



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION DE CARGA PARA EL PUERTO DE ARICA VIA ASP-B.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ESTUDIANTE:

Sharela Loxa Quispe

Lexly Dayan Cosme Poma

TUTOR ACADEMICO:

Lic. Rogelio Churata Tola

SUPERVISOR INSTITUCIONAL:

Lic. Javier Tito Valencia
LA PAZ - BOLIVIA

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES.	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	5
1.3. OBJETIVOS.	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	8
1.4. RESULTADOS.	8
1.5. ALCANCES.	9
1.5.1. TEMÁTICO	9
1.5.2. TEMPORAL	9
1.5.3. GEOGRÁFICO	9
CAPITULO II	10
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL, NORMATIVO Y ORGANIZACIONAL ...	10
2.1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	10
2.1.1. COMERCIO INTERNACIONAL	10
2.1.1.1. CAUSAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	10
2.1.1.2. ORIGEN DEL COMERCIO INTERNACIONAL	10
2.1.1.3. TEORÍA CLÁSICA Y NEOCLÁSICA DEL COMERCIO INTERNACIONAL	10
2.1.1.3.1. VENTAJA COMPARATIVA	11
2.1.1.3.2. VENTAJA COMPETITIVA	11
2.1.2. TRATADO INTERNACIONAL	12
2.1.3. TRATADO COMERCIAL	12
2.1.4. CONVENIO INTERNACIONAL	12
2.1.5. ACUERDO INTERNACIONAL	13
2.1.6. INTEGRACIÓN ECONÓMICA	13
2.1.7. EXPORTACIÓN	13
2.1.7.1. VENTAJAS DE LA EXPORTACIÓN	14

1.	VENTAS DE EXPORTACIÓN PARA EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA	14
2.	VENTAS DE EXPORTACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN PÚBLICA ASP-B	15
3.	VENTAS DE EXPORTACIÓN PARA LAS EMPRESAS NACIONALES	16
2.1.8.	INSTITUCIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA	17
2.1.9.	PROCESOS	17
2.1.9.1.	<i>TIPOS DE PROCESOS</i>	17
2.1.10.	PROCEDIMIENTO	18
2.1.11.	REINGENIERÍA	18
2.1.12.	METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA	19
2.1.12.1.	<i>ETAPA N° 1 – PREPARACIÓN</i>	19
2.1.12.2.	<i>ETAPA N° 2 – IDENTIFICACIÓN</i>	20
2.1.12.3.	<i>ETAPA N° 3 – VISIÓN</i>	20
2.1.12.4.	<i>ETAPA N° 4 – SOLUCIÓN</i>	20
2.1.12.5.	<i>ETAPA N° 5 – TRANSFORMACIÓN</i>	20
2.1.13.	HERRAMIENTA USADA PARA MODELAR LOS PROCESOS	20
2.1.13.1.	<i>DIAGRAMA DE FLUJO</i>	21
2.2.	MARCO INSTITUCIONAL	21
2.2.1.	PRINCIPALES SERVICIOS DE LA ASP-B	22
2.2.2.	MISIÓN DE LA ASP-B	23
2.2.3.	VISIÓN DE LA ASP-B	23
2.2.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ASP-B	23
2.2.5.	FUNCIONES DE LA ASP-B	23
2.2.6.	ORGANIGRAMA DE LA ASP-B	25
2.2.7.	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	26
2.2.8.	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PUERTOS	26
2.2.9.	PUERTOS	27
2.2.9.1.	<i>PUERTO DE ARICA, CHILE</i>	28
A)	<i>ORGANIGRAMA</i>	29
2.3.	MARCO LEGAL– NORMATIVO	30
2.3.1.	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND)	32
2.3.2.	DECRETO SUPREMO N° 24434 - CREACIÓN DE LA ASP-B	33
2.3.3.	DECRETO SUPREMO N° 25136 - REORGANIZACIÓN DE LA ASP-B	33

2.3.4.	DECRETO SUPREMO N° 28631 - DEPENDENCIA Y TUICIÓN DE LA ASP-B.....	34
2.3.5.	PRINCIPALES TRATADOS Y CONVENIOS CON TERCEROS PAÍSES	34
A)	TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA - URUGUAY	35
B)	TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA - PERU	35
C)	TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA - BRASIL ...	36
D)	TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA - ARGENTINA.....	36
E)	TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA - PARAGUAY	37
F)	TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA - CHILE	37
	CAPITULO III	39
	METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN.....	39
3.1.	TIPO DE INTERVENCIÓN.....	39
3.2.	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	39
3.2.1.	CLIENTES INTERNOS.....	39
3.2.1.1.	COMO REALIZADORES DE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN. .	39
3.2.1.2.	COMO DIRECCIONES INTERVENTORAS.....	40
3.2.2.	CLIENTES EXTERNOS.....	41
3.3.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA.....	41
3.4.	SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	43
3.5.	INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	44
3.5.1.	INSTRUMENTOS PRIMARIOS	44
3.5.2.	INSTRUMENTOS SECUNDARIOS.....	45
	CAPITULO IV.....	46
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	46
4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
4.1.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A FUNCIONARIOS DEL PUERTO DE ARICA DE LA ASP-B.....	46
4.1.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A FUNCIONARIOS DE LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....	59
4.1.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS DE LA ASP-B.....	67

4.2. ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA REALIZADA EN OFICINAS DE LA ASP-B	76
4.2.1. FASE I - ACTIVIDADES PREVIAS	76
4.2.2. FASE II - ASEVERACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	76
4.2.3. FASE III - PROPUESTA	76
CAPITULO V.....	77
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	77
5.1. INTRODUCCIÓN	77
5.2. OBJETIVOS.....	78
5.2.1. OBJETIVO GENERAL	78
5.2.2. OBJETIVO ESPECIFICO	78
5.3. ALCANCES	79
5.4. RESUMEN EJECUTIVO	79
5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	80
5.5.1. PREPARACIÓN	82
5.5.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN	82
5.5.1.2. SELECCIÓN DE PROCESOS FUNDAMENTALES	83
5.5.1.3. SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN.	84
5.5.2. IDENTIFICACIÓN Y VISIÓN	85
5.5.2.1. ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE PROCESOS.....	85
5.5.2.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS	89
5.5.3. SOLUCIÓN Y PROPUESTA	91
5.5.3.1. PROPUESTA DE REDISEÑO DE REINGENIERÍA	91
5.5.3.2. ANÁLISIS NORMATIVO.....	91
5.5.3.3. ELABORACIÓN DE LOS NUEVOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN.....	91
5.5.3.3.1. SOLICITUD Y ELABORACIÓN DEL INSTRUCTIVO DE EXPORTACIÓN	91
5.5.3.3.2. RECEPCIÓN DE CONTENEDOR FULL	94
5.5.3.3.3. RECEPCION DE CARGA GENERAL.....	95
5.5.3.3.4. CONSOLIDADO DIRECTO PARA CARGA GENERAL	99
5.5.3.3.5. CONSOLIDADO INDIRECTO PARA CARGA GENERAL.....	104
5.5.3.3.6. ENVIÓ DE LA MATRIZ A LA NAVIERA PARA B/L	109
5.5.3.3.7. INFORME DE EMBARQUE Y TODO GASTO DE CARGA GENERAL	111



**REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE EXPORTACION PARA EL PUERTO DE ARICA
VIA ASP-B**

5.5.3.4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN PARA EL PUERTO DE ARICA.....	113
CAPITULO VI.....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
6.1. CONCLUSIONES	114
6.2. RECOMENDACIONES.....	116

INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN Nº 1	
OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ ASP-B	21
IMAGEN Nº 2	
ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS DE BOLIVIA	25
<i>IMAGEN Nº 3</i>	
<i>ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES ASP-B</i>	26
IMAGEN Nº 4	
ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PUERTOS	26
IMAGEN Nº 5	
PUERTO DE ARICA - CHILE	28
IMAGEN Nº 6 ORGANIGRAMA DEL PUERTO DE ARICA.....	29

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1	
SERVICIOS PRESTADOS POR LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS - BOLIVIA	2
CUADRO Nº 2	
PUERTOS EN LOS QUE LA ASP-B TIENE PRESENCIA	3
CUADRO Nº 3	
EXPORTACIONES ANUALES EXPRESADAS EN TONELADAS Y USD POR LOS PUERTOS HABILITADOS POR LA ASP-B	5
CUADRO Nº 4	
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	6
<i>CUADRO Nº 5</i>	
EXPORTACIONES ANUALES, DE ACUERDO A MONTOS Y MOVIMIENTOS DE CARGA POR EL PUERTO DE ARICA	15
CUADRO Nº 6	
METODOLOGIA DE LA REINGENIERIA.....	19
CUADRO Nº 7	
SERVICIOS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN BRINDADOS POR LA ASP-B22	
CUADRO Nº 8	
PRESENCIA DE LA ASP-B EN 7 PUERTOS	27
CUADRO Nº 9	
PESO EN KG. DE CARGA EXPORTADA MENSUALMENTE EN LAS ÚLTIMAS 5 GESTIONES.....	27

CUADRO N° 10	
ENTENDIMIENTO Y FACILIDADES BOLIVIA - URUGUAY	35
<i>CUADRO N° 11</i>	
<i>TRATADO, CONVENIO Y ACUERDO BOLIVIA - PERU</i>	<i>35</i>
CUADRO N° 12	
TRATADO DE AMISTAD, COMERCIO Y PETROPOLIS BOLIVIA - BRASIL	36
CUADRO N° 13	
CONVENIO BOLIVIA - ARGENTINA	36
<i>CUADRO N° 14</i>	
<i>TRATADO, COOPERACIÓN, DECLARACIÓN BOLIVIA - URUGUAY</i>	<i>37</i>
CUADRO N° 15	
TRATADO, CONVENIO Y DECLARACIÓN BOLIVIA - CHILE.....	37
CUADRO N° 16	
NÚMERO DE FUNCIONARIOS DE ASP-B SEGÚN LA REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN (PUERTO DE ARICA)	39
CUADRO N° 17	
NÚMERO DE FUNCIONARIOS DE ASP-B SEGÚN SU INTERVENCIÓN EN LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN (OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ)	40
CUADRO N° 18	
NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS.....	41
CUADRO N° 19	
FUNCIONARIOS CENSADOS EN EL PUERTO DE ARICA.....	41
CUADRO N° 20	
FUNCIONARIOS CENSADOS EN OFICINA CENTRAL DE LA PAZ.....	42
CUADRO N° 21	TOTAL
FUNCIONARIOS Y CLIENTES EXTERNOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
CUADRO N° 22	
MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS SELECCIONADOS.....	43
CUADRO N° 23	
INSTRUMENTOS USADOS PARA LA INVESTIGACION.....	44
CUADRO N° 24	
DIFICULTADES EN LAS EXPORTACIONES POR EL PUERTO DE ARICA.....	47
<i>CUADRO N° 25</i>	
<i>EL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES EXPORTADOR</i>	<i>48</i>
<i>CUADRO N° 26</i>	
<i>EL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN ASP-B.....</i>	<i>50</i>

CUADRO Nº 27	
EXISTENCIA DE NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION EN OFICINA CENTRAL DE LA PAZ.....	51
CUADRO Nº 28	
EXISTENCIA DE NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION EN PUERTO DE ARICA	52
CUADRO Nº 29	
EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN.....	54
CUADRO Nº 30	
GRADO DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN PARA EL PUERTO DE ARICA	56
CUADRO Nº 31	
DIFICULTADES GENERADAS A FALTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN.....	57
CUADRO Nº 32	
RELACIÓN CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS SEGÚN FUNCIONARIOS DE PUERTO DE ARICA.....	59
CUADRO Nº 33	
OPINIÓN RESPECTO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....	59
CUADRO Nº 34	
INCREMENTO DE LAS SOLICITUDES DE EXPORTACIONES EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS EN LA OFICINA CENTRAL DE LA PAZ	61
CUADRO Nº 35	
EL PROCESOS DE EXPORTACIÓN ES ADECUADO PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS.....	62
CUADRO Nº 36	
CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS QUE LA ASP-B BRINDA A CLIENTES EXTERNOS.....	64
CUADRO Nº 37	
DIFICULTADES DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....	65
CUADRO Nº 38	
RELACIÓN CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS SEGÚN EL PERSONAL OPERATIVO.....	66
CUADRO Nº 39	
TIEMPO APROXIMADO DEL USO DE SERVICIOS DE LA ASP-B POR LOS CLIENTES EXTERNOS.....	67
CUADRO Nº 40	
OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B.....	69

CUADRO N° 41	
OPINIÓN RESPECTO AL TIEMPO EMPLEADO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR FUNCIONARIOS DE ASP-B.....	70
CUADRO N° 42	
EXISTIÓ ALGÚN INCONVENIENTE O PROBLEMA CON EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B	71
CUADRO N° 43	
OPINIÓN ACERCA DE LA INFORMACIÓN QUE LA ASP-B OFRECE PARA LA EXPORTACIÓN.....	73
CUADRO N° 44	
LOS RECLAMOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS EXTERNAS SON ATENDIDAS A LA BREVEDAD POR LA ASP-B.....	74
CUADRO N° 45	
RELACIÓN CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS SEGÚN CLIENTES EXTERNOS (EMPRESAS EXPORTADORAS) DE LA ASP-B.....	75
CUADRO N° 46	
DIAGRAMA DE LA METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA – PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN PARA EL PUERTO DE ARICA VIA ASP-B	81
CUADRO N° 47	
PROCESO Y PROCEDIMIENTO VIGENTE DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN	83
CUADRO N° 48	
REPRESENTANTES DE LAS DIRECCIONES INVOLUCRADAS EN EL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN.....	84
CUADRO N° 49	
MATRIZ DE CONCLUSIÓN DE ACUERDO AL PROBLEMA IDENTIFICADO....	114
CUADRO N° 50	
MATRIZ DE CONCLUSIONES	115

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1	
DIFICULTADES EN LAS EXPORTACIONES POR EL PUERTO DE ARICA.....	47
GRAFICO N° 2	
EL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES EXPORTADOR	49
GRAFICO N° 3	
EL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL	

<i>PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN ASP-B.....</i>	<i>50</i>
<i>GRAFICO Nº 4</i>	
<i>EXISTENCIA DE NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION EN OFICINA CENTRAL DE LA PAZ.....</i>	<i>51</i>
<i>GRAFICO Nº 5</i>	
<i>EXISTENCIA DE NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN EN PUERTO DE ARICA</i>	<i>53</i>
<i>GRAFICO Nº 6</i>	
<i>EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN.....</i>	<i>55</i>
<i>GRAFICO Nº 7</i>	
<i>GRADO DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN PARA EL PUERTO DE ARICA</i>	<i>56</i>
<i>GRAFICO Nº 8</i>	
<i>DIFICULTADES GENERADAS A FALTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN.....</i>	<i>57</i>
<i>GRAFICO Nº 9</i>	
<i>OPINIÓN RESPECTO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....</i>	<i>60</i>
<i>GRAFICO Nº 10</i>	
<i>INCREMENTO DE LAS SOLICITUDES DE EXPORTACIONES EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS EN LA OFICINA CENTRAL DE LA PAZ</i>	<i>61</i>
<i>GRAFICO Nº 11</i>	
<i>PROCESOS DE EXPORTACIÓN ES ADECUADO PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS.....</i>	<i>63</i>
<i>GRAFICO Nº 12</i>	
<i>CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS QUE LA ASP-B BRINDA A CLIENTES EXTERNOS.....</i>	<i>64</i>
<i>GRAFICO Nº 13</i>	
<i>DIFICULTADES EN EXPORTACIONES EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....</i>	<i>65</i>
<i>GRAFICO Nº 14</i>	
<i>TIEMPO APROXIMADO DEL USO DE SERVICIOS DE LA ASP-B POR LOS CLIENTES EXTERNOS.....</i>	<i>68</i>
<i>GRAFICO Nº 15</i>	
<i>OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B.....</i>	<i>69</i>
<i>GRAFICO Nº 16</i>	
<i>OPINIÓN RESPECTO AL TIEMPO EMPLEADO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR FUNCIONARIOS DE ASP-B.....</i>	<i>70</i>

GRAFICO N° 17	
EXISTIÓ ALGÚN INCONVENIENTE O PROBLEMA CON EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B	72
GRAFICO N° 18	
OPINIÓN ACERCA DE LA INFORMACIÓN QUE LA ASP-B OFRECE PARA LA EXPORTACIÓN.....	73
GRAFICO N° 19	
LOS RECLAMOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS EXTERNAS SON ATENDIDAS A LA BREVEDAD POR LA ASP-B.....	74
<i>GRAFICO N° 20</i>	
FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE EXPORTACION ACTUAL EN LA OFICINA CENTRAL Y PUERTO DE ARICA VIA ASP-B.....	86
GRAFICO N° 21	
DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	90

**REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE
EXPORTACIÓN DE CARGA PARA EL PUERTO DE ARICA
VÍA ASP-B**

**CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES**

1.1. ANTECEDENTES.

Mediante Decreto Supremo N° 24434 de 12 de diciembre de 1996, se creó la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B), en sustitución de la Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros – AADAA, la ASP-B como entidad pública descentralizada, sin fines de lucro, con autonomía de gestión técnica, administrativa y financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio, la misma que “ejercerá funciones y atribuciones en los puertos habilitados y por habilitarse para el tránsito de mercancías de y hacia Bolivia, coordinando, planificando, controlando y fiscalizando las operaciones de comercio exterior”.(Artículo N°5)

De acuerdo al Decreto Supremo N° 25136 de 24 de agosto de 1998, se efectúa la reorganización de la ASP-B, constituyéndose en la entidad estatal oficial acreditada por el gobierno boliviano, en los puertos habilitados y por habilitarse, conforme a las normas jurídicas vigentes.

El Decreto Supremo N° 28631 del 8 de marzo del 2006, define la naturaleza jurídica, dependencia y tuición de las instituciones descentralizadas, por tanto la Administración de Servicios Portuarios Bolivia se encuentra bajo la tuición o dependencia del Ministerio de Economía y Finanzas Publicas

Bajo estos mandatos, “La ASP-B coadyuva al cumplimiento de los Tratados, Convenios y Acuerdos internacionales de administración de las mercancías en tránsito por los Puertos habilitados al Estado Plurinacional de Bolivia; supervisa y controla las operaciones portuarias para facilitar el flujo de las cargas en tránsito de y hacia el Estado Plurinacional de Bolivia en los puertos, velando por el cumplimiento

de las tareas operativas y la prestación de servicios”¹, estas son descritas en el cuadro siguiente:

CUADRO Nº 1
SERVICIOS PRESTADOS POR LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS
PORTUARIOS - BOLIVIA

SERVICIOS	PROCESO	VENTAJAS
EXPORTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación e internación de mercancía al Puerto. ➤ Recepción, verificación, custodia, control y elaboración de la Póliza de Tránsito (Antofagasta – Arica). ➤ Consolidación de la mercancía. ➤ Traslado a la zona de staking² en coordinación con las navieras y el transporte terrestre. ➤ Envío de documentos al exportador 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarifas más económicas del mercado. ➤ Almacenamiento sin costo por 60 días en los puertos de Arica y Antofagasta, excepto carga peligrosa (IMO)³. ➤ Atención 24 horas al día en Puerto. ➤ Devolución inmediata de documentos. ➤ El cliente paga una vez realizado el servicio. ➤ Simplificación de procedimiento.
IMPORTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recepción, verificación, custodia, control, almacenamiento y certificación de todo tipo de mercancías y/o bienes en tránsito a Bolivia. ➤ Estiba y desestiba de carga. ➤ Porteo y acopio en almacén. ➤ Planificación de despacho de carga al destino y en la empresa de transporte elegida por el consignatario. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Almacenamiento sin costo por 365 días en Arica y Antofagasta, excepto carga peligrosa (IMO). ➤ Posibilidad de negociar directamente el flete entre consignatario y el transportista terrestre. ➤ Documento de Recepción (DPUB) entregado por la ASP-B, es reconocido como documento técnico legal para reclamo ante aseguradoras en la travesía marítima.

FUENTE: Pagina web de la Administración de Servicios Portuarios-Bolivia www.aspb.gob.bo.

ELABORACION: Propia.

Sin embargo, hay que hacer notar que la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, desde su creación en 1996, tiene convenios y tratados bilaterales con

¹ Dirección de Control, Gestión y Planificación, Memoria 2013 ASP-B, Pág. 9.

² Lugar en el cual la carga es almacenada

³ Organización Internacional Marítima (IMO)

distintos países, pero lamentablemente tiene presencia solo en 4 de ellos en los que brinda sus servicios, como ser:

CUADRO Nº 2
PUERTOS EN LOS QUE LA ASP-B TIENE PRESENCIA

PUERTO	CARACTERÍSTICAS
<p>Puerto de Arica Chile</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consta de cinco muelles de atraque ✓ 270.028 m² de bodega y otras dependencias, que son de uso tanto para atraque y desatraque de barcos de carga. ✓ 6 almacenes cerrados con un total de 12.800 m². Patios de almacenamiento de 105.936 m². ✓ Periodo libre de almacenamiento de 60 días para exportaciones.
<p>Puerto de Antofagasta Chile</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 4 almacenes cerrados con un total de 28.000m². patios de almacenamiento de 292,00 m². ✓ Periodo de almacenamiento de 60 días para exportación. ✓ Patio de almacenamiento de trigo por una red de 10.000 m². ✓ Para acopio de minerales se ha dispuesto el recinto extraportuario⁴ con una superficie de 40.000 m².

⁴Extensión de la zona primaria de la jurisdicción aduanera

**Puerto de
Rosario
Argentina**



- ✓ Área cercada de 23.800 m².
- ✓ Muelle de 543 mts. con 4 galpones

**Puerto de
Matarani Perú**



- ✓ 5 almacenes con un total de 15.525 m².
- ✓ Patios de almacenamiento de 35.129 m².
- ✓ Baterías de Silos con una capacidad de 50.000 TM.

Que de conformidad a lo dispuesto en los acuerdos interinstitucionales en vigencia con la República de Chile en el marco del Tratado de Paz y Amistad de 1,904, la convención de Tráfico Comercial entre Chile y Bolivia de 1,912 y la Convención de Tránsito de 1,937, la ASP-B como Agente Aduanero Oficial, cumple operativamente con las facultades de operación y control del tránsito de mercadería de y hacia Bolivia. Es por ello que se evidencio que en los últimos 10 años la mayor cantidad de carga exportada es por el Puerto de Arica, con un total de 6.783.476 toneladas a comparación de los otros puertos, demostrado en el cuadro siguiente:

CUADRO Nº 3
EXPORTACIONES ANUALES EXPRESADAS EN TONELADAS Y USD POR LOS
PUERTOS HABILITADOS POR LA ASP-B

AÑO	ARICA		ANTOFAGASTA		ILO		MATARANI	
	EXPORTACIÓN		EXPORTACIÓN		EXPORTACIÓN		EXPORTACIÓN	
	Toneladas	Usd	Toneladas	Usd	Toneladas	Usd	Toneladas	Usd
2003	942	2.060	-	-	-	-	-	-
2004	2.303	7.822	-	-	-	-	-	-
2005	2.693	12.118	22	187	-	-	-	-
2006	2.757	11.121	109	814	-	-	-	-
2007	6.658	28.735	5	38	-	-	-	-
2008	11.607	65.648	192	2.855	-	-	-	-
2009	16.043	95.991	56	1.264	-	-	-	-
2010	17.742	35.596	-	-	-	-	-	-
2011	14.048	87.109	9	1.548	-	-	-	-
2012	15.638	106.339	-	-	-	-	-	-
2013	23.884	151.636	197	3.576	-	-	-	-
TOTAL	114.316	704.175	589	10.281	-	-	-	-

FUENTE: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Dirección de Operaciones de la ASP-B

Se puede observar que la carga exportada de Bolivia hacia terceros países fue incrementando año tras año, lo cual implica mayor tiempo en la prestación del servicio.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hoy en día, a consecuencia del gran movimiento de mercancías a nivel internacional, producto de la globalización y las demandas de mercado, la necesidad de facilitar las operaciones del comercio exterior es cada vez mayor para los países.

La ASP-B como institución enfocada en brindar servicios de exportación, tiene el siguiente proceso y procedimiento de exportación y de acuerdo a la observación realizada en la oficina central de la ciudad de La Paz y el Puerto de Arica se pudo evidenciar las siguientes falencias en el Proceso de Exportación, detalladas en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

	Nº	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN	CAUSAS DEL PROBLEMA	IMPACTO SOBRE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN	PROBLEMA
REGIONALES	1	SOLICITUD DEL "FORMULARIO PARA SOLICITUD DE SERVICIOS PORTUARIOS DE EXPORTACIÓN" EN LAS REGIONALES DE LA ASP-B 1. Recepción del "Formulario para solicitud de Servicio Portuario de Exportación" 2. Escaneado y Envío del Formulario de exportación a la DOP en la ciudad de La Paz.	Ninguno	Ninguno	
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	2	RECEPCIÓN DE LOS FORMULARIOS DE EXPORTACIÓN 1. Recepción vía correo electrónico y revisión de los datos del "Formulario para solicitud de Servicio Portuario de Exportación". 2. Impresión y envío del formulario a la Dirección de comercialización.	1) Ocupa demasiado tiempo.	1) Aumenta el tiempo total del ciclo de proceso en la solicitud del servicio de exportación	EL RETRASO DE LOS PROCESOS CONLLEVA DEFICIENCIA EN EL SERVICIO DE EXPORTACION
DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	3	ASIGNACIÓN DEL NÚMERO DE GOC Y REGISTRO EN EL SISTEMA 1. Recepción del formulario de exportación. 2. Identificación del número de Despacho Preferente (correlativo) en el cuaderno de exportaciones. 3. Asignación y sellado del número de correlativo al formulario de exportación. 4. Registro de los datos del exportador en el "Sistema Informático Portuario". 5. Envío del Formulario de Exportación a la DOP.	2) Falta de personal 3) Falta de procedimientos claros.	¶ Aumenta el tiempo de envío del Instructivo de Exportación al puerto. 2) Incrementa los tiempos de ejecución, genera errores e incide negativamente en la calidad del servicio final.	

DIRECCION DE OPERACIONES	4	ELABORACIÓN DEL INSTRUCTIVO DE EXPORTACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción del Formulario de Exportación con el número de DP asignado. 2. Elaboración del “Instructivo de Exportación”. 3. Autoriza y firma la emisión del Instructivo de Exportación. 4. Escaneo del instructivo aprobado y firmado al encargado del puerto correspondiente. 	4) Mala asignación de Funciones.	3) Incremento de errores en la asignación de “Despacho Preferente” y aumento de tiempo en la capacitación a nuevo personal (no existe funcionarios especializados en exportaciones).
PUERTO	5	RECEPCIÓN DEL INSTRUCTIVO PARA DESPACHO DE LA MERCADERÍA A TERCEROS PAÍSES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación e internación de mercadería al puerto. 2. Recepción, verificación y elaboración de la Póliza de tránsito. 3. Consolidado de la mercadería. 4. Informe de embarque y Todo Gasto de carga General. 5. Envío de la matriz a la naviera para generación de Bill of Lading⁵. 	1) Falta de personal	1) Aumenta el tiempo de la planificación y envío de mercadería por el puerto, como también el envío de “Todo Gasto” y la generación del Documento de Transito Marítimo a la oficina central de la ciudad de La Paz.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Dirección de Operaciones, Dirección de Comercialización y Puerto de Arica de la ASP-B

⁵ Documento propio de transporte marítimo.

En virtud a lo anterior el problema central es la “Calidad del Proceso de Exportación” y por lo tanto se propone realizar una **REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN DE CARGA PARA EL PUERTO DE ARICA VÍA ASP-B.**

1.3. OBJETIVOS.

Son los siguientes:

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

“Realizar la Reingeniería de Procesos y Procedimientos de Exportación de carga para el Puerto de Arica vía ASP-B”.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de exportación en el Puerto de Arica y en la Oficina Central de La Paz.
- Establecer las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos de la ASP-B para el cumplimiento de los procesos de exportación por el puerto de Arica.
- Elaborar un manual de procesos y procedimientos de exportación.

1.4. RESULTADOS.

Con la investigación realizada, se llegó a los siguientes resultados:

- Se ha logrado diagnosticar todos los problemas existentes en el proceso de exportación.
- Se ha establecido las necesidades y requerimientos de los funcionarios y clientes externos para cumplir con el proceso de exportación.
- Se ha elaborado el Manual de Procesos y Procedimientos de Exportación.

1.5. ALCANCES.

Son los siguientes:

1.5.1. TEMÁTICO

El tema está relacionado con la Malla Curricular del Pensum de 1999 de la Carrera de Administración de Empresas, en las materias de: Comercio Exterior, Gestión Pública I, Gestión Pública II y Administración de Operaciones.

1.5.2. TEMPORAL

El presente trabajo de investigación, basara su estudio y análisis de las exportaciones de Bolivia por el Puerto de Arica en el periodo del 2003 al 2013.

