



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela De Estudios Internacionales

*Análisis del Distrito Aduanero de Cuenca:
Propuesta para mejorar las condiciones de servicio y costo a
favor de los usuarios*

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de
Licenciada en Estudios Internacionales, mención bilingüe en
Comercio Exterior

Autor: Daniela García Freire
Karina Villagómez Dávalos

Director: Ing. Arturo Calderón

Cuenca, Ecuador
2008

Agradecimientos

A Dios, quien con su infinito amor nos ha iluminado y guiado hasta este punto en nuestras vidas.

A nuestros padres, a ellos les debemos nuestra educación y todo lo que somos y hemos logrado. A nuestros hermanos y hermanas, con quienes hemos crecido y compartido la dicha de culminar esta etapa.

Al personal que trabaja en el Distrito Aduanero de Cuenca. Gracias por la apertura y la amabilidad que les caracteriza, por el tiempo y los conocimientos que compartieron con nosotras.

Al Gerente Distrital, Economista Gerardo Maldonado, por ser un profesor excepcional de quien aprendimos mucho, su contribución a la tesis es invaluable.

A CORPEI y ACUDIR que nos permitieron el uso de sus instalaciones y nos brindaron apoyo en todo momento. De manera especial a la Lcda. Carola Ríos, Lcda. Estefanía Jara y Dr. Rafael Vega. Les agradecemos por la oportunidad de realizar nuestro trabajo para graduarnos y, al mismo tiempo, un importante aporte a la provincia del Azuay.

A los educadores de la Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad del Azuay, al Dr. Andrés Abad, Prof. Richard Boroto, Dr. Juan Morales, Ing. Ximena Moscoso, Dr. Enrique Santos, Econ. Luís Tonón, Dra. Tamara Trowsell y, en especial a nuestro Director de Tesis, Ing. Arturo Calderón, esta tesis no hubiese sido posible sin la dirección de una persona erudita del tema.

Índice de Contenidos

Agradecimientos	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Abstract	v
Resumen	iv
 INTRODUCCION	 1
 Capítulo 1: Corporación Aduanera Ecuatoriana y Distrito Aduanero de Cuenca.....	 3
Introducción	
1.2 Descripción y marco legal	5
1.3 Distrito Aduanero de Cuenca: Historia, estructura e imágenes	12
1.4 Almacenes Temporales Concesionados	17
1.5 Conclusiones	18
 Capítulo 2: Actividad comercial del Azuay y del Distrito Aduanero de Cuenca.....	 18
Introducción	
2.1 Impacto de la actividad comercial del Azuay en la economía nacional.....	19
2.2 El Azuay en el Ecuador: Población, extensión territorial, principales industriales y comerciantes	25
2.3 Importancia del Distrito Aduanero de Cuenca en la provincia del Azuay y a nivel nacional	28
2.4 Incremento de la Actividad del Distrito Aduanero de Cuenca	33
2.5 Conclusión	37
 Capítulo 3: El Distrito Aduanero de Cuenca ante los ojos de los grandes empresarios azuayos	 38
Introducción	
3.1 Metodología de la investigación	38
3.2 Análisis del servicio del Distrito Aduanero de Cuenca.....	39
3.3Conclusiones	54
 Capítulo 4: Análisis estratégico de condiciones de competitividad del Distrito Aduanero de Cuenca	 56
Introducción	
4.1 Aplicación del Modelo de Pensamiento Útil: Ventaja Competitiva del Distrito Aduanero de Cuenca	56
4.2 Medición del atractivo y de la competitividad del Distrito Aduanero de Cuenca	62
4.3 Conclusión	68
 Capítulo 5. Propuesta para el Distrito Aduanero de Cuenca para mejorar las condiciones de servicio y costos.....	 70
Introducción	
5.1 En cuanto al servicio	70

5.2 En cuanto a los costos.....	72
5.3 Ajustes generales que podrían mejorar la atención del Distrito Aduanero de Cuenca	76
5.4 Conclusión	78
CONCLUSIONES	80

Bibliografía

Anexos

- Anexo 1: Lista de empresas que participaron en la investigación sobre satisfacción de cliente realizada por CTOTAL
- Anexo 2: Encuestas de CTOTAL

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como tema el Distrito Aduanero de Cuenca, uno de los diez distritos que conforman la Corporación Aduanera Ecuatoriana, entidad autónoma de carácter estatal que se encarga de planificar y ejecutar la política aduanera del país. Presentamos un análisis sobre la realidad del Distrito Aduanero de Cuenca, su importancia para la actividad comercial del Azuay, las ventajas y desventajas que tienen sus usuarios, la calidad del servicio que brinda y, por último, una propuesta para mejorar las condiciones de competitividad del Distrito de Aduanero. Los resultados más importantes de la investigación apuntan a la imagen fuerte que tiene el Distrito y los motivos por los cuales a pesar de ofrecer un excelente servicio, aproximadamente el 50% de importadores/exportadores azuayos prescinden de este.

Abstract

The present graduation work has as its theme the Customs District of Cuenca, one of the 11 districts that make up the Ecuadorian Customs Corporation, an autonomous entity of the state which is charged with planning and carrying out the customs policies of the country. We present an analysis of the reality of the Customs District of Cuenca, its importance to the commercial activity of Azuay, the advantages and disadvantages that its users have, the quality of service it gives, and last, a proposal for improving the conditions of competence of the 5th District. The most important results of the investigation point to the strong image of the 5th District and the reasons why, despite the fact that it offers an excellent service, more than 50% of importers/exporters of Azuay do without it.

INTRODUCCION

Según la Ley Orgánica de Aduanas del Ecuador, la Aduana es un organismo de carácter estatal cuya razón de ser puede resumirse en dos puntos. El primero consiste en la determinación y recaudación de tributos y, el segundo punto, versa sobre la vigilancia y el control de la entrada y salida de mercancías y personas a través de las fronteras. En el Ecuador la institución encargada de estas funciones es la Corporación Aduanera Ecuatoriana, una empresa estatal autónoma conformada por diez distritos. La creación de diferentes distritos es una manera de administrar los servicios aduaneros de forma ágil y transparente. En los últimos años el Distrito Aduanero de Cuenca ha incrementado su participación en la región, ha alcanzado altos niveles de eficiencia en cuanto a costo, tiempo y calidad de servicio, sin embargo no todos los comerciantes de la región azuaya se sirven del Distrito Aduanero en Cuenca, y esta situación fue lo que motivó esta investigación.

El presente trabajo de grado tiene como propósito analizar la situación actual del Distrito Aduanero de Cuenca; determinar sus ventajas y desventajas en relación a los demás distritos del país; conocer la percepción que los comerciantes e industriales azuayos tienen con respecto al Distrito de Aduanas de Cuenca; encontrar los motivos por los cuales algunos importadores y exportadores prefieren no utilizar el Distrito de Cuenca; establecer su ventaja competitiva y, finalmente elaborar una propuesta para mejorar las condiciones de servicio y costo para los usuarios.

Para lograr aquellos objetivos la presente investigación se basa en entrevistas a funcionarios de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, empresarios del Azuay y personas vinculadas al Distrito Aduanero de Cuenca. En vista de que no existen muchos recursos bibliográficos con relación al tema, el trabajo que presentamos se basa en su mayor parte en información primaria y recursos estadísticos

proporcionados por diferentes instituciones como ACUDIR, CORPEI, Cámara de Industrias de Cuenca, Corporación Aduanera Ecuatoriana y el Distrito de Aduanas de Cuenca, entidades que nos han ayudado incondicionalmente a lo largo de este estudio.

Capítulo 1: Corporación Aduanera Ecuatoriana y Distrito Aduanero de Cuenca

Al ser el tema aduanero de trascendental importancia para toda economía, es necesario abordar el presente trabajo de grado partiendo del análisis del marco legal dentro del cual se encuentra la Corporación Aduanera Ecuatoriana y por ende el Distrito Aduanero de Cuenca. A lo largo de este capítulo estudiaremos el marco legal e institucional, la historia y estructura del Distrito de Aduanas de Cuenca.

1.1 Corporación Aduanera Ecuatoriana

En julio 13 de 1998 se expide la Ley Orgánica de Aduanas y se crea la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), como una persona jurídica de derecho público de duración indefinida, patrimonio del estado, con autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

El artículo 4 del Capítulo I de la Ley Orgánica de Aduanas define a la Aduana como

Un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras.¹

Este ente facilitador del comercio exterior debe proporcionar a sus usuarios un servicio transparente, eficaz y moderno, al mismo tiempo, debe garantizar al Estado la justa y oportuna determinación y recolección de tributos.

Visión²:

¹ Ley Orgánica de Aduana.

² Tomado de: página web de la CAE

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

Misión³

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

1.2 Descripción y marco legal

Muchas leyes y ordenamientos legales se aplican para regular el comercio exterior, las más importantes son las siguientes:

Ley Orgánica de Aduanas⁴.- Aquella que establece las maneras en las que debe realizarse la desaduanización, exportación y regímenes a los que se acogen ciertas mercancías. También trata lo referente a los documentos que amparan la legal estancia en el país, la evaluación y valoración de mercancías, determinar el pago de tributos, deberes y derechos de los comerciantes, infracciones y sanciones.

Reglamento de la ley de Aduanas.- Explica detalladamente algunos puntos de la ley anterior.

Disponible en: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/historia.html>

³ Tomado de: página Web de la CAE

Disponible en: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/historia.html>

⁴ Tomado de: Ley Orgánica de Aduanas.

Ley de Comercio Exterior y de Inversiones (LEXI)⁵. - Regula y fomenta el comercio exterior y las inversiones, incrementando la competitividad de la economía ecuatoriana. De esta ley surge el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI.

Ley del Impuesto al Valor Agregado⁶. - Deben pagar IVA quienes realicen importaciones grabadas con una tarifa. En este caso se paga sobre el valor CIF más impuestos, aranceles y otros gastos imputables al precio. El Servicio de Rentas Internas es el ente regulador y el que se encarga de recolectar este tributo.

Otras regulaciones derivadas de tratados multilaterales y de organismos intergubernamentales.

La Ley Orgánica de Aduanas del Ecuador tiene como propósito “regular las relaciones jurídicas entre el Estado y las personas que operan en el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero.”⁷ Esta ley es muy clara en cuanto a las funciones de la aduana, las obligaciones tributarias y las exenciones, regímenes aduaneros, declaraciones aduaneras y demás operaciones aduaneras.

Facultades de la Aduana

Las facultades de la Aduana se encuentran claramente descritas en el artículo 8 del capítulo 1 de la Ley Orgánica de Aduanas, en ésta se establecen las siguientes:

- a) Aprender las mercancías no declaradas o no manifestadas y los objetos abandonados cerca de las fronteras;
- b) Inspeccionar todo medio de transporte que se dirija al exterior o proceda de él;

⁵ Tomado de: Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI).

Disponible en: http://www.comexi.gov.ec/docs/ley_comercio_exterior.doc

⁶ Tomado de: página Web del Servicio de Rentas Internas.

Disponible en: <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=304&external=>

⁷ Tomado de: Artículo 1 de la Ley Orgánica de Aduanas del Ecuador.

- c) Aprender a las personas y medios de transporte que trafiquen con sustancias estupefacientes y psicotrópicas y ponerlos a órdenes de la autoridad competente;
- d) Someter a inspección personal a quienes crucen la frontera, cuando exista la presunción de delito aduanero;
- e) Aprender objetos o publicaciones que atenten contra la seguridad del Estado, la salud o moral públicas, de conformidad con las leyes y reglamentos respectivos;
- f) Recibir declaraciones e informaciones y realizar las investigaciones necesarias para el descubrimiento, persecución y sanción de las infracciones aduaneras;
- g) Proceder a la captura de los presuntos responsables en los casos de delito flagrante, conforme a lo que se dispone en el Código Tributario,
- h) Ejercer la acción coactiva directamente o mediante delegación; e,
- i) Las demás atribuciones que señalen la Ley y su Reglamento.

Es decir, es competencia de la Aduana manejar el área técnico-administrativa necesaria para llevar adelante la planificación y ejecución de la política aduanera del país. Se le entregan también las facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera, de conformidad con esta ley y sus reglamentos.

Regímenes aduaneros

En el capítulo VI de la Ley Orgánica de Aduanas distingue y se define a los regímenes aduaneros comunes y los regímenes aduaneros especiales. Son regímenes comunes la importación a consumo y la exportación a consumo que tienen carácter definitivo. Los regímenes especiales son aquellos que sean suspensivos, liberatorios o devolutivos de los tributos aduaneros según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Aduanas.

Los regímenes especiales descritos por la Ley Orgánica de Aduanas son los siguientes:

Tránsito aduanero.- El artículo 57 dice que el tránsito aduanero nacional consiste en el transporte de la mercancía de un distrito a otro dentro del territorio aduanero. El tránsito internacional se efectúa entre un distrito de entrada y uno de salida con destino al exterior.

Admisión temporal con re-exportación en el mismo estado.- Según el artículo 58, para acogerse a este régimen la mercancía debe ingresar para una función específica que debe notificarse a las autoridades correspondientes y posteriormente se debe re-exportar sin ninguna modificación, salvo la depreciación por su uso.

Pueden ingresar bajo este régimen:

- Para la ejecución de obras o prestación de servicios en contratos celebrados con el sector público o privado con el estado.
- Para ferias internacionales, eventos culturales y entretenimiento público.
- Para demostraciones y promociones técnicas y comerciales.
- Moldes y matrices para usos comerciales.
- Vehículos, equipos y materiales necesarios en caso de siniestro o catástrofe.
- Envases, embalaje y otros materiales de empaque que no sufran transformaciones.

Este régimen se da con poca frecuencia en el Distrito de Cuenca. Por lo general se da para permitir el ingreso de maquinaria o camiones especiales para obras autorizadas por el Estado, al terminar su propósito salen del país. En el año 2007 se registraron en la provincia del Azuay 27 internaciones temporales. Normalmente no se dan más de 10 el año, pero en el 2007, este número incrementó debido a la Bienal Internacional de Pintura en la ciudad de Cuenca.

Admisión temporal para perfeccionamiento activo.- Es un régimen suspensivo del pago de impuestos al que se acogen las mercancías destinadas a procesos de

transformación o reparación. La re-exportación es obligatoria después de 90 días, caso contrario se debe proceder a nacionalización de la misma tal como se estipula en el artículo 59 de la Ley Orgánica de Aduanas. La Curtiembre es una de las pocas empresas que emplean este régimen que no es común en el Distrito de Aduanas de Cuenca.

Depósito aduanero.- El artículo 60 define a este régimen suspensivo del pago de impuestos en donde las mercancías permanecen en lugares bajo el control de la aduana. Los depósitos aduaneros pueden ser:

- Depósito comercial; público o privado, puede ingresar todo tipo de mercancía menos lo de prohibida importación.
- Depósito industrial; son privados y en estos ingresa mercancías o materia prima para ser transformada y re-exportada.

En el Ecuador existen registrados 191 depósitos industriales y 49 depósitos comerciales según lo confirman los registros en la página Web de la CAE.

Actualmente existen tres depósitos comerciales en la ciudad de Cuenca, estos se encuentran autorizados por el Distrito Aduanero de Cuenca y son: Almacopio S.A., Adapaustro S.A. y Logistapir. Los depósitos industriales los superan en número, estos son cinco, Cartopel S.A., Graiman Cia Ltda., CHI-VIT Ecuador S.A., Adheplast S.A., Insomet Cia Ltda., Lamitex S.A., Sintecuero S.A.

Almacenes Libres y Especiales.- El artículo 61 acoge a este régimen liberatorio aquellos almacenes en puertos y aeropuertos internacionales que almacenan o venden mercancías a pasajeros que salen del país. Actualmente en el país hay 84 empresas que se acogen a este régimen según registros de la CAE. En la ciudad de Cuenca no existe ninguno.

La exportación temporal con reimportación en el mismo Estado.- Es el régimen suspensivo del pago de impuestos, señalado por el artículo 66, que acoge a las mercancías nacionales que salen del territorio aduanero para ser utilizadas en otro país, durante cierto plazo con un fin determinado y reimportadas sin que hayan sido modificadas.

Este es un régimen cuya frecuencia de uso en la provincia del Azuay es baja. Algunas empresas industriales lo usan en escasas ocasiones para llevar sus productos a exhibir en ferias, como es el caso de Graiman.

La exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.- El artículo 62 permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales para ser reimportadas luego de que se las haya transformado o reparado en otro país.

Este régimen se da con mayor frecuencia que el anterior. Las grandes industrias azuayas tienen maquinaria y cuando éstas se dañan se las envía a su país de origen a que las arreglen. Luego se la re-importa ya reparadas o transformadas.

Devolución condicionada.- La devolución condicionada es popularmente conocida como draw back. El artículo 64 define a este régimen como aquel que permite obtener la devolución de los impuestos pagados por la importación de las mercancías que se exporten dentro de los plazos que señale el Reglamento de esta Ley, en los siguientes casos:

- Las sometidas en el país a un proceso de transformación;
- Las incorporadas a la mercancía; y,
- Los envases o acondicionamientos.

Este es un servicio que el Distrito Aduanero lo da con regularidad, principalmente a empresas como Compañía Ecuatoriana de Caucho (Erco), Indurama, Plasticaucho (empresa de la ciudad de Ambato), Curtiembre Renaciente. Bajo este régimen se

ampan aquellos que importan materia como para consumo, luego exportan parte de esa materia y siguen un trámite para recuperar el tributo de aquella materia que no se consumió dentro del país.

Reposición con franquicia arancelaria. - Es el régimen compensatorio por el cual se permite importar mercancías idénticas o equivalentes, sin el pago de impuestos, en reposición de las importadas a consumo, que retornan al exterior después de haber sido sometidas a un proceso de transformación en el país, o se utilizaron para producir, acondicionar o envasar mercancías que se exportaron. Así lo define el artículo 65 de la Ley Orgánica de Aduanas.

Este es un régimen que no se aplica en la provincia del Azuay.

