

## **COMERCIO Y NEGOCIO N°2**

### **Dinámica económica de frontera**



#### **FREDDY RICHARD QUINDE SARI**

Licenciado en Publicidad y Marketing por la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito. Egresado del programa de post grado en Administración Deportiva por la Universidad Politécnica del Ejército. Diplomado superior en investigación en Currículo y Didáctica, Diplomado superior en investigación Educativa, Magister en Educación Mención Educación Superior, Magister en Gerencia Empresarial con Mención en Marketing, por la Universidad Tecnológica América.

Docente Titular Auxiliar en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, desde el 2009.

#### **LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS**

**Estado del arte desde la perspectiva de aplicación de la Evaluación de la**

**Facilitación del Comercio y el Transporte (FFCT)**

**(Entregado 08/11/2012 - Revisado 13/12/2012)**

**Universidad Politécnica Estatal del Carchi**

**Escuela de Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional**

**freddy.quinde@upec.edu.ec**

#### **INTRODUCCIÓN**

Como punto de partida, es necesario entender que un proceso debe ser concebido como conjunto de actividades coordinadas u organizados; estos términos implican trabajo conjunto y simultáneo, bajo ciertas circunstancias hacia un objetivo común de quienes participan en las actividades. Luego, también es importante acoplar el término actual denominado Gestión o Administración por procesos (Business Process Management o BPM por sus siglas en inglés) esta metodología acuñada desde la raíz del concepto de Edwards Deming, el círculo PDCA, (Plan, Do, Check, Act en inglés o Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que a su vez es una estrategia de mejora continua de la calidad basada en un concepto anterior ideado por Walter Shewhart, denomina espiral de mejora continua.

Enero-Diciembre 2012

## **COMERCIO Y NEGOCIO N°2**

### **Dinámica económica de frontera**

Esta previa conceptualización, muestra una retrospectiva integral competitiva, de los productos, los servicios, de la calidad, de los costos, de la productividad, de los precios; con el fin de incrementar la participación del mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa u organización. Es decir, una metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño, lograr eficiencia y eficacia, a través de la gestión de los procesos. Nótese que se incorpora la palabra gestión, desde su concepto etimológico del latín gestio, gestionis gestus que significan hecho concluido. Entonces, se debe discutir dos criterios, el primero la administración por procesos y, el segundo, administración de los procesos. Los dos criterios se refieren al cambio operacional de la empresa que buscan migrar de una operación funcional a una operación de administración de los procesos.

Tomemos el segundo criterio, la administración de los procesos entendiéndose que los procesos en la corporación están plenamente definidos y articulados, lo que se busca es administrarlos, lo inmediato entonces, es entender el término administración como una herramienta para traducir el plan estratégico de la corporación. Paradójicamente la administración también es un proceso cuyo objeto es la coordinación de los recursos para lograr un objetivo con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, 2002)

#### **Los procesos de comercio internacional**

Al parecer debemos guiarnos por administrar los procesos, no es que esté de moda, más bien es lógico, cuando entendemos que los procesos se mejoran, lo que implica que de antemano existía un conjunto de actividades y que éstos necesitan de mejorar en tiempo y recursos, y no de ser eliminados o replanteados, pues forman parte de una cadena de producción o servucción<sup>1</sup> que al ser eficiente es óptima, en cambio al ser lenta ralentiza el proceso de producción o servucción global y crean los denominados cuellos de botella.

Al respecto de los procesos del comercio internacional en el 2001 el Banco Mundial elaboró la primera metodología de Evaluación de la Facilitación del Comercio y el Transporte (EFCT). Esta consiste en un sencillo instrumento para analizar los cuellos de botella de las cadenas de abastecimiento internacional y preparar las medidas correctivas necesarias. La EFCT está diseñada para entender los procesos y facilitar las actividades del comercio y la logística en países en desarrollo. La principal contribución de la EFCT

## COMERCIO Y NEGOCIO N°2

### Dinámica económica de frontera

es la información que puede obtenerse mediante la realización de entrevistas a los participantes de cada uno de los procedimientos y transacciones que conforman la cadena de abastecimiento, incluidos proveedores de servicios tales como freight forwards, exportadores, transportistas y los servicios bancarios, al igual que organismos públicos como la aduana, es decir, los servicios que prestan las Operadores de Comercio Exterior (OCEs) quienes forman el grupo logístico que dan forma a los procedimientos operativos en una dirección distrital de aduana.