1.5.3. GEOGRÁFICO

El alcance geográfico de este trabajo fue desarrollado por el Puerto de Arica – Chile y la oficina central de La Paz.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL, NORMATIVO Y ORGANIZACIONAL

2.1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.1. COMERCIO INTERNACIONAL⁶

Se define al Comercio Internacional, como el intercambio de bienes y servicios que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera, que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) y entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros países.

2.1.1.1. CAUSAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL⁷

El comercio internacional obedece a tres causas fundamentalmente, por que los países son diferentes y están dotados de diferentes recursos:

- Distribución irregular de los recursos económicos
- Diferencia de precios
- Las necesidades y gustos del consumidor

2.1.1.2. ORIGEN DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Principalmente el comercio exterior es originado por el intercambio de riquezas o productos de países con distintas características de producción que intercambian los mismos entre sí, como también el incremento del nivel de vida de las sociedades y el surgimiento de nuevas necesidades.

2.1.1.3. TEORÍA CLÁSICA Y NEOCLÁSICA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Se han propuesto diversos modelos para predecir los patrones de comercio, entre las teorías más relevantes tenemos:

⁶Krugman, P., Obstfeld, M. (1993): Economía Internacional, Ed. Mc Graw-Hill, 1993

⁷ Ibídem.

2.1.1.3.1. VENTAJA COMPARATIVA⁸

Este modelo, conocido como “Modelo Ricardiano”, indica que “Los países se especializan en producir aquello que saben hacer mejor respecto del otro. A diferencia de otros modelos, predice que los países se especializarán completamente en lugar de producir una amplia gama de mercancías.

El modelo de ventaja comparativa introducido por David Ricardo considera solamente un factor de producción en cada país y describe como los países deberán especializarse e intentar intercambiar aquellos productos en los que son bueno produciendo para así maximizar beneficios, reducir costes y conseguir diversidad de productos a través del intercambio comercial.

Esto no implica que los costes de producción relativos del producto deban ser más baratos con respecto al otro país. El concepto RICARDIANO de producción tiene que ver con unir esfuerzos, encontrar consenso para la producción y comercio de productos.

He aquí una ilustración a través de un ejemplo numérico, cuando dos países se especializan en la producción de bienes para los cuales tiene una ventaja comparativa, ambos países se benefician del comercio internacional a través del intercambio. La ventaja comparativa no debe confundirse con la ventaja absoluta puesto que es la primera y no la segunda la que establece qué bien producir y quién producirá.

2.1.1.3.2. VENTAJA COMPETITIVA⁹

Este modelo es expuesto por Michael Porter, quien propone 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado.

Se basa en la idea de que un país debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la oferta y demanda, las cuales son:

⁸David Ricardo, Principios de Economía Política y Tributación, Modelo Ricardiano. 1817.

⁹Teoría basada en Michael Porter

- Amenaza de los Nuevos Competidores
- Rivalidad entre los Competidores Existentes
- Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Poder de Negociación de los Clientes

2.1.2. TRATADO INTERNACIONAL¹⁰

La noción de **tratado internacional** se usa para nombrar a aquel que suscriben actores de derecho internacional y que puede estar formado por una o más herramientas jurídicas vinculadas. Esta herramienta suele utilizarse para fijar límites territoriales o poner fin a un enfrentamiento bélico.

2.1.3. TRATADO COMERCIAL¹¹

Se denomina Tratado de comercio o Tratado comercial al tratado sometido al derecho internacional y suscrito entre dos o más países soberanos en virtud del cual se establece el modelo de relaciones en los intercambios comerciales entre los firmantes. En general, cuando el acuerdo es alcanzado entre dos países, se suele hablar de tratado de comercio. “Los Estados acuerdan un modelo de relaciones que regulan los intercambios comerciales entre ambos. Los impuestos, la moneda base, el control fronterizo y la jurisdicción aceptada por las partes son algunas de las cuestiones fijadas por este tipo de acuerdos”.¹²

2.1.4. CONVENIO INTERNACIONAL¹³

Acuerdo de derecho internacional entre dos o más sujetos que designa compromisos de carácter económico-administrativo para concertar las reglas de su comportamiento futuro y establecer normas de conducta generales y abstractas.

¹⁰Definición de tratado - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/tratado/#ixzz3D2xU8fgL>

¹¹http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_comercial

¹²Definición de Tratado Comercial - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/acuerdo-comercial>

¹³Definición de Convenio Internacional <http://www.siisarh.com/glosario/glosario-seguro-social.html>

2.1.5. ACUERDO INTERNACIONAL¹⁴

Un acuerdo comercial, por lo tanto, es un convenio o tratado referente a la actividad de comercio. Este tipo de acuerdo puede ser establecido por compañías privadas, organizaciones de empresas o gobiernos.

2.1.6. INTEGRACIÓN ECONÓMICA¹⁵

Es el término usado para describir los distintos aspectos mediante los cuales las economías son integradas, también se conoce como el modelo por medio del cual los países pretenden beneficiarse mutuamente a través de la eliminación progresiva de barreras al comercio.

2.1.7. EXPORTACIÓN

Existen muchas definiciones asociadas con el término de exportación. La conceptualización más simple, indica que la exportación es la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras que las separan.

Según la Ley General de Aduanas la Exportación es definida como “La Salida de cualquier mercancía de un territorio aduanero”.¹⁶

Bolivia, al igual que muchas economías, ha seguido la tendencia de inserción internacional comercial. Realizó un cambio progresivo en su política comercial, además de reforzar las relaciones comerciales en el ámbito regional, como hacia bloques regionales, mediante acuerdos comerciales.

“Las exportaciones totales, según el INE, para el año 2013, llegaron a 12.163 millones de dólares. Las exportaciones en términos de valores han crecido de manera significativa entre el 2010 y 2013 a una tasa de 72.4%, lo cual no se daba

¹⁴Definición de acuerdo comercial - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/acuerdo-comercial/#ixzz3B8G05fao>

¹⁵ Ibídem

¹⁶ Ley General de Aduanas de Bolivia, Pág. 81.

en años anteriores en Bolivia.”¹⁷

2.1.7.1. VENTAJAS DE LA EXPORTACIÓN

Entre las principales ventajas de exportar, se debe tomar en cuenta a los beneficiados, es por eso que se tiene:

1. *VENTAS DE EXPORTACIÓN PARA EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA*¹⁸

Aprovechando las ventajas comparativas y competitivas, Bolivia exporta a países de los cinco continentes, productos, de alta calidad y con precios competitivos.

Algunas de las ventajas que la exportación brinda a nuestro país, mencionamos las siguientes:

- *Desarrollo y crecimiento del país,* al generarse mayor dinamismo en ventas e ingresos.
- *Generación de empleos,* al desarrollarse la capacidad productiva y comercial de la empresa.
- *Actualización tecnológica,* al tomar conocimiento de las diversas alternativas sobre la tecnología existente en el mercado internacional.
- *Crecimiento económico y del empleo,* se da cuando la productividad aumenta al exportar, los sueldos también tienden a incrementar.
- *Ganancias de divisas y disminución de la pobreza,* los países que abren sus barreras para permitir el libre comercio tienen la oportunidad de entrar en el mercado global, lo cual incrementará el ingreso para el país.
- *Aumento de la exportación,* cuando un país elimina las restricciones del comercio, otros países están más dispuestos a aceptar sus exportaciones.

¹⁷ Guillermo Pou, Presidente de Camex, Revista “Contacto Económico” 2011 Ed. 157, Pág. 20.

¹⁸ Guía para Productores, Micro y Pequeños Empresarios, PROCOIN, CEPROBOL, Pág. 3 y 4

2. VENTAS DE EXPORTACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN PÚBLICA ASP-B¹⁹

Para la ASP-B, como institución sin fines de lucro y acreditada por el Estado Plurinacional de Bolivia para ejercer la potestad en puertos nacionales e internacionales, tiene la siguiente ventaja:

- Al ser una institución pública, percibe ingresos por el servicio de exportación, las cuales son destinados al fondo del tesoro de la nación y lo cual coadyuva al fortalecimiento económico del país.
- Los ingresos que la ASP-B percibe cada año, de acuerdo a los incrementos que se dieron en los últimos 10 años en los montos y movimiento de carga son la razón de ser de la ASP-B.

CUADRO Nº 5
EXPORTACIONES ANUALES, DE ACUERDO A MONTOS Y MOVIMIENTOS DE
CARGA POR EL PUERTO DE ARICA

DATOS		
<i>AÑOS</i>	<i>KILOS</i>	<i>USD</i>
2003	942.468,31	2.059,98
2004	2.303.045,87	7.821,69
2005	2.714.280,30	12.305,17
2006	2.866.286,26	11.934,44
2007	6.662.633,33	28.772,43
2008	11.799.553,08	68.503,38
2009	15.999.013,77	96.783,44
2010	17.742.413,42	135.595,96
2011	14.215.387,93	88.798,73
2012	15.750.585,93	108.181,58
2013	22.338.680,49	152.982,86
TOTAL GENERAL	113.334.348,69	713.739,66

FUENTE: Dirección de Operaciones, Analista de Control Central de Puertos, ASP-B

ELABORACIÓN: Propia

¹⁹ Dirección de Comercialización – Administración de Servicios Portuarios de Bolivia

3. VENTAS DE EXPORTACIÓN PARA LAS EMPRESAS NACIONALES²⁰

Una empresa exportadora nace con el deseo de sus empresarios de ampliar sus mercados y vender sus productos a otros países, el hecho de poder exportar implica varias ventajas, como ser:

- **Un mercado extenso:** exportar implica introducir productos a mercados con mayor cantidad de consumidores potenciales que el mercado nacional.
- **Oportunidad de ampliar la participación y el conocimiento de mercados internacionales:** al exportar la empresa deberá conocer cómo trabajan sus competidores, cuáles son sus estrategias y como han conseguido penetrar en los principales mercados extranjeros
- **Desarrollo y crecimiento de la empresa:** al generarse mayor dinamismo en ventas e ingresos.
- **Rentabilidad:** al generarse ingresos mayores y disminuir costos por el incremento de volúmenes.
- **Mejorar y uniformar la calidad de los productos:** frente a las exigencias del mercado internacional.
- **Actualización tecnológica:** al tomar conocimiento de las diversas alternativas sobre la tecnología existente en el mercado internacional.
- **Mejora de la competitividad de la empresa:** la exportación aumenta las ventajas competitivas de las empresas y esto deriva a su vez en el incremento de las ventajas competitivas de Bolivia en su conjunto.
- **Imagen empresarial:** al desarrollar contactos y relaciones comerciales con potenciales clientes e instituciones.
- **Generación de empleos:** al desarrollarse la capacidad productiva y comercial de la empresa. Generación de divisas: al generarse mayor cantidad y calidad de las ventas en el mercado internacional.

²⁰ Guía para Productores, Micro y Pequeños Empresarios, PROCOIN, CEPROBOL, Pág. 3 y 4.

2.1.8. INSTITUCIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA

Las instituciones descentralizadas son aquellas que desarrollan actividades técnicas, operativas, legales y/o administrativas, en áreas temáticas específicas y exclusivas, enmarcadas en las políticas del Ministerio cabeza de sector. Se crean mediante Decreto Supremo, que define sus atribuciones y estructura organizativa²¹.

2.1.9. PROCESOS²²

“Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:

- Actividades que agregan valor, actividades importantes para los clientes.
- Actividades de traspaso, las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.
- Actividades de control, las que se crean en su mayor parte para controlar los trasposos a través de las fronteras mencionadas.”

2.1.9.1. TIPOS DE PROCESOS

“Nuestra definición de Reingeniería diferencia entre tipos de procesos. Mediante un rediseño rápido y radical modificamos no todos los procesos dentro de una organización, sino solo aquellos que son a la vez estratégicos y de valor agregado”²³.

a) Proceso Estratégico

Los estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declara de una compañía: los procesos estratégicos son una parte importante de la manera como la compañía se define a sí misma.

²¹ Decreto Supremo N° 304, Bolivia 16 de septiembre de 2009, Capítulo II, Sección II, Instituciones Descentralizadas, Artículo 7°, Naturaleza y Característica

²² Raymond L. Manganelli, y Mark M. Klein, “ Como Hacer Reingeniería”, Ed. Mac Graw – Hill, año 1994, Marco Pag.8 y 9

²³ Ibídem, Pág. 10

Estos son los procesos administrativos internos, los cuales llegan a contribuir al logro de los objetivos de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia

b) Proceso de Valor Agregado

Son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales este está dispuesto a pagar; suministran o producen algo que el aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece.

2.1.10. PROCEDIMIENTO

“Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido”²⁴

Las actividades constituyeron la parte más importante de los diagramas de flujo los que fueron determinantes en el momento del análisis de los procedimientos.

2.1.11. REINGENIERÍA

“Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización”.²⁵

El rediseño rápido, es la urgente necesidad de rendimiento a corto plazo y rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas **que** realiza el trabajo, sin embargo, al ser esta una Institución Pública Descentralizada su funcionamiento esta normado, razón por la cual se puede ser radical sin salirnos del ámbito normativo.

²⁴ Chiavenato Adalberto, “Administración de Procesos Administrativos”, Ed. Mac Graw - Hill, año 1980, Pág. 188.

²⁵ Raymond L. Manganelli, y Mark M. Klein “Como hacer Reingeniería”, Ed. Mac Graw-Hill, año 1994 Pág. 8.

La reingeniería promueve la participación activa de todos los empleados, muchos de los cuales nunca han sido consultados en relación a nuevas ideas de procedimientos, se trata de aprovechar al máximo estas capacidades.

2.1.12. METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA

La metodología se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado, la metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en la organización de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.

CUADRO Nº 6
METODOLOGIA DE LA REINGENIERIA



Fuente: Hammer y Champi James - Reingeniería

2.1.12.1. ETAPA Nº 1 – PREPARACIÓN

Define los parámetros del proyecto relativos a programación, costo, riesgo y cambio organizacional.

2.1.12.2. ETAPA N° 2 – IDENTIFICACIÓN

Desarrolla un modelo orientado al cliente, identifica los procesos estratégicos de valor agregado; correlaciona organizaciones, recursos y volúmenes con procesos específicos y prioridades; y recomienda procesos específicos como objetivos del mayor impacto para la reingeniería.

2.1.12.3. ETAPA N° 3 – VISIÓN

Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como “visiones” de cambio radical.

2.1.12.4. ETAPA N° 4 – SOLUCIÓN

Se divide en dos sub etapas paralelas:

- 1) **Etapa de diseño técnico**, necesario para implementar las visiones.
- 2) **Etapa de diseño social**, necesario para organizar y estructurar los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.

2.1.12.5. ETAPA N° 5 – TRANSFORMACIÓN

Realiza las decisiones del proceso, lanzando versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos.

2.1.13. HERRAMIENTA USADA PARA MODELAR LOS PROCESOS

En el presente trabajo se utilizó el diagrama de Flujo para el relevamiento de los procesos y procedimientos y la propuesta, ya que la representación gráfica de un proceso facilita la comprensión y el análisis ya que sobre la base de este se puede apreciar de manera más sencilla como se lleva a cabo un procedimiento.

El procedimiento permitirá identificar la cantidad de personas que intervienen, el tiempo de demora en la atención; de esta forma se podrá determinar donde se encuentra los problemas en cada uno de los procedimientos.

2.1.13.1. DIAGRAMA DE FLUJO

Es una representación gráfica de la secuencia de las etapas en una tarea o actividad. El flujo de cualquier actividad se describe con símbolos diferentes, teniendo en cuenta que el símbolo para cada etapa guarda coherencia con los anteriores y posteriores a ella. “El flujo se representa como una línea orientada en el sentido de la flecha. El primer paso de la diagramación del flujo es la definición de las etapas del trabajo y su secuencia; las decisiones y las relaciones se identifican después. Por último, las etapas del trabajo se dibujan en una representación lineal del flujo; las decisiones aparecen como ramas en las que se elige una u otra opción”.²⁶

2.2. MARCO INSTITUCIONAL

La Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) es una entidad pública descentralizada que se encuentra bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, la cual respondiendo a las estrategias económicas y geopolíticas que el comercio internacional impone, facilita la conexión del transporte intermodal de la carga para importaciones y exportaciones, en los puertos habilitados de acuerdo a las atribuciones y funciones específicas establecidas en el mandato legal institucional.

IMAGEN N° 1
OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ ASP-B



²⁶ Daniel, Joel Brandon “Reingeniería como Aplicarlo con Éxito en los Negocios”, Ed. Mac Graw-Hill, año 1994, Pág. 233

Las atribuciones de la ASP-B:

- Ser la entidad oficial acreditada por el Estado Plurinacional de Bolivia **Gobierno boliviano** en los puertos y lugares habilitados y por habilitarse, para el tránsito de mercaderías de y hacia Bolivia.
- Ejercer la potestad que tiene el **Estado** Plurinacional de Bolivia **boliviano** en los puertos habilitados para el tránsito de mercaderías de y para Bolivia, coordinando, planificando, controlando y fiscalizando las operaciones de comercio exterior, conforme a las normas jurídicas vigentes.
- Ejecutar la política del Estado Plurinacional de Bolivia **Gobierno nacional** sobre desarrollo portuario y comercio exterior.

2.2.1. PRINCIPALES SERVICIOS DE LA ASP-B

Los principales servicios que facilita la ASP-B a los importadores y exportadores son:

CUADRO Nº 7
SERVICIOS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN BRINDADOS POR LA ASP-B

IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
Recepción en puerto y despacho de contenedores (directo e indirecto)	Recepción almacenamiento y embarque a contenedores para exportaciones
Recepción en puerto y despacho de carga general	Recepción carga general para exportaciones
Recepción en puerto y despacho de carga FIO y Carga de Proyecto	Desestiba, traslado, romaneo y ensacado de carga a granel y FIO de exportación
Desconsolidación ²⁷ de contenedores nacionales e internaciones	Consolidación ²⁸ y embarque de contenedor para exportación

Fuente: Dirección de Control, Gestión y Planificación y Dirección de Operaciones de la ASP-B

²⁷ Des consolidación de carga: vaciado de un contenedor.

²⁸ **Consolidación de Carga:** Llenado de un contenedor con mercancía proveniente de uno, de dos o más embarcadores.

Así mismo, se aclara que los servicios mencionados en cuadro anterior son brindados en los distintos puertos habilitados por la ASP-B.

2.2.2. MISIÓN DE LA ASP-B

Las ASP-B, entidad pública descentralizada, bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, acreditada para ejercer la potestad que tiene el Estado Plurinacional de Bolivia, para el tránsito de mercancías por los puertos nacionales e internacionales habilitados y por habilitarse, controlando y fiscalizando las operaciones de comercio exterior y servicios portuarios en el marco del tratado 1904 y convenios internacionales de libre tránsito.

2.2.3. VISIÓN DE LA ASP-B

La ASP-B, entidad pública del Estado Plurinacional de Bolivia, reconocida en el ámbito nacional e internacional en materia portuaria, con tecnología y procesos modernos, que cuenta con una cultura organizacional en el marco de las políticas de estado a mejorar y facilitar el comercio exterior, para vivir bien.

2.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ASP-B.

Los objetivos estratégicos de la ASP-B, son los siguientes:

1. Desarrollar una gestión pública moderna, responsable y transparente comprometida con los principios y valores establecidos en la CPE.
2. Velar por el cumplimiento de los tratados, acuerdos y/o convenios internacionales suscritos por el Estado Plurinacional de Bolivia, referidos a las competencias y atribuciones institucionales.

2.2.5. FUNCIONES DE LA ASP-B

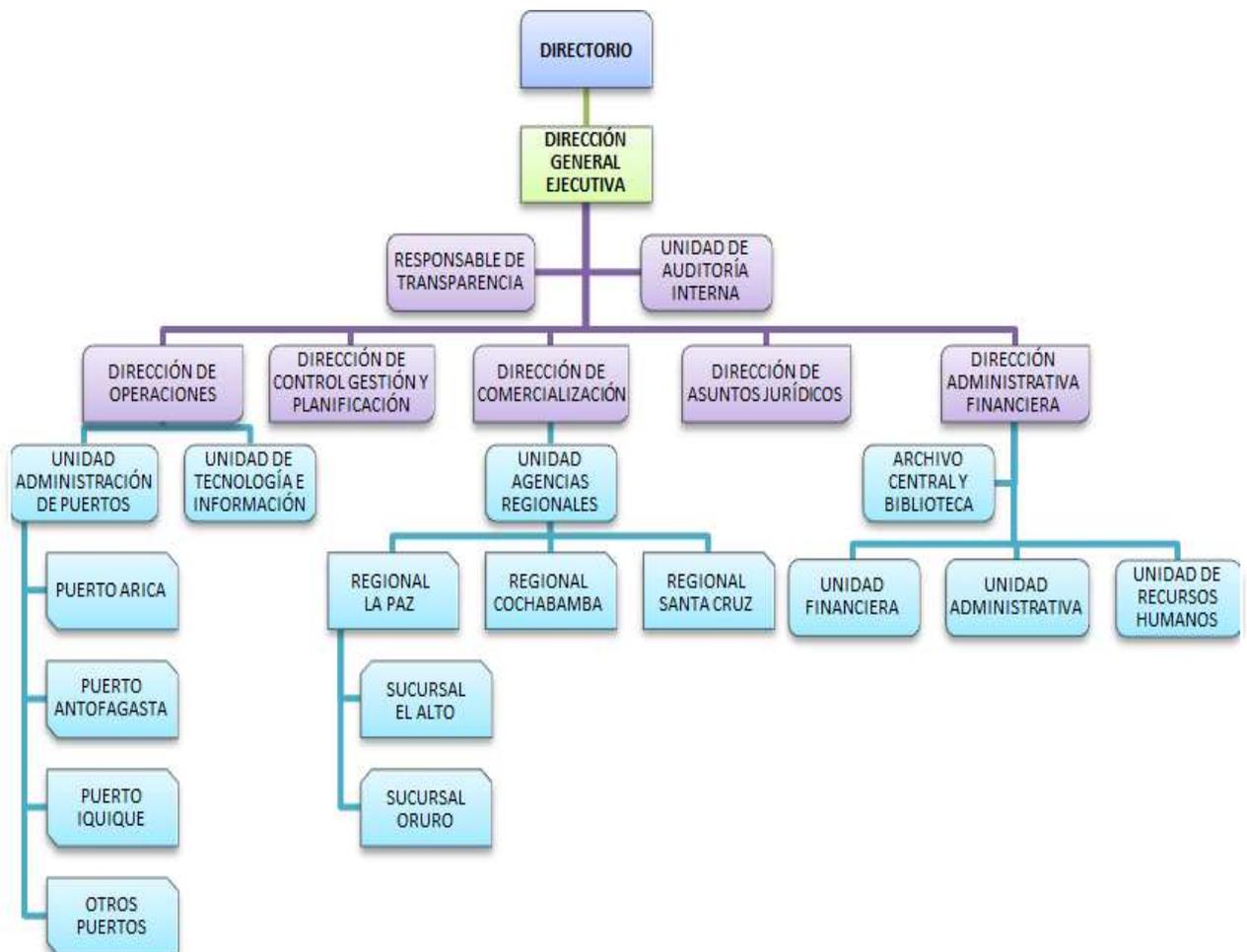
Según el Decreto Supremo 25136 artículo 4, establece que la Administración de Servicios Portuarios Bolivia, tiene las siguientes funciones:

- Planificar, coordinar, recibir, almacenar, custodiar, proteger, entregar, embarcar o reembarcar toda clase de mercaderías de importación en tránsito hacia Bolivia, independientemente de su procedencia, consignadas a personas individuales o colectivas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas y/u organismos internacionales, en los puertos o recintos de tránsito donde la entidad establezca o tenga agencias establecidas.
- Estas atribuciones comprenden a las mercancías de exportación de empresas e instituciones gubernamentales. ASP-B también podrá prestar estos servicios a los exportadores privados que así lo requieran.
- Constituirse en agente despachador de aduana en los puertos y lugares de tránsito de mercaderías y de productos internados o despachados de y hacia Bolivia.
- Establecer y administrar recintos, almacenes y áreas conferidas a Bolivia en puertos y lugares en el extranjero, al amparo de tratados y convenios, que sean utilizados como lugares de tránsito de mercaderías y productos internados o despachados de y hacia Bolivia.
- Apoyar, en el ámbito de su competencia, las tareas de la Dirección de Aduanas de Bolivia.
- Realizar tareas de manipuleo de carga, en los puertos donde esté establecido, mediante la contratación o subcontratación de los indicados servicios;
- Establecer el tarifario para los servicios prestados.
- Establecer almacenes, si los y recintos extraportuarios para el servicio del comercio exterior de Bolivia.
- Establecer un sistema de información portuaria y operativa utilizando los recursos tecnológicos más adecuados y generar la información de base de un sistema integrado de control aduanero como aduana de partida.
- Apoyar a las exportaciones a través de gestiones operativas y administrativas en los puertos y lugares de tránsito de mercaderías.

2.2.6. ORGANIGRAMA DE LA ASP-B

La ASP-B, ha adoptado un organigrama que responde a los objetivos y actividades específicas para satisfacer las diferentes necesidades que se ajustan al desarrollo dinámico, contemplando los diferentes niveles tanto a nivel sustantivo, de asesoramiento y administrativo.

IMAGEN Nº 2
ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS
BOLIVIA



Fuente: Dirección de Control, Gestión y Planificación y Dirección de Operaciones ASP-B

2.2.7. DIRECCIÓN DE OPERACIONES

IMAGEN Nº 3

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES ASP-B



Fuente: Dirección de Control, Gestión y Planificación y Dirección de Operaciones ASP-B

Tiene el objetivo de cuidar y controlar la ejecución eficaz y eficiente de los procesos operativos y administrativos, de las unidades dependientes generando iniciativas tecnológicas en pro de la calidad de los servicios portuarios.

2.2.8. UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PUERTOS

IMAGEN Nº 4

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PUERTOS



Fuente: Dirección de Control, Gestión y Planificación y Dirección de Operaciones ASP-B

La Unidad de Administración de Puertos, tiene el objetivo de supervisar y controlar las operaciones portuarias efectuadas de forma eficaz y eficiente de las mercancías en tránsito de y hacia Bolivia, en los puertos habilitados velando por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales.

2.2.9. PUERTOS

CUADRO Nº 8
PRESENCIA DE LA ASP-B EN 7 PUERTOS

DATOS GENERALES	
Nombre de la Unidad Organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puerto Antofagasta ➤ Puerto Arica ➤ Puerto Matarani ➤ Puerto Ilo ➤ Puerto Rosario ➤ Puerto Villeta ➤ Puerto Nueva Palmira
Dependencia:	Unidad Administración de Puertos

Fuente: Dirección de Control, Gestión y Planificación y Dirección de Operaciones.

Se tiene el objetivo de planificar, programar, coordinar y controlar la realización de las operaciones portuarias de las mercancías en tránsito de y hacia Bolivia en los puertos habilitados, velando por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales.

En cuanto a los puertos habilitados, la ASP-B, desde su creación tuvo mayor presencia en el Puerto de Arica, considerando que la mayor cantidad de carga de y hacia Bolivia, es realizada por dicho puerto a comparación de los demás.