Importaciones a zonas francas. - Es el régimen descrito en el artículo 66 en el que dice que se permite el ingreso de mercancías, libre de pago de impuestos, a espacios autorizados y delimitados del territorio nacional. Las mercancías ingresadas a zona franca no están sujetas al control de la administración aduanera.

Las zonas francas pueden ser comerciales, en donde llegan productos terminados, industriales, en las que se transforma la materia prima o se produce y, zona franca de servicio, aquella que provee los servicios necesarios para las zonas francas funcionen.

Las zonas francas motivan el comercio exterior y fomentan el sector exportador no tradicional. El régimen de importación a zona franca se sujeta a la Ley de Zonas Francas (Consejo Nacional de Zonas Francas, CONAZOFRA) y a las contenidas en la Ley Organiza de Aduanas (CAE).

En la página Web de la CAE se encuentran registradas 93 zonas francas. En la provincia del Azuay no se encuentra funcionando la zona franca desde el año 2004. Quedan saldos por liquidar y es por eso que existe todavía.

Régimen de maquila.- El artículo 68 dice al respecto que:

La maquila es el régimen suspensivo del pago de impuestos, que permite el ingreso de mercancías por un plazo determinado, para luego de un proceso de transformación ser reexportadas.

El ingreso de las mercancías y la reexportación de los productos terminados, así como el tratamiento de los desperdicios es competencia del Gerente Distrital.

En el Azuay ha disminuido el número de maquilas, hace unos diez años existían alrededor de diez, en la actualidad el Distrito Aduanero de Cuenca tiene bajo su control a una: Cuerotex. Algunas maquilas que se mantienen en la provincia del Azuay son las de joyas Mora & Kochman Cia Ltda., Oro y Diamantes Flores y Chalco Cia Ltda., pero éstas no tramitan por el Distrito de Cuenca debido a las trabas que han puesto otros distritos por lo que estas maquilas han tenido que retirarse y tramitar por otro distritos aduanero. Estas trabas son interpretaciones que tienen otros distritos respecto al funcionamiento de este régimen y que consideran al Distrito de Aduanas de Cuenca como un Distrito del interior y no de salida.

Los regímenes particulares o de excepción son:

Tráfico Postal Internacional.- El artículo 69 se refiere a este régimen particular como la importación o exportación por correos, empresas de transporte, paquetes postales por courier, cuyo valor CIF o FOB no exceda del límite que se establece en el reglamento de esta Ley.

Tráfico fronterizo.- Este régimen se aplica al intercambio libre de formalidades e impuestos de mercancías para consumo de los habitantes de zonas fronterizas y está descrito en el artículo 70.

Zona de libre comercio.- Según el artículo 71 este es un régimen que permite el intercambio comercial libre del pago de impuestos aduaneros mercancías originarias

de los países miembros que han firmado un acuerdo o tratado internacional de libre comercio.

1.3 Distrito Aduanero de Cuenca: Historia, estructura e imágenes

La creación de diferentes distritos es una manera de garantizar un buen servicio a los usuarios en todo el país y de administrar los servicios aduaneros de forma ágil y transparente.

En el Ecuador existen diez distritos aduaneros. En el mapa que presentamos a continuación podemos ver todos los distritos aduaneros que forman parte de la CAE. La mayoría de estos se hallan en una zona fronteriza o tienen salida al mar, lo que constituye una gran ventaja para estos distritos. El de la ciudad de Cuenca se diferencia de los demás por ser un distrito que carece de puerto de salida internacional, ya sea aéreo o marítimo, al igual que los distritos de Loja y Latacunga.

GRÁFICO 1.1



Fuente: CAE

Disponible en: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/distritos.html>

La historia del Distrito Aduanero de Cuenca, se encuentra registrada únicamente en las memorias de quienes se enorgullecen de ser testigos de su creación tales como lo son el Ing. Gustavo Muñoz, Ing. Genaro Peña, Dr. Rafael Vega, Dr Jorge Zabala entre otros. Lamentablemente no encontramos documentos que respalden la historia desde el inicio, tan solo testimonios, expondremos el del Ing. Gustavo Muñoz.

Según el Ing. Muñoz, el Distrito de Cuenca comienza con las bodegas aduaneras que eran alquiladas por un grupo empresarial de Cuenca, lo cual no encajaba con la imagen de lo que es y como debe operar un distrito aduanero. Este panorama cambió con la propuesta que la realizó el Subsecretario de Aduanas, Dr. Jorge Zavala Egas, en el gobierno de Fabián Alarcón.

Fue con el aval de gobierno, la insistencia de las Cámaras del Azuay y, con el apoyo y asesoramiento de la Organización de Estados Americanos y del Banco Internacional de Desarrollo que se estructuró el proyecto para el establecimiento de un distrito que favorezca a la región del Azuay.

El Distrito Aduanero empezó a funcionar con un reducido grupo de personas escogidas en base a méritos, con la infraestructura necesaria gracias a donaciones de las cámaras y, adicional a esto, con la participación del sistema financiero local e internacional representado en cuatro agencias bancarias que prestaron sus servicios en el local del distrito, lo que se tradujo a un mejor servicio a los clientes internos y externos de la aduana.

El Distrito Aduanero de Cuenca, al igual que los demás distritos nacionales, depende de la Corporación Aduanera Ecuatoriana con sede en la ciudad de Guayaquil. Esta relación generó desde un comienzo muchos conflictos que fueron superándose mediante creativos mecanismos diseñados por las Cámaras del Azuay y de los grandes empresarios cuencanos. Uno de estos fue la creación de una ventanilla

exclusiva para la tramitología de los clientes del Distrito de Cuenca en las oficinas de la CAE, en la ciudad de Guayaquil. Esto facilitó el trabajo del distrito y la relación entre ambas agencias.

El Distrito Aduanero de Cuenca se concibió como un prototipo de lo que debía ser la aduana en nuestro país, sin burocracia, con personal capacitado y un sistema operativo transparente. Sin embargo, este ideal no ha sido fácil de alcanzar debido a los obstáculos que se han presentado continuamente y a las repetidas amenazas de cierre del distrito para las cuales siempre ha habido una resistencia liderada por las Cámaras de la Producción y actualmente de sus propios funcionarios.

Quienes han formado parte de la vida del distrito de Cuenca no nos han podido dar un número exacto de las veces en las que se lo han intentado cerrar, sin embargo el Ing. Gustavo Muñoz nos dijo que en más de cinco ocasiones de manera directa o indirecta se ha arremetido en contra del distrito tergiversando las leyes o sustentando con estadísticas su irrelevancia dentro del contexto comercial a nivel nacional.

En palabras del Ing. Muñoz, las aduanas han sido siempre un botín político, esto quiere decir que las reglas del juego las han puesto siempre el gobierno de turno y la mesa directiva, siempre intervenida por intereses políticos. De aquí se deriva la inestabilidad del sector aduanero en general que obviamente repercute en el Distrito de Cuenca.

En los últimos años el Distrito Aduanero de Cuenca ha incrementado su participación en la región, ha alcanzado altos niveles de eficiencia en cuanto a costo, tiempo y calidad de servicio, sin embargo no todos los comerciantes e industriales de la región azuaya se sirven del Distrito Aduanero en Cuenca, lo que nos lleva a analizar el por qué de esta situación.

Estructura del Distrito Aduanero de Cuenca

El Distrito Aduanero de Cuenca se encuentra ubicado en la Avenida Gil Ramírez Dávalos y Elia Liut y tiene a su cargo catorce funcionarios que son los siguientes:

Econ. Gerardo Maldonado Zeas	Gerente
Ing. Nixon Giovanni Acaro Vega	Jefe de Operaciones
Econ. Emma Raquel Bermeo Molina	Zona Primaria
Sr. Juan Carlos Andrade Serrano	Aforador
Ing. Antonio Fabián Torres Dávila	Aforador
Econ. Fabián Esteban Juárez Segarra	Exportaciones
Ing. Andrés Santiago Benalcázar	Regímenes Especiales
Dra. Claudia Campoverde	Asistente Jurídico
Ing. Yhajaira Paola Quizhpi Flores	Secretaria/Nacionalización
Ing. Raúl Heriberto Calle Álvarez	Jefe Administrativo
Ing. Gabino Ignacio Ordóñez Segovia	Asesor Jurídico
Sr. Luís Felipe García Cordero	Nacionalización
Econ. Julissa Guadalupe Barzallo Grunauer	Zona Primaria

Imágenes del Distrito Aduanero de Cuenca





1.4 Almacenes Temporales Concesionados

Como se mencionó anteriormente, la Aduana constituye un servicio público, es decir, su propósito es administrar servicios estatales y ofrecerlos a la colectividad. Estos servicios se detallan en la Ley Orgánica de Aduanas y, de manera concreta son la administración de puertos, el almacenamiento de mercancía, la verificación, el aforo físico y documental, la liquidación, la recaudación tributaria, el control y la vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales. Estos servicios también pueden ser prestados por el sector privado. El artículo 4 del capítulo primero de la Ley Orgánica de Aduanas dice:

Los servicios aduaneros podrán ser prestados por el sector privado, a través de cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestaciones de Servicio Público por parte de la iniciativa Privada.

En el Azuay se habla de las Aduanas Privadas, este término no es apropiado ya que son almacenes temporales, éstas son empresas privadas a las cuales la CAE les ha concesionado para manejar los servicio aduaneros de almacenamiento temporal y de depósito comercial público. Los almacenes temporales son: Adapaustro,

Logistalmadec y Aduanaprecua,. Y los depósitos comerciales públicos son: Alamacopio, Adapaustro depósito comercial y Logistapir.

1.5 Conclusiones

Finaliza este capítulo cumpliendo uno de los objetivos de la tesis que consiste en conocer el funcionamiento del Distrito de Aduanas de Cuenca. En el primer capítulo hemos establecido las bases para comprender cómo funciona el Distrito Aduanero de Cuenca dentro del marco institucional y legal. Hemos conocido su historia, la misión y visión de la aduana y también cómo se encuentra estructurada hasta finales del año 2007.

Capítulo 2: Actividad comercial del Azuay y del Distrito Aduanero de Cuenca

Introducción:

Este capítulo tiene como finalidad demostrar la importancia de la actividad comercial del Azuay en el país, y la del Distrito Aduanero de Cuenca en el Azuay.

Para lograr este objetivo se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- El flujo comercial del Azuay⁸ y su importancia en la balanza comercial nacional no petrolera.
- Impacto de la provincia del Azuay en la economía nacional basándonos en la actividad comercial, datos demográficos y extensión territorial.
- Exportaciones, importaciones y demás regímenes a cargo del Distrito Aduanero de Cuenca en los últimos 3 años (2005-2007).
- El incremento de la actividad del Distrito Aduanero de Cuenca.

2.1 Impacto de la actividad comercial del Azuay en la economía nacional

Para determinar el impacto del Azuay en la economía ecuatoriana vamos a basarnos en datos que conforman la balanza comercial no petrolera del Ecuador en el período de enero a diciembre de 2006 y de enero a diciembre del 2007 (cifras en miles).

Las exportaciones petroleras abarcan casi el 60% del total de exportaciones del país en el año 2006 y 2007. Estas son cifras importantes, sin embargo para facilitar el estudio hemos decidido no tomarlas en cuenta ya que la balanza comercial petrolera no nos indica el verdadero crecimiento en la industria ecuatoriana. Al excluir el

⁸ Cuando nos referimos a actividad comercial o flujo comercial del Azuay, hablamos de importaciones y exportaciones.

petróleo, podemos hacer una comparación más real entre la actividad comercial nacional y la actividad comercial del Azuay que no tiene actividad petrolera.

Para obtener el flujo comercial nacional (ver tabla 2.1) hemos sumado las importaciones y las exportaciones que forman parte de la balanza comercial no petrolera de los últimos dos años.

TABLA 2.1: Flujo comercial nacional no petrolero

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ECUATORIANAS ENERO- DICIEMBRE 2006	
EXPORTACIONES (FOB)	\$ 12.728.242.970
IMPORTACIONES (FOB)	\$ 11.266.018.480
EXPORTACIONES + IMPORTACIONES	\$ 23.994.261.450
PETROLEO*	\$ 7.544.236.690
FLUJO COMERCIAL NACIONAL NO PETROLERO	\$ 16.450.024.760
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES ECUATORIANAS ENERO-DICIEMBRE 2007	
EXPORTACIONES (FOB)	\$ 13.800.363.540
IMPORTACIONES (FOB)	\$ 12.591.409.280
EXPORTACIONES + IMPORTACIONES	\$ 26.391.772.820
PETROLEO*	\$ 8.279.079.980
FLUJO COMERCIAL NACIONAL NO PETROLERO	\$ 18.112.692.840

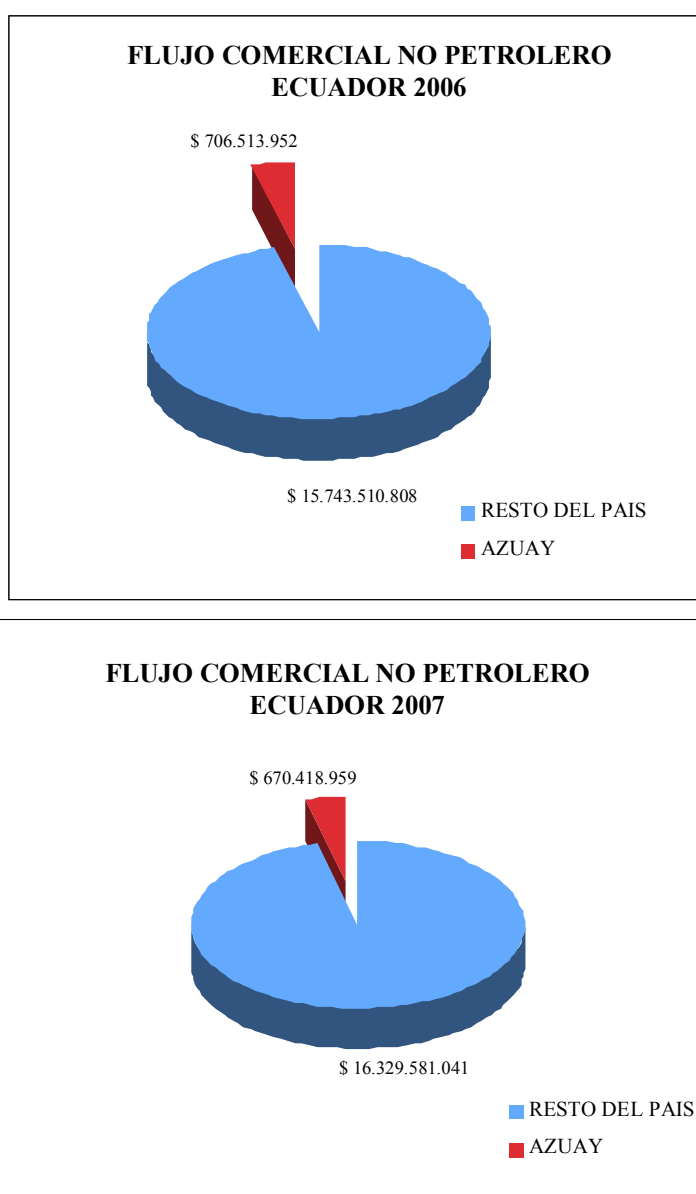
Fuente: Banco Central del Ecuador
www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp
 *CORPEI
http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exportal_resul.cgi

Elaborado por: Las Autoras

El flujo comercial nacional no petrolero de los años 2006 y 2007 es de \$16.450.024.760 y \$ 18.112.692.840 respectivamente. El flujo comercial del Azuay

en los mismos años es de \$ 706.513.951,98 y \$ 670.418.059,14 según la lista de aportantes de la CORPEI. En el gráfico 2.1 vemos cuan importante es la provincia del Azuay en la economía nacional que reúne el total del flujo comercial de 23 provincias. El Azuay abarca un poco más de 4% del flujo comercial del Ecuador sin tomar en cuenta el ingreso petrolero.

GRÁFICO 2.1: Flujo comercial del Azuay en el Ecuador 2006 y 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador
www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp
 *CORPEI
http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1_resul.cgi
 Elaborado por: Las Autoras

La lista de aportantes de la CORPEI, de dónde se obtuvo el flujo comercial del Azuay, no está completa. Sin embargo, datos del Banco Central del Ecuador (ver tabla 2.2) revelan que la provincia del Azuay es la tercera en importancia en el país y muestra que la economía azuaya aporta en un 5% al Producto Interno Bruto del Ecuador en el año 2006. Es decir, el resultado de la lista de aportantes de la CORPEI se aproxima al resultado obtenido del Valor Agregado Bruto del Banco Central.

Porcentajes como el 4 o 5% pueden a simple vista parecernos bajos, pero si tomamos en cuenta otros datos como la población y la extensión territorial esta percepción puede cambiar. Ofrecemos este análisis más adelante en el presente capítulo.

TABLA 2.2: Valor Agregado Bruto por provincias del Ecuador

Refiérase a Tabla 2.2 VAB.PDF

La provincia del Azuay con su capital Cuenca, que es considerada la tercera ciudad en importancia del país, representa aproximadamente el 5% de la economía nacional tomando en cuenta el Valor Agregado Bruto (ver tabla 2.2) que abarca las siguientes actividades productivas:

- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- Pesca
- Explotación de minas y canteras
- Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)
- Fabricación de productos de la refinación de petróleo
- Suministro de electricidad y agua
- Construcción
- Comercio al por mayor y al por menor
- Hoteles y restaurantes

- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Intermediación financiera
- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
- Enseñanza, servicios sociales, de salud y otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
- Hogares privados con servicio doméstico
- Servicios de intermediación financiera

La provincia del Azuay se encuentra entre los cinco primeros puestos de prácticamente todas las categorías descritas, entre las cuales se destaca la industria, el comercio, el turismo, suministro de electricidad y de agua.