#### **Los servicios de logística y los procedimientos operativos en la dirección distrital de aduana Tulcán.**

El aporte de la EFCT es particularmente identificar ineficiencias en las cadenas de abastecimiento internacionales y problemas que limitan la capacidad de un país para competir en el mercado global. Dicha evaluación examina dificultades que afecta tanto la competitividad de las exportaciones, como la capacidad de importar y distribuir bienes de consumo y materias primas para la producción, en si es un modelo metodológico de evaluación, una herramienta diagnóstica de los procesos y como tal debe ser utilizada para ese propósito, el análisis y el diagnóstico.

El modelo aplicado a la realidad inmediata de la dirección distrital de aduana Tulcán, permite obtener información inteligente que permitirá tomar decisiones administrativas conjuntas, que agilicen los procesos mas no permitiría cambiar actividades, quizá evidenciar falencias, lo que limita el resultado a conclusiones y sugerencias. Y como toda evaluación “ayuda a identificar las medidas correctivas necesarias para facilitar el comercio, el transporte y mejorar su competitividad” (Cari, 2010, p. 122).

El conjunto de objetivos de la EFC varía según las necesidades de la OCE debido a que el alcance de la evaluación puede llegar a ser bastante amplia, es importante definirlos cuidadosamente, para este caso la importación y exportación que son los procesos en los que participan todas la operadoras. Entonces, esta herramienta es útil para identificar el uso de los resultados esperados en la actividad del comercio internacional.

Las razones para realizar esta evaluación, debe ser apoyar el diálogo público- privado acerca de las oportunidades y mecanismos disponibles para mejorar la competitividad del

## COMERCIO Y NEGOCIO N°2

### Dinámica económica de frontera

comercio exterior mediante una logística eficiente e identificar proyectos que aumenten la eficiencia entendida esta como “una nueva infraestructura que guíe esfuerzos para el fortalecimiento institucional” (Frazelle, 2006, p. 1). Infraestructura entendida como un sistema, e institucional que debe estar normado por leyes logrando una competencia global que cubre necesidades de todos los actores a través de una mayor sincronización de la cadena de abastecimiento, incrementado de cierta manera, la demanda a través de una reforma profunda de facilitación del comercio internacional.

En este contexto, la EFCT puede perseguir dos objetivos específicos y diferentes, de manera conjunta o separada. Según las necesidades de cada OCE, en donde todos los actores mejoran su competitividad y la región y sector mejora en su desarrollo, es decir, en términos de Guisao: “la evaluación puede ser adaptada ya sea para informar políticas económicas en los países o para desarrollar programas de acción o reforma para mejorar la competitividad del comercio” (Guisao, 2011, p. 63)

En este ámbito, la EFCT es un instrumento útil para la difusión de las prioridades en materia de facilitación del comercio del personal de organismos, públicos y privados que se encuentran involucrados en todo el procedimiento que implica el intercambio de bienes y servicios entre OCEs.

“La evaluación puede brindar información específica sobre las cadenas de abastecimiento, útil para medir su desempeño y para el análisis detallado de un sector de comercio en particular” (Cano, 2011, p. 75). Entonces, la EFCT también puede ser un instrumento útil para los responsables de definir políticas públicas, y, en general, para los especialistas en desarrollo. La evaluación puede proveer información valiosa para instituciones multilaterales, gobiernos, agencias de aduana, exportadores e importadores. Por ejemplo, al suministrar información de referencia para cualquier estudio de diagnóstico sobre la competitividad del comercio, o como insumo para la fase inicial de proyectos de desarrollo.