CUADRO Nº 9
PESO EN KG. DE CARGA EXPORTADA MENSUALMENTE EN LAS ÚLTIMAS 5 GESTIONES

MES	PESO KILOS 2013	PESO KILOS 2012	PESO KILOS 2011	PESO KILOS 2010	PESO KILOS 2009
Enero	1.629.261,28	1.120.106,00	1.215.250,00	1.676.311,32	1.189.983,97
Febrero	1.354.681,20	1.388.531,00	889.668,15	896.908,34	1.091.674,35
Marzo	1.462.739,00	1.162.762,20	952.838,13	1.590.714,70	1.474.023,80
Abril	2.556.088,80	754.194,50	974.806,56	1.338.329,40	1.076.525,32

Mayo	1.568.066,00	1.000.459,76	787.652,66	1.524.325,11	1.001.997,98
Junio	1.593.222,20	1.192.474,26	1.361.067,28	1.048.992,09	1.304.382,68
Julio	2.156.751,80	1.437.601,40	1.434.795,43	3.997.120,96	927.619,28
Agosto	2.757.581,20	1.532.445,82	1.826.709,00	1.540.293,28	1.462.254,58
Septiembre	1.236.607,04	1.112.160,80	917.223,48	875.321,56	1.377.779,32
Octubre	2.746.262,69	1.896.612,99	1.568.068,24	1.355.920,34	2.075.561,12
Noviembre	1.538.031,20	1.421.603,20	806.070,00	994.915,12	1.611.203,12
Diciembre	1.739.388,08	1.731.634,00	1.481.239,00	903.261,20	1.406.008,25
TOTAL	22.338.680,49	15.750.585,93	14.215.387,93	17.742.413,42	15.999.013,77

FUENTE: Dirección de Operaciones, Analista de Control Central de Puertos, ASP-B
ELABORACIÓN: Propia

2.2.9.1. PUERTO DE ARICA, CHILE

**IMAGEN Nº 5
PUERTO DE ARICA - CHILE**



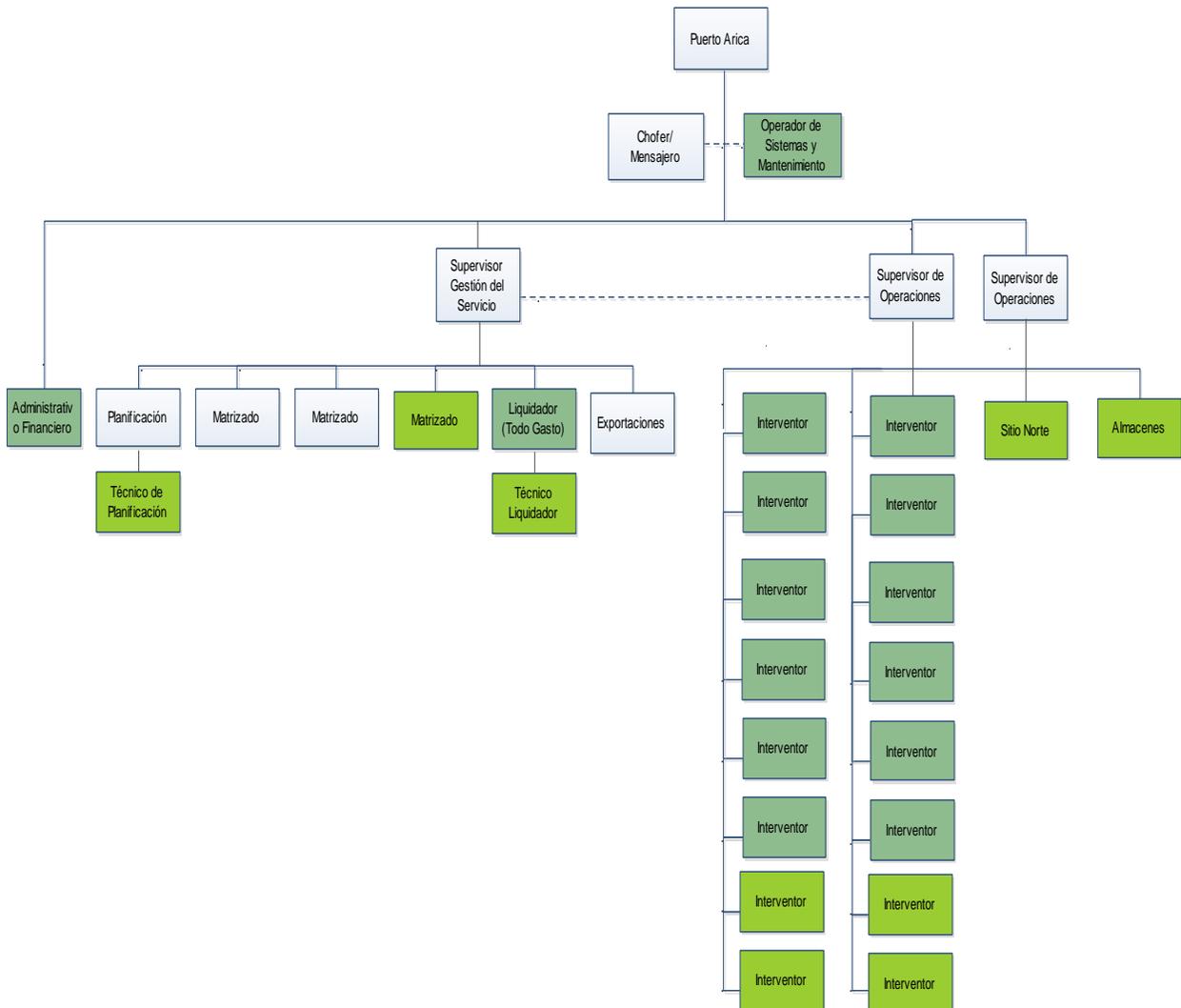
FUENTE: Dirección de Operaciones, Unidad de Administración de Puertos ASP-B

El Puerto de Arica, consta de cinco molos de atraque y 270.028 m² de bodega y otras dependencias, que son de uso tanto para atraque y desatraque de barcos de carga, como de cruceros internacionales.

Además, este puerto tiene áreas de cubiertas de almacenamiento de una superficie de 177.375 mts², áreas cubiertas de almacenamiento de 28.248mt². (de los cuales se almacena de 1.972 mt² para carga boliviana con periodo libre de almacenamiento de 365 días para carga de importación y 60 días para exportación, excepto para carga peligrosa con clasificación IMO y un metraje móvil en el puerto de 37.400m²) y un área de parqueo de camiones de 10.650 mt².

A) ORGANIGRAMA

IMAGEN Nº 6 ORGANIGRAMA DEL PUERTO DE ARICA



La ASP-B realiza labores en el Puerto de Arica para mejorar los procesos operativos y administrativos basados en el cumplimiento de los tratados y convenios suscritos, en este entendido realiza las siguientes actividades.

- La supervisión de faenas en el Puerto de Arica, se realiza diariamente, información que es compilada y plasmada en un informe que es emitido cada 15 días, con el fin de lograr la eficiencia de las operaciones portuarias.
- La comunicación entre la ASP-B y el EPA, estos últimos años es muy estrecha resultado de ello se realizan reuniones de coordinación, que son reflejadas en comunicados disponibles en la paginas web, de la ASP-B y el EPA.
- Se han realizado reuniones de coordinación de la Aduana, con el fin de aprobar de manera conjunta, el MIC anticipado, del cual se venía trabajando teniendo un proyecto de Reglamento del MIC anticipado.
- Control, eficiente de los gastos de funcionamiento del puerto de Arica, mediante informes mensual dirigidos a la DOP, para precautelar el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos.
- El movimiento de carga es controlado a través de la emisión de informes en base a los reportes diarios de RTC (reporte de trabajo cumplido).
- La supervisión de costos, fletes y almacenamientos en el Puerto de Arica, es realizada diariamente, para que en aproximadamente 15 el pago sea procesado.

2.3. MARCO LEGAL – NORMATIVO

En relación con la Constitución Política del Estado, La Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASP-B) se ve identificada con el pilar de Soberanía que el Estado Plurinacional busca, para mejorar las relaciones exteriores, como también mejorar la economía, así como señala la Constitución Política del Estado.

Título VIII – Relaciones Internacionales, Fronteras, Integración y Reivindicación Marítima

Capítulo Primero – Relaciones Internacionales

*Artículo 255. I. Las relaciones internacionales y la negociación, suscripción y ratificación de los tratados internacionales responden a los fines del Estado en función de la **soberanía** y de los intereses del pueblo.*

II. La negociación, suscripción y ratificación de tratados internacionales se regirá por los principios de:

- 1. Protección y preferencias para la producción boliviana, y fomento a las exportaciones con valor agregado.²⁹*

Capítulo Cuarto - Reivindicación Marítima

Artículo 267. I .El Estado boliviano declara su derecho irrenunciable e imprescriptible sobre el territorio que le dé acceso al océano Pacífico y su espacio marítimo.

II. La solución efectiva al diferendo marítimo a través de medios pacíficos y el ejercicio pleno de la soberanía sobre dicho territorio constituyen objetivos permanente se a irrenunciables del Estado boliviano.³⁰

Así mismo, la ASP-B conjuntamente con el Estado Plurinacional de Bolivia, buscan mejorar la economía de Bolivia, una de sus actividades a impulsar es la exportación a terceros países:

Capítulo Tercero - Políticas Económicas

*Artículo 318. I. El Estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para **fortalecer la capacidad exportadora**.*

*V. El Estado promoverá y **apoyará la exportación** de bienes con valor*

²⁹ CPE, Título VIII - Relaciones Internacionales, Fronteras, Integración y Reivindicación Marítima, Capítulo Primero- Relaciones Internacionales, Art. 255°, Pág. 58 y 59.

³⁰ CPE, Título VIII - Relaciones Internacionales, Fronteras, Integración y Reivindicación Marítima, Capítulo Cuarto – Reivindicación Marítima, Art. 267°, Pág. 61.

agregado y los servicios.³¹

2.3.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND)

El **PND** del Estado Plurinacional de Bolivia, ha definido en su estructura 4 pilares: Bolivia Digna, Bolivia Democrática, Bolivia Productiva y Bolivia Soberana”, y en el caso particular de la ASP-B, corresponde la “Bolivia Soberana” y de acuerdo al “ENFOQUE DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES”, menciona lo siguiente:

*“El Plan orientará la consolidación y fortalecimiento del mercado interno para el estímulo y desarrollo de las empresas productivas, particularmente las micro, pequeñas y medianas empresas, organizaciones económicas campesinas (OECAs) y comunidades orientadas también hacia las **exportaciones**, de manera que el mercado nacional sirva de plataforma para el mercado internacional”*

*“Finalmente, **una política dinámica de promoción de exportaciones y de apertura de nuevos mercados permitirá el desarrollo de productos bolivianos en función de la demanda internacional, sin descuidar la protección del aparato productivo nacional y el uso sostenible de los recursos naturales y humanos**”.*³²

La **agenda patriótica** tiene como pilar la soberanía y transparencia en la gestión pública destaca que Bolivia cuenta con servidores públicos comprometidos y al servicio de la vida y del pueblo, transparentes. Con compromiso ético, humano y moral con nuestro pueblo , que desarrollan sus funciones de manera respetuosa, sin corrupción, trabajadores idóneos y dignos que practican en sus funciones laborales los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.

³¹ CPE, Cuarta Parte – Estructura y Organización Económica del Estado Título I – Organización Económica del Estado, Capítulo Tercero – Políticas Económicas, Art. 318°, Pág. 79.

³² Plan Nacional de Desarrollo, Transformando las Relaciones Internacionales, Enfoque de las Relaciones Internacionales, 2006, Pág. 195.

2.3.2. DECRETO SUPREMO N° 24434 - CREACIÓN DE LA ASP-B

Mediante **Decreto Supremo N° 24434 de 12 de diciembre de 1996**, se creó la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B), en sustitución de AADAA³³, la ASP-B, como entidad pública descentralizada, sin fines de lucro, con autonomía de gestión técnica, administrativa y financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio, la misma que ejercerá funciones y atribuciones establecidas en el indicado Decreto.

2.3.3. DECRETO SUPREMO N° 25136 - REORGANIZACIÓN DE LA ASP-B

De acuerdo al **Decreto Supremo N° 25136 de 24 de agosto de 1998**, se efectúa la reorganización de la ASP-B, constituyéndose en la entidad estatal oficial acreditada por el Gobierno boliviano, en los puertos habilitados y por habilitarse para el tránsito de mercancías de y hacia Bolivia, coordinando, planificando, controlando y fiscalizando las operaciones de comercio exterior, conforme a las normas jurídicas vigentes. Además, de ejecutar la política del Gobierno nacional sobre el desarrollo portuario y comercio exterior. Asimismo, la **Ley General de Aduanas 1990** promulgada el 28 de julio de 1999 reconoce la naturaleza y vigencia de la ASP-B, independientemente de la Aduana Nacional de Bolivia, como se muestra en el siguiente párrafo:

CAPÍTULO III

AGENTE ADUANERO DE BOLIVIA Y LOS SERVICIOS PORTUARIOS EN EL EXTERIOR

ARTÍCULO 256°.- En cumplimiento y desarrollo de los Tratados y Convenios sobre Libre Tránsito y otros suscritos en materia aduanera y portuaria, que reconocen y garantizan el más amplio tránsito de personas y mercancías, el Estado Boliviano ejercerá las atribuciones que determina la presente Ley a través

³³AADAA, Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros; entidad que cumplía las funciones de Agente Aduanero.

de sus Representaciones Consulares, de la Aduana Nacional y de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B), en los puertos habilitados o por habilitarse con países vecinos, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

ARTÍCULO 257°.- *La Administración de Servicios Portuarios- Bolivia tiene las siguientes atribuciones:*

- a) Ser el Agente Aduanero acreditado por el Gobierno boliviano en los puertos habilitados o por habilitar separa el tránsito de mercancías de y hacia Bolivia.*
- b) Ejercer la potestad que tiene el Estado boliviano en los puertos habilitados o por habilitarse para el tránsito desde y hacia Bolivia, controlando y fiscalizando las operaciones de comercio exterior, conforme a las normas jurídicas vigentes.*
- c) Ejecutar las políticas del Gobierno nacional sobre el desarrollo portuario y comercio exterior.*

2.3.4. DECRETO SUPREMO N° 28631 - DEPENDENCIA Y TUICIÓN DE LA ASP-B

El **Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009** Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional de Bolivia y el **Decreto Supremo N° 28631 de 8 de marzo de 2006**, que define la naturaleza jurídica, dependencia y tuición de las instituciones descentralizadas, por tanto, la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia, se encuentra bajo **tuición o dependencia del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas**, constituyéndose esté en el Órgano Rector de la entidad.

2.3.5. PRINCIPALES TRATADOS Y CONVENIOS CON TERCEROS PAÍSES

A continuación se presenta los principales Tratados Bilaterales y Convenios con 6 países, relacionados a la labor que realiza la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B).

A) TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA - URUGUAY

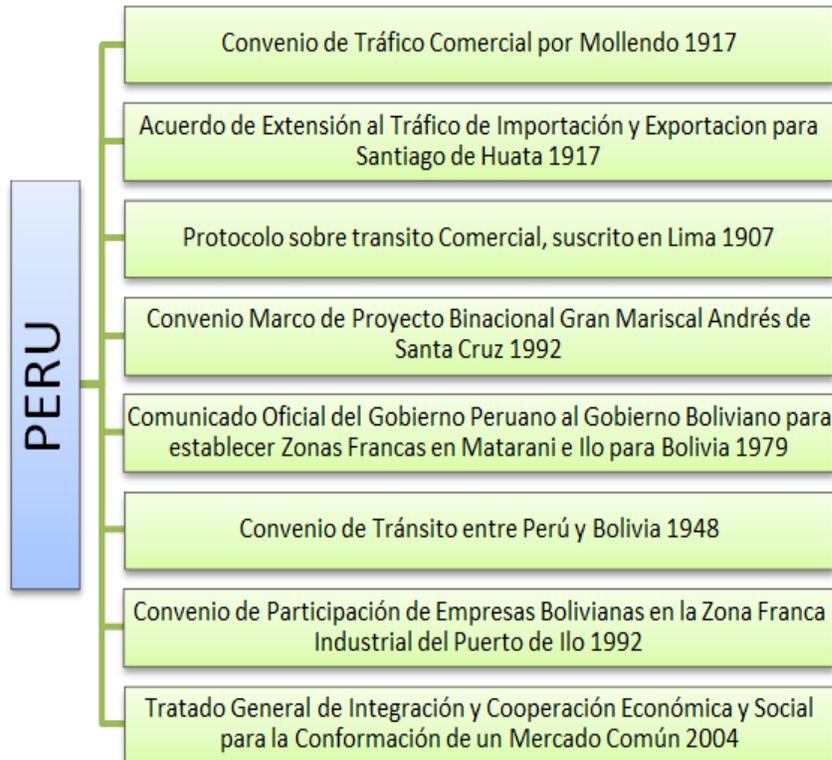
CUADRO Nº 10
ENTENDIMIENTO Y FACILIDADES BOLIVIA - URUGUAY



Fuente: Dirección de Operaciones – ASP-B
Elaboración: Propia

B) TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA – PERU

CUADRO Nº 11
TRATADO, CONVENIO Y ACUERDO BOLIVIA - PERU

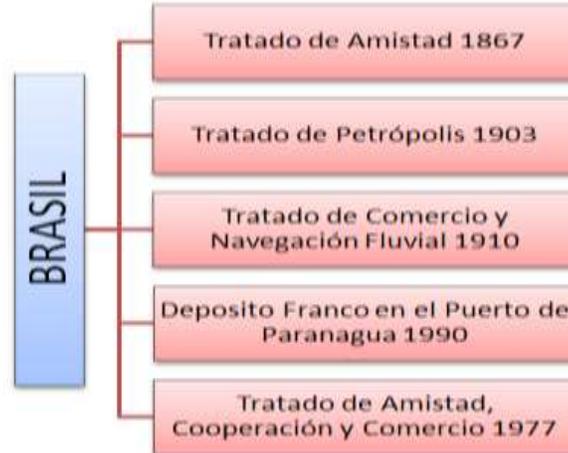


Fuente: Dirección de Operaciones – ASP-B
Elaboración: Propia

C) **TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA – BRASIL**

CUADRO Nº 12

TRATADO DE AMISTAD, COMERCIO Y PETROPOLIS BOLIVIA - BRASIL



Fuente: Dirección de Operaciones – ASP-B

Elaboración: Propia

D) **TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA –ARGENTINA**

CUADRO Nº 13

CONVENIO BOLIVIA - ARGENTINA



Fuente: Dirección de Operaciones – ASP-B

Elaboración: Propia

E) TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA –PARAGUAY

CUADRO N° 14
TRATADO, COOPERACIÓN, DECLARACIÓN BOLIVIA - URUGUAY



Fuente: Dirección de Operaciones – ASP-B
Elaboración: Propia

F) TRATADO BILATERAL Y CONVENIO ENTRE BOLIVIA - CHILE

CUADRO N° 15
TRATADO, CONVENIO Y DECLARACIÓN BOLIVIA - CHILE



Fuente: Dirección de Operaciones – ASP-B
Elaboración: Propia

Bajo estos mandatos, la ASP-B coadyuva al cumplimiento de los Tratados, Convenios y Acuerdos internacionales de administración de las mercancías en tránsito por los puertos habilitados al Estado Plurinacional de Bolivia; supervisa y controla las operaciones portuarias para facilitar el flujo de las cargas en tránsito de y hacia el Estado Plurinacional de Bolivia en los puertos, velando por el cumplimiento de las tareas operativas y la prestación de servicios.

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

El tipo de intervención que se realizó en el presente trabajo es el Diagnóstico y Propuesta sobre los procesos de Exportación de carga en el Puerto de Arica vía la Administración de Servicios Portuarios de Bolivia

Se realizó un diagnóstico, ya que de acuerdo al problema planteado existe un bajo nivel de realización de procesos de las exportaciones por el Puerto de Arica.

En función a los resultados del diagnóstico se elaboró una propuesta de Rediseño de procesos en las Exportaciones por el Puerto de Arica ya mencionados, para de esta manera coadyuvar en el grado de ejecución de estos procesos que son el objeto de estudio.

3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

El universo o población de estudio será dividido en dos grupos:

3.2.1. CLIENTES INTERNOS

Los cuales son todos los funcionarios públicos de la Administración de Servicios Portuarios de Bolivia que intervienen en los procesos de Exportación. Esto, según su intervención, se clasifica de la siguiente manera

3.2.1.1. COMO REALIZADORES DE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN.

Que se demuestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 16
NÚMERO DE FUNCIONARIOS DE ASP-B SEGÚN LA REALIZACIÓN DE LOS

PROCESOS DE EXPORTACIÓN
(PUERTO DE ARICA)

Nº	CARGO	Nº DE FUNCIONARIOS	REALIZADORES DE PROCESOS DE EXPORTACIÓN
1	SUPERVISOR DE OPERACIONES 1º TURNO	1	-
2	SUPERVISOR DE OPERACIONES 2º TURNO	1	-
3	RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN	1	-
4	RESPONSABLE DE TODO GASTO	1	-
5	OPERADORES I EN MATRIZADO	3	-
6	ADMINISTRADOR DE PUERTO	-	1
7	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	-
8	OPERADOR EN SISTEMAS Y MANTENIMIENTO	1	-
9	OPERADORES II INTERVENTOR ARICA	13	-
10	ASISTENTE DE EXPORTACIONES	-	1
11	ENCARGADO DE EXPORTACIONES	-	1
12	OPERADOR II DE ALMACENES	1	-
13	OPERADOR II DE PLANIFICACIÓN	1	-
14	OPERADOR II EN LIQUIDACIÓN	1	-
15	OPERADOR II SITIO NORTE	1	-
TOTAL		26	3

Fuente: Elaboración propia en base a planilla de Recursos Humanos de la ASP-B

3.2.1.2. COMO DIRECCIONES INTERVENTORAS.

CUADRO Nº 17
NÚMERO DE FUNCIONARIOS DE ASP-B SEGÚN SU INTERVENCIÓN EN LOS
PROCESOS DE EXPORTACIÓN
(OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ)

Nº	DIRECCIÓN/UNIDAD	Nº DE FUNCIONARIOS	DIRECCIONES INTERVENTORAS
1	DIRECCIÓN GENERAL EJECUTIVA	4	-
2	UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	6	-
3	DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	6	-
4	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	3	-
5	UNIDAD FINANCIERA	5	-
6	UNIDAD ADMINISTRATIVA	3	-
7	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	4	-
8	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	-	6
9	DIRECCIÓN DE CONTROL, GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN	4	-
10	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	-	7
TOTAL		35	13

Fuente: Elaboración propia en base a planilla de recursos humanos de la ASP-B

Por lo tanto, el total de la población de estudio son 77 funcionarios públicos que trabajan en ASP-B. Distribuidos como Dirección Interventora, se tiene 5 funcionarios y como Realizadores de los procesos de exportación 2 funcionarios.

3.2.2. CLIENTES EXTERNOS

Los clientes externos llegarían a ser aquellas empresas nacionales que exportan mediante la ASP-B, las cuales son:

CUADRO Nº 18
NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS

Nº	EMPRESAS	DESCRIPCION DE CARGA
1	Sindan Organic SRL.	Quinua
2	Sociedad Minera Sinchi Wayra S.A.	Concentrado de Plomo/Plata
3	Vitrometal SRL	Desechos de Aluminio
4	Maquibol	
5	Comrural XXI SRL	Productor Agrícola
6	Empresa Metalúrgica Vinto	Productores de Estaño/Metal
7	Comibol	Concentrado de Plomo/Plata

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la dirección de operaciones de la ASP-B

3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el diseño de la muestra de los funcionarios de la ASP-B se tiene:

- Para los realizadores del proceso de exportación, existen 3 funcionarios y por ello se determinó realizar un censo a los miembros que integran este grupo:

CUADRO Nº 19
FUNCIONARIOS CENSADOS EN EL PUERTO DE ARICA

Nº	CARGO	Nº DE FUNCIONARIOS
3	ADMINISTRADOR DE PUERTO	1
1	ENCARGADO DE EXPORTACIONES	1
2	ASISTENTE DE EXPORTACIONES	1
TOTAL		3

Fuente: Elaboración propia en base a planilla de recursos humanos de la ASP-B

- b) Para los funcionarios como interventores en el proceso, al igual que los realizadores, se determinó realizar un censo a los 5 miembros que integran este grupo:

CUADRO N° 20
FUNCIONARIOS CENSADOS EN OFICINA CENTRAL DE LA PAZ

N°	DIRECCIÓN	N° DE FUNCIONARIOS
1	DIRECCIÓN DE OPERACIONES	6
2	DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	7
TOTAL		13

Fuente: Elaboración propia en base a planilla de recursos humanos de la ASP-B

- c) Finalmente para los clientes externos que en este caso, son las Empresas Exportadoras, también se les realizara un censo, a las 9 las empresas más frecuentes que usan el servicio de exportación de la ASP-B.

En consecuencia se obtuvo un total de 17 sujetos de investigación, distribuidos en las diferentes direcciones y unidades, tal como muestra el siguiente cuadro:

CUADRO N° 21
TOTAL FUNCIONARIOS Y CLIENTES EXTERNOS DE INVESTIGACIÓN

DIRECCIÓN / UNIDAD	N° DE FUNCIONARIOS	MUESTRA	TOTAL
Encargado de Exportaciones	1	1	8
Asistente de Exportaciones	1	1	
Administrador de Puerto	1	1	
Dirección de Operaciones	6	2	
Dirección de Comercialización	7	3	
EMPRESA		MUESTRA	TOTAL
Sindan Organic SRL.		1	7
Sociedad Minera Sinchi Wayra S.A.		1	
Vitrometal SRL		1	
Maquibol		1	
ComRural XXI SRL		1	
Empresa Metalurgia Vinto		1	
Comibol		1	
TOTAL			15

Fuente: Elaboración propia

3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS.

En correlación con las características de la investigación de campo se determinó los siguientes métodos, técnicas e instrumentos de relevamiento de información:

CUADRO Nº 22
MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS SELECCIONADOS

METODO	TECNICA	INSTRUMENTO
OBSERVACIÓN DIRECTA	LISTA DE COMPROBACIÓN	FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES
Observación participante estructurada aplicada en el Puerto de Arica	<p>En base a los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de los diagramas de los procesos de exportación. ➤ Definición de cada variable en las fases de exportación. ➤ Determinación de cada sujeto que intervienen en las diferentes fases. ➤ Determinación de cada documento resultante de cada fase del proceso de Exportación. 	<p>Se realizó el diseño del Formulario de Seguimiento de Actividades en base al proceso de exportación para el Puerto de Arica.</p> <p>Se observó a los 8 funcionarios del Puerto de Arica, Dirección de Operaciones y Dirección Comercialización.</p> <p>Todo esto para hacer un análisis de recorrido del proceso de Exportación y así determinar los factores externos que inciden en dicho proceso.</p>
ENCUESTA	ENTREVISTA	CUESTIONARIO GUÍA
Encuesta realizada a 8 funcionarios públicos de la ASP-B y 9 empresas exportadoras para la investigación.	<p>La técnica usada fue:</p> <p>La entrevista asistida semi cerrada, la cual siguió los siguientes lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación del entrevistador. ➤ Exposición de los objetivos de la entrevista. ➤ Instrucciones básicas del llenado del cuestionario guía. ➤ Aclaración de dudas sobre preguntas y asistencia al entrevistador cuando lo requiera. ➤ Conclusión de la entrevista 	<p>Este instrumento se diseñó de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición de las variables, sub variables e indicadores. ➤ Formulación de los reactivos. ➤ Redacción del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia

3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

Las fuentes para el relevamiento de información son los siguientes:

3.5.1. INSTRUMENTOS PRIMARIOS

Para esta recopilación de información de primera mano, se usó el método de la encuesta y la observación directa, sus técnicas fueron la entrevista estructurada y la lista de comprobación respectivamente. En base a estas técnicas se utilizaron los siguientes instrumentos:

CUADRO Nº 23
INSTRUMENTOS USADOS PARA LA INVESTIGACION

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPCIÓN
CUESTIONARIO	<p>DEFINICIÓN Es un instrumento de recopilación de datos que consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a los entrevistados que demuestren la información verídica y segura. (Sampieri, 1997)</p>
	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnosticar el proceso de exportación al momento de la prestación del servicio. ➤ Establecer las necesidades y requerimientos en la exportación para el cumplimiento de los procedimientos administrativos y operativos.
	<p>COMPOSICIÓN DEL CUESTIONARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contiene instructivos e indicaciones de cómo debe ser llenado. ➤ Incorpora preguntas abiertas, reflexivas, de opción múltiple y cerradas dicotómicas
	<p>DEFINICIÓN Instrumento no estructurado en el que se recogen la observación de es sobre acontecimientos, hechos o situaciones día a día, relativos a la investigación en procesos.</p>

DIARIO DE CAMPO

OBJETIVO

- Identificar los pasos, actividades, documento de respaldo, los tiempos y el responsable para determinar los procedimientos de exportación.
- Identificar el objetivo, y la responsabilidad del cargo, como también las normas.

COMPOSICIÓN DEL DIARIO DE CAMPO

Contiene dos Formularios, uno para la Descripción de las Actividades y el segundo para la descripción de las Funciones.

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. INSTRUMENTOS SECUNDARIOS

Para el relevamiento de información secundaria, se utilizó la técnica del análisis documental del proceso de exportación y todo lo relacionado a este, como ser:

- Decreto Supremo N° 24434 de 12 de diciembre de 1996 – creación de la ASP-B
- Decreto Supremo N° 25136 de 24 de agosto de 1998 - Reorganización de la ASP-B
- Decreto Supremo N° 28631 de 8 de marzo de 2006 - ASP-B bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- Tratado de Paz y Amistad de 1904
- Convención de Tráfico comercial 1912
- Convención de Tráfico Comercial y Canje de Ratificaciones 1914
- Convenio sobre Transito 1973 Comercial 1912
- Declaración de Arica 1953
- Sistema integrado de transito 1975
- Ley General de Aduanas de 1990 promulgada el 28/07/1999
- Manifiesto Internacional de Carga – MIC, Resolución Ministerial 811 de 1996

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en base al trabajo de campo realizado en el Puerto de Arica y oficina central de La Paz que se describió en el capítulo anterior, utilizando para ello los métodos de la encuesta y la observación directa y para el caso de la investigación externa, que fue enfocada en las diferentes empresas exportadoras a las que la ASP-B presta sus servicios, se realizó el método de la encuesta.

La información obtenida fue tabulada y presentada en cuadros y gráficos estadísticos, para luego analizar cuantitativa y cualitativamente, comparando los resultados en el marco referencia

4.1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación fueron obtenidas mediante 3 encuestas, dirigidas a los Funcionarios del Puerto de Arica, Funcionarios de la Oficina central de La Paz y a Clientes Externos.