2.2 El Azuay en el Ecuador: Población, extensión territorial, principales industriales y comerciantes

El Azuay se caracteriza por ser una zona altamente industrial y comercial. Esta región cuenta con grandes empresas productoras de cerámica, línea blanca, artesanías, muebles, entre otros bienes elaborados para consumo nacional y para exportación; tiene importantes floricultoras que contribuyen al sector exportador, también existe un alto índice de exportación de metales preciosos. Los principales industriales son Indurama S.A., Cerámica Andina, Graiman Cia. Ltda., Compañía Ecuatoriana de Caucho S.A., Homero Ortega e hijos, Colineal, entre otros.



Fotografías del Parque Industrial, propiedad de Diarios El Mercurio

En cuanto a importaciones en el Azuay, principalmente en su capital, Cuenca, existe un alto porcentaje debido al considerable consumo de productos extranjeros. Los importadores de mayor relevancia son Almacenes Eljuri Cia. Ltda., Gerardo Ortiz e hijos Cia. Ltda., Cartones Nacionales S.A., Las Fragancias, entre otros grupos empresariales, familiares en su mayoría.

Aproximadamente el 5% de la actividad comercial nacional no petrolera de los últimos años corresponde al Azuay. Esta es una cifra significativa considerando que en la provincia habita únicamente el 4,9% de la población nacional y ocupa menos del 3% del territorio del país (ver tabla 2.3 y 2.4). Estas cifras nos indican la importancia comercial e industrial a nivel nacional, razón que justifica el mantenimiento del Distrito Aduanero de Cuenca como un servicio necesario para comerciantes e industriales azuayos.

En las siguientes tablas podemos apreciar la importancia del Azuay en el país, y la podemos comparar con el resto de provincias y con el total de la economía, población y extensión territorial nacional.

TABLA 2.3: Población, extensión territorial e impacto económico de cada provincia del Ecuador a nivel nacional - año 2006

VALOR AGREGADO BRUTO, POBLACION, EXTENSION TERRITORIAL PROVINCIAS DEL ECUADOR AÑO 2006						
	VALOR AGREGADO BRUTO	%	POBLACION Hab.	%	EXTENSION TERRIT. km²	%
AZUAY	\$1.009.235	5,3	599.546	4,9	8.189	3,2
BOLIVAR	\$134.646	0,7	169.370	1,4	4.148	1,6
CAÑAR	\$262.515	1,4	206.981	1,7	3.669	1,4
CARCHI	\$169.305	0,9	152.939	1,3	3.790	1,5
COTOPAXI	\$476.695	2,5	349.540	2,9	6.008	2,3
CHIMBORAZO	\$349.895	1,8	403.632	3,3	5.999	2,3
EL ORO	\$737.029	3,9	525.763	4,3	5.879	2,3
ESMERALDAS	-\$585.408	-3,1	385.223	3,2	15.954	6,2
GUAYAS	\$4.643.604	24,5	3.309.034	27,2	19.623	7,7
IMBABURA	\$384.262	2,0	344.044	2,8	4.611	1,8
LOJA	\$385.626	2,0	404.835	3,3	11.100	4,3
LOS RIOS	\$746.557	3,9	650.178	5,3	7.100	2,8
MANABI	\$1.332.485	7,0	1.186.025	9,8	18.506	7,2
MORONA SANTIAGO	\$94.267	0,5	115.412	0,9	23.875	9,3
NAPO	\$73.064	0,4	79.139	0,7	13.342	5,2
PASTAZA	\$466.958	2,5	61.779	0,5	29.068	11,4
PICHINCHA	\$4.104.344	21,7	2.388.817	9,7	13.465	5,3
TUNGURAHUA	\$579.673	3,1	441.034	3,6	3.222	1,3
ZAMORA CHINCHIPE	\$84.578	0,4	76.601	0,6	10.556	4,1
GALAPAGOS	\$100.169	0,5	18.640	0,2	8.010	3,1
SUCUMBIOS	\$1.688.532	8,9	128.995	1,1	17.947	7,0
ORELLANA	\$2.233.530	11,8	86.493	0,7	21.691	8,5
TOTALES	\$18.916.596		12.156.608		255.752	

Fuente: (1) Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000175>

(2) INEC Censo 2001

http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_resultados&idCenso=7

(3) <http://www.explored.com.ec/ecuador>

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 2.4: El Azuay en el Ecuador

	FLUJO COMERCIAL MONTO FOB	%	VALOR AGREGADO BRUTO(2)	%	POBLACIÓN (3)	%	ESPACIO O TERRIT. (3)	%
AZUAY 2006	\$706.513.951,98 (1)	4,3	\$1.009.235	5,3	599.546 hab.	4,9	8.189 km ²	3
ECUADOR 2006	\$16.450.024.760 (2)	100	\$18.916.596	100	12.156.608 hab.	100	272.031 km ²	100
AZUAY 2007	\$670.418.959,14 (1)	4%	-	-	599.546 hab.	4,9	8.189 km ²	3
ECUADOR 2007	18.112.692.840 (2)	100	-	-	12.156.608 hab.	100	272.031 km ²	100

Fuente: (1) CORPEI-lista de aportantes año 2006 y 2007

(2) Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000175>

(3) INEC Censo 2001

http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_resultados&idCenso=7

Elaborado por: Las Autoras

2.3 Importancia del Distrito Aduanero de Cuenca en la provincia del Azuay y a nivel nacional

El Distrito Aduanero de Cuenca tiene bajo su supervisión los diferentes regímenes aduaneros reconocidos por la ley y descritos en el capítulo primero del presente trabajo de grado. En los años 2005, 2006 y 2007 se tramitó en el Distrito de Aduanas de Cuenca una suma total de \$ 225.324.542,32, \$ 268.013.438,61 y \$ 298.627.372,82 respectivamente (ver tabla 2.5). Este crecimiento se da principalmente en los trámites de importación a consumo y, en menor grado pero de manera significativa, en las exportaciones. Los regímenes aduaneros que se tramitan en el Distrito de Cuenca con mayor frecuencia son la exportación y la importación a consumo, la importación a depósito aduanero comercial público e importación a depósito aduanero industrial (ver tabla 2.5).

TABLA 2.5: Valor total por regímenes tramitado en el Distrito Aduanero de Cuenca en los años 2005, 2006 y 2007.

PERIODO 2005	
REGIMENES	TOTALES CIF
EXPO. TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	\$184.328,35
EXPORTACION A CONSUMO	\$21.634.629,79
IMPO. – MAQUILAS	\$1.059.965,22
IMPO.- ADMISION TEMPORAL CON REEXP. EN EL MISMO ESTADO	\$290.104,53
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO COMERCIAL PUBLICO	\$25.941.478,76
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO INDUSTRIAL	\$22.241.338,00
IMPORTACION A CONSUMO	\$142.205.034,52
REEXP. DE MERCANCIAS EN EL MISMO ESTADO	\$87.975,00
REEXPORTACION DE MERCANCIAS QUE FUERON IMPORTADAS PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO	\$11.568.157,73
REEXPORTACION DE PRODUCTOS TRANSFORMADOS EN DEPOSITO INDUSTRIAL	\$13.316,17
REIMP. DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	\$50.363,87
REIMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE	\$47.850,38
TOTAL	\$225.324.542,32

PERIODO 2006	
REGIMENES	TOTALES CIF
EXPO. TEMPORAL CON REIMPORTACION EN EL MISMO ESTADO	\$32.235,78
EXPO. TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	\$57.143,70
EXPORTACION A CONSUMO	\$40.796.225,16
IMPO. – MAQUILAS	\$359.588,08
IMPO.- ADMISION TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO	\$204.495,89
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO COMERCIAL PUBLICO	\$33.439.413,55
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO INDUSTRIAL	\$23.621.183,23
IMPORTACION A CONSUMO	\$159.069.415,33
REEXP. DE MERCANCIAS EN EL MISMO ESTADO	\$34.146,65
REEXPORTACION DE MERCANCIAS QUE FUERON IMPORTADAS PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO	\$10.274.132,36
REIMP. DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	\$47.871,37
REIMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE	\$46.157,50
ZONA FRANCA	\$31.430,01
TOTAL	\$268.013.438,61

PERIODO 2007	
REGIMENES	TOTALES CIF
EXPO. TEMPORAL CON REIMPORTACION EN EL MISMO ESTADO	\$19.412,00
EXPO. TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	\$273.747,84
EXPORTACION A CONSUMO	\$75.490.813,13
IMPO. – MAQUILAS	\$565.481,90
IMPO.- ADMISION TEMPORAL CON REEXP. EN EL MISMO ESTADO	\$872.871,80
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO COMERCIAL PUBLICO	\$29.594.713,89
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO INDUSTRIAL	\$23.124.581,82
IMPORTACION A CONSUMO	\$162.290.191,98
REEXP. DE MERCANCIAS EN EL MISMO ESTADO	\$80.040,03
REEXPORTACION DE MERCANCIAS QUE FUERON IMPORTADAS PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO	\$6.161.042,56
REIMP. DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	\$133.235,75
REIMPORTACIÓN DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE	\$21.240,12
TOTAL	\$298.627.372,82

Fuente: CAE

Elaborado por: Las Autoras

Según registros de la CORPEI en la provincia del Azuay existen 1.129 comerciantes⁹, importadores y exportadores que representaron \$ 706.513.951,98 en el 2006 y \$ 670.418.959,14 en el 2007¹⁰, sin embargo este dato no indica la actividad real del Azuay, que consideramos es mayor, existen más comerciantes e industriales que no se han sido registrados en la lista de aportantes de la CORPEI. Si bien el dato no es exacto, nos permite hacer una comparación de los comerciantes e industriales azuayos registrados en la lista de CORPEI con los usuarios del Distrito Aduanero de Cuenca, de esta manera obtenemos que aproximadamente el 40 % (cifra relativa) son clientes del Distrito de Cuenca.

El Distrito Aduanero de Cuenca nos informó que en los años 2005, 2006 y 2007 contaba con 452, 473 y 495 clientes respectivamente. Los comerciantes e

⁹ Dato obtenido a partir de la Lista de Aportantes del Azuay de la CORPEI (2007)

¹⁰ Dato obtenido a partir de la Lista de Aportantes del Azuay de la CORPEI (2006 y 2007)

industriales azuayos que no son clientes o lo son parcialmente de la Aduana de Cuenca representan una plaza importante para el Distrito de Cuenca que debe ser atraída a los servicios que parecen ser mejores debido a la ventaja geográfica y a otros aspectos que más adelante serán analizados y que permiten al usuario una mejora en costos, tiempo de desaduanización y seguridad de la mercancía. Existen varios motivos por los cuales algunos importadores y exportadores azuayos no tramitan por Cuenca, cada uno de estos los analizaremos posteriormente.

Aproximadamente el 50% de la actividad comercial (importaciones y exportaciones) del Distrito depende de diez grandes clientes o usuarios. En el año 2007 aparecen nuevos clientes y otros aumentan su participación para este año. Las tablas a continuación presentan la lista de los diez principales usuarios del Distrito Aduanero de Cuenca y el impacto de cada uno de estos en dicho distrito tomando en cuenta la información de los últimos tres años (período 2005-2007). Hace 3 años, es decir en el año 2005, el 52,41% de la actividad del Distrito Aduanero de Cuenca se concentraba en un grupo de grandes empresas. Esta tendencia continúa aumentando, así vemos que en el 2007 este porcentaje aumenta en al 63%. El Distrito Aduanero de Cuenca recibió nuevos clientes e incrementó el número de trámites de los usuarios anteriores.

TABLA 2.6: Principales usuarios del Distrito Aduanero de Cuenca. Año 2005, 2006 y 2007

PRINCIPALES USUARIOS CAE-DISTRITO CUENCA	%
2005	
CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	11,08
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	10,29
ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	9,66
INDURAMA SA	4,14
COMERCIALIZADORA JUAN CARLOS ESPINOSA VINTIMILLA	3,64
NATIONALSALES CIA. LTDA.	3,25
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	3,14
GRAIMAN CIA. LTDA.	2,7
PLASTICOS DEL SUR S.A. PLASTISURSA	2,5
MB-TEC S.A.	2,02
TOTAL (Los 10 usuarios más importantes)	52,41
2006	%
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	11,74
CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	10,31
ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	9,13
INDURAMA SA	4,7
HERMANOS ORDOÑEZ AGUIRRE CIA. LTDA.	4,6
COMERCIALIZADORA JUAN CARLOS ESPINOSA VINTIMILLA	3,56
FIBROACERO S.A.	3,46
GRAIMAN CIA. LTDA.	2,26
CERAMICA ANDINA CA	2,08
INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT	1,94
TOTAL (Los 10 usuarios más importantes)	53,79
2007	%
HERMANOS ORDOÑEZ AGUIRRE CIA. LTDA.	12,14
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	10,54
INDURAMA S.A.	9,17
CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	8,31
ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	8,19
FIBROACERO S.A.	4,57
COMERCIALIZADORA JUAN CARLOS ESPINOSA VINTIMILLA	3,24
LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	2,94
GRAIMAN CIA. LTDA.	2,56
NATIONALSALES CIA. LTDA.	1,96
TOTAL (Los 10 usuarios más importantes)	63,63

Fuente: Distrito Aduanero de Cuenca

Elaborado por: Las Autoras

Existen fuertes industriales y comerciantes en la provincia del Azuay quienes emplean a miles de ecuatorianos y promueven el desarrollo de la región. El Distrito Aduanero de Cuenca brinda facilidades a través de un buen servicio, eficiente, seguro y transparente para que muchas de estas importantes empresas continúen su camino hacia el éxito y contribuyan con el desarrollo socioeconómico de la región y del país.

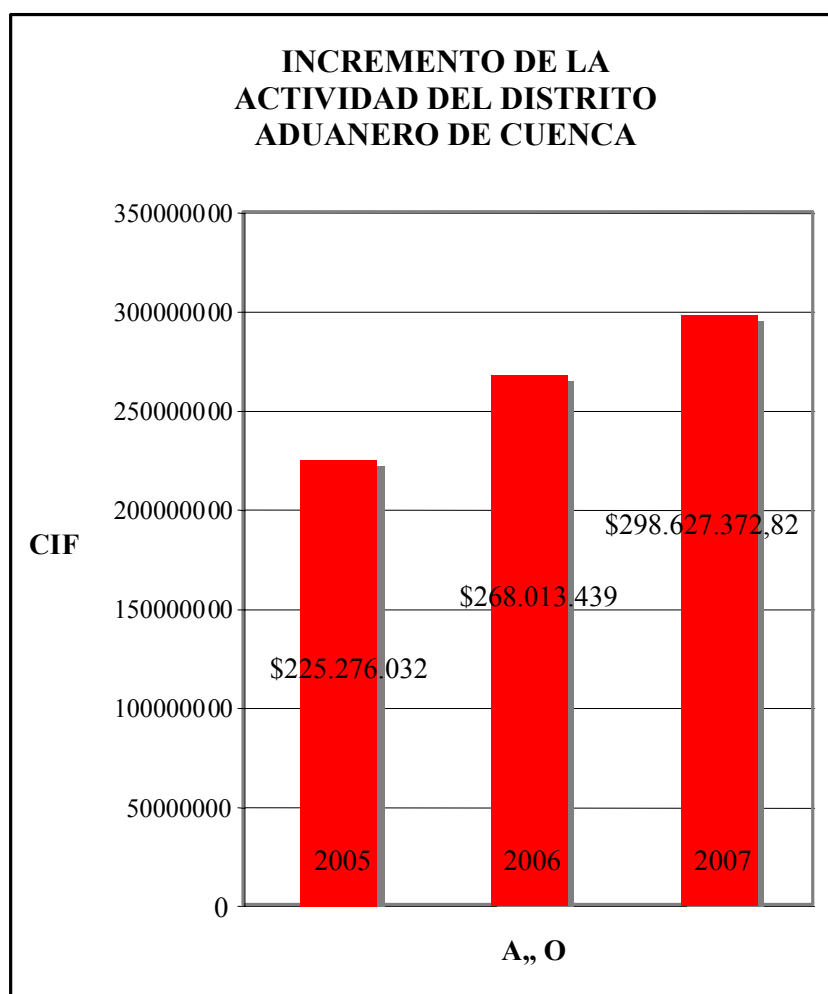
2.4 Incremento de la Actividad del Distrito Aduanero de Cuenca

El servicio que brinda el Distrito Aduanero de Cuenca está sujeto a juicios subjetivos. Muchos de sus clientes dan testimonio de su eficiencia y seriedad, muchos otros simplemente optan por no ser sus clientes. Esta realidad llamó nuestra atención y en parte es lo que motivó la elaboración de esta tesis. Determinar la calidad de su servicio no parece tarea simple, sin embargo existe un indicador que nos da una idea de su correcto funcionamiento. Este indicador es el incremento de la Actividad del Distrito Aduanero de Cuenca en los últimos años, motivado en gran parte por el crecimiento de la actividad comercial en la provincia.

Según información de la Corporación Aduanera Ecuatoriana se ha registrado un crecimiento uniforme en los últimos 3 años con respecto al monto CIF manejado por el Distrito Aduanero de Cuenca (ver gráfico 2.2), este incremento va de \$225.276.032 en el 2005 a \$298.627.372,82 en el 2007. Es decir que desde el 2005 la actividad del Distrito se ha incrementado en un 25%. Este dato afirma la importancia del Distrito Aduanero de Cuenca en el Azuay.

A pesar de que la participación del Distrito Aduanero de Cuenca ha incrementado en los últimos años considerablemente, se estima que entre el 40 y 50% de la mercancía que entra o sale del Azuay se tramita mediante otros distritos.

