>.
- Ecuador, A. N. (2008). *Las importaciones*. Montecristi, Manabi, Ecuador.
- Ecuador, M. d. (2013). presupuesto 2013. Quito: [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_presupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_presupuesto_para_2012).
- Economía, M. d. (2014). presupuesto 2014. [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_presupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_presupuesto_para_2012).
- Finanzas, M. d. (2015). Presupuesto 2015 del Ecuador. Quito: [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_presupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_presupuesto_para_2012).
- Ecuador, M. d. (2016). Presupuesto 2016. [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_presupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_presupuesto_para_2012).
- Gómez, A., & Corrales, M. (2009). *El cobro ejecutivo de tributos en sede administrativa*. Universidad para la Cooperación Internacional.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometria*. McGraw-Hill (Quinta edi). McGrawHill. Retrieved from

- <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Econometria#6>
- Gutiérrez, M. (2007). Credit scoring models: what, how, when and for what purposes. Munich Personal RePEc Archive, (16377). Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/16377/>
- He, Z., & Xiong, W. (2012). Rollover Risk and Credit Risk. *The Journal of Finance*, 67(2), 391–430. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2012.01721.x>
- Khashman, A. (2010). Neural networks for credit risk evaluation: Investigation of different neural models and learning schemes. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6233–6239. <http://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.101>
- Martínez Sánchez, J. F., & Venegas Martínez, F. (2013). Riesgo operacional en el proceso de pago del Procampo Un enfoque bayesiano. *Contaduría Y Administración*, 58(2), 221–259. [http://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71216-6](http://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71216-6)
- Medina, E. (2008). Modelos de elección discreta. *Revista Universidad EAFIT*, 44(152), 66–79. <http://doi.org/10.4067/S0717-92002003000300001>
- Puertas, R., & Martí, M. L. (2013). Análisis del credit scoring. *Revista de Administración de Empresas*, 53(3), 303–315. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902013000300007>
- Ministerio de finanzas del Ecuador. (2012). <http://www.ecuaPresupuesto> 2012. Quito: [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_presupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_presupuesto_para_2012).
- Ramírez, A. (2007). Técnicas de minería de datos aplicadas a la construcción de modelos de score crediticio : Estado del arte. Universidad Nacional de Colombia, 1–10.
- Ruiz, H. (2013). Diseño de un modelo matemático para optimizar la gestión de un sistema de cobranza en una empresa comercial, 89.
- Saavedra, M. (2010). Propuesta de gestión para la ejecución coactiva, aplicable a la Administración Tributaria Central. Universidad Politécnica Salesiana.
- Schreiner, M. (2002). Ventajas y desventajas del scoring estadístico para las microfinanzas. *Microfinance Risk Management*, 1–40.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador SRI. (2017). Página web oficial
- SENAE. (2013). <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-esta-estructurado-la>. Retrieved from <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-esta-estructurado-la>.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2013). <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-esta-estructurado-la>. Retrieved from <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-esta-estructurado-la>.
- S.R.I., Servicio de Rentas Internas. (2017, Mayo). <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>. Retrieved from <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>
- SRI. (2017, Mayo). <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>. Retrieved from <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>: <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>
- S.R.I., Servicio de Rentas Internas. (2017, Mayo). <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>. Retrieved from <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>: <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>
- SRI. (2017, Mayo). <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>. Retrieved from <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>: <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>
- Economyproyect. (2015, abril Lunes). Necesidades. Retrieved from <https://economyproyect.wordpress.com/2015/04/11/necesidades-bienes-y-escasez/>.
- Banco de la Republica Actividad Cultural. (2017). [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/factores\\_de\\_produccion](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/factores_de_produccion). Retrieved from [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/factores\\_de\\_produccion](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/factores_de_produccion).
- Economia. WS. (n.d.). <http://www.economia.ws/mercado.php>. Retrieved from <http://www.economia.ws/mercado.php>.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.
- Telegrafo. (n.d.). SENAE. Carta del Servicio Nacional de Aduanas SENAE, pp. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cartas-al-director/1/carta-del-servicio-nacional-de-aduana-del-ecuador-senae>.
- SENAE. (2013). <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-esta-estructurado-la>. Retrieved from <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-esta-estructurado-la>.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2013).