#### **Desarrollo de planes de acción y reforma para mejorar la competitividad.**

La versión original de la EFCT recogía información principalmente sobre la estructura del sector de logística de varios países. Los proyectos resultantes eran usualmente de

## COMERCIO Y NEGOCIO N°2

### Dinámica económica de frontera

reforma aduanera. Sin embargo, en la particularidad del distrito de Tulcán, las necesidades de los Océ's se han expandido como resultado de un mayor entendimiento sobre la eficiencia de los flujos de importación y exportación de mercancías, es decir, que sus procedimientos, acciones y procesos se han tecnificado, consolidado, replanteado, ejemplo de esto es el cambio que generó a aplicación del ECUAPASS.

Como menciona Rojas (2011): “la afección ocasionada por múltiples sectores en instancias o escenarios implica el análisis del factor tiempo que generan las actividades y transacciones que crean cuellos de botella”, ocasionando un efecto adverso en la competitividad operativa de los servicios, si se relaciona lo expuesto, se expone la importancia de evidenciar las falencias en los procesos de la Dirección Distrital de Aduana Tulcán. El reto inmediato principal es la aplicación de esta herramienta, identificando estancamientos al comercio exterior en Tulcán de manera precisa proporcionando remedios concretos y planes de acción efectivos, lo que vendría a ser ya, una estrategia emergente conjunta aplicado por las OCEs. Al respecto, es preciso entender el aporte de dichas acciones planificadas en pos de mejorar la competitividad, como plantearía Minzberg (2009), al referirse a su teoría de la estrategia emergente, resulta que las “organizaciones exitosas eran aquellas que estructuraban sus partes en un todo coherente”, y se aseguraban que ese todo respondiera a una necesidad del entorno y no, a una simple patología de una organización específica del sector. Además, en términos del propio Minzberg, se debe entender que las estrategias exitosas no siempre son planificadas, y que el éxito responde a la aplicación de acciones correctivas individuales en relación a las del sector.

Este nuevo conjunto de instrumentos de EFCT ofrece resultados comparativos y competitivos que permitirán visibilizar una estrategia emergente, resultante de la aplicación del ECUAPASS y que, afectan a una cadena de abastecimiento logístico en los procesos de importación y exportación, como alternativas de solución o “planes de acción que ayudan a elaborar proyectos específicos para eliminar obstáculos operativos” (Sojo, 2006, p.6)

La EFCT también considera organizaciones y sectores que deben participar en el diseño de los elementos del proyecto. Dichos elementos tienen, como se ha mencionado

## COMERCIO Y NEGOCIO N°2

### Dinámica económica de frontera

anteriormente, por propósito implantar mejores prácticas y alcanzar estándares internacionales de desempeño en el comercio internacional:

- Facilitando herramientas o reactivos para medir y evaluar el desempeño de las OCE's en conjunto.
- Desarrollando observatorios de logística y facilitación del comercio e indicadores de medición del desempeño.
- Proponiendo una mejora a la institucionalidad del transporte.
- Regulación, calidad y confiabilidad de los servicios logísticos prácticas comerciales.
- Mejorando los procedimientos aduaneros. Proponiendo a las agencias de frontera introducir programas de gestión de riesgo con el objeto de agilizar el despacho de mercancías para los importadores más confiables.
- Aplicando procedimientos relacionados y facilitación del comercio.

Esta base teórica puede proveer asistencia técnica para establecer estándares profesionales, certificación y contratos para los proveedores de servicios logísticos y promover la expansión, integración y el mejoramiento de los servicios ofrecidos. En la práctica, habría que considerar el entorno, desde los factores exógenos, como, por ejemplo, la tecnología, “las tecnologías de la información y comunicación han sido en gran parte responsables de la mayoría de los avances en materia de logística de carga y gestión de la cadena de abastecimiento, además de su utilidad técnica para la gestión de la cadena de abastecimiento y otros mecanismos de autorregulación”. Rojas (2011) (p. 40).