GRÁFICO 2.2: Incremento de la actividad del Distrito Aduanero de Cuenca



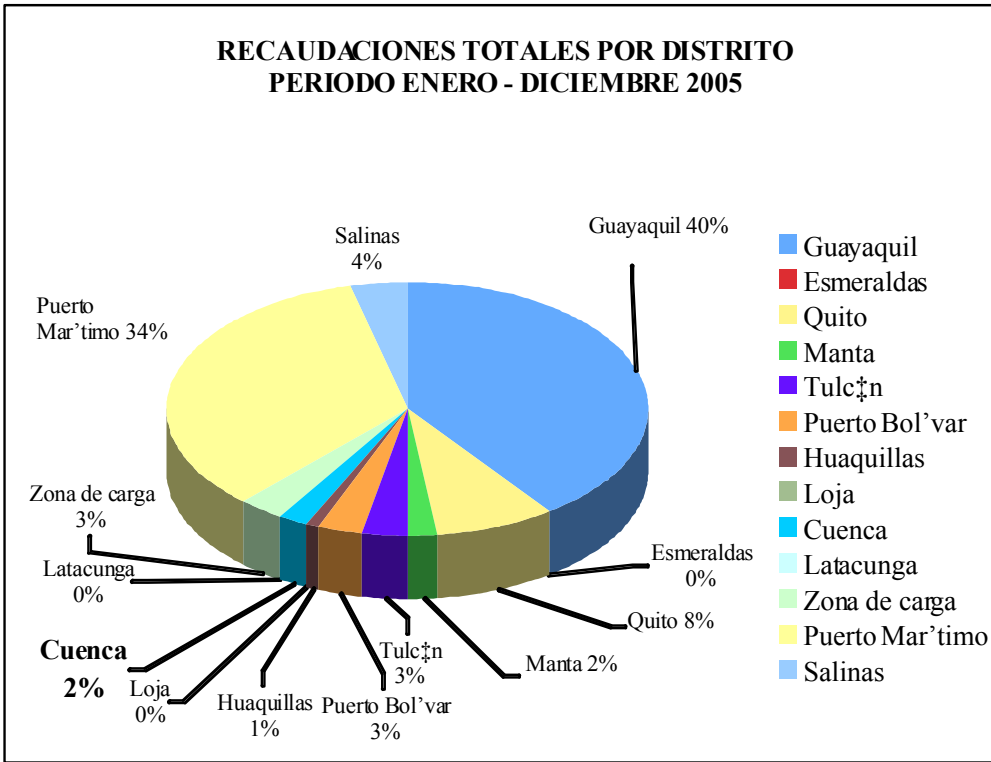
Fuente: CAE
Elaborado por: Las Autoras

Las recaudaciones del Distrito Aduanero de Cuenca representan el 2%¹¹ del total de las recaudaciones a nivel nacional, es necesario recalcar que este 2% de ingresos no refleja el crecimiento de un distrito, hay aduanas como las de Huaquillas y Tulcán, que siendo fronteras, recaudan menos que Cuenca y no por eso tienen menos flujo en volumen de importaciones, depende mucho del tipo de arancel que se aplica, que en muchos casos es cero. Los gráficos (2.3, 2.4, 2.5) a continuación

¹¹ Fuente: página Web de la CAE

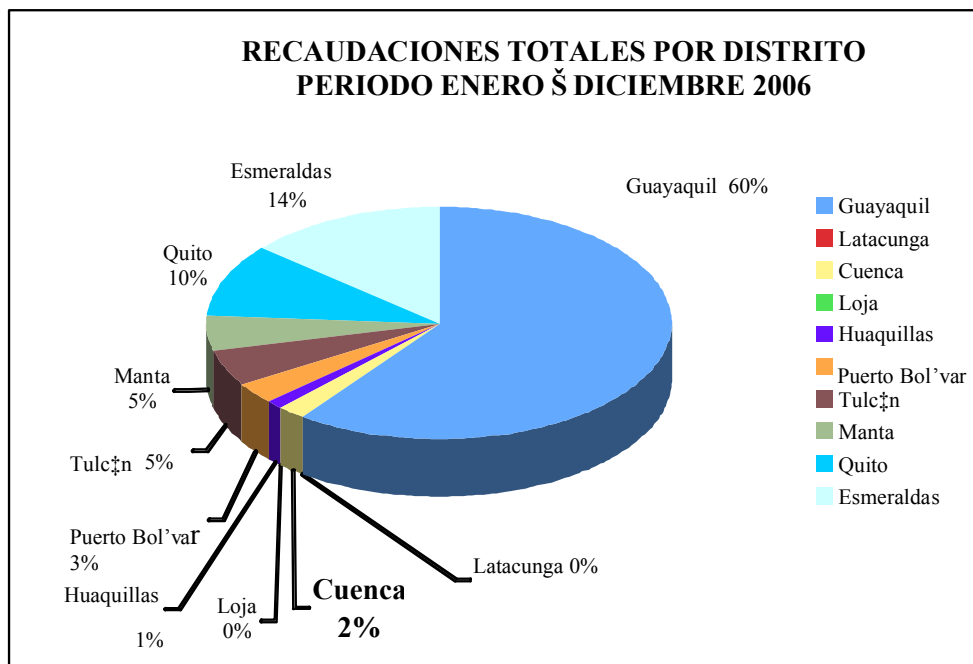
muestran claramente el porcentaje de las recaudaciones de cada distrito aduanero en el país en los años 2005, 2006 y 2007.

GRÁFICO 2.3: Recaudaciones totales por distrito, año 2005



Fuente CAE
Elaborado por: CAE
Disponible en:
http://www.aduana.gov.ec/contenido/Sig_cae/estadisticas/imagenes/r_tot05.gif

GRÁFICO 2.4: Recaudaciones totales por distrito, año 2006



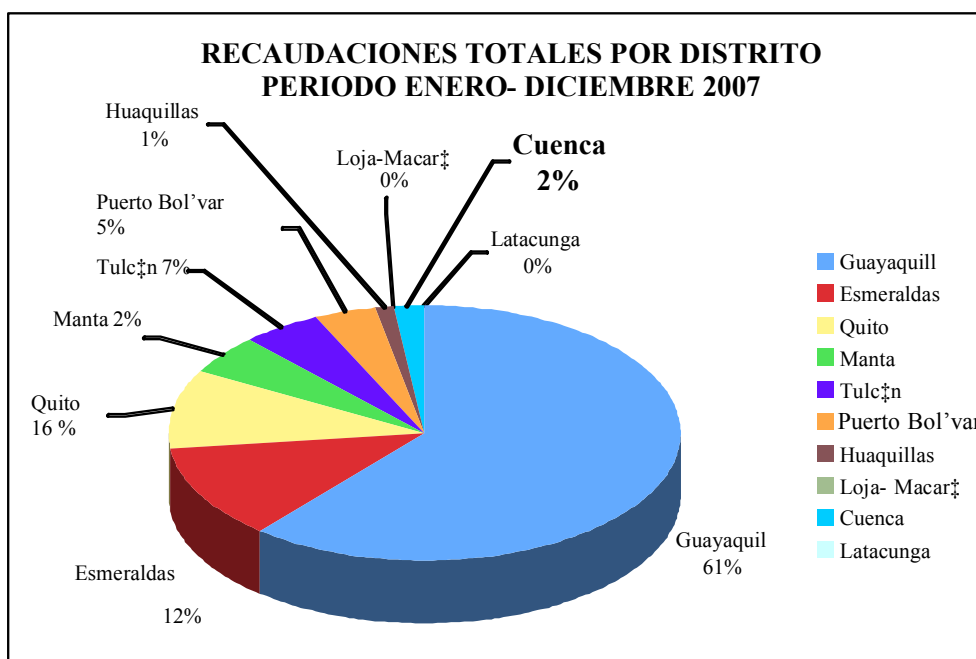
Fuente CAE

Elaborado por: CAE

Disponible en:

http://www.aduana.gov.ec/contenido/Sig_cae/estadisticas/imagenes/r_tot06.gif

GRÁFICO 2.5: Recaudaciones por distrito, año 2007



Fuente: CAE

Disponible en:

http://www.aduana.gov.ec/contenido/Sig_cae/estadisticas/imagenes/r_tot07.gif

2.5 Conclusiones:

El capítulo dos aporta con datos importantes con los cuales se cumple uno de los objetivos: Analizar la participación del Azuay en el comercio internacional a nivel nacional y el impacto del Distrito Aduanero de Cuenca. De este análisis los datos más impactantes los resumimos a continuación:

- Aproximadamente el 5% de la actividad comercial nacional no petrolera de los últimos años corresponde al Azuay, provincia en la que habitan 4,9% de la población nacional y ocupa menos del 3% del territorio del país.
- Aproximadamente el 40% de comerciantes azuayos importan o exportan por el Distrito de Cuenca.
- Se estima un porcentaje de 40% a 50% las mercancías azuayas que no se tramitan mediante el Distrito Aduanero de Cuenca.
- El 50% de la actividad del Distrito depende de diez grandes clientes, empresas prestigiosas de la región.
- Según información de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, el Distrito Aduanero de Cuenca ha incrementado su participación en un 25% en los últimos 3 años, basándonos en el aumento en el valor CIF que el distrito maneja cada año.

Estos porcentajes nos llevan a concluir que el Distrito Aduanero de Cuenca se encuentra ante una gran plaza de usuarios a quienes aún puede ofrecer sus servicios. A pesar de que se vislumbra un importante crecimiento, aún hay mucho por hacer para que los comerciantes azuayos se beneficien del Distrito Aduanero que se encuentra a su disposición y, para que los tributos de los comerciantes del Azuay se queden en el Azuay.

Capítulo 3: El Distrito Aduanero de Cuenca ante los ojos de los grandes empresarios azuayos

Introducción

El sector empresarial e industrial del Azuay cuenta con un Distrito Aduanero que facilita sus procesos comerciales. Son estos empresarios quienes puedan dar testimonio del servicio que brinda, calificarlo y compararlo con otros distritos. Este capítulo investiga y analiza los diferentes criterios de los principales comerciantes e industriales azuayos con respecto a la calidad del servicio, el tiempo, costo e integridad de la entidad en cuestión.

La información que presentamos a continuación sirve de base para el último capítulo en el que daremos a conocer una serie de propuestas para mejorar el servicio de la CAE – Distrito Cuenca.

3.1 Metodología de la investigación

Para obtener la información y el material de trabajo que constituyen este capítulo nos hemos basado en dos importantes fuentes, la primera son entrevistas personales realizadas por las autoras a los empresarios más importantes del Azuay durante el mes de enero del año 2008. La segunda es una investigación sobre satisfacción del cliente CAE –Distrito Cuenca realizada por la empresa consultora CTOTAL en el mes de marzo del año 2007. Las entrevistas a cargo de las autoras se las realizó a siete empresarios azuayos. Por petición de algunos entrevistados no presentamos como anexo las grabaciones ni la entrevista textual, pero incluimos en el capítulo un cuadro con las respuestas más importantes de cada uno de los que participaron en

dicha etapa de la investigación. Los comerciantes e industriales que se seleccionaron para la investigación de las autoras son los siguientes:

- | | |
|---|---|
| 1. Almacenes Juan eljuri | Sra. Sonia Castro – Dpto. Importaciones |
| 2. Cartopel | Econ. Silvana Serrano- Dpto. Comercio Exterior |
| 3. Cerámica Andina | Ing. Maria Augusta Zeas – Dpto. Importaciones
Ing. Guillermo Medina |
| 4. Compañía Ecuatoriana de Caucho S.A. (Llantera) | Sra. Cecilia Valdivieso – Dpto. Importaciones |
| 5. Graiman | Susana Hermida - Dpto. Exportaciones
Ing. Lourdes Becerra – Dpto. Importaciones
Ing. Carlos Álvarez – Dpto. Importaciones |
| 6. Gerardo Ortiz e hijos | Ing. Arturo Calderón – Dpto. Comercio Exterior |
| 7. Indurama | Ing. José Vega – Dpto. Importaciones |

La investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca realizada por la empresa consultora CTOTAL se basa en entrevistas a 65 exportadores e importadores seleccionados de manera aleatoria. La investigación se realizó en los meses de marzo y abril del 2007.

3.2 Análisis del servicio del Distrito Aduanero de Cuenca

Los comerciantes e industriales azuayos son los más aptos para calificar el servicio del Distrito Aduanero de Cuenca; sean o no usuarios de este distrito, ellos son quienes tienen una visión más certera sobre su funcionamiento y su importancia para el desarrollo de la provincia. Las empresas que mencionamos anteriormente nos permitieron entrevistar a sus funcionarios de comercio exterior, de esta manera

obtuvimos valiosa información que básicamente conforma el cuerpo de este capítulo y generó la conclusión a la que hemos llegado. Las preguntas que se emplearon en las entrevistas realizadas por las autoras son las siguientes:

- a) ¿Con qué distritos trabaja su empresa?
- b) ¿Cómo le calificaría del 1 al 10 al Distrito de Cuenca?
- c) ¿Qué calificativos usaría para describir la calidad del servicio que brinda el Distrito de Cuenca?
- d) ¿En caso de ser usuario de otros distritos aduaneros del país, ¿Podría hacer una comparación de costos y tiempo entre el servicio de Cuenca con otros?
- e) ¿Cuánto tiempo tarda la mercancía en desaduanizarse?
- f) ¿Ha tenido algún problema con el Distrito Aduanero de Cuenca?
- g) ¿Qué le gustaría que cambie para que tramitar por Cuenca sea 100% satisfactorio?

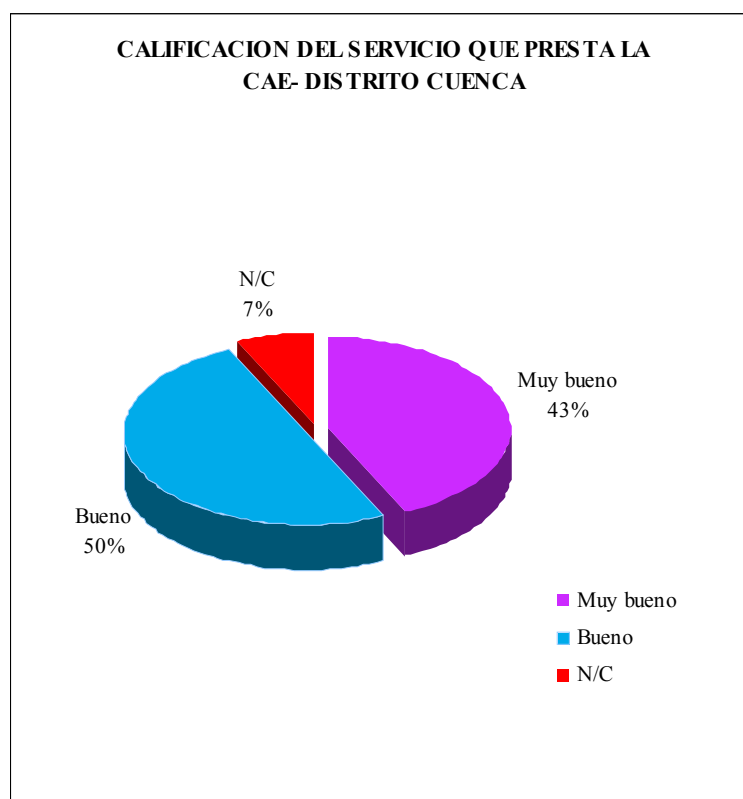
La tabla a continuación presenta los datos relevantes que resultan de cada una de las entrevistas realizadas por las autoras y que sirvieron de base para este capítulo.

TABLA 3.1: Resultados de las entrevistas realizadas por las autoras a los importadores y exportadores más importantes del Azuay.

Refiérase a Tabla 3.1.PDF

Las primeras preguntas consistían en calificar el servicio del Distrito Aduanero de Cuenca en una escala del 1 al 10. Esta pregunta obtuvo una respuesta uniforme ya que todos los empresarios le dieron un puntaje muy bueno cuyo promedio es 8.7/10. Como vemos en el gráfico 3.1 más del 90% considera que el servicio es bueno o muy bueno.

GRÁFICO 3.1: Calificación del servicio que presta la CAE – Distrito Cuenca



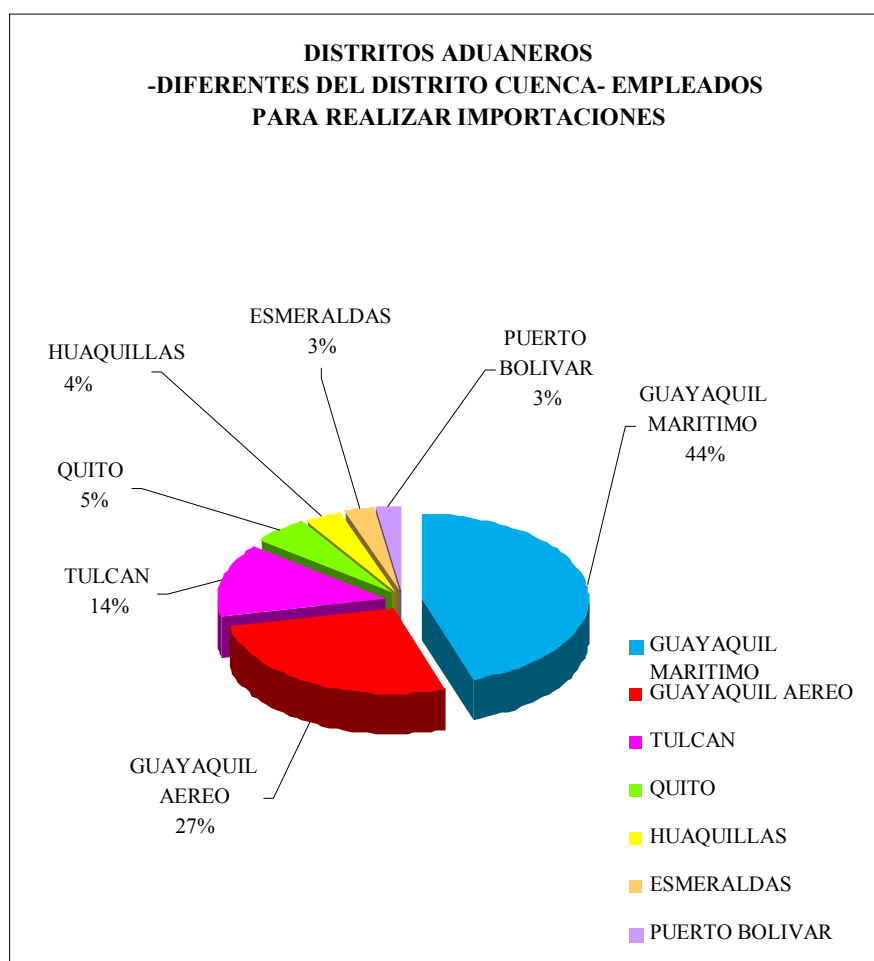
Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

El 65% de los usuarios importadores del Distrito de Cuenca emplea también los servicios de otros distritos aduaneros¹². Los más utilizados son Guayaquil, Tulcán, Quito, Huaquillas, Esmeraldas y Puerto Bolívar (Ver gráfico 3.2.)