4.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A FUNCIONARIOS DEL PUERTO DE ARICA DE LA ASP-B

PREGUNTA N° 1

¿QUÉ DIFICULTADES EXISTEN EN LAS EXPORTACIONES POR EL PUERTO DE ARICA?

OBJETIVO:

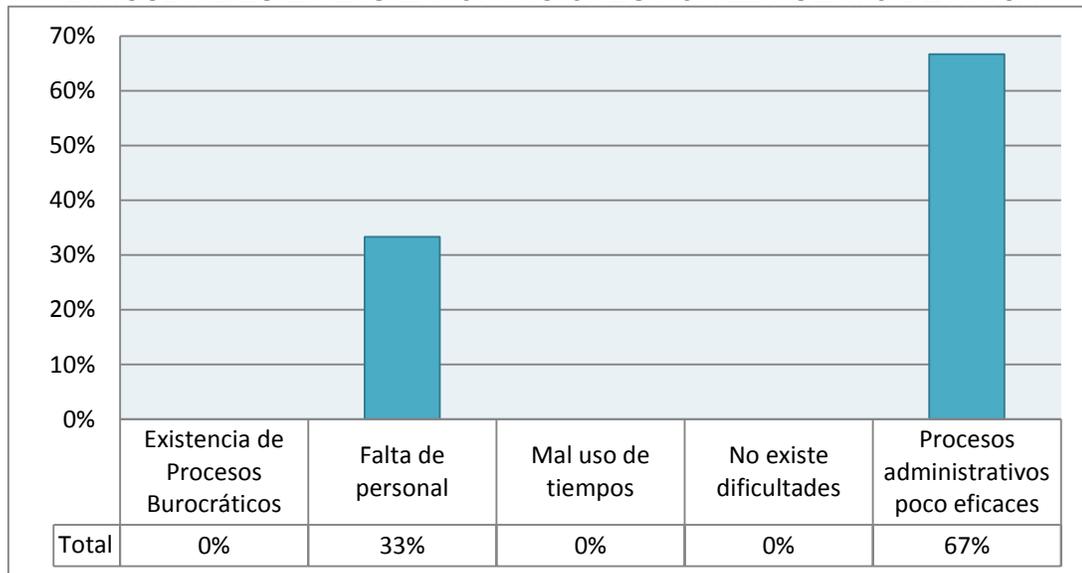
Identificar los posibles problemas que el proceso de exportación pueda tener.

CUADRO Nº 24
DIFICULTADES EN LAS EXPORTACIONES POR EL PUERTO DE ARICA

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Falta de personal	1	33%
Procesos administrativos poco eficaces	2	67%
Existencia de Procesos Burocráticos	0	0%
Mal uso de tiempos	0	0%
No existe dificultades	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO Nº 1
DIFICULTADES EN LAS EXPORTACIONES POR EL PUERTO DE ARICA



INTERPRETACIÓN:

La grafica refleja que el 67 % de los funcionarios encuestados localiza a los procesos administrativos poco eficaces, como mayor dificultad y el 33% asume la falta de personal en los procesos de exportación.

ANÁLISIS:

Se demuestra que la mayoría de los funcionarios encuestados identifica como mayor dificultad a los procesos administrativos poco eficaces.

PREGUNTA N° 2

**¿EL PROCESO DE EXPORTACIÓN QUE TIENE ACTUALMENTE EL
ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS
NECESIDADES DE LOS CLIENTES EXPORTADORES?**

OBJETIVO:

Identificar si el proceso actual de exportación es adecuado para la prestación de servicios

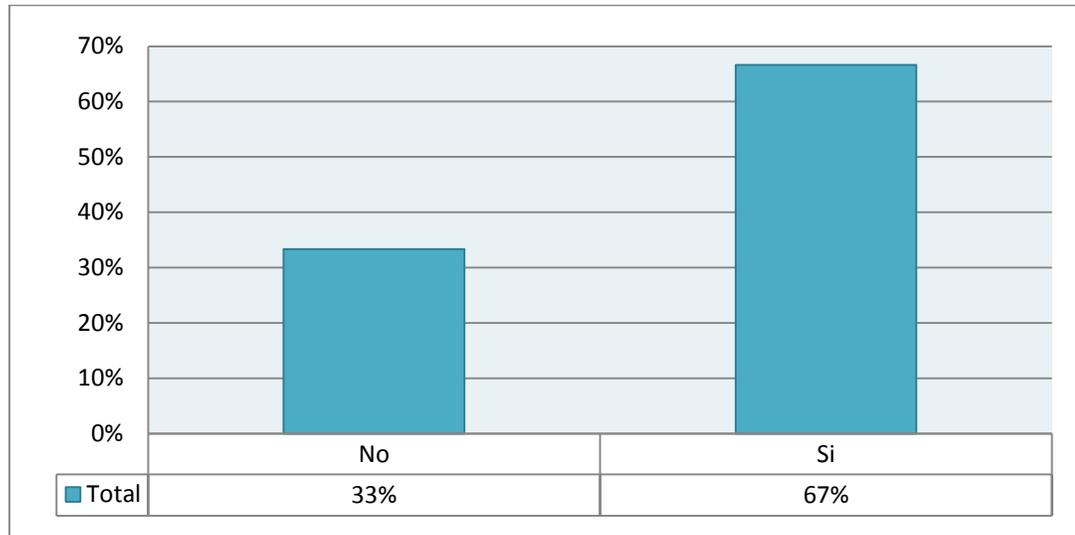
CUADRO N° 25

**EL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL
PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
EXPORTADOR**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO Nº 2
EL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES EXPORTADOR



INTERPRETACIÓN:

La grafica refleja que el 67 % de los funcionarios encuestados afirma que los procesos actuales de exportación satisfacen a los clientes y el 33% expreso estar en desacuerdo con dichos procesos.

ANÁLISIS:

Se demuestra que la mayoría de los funcionarios encuestados asume que los procesos actuales de exportación satisfacen a los clientes.

PREGUNTA Nº 3

¿EL PROCESO DE EXPORTACIÓN QUE TIENE ACTUALMENTE EL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN ASP-B?

OBJETIVO:

Identificar si el proceso actual de exportación es adecuado con los requerimientos que la institución necesita.

CUADRO Nº 26

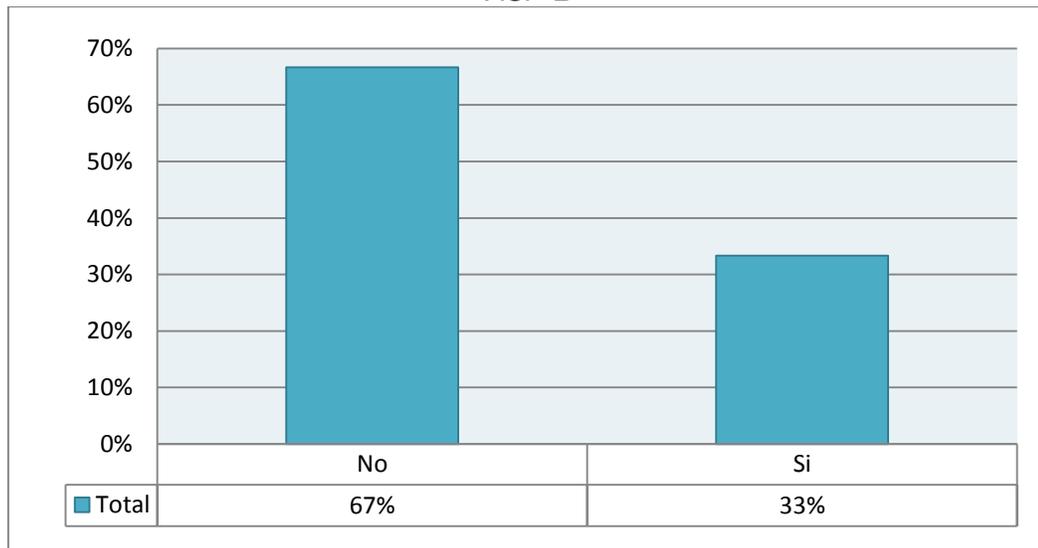
EL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN ASP-B

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO Nº 3

EL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE “EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ARICA” SATISFACE LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN ASP-B



INTERPRETACIÓN:

La grafica refleja que el 67 % de los funcionarios encuestados afirma que los procesos actuales de exportación no satisfacen con los requerimientos de la institución y el 33% expreso estar de acuerdo con dichos procesos.

ANÁLISIS:

Se demuestra que la mayoría de los funcionarios encuestados asume que los procesos actuales de exportación no satisfacen con las necesidades de la institución.

PREGUNTA N° 4

¿SEGÚN SU CRITERIO EXISTE NECESIDAD DE MEJORAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ?

OBJETIVO:

Identificar si existe la necesidad y el interés de cambiar algunos procesos de exportación por los funcionarios en la oficina central de La Paz.

CUADRO N° 27

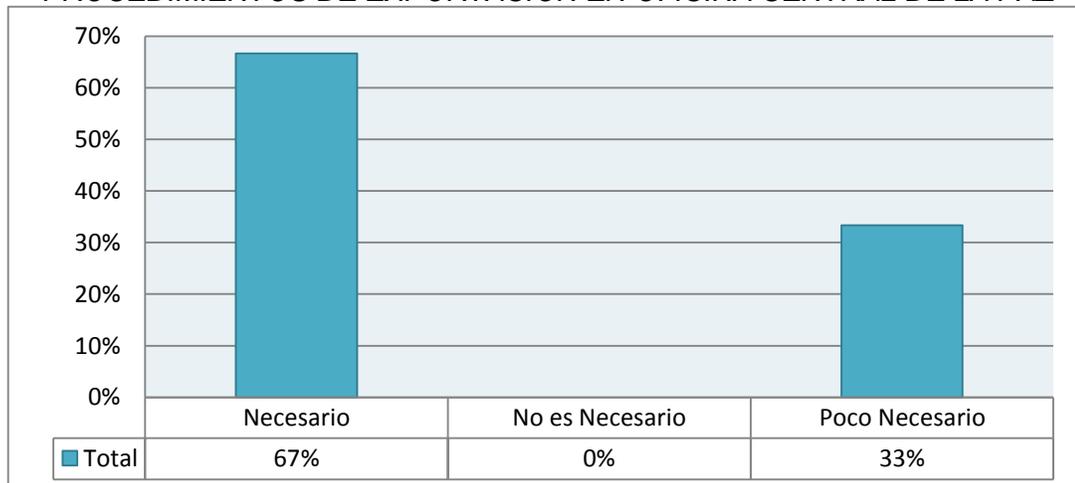
EXISTENCIA DE NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION EN OFICINA CENTRAL DE LA PAZ

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Necesario	2	67%
Poco Necesario	1	33%
No es Necesario	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO N° 4

EXISTENCIA DE NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION EN OFICINA CENTRAL DE LA PAZ



INTERPRETACIÓN:

La grafica refleja que el 67 % de los funcionarios encuestados opina que es necesario mejorar los procesos y procedimientos de exportación en la oficina central de La Paz y el 33% expreso estar conforme con los procesos actuales.

ANÁLISIS:

Se demuestra que la mayoría de los funcionarios encuestados asume que los procesos actuales de exportación deban ser mejorados en la oficina central de La Paz.

PREGUNTA N° 5

PODRÍA CITAR ALGUNAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ

OBJETIVO:

Obtener y conocer las opiniones de funcionarios del puerto de Arica respecto a los procesos de exportación en oficina central de La Paz para así tomarlas en cuenta a la hora de realizar la propuesta.

PREGUNTA N° 6

¿SEGÚN SU CRITERIO EXISTE NECESIDAD DE MEJORAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN EN EL PUERTO DE ARICA?

OBJETIVO:

Obtener la necesidad de mejor los procesos y procedimientos de exportación en el Puerto de Arica

CUADRO N° 28

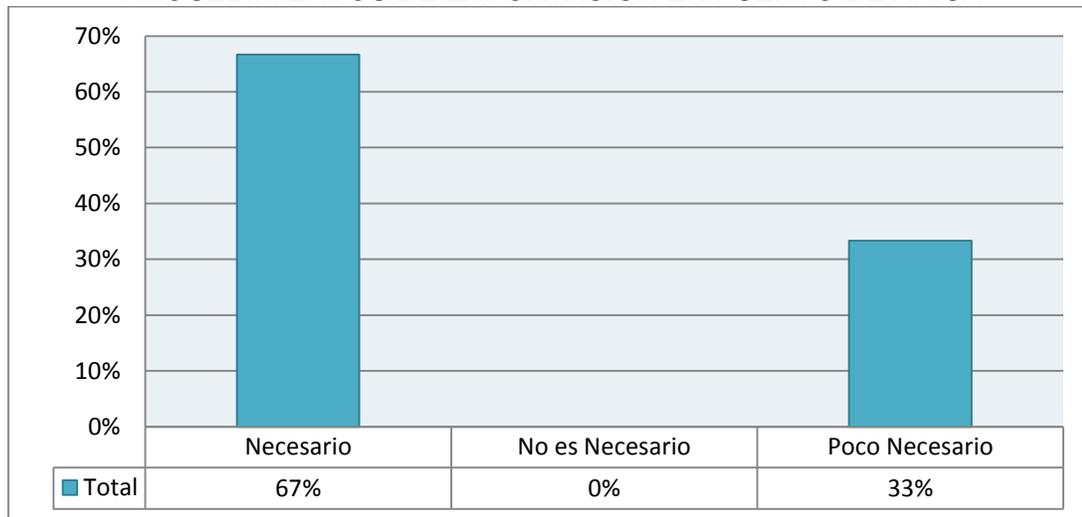
EXISTENCIA DE NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION EN PUERTO DE ARICA

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Necesario	2	67%
Poco Necesario	1	33%

No es Necesario	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO N° 5
EXISTENCIA DE NECESIDAD DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN EN PUERTO DE ARICA



INTERPRETACIÓN:

La grafica refleja que el 67% de las personas encuestadas notan necesario mejorar los procesos y procedimientos de exportación y el 33% contestaron que es poco necesario.

ANÁLISIS:

Se demuestra que la mayoría de los encuestados están de acuerdo en que se debe de mejorar los procesos y procedimientos de exportación.

PREGUNTA N° 7

PODRÍA CITAR ALGUNAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN EN EL PUERTO DE ARICA

OBJETIVO:

Obtener y conocer las opiniones de los funcionarios del Puerto de Arica respecto a los Procesos y Procedimientos de exportación, para tomarlos en cuenta a la hora de dar la propuesta.

PREGUNTA N° 8

¿EXISTE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EXCLUSIVAMENTE PARA EL ÁREA DE EXPORTACIONES?

OBJETIVO:

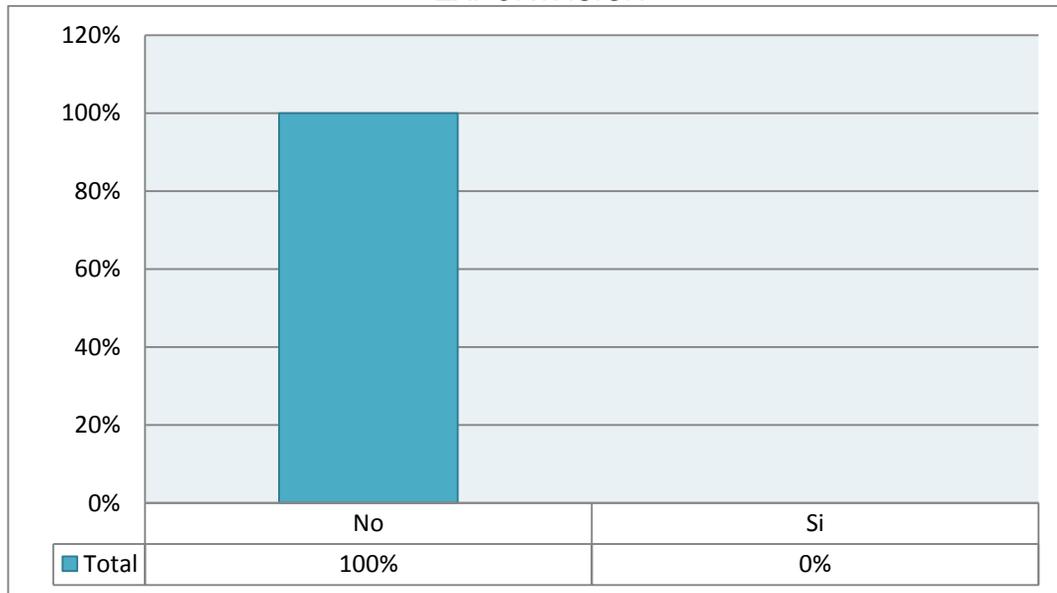
Identificar la existencia de un Manual de Procesos y Procedimientos para la exportación.

CUADRO N° 29
EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO N° 6
EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN



INTERPRETACIÓN:

La grafica refleja que el 100% de los encuestados responden la inexistencia de un Manual de Procesos y Procedimientos de exportación

ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados manifiestan que no existe un Manual de Procesos y Procedimientos de Exportación.

PREGUNTA N° 9

¿CUÁL ES EL GRADO DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN, SEGÚN EL TIPO DE CARGA EN EL PUERTO DE ARICA?

OBJETIVO:

Identificar el grado de importancia de contar con un Manual de Procesos y Procedimientos de Exportación.

CUADRO N° 30

GRADO DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN PARA EL PUERTO DE ARICA

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy Importante	3	100%
Relativa Importancia	0	0%
No es Importante	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO N° 7

GRADO DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN PARA EL PUERTO DE ARICA



INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios del Puerto de Arica han expresado en un 100% que es muy importante contar con un Manual de Procesos y Procedimientos de Exportación.

ANÁLISIS:

Todos están de acuerdo que se debe de contar con un Manual de Procesos y Procedimientos de Exportación.

PREGUNTA N° 10

¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES DIFICULTADES SE GENERA CON MAYOR FRECUENCIA ANTE LA FALTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN?

OBJETIVO:

Identificar las dificultades de exportación al no contar con un Manual de Procesos y Procedimientos de Exportación.

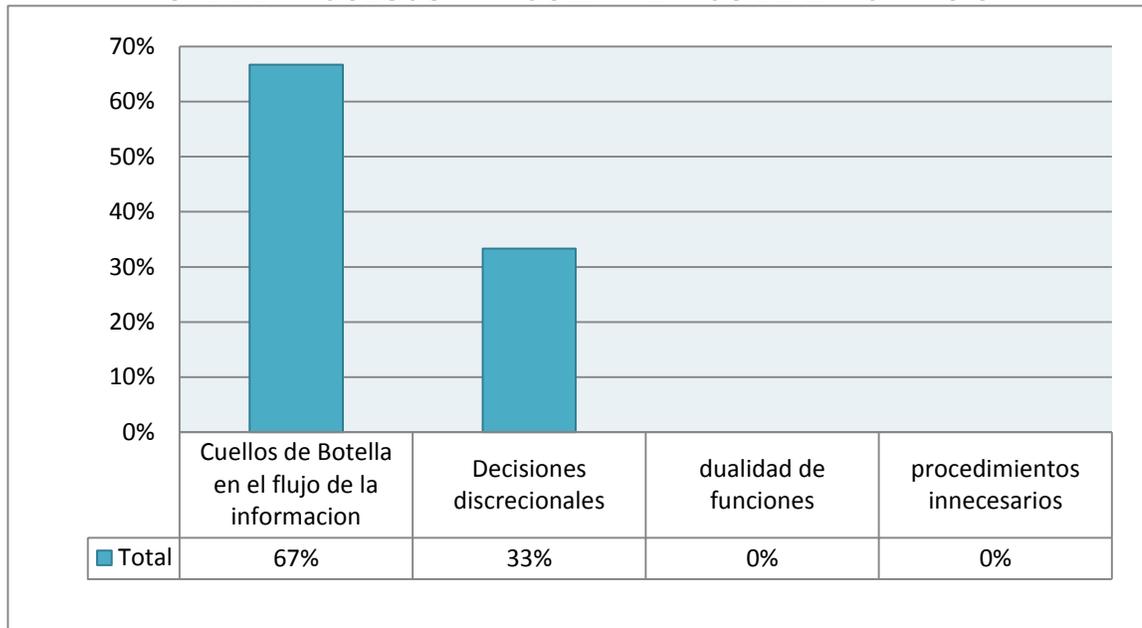
CUADRO Nº 31
DIFICULTADES GENERADAS A FALTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Cuellos de Botella en el flujo de la información	2	67%
procedimientos innecesarios	0	0%
dualidad de funciones	0	0%
Decisiones discrecionales	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO Nº 8
MANUAL DE PROCESOS Y DIFICULTADES GENERADAS A FALTA DE UN

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN



INTERPRETACIÓN:

Los funcionarios del Puerto de Arica expresan que el 67% es Cuellos de botella en el flujo de la información y el 33% manifiestan las Decisiones discrecionales son otro factor que dificulta la prestación del servicio al Exportador.

ANÁLISIS:

Los cuellos de botella en el flujo de la información son la mayor dificultad por la falta de un Manual de Procesos y Procedimientos de Exportación.

Con el fin de ayudar a generar ideas para identificar las causas que originan los problemas en las exportaciones de la ASP-B respecto a los procesos y procedimientos, se desarrolló el cuadro de causa y efecto que se verá a continuación:

CUADRO N° 32
RELACIÓN CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS SEGÚN FUNCIONARIOS DE PUERTO DE ARICA

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
Ineficientes procesos administrativo	Falta de personal	No existe una buena revisión y control de los informes y facturas pagadas por parte de funcionarios del puerto
	Uso de demasiado tiempo	Los documentos de exportación son revisados solamente por dos personas
		Duplicidad de procesos para la elaboración del Instructivo de exportación.

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas a funcionarios de puerto de Arica

4.1.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A FUNCIONARIOS DE LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ

PREGUNTA N° 1

¿QUÉ OPINA RESPECTO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ?

OBJETIVO:

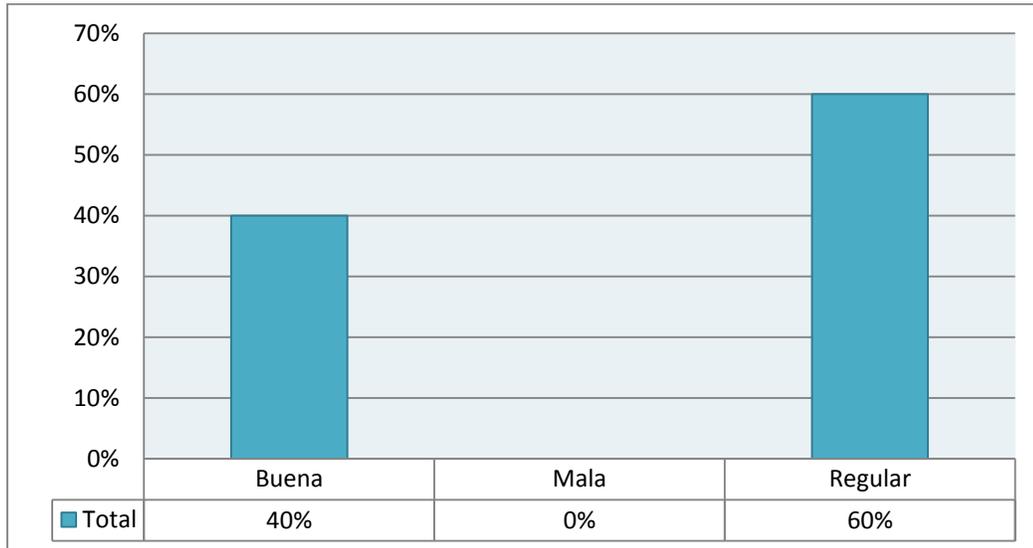
Identificar si los procesos de exportación en la oficina central de La Paz son buenos para los funcionarios.

CUADRO N° 33
OPINIÓN RESPECTO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Buena	2	40%
Regular	3	60%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios de la oficina central de La Paz.

GRAFICO N° 9
OPINIÓN RESPECTO AL PROCESO DE EXPORTACIÓN ACTUAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ



INTERPRETACIÓN:

De los funcionarios encuestados el 60 % opina que el procesos de exportación en la oficina central de La Paz es regular y el 40% cree que es buena.

ANÁLISIS:

La mayoría de los funcionarios encuestados cree que los procesos de exportación no son muy buenos en la oficina central de La Paz.

PREGUNTA N° 2

¿EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS LAS SOLICITUDES DE EXPORTACIÓN FUERON INCREMENTANDO EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ?

OBJETIVO:

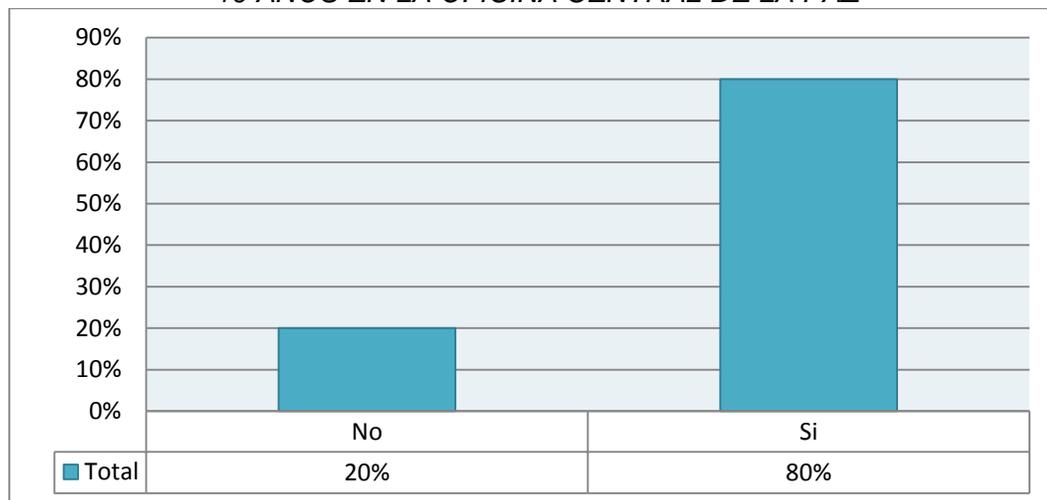
Identificar si fueron incrementando la solicitud de exportación por parte de las empresas.

CUADRO N° 34
INCREMENTO DE LAS SOLICITUDES DE EXPORTACIONES EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS EN LA OFICINA CENTRAL DE LA PAZ

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios de la oficina central de La Paz

GRAFICO N° 10
INCREMENTO DE LAS SOLICITUDES DE EXPORTACIONES EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS EN LA OFICINA CENTRAL DE LA PAZ



INTERPRETACIÓN:

El 80% de los funcionarios opina las solicitudes de exportación fueron incrementando y el 20% cree que no incremento.

ANÁLISIS:

La mayoría de los funcionarios asegura que las exportaciones incrementaron en los últimos 10 años, ya que se cuenta con datos estadísticos según las toneladas y los USD.

PREGUNTA N° 3

**¿DEBIDO AL INCREMENTO DE SOLICITUDES DE EXPORTACIÓN,
QUE MEDIDAS TOMO LA ASP-B PARA CUBRIR CON LOS NUEVOS
REQUERIMIENTOS?**

OBJETIVO:

Conocer si la máxima autoridad y funcionarios de la institución hicieron algo para mejorar el servicio.

PREGUNTA N° 4

**¿EL PROCESO DE DOCUMENTACIÓN DE EXPORTACIÓN EN LA
OFICINA CENTRAL ES ADECUADO PARA BRINDAR UN BUEN
SERVICIO A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS?**

OBJETIVO:

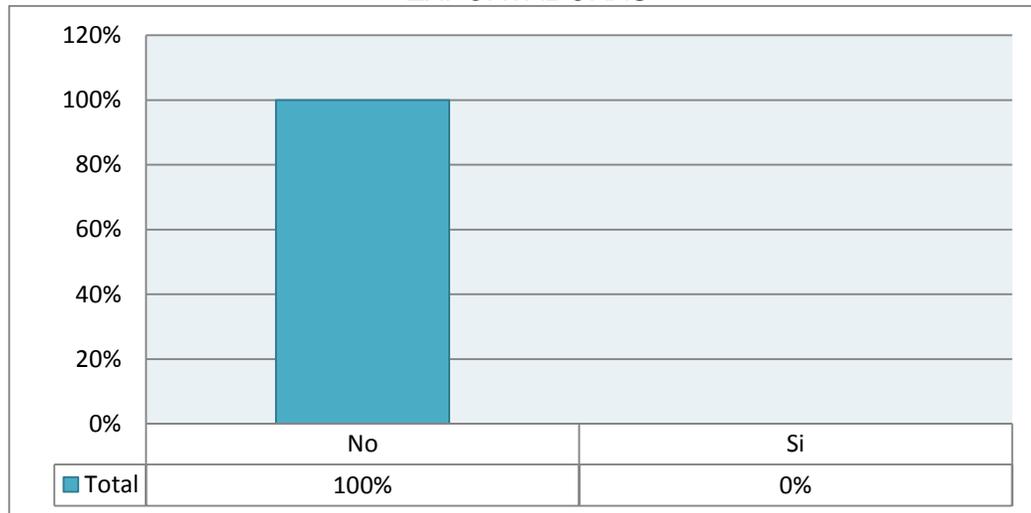
Identificar si el uso y proceso que sigue la documentación es necesario y adecuado en el proceso de exportación.