- <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-esta-estructurado-la>. Retrieved from <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-esta-estructurado-la>.
- Servicio de Rentas Internas S.R.I. (2016). Impuesto al Valor Agregado. Quito: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>.
- Servicio de Rentas Internas S.R.I. (2017). Impuesto a los Consumos Especiales ICE. <http://www.sri.gob.ec/de/10134>.
- Ministerio de finanzas del Ecuador. (2012). <http://www.ecuaPresupuesto 2012>. Quito: [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_pr esupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_pr esupuesto_para_2012).
- Ecuador, M. d. (2013). presupuesto 2013. Quito: [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_pr esupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_pr esupuesto_para_2012).
- Economía, M. d. (2014). presupuesto 2014. [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_pr esupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_pr esupuesto_para_2012).
- Finanzas, M. d. (2015). Presupuesto 2015 del Ecuador. Quito: [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_pr esupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_pr esupuesto_para_2012).
- Ecuador, M. d. (2016). Presupuesto 2016. [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/asamblea\\_nacional\\_aprueba\\_pr esupuesto\\_para\\_2012](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/asamblea_nacional_aprueba_pr esupuesto_para_2012).
- CEPAL. (2002). El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Diadas, equipos, puentes y escaleras. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Jimenez, M., & Pina, H. (2011). Capital social en empresas familiares. REDALYC. ORG, 255-273.
- Vainrub, R., & Rodriguez, A. (2009). Empresas familiares. (pp. 30-42). Mexico: Debates IESA.
- Andersen, A. (1998). Prácticas de gerencia del siglo XXI. La gerencia ejecutiva (p. 19). España: La Palma.
- Toffler, A. (1973). FUTURO, EL "SHOCK" DEL. PLAZA & JANES S.A., 34-51.
- Diebold, J. (1952). Automation. American Management Associations, 89-101.
- Thomson, G. (1956). El futuro previsible. Madrid: Taurus.
- CHIAVENATO, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw Hill.
- Anderson, D. &. (2001). Beyond change Management: advanced strategies for today's transformational leaders. Jossey-Bass / Pfeiffer, 63-91.
- Hubell, L. (2002). The adoption of innovative work practices in service establishments. The international Journal of Human Resource Management, 16-46.
- Calderón, G., Cuarta, J., & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 3.
- Garstka, J. (2012). El reto de la transformación. Nato, 59-90.
- Jaffe, D., & Scott, C. (1996). Empowerment. Grupo Editorial Iberoamerica, 23-67.
- IDE, PERSPECTIVA. (2007, ABRIL 20). IDE. ESCUELA DE NEGOCIO . Retrieved from IDE. ESCUELA DE NEGOCIO WED SITE: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-abril-2007/680-todo-queda-en-familia>
- EL UNIVERSO. (2012, Abril 16). El Universo. Retrieved from El Universo web site: <http://www.eluniverso.com/2012/04/16/1/1356/90-firmas-guayaquil-son-empresas-familiares.html>
- Barret, J. (2006). The Family Business Leadership Handbook. IFERA, 101-145.
- Vergara, G. (2012, SEPTIEMBRE 4). Clase del Prof. Gonzalo V. Retrieved from Clase del Prof. Gonzalo V Web site: <http://gonzalovergara.com/profe/como-manejar-la-curva-del-cambio/>
- Ecuador, A. N. (2008). Las importaciones. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Vainrub, R. y. (2009). Empresas familiares: sinergia o desastre. Debates IESA, 30-32.
- newsmaker4. (2011, 11 23). Retrieved 12 5, 2016, from [http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver\\_nota.php?id\\_noticia=121582&id\\_edicion=8018&news=123&cli=97&accion=ampliar](http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=121582&id_edicion=8018&news=123&cli=97&accion=ampliar)
- Daniel, B. O. (12, 2 21). Monografías. Retrieved 12 4, 2016, from <http://www.monografias.com/trabajos94/resistenciaalcambio/resistenciaalcambio.shtml>

ISBN: 978-9942-760-58-6



9 789942 760586