GRÁFICO 3.2: Distritos Aduanero – diferentes del Distrito de Cuenca – empleados para realizar importaciones

¹² CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente - CAE Distrito Cuenca. Abril 2007



Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

Cuando les pedimos que comparen el servicio del Distrito de Cuenca con el de otros distritos la gran mayoría coincidió en que el servicio de Cuenca era el mejor, incluso la Ing. Lourdes Becerra del Dpto. de Importaciones de Graiman nos dijo con seguridad que la aduana de Cuenca era la aduana ideal. Para describir la calidad del servicio los empresarios utilizaron varios calificativos, los que se repiten en la mayoría de las entrevista son agilidad, eficiencia, eficacia, transparencia, ausencia de burocracia, seguridad, rapidez, mayor costo. Solo una empresa estuvo en desacuerdo y de una manera contrastante manifestó su descontento. Cerámica Andina nos dijo que prefieren importar mediante la Aduana de Guayaquil, según ellos el trámite de

importación en Guayaquil es más costoso pero más rápido, lo opuesto a las observaciones de los demás entrevistados.

El Distrito Aduanero de Cuenca es más rápido y provee un mejor servicio debido a su eficiencia, tamaño limitado en cuanto a personal, y a la cantidad de trámites y clientes que maneja, lo que no da paso a la carga burocrática y a otros vicios típicos de la administración pública.

De una manera más sencilla y concreta: Los empresarios azuayos entrevistados afirman que el Distrito de Cuenca es más rápido, brinda mejor servicio y es totalmente seguro, al mismo tiempo, resulta más costoso tramitar por este distrito que por Guayaquil. Según los entrevistados, el costo se eleva por dos motivos. El primero, se debe hacer un trámite adicional denominado guía de movilización, sin este trámite el container no puede salir sin ser inspeccionado en el puerto de Guayaquil. El segundo motivo consiste en el pago a las aduanas privadas, almacenes temporales y/o depósitos comerciales que se deben contratar en Cuenca debido a que el Distrito en esta ciudad no goza de los privilegios inherentes a una zona primaria¹³.

En este punto cabe profundizar el tema referente a la guía de movilización. Se trata de un documento cuyo propósito es el traslado de mercancías desde el distrito o puerto de entrada a otro distrito. Comúnmente se da cuando la mercancía ingresa por un puerto o distrito de entrada, como el de Guayaquil y, el importador pide su traslado a un distrito interno, como el de Cuenca. La guía de movilización es un papel "emitido por el Almacén Temporal, Depósito Aduanero o Empresa

Maquiladora, para ser posteriormente aprobada por el Gerente Distrital de destino de

¹³ “Zona primaria es la parte del territorio aduanero en la que se habilitan recintos para la práctica de los procedimientos aduaneros; zona secundaria es la parte restante del territorio aduanero. En la zona primaria, el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana será la máxima autoridad aduanera y ejercerá el control a través de los órganos administrativos, operativos y de vigilancia señalados en esta Ley.”

Tomado textualmente de la página Web de la CAE,
Disponibile en: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/sustantivo.html#NF>

las mercancías”¹⁴. Para nuestra sorpresa, muchos entrevistados afirmaron que este trámite suele ser lento y costoso. Hemos comprobado que en realidad no toma más de dos o tres horas, el documento no tiene costo, su emisión no tiene nada que ver con la CAE en Guayaquil, sino con el almacén temporal o la bodega comercial y, que quien lo autoriza es el Gerente Distrital, quien se sirve de este papel para hacer efectivo el cobro de los tributos de la mercancía que llega a su destino.

Los entrevistados nos explican la importancia de hacer un análisis de costo/beneficio, es decir, si los beneficios y ventajas (rapidez y seguridad) que obtienen al tramitar por Cuenca valen el costo adicional. Para realizar dicho análisis los importadores analizan las ventajas y desventajas que les ofrece el Distrito de Cuenca (Ver tablas 3.2 y 3.3).

¹⁴ Cita del Manual de Procedimiento, Manejo Operativo de Guías de Movilización. Disponible en: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/guias.asp>

TABLA 3.2: Desventajas tramitar importación a través de CAE – Distrito Cuenca.

Desventajas	Porcentaje
Ninguna desventaja	33,9
Demoras generales en tramitación y aprobación de documentos	13,6
Demoras en la movilización de mercancías	6,8
Costos adicionales del almacén temporal	6,8
Dependencia de los puertos marítimos y aéreos internacionales	5,1
Demoras en la liquidación	3,4
Logística de empresas que tienen bodegas en otras ciudades	3,4
Mayores tramites para la nacionalización de mercancías	3,4
Los almacenes temporales y los bancos cierran muy pronto	3,4
Se realizan demasiados aforos	1,7
El agente afianzado es más caro comparado con otros distritos	1,7
No existe una zona primaria aduanero de propiedad de la CAE – Cuenca	1,7
Las verificadoras no están disponibles	1,7
Falta de espacio en las bodegas	1,7
No contesta	11,9
Total	100

Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.3: Ventajas tramitar importaciones a través de la CAE – Distrito Cuenca

Ventajas	Porcentaje
Rapidez, eficiencia o agilidad en el proceso	22,1
Trato personalizado, gestión persona, contacto directo	16,3
Más seguridad y control sobre las mercancías	15,4
Cercanía	11,5
Mejor servicio y trato, mucho apoyo al importador	8,7
Transparencia y legalidad en los procesos	4,8
Ahorro en costos	3,8
Aforo más fácil y rápido	2,9
Hay más confianza	2,9
Ninguna ventaja	2,9
Los impuestos se pagan en Cuenca cuando la carga ya esta en la ciudad	1
Personal altamente calificado	1
Estructura organizativa liviana	1
No contesta	5,8
Total	100

Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a las tablas anteriores el 33,9% no ve ninguna desventaja al tramitar por Cuenca sus importaciones. El 2,9% no encuentra ventaja alguna, por lo tanto el 97% de los encuestados si hallan ventajas adicionales en el Distrito Aduanero de Cuenca. Estas ventajas las encontramos dentro de la tabla 3.3 en la que se destacan la rapidez, eficiencia, agilidad, buen trato y seguridad. Adjetivos que también fueron utilizados por los empresarios que participaron en las entrevistas con las autoras para describir el servicio de la aduana en la ciudad de Cuenca.

Cuando hablamos con los encargados de las exportaciones nos comentaron que no tenían problemas con el Distrito de Cuenca y, en caso de que hubiera, no estaban al tanto de estos ya que quienes se encargan del trámite de exportación son los agentes afianzados. Debido a esto en algunas tablas y gráficos hay un porcentaje de importadores y exportadores que corresponde a N/C o No Contesta. Por ley sabemos que en el Ecuador

“es obligatorio la intervención del agente afianzado de aduanas en los siguientes casos: Para exportaciones efectuadas por entidades del sector público y en los despachos de las exportaciones de mercancías cuyo valor sea igual o mayor de dos mil dólares del los Estados Unidos de Norte América US. \$2,000.00”.¹⁵

En cuanto a las ventajas y desventajas de los trámites de exportación a través de la CAE - Distrito Cuenca, más de la mitad de exportadores no encuentran ninguna desventaja en el proceso (ver tabla 3.4) y el 3,2% no ve ventajas adicionales (Ver tabla 3.5).

¹⁵ Tomado textualmente de la Página Web de la CAE, Procedimientos para exportar. 2008 Disponible en: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html> .

TABLA 3.4: Desventajas de realizar los trámites de exportación a través de CAE –
Distrito Cuenca

Desventajas	Porcentaje
Ninguna desventaja	55
Doble proceso	5
No existe stock de contenedores en Cuenca	5
Poco tiempo para la presentación de documentos	5
No existe una ventanilla única para exportaciones	5
Las descargas se hacen semanalmente y no a diario	5
No existe coordinación entre el Banco Central y la CAE	5
No contesta	15
Total	100

Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

TABLA 3.5: Ventajas de realizar los trámites de exportación a través de CAE –
Distrito Cuenca

Ventajas	Porcentaje
Rapidez, eficiencia o agilidad en el proceso	32,3
Cercanía	22,6
Trato personalizado, gestión persona, contacto directo	22,6
Mejor servicio y trato, mucho apoyo al exportador	9,7
Hay más confianza	3,2
No se revisa dos veces la mercancía	3,2
Ninguna ventaja	3,2
No contesta	3,2
Total	100

Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

El 97,8% halla ventajas al exportar por el Distrito Aduanero de Cuenca, la mayoría de estas coinciden con las ventajas citadas por los importadores. Cabe recalcar que se ha nombrado una desventaja que ya no existe. Un 5% revela que existe una falta de coordinación entre el Banco Central y la CAE (ver tabla 3.4).

Desde el mes de octubre del 2007 se promulgó la Ley Reformatoria de la Ley Orgánica de Aduanas¹⁶ con la que el Banco Central pierde la facultad de otorgar el visto bueno a exportadores y todo trámite de comercio exterior pasa a manos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, por lo tanto esa desventaja ya no existe.

Adicional a las ventajas y desventajas que hemos presentado existen motivos por los cuales a ciertos comerciantes e industriales les conviene tramitar por medio de otros distritos. Los motivos más importantes son los enumerados en la tabla 3.6

TABLA 3.6: Motivos por los que se realizan importaciones a través de otros distritos aduaneros.

Motivos por los que se importa por otros distritos	Porcentaje
El importador tiene bodegas, puntos de venta o fabricas cerca de otro distritos (por razones de logística)	20,4
El proceso es más rápido	18,5
El proceso es más económico	18,5
La documentación establece como destino final otro distrito aduanero	5,6
Por costumbre se lo sigue realizando por Guayaquil	5,6
Por el costo del almacén temporal en Cuenca	5,6
Los proveedores están más cercanos a otro distrito aduanero	5,6
Hay menos probabilidades de que se roben la mercancías	3,7
Por el tipo de carga, carga suelta.	3,7
Se evita doble revisión de mercancías	1,9
En otros distritos no se hace aforo físico	1,9
La empresa dispone de su propia flota de transporte	1,9
Por convenios con agentes afianzados que trabajan en otros distritos	1,9
Mayor disponibilidad de buques que arriban a otros distritos	1,9
Alta rotación del inventario	1,9
Por contrato de las navieras de contenedores refrigerados	1,9
Total	100

Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito de Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

¹⁶ Ley Reformatoria de la Ley Orgánica de Aduanas modifica el artículo 44 de la ley del Régimen Monetario y Banco del Estado. Disponible en: Página Web del Banco Central del Ecuador http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp

TABLA 3.7: Motivos por los que se realizan exportaciones a través de otros distritos aduaneros.

Motivos por los que se exporta por otros distritos	Porcentaje
El proceso es más rápido	37,5
Los productos se elaboran en zonas geográficas más cercanas a otros distritos	25
los clientes solucionan que la mercancía vaya por vía terrestre a otros distritos	12,5
Por el tipo de mercancía	12,5
Por temas logísticos de transporte terrestre	12,5
Total	100

Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito de Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

Las preguntas realizadas por las autoras a los comerciantes e industriales más importantes del Azuay sobre los motivos por los cuales conviene o no tramitar por el Distrito de Cuenca u otro distrito, nos dieron como respuestas que en la mayoría de los casos el asunto se reducía simplemente al tipo de carga, todo depende de lo que se importa, ya sea materia prima o producto terminado. Para dejar esto más claro explicamos algunos ejemplos. Los importadores Almacenes Juan Eljuri y Gerardo Ortiz e hijos compran en el extranjero productos terminados. Este tipo de producto o mercancía es a lo que los importadores y conocedores de comercio exterior llaman carga de riesgo ya que corre el riesgo de ser robada cuando arriba a puerto. Estos comerciantes están dispuestos a pagar los costos del almacén temporal con la finalidad de que sus containers lleguen a Cuenca cerrados y libres de peligro. Bajo la jurisdicción del Distrito Aduanero de Cuenca la mercancía no corre peligro alguno y no tarda en desaduanizarse. El trámite de desaduanización dura 2 o 3 horas, el mismo trámite en otros distritos puede tardar dos o tres días. En este caso resulta interesante el testimonio de la Econ. Silvana Serrano quien nos habló de su experiencia en

Cartopel y nos comentó que hay veces que siguiendo todos los parámetros legales el trámite de desaduanización tarda tan solo dos horas.

Ahora bien, entendemos que la mercancía que se tramita por Cuenca no corre peligro, se desaduaniza y nacionaliza rápidamente y está en las fábricas y/o bodegas en un lapso de 6 a 8 días desde que baja del buque, lo que representa una ventaja si comparamos con las irregularidades que se presentan en otros distritos en donde los mismos trámites tardan por lo general 12 días o más. ¿Qué es entonces lo que lleva a algunos importadores a tramitar por Guayaquil? La respuesta es simple, el análisis de costo/beneficio del que ya habíamos hablado. Para explicar mejor vamos a recurrir a otro caso. Los empresarios de la Compañía Ecuatoriana de Caucho consideran que el servicio que brinda el Distrito de Cuenca es muy bueno y seguro, pero prefieren tramitar por Guayaquil debido a que su carga es materia prima que no interesa a los ladrones. La ventaja de que el Distrito de Cuenca sea una aduana segura a ellos no les beneficia en nada porque su mercancía no es de interés para nadie más, únicamente para su planta. A parte de este factor existen otros como el hecho de que el trámite de la guía de movilización que se maneja en Guayaquil es muy lento y no se permite hacerlo antes de que llegue el buque, de esa manera se extiende el tiempo del trámite de importación por Cuenca. A pesar de que la Compañía Ecuatoriana de Caucho está conciente del excelente funcionamiento de la Aduana en Cuenca comparado con las otras y lo ha podido constatar en las contadas ocasiones en las que importan maquinaria delicada, el análisis de costo/beneficio no le favorece al Distrito de Cuenca en este caso, por lo tanto a esta compañía le resulta más rentable importar materia prima por la Aduana de Guayaquil.

La mayoría de los entrevistados nos dijeron que hasta la fecha no han tenido ningún problema al tramitar por el Distrito de Cuenca. Sin embargo si se enumeraron

ciertos defectos y propuestas para mejorar el Distrito de Cuenca. Estas fueron sus observaciones:

- El servicio de aforo es lento, según el testimonio del Ing. Medina, encargado de las importaciones en Cerámica Andina. El propone que haya mayor disponibilidad de los aforadores o que contraten más personas para que desempeñen este trabajo. No pudimos probar la veracidad de este testimonio, de hecho la mayoría de usuarios reportaron que el aforo tarda aproximadamente 2 horas. El aforo no lo realiza únicamente los inspectores del distrito, junto a ellos van los inspectores de las verificadoras. Esta situación esta por cambiar a partir del mes de marzo ya que las verificadoras desaparecen. La inspección queda a cargo de los aforadores del distrito.
- La ausencia de una zona primaria en la ciudad de Cuenca representa un costo adicional ya que se debe contratar aduanas privadas. Los empresarios de Indurama y Graiman consideran necesario este espacio público que representa una facilidad en otros distritos y que perjudica al Distrito Aduanero de Cuenca al prescindir de este.
- En otros distritos, como el de Guayaquil, se permite a los importadores desaduanizar su mercancía parcialmente, conforme la van necesitando. Falso. En el Distrito de la ciudad de Cuenca y en los otros 9 distritos se procede a desaduanizar completamente la carga importada, caso contrario tendría que pagar por el servicio de aduanas privadas, bodegas comerciales o demoraje.
- Se da prioridad a los grandes importadores y exportadores. Cabe recalcar que no probamos este punto, es simplemente una opinión.

- El trámite de la guía de movilización debería ser rápido, permitiendo que el container con la mercancía salga hacia su destino pocas horas después del arribo del buque al puerto.
- Y por último, una observación que supone una mejora para el Distrito Aduanero de Cuenca pero que no está en manos de éste. Se trata de la recomendación del Ing. Arturo Calderón, representante del Dpto. de Comercio Exterior de Gerardo Ortiz e hijos, quien considera que los cambios se deben dar a nivel nacional y se debe comenzar por despolitizar al personal de la CAE y tecnificarlo, es decir personal técnico, profesionales y conocedores de temas aduaneros y arancelarios.

Hasta el momento hemos expuesto los inconvenientes y las desventajas que opacan el servicio que ofrece el Distrito Aduanero de Cuenca. A éstos se debe sumar otros pormenores que forman parte del proceso de importación y que no están bajo la responsabilidad del Distrito de Cuenca pero sí afectan la percepción que tienen los usuarios sobre el distrito en cuestión. Los más importantes los enumeramos a continuación, siendo éstos el resultado del análisis realizado por las autoras de las entrevistas a los empresarios más importantes y de la investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito de Cuenca.

- Problemas causados por la mala organización de las Autoridades Portuarias como las demoras generadas porque no se libera pronto la carga en el puerto y los robos.
- Falta de coordinación entre los distritos, principalmente entre los de Guayaquil y Cuenca.
- No existe coordinación de horario entre los actores del proceso de importación y exportación (navieras, banco, transporte, aforos, etc.).