CUADRO N° 35
**EL PROCESOS DE EXPORTACIÓN ES ADECUADO PARA LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios de la oficina central de La Paz.

GRAFICO Nº 11
PROCESOS DE EXPORTACIÓN ES ADECUADO PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS



INTERPRETACIÓN:

El 100% de los funcionarios opina que el proceso de documentación no es bueno en la oficina central de La Paz.

ANÁLISIS:

La mayoría de los funcionarios asegura que el proceso que la documentación sigue no es muy eficiente, ya que existe mucha burocracia para la aceptación de ellos en la oficina central.

PREGUNTA Nº 5

¿LOS BENEFICIOS QUE LA ASP-B BRINDA A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS, SON CUMPLIDOS EN SU TOTALIDAD?

OBJETIVO:

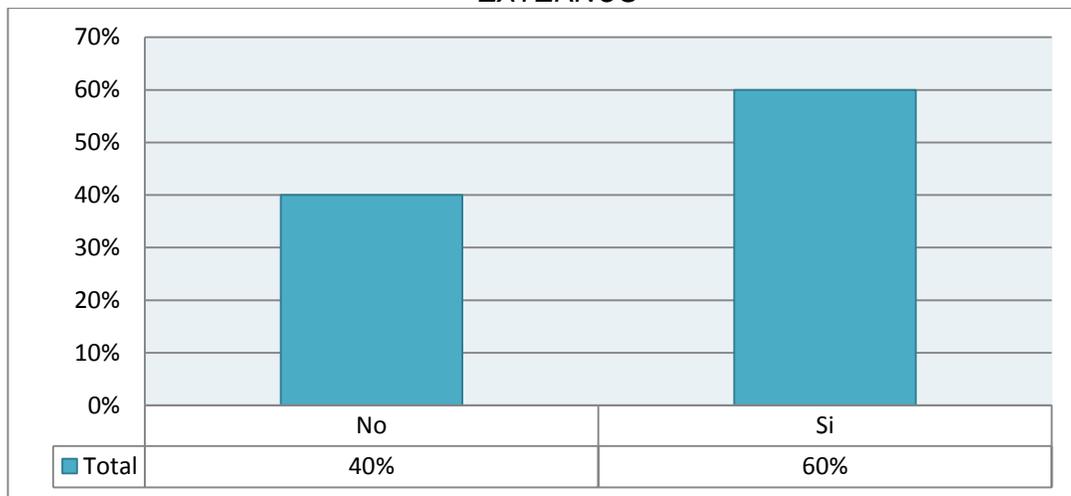
Conocer si se cumplen con los beneficios a las empresas exportadoras por parte de ASP-B.

CUADRO Nº 36
CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS QUE LA ASP-B BRINDA A CLIENTES EXTERNOS

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios de la oficina central de La Paz.

GRAFICO Nº 12
CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS QUE LA ASP-B BRINDA A CLIENTES EXTERNOS



INTERPRETACIÓN:

El grafico refleja que el 60% de los funcionarios encuestados aseveran que se cumplen con los beneficios proporcionados a las empresas Exportadoras y el 40% aseveran que no se cumple por algunos problemas que se presenten en la Oficina Central.

ANÁLISIS:

Se concluye que no se cumple en su totalidad con los beneficios a los Exportadores por problemas administrativos o circunstancias en el momento de la prestación del servicio.

PREGUNTA N° 6

¿QUÉ DIFICULTADES SEGÚN USTED TIENE EL ÁREA DE EXPORTACIONES EN LA OFICINA CENTRAL DE LA PAZ?

OBJETIVO:

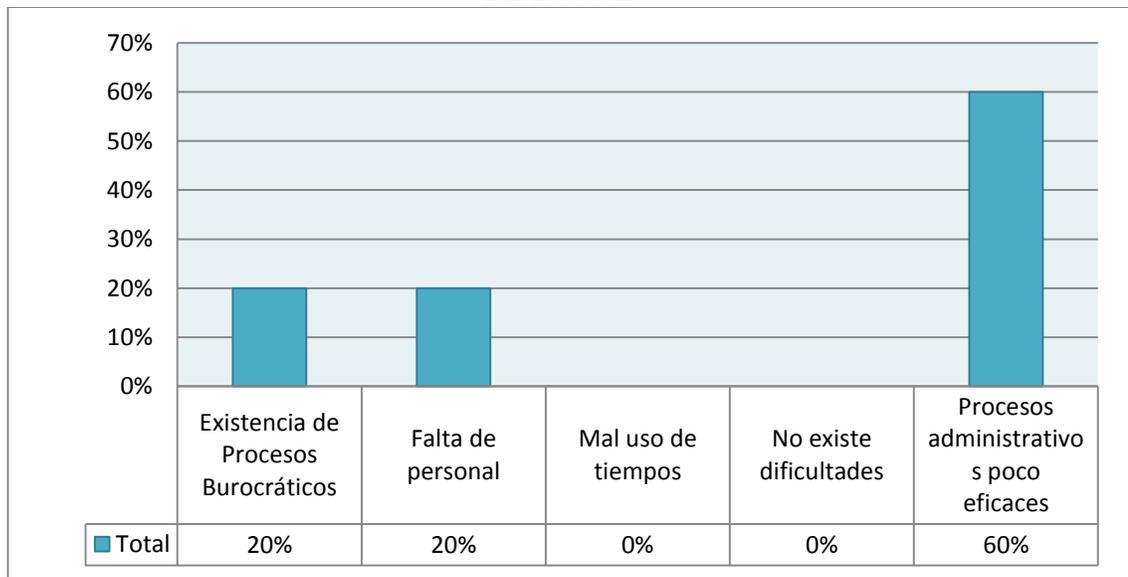
Identificar las dificultades en el área de Exportación en la Oficina Central.

CUADRO N° 37
DIFICULTADES DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Falta de personal	1	20%
Procesos administrativos poco eficaces	3	60%
Existencia de Procesos Burocráticos	1	20%
Mal uso de tiempos	0	0%
No existe dificultades	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios del Puerto de Arica.

GRAFICO N° 13
DIFICULTADES EN EXPORTACIONES EN LA OFICINA CENTRAL DE LA CIUDAD DE LA PAZ



INTERPRETACIÓN:

El grafico refleja que las dificultades son ubicadas el 60% en procesos administrativos poco eficientes, el 20% en existencia de procesos burocráticos y el 20 % falta de personal.

ANÁLISIS:

Se concluye la mayoría asevera que los procesos administrativos poco eficaces es la mayor dificultad para la oficina central en el área de Exportación.

PREGUNTA N° 7

¿SEGÚN SU OPINIÓN DE QUÉ FORMA SE PODRÍA MEJORAR DICHOS PROBLEMAS EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN?

OBJETIVO:

Identificar las opiniones de funcionarios de la oficina central para mejorar los procesos y ser tomados en cuenta en la propuesta.

Al igual que en el anterior cuestionario se realizó el cuadro de causa y efecto con el objeto de ayudar a generar ideas para identificar las causas que originan los principales problemas de la ASP-B respecto a los procesos y procedimientos. A continuación se presenta dicho cuadro.

CUADRO N° 38
RELACIÓN CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS SEGÚN EL PERSONAL OPERATIVO

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
Falta de personal en la oficina central de La Paz	Poco interés por parte de la máxima autoridad en la contratación de nuevos funcionarios	Uso de demasiados tiempo en la ejecución de tareas.
Funciones poco claras	Falta de un manual de procesos y procedimientos de exportación	Uso de demasiado tiempo para la elaboración de instructivos de exportación

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS DE LA ASP-B

PREGUNTA N° 1

¿CUÁLES SON LAS RAZONES POR LO CUAL SU EMPRESA UTILIZA LOS SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS – BOLIVIA?

OBJETIVO:

Identificar las razones por la cual las empresas escogen los servicios de la ASP-B y así mejorar o incrementar los beneficios.

PREGUNTA N° 2

¿APROXIMADAMENTE CADA QUÉ TIEMPO UTILIZA LOS SERVICIOS DE LA ASP-B PARA EXPORTAR SU MERCADERÍA?

OBJETIVO:

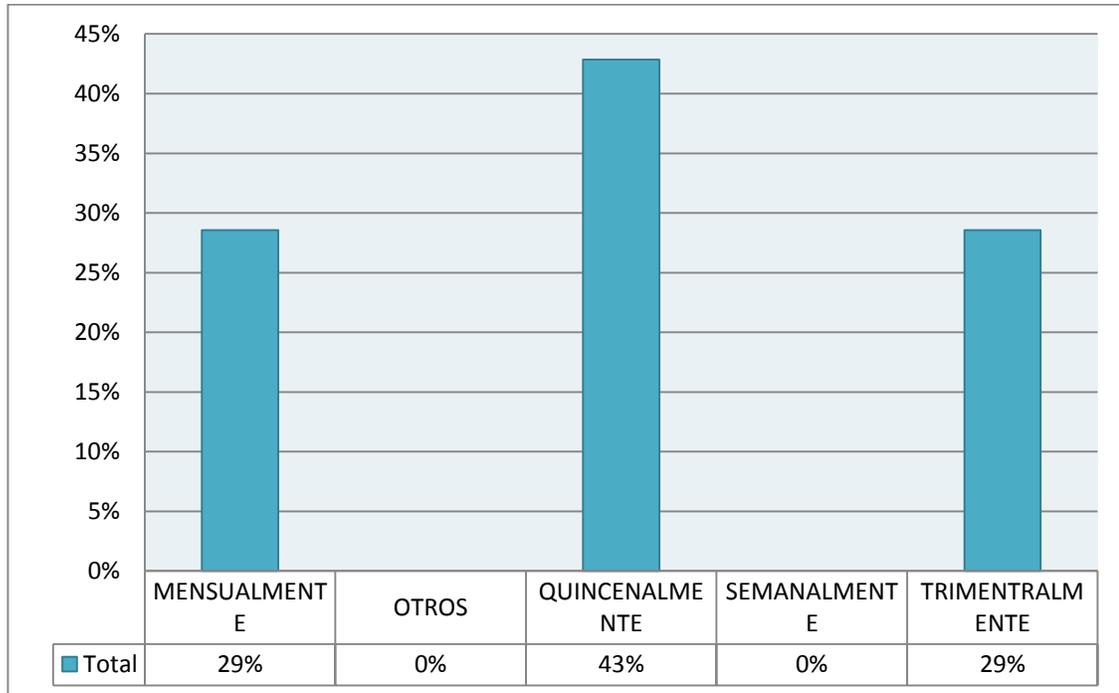
Identificar la cantidad de veces que las empresas usan los servicios de la ASP-B.

CUADRO N° 39
TIEMPO APROXIMADO DEL USO DE SERVICIOS DE LA ASP-B POR LOS CLIENTES EXTERNOS

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Semanalmente	0	0%
Quincenalmente	3	43%
Mensualmente	2	29%
Trimestralmente	2	29%
Otros	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a clientes externos.

GRAFICO Nº 14
TIEMPO APROXIMADO DEL USO DE SERVICIOS DE LA ASP-B POR LOS
CLIENTES EXTERNOS



INTERPRETACIÓN:

La grafica demuestra que el 43% de las empresas encuestadas realiza la solicitud de exportación quincenalmente, y el 29% son solicitadas mensualmente y trimestralmente.

ANÁLISIS:

Se concluye que la mayoría de las empresas exporta por la ASP-B quincenalmente, por lo cual la cantidad de funcionarios en Puerto tiene dificultades con los pedidos.

PREGUNTA Nº 3

¿QUÉ OPINA SOBRE EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B?

OBJETIVO:

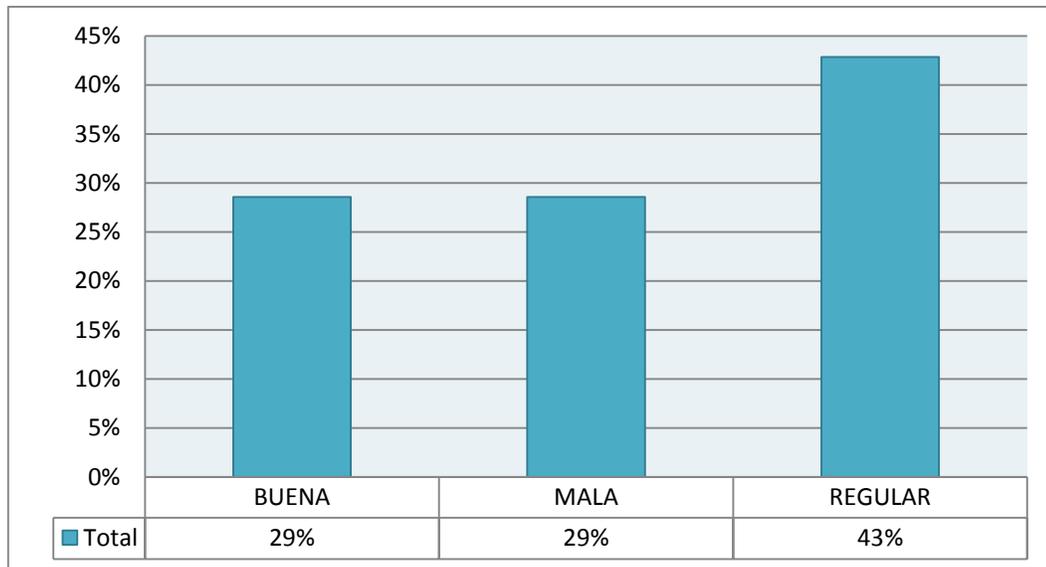
Identificar si el servicio de exportación de la ASP-B satisface con los requerimientos de las empresas exportadoras.

CUADRO N° 40
OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
BUENA	2	29%
REGULAR	3	43%
MALA	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a las empresas exportadoras.

GRAFICO N° 15
OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B



INTERPRETACIÓN:

El 43% de las empresas encuestadas asegura que el servicio prestado por la ASP-B no es muy eficiente y el 58% es dividido entre bueno 29% y malo 29%.

ANÁLISIS:

Se concluye que el servicios proporcionado por la ASP-B no es muy bueno, por lo cual se deben realizar algunas modificación en los procesos y procedimientos de exportación.

PREGUNTA N° 4

¿QUÉ OPINA RESPECTO AL TIEMPO EMPLEADO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO DE EXPORTACIÓN POR LOS FUNCIONARIOS DE ASP-B?

OBJETIVO:

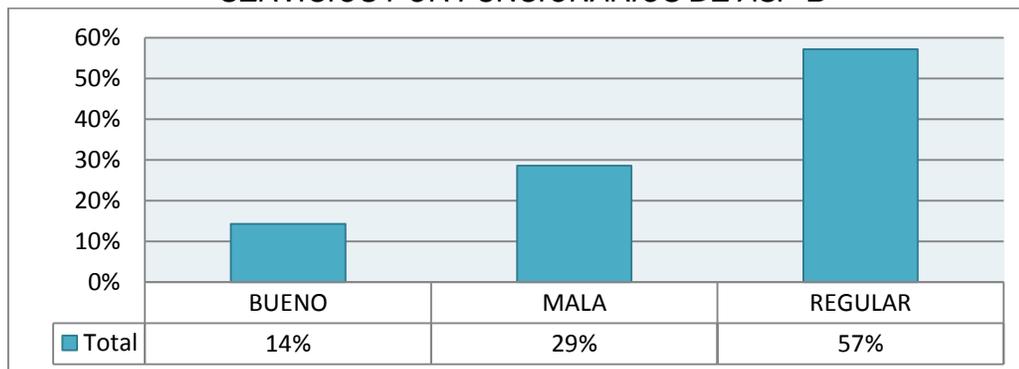
Identificar si el tiempo es uno de los problemas que afecta con más frecuencia la prestación de servicios por la ASP-B.

CUADRO N° 41
OPINIÓN RESPECTO AL TIEMPO EMPLEADO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR FUNCIONARIOS DE ASP-B

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
BUENO	1	14%
REGULAR	4	57%
MALA	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a clientes externos.

GRAFICO N° 16
OPINIÓN RESPECTO AL TIEMPO EMPLEADO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR FUNCIONARIOS DE ASP-B



INTERPRETACIÓN:

El 57% de las empresas encuestadas asegura que el tiempo empleado en el servicio prestado por la ASP-B es regular, el 29% asegura que el servicio conlleva mucho tiempo y el 14% asegura que es buena.

ANÁLISIS:

La mayoría de las empresas asegura que el emplean mucho tiempo en la prestación de servicios, y más en oficina central.

PREGUNTA N° 5

¿ALGUNA VEZ TUVO ALGÚN INCONVENIENTE O PROBLEMA CON EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B?

OBJETIVO:

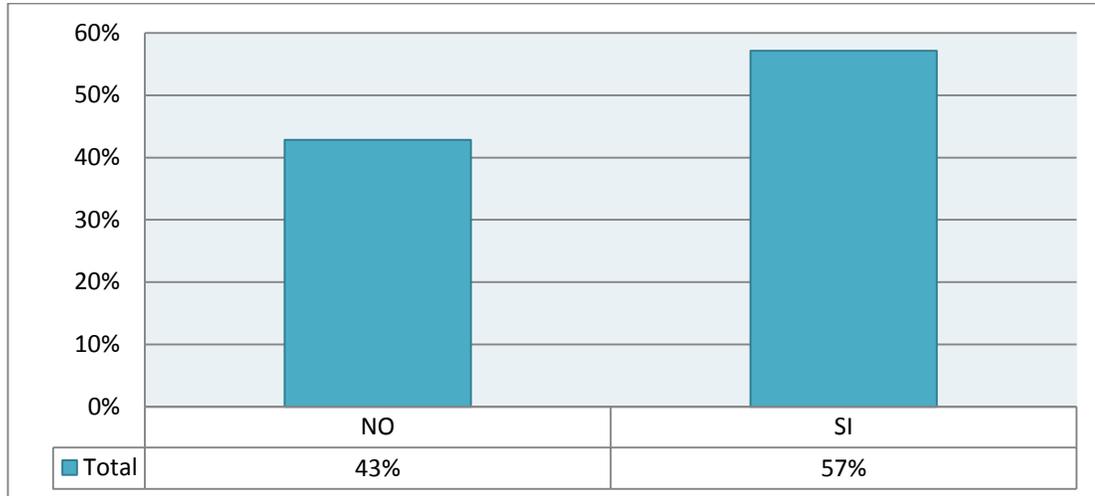
Conocer si existe inconveniencia o problema con el servicio prestado por la ASP-B.

CUADRO N° 42
EXISTIÓ ALGÚN INCONVENIENTE O PROBLEMA CON EL SERVICIO PRESTADO POR LA ASP-B

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a clientes externos.

GRAFICO N° 17
**EXISTIÓ ALGÚN INCONVENIENTE O PROBLEMA CON EL SERVICIO
PRESTADO POR LA ASP-B**



INTERPRETACIÓN:

De las empresas encuestadas el 57% encuentran inconvenientes y el 43% no tuvieron ningún problema del servicio prestado por ASP-B.

ANÁLISIS:

Se concluye que la mayoría de las empresas que exportan tienen inconvenientes en el servicio de exportación por la tardanza del envío de la matriz a la naviera.

PREGUNTA N° 6

**¿QUÉ OPINA ACERCA DE LA INFORMACIÓN QUE LA ASP-B LE
OFRECE PARA LA EXPORTACIÓN DE SU PRODUCTO?**

OBJETIVO:

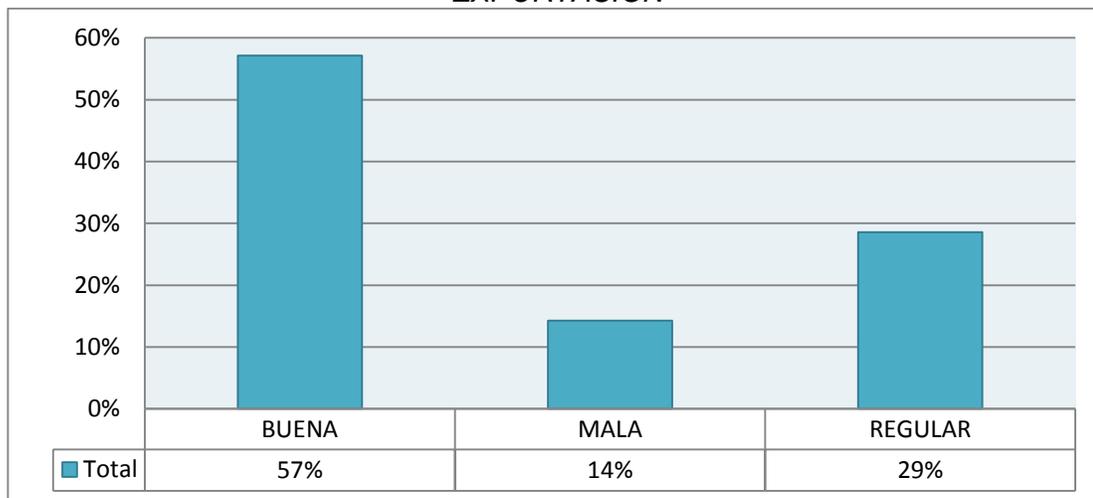
Saber la opinión de la información que la ASP-B ofrece para la exportación de productos.

CUADRO N° 43
OPINIÓN ACERCA DE LA INFORMACIÓN QUE LA ASP-B OFRECE PARA LA EXPORTACIÓN

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
BUENA	4	57%
REGULAR	2	29%
MALA	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a clientes externos.

GRAFICO N° 18
OPINIÓN ACERCA DE LA INFORMACIÓN QUE LA ASP-B OFRECE PARA LA EXPORTACIÓN



INTERPRETACIÓN:

De las empresas encuestadas el 57% opina que la información es buena, el 29% regular y el 14% mala.

ANÁLISIS:

El 57% opina que es buena siempre y cuando la página de ASP-B no tenga deficiencias y también el personal brinde la información y beneficios que aseveren al momento de exportar los productos vía ASP-B.

PREGUNTA N° 7

¿CUÁNDO SU EMPRESA TIENE ALGÚN PROBLEMA EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN, SU RECLAMO ES ATENDIDO A LA BREVEDAD POR LA ASP-B?

OBJETIVO:

Saber si su problema al momento de exportar es atendido en la brevedad por ASP-B.

CUADRO N° 44

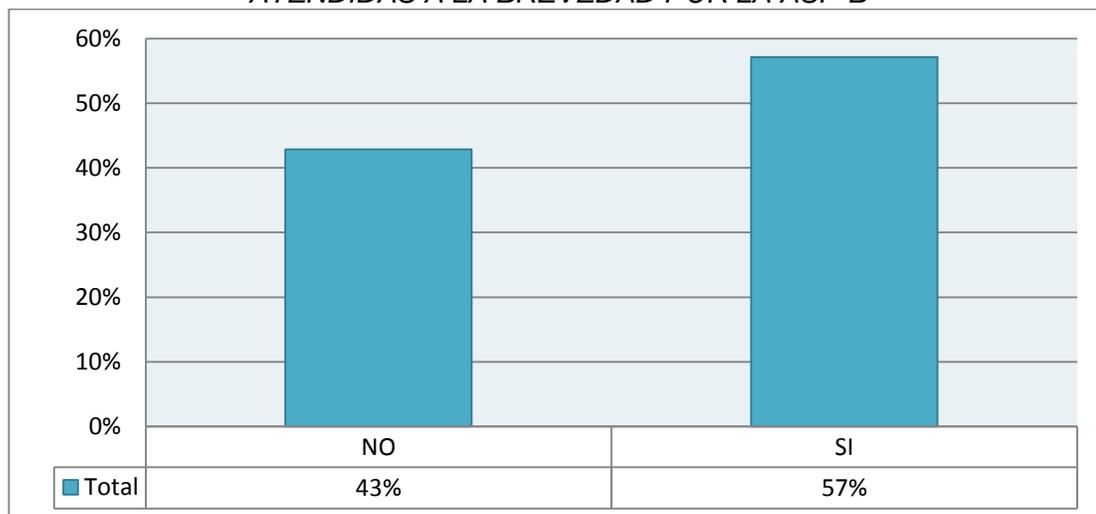
LOS RECLAMOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS EXTERNAS SON ATENDIDAS A LA BREVEDAD POR LA ASP-B

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuesta realizadas a funcionarios de la oficina central de La Paz.

GRAFICO N° 19

LOS RECLAMOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS EXTERNAS SON ATENDIDAS A LA BREVEDAD POR LA ASP-B



INTERPRETACIÓN:

De las empresas encuestadas el 57% expresan que su reclamo fue atendido y el 43% no.

ANÁLISIS:

La mayoría asevera que si fue atendido su reclamo pero con lagunas tardanzas por causa de la Oficina Central (La Paz), como entrega de algunos documentos necesarios para el pago del mismo servicio de exportación.

PREGUNTA N° 8

¿QUÉ ES LO QUE USTED COMO EXPORTADOR BUSCA EN LA ENTIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIO COMO LA ASP-B?

OBJETIVO:

Identificar las opiniones de los clientes para poder mejorar los servicios de exportación.

PREGUNTA N° 9

¿SEGÚN SU OPINIÓN, QUE ASPECTOS DEBERÍA MEJORAR LA ASP-B EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS?

OBJETIVO:

Conocer el punto de vista de los clientes para tomar en cuenta en la propuesta.

Al igual que los anteriores casos, presentamos el último cuadro de causa y efecto:

CUADRO N° 45
RELACIÓN CAUSA Y EFECTO DE LOS PROBLEMAS SEGÚN CLIENTES EXTERNOS (EMPRESAS EXPORTADORAS) DE LA ASP-B

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO
Servicio de exportación en oficina central poco eficiente	Falta de personal	Molestia en algunos procesos y procedimientos de exportación por parte de clientes.
	Uso de demasiado tiempo	
	Procesos administrativos poco claros	
	Funciones poco clara.	

Fuente: Elaboración propia.

4.2. ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA REALIZADA EN OFICINAS DE LA ASP-B

4.2.1. FASE I - ACTIVIDADES PREVIAS

Esta variable fue medida de forma visual y entablado conversaciones de manera personal con los funcionarios de la oficina central, donde se pudo observar las solicitudes de exportación de las empresas exportadoras, la asignación del número de despacho preferente, la elaboración del Instructivo de exportación, la aprobación de esta y su envío.

Por el contrario, la comunicación con el Puerto de Arica fue vía Skype para previo conocimiento de la cantidad de funcionarios en el área de exportación, de sus cargos, sus tareas y el proceso de exportación que siguen.

4.2.2. FASE II - ASEVERACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

Esta variable fue medida de forma visual y entablado conversaciones de manera personal con los funcionarios en el Puerto de Arica. En el cual se pudo observar la Planificación e internación de mercadería al Puerto, la recepción, verificación y elaboración de la Póliza de tránsito, el consolidado de la mercadería, el Informe de embarque y todo gasto de carga general y finalmente el envío de la matriz a la naviera para generación del documento de transporte naviero (Bill of Lading).

4.2.3. FASE III - PROPUESTA

Esta variable fue verificada en el puerto de Arica, gracias al estudio previo de los procesos y procedimientos q tiene la ASP-B y tomando en cuenta los requerimientos de los funcionarios para un mejor servicio de exportación al cliente externo.

CAPITULO V PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

5.1. INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta una propuesta de mejoramiento de los procesos y procedimientos de exportación de carga por el Puerto de Arica a través de la institución ASP-B. Se realizó la investigación debido al informe de auditoría interna N° ASP-B/UAI-IA-02/13 del Lic. Darwin Irusta Flores Director de Auditoría Interna al Director General Ejecutivo Ing. Ramiro Venegas Calderón, en el cual se recomendó el rediseño de los procesos y procedimientos del área de exportaciones en el Puerto de Arica, así también se aseveró la información mediante la investigación de campo realizada en la oficina central de la ciudad de La Paz y Puerto de Arica, en base a estos antecedentes se determinó proponer una **REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN DE CARGA PARA EL PUERTO DE ARICA.**

La idea central de la propuesta fue la reingeniería de procesos y procedimientos de exportación; para ello, la investigación se realizó en la oficina central de la ciudad de La Paz y Puerto de Arica, en estas instancias hacen operativo el proceso de exportación para prevalecer el Tratado de 1904 de Paz y Amistad firmado entre Chile y Bolivia. Este proceso entre otros, se ocupa de la actividad de exportación.

El principal objetivo de la investigación fue la de una Reingeniería de Procesos y Procedimientos de Exportación de la ASP-B en el Puerto de Arica, para lo cual fue necesario el diagnóstico, establecer las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos de la ASP-B y la elaboración de un manual de procesos y procedimientos de exportación.

Los métodos seleccionados para el relevamiento de información de la investigación fueron la observación participante estructurada y la encuesta, ambas aplicadas tanto en la oficina central de la ciudad de La Paz y Puerto de Arica y en sus distintas

unidades. Las técnicas utilizadas para el primer método fueron; Formulario de seguimiento de actividades. Para el segundo método se utilizó la entrevista como técnica y el cuestionario guía como instrumento de relevamiento de datos.