#### **La tecnología, el pretexto de administrar procesos sistémicamente.**

Es la aplicación de la tecnología lo que ha obligado o ha exigido la administración de los procesos exigiendo el pensamiento sistémico integral con los demás actores. El ECUAPASS es una aplicación tecnológica que fusiona en un cuerpo coherente de teoría y práctica, impide que los recursos estén por separado.

#### **Administrar procesos y fluidez.**

## COMERCIO Y NEGOCIO N°2

### Dinámica económica de frontera

Es evidente que el diseño de un proceso, que minimice los cuellos de botella, también de la administración de procesos en si su objetivo es optimizar recursos y dar fluidez en el desarrollo de actividades, se ha descuidado esto durante el transcurso de este estado del arte, por lo que la fluidez, es el antónimo a cuello de botella o estancamiento. Es pertinente entender que, con la fluidez de los procesos se logrará ahorrar tiempo y dinero y para ellos las actividades deberán adaptarse al entorno de manera ordenada y activa.

Los líquidos, una variedad de fluidos, poseen estas notables cualidades, hasta el punto de que sus moléculas son preservadas en una disposición ordenada solamente en unos pocos diámetros moleculares; en tanto, la amplia variedad de conductas manifestadas por los sólidos es resultado directo del tipo de enlace que reúne los átomos de los sólidos y de la disposición de los átomos. Enlace, a su vez, es el término que expresa la estabilidad de los sólidos, la resistencia que ofrecen a la separación de los átomos. (Bauman. 2002, p 2)

Bauman, en su libro *Modernidad Líquida* enfatiza, incluso citando la Enciclopedia Británica: “La fluidez metáfora regente de la etapa actual de la era moderna”. En lenguaje simple, las características de los fluidos implican que los líquidos, a diferencia de los sólidos, no conservan fácilmente su forma. Los fluidos, por así decirlo, no se fijan a la tarea de construir un nuevo orden mejor para reemplazar al viejo y defectuoso, tal cual propone la administración de los procesos. La disolución de los sólidos en términos de Bauman o la disolución de estructuras rígidas, es el rasgo permanente de la modernidad líquida, por lo tanto, se evidencia un nuevo significado al desarrollo eficiente de las actividades en los procesos, la fluidez. Los efectos más importantes de este cambio de dirección, si se relacionan con los procesos del comercio internacional, han sido la disolución de las fuerzas que podrían mantener el tema del orden estricto del jamiento como instituciones individuales, hoy los vínculos son evidente., entre las elecciones individuales, los proyectos y las acciones colectivas de OCE`s, a través de las estructuras de comunicación y coordinación entre las institucionalidad individual de cada operadora y las acciones políticas colectivas.

Como todo líquido, para hacer dinámico requiere de un canal para su movilidad y de un motor como fuente de energía. La infraestructura pública, el

## **COMERCIO Y NEGOCIO N°2**

### **Dinámica económica de frontera**

ECUAPASS es el canal, y el motor el estado, incrementando la participación del sector privado, suministrando y mantenimiento la infraestructura pública para la promoción de la administración comercial de las operaciones aduaneras; renovando y construyendo nuevos puntos de conexión de transporte, planeando y administrando corredores de carga internacionales. Finalmente, desarrollando centros logísticos y mejorando los servicios de telecomunicaciones para apoyar servicios de logística.

En definitiva, el aporte de la EFCT es incorporar un conjunto de temas mucho más amplios al análisis propuesto, a futuro la infraestructura logística, los procedimientos inherentes al movimiento de mercancías, las actividades regulatorias y la provisión, calidad y costos de los servicios logísticos disponibles.

Para finalizar: “Somos dueños de nuestra productividad en la misma medida en que somos dueños de nuestro tiempo y existen una serie de técnicas que pueden ayudarnos (Mancini 2010)”. La técnica está a la luz para la evaluación del Distrito Tulcán, es necesario desarrollar fases concretas, debido a que se trata de un Distrito que maneja economías pequeñas y no se encuentra muy diversificado en el ámbito de comercio internacional.