- Problemas con el sistema de la CAE que en ciertas ocasiones se avería durante todo un día.
- Problemas por la falta de transportistas y fluctuaciones en los precios del transporte.
- El reducido número de almacenes temporales en la ciudad de Cuenca lleva a considerar a estos como un oligopolio que impone sus propios precios.
- Problemas con las verificadoras como las demoras y fallas en la emisión de documentos, demoras en las inspecciones, malos horarios, errores al determinar el valor de las mercancías, entre otros.
- El Servicio de Vigilancia Aduanera a nivel nacional es calificado por los usuarios como impuntual, incluso hay quienes dudan de su transparencia, sin embargo el SVA del Distrito de Cuenca tiene una excelente reputación, no se conoce ningún caso deshonesto.
- El horario de despacho de la mercancía es muy limitado. El horario es de ocho horas diarias, de lunes a sábado.
- Horarios limitados de las instituciones bancarias.

3.3 Conclusiones

Los usuarios del Distrito Aduanero y los empresarios del Azuay reconocen el esfuerzo, la dedicación y el valor que le da a la provincia el correcto funcionamiento de la Aduana en la ciudad de Cuenca. Esto se evidencia en las entrevistas realizadas por las autoras y en la Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca.

Los testimonios de los empresarios entrevistados nos llevan a cumplir gran parte de los objetivos de esta tesis. Con su ayuda hemos llegado a conocer aun más el

Distrito Aduanero de Cuenca, hemos determinado sus ventajas y desventajas, los motivos por los cuales algunas empresas azuayas no son sus usuarios, y los motivos por los que importantes empresas de la zona son fieles al mismo.

Sin embargo muchas opiniones de los entrevistados tienen fundamentos erróneos. En el caso de la guía de movilización, ésta no tiene costo alguno, la CAE no cobra por este documento, se la aprueba en el Distrito Aduanero de Cuenca y el trámite de la misma dura aproximadamente 2 horas o menos, como han dicho algunos empresarios y nos confirmó el Gerente del Distrito, el Econ. Gerardo Maldonado.

Otra observación de uno de los entrevistados que no pudimos comprobar es la desaduanización parcial de la carga, ya que ésta no se realiza en ningún Distrito Aduanero del país, para la desaduanización temporal siempre es necesario un almacén temporal. En caso de que la mercancía se retenga en el territorio aduanero se cobra un valor denominado demoraje.

Con respecto al aforo de las mercancías la mayoría de empresas opinó que este es rápido y efectivo, por lo que hemos podido ver este argumento es válido y no podríamos confirmar lo contrario.

Todo esto nos demuestra la falta de información que existe en algunas empresas acerca del proceso de desaduanización de mercancías y sobre el eficaz y transparente servicio que brinda el Distrito Aduanero de Cuenca.

La información que generosamente han compartido con nosotras y cuya verosimilitud hemos comprobado, nos sirve de fundamento para los capítulos que vienen a continuación, en los que analizaremos que tan competitiva es la Aduana de Cuenca y que proponemos para incrementar su participación en el comercio internacional del Azuay.

Capítulo 4: Análisis estratégico de condiciones de competitividad del Distrito Aduanero de Cuenca

Introducción

Toda empresa e institución pública o privada que compita en cualquier ámbito debe tener una estrategia competitiva. En el caso del Distrito Aduanero de Cuenca, para elaborar una, es necesario hacer un análisis de la institución, definir su estado actual, evolución y participación en el Azuay, esto lo hemos venido haciendo en los capítulos anteriores. En el presente capítulo profundizaremos este análisis comparando el Distrito de Cuenca con su competencia.

El análisis estratégico tiene como propósito determinar la ventaja competitiva y medir el grado de atractivo y de competitividad del Distrito de Cuenca. Este análisis consta de dos componentes, uno teórico y práctico y de varias herramientas metodológicas propuestas por el Modelo del Pensamiento (Tomas, 2002) y Marketing estratégico (Lambin, 1995).

4.1 Aplicación del Modelo de Pensamiento Útil: Ventaja Competitiva del Distrito Aduanero de Cuenca

Para determinar la ventaja competitiva del Distrito utilizaremos el Modelo de Pensamiento Útil¹⁷ en el que el Dr. José Luís Tomas nos explica el enfoque que debe tener una empresa o institución a la hora de definir la ventaja competitiva que lo llevará al éxito en el mercado. El se centra en la importancia de la Dirección de cualquier institución, la cual depende en un 50% del enfoque de negocio y en otro 50% en la dirección de las personas; ambas partes, económica y social, en igualdad

¹⁷ Tomas Lucas, José Luís. *El Proceso de Negocio, Un Modelo de Pensamiento Útil*. Instituto de Estudios Superiores de Empresa, Universidad de Navarra. 2002

de importancia. El presente modelo se basa en el estudio del aspecto económico de la empresa en el que se identifican la base del negocio o la ventaja competitiva del Distrito de Cuenca y también las operaciones que ejerce con el propósito final de elaborar un plan de mejoras que presentaremos en el capítulo V.

José L. Tomas en “Un Modelo de Pensamiento Útil” nos ofrece una herramienta efectiva para determinar los principales procesos del negocio. Hemos identificado los siguientes:

- Control de regímenes especiales (tabla 4.1):

TABLA 4.1: Regimenes aduaneros bajo el control del Distrito de Cuenca

REGIMENES ADUNAERO: PERIODO 2007	
	%
IMPORTACION A CONSUMO	54,35
EXPORTACION A CONSUMO	25,28
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO COMERCIAL PUBLICO	9,91
IMPO.- DEPOSITO ADUANERO INDUSTRIAL	7,74
REEXPORTACION DE MERCANCIAS QUE FUERON IMPORTADAS PARA PERFECCIONAMIENTO ACTIVO	2,06
IMPO.- ADMISION TEMPORAL CON REEXP. EN EL MISMO ESTADO	0,29
IMPO. – MAQUILAS	0,19
EXPO. TEMPORAL PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	0,09
REEXP. DE MERCANCIAS EN EL MISMO ESTADO	0,03
EXPO. TEMPORAL CON REIMPORTACION EN EL MISMO ESTADO	0,01
REIMP. DE MERCANCIAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE PARA PERFECCIONAMIENTO PASIVO	0,04
REIMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS EXPORTADAS TEMPORALMENTE	0,01
TOTAL	100

Fuente: CAE

Elaborado por: Las Autoras

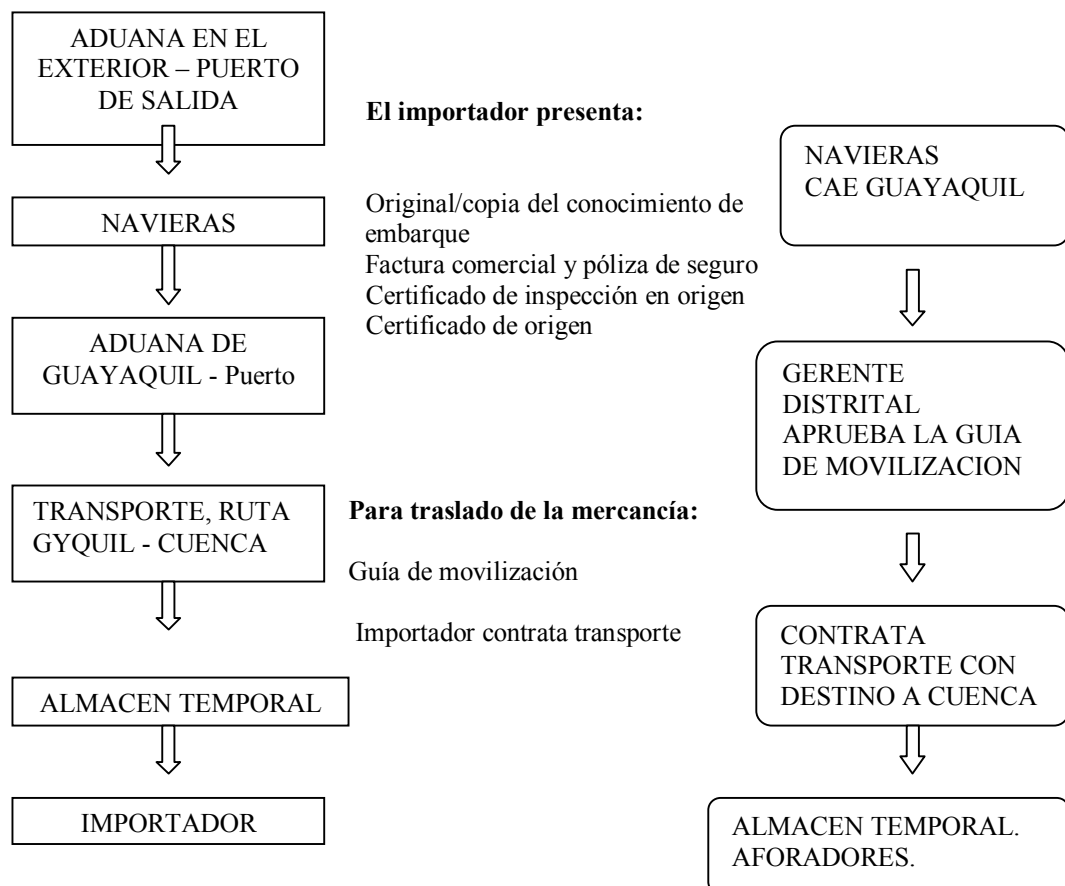
- Desaduanización y nacionalización en la aduana (despacho de mercaderías).
- Aprobación de guías de movilización.
- Aforo físico.
- Obtención de permisos especiales para ciertos productos.
- Drawback.

- Recaudación tributaria.
- Control del servicio postal.

Cadena de involucrados en los procesos de importación y exportación

Para facilitar la comprensión de todo el proceso relacionado con las importaciones elaboramos una cadena de involucrados, en la misma se incluirá la ruta de la mercancía y todos los pasos que estén vinculados con el Distrito Aduanero de Cuenca. El régimen de importaciones es el que se realiza con mayor frecuencia en el Distrito Aduanero de Cuenca. Pondremos de ejemplo el trámite realizado para la desaduanización de mercancía en el Distrito de Cuenca, en caso de que la mercancía arribe a Guayaquil.

Ruta de la mercancía - Documentación necesaria- Involucrados



Elaborado por: Las Autoras

Tres días y medio desde que la mercancía llega al puerto hasta las manos del importador (tiempo promedio).

En lo que respecta a las tareas involucradas con el Distrito de Cuenca, funcionarios y usuarios del distrito coinciden en que la recepción de documentos es inmediata, el trámite de la guía de movilización dura dos horas, el aforo y desaduanización de la mercancía también dura dos horas.

Identificando la ventaja competitiva

Una vez identificados los procesos proseguimos a determinar la ventaja competitiva del Distrito de Cuenca. Para esto el Modelo de Pensamiento Útil de Tomas propone el uso de las siguientes preguntas que fueron respondidas por el Gerente Distrital de Cuenca.

- ¿Por qué se utiliza el Distrito de Cuenca y no otros para trámites de importación y exportación?

El servicio que ofrecemos es óptimo, los clientes están satisfechos.

- ¿Por qué los clientes se mantienen fieles al Distrito?

La atención es excelente como seguramente lo habrán comprobado con las entrevistas. Damos trato personalizado, el servicio es ágil, eficiente y seguro en todos los procesos que realizamos.

- ¿Se ha perdido clientes?

No se ha perdido clientes. No existe una disminución en el número de trámites en el Distrito Aduanero de Cuenca en los últimos tres años, que es el periodo que se ha analizado en este trabajo de grado.

- ¿Se ha ganado clientes?

Si, estamos con un número mayor de cliente que el año pasado. El Distrito se ha mantenido estable en cuanto a recaudaciones a pesar de que en el 2007 el flujo comercial del Azuay decreció.

- ¿Quiénes están embarcados con el Distrito (redes comerciales, proveedores, etc.)

Puertos de entrada o salida de mercadería, empresas transportistas, almacenes temporales, agentes afianzados, comerciantes e industriales.

- ¿En que redes de poder, o de mercado, o tecnológicas, o de dinero está ubicado?

La CAE es una institución pública sin fines de lucro que tiene su propia autonomía administrativa y financiera, no depende de nadie más que del directorio. Como CAE tiene poder de manejo, la debilidad de este esquema es que los Distritos dependen del centralismo del país.

- ¿Por dónde entra el dinero fundamentalmente?

La principal fuente de ingreso de dinero es del cobro de aranceles e impuestos. La CAE es una entidad recaudadora, y al mismo tiempo facilitadora del comercio exterior.

- ¿Por dónde se escapa el dinero?

El dinero se escapa cuando no hay un buen control interno, cuando no hay un análisis de riesgo del importador, no hay una buena base de valoración, no hay ordenada clasificación de los productos. En el caso del Distrito de Cuenca afortunadamente no se conoce de evasiones.

- ¿Cuál es la sensibilidad de los resultados con respecto a las actividades?

Ha habido muy buenos resultado, el mercado azuayo se siente satisfecho con el servicio que brinda el Distrito Aduanero Cuenca.

Las respuestas a estas interrogantes nos dice que el servicio del Distrito de Cuenca es muy bueno, rápido y seguro, esto ha hecho que gane clientes y no pierda ninguno.

La ventaja competitiva hace referencia al conjunto de características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos (Lambin, 1995:285). El método científico de Tomas nos lleva a determinar que la ventaja competitiva del Distrito Aduanero de Cuenca se encuentra en la calidad del servicio que presta a sus clientes que, en palabras del Gerente Distrital, es excelente y, en palabras de algunos usuarios, es el de una aduana ideal. La ventaja competitiva es el servicio eficiente, seguro y transparente.

Adicional a las respuestas del Gerente Distrital que forman parte del método de Tomas, mostramos a continuación la calificación otorgada a diferentes afirmaciones referidas al servicio brindado por el Distrito de Cuenca (tabla 4.2). En este podemos ver que ningún encuestado califica la atención del distrito como malo; 7 de cada 10 usuarios piensan que es una entidad transparente cuyo servicio es de buena calidad y que realiza los trámites de manera ágil. El cuadro revela también que son poquísimos los encuestados que tienen una respuesta negativa en cuanto al buen servicio de la aduana, son más aquellos que no dan respuesta alguna debido a que no han tenido una experiencia directa con la aduana, todo lo dejan en manos de los agentes afianzadas o de terceros.

TABLA 4.2: Calificación otorgada a diferentes afirmaciones referidas al servicio que brinda el Distrito de Cuenca

	De acuerdo	En desacuerdo	N/C	Total
La atención al cliente es cordial	81.1%	0%	19.0%	58 100%
El horario de atención es adecuado	63.8%	15.5%	20.7%	58 100%
Los Trámites son ágiles	67.3%	10.3%	22.4%	58 100%
El despacho de mercancía es ágil	62.0%	6.9%	31.0%	58 100%
Presta un servicio de calidad	70.7%	5.2%	24.1%	58 100%
Es una entidad eficiente	70.7%	6.9%	22.4%	58 100%
Es una entidad transparente	72.5%	1.7%	25.9%	58 100%

Fuente: CTOTAL, Investigación sobre satisfacción del cliente CAE – Distrito Cuenca. 2007

Elaborado por: Las Autoras

La ventaja competitiva puede ser externa o interna. Es interna cuando hay una mejora en la productividad y por lo tanto una mejora en la rentabilidad, es decir, se apoya en el costo del producto. La ventaja externa se basa en las cualidades distintivas del producto que hacen aceptar al mercado un precio de venta superior al de la competencia que no poseerá las mismas cualidades distintivas del bien o servicio (Lambin, 1995:286). En el caso del Distrito la base del negocio o la ventaja competitiva es de carácter externo ya que se ha ganado la preferencia de sus usuarios no por costos sino por la calidad del servicio que otros distritos no pueden igualar.

4.2 Medición del atractivo y de la competitividad del Distrito Aduanero de Cuenca

Para determinar el atractivo y la competitividad del Distrito de Cuenca necesitamos una representación visual de su potencial de desarrollo. Para lograr esto utilizaremos la matriz atractivo – competitividad, una herramienta propuesta por Lambin en su libro Marketing Estratégico. Este es el punto de partida para determinar la estrategia que le convendría al Distrito de Cuenca.

El costo es un factor determinante cuando nos referimos al atractivo y a la competitividad de cualquier empresa. La rentabilidad de muchas empresas depende

de su alta productividad para reducir los costos y, son esos costos bajos lo que les permite mantenerse en el mercado e incluso liderar el mismo. Desafortunadamente el costo no es un factor que favorece al Distrito Aduanero de Cuenca y es por eso que esta entidad se apoya, como lo mencionamos antes, en una ventaja competitiva externa.

La tasa de ocupación del mercado hace referencia al porcentaje de compradores o clientes de una empresa sobre el número total de compradores o clientes de la misma categoría de productos o servicios (Lambin, 1998:165). La tasa de ocupación del Distrito Aduanero de Cuenca es de alrededor del 40%. Existen aproximadamente 1.230 importadores y/o exportadores azuayos que son usuarios de la CAE, pero solo 500 de estos son clientes del Distrito de Cuenca. El 66% que acude a otros distritos lo hacen por motivos como los que se muestran en la Tabla 3.6 (capítulo 3, ver observaciones anteriores). En esta tabla se destaca el uso de otros distritos por motivo de logística, costos de almacenaje más baratos, costumbre, entre otros. Al hablar de logística nos referimos a ciertos casos en los que los usuarios tienen puntos de distribución o fábricas cerca de otro distrito, o la importación viene en carga consolidada y debe abrirse en puerto.

La ventaja no esta en el costo pero sí en el servicio, este constituye el principal atractivo del distrito, ahora nos queda por determinar el grado de atractivo y cómo la ventaja competitiva influye en la competitividad del distrito. La matriz atractivo – competitividad propuesta por Lambin se basa en la información que se tenga para fijar las variables tanto en atractivo como en competitividad. Toda organización tiene factores con diferentes pesos, en este caso dimos el mismo peso a cinco variables. El respaldo de la matriz que mostramos son las entrevistas que realizamos a los usuarios

más importantes, la investigación sobre satisfacción del cliente realizada por CTOTAL y el testimonio del Gerente Distrital de la CAE – Distrito Cuenca.