Esta metodología de investigación fue aplicada a los clientes internos y externos de la ASP-B. Para el primer grupo, fueron 8 funcionarios tanto en oficina central y como en Puerto de Arica y para el segundo grupo, fueron 9 empresas exportadoras, los cuales son requeridas para la propuesta.

Con la información sintetizada se procedió a elaborar la propuesta de Reingeniería de Procesos y Procedimientos de Exportación de Carga para el Puerto de Arica vía ASP-B, desarrollada y explicada con más detalle a continuación.

5.2. OBJETIVOS

Lo que se pretende con la reingeniería de procesos y procedimientos es:

5.2.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la realización de una propuesta de Reingeniería de Procesos y Procedimientos de Exportación de la ASP-B en el Puerto de Arica, Chile.

5.2.2. OBJETIVO ESPECIFICO

- Instrumentalizar los procesos y procedimientos de exportación para contribuir su ejecución.
- Establecer procedimientos específicos para la diferenciación de las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos de la ASP-B para el cumplimiento de los procesos de exportación
- Establecer estándares de presentación de informes de los procesos y procedimientos que se llevaran a cabo
- Sintetizar el flujo de información entre las unidades que intervienen y ejecutan en los procesos y procedimientos de exportación en oficina central de la ciudad de La Paz y Puerto de Arica.

5.3. ALCANCES

La propuesta va dirigida a las direcciones solicitantes: Dirección de Operaciones y Dirección de Comercialización y al área de exportaciones en el Puerto de Arica ya que todos participan en los procesos de exportación como unidades ejecutoras de los mismos.

- Como realizadores del proceso de exportación: funcionarios del área de exportación del Puerto de Arica.
- Como direcciones solicitantes: funcionarios de la Dirección de Comercialización y Dirección de Operaciones que conllevan el proceso de exportación.

5.4. RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta de la Reingeniería de Procesos y Procedimientos de Exportación de Carga para el Puerto de Arica vía ASP-B fue basada en la teoría de reingeniería de procesos planteadas por los autores Hammer y Champy.

Dentro de los principales objetivos de la reingeniería estuvieron: Instrumentalizar los procesos y procedimientos de exportación para contribuir su ejecución y sintetizar el flujo de información entre las unidades que intervienen y ejecutan en los procesos y procedimientos de exportación en oficina central de la ciudad de La Paz y Puerto de Arica. Para ello se aplicó cinco etapas; Preparación, Identificación, Visión, Solución y Propuesta.

En la etapa de preparación se pudo definir el objetivo primordial de la Reingeniería que fue; la de contribuir a la realización de una propuesta de Reingeniería de Procesos y Procedimientos de Exportación de la ASP-B en el Puerto de Arica.

En la etapa de identificación se determinó los procesos de exportación a rediseñarlos en los cuales se evidenció las actividades críticas de exportación que conlleva a problemas y retrasos en la prestación de servicios.

En la etapa de visión se pudo obtener la visión que se pretendía lograr con la reingeniería, lo fundamental era eliminar los procedimientos innecesarios y aclarar algunos de ellos, optimizar los tiempos e informar la falta de personal.

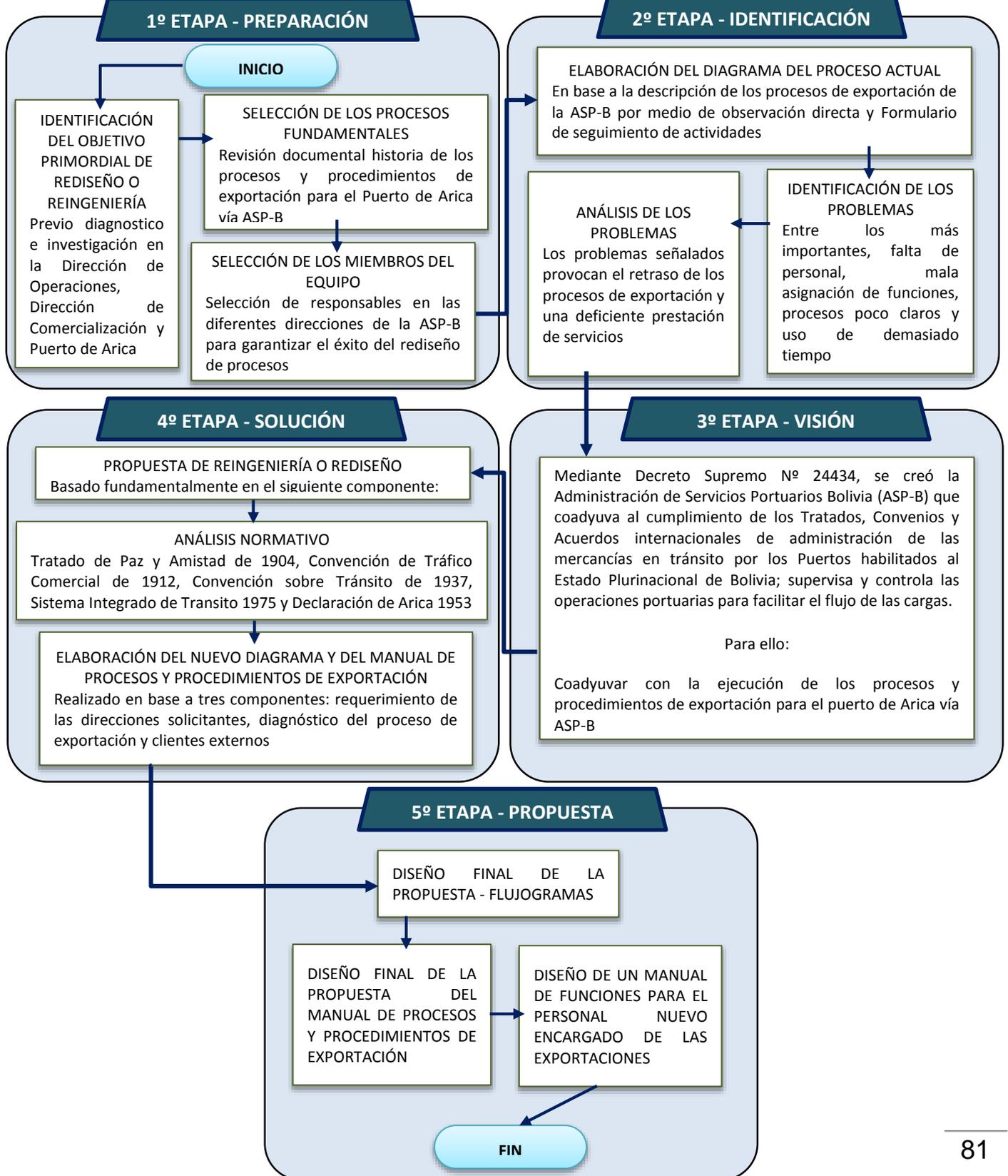
En la etapa de solución, se propone una aproximación de reingeniería para la elaboración de nuevos procesos y procedimientos de exportación del Puerto de Arica. En la etapa de la propuesta se planteó nuevos diagramas de los procesos y procedimientos de exportación lo cual reducirá el tiempo de la ejecución de exportación, la cantidad de documentos, y los errores de los procesos actuales y también un Manual de Procesos y Procedimientos de Exportación para la ejecución de un mejor servicio.

5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta descrita a continuación, está basada en el modelo de reingeniería y rediseño planteado por Hammer y Whampy, la misma se describe en el siguiente recuadro:

CUADRO Nº 46

DIAGRAMA DE LA METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA – PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN PARA EL PUERTO DE ARICA VIA ASP-B



5.5.1. PREPARACIÓN

5.5.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN

Debido a la identificación del problema en los procesos de exportación, en el cual se aprecia que:

- De acuerdo a la observación realizada en la oficina central de la ciudad de La Paz y el Puerto de Arica se pudo evidenciar algunas falencias en el proceso de exportación, lo cual afecta el buen servicio a los clientes externos (para más información ver Capítulo I, donde se presentan: Aspectos Generales – Planteamiento del Problema, Cuadro N° 4 Identificación de Problemas en el Proceso de Exportación)
- La inclusión de un Sistema Tecnológico de Información exclusivamente para el área de exportaciones, que ayudara a la reducción de documentos y tiempos empleados en el proceso de exportación.

Hacen contemplar la posibilidad de la reingeniería de procesos y procedimientos de exportación, en base a:

- Los requerimientos de las unidades solicitantes, tomando en cuenta las deficiencias detectadas en los procesos de exportación tanto en oficina central de la ciudad de La Paz y Puerto de Arica.

Se tiene una relación directamente proporcional entre dirección de operaciones, dirección de comercialización y el área de exportación en el Puerto de Arica, es por ello que se terminó el objetivo primordial que es: contribuir a la realización la propuesta de Reingeniería de Procesos y Procedimientos de Exportación de la ASP-B en el Puerto de Arica.

5.5.1.2. SELECCIÓN DE PROCESOS FUNDAMENTALES

Haciendo la revisión documental de los procesos y procedimientos de exportación, tanto en oficina central de la ciudad de La Paz y en el Puerto de Arica determinando el número de realizaciones.

CUADRO Nº 47
PROCESO Y PROCEDIMIENTO VIGENTE DEL ÁREA DE EXPORTACIÓN

		PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACION	
	Nº		
REGIONALES	1	Solicitud del "Formulario para solicitud de Servicios Portuarios de Exportación" en las regionales de la ASP-B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción del "Formulario para solicitud de Servicio Portuario de Exportación" 2. Escaneado y Envío del Formulario de exportación a la DOP en la ciudad de La Paz.
DIRECCION DE OPERACIONES	2	Recepción de los formularios de Exportación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción vía correo electrónico y revisión de los datos del "Formulario para solicitud de Servicio Portuario de Exportación". 2. Impresión y envío del formulario a la Dirección de Comercialización.
DIRECCION DE COMERCIALIZACION	3	Asignación del Número de GOC y registro en el Sistema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción del formulario de exportación. 2. Identificación del número de Despacho Preferente (correlativo) en el cuaderno de exportaciones. 3. Asignación y sellado del número de correlativo al formulario de exportación. 4. Registro de los datos del exportador en el "Sistema Informático Portuario". 5. Envío del Formulario de Exportación a la Dirección de Operaciones.
DIRECCION DE OPERACIONES	4	Elaboración del Instructivo de Exportación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción del Formulario de Exportación con el número de Despacho Preferencial asignado. 2. Elaboración del "Instructivo de Exportación". 3. Autoriza y firma la emisión del Instructivo de Exportación. 4. Escaneo del instructivo aprobado y firmado al encargado del puerto correspondiente.
PUERTO	5	Recepción del instructivo para despacho de la mercadería a terceros países	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación e internación de mercadería al puerto. 2. Recepción, verificación y elaboración de la Póliza de tránsito. <ol style="list-style-type: none"> A. Recepción de carga general de exportación B. Recepción de carga contenedor FULL 3. Consolidado de la mercadería. <ol style="list-style-type: none"> A. Consolidado directo para carga general

		B. Consolidado Indirecto para carga general 4. Informe de embarque y Todo Gasto de carga General. 5. Envío de la matriz a la naviera para generación de Bill of Lading ³⁴ .
TOTAL	5 PROCESOS	18 PROCEDIMIENTOS

FUENTE: Elaboración propia en base a información brindada por la Dirección de Operaciones.

5.5.1.3. SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN.

Una de las mayores causas del fracaso de la reingeniería de procesos en una institución es la falta de compromiso de por parte de los altos mandos y de sus dependientes, por la falta de personal inexistente en las Direcciones de Operaciones, Dirección de Comercialización y Puerto de Arica.

Es por tanto que se establecen los siguientes representantes de las áreas directamente involucradas en los procesos de exportación:

CUADRO Nº 48
REPRESENTANTES DE LAS DIRECCIONES INVOLUCRADAS EN EL PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

Nº	DIRECCIÓN	RESPONSABLE	FUNCIÓN
1	Dirección General Ejecutiva	Director General Ejecutivo	Instruir a las áreas involucradas en la ejecución del cumplimiento de la propuesta de reingeniería de procesos y procedimientos para el Puerto de Arica vía ASP-B.
2	Dirección de Planificación, Control y Gestión	Director de Planificación, Control y Gestión.	Realizadores de la revisión de la propuesta a detalle.
3	Dirección de Asuntos Jurídicos	Director de Asuntos Jurídicos	Realización de la resolución en marco del Tratado de 1904 de Paz y Amistad entre Bolivia y Chile, para la aplicación de la reingeniería de procesos y procedimientos de exportación para el Puerto de Arica vía

³⁴ Documento propio de transporte marítimo.

			ASP-B.
4	Dirección de Operaciones	Director de Operaciones	Realización de la implementación de la propuesta de reingeniería de procesos y procedimientos de exportación para el Puerto de Arica vía ASP-B.
5	Dirección de Comercialización	Director de Comercialización	

FUENTE: Elaboración propia en base a información brindada por la Unidad de Recursos Humanos de la ASP-B

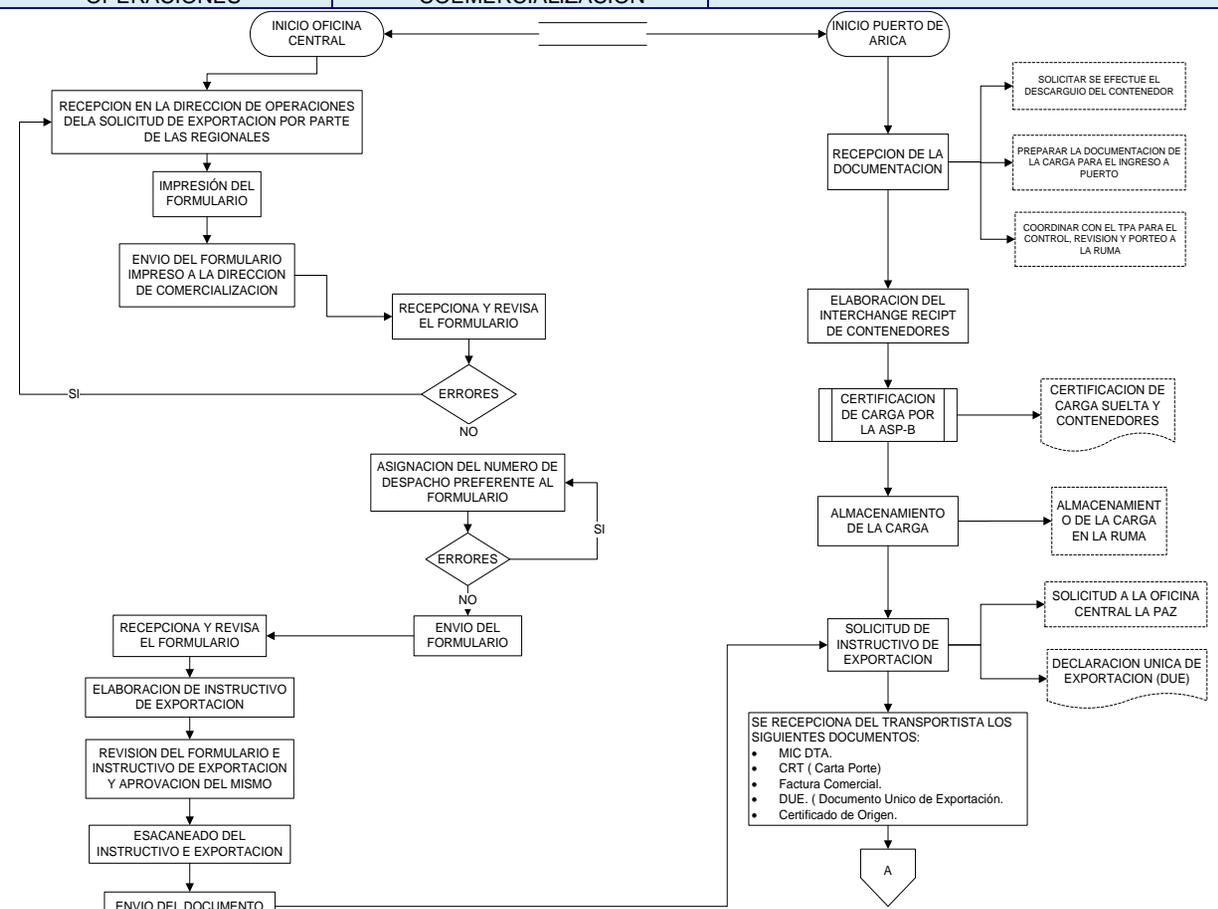
5.5.2. IDENTIFICACIÓN Y VISIÓN

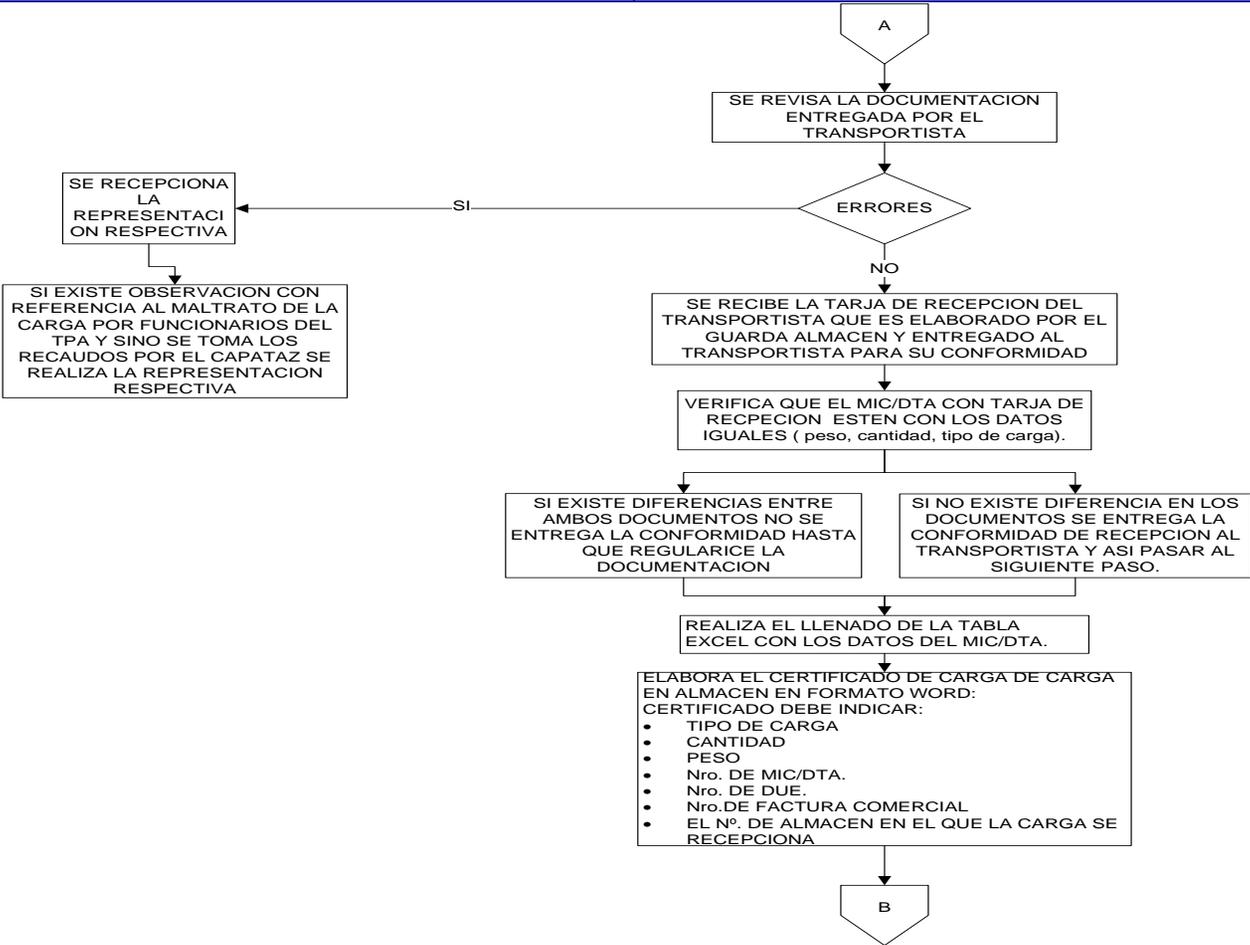
5.5.2.1. ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA DE PROCESOS

En esta fase es donde verdaderamente comenzó el proceso de rediseño; para ello, se elaboró un detallado diagrama del proceso (flujogramas). Es decir, se describió gráficamente el flujo de actividades tal cual se está desarrollando en el momento de encarar la mejora actual:

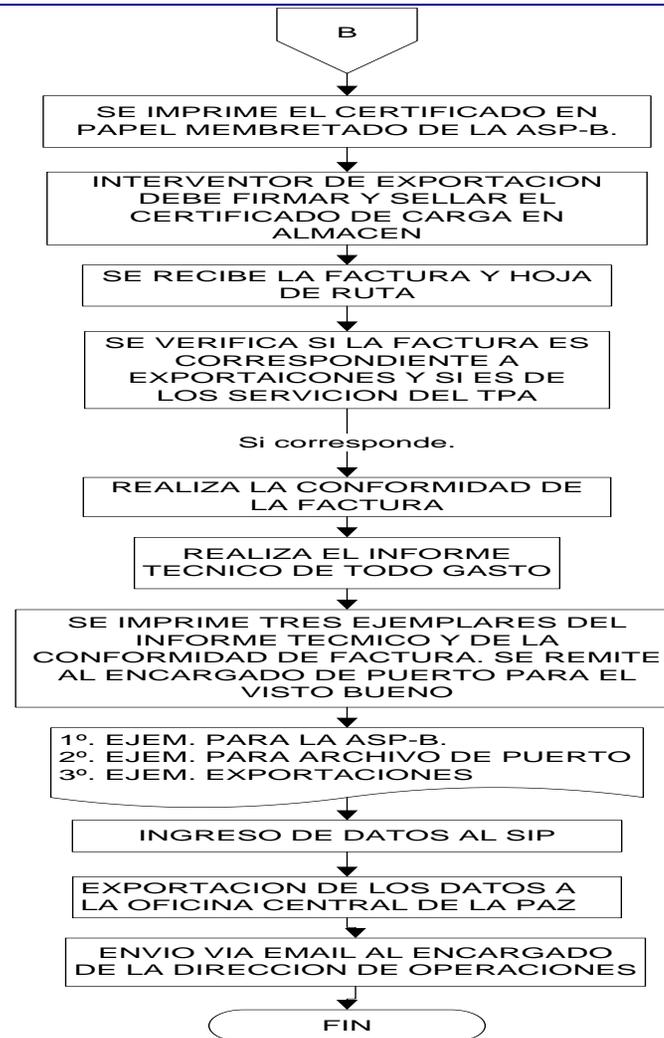
GRAFICO Nº 20

FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE EXPORTACION ACTUAL EN LA OFICINA CENTRAL Y PUERTO DE ARICA VIA ASP-B

DESCRIPCION	TIEMPO OF. CENTRAL	PROCESO DE EXPORTACION			TIEMPO O ARICA	OBSERVACION
		DIRECCION DE OPERACIONES	DIRECCION DE COERCIALIZACION	AREA DE EXPORTACION - ARICA		
<p>El proceso de exportación inicia con el llenado correspondientes del "Formulario para solicitud de Servicios Portuarios de Exportación", el cual es enviado vía correo electrónico al "Analista Control Central de Puertos" de la Dirección de Operaciones (DOP) y paralelamente al "Encargado de Exportaciones" en el Puerto de Arica.</p> <p>En la DOP el encargado imprime el formulario previamente revisado para luego mandarlo a la Dirección de Comercialización (DCO), en el cual se le asigna el numero correlativo de "Despacho Preferente", como también es registrado en una base de datos de Excel, para luego reenviarlo a la DOP, donde es revisado y luego elaborar el "Instructivo de Exportación" el cual será revisado y aprobado por el "Jefe de Administración de Puertos" y finalmente escaneado y enviado vía correo electrónico al encargado de Puerto de Arica.</p>	<p>Recepción del Formulario para solicitud de Servicios</p> <p>1 Día</p> <p>Asignación del número de Despacho Preferente:</p> <p>2 a 3 Días</p> <p>Elaboración y aprobación del "Instructivo de Exportación"</p> <p>1 Día</p>	 <pre> graph TD subgraph "DIRECCION DE OPERACIONES" A([INICIO OFICINA CENTRAL]) --> B[RECEPCION EN LA DIRECCION DE OPERACIONES DE LA SOLICITUD DE EXPORTACION POR PARTE DE LAS REGIONALES] B --> C[IMPRESION DEL FORMULARIO] C --> D[ENVIO DEL FORMULARIO IMPRESO A LA DIRECCION DE COERCIALIZACION] end subgraph "DIRECCION DE COERCIALIZACION" D --> E[RECEPCIONA Y REVISLA EL FORMULARIO] E --> F{ERRORES} F -- SI --> B F -- NO --> G[ASIGNACION DEL NUMERO DE DESPACHO PREFERENTE AL FORMULARIO] G --> H{ERRORES} H -- SI --> E H -- NO --> I[ENVIO DEL FORMULARIO] end subgraph "AREA DE EXPORTACION - ARICA" J([INICIO PUERTO DE ARICA]) --> K[RECEPCION DE LA DOCUMENTACION] K --> L[ELABORACION DEL INTERCHANGE RECEIPT DE CONTENEDORES] L --> M[CERTIFICACION DE CARGA POR LA ASP-B] M --> N[ALMACENAMIENTO DE LA CARGA] N --> O[SOLICITUD DE INSTRUCTIVO DE EXPORTACION] O --> P{SE RECEPCIONA DEL TRANSPORTISTA LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS: • MIC DTA. • CRT (Carta Porte) • Factura Comercial. • DUE. (Documento Unico de Exportación. • Certificado de Origen.} P --> Q{A} end I --> O Q --> J K -.-> R[SOLICITAR SE EFECTUE EL DESCARGUIO DEL CONTENEDOR] K -.-> S[PREPARAR LA DOCUMENTACION DE LA CARGA PARA EL INGRESO A PUERTO] K -.-> T[COORDINAR CON EL TPA PARA EL CONTROL, REVISION Y PORTEO A LA RUMA] M -.-> U[CERTIFICACION DE CARGA SUELTA Y CONTENEDORES] N -.-> V[ALMACENAMIENTO DE LA CARGA EN LA RUMA] O -.-> W[SOLICITUD A LA OFICINA CENTRAL LA PAZ] O -.-> X[DECLARACION UNICA DE EXPORTACION (DUE)] </pre>			<p>La recepción, elaboración y certificado de la carga es realizada en:</p> <p>2 a 3 Días</p>	<p>Existe una mala delegación de funciones en la Dirección de Operaciones y eso provoca demora en la realización de otras actividades como también un mal servicio.</p> <p>En la Dirección de Comercialización existe la falta de personal, y por ende eso provoca una mala asignación de las tareas y pérdida de tiempo.</p> <p>Como también existe el uso de demasiado tiempo por la mala asignación de funciones en la DOP y DCO, ya que los procesos son deficientes.</p>

DESCRIPCION	PROCESO DE EXPORTACION		TIEMPO ARICA	OBSERVACIONES
	TERMINAL PORTUARIA DE ARICA - TPA	AREA DE EXPORTACION - ARICA		
<p>Ya en el puerto, se revisa primero la documentación que es entregada por el transportista que es la Tarja y el MIC/TDA, en el cual el Peso, la cantidad y el tipo de carga deben ser iguales en ambos documentos, para luego llenar en Excel los datos del MIC/DTA. Finalmente se elabora e certificado de carga en formato de Word.</p>	 <pre> graph TD A{{A}} --> B[SE REvisa LA DOCUMENTACION ENTREGADA POR EL TRANSPORTISTA] B --> C{ERRORES} C -- SI --> D[SE RECEPCIONA LA REPRESENTACION RESPECTIVA] D --> E[SI EXISTE OBSERVACION CON REFERENCIA AL MALTRATO DE LA CARGA POR FUNCIONARIOS DEL TPA Y SINO SE TOMA LOS RECAUDOS POR EL CAPATAZ SE REALIZA LA REPRESENTACION RESPECTIVA] C -- NO --> F[SE RECIBE LA TARJA DE RECEPCION DEL TRANSPORTISTA QUE ES ELABORADO POR EL GUARDA ALMACEN Y ENTREGADO AL TRANSPORTISTA PARA SU CONFORMIDAD] F --> G[VERIFICA QUE EL MIC/DTA CON TARJA DE RECEPCION ESTEN CON LOS DATOS IGUALES (peso, cantidad, tipo de carga).] G --> H{SI EXISTE DIFERENCIAS ENTRE AMBOS DOCUMENTOS NO SE ENTREGA LA CONFORMIDAD HASTA QUE REGULARICE LA DOCUMENTACION} G --> I{SI NO EXISTE DIFERENCIA EN LOS DOCUMENTOS SE ENTREGA LA CONFORMIDAD DE RECEPCION AL TRANSPORTISTA Y ASI PASAR AL SIGUIENTE PASO.} H --> J[REALIZA EL LLENADO DE LA TABLA EXCEL CON LOS DATOS DEL MIC/DTA.] I --> J J --> K[ELABORA EL CERTIFICADO DE CARGA DE CARGA EN ALMACEN EN FORMATO WORD: CERTIFICADO DEBE INDICAR: TIPO DE CARGA, CANTIDAD, PESO, Nro. DE MIC/DTA, Nro. DE DUE., Nro. DE FACTURA COMERCIAL, EL N°. DE ALMACEN EN EL QUE LA CARGA SE RECEPCIONA] K --> B2{{B}} </pre>		<p>El tiempo emplea do para estos pasos es de:</p> <p>1 a 2 Días</p>	<p>Para todos estos pasos, en el área de exportaciones en el Puerto de Arica solo existen dos funcionarios, los cuales deben ir de un lugar a otro para planificara la carga, para la elaboración del certificado y verificación de la carga, lo cual hace que el trabajo no sea tan minucioso y se emplee mayor tiempo para su ejecución.</p>

Preparada y enviada la carga a terceros países se elabora el informe de Todo Gasto, para lo cual se necesita el certificado de la ASP-B sellado y firmado por el interventor de exportaciones, la factura y hoja de ruta y finalmente se realiza la conformidad.