La matriz presenta 5 indicadores de atractivo y 5 de competitividad. Cada indicador ha sido valorado en la escala del 1 al 5, siendo el número 5 la representación de lo fuerte y el número 1 de lo débil. Los 5 factores en total suman el 100% de atractivo y el 100% de competitividad, de esta manera tenemos la siguiente tabla de equivalencias que corresponde a la escala de medición.

$100\% \div 5 \text{ factores} = 20\%$

Cada factor tiene un peso del 20% en el atractivo y en la competitividad total

Calificación	Equivalencia
5	20
4	16
3	12
2	8
1	4

Para elaborar la Matriz atractivo – competitividad es necesario tener primero claro los indicadores que sumados nos dan el grado de atractivo y de competitividad. La tabla a continuación revela estos indicadores y el valor que cada uno tiene en el Distrito.

Tabla 4.3: Indicadores de atractivo y de competitividad del Distrito de Cuenca

Indicadores de atractivo				
Criterios	Peso total: 100	Escala de evaluación		
		Débil	Media	Fuerte
		1	3	5
Accesibilidad del mercado	4	Azuay	Ciudades fuera del Azuay y Azuay	Ciudades fuera del Azuay
Extensión del ciclo de vida	16	Menor a 2 años	2 a 5 años	Mayor a 5 años
Dureza de la competencia	4	Distritos tradicionalmente estructurado	Competencia no estructurada	Competencia atomizada
Posibilidades de diferenciación (además de precio)	20	Servicio banalizado	Servicio poco diferenciable	Servicio muy diferenciable
Concentración en la clientela nooo	12	Mayor a 1000	1000 a 100	Menor a 100
	56			
Indicadores de competitividad				
Criterios	Peso total: 100	Escala de evaluación		
		Débil	Media	Fuerte
		1	3	5
Cuota de mercado relativa	4	Menor a 1/3 del líder	Mayor al 1/3 del líder	Líder
Precio de coste de oportunidad	20	Mayor que el competidor directo	Igual a competidor directo	Menor al competidor directo
Cualidades distintivas	20	Servicio “me too”	Servicio poco diferenciado	Servicio único en su género
Grado de dominio de la técnica	20	Difícil de dominar	Fácilmente dominable	Perfectamente dominada
Notoriedad – imagen	12	Inexistente	Imagen vaga	Fuerte imagen
	76			

Fuente: Lambin Jean-Jacques. *Marketing estratégico, Capítulo 9*. McGraw Hill, España, 1995.

Elaborado por: Las Autoras

La calificación otorgada a cada criterio tiene como respaldo la información que presentamos en capítulos anteriores. El primer criterio tiene una baja puntuación

debido a que el Distrito de Cuenca se encuentra en un mercado limitado. No puede aspirar a crecer y abarcar el mercado a nivel nacional, sería simplemente imposible y carente de sentido ganar importadores y exportadores de otras provincias, a pesar de que si existe un número reducido de usuarios de Loja, Ambato, Latacunga, Riobamba. Esto se debe a la situación geográfica y al buen servicio que se ofrece.

El siguiente criterio, extensión del ciclo de vida, tiene una calificación de 4/5 ya que existe la posibilidad de que la Dirección General de la CAE considere innecesario mantener un distrito en la ciudad de Cuenca y cerrarlo, esto ya ha sucedido en el pasado pero afortunadamente el Distrito ha sabido sobrellevar estas situaciones impidiendo que sean más que simple amenazas. Sin embargo, también es posible que se consolide su permanencia gracias a la apertura de vuelos transfronterizos en el aeropuerto Mariscal Lamar, en Cuenca, el tercer aeropuerto más amplio e importante del país.

Calificamos a la dureza de la competencia como débil, si bien la CAE es una sola, se podría decir que los distritos que la conforman compiten entre sí dando forma a lo que se conoce como un oligopolio. En cuanto a la posibilidad de diferenciación, damos una calificación alta debido a que el servicio si se diferencia y se destaca del resto, esto ya lo comprobamos con la aplicación del *Modelo de Pensamiento Útil* con el que determinamos la ventaja competitiva. La concentración de la clientela es mediana, recordemos que el Distrito de Cuenca cuenta con casi 500 importadores/exportadores de la provincia del Azuay.

Los tres primeros indicadores de competitividad se encuentran explicados en las páginas anteriores de este mismo capítulo. El primero, la cuota de mercado relativa, hace referencia al porcentaje de recaudaciones del distrito. Sin lugar a dudas éste es débil ya que sus recaudaciones no superan el 2%, es el quinto de 10 distritos en

recaudaciones, mientras que las del Distrito de Guayaquil, que es el de mayor peso, alcanza más del 50%, siendo así el primero. El coste de oportunidad es un indicador fuerte lo que puede resultar sorprendente ya que el costo monetario no le favorece al Distrito de Cuenca. Si bien Cuenca implica un gasto ligeramente mayor, también representa ahorro en tiempo y trabas burocráticas. El indicador sobre el dominio de la técnica recibió una alta calificación debido a que el Distrito de Cuenca cuenta con un personal altamente capacitado (casi todos son profesionales de tercer nivel), gentil y devotos al servicio. Las cualidades distintivas del servicio lo hacen único en su género ya que ningún otro distrito da trato personalizado ni atención oportuna. La herramienta de venta es directa, los servicios aduaneros no requieren de canales de distribución ni intermedios. Por último, la notoriedad del distrito que tiene una calificación media, esto no quiere decir que el Distrito de Cuenca tenga una mala imagen, en realidad la percepción que se tiene es muy buena, nos referimos a que falta que el mercado conozca la realidad del distrito y del buen servicio que brinda.

La suma de los criterios nos da como resultado que el grado de atractivo del Distrito es de 56 sobre 100 y el grado de competitividad es de 76 sobre 100. Estos 10 indicadores nos llevan a trazar la matriz multicriterios que brinda una guía para determinar la estrategia que debe seguir el Distrito Aduanero de Cuenca.

Matriz atractivo – competitividad

ATRACTIVIDAD 100%			
Alta	B		C
Media			
Baja	A		D
	Débil	Media	Fuerte
	COMPETITIVIDAD 100%		

Fuente: Lambin Jean-Jacques. *Marketing estratégico, Capítulo 9*. McGraw Hill, España, 1995.
Elabotado por: Las Autoras

Los cuadrantes de los extremos tienen una letra, cada una tiene su significado. La letra A está en el cuadrante de la estrategia de *desinversión*, lo que indica atractivos y posiciones muy débiles. El cuadrante B es la de estrategia de *desarrollo selectivo* que denota una ventaja competitiva débil pero un alto atractivo del mercado de referencia. El cuadrante C es el de la estrategia de *crecimiento ofensivo*. Esta posición muestra que los atractivos del servicio-mercado y la capacidad competitiva de la empresa son altos, lo que implica que el servicio es atractivo y que el mercado está creciendo. El último cuadrante es el D, el de la estrategia de *perfil bajo*, en este la ventaja competitiva es fuerte pero el atractivo del mercado es bajo (Lambin, 1995:331). El resultado de la matriz se aproxima al último cuadrante, sabemos que la ventaja competitiva del distrito es fuerte y ampliamente reconocida por sus usuarios, pero no todos valoran las cualidades del distrito de la misma manera.

4.3 Conclusión

Este capítulo sirvió para la determinación de una estrategia conveniente para el Distrito Aduanero de Cuenca. Es el punto de partida para una serie de propuestas que presentamos en el siguiente y último capítulo. Hemos logrado uno de los objetivos del presente trabajo de grado que es un análisis estratégico de condiciones de competitividad del Distrito de Cuenca, primero establecimos la ventaja competitiva: la excelente calidad del servicio y, posteriormente medimos el grado de atractivo y de competitividad del distrito.

La matriz dio como resultado el cuadrante D en el que la ventaja competitiva es bastante fuerte pero la atracción del mercado no lo es tanto, por eso se recomienda seguir una estrategia para mantener a los clientes estables y no invertir demasiado en

atraer al resto del mercado a quienes la ventaja competitiva les puede ser indiferente o no tan valiosa como para otros.

Capítulo 5. Propuesta para el Distrito Aduanero de Cuenca para mejorar las condiciones de servicio y costos

Introducción

A pesar de que el funcionamiento del Distrito de Cuenca es en general muy bueno y los resultados nos dicen que la satisfacción de los usuarios es alta, aún quedan ciertos aspectos en los que el Distrito de Cuenca puede y debe mejorar para continuar aportando al desarrollo comercial e industrial de la provincia de la Azuay.

Este capítulo resuelve dos interrogantes: ¿Qué debe mejorar? Y ¿cómo puede mejorar? Presentamos las estrategias que más le convienen al distrito y una serie de propuestas que realizan las autoras y que han sido clasificadas de la siguiente manera. La primera parte esta constituida por las mejoras en cuanto a la filosofía del servicio y del trabajo del personal de la CAE. La segunda parte trata sobre las propuestas realizadas en cuanto a los costos. . En la tercera parte proponemos de manera general cambios y ajustes para mejor el servicio del Distrito de Cuenca.

5.1 En cuanto al servicio

La ventaja competitiva del Distrito de Cuenca es la calidad del servicio que ofrece, lo que incluye eficacia, rapidez, agilidad, transparencia y trato personalizado. Esto le pone al Distrito en una situación en la que le conviene una estrategia de diferenciación. Esta estrategia da al producto/servicio cualidades distintivas importantes que lo destacan de la competencia o pone mayor énfasis en estas. Por lo general, esta estrategia requiere invertir en marketing y publicidad para que la gente conozca las cualidades distintivas que benefician a los clientes (Lambin, 1995:338,339).

El Distrito de Cuenca tiene una excelente filosofía de servicio, para lo cual ha formado un equipo de trabajo altamente capacitado y prestos a servir a quien los necesite, adicional a esto, se muestran accesibles a cualquier inquietud de los usuarios, ofreciendo un trato personalizado que solo se ha visto en Cuenca.

Lamentablemente no se explota esta cualidad al cien por ciento, ya que muchos importadores/exportadores azuayos desconocen de las facilidades y el buen servicio que caracterizan al Distrito Aduanero de Cuenca. Dar a conocer las cualidades del Distrito de Cuenca no sería complicado con el apoyo de la Cámara de Comercio, Cámara de Industrias e instituciones como ACUDIR y CORPEI, las cuales ya han mostrado su respaldo en pasadas ocasiones. Difundir la buena reputación del Distrito de Cuenca por sus medios, como las revistas o boletines, no solo atraería a algunos clientes potenciales, sino que le daría solidez y respaldo en momentos en los que se dude de su importancia para la provincia.

Apoyándonos en la ventaja competitiva y en el trato personalizado que ofrece el Distrito Aduanero de Cuenca, también recomendamos la estrategia del especialista descrita en el libro del Lambin. En ésta, la empresa se enfoca o se concentra en uno o varios segmentos del mercado, no le interesa acaparar el mercado en su totalidad, le interesa servir a ese segmento de la mejor manera (Lambin, 1995:339-354). El segmento en el que se debe especializar el Distrito de Cuenca debe presentar las siguientes características (Kotler, 1991: 395 citado en Lambin, 1995:354):

- *Potencial de beneficio suficiente.* El número de usuarios supera en gran medida al número necesario para mantener el distrito.
- *Potencial de crecimiento.* El crecimiento económico del Azuay y el mantenimiento de la ventaja competitiva aseguran el crecimiento de usuarios del distrito.

- *Ser poco atractivo para la competencia.* El distrito es atractivo para aquellos que buscan seguridad, agilidad, rapidez en los trámites y servicio personalizado. No es atractivo para aproximadamente un 60% de empresarios, comerciantes e industriales azuayos quienes disponen de depósitos, fábricas o centros de distribución en otras ciudades, o importan mercadería que no corre el riesgo de ser robada, o traen cargas consolidadas que necesariamente se abren en el puerto, o simplemente están convencidos de que tramitar por otro distrito les conviene más.
- *Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.* En el capítulo III, los resultados de las entrevistas muestran el grado de satisfacción del grupo o segmento de usuarios del Distrito de Cuenca, reconocen su buen funcionamiento y destacan el buen servicio.
- *Poseer una barrera de entrada defendible.* En el caso del Distrito Aduanero de Cuenca, la barrera de entrada es su sólida imagen que se ha ganado la confiabilidad y la fidelidad de sus usuarios. La imagen del distrito es la de una entidad pública transparente, eficiente y que ofrece un excelente servicio.

El Distrito de Cuenca se especializa en un segmento que cumple perfectamente con las cinco características propuestas por Kotler para ser un segmento rentable y duradero.

El Distrito de Cuenca cuenta con un personal capacitado y profesional, pues casi todos tienen título de tercer nivel. En la mayoría de casos no podemos analizar al distrito de manera aislada, éste es parte de la Corporación Aduanera Ecuatoriana y, para su beneficio, ciertos cambios tienen que hacerse a nivel nacional. Proponemos que el personal de la CAE sea técnico y experto en temas aduaneros, que estén trabajando ahí por mérito o concurso. Podría acordarse con las universidades enviar

estudiantes destacados para que se empleen en la aduana. Esta sería una manera de proveer a la CAE de gente profesional, experta, dedicada, nueva, ajenas a las prácticas antiguas, con ideales de cambio.

5.2 En cuanto a los costos

Para hablar de este tema se debe analizar primero si tramitar por el Distrito Aduanero de Cuenca es realmente más costoso. En términos financieros si es ligeramente más costoso y únicamente para el trámite de importación, para exportaciones son los mismos trámites y el mismo costo en cualquier distrito. Al hablar de costos se debería tomar en cuenta el costo del tiempo al cual no se le puede asignar un valor fijo, el costo de la tranquilidad y la seguridad. El Distrito de Cuenca representa para muchos importadores la mejor alternativa porque su mercadería esta segura, porque el tiempo de espera para nacionalizarla es menor que en otros distritos y, como bien dicen, el tiempo es oro.

Un estudio realizado por la Cámara de Industriales de Pichincha en el 2004 llegó a la conclusión de que el tiempo promedio de desaduanización en la ciudad de Quito es de 14 días (Arroba, 2004). Las empresas ecuatorianas no podrían competir con las empresas colombianas, peruanas, chilenas o de cualquier otro país en donde los procesos aduaneros son más ágiles y eficientes. En la ciudad de Cuenca el trámite de desaduanización rara vez tarda más de un día. El tiempo perdido tiene un costo pero es un costo relativo y que influye de manera distinta en cada importador. Para algunas empresas el costo de que su mercancía se quede más tiempo en territorio aduanero es una pérdida de tiempo y dinero. Pero para otros el costo de tramitar por Cuenca es mayor sin importar la diferencia en el servicio o en el tiempo de duración de los trámites.

Importar por Cuenca resulta más costoso porque se debe hacer el pago adicional por todo el trámite que implica la guía de movilización. Nuevamente cabe recalcar que este documento no tiene costo, pero el trámite si lo tiene porque se debe pagar al almacén temporal o bodega comercial un valor que garantice el pago de tributos cuando la mercancía llegue a destino. El valor que cobra el almacén temporal oscila entre \$100 y \$160, dependiendo del volumen de la carga que traen los importadores. Tenemos que considerar que la guía de movilización garantiza al estado el cobro de los tributos una vez que la mercancía sale de un distrito o territorio aduanero con destino a otro dentro del país. La guía de movilización exime al importador del pago de tributos en caso de que la mercancía haya sido robada durante el trayecto o traslado de un distrito a otro.

El segundo motivo que eleva los costos son los almacenes temporales que el importador paga ya que el Distrito Aduanero de Cuenca no dispone de una zona primaria. En este punto hemos considerado necesario analizar la factibilidad de poseer una zona primaria en el Distrito Aduanero de Cuenca, para lo cual hemos acudido a dos expertos en el tema: el Ing. Arturo Calderón y el Econ. Gerardo Maldonado. El Ing. Calderón afirma que el éxito de la aduana en Cuenca es que el almacenaje se haya concesionado al sector privado, tener una zona primaria solo traería burocracia a un sistema que funciona bien y cuyo valor no es tan elevado ni representa pérdidas para los importadores. El Econ. Maldonado nos explica que acorde a la ley es posible tener una zona primaria pero en este momento esta concesionado al sector privado y, en caso que existiese una, estaría bien manejada al igual que todas las funciones del Distrito Aduanero de Cuenca. Ambos consideran que la zona primaria no es indispensable y que la empresa privada ha hecho un buen trabajo brindando almacenaje a los importadores. Nosotras estamos de acuerdo.

Es importante recalcar que en caso de haber una zona primaria en el Distrito Aduanero de Cuenca, ya no habría guía de movilización, pero entonces habría que buscar otra manera de garantizarle al estado la recolección de tributos y de proteger la mercancía del pago de estos en caso de robos. Tal vez la guía de movilización sería sustituida por una póliza o garantía bancaria, lo que no mejora la situación para los importadores.

El tránsito aduanero y los almacenes temporales serían los únicos costos adicionales respaldados por las leyes y por razones bastante lógicas, sin embargo los importadores gastan más dinero por otros motivos y, son estos en los que se debe aplicar la fuerza del cambio con la finalidad de reducir costos. En ciertas ocasiones se realizan inspecciones, se pesa dos veces, se revisa precintos o se manipula la carga con destino a Cuenca u otros distritos fuera del puerto, estas gestiones representan gastos innecesarios ya que la carga se debe inspeccionar y pesar en la aduana de destino, que para alguno es en la ciudad de Cuenca. Estos gastos generan diferencias en costos entre un distrito y otro. Para tener una idea, solo el pesaje cuesta aproximadamente \$35 dólares.

En cuanto a los costos presentamos las siguientes propuestas. La primera es transmitir a los importadores dos verdades de las que deberían tomar conciencia: El costo/beneficio que se adquiere al tramitar por Cuenca, llevar a sus empresas el mensaje de que el tiempo y la seguridad tienen un valor que solo lo puede determinar el importador y que se encuentra implícito en el costo. La otra verdad consiste en transmitir al empresario azuayo la importancia de que los tributos se queden en la provincia del Azuay.