**3 a 4
Días**

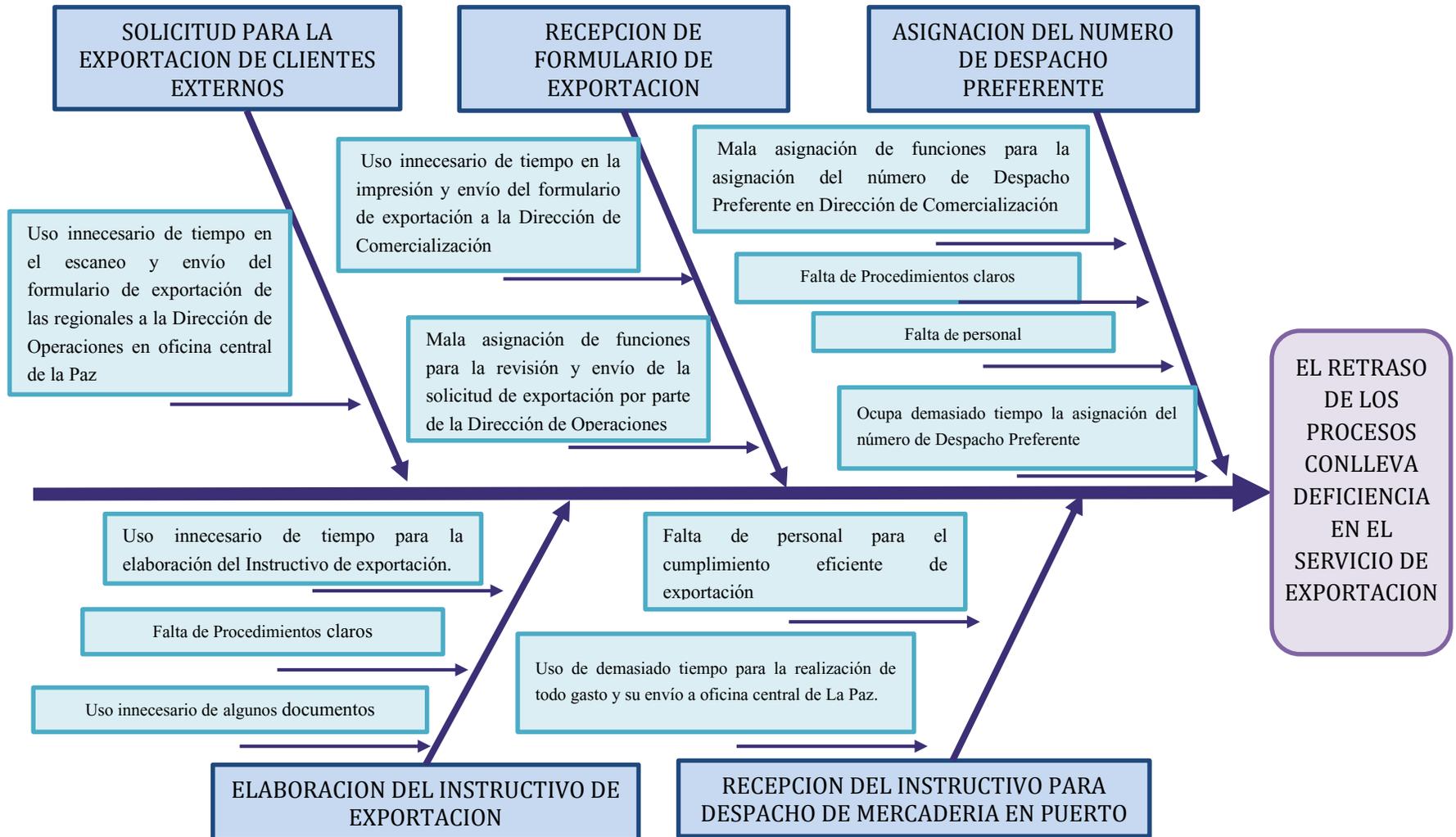
El informe de todo gasto que debe ser enviado a la oficina central de La Paz para la reposición del Gate Out por la Unidad Financiera, siempre tiene mucha tardanza debido a procesos burocráticos, como también falta de personal.

5.5.2.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

Gracias a la metodología de investigación empleada, se determinó las deficiencias directamente relacionadas con la ejecución de procesos y procedimientos de exportación para el Puerto de Arica vía ASP-B. A continuación se muestra los problemas que afectan a la ejecución de las exportaciones.

GRAFICO Nº 21
DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

CAUSAS



5.5.3. SOLUCIÓN Y PROPUESTA

5.5.3.1. PROPUESTA DE REDISEÑO DE REINGENIERÍA

Consiste en una aproximación de reingeniería, es por ello que se denominó “rediseño”.

La ASP-B es parte de una vía de exportación este trabajo conlleva con los distintos tratados, convenios y declaraciones entre BOLIVIA y CHILE, es por ello que se plantea la propuesta de reingeniería de procesos y procedimientos de exportación para el Puerto de Arica vía ASP-B, para poder coadyuvar a la propuesta, así pudiendo reducir los tiempos que son empleados en la prestación del servicio y el flujo de documentos a través de las diferentes direcciones que intervienen en los procesos de exportación.

5.5.3.2. ANÁLISIS NORMATIVO

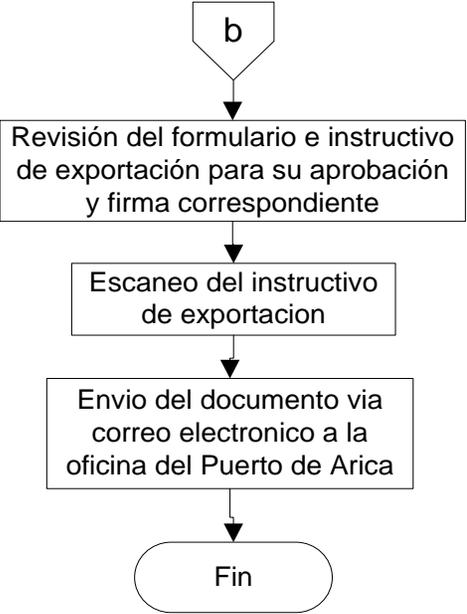
El marco normativo que se tiene con Chile son: que es el Tratado de Paz y Amistad de 1904, Convención de Tráfico Comercial 1912, Convención de Tráfico Comercial y Canje de Ratificaciones 1914, Declaraciones de Arica 1953, Sistema Integrado de Transito 1975 y Habilitación Puerto de Tocopilla de Libre Tránsito 2001. Bajo estos mandatos, la ASP-B coadyuva al cumplimiento de tratados, convenios y acuerdos internacionales de administración de las mercancías en tránsito por los puertos habilitados al Estado Plurinacional de Bolivia; supervisa y controla las operaciones portuarias para facilitar el flujo de las cargas en tránsito de y hacia el Estado Plurinacional de Bolivia en los puertos, velando por el cumplimiento de las tareas operativas y la prestación de servicios.

5.5.3.3. ELABORACIÓN DE LOS NUEVOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE EXPORTACIÓN

Gracias al análisis normativo y el análisis de campo se pudo rediseñar los procesos de exportación para el Puerto de Arica vía ASP-B.

5.5.3.3.1. SOLICITUD Y ELABORACIÓN DEL INSTRUCTIVO DE EXPORTACIÓN

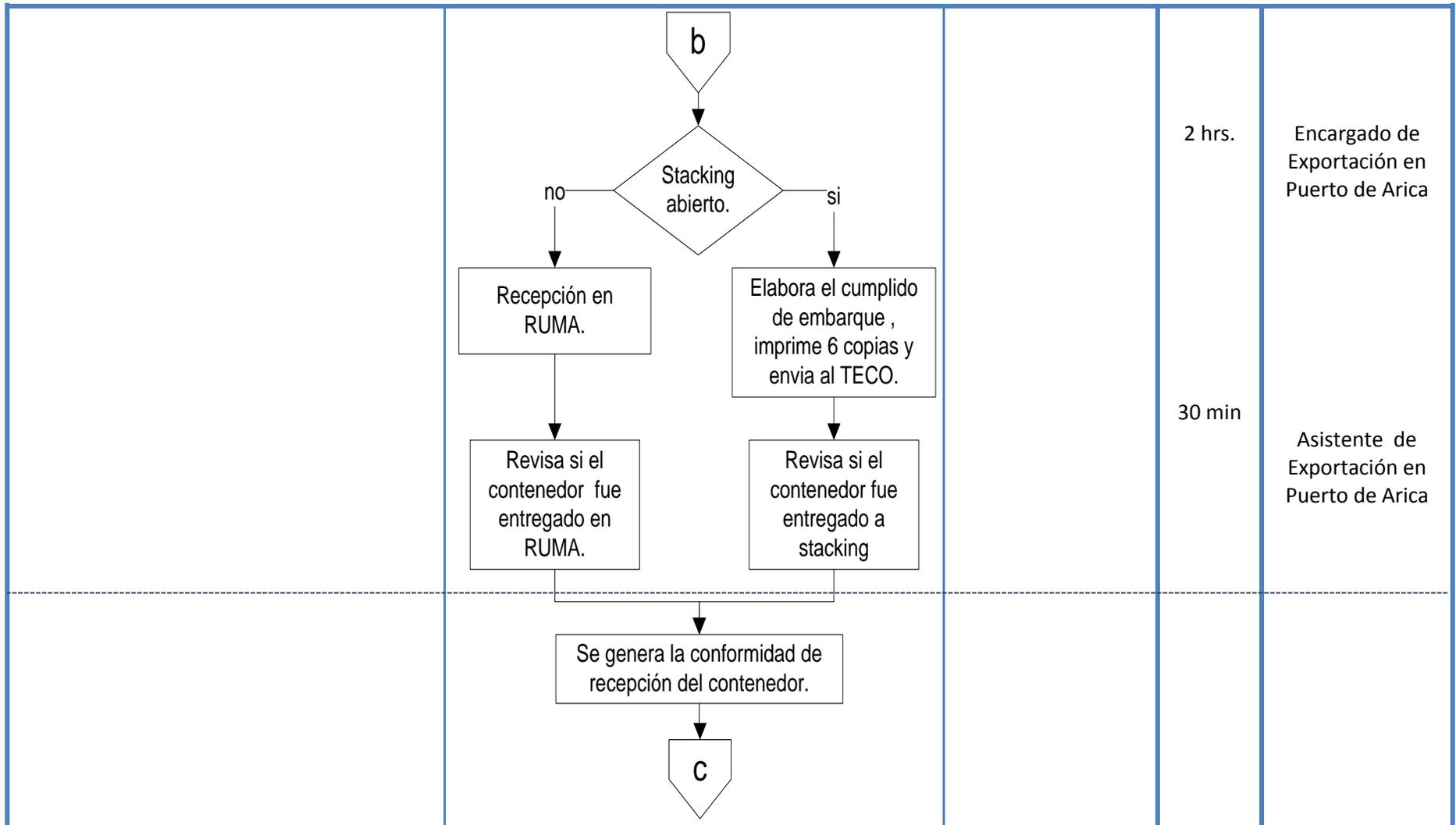
		PROCESO DE AREA: EXPORTACIONES		DIRECCION DE OPERACIONES FLUJOGRAMAS
PROCEDIMIENTO: SOLICITUD Y ELABORACION DEL INSTRUCTIVO DE EXPORTACION				
DIRECCION DE COMERCIALIZACION	DIRECCION DE OPERACIONES	TIEMPO	CARGO DEL RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		30 min.	Encargado de Exportaciones de la Dirección de Comercialización.	En este parte, que es para la asignación del número de despacho Preferente, propusimos la contratación de un funcionario encargado exclusivamente para las exportaciones, así, se minimizara los tiempos y no habrá duplicidad de actividades.

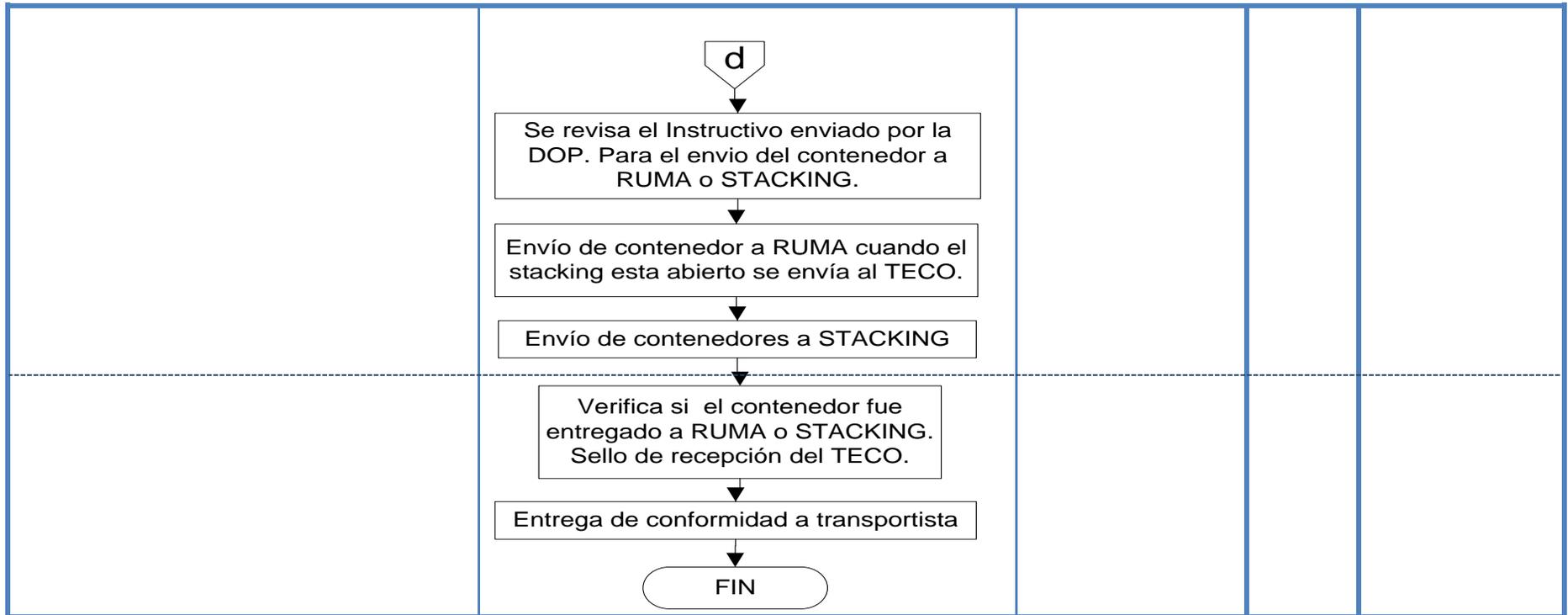
	 <pre> graph TD b{{b}} --> A[Revisión del formulario e instructivo de exportación para su aprobación y firma correspondiente] A --> B[Escaneo del instructivo de exportación] B --> C[Envío del documento via correo electrónico a la oficina del Puerto de Arica] C --> Fin([Fin]) </pre>	1 día.	Encargado de Exportaciones de la Dirección de Operaciones	Así como en la dirección de comercialización, se pretende tener al menos un funcionario para q se ocupe de todas las actividades que se necesitan en esta dirección.
--	--	--------	---	--

El nuevo procedimiento de **ELABORACION DEL INSTRUCTIVO DE EXPORTACION** en la oficina central de la ciudad de La Paz, conllevaran a la optimización de los tiempos y movimientos en las actividades, de tal forma, se pueda revisar los Formularios de Exportación y la elaboración del Instructivo de Exportación para así satisfacer las necesidades de las empresas exportadoras.

5.5.3.3.2. RECEPCIÓN DE CONTENEDOR FULL

 PROCESO DE AREA: EXPORTACIONES PROCEDIMIENTO: RECEPCION DE CARGA CONTENEDOR FULL		DIRECCION DE OPERACIONES FLUJOGRAMAS		
DIRECCION DE OPERACIONES (DOP)	EXPORTACIONES	T.P.A	TIEMPO	CARGO DEL RESPONSABLE
<p>INICIO</p> <p>↓</p> <p>Se remite el instructivo para la recepción de la carga.</p>			2 min.	Responsable de Exportación (DOP)
			1 min.	Asistente de Exportación en Puerto de Arica



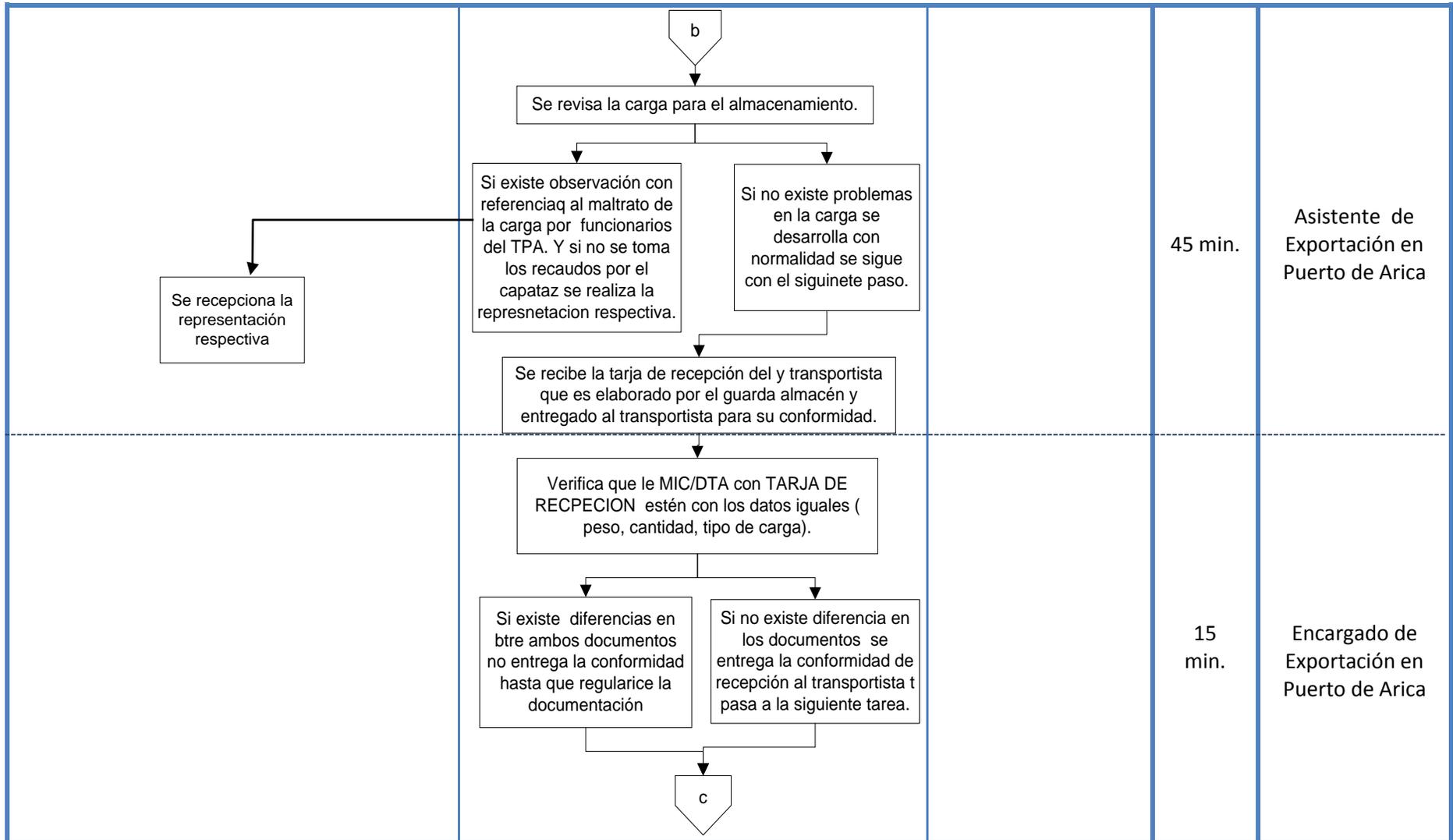


El nuevo proceso de **RECEPCIÓN DE CARGA DE CONTENEDOR FULL** en el Puerto de Arica, que conllevaran al apoyo de mejoramiento de la prestación del servicio en cuanto a recepción de documentos detallados a continuación; Instructivo de exportación generado por la Dirección de Operaciones, Despacho preferente y Mic / DTA, que debe de presentar el servidor público que realiza el proceso de exportación de ASP-B en el Puerto de Arica y la empresa que requiriere el servicio de exportación.

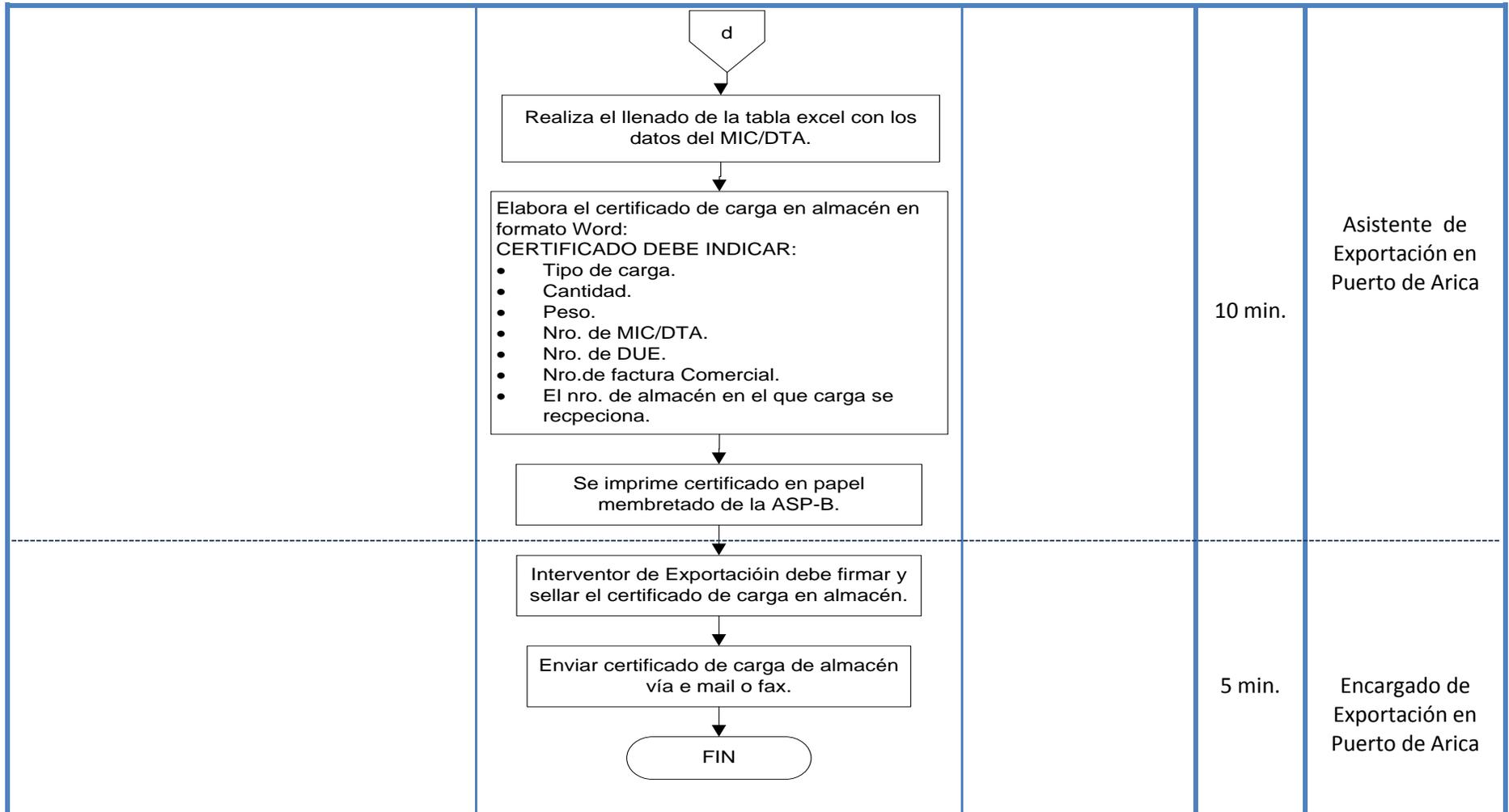
5.5.3.3.3. RECEPCION DE CARGA GENERAL

		PROCESO DE AREA: EXPORTACIONES	DIRECCION DE OPERACIONES FLUJOGRAMAS	
PROCEDIMIENTO: RECEPCION DE CARGA GENERAL		T.P.A	TIEMPO	CARGO DEL RESPONSABLE
DIRECCION DE OPERACIONES		EXPORTACIONES		
			2 min.	Responsable de Exportación (DOP)
			1 min.	Asistente de Exportación en Puerto de Arica

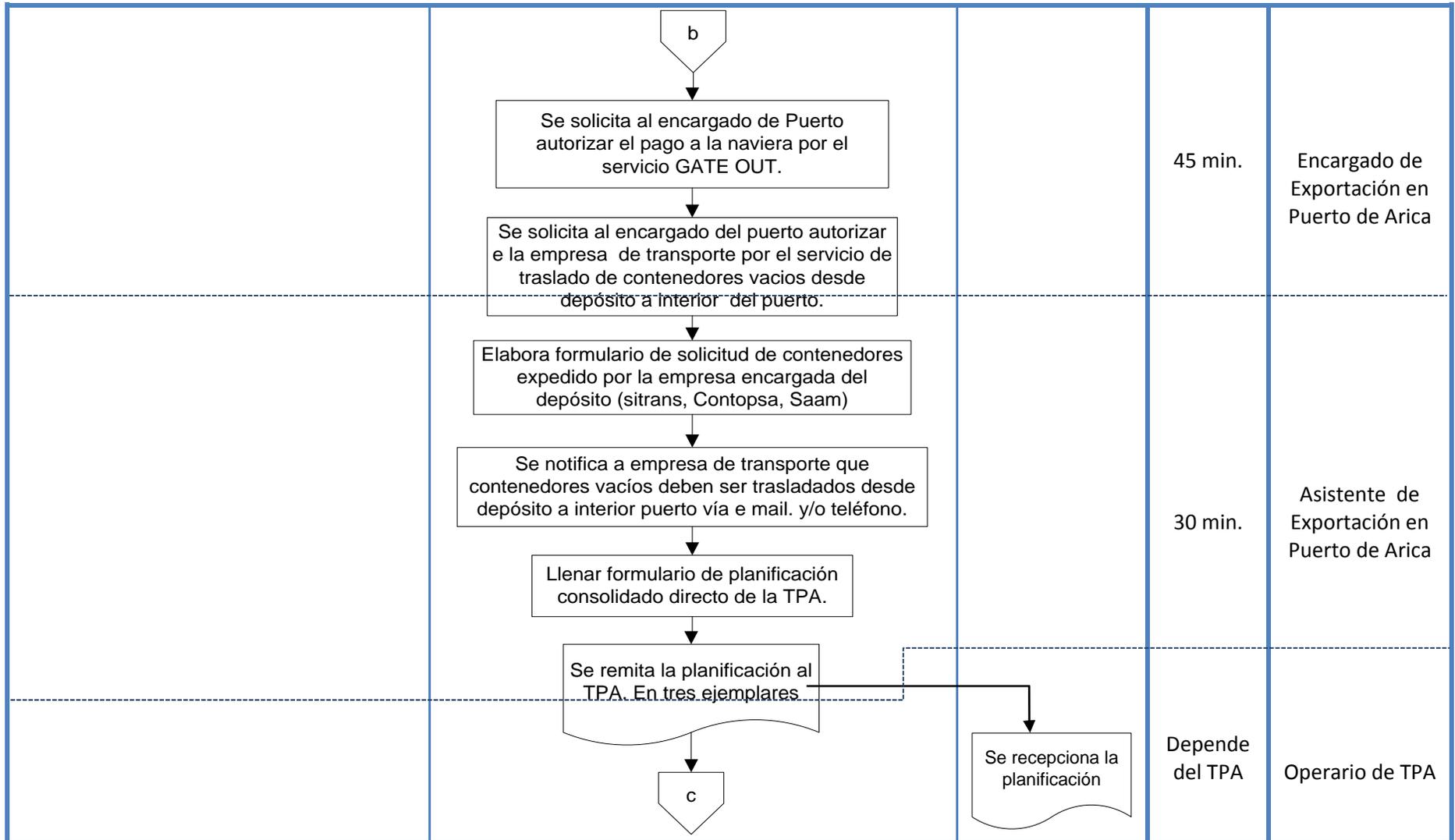
**REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE EXPORTACION PARA EL PUERTO DE ARICA
VIA ASP-B**