La segunda propuesta para mejorar los costos es una reforma legal que impida que la mercancía sea abierta, pesada o manipulada en cualquier distrito que no sea al

que esta dirigido. De esta manera la mercancía con destino al Distrito de Cuenca no podría ser manipulada en ningún otro distrito o puerto. Las aduanas de otros países, como Chile y México funcionan así y proveen un buen servicio para todos los importadores sin importar la ciudad en la que reciban su mercancía.

La tercera propuesta no tiene nada que ver con la dirección del distrito. Consideramos indispensable una mejora en la estructura de las carreteras que comunican la ciudad de Cuenca con los puertos principales y las aduanas de entrada. Los malos caminos encarecen el servicio del transporte más que la guía de movilización y el pesaje. Muchas veces los transportistas cambian de ruta, lo que perjudica a los importadores en cuanto a costos y tiempo.

Nuestra cuarta propuesta para reducir los costos se fundamenta en el poder de negociación. Los grandes importadores que son contados en la ciudad de Cuenca logran reducir sus costos debido al poder de negociación que les da el importar grandes volúmenes y, numerosas y frecuentes cargas. Sin embargo, existe un gran número de importadores que no gozan de este poder de negociación. Sugerimos a esos importadores que se unan, incrementen el volumen y ganen poder para negociar con las navieras, los transportistas, los depósitos comerciales, etc.

5.3 Ajustes generales que podrían mejorar la atención del Distrito Aduanero de Cuenca

Los cambios o ajustes adicionales que presentamos resultan de las observaciones y de las recomendaciones de los entrevistados. Cabe recalcar que no estamos de acuerdo con algunas de estas sugerencias o afirmaciones.

- Implementar la guía de movilización anticipada de mercancías, permitir que el trámite que autoriza el traslado de la mercancía de un distrito a otro se

inicie antes de que ésta llegue al puerto. De ésta manera no es necesario que la mercancía se retenga en el puerto hasta que se autorice la guía de movilización, lo que ahorraría un poco de tiempo a los importadores que desaduanizan en la ciudad de Cuenca. Como una alternativa a esta sugerencia, algunos usuarios consideran que para trasladar la mercancía no hace falta ningún trámite adicional como la guía de movilización, lo que nos parece absurdo porque en caso de que no existiera la guía de movilización sería necesaria una póliza o garantía financiera que permita que la mercancía se traslade de un distrito a otro.

- Coordinar los horarios de las diferentes instituciones involucradas en el proceso de importaciones, es decir, de los bancos, las navieras, las empresas de transportes, los agentes afianzados.
- Establecer parámetros básicos que garanticen el buen funcionamiento de los vehículos que realizan el transporte de las mercancías, como horarios y tiempo de traslado, la determinación de los costos para que no varíen según las conveniencias de los propietarios.
- Capacitar a las empresas involucradas en los procesos de importación y exportación para coordinar el trabajo conjunto y desempeñar una mejor labor para satisfacer a los usuarios.
- Los aforos deberían hacerse más temprano. Por lo general se los realiza a las 2 p.m. y demoran en promedio una hora. Con respecto a esta sugerencia, el Gerente Distrital nos comenta que si la mercancía llega a territorio aduanero al medio día la gestión queda para la tarde.
- Implementar una zona primaria aduanera en Cuenca reduciría los costos ya que no habría necesidad de pagar por los servicios que brindan las aduanas

privadas o bodegas comerciales. Según un reducido número de usuarios, prescindir de una zona primaria hace al distrito menos competitivo que los distritos que si gozan de las ventajas de tener este espacio. Esta sugerencia es muy relativa, solo dos usuarios nos comentaron de que estaban a favor. No consideramos factible el tener una zona primaria en la ciudad de Cuenca. Las aduanas privadas funcionan muy bien y además el número de usuarios no lo justifica, el porcentaje de recaudaciones es muy bajo comparado con lo que significaría la creación de una zona primaria. Los costos, en caso de que se redujesen, representaría una diferencia mínima.

- Los almacenes temporales en Cuenca son los únicos del país en donde la mercancía esta sujeta a una doble garantía, lo que representa un costo para el importador. Esto se debe al tránsito aduanero. Se debe pagar una garantía por el transporte y por el almacén temporal, ya que la mercancía podría perderse en el trayecto o en el almacén.
- La CAE – Distrito de Cuenca debería hacer usos de las ventajas que ofrece para incentivar a los importadores para que tramiten sus mercancías por Cuenca. De esta manera los empresarios azuayos aportarían con sus tributos al desarrollo de la provincia. Estamos de acuerdo con esta sugerencia, hace falta incrementar un poco el sentimiento nacionalista.

Las sugerencias que se presentan a continuación son el resultado de la investigación sobre satisfacción del cliente – CAE Distrito Cuenca realizada por CTOTAL.

- La CAE no debería cerrar a medio día.
- Falta más personal en la CAE del distrito de Cuenca.
- En Guayaquil hay mucha corrupción.

- Deberían mejorar la capacitación del personal de Guayaquil.
- La CAE de Cuenca necesita independencia total de Guayaquil. Se debe exigir que todas las decisiones se tomen en Cuenca.

5.4 Conclusión

El capítulo final expone una serie de sugerencias provenientes de las entrevistas realizadas por las autoras y del resultado de la investigación de CTOTAL, pero el aporte más importante son las dos propuestas puntuales que hemos realizado y que resumimos de la siguiente manera:

- En al servicio proponemos una estrategia de diferenciación que haga énfasis en la difusión de la fuerte imagen y la buena calidad del servicio que incluye trato personalizado, eficiencia y seguridad. También proponemos una estrategia de especialización que lleve al distrito a concentrarse en un solo segmento del mercado. El buen servicio debe darse a nivel nacional, en todos los distritos que coordinan su trabajo, esto podría lograrse tecnificando el personal de la CAE en todo el país.
- Para reducir el costo en el proceso de importación proponemos transmitir a los empresarios azuayos los valores adicionales que se encuentran implícitos en el costo de tramitar por el Distrito de Cuenca. También consideramos necesaria una reforma legal que proteja la integridad de la mercancía dentro de los puertos hasta el arribo al Distrito Aduanero de Cuenca. No solo proponemos que se reduzcan los costos en el ámbito operativo de la Aduana, también se puede reducir costos incrementando el poder de negociación de los importadores y mejorando la estructura vial.

Así, con estas propuestas, cumplimos con todos los objetivos y culminamos el quinto capítulo de este estudio que esperamos sea un aporte al progreso de la provincia del Azuay.

CONCLUSIONES

La Aduana debe ser un ente facilitador del comercio exterior que proporcione a sus usuarios un servicio transparente, eficaz y moderno para la desaduanización y exportación de mercancías, también debe ser justa y oportuna en la determinación y recolección de tributos que administra el Estado. Desafortunadamente las aduanas tienen mala imagen como muchas otras instituciones públicas que han caído en el vicio de la burocracia y de la mala administración, sin embargo resulta ser interesante como en esta tesis presentamos una entidad de carácter estatal bien administrada que funciona de una manera ágil y transparente.

El Distrito Aduanero de Cuenca es el quinto de diez distritos que funcionan en el Ecuador. Para la provincia es de gran relevancia ya que ofrece un excelente servicio a más del 40% de importadores y exportadores azuayos. Nos atrevemos a atribuirle un excelente servicio por que lo comprobamos de dos maneras. La primera mediante los testimonios que nos han dado sus usuarios, la gran mayoría coincide en que presta un servicio de calidad, eficiente y transparente. También lo comprobamos con el resultado de la aplicación del Modelo de Pensamiento Útil de Tomas con el que se estableció que la ventaja competitiva del Distrito Aduanero es su buen servicio, rápido, seguro y el trato personalizado que ofrece a sus usuarios.

Analizamos las ventajas y desventajas de tramitar por Cuenca registradas por CTOTAL. Las desventajas más comunes son las demoras en la movilización de la mercancía, costos adicionales por los almacenes temporales, dependencia de los puertos internacionales y otros distritos. En cuanto a las ventajas, las más importantes son rapidez, agilidad, apoyo al importador, cercanía, seguridad y control sobre la mercancía, transparencia y legalidad en los procesos, ahorro en costos. Las entrevistas realizadas por las autoras a los comerciantes e industriales dieron como

resultado general que el Distrito de Cuenca funciona muy bien, la mayoría de entrevistados se atrevieron a decir que funciona mejor que otros.

El hecho de que el Distrito de Cuenca funcione bien generó una importante interrogante que fue el motor para la investigación ¿Por qué habiendo un distrito en la provincia cuyo funcionamiento es muy bueno se estima que el 40% o 50% de las mercancías que ingresan o salen del Azuay se tramiten por otros distritos? Esto nos llevó a una serie de respuestas, algunas verdaderas, otras no logramos comprobar o comprobamos lo contrario. Estas son las respuestas más frecuentes:

- *Razones de logística.* Cierto. Muchas empresas tienen centros de distribución, fábricas o bodegas cerca de otros puertos o distritos.
- *Se evita costos extras debido a la doble inspección, doble pesaje, revisión de precintos.* Cierto. En algunos casos los importadores se ven obligados a pagar por procedimientos de manipuleo de la mercancía que debería hacerse únicamente en el distrito de destino indicado por el importador, no en el distrito de ingreso o puerto.
- *Importaciones en carga consolidada.* Cierto. No justifica desaduanizar en Cuenca una carga que necesariamente debe ser abierta en el puerto debido a que tiene mercancía de varios importadores.
- *Por convenios con agentes afianzados que trabajan en otros distritos.* Cierto, algunos importadores tienen la costumbre de tramitar por otros distritos y confían en sus agentes afianzados, no les interesa el cambio.
- *El proceso es más rápido en otros distritos.* Falso, Comprobamos lo contrario. La desaduanización y el aforo en Cuenca dura horas, rara vez tarda

más de un día. En Quito y Guayaquil son trámites que suelen tardar hasta semanas.

- *Es más costoso tramitar por el Distrito de Cuenca debido a la guía de movilización.* Falso. La guía de movilización es un documento sin costo alguno que permite que la mercancía salga de un puerto o distrito con destino a otro. El costo adicional que se da es el proceso de tránsito aduanero que incluye una cantidad que se debe pagar al almacén temporal para asegurar el pago de tributos por parte del importador o, en caso de robo en el trayecto de un distrito a otro, eximir al importador del pago de tributos.
- *En otros distritos no se hace aforo físico.* Falso, la misma ley aduanera se aplica a los diez distritos.
- *Por el costo del almacén temporal en Cuenca.* La zona primaria en la ciudad de Cuenca esta concesionada al sector privado mediante almacenes temporales o depósitos comerciales. Estas entidades privadas prestan un servicio que eleva ligeramente el costo total del trámite de importación. Al pagar por los servicios del almacén temporal uno esta pagando por la seguridad de la mercancía y por la agilidad del proceso, es por eso que el costo es relativo para cada importador. Para los importadores de producto terminado o material de riesgo, el costo del almacén vale la pena porque a cambio obtienen la tranquilidad de que la mercancía no será adulterada o robada.

La investigación nos llevó a establecer ciertos parámetros que fueron el punto de partida para una serie de propuestas y sugerencias para mejorar las condiciones de servicio y los costos del Distrito Aduanero de Cuenca. De esta manera se

determinaron las ventajas y desventajas de tramitar por Cuenca, la ventaja competitiva del distrito, analizamos los motivos por los cuales se tramita por otros distritos, realizamos una medición del grado de atractivo y competitividad del distrito en cuestión utilizando la Matriz Atractivo-Competitividad. El resultado fue que la imagen del Distrito y su ventaja competitiva son fuertes, el grado de atracción del mercado es medio.

Todos estos factores sirvieron para la elaboración de las siguientes propuestas:

- Estrategia de diferenciación para difundir la fuerte imagen del Distrito de Cuenca y destacar el buen servicio que ofrece.
- Estrategia de especialización o concentración. Consideramos que la aduana debe mantener su buen servicio y dirigirlo al segmento del mercado que valora la eficiencia, rapidez, transparencia y seguridad en los procesos de importación y exportación.
- La CAE necesita abastecerse de personal técnico, calificado y profesional. Sugerimos la contratación en base a mérito y convenios con las Universidades. Junto con el sector educativo se podría gestionar programas mediante los cuales los estudiantes destacados tendrían la oportunidad de aprender y trabajar en las aduanas. Confiamos en que la gente nueva, joven, con ideales y ajenos a las prácticas pasadas puedan lograr un cambio positivo.
- Proponemos una reforma legal que proteja la integridad de la carga dentro de los puertos o distritos de ingreso hasta que la mercancía llegue a los distritos internos, como el de Cuenca. De esta manera se evita el doble pesaje y el manipuleo innecesario que incrementa los costos para el importador.

- Los costos también pueden reducirse si los importadores se unieran y juntos tuvieran mayor poder de negociación con las navieras, los transportistas, los almacenes temporales, etc.
- La mejora en los carreteros que conectan a las ciudades internas con los puertos y distritos de entrada representaría ahorro en tiempo y dinero.

La importancia de las aduanas en la economía nacional es indiscutible. Los procesos de globalización y la economía capitalista que rigen el mercado mundial hacen del servicio aduanero un factor determinante en el progreso y en la inserción de las economías al competitivo mundo del comercio exterior. Un servicio aduanero ágil, eficiente y transparente, como el que ofrece el Distrito de Cuenca, constituye una ventaja competitiva no solo para comerciantes e industriales, sino también a nivel de país, ya que adicional a los tributos, la correcta administración de los servicios aduaneros atrae a empresarios extranjeros y oportunidades para tratados comerciales. Esperamos que el Distrito Aduanero de Cuenca continúe apoyando el desarrollo de la región y sirva de ejemplo para otras instituciones públicas.

Bibliografía

- "Aduana del Ecuador". Corporación Aduanera Ecuatoriana. 3 de Septiembre del 2007 <<http://www.aduana.gov.ec/contenido/historia.html>>.
- "Aduana del Ecuador". Corporación Aduanera Ecuatoriana. 4 de Septiembre del 2007 <http://www.aduana.gov.ec/contenido/distritos.html>
- "Aduana del Ecuador, Manual de Procedimiento, Manejo Operativo de Guías de Movilización". Corporación Aduanera Ecuatoriana. 25 de Enero del 2008 <<http://www.aduana.gov.ec/contenido/guias.asp>>.
- "Aduana del Ecuador, Ley Organica de Aduanas". Corporación Aduanera Ecuatoriana. 25 de Enero del 2008 <<http://www.aduana.gov.ec/contenido/sustantivo.html#NF>>.
- "Aduana del Ecuador, Procedimiento para exportar". Corporación Aduanera Ecuatoriana. 25 de Enero del 2008 <<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html> >.
- "Aduana del Ecuador, Recaudaciones Totales Enero- Diciembre 2005". Corporación Aduanera Ecuatoriana. 7 de Diciembre del 2007 <http://www.aduana.gov.ec/contenido/Sig_cae/estadisticas/imagenes/r_tot05.gif>.
- "Aduana del Ecuador Recaudaciones Totales Enero- Diciembre 2006". Corporación Aduanera Ecuatoriana. 7 de Diciembre del 2007 <http://www.aduana.gov.ec/contenido/Sig_cae/estadisticas/imagenes/r_tot06.gif>.
- "Aduana del Ecuador, Recaudaciones Totales Enero- Diciembre 2007". Corporación Aduanera Ecuatoriana. 9 de Enero del 2008 <http://www.aduana.gov.ec/contenido/Sig_cae/estadisticas/imagenes/r_tot07.gif>.
- CAE, Archivo de usuarios del Distrito Aduanero de Cuenca año 2005. Cuenca, Ecuador: CAE, 2006.
- CAE, Archivo de usuarios del Distrito Aduanero de Cuenca año 2006. Cuenca, Ecuador: CAE, 2007.
- CAE, Archivo de usuarios del Distrito Aduanero de Cuenca año 2007. Cuenca, Ecuador: CAE, 2008.
- Arroba, Milton. "Aduanas: La barrera del progreso". Revista Criterios de la Cámara de Comercio de Quito N1, Año 9 Julio 2004
- "Banco Central del Ecuador". Banco Central del Ecuador. 2 de Febrero del 2008 <www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.>.

"Banco Central del Ecuador". Banco Central del Ecuador. 2 de Febrero del 2008
<<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000175>>.

Corporación Aduanera Ecuatoriana. Ley Orgánica de Aduanas, Reglamento. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones, 2005.

CTOTAL, Consultora. Investigación sobre satisfacción del cliente. Cuenca, Ecuador: CTOTAL, 2007.

"Ecuador on line". El Hoy. 13 de Diciembre del 2007
<<http://www.explored.com.ec/ecuador/index.htm>>.

García, Daniela, y Villagómez Karina. Entrevistas realizadas a empresarios del Azuay. Realizadas en Cuenca, Ecuador: Enero del 2008.

García, Daniela, y Villagómez Karina. Entrevistas realizadas al Gerente Distrital Econ. Gerardo Maldonado. Realizadas en Cuenca, Ecuador: 11 de Febrero del 2008.

"INEC Intro". Instituto de Estadísticas y Censos. 13 de Diciembre del 2007
<http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_resultados&idCenso=7>.

"Información para exportaciones del Ecuador". Ecuador Exporta. 2 de Febrero del 2008 <http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1_resul.cgi>.

Lambin, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Madrid, España: McGraw Hill/Interamericana de España S.A., 1995.

"LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES "LEXI"". LEXI. 10 de Septiembre del 2007
<http://www.comexi.gov.ec/docs/ley_comercio_exterior.doc>.

CORPEI, Lista de Aportantes Corpei 2006. Cuenca, Ecuador: CORPEI, 2007.

CORPEI, Lista de Aportantes Corpei 2008. Cuenca, Ecuador: CORPEI, 2008.

"Servicio de Rentas Internas". Servicio de Rentas Internas del Ecuador. 12 de Enero del 2008 <<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=304&external=>>>.

Tomas Lucas, José Luís. El Proceso de Negocio, Un Modelo de Pensamiento Útil. Navarra, España: Instituto de Estudios Superiores de Empresa, Universidad de Navarra, 2002.