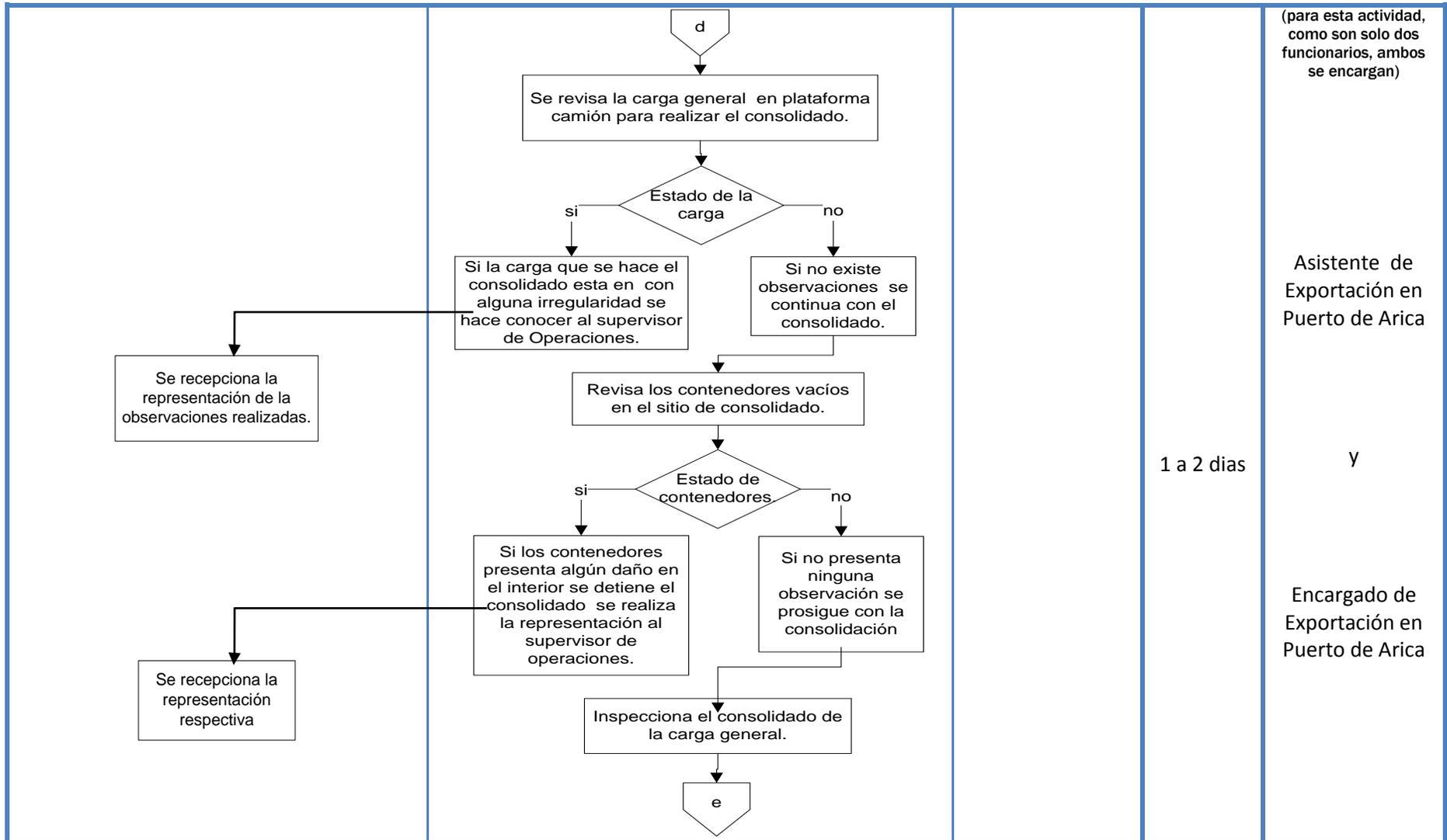


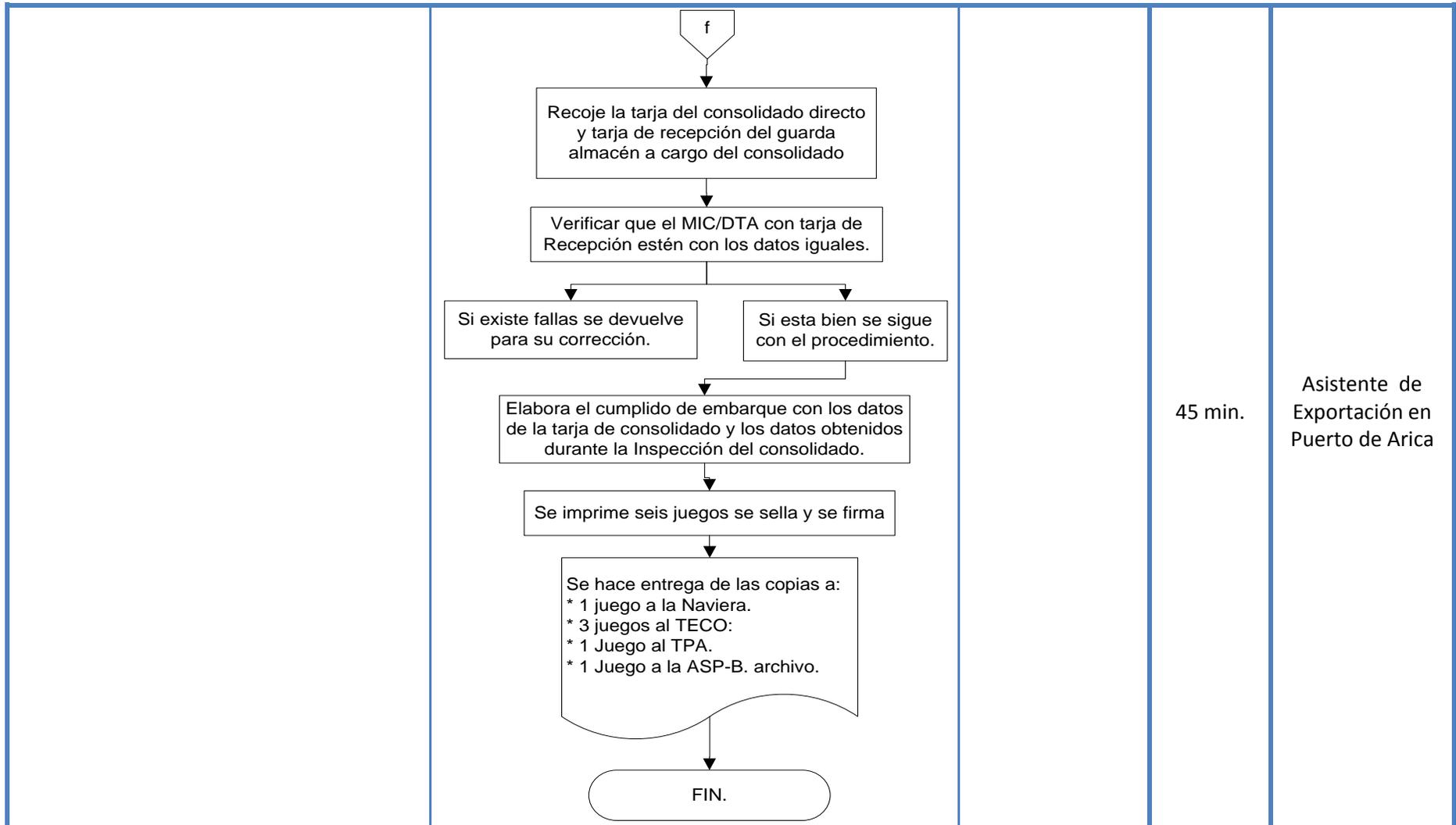
**REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE EXPORTACION PARA EL PUERTO DE ARICA
VIA ASP-B**



El nuevo proceso de **RECEPCIÓN DE CARGA GENERAL** en el Puerto de Arica, que ayudaran el mejoramiento de la prestación del servicio detallado a continuación, recepción del instructivo de exportación para el almacenamiento de carga y la entrega de los diferentes documentos del transportista detallados a continuación; Instructivo de exportación generado por la Dirección de Operaciones, Despacho preferente y Nro. de reserva Booking, para la revisión de la carga en su almacenamiento, recepción de la TARJA DE RECEPCIÓN que corroboren los datos de peso, cantidad y tipo de carga y elaboración del certificado de almacén para su entrega con papel membretado de ASP-B, vía email o fax a la oficina central en la ciudad de La Paz.









**REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE EXPORTACION PARA EL PUERTO DE ARICA
VIA ASP-B**

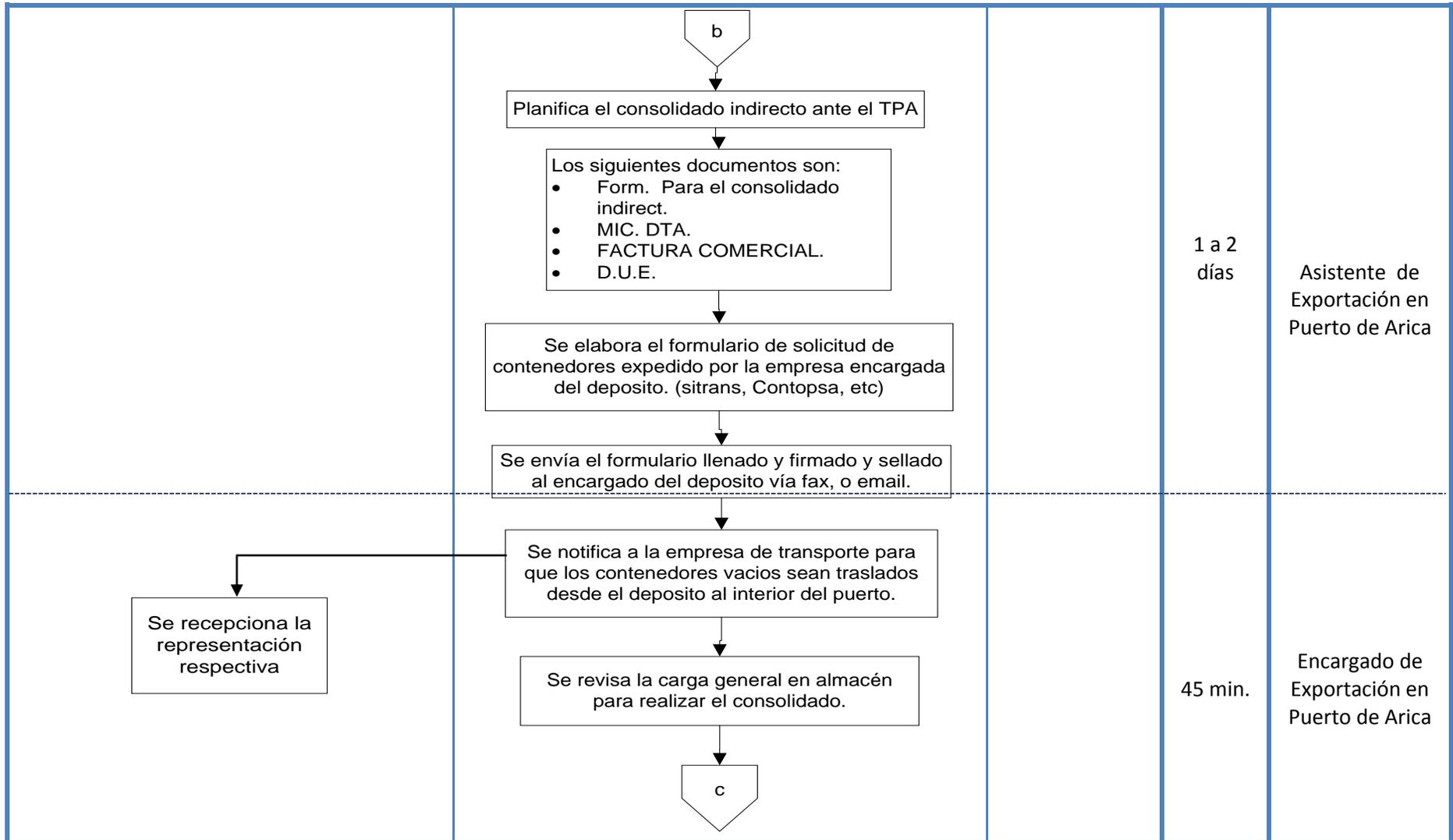
--	--	--	--	--

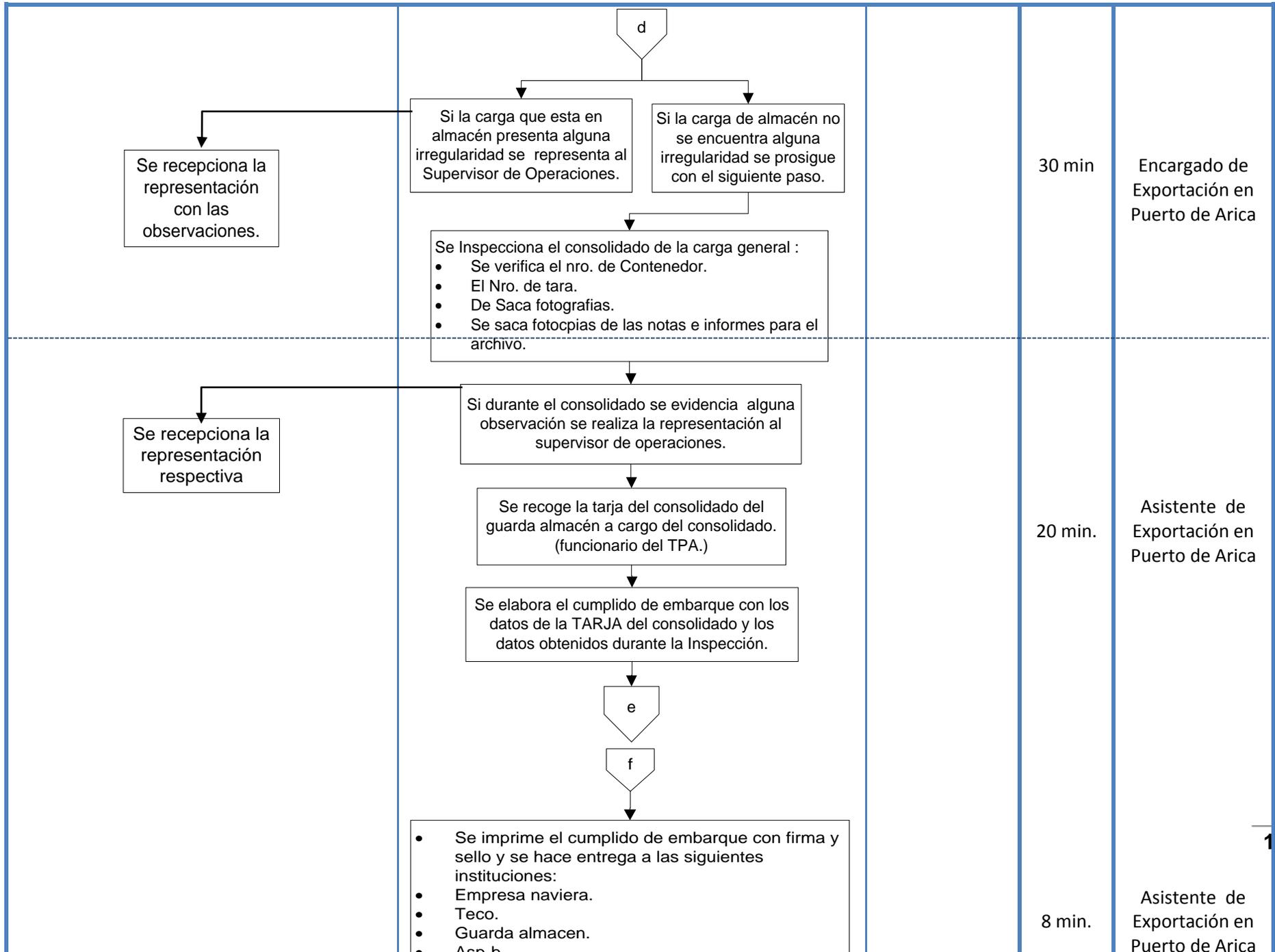
El nuevo procedimiento de **CONSOLIDADO DIRECTO DE CARGA EN GENERAL** que son detallados a continuación; recepción de la carga para el consolidado directo para la entrega de contenedor FCL a la naviera, recepción de los documentos que son: Instructivo de exportación generado por la Dirección de Operaciones, Despacho preferente y Nro. de reserva Booking para su almacenamiento y en caso de no existencia del contenedor se realiza la elaboración del formulario de solicitud de contenedor vacío para su traslado, remitir planificación al TPA del consolidado directo, revisión del contenedor si es que existiera algún daño y el informe final para la entrega a las diferentes unidades en el TPA para su entrega y archivo de los documentos correspondientes.

5.5.3.3.5. CONSOLIDADO INDIRECTO PARA CARGA GENERAL

		PROCESO DE AREA: EXPORTACIONES PROCEDIMIENTO: CONSOLIDADO INDIRECTO PARA CARGA GENERAL		DIRECCION DE OPERACIONES FLUJOGRAMAS	
DIRECCION DE OPERACIONES	EXPORTACIONES	T.P.A	TIEMPO	CARGO DEL RESPONSABLE	
<p>INICIO</p> <p>Se remite el instructivo de exportación para el consolidado indirecto de la carga general.</p>	<p>Se recepciona el instructivo de exportaciones.</p> <p>Solicita al encargado de puerto autorizar el pago a la naviera por el servicio GATE OUT.</p> <p>Se solicita al encargado de puerto autorizar el pago a la empresa de transporte por el servicio de traslado de contenedores desde el deposito a interior del puerto.</p> <p>Planifica el consolidado indirecto ante el TPA</p> <p>a</p>	<p>Se coordina</p>	<p>2 min.</p> <p>1 a 2 días</p> <p>El tiempo varia</p>	<p>Responsable de Exportación (DOP)</p> <p>Asistente de Exportación en Puerto de Arica</p> <p>Operario de TPA</p>	

**REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE EXPORTACION PARA EL PUERTO DE ARICA
VIA ASP-B**







**REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE EXPORTACION PARA EL PUERTO DE ARICA
VIA ASP-B**

El nuevo procedimiento de **CONSOLIDADO INDIRECTO DE CARGA** en el Puerto de Arica detallado a continuación: recepción de instructivo, recepción de documentos que son: EL MIC. DTA, Nro. BOOKING (reserva), Nro. De FACTURA COMERCIAL y Nro. DE D.U.E. para la solicitud de pago a la naviera, de la empresa que transporta el producto, planificación de consolidado, revisión de documentación, revisión de la carga, almacenado, inspección del consolidado, recojo de TARJA de TPA y elaboración de la matriz B/L para la línea naviera.

5.5.3.3.6. ENVIÓ DE LA MATRIZ A LA NAVIERA PARA B/L

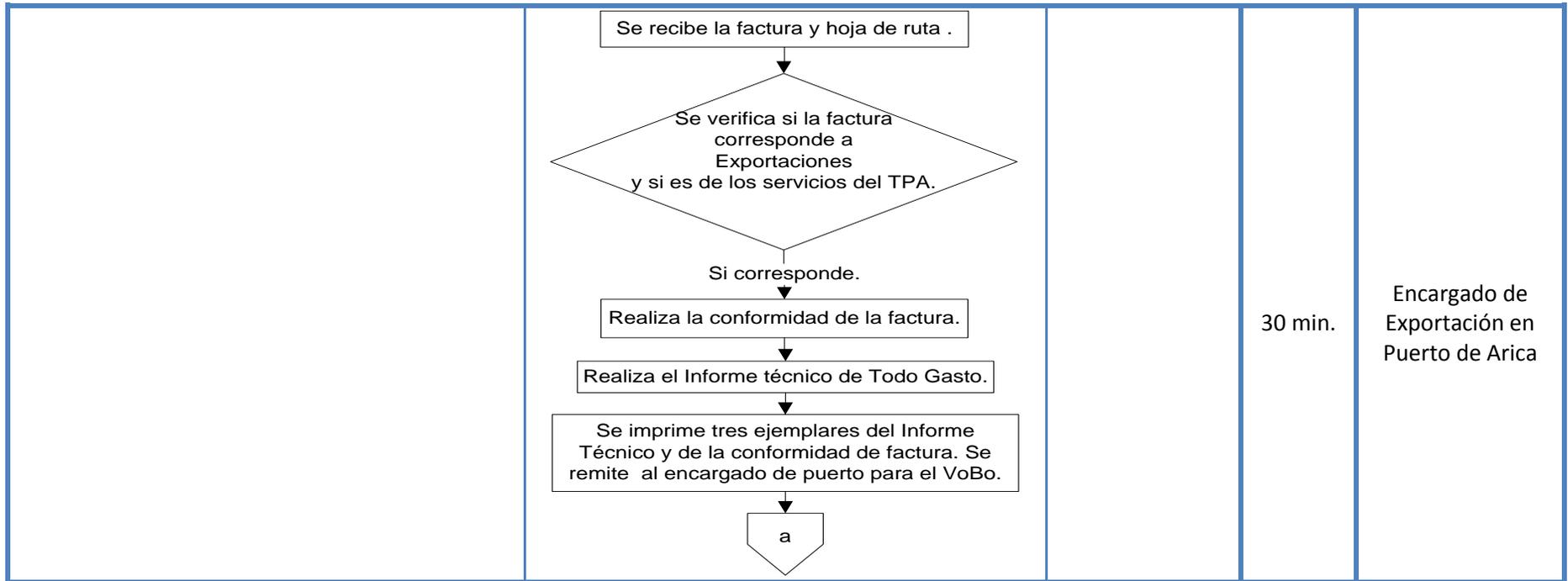
 ADMINISTRACION DE SERVICIOS PORTUARIOS - BOLIVIA	PROCESO DE AREA: EXPORTACIONES PROCEDIMIENTO: ENVIÓ DE LA MATRIZ A LA NAVIERA PARA B/L			DIRECCION DE OPERACIONES FLUJOGRAMAS
DIRECCION DE OPERACIONES	EXPORTACIONES	T.P.A	TIEMPO	CARGO DEL RESPONSABLE
<p>INICIO</p> <p>Se remite el instructivo de exportación generado por la DOP.</p>			2 min.	Responsable de Exportación (DOP)
	<p>Se recepciona el instructivo de exportaciones.</p> <p>Genera matriz.se llena con los datos enviados por el exportador en el formulario de solicitud de servicio portuario de exportación.</p> <p>Envío de matriz B/L a la naviera. Llenado con los datos enviados por el exportador a la naviera vía email.</p> <p>FIN.</p>		25 min.	Asistente de Exportación en Puerto de Arica

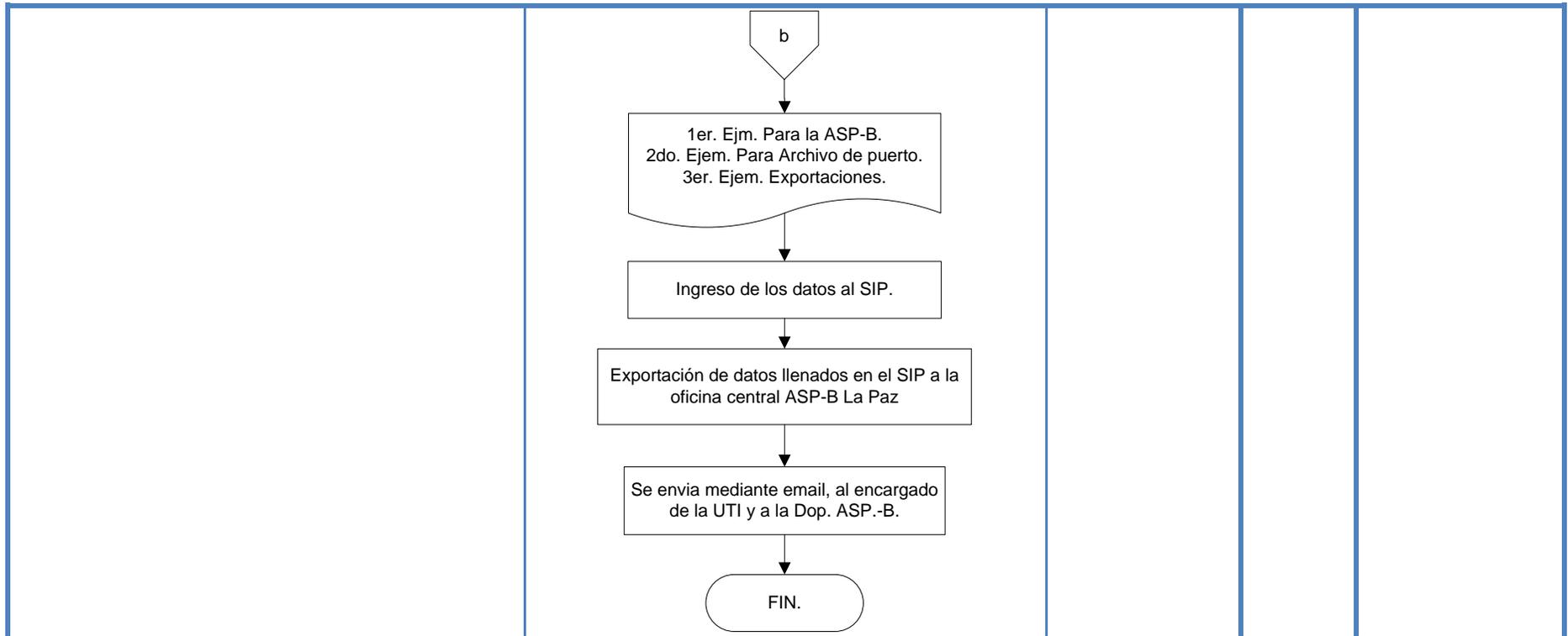
El nuevo procedimiento de **ENVIÓ DE MATRIZ A LA NAVIERA PARA B/L** en el Puerto de Arica que sigue con los siguientes pasos: remite instructivo de exportación por la Dirección de Operaciones de la oficina central de la ciudad de La Paz, Formulario de solicitud de servicio portuario de exportación y Nro. de reserva (Booking) y la generación de la matriz llenado por los datos del exportador y envió de la matriz a la naviera.

5.5.3.3.7. INFORME DE EMBARQUE Y TODO GASTO DE CARGA GENERAL

DIRECCION DE OPERACIONES		EXPORTACIONES	T.P.A	TIEMPO	CARGO DEL RESPONSABLE
 <p>ADMINISTRACION DE SERVICIOS PORTUARIOS - BOLIVIA</p>		<p>PROCESO DE AREA: EXPORTACIONES</p> <p>PROCEDIMIENTO: INFORME DE EMBARQUE Y TODO GASTO DE CARGA GENERAL</p>			<p>DIRECCION DE OPERACIONES</p> <p>FLUJOGRAMAS</p>
<p>INICIO</p> <p>Se envia la factura por servicios facturados por el TPA.</p>				2 min.	Responsable de Exportación (DOP)
				30 min.	Asistente de Exportación en Puerto de Arica

**REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE EXPORTACION PARA EL PUERTO DE ARICA
VIA ASP-B**





El nuevo procedimiento de INFORME DE EMBARQUE Y TODO GASTO DE CARGA GENERAL en el Puerto de Arica, que cuenta con las siguientes especificaciones en cuanto a documentación detallado a continuación; Instructivo de exportación generado por la DOP, MIC/DTA, Matriz. B/L, cumplimiento de embarque y facturas de la TPA por servicios prestados es por tanto que se proporciona la conformidad de TPA y la realización del informe técnico de Todo Gasto de la carga detallado con imágenes y con VoBo de encargado de exportación del Puerto de Arica.

5.5.3.4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN PARA EL PUERTO DE ARICA

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Como resultados de la investigación se ha logrado obtener las siguientes conclusiones, de acuerdo al problema encontrado y a sus causales:

CUADRO Nº 49
MATRIZ DE CONCLUSIÓN DE ACUERDO AL PROBLEMA IDENTIFICADO

PROBLEMA	CAUSAS	CONCLUSIONES
El retraso de los procesos conlleva a deficiencia en el servicio de exportación.	Se llegó a la conclusión que estos 4 causales están relacionados entre sí, en cada uno de los procesos de exportación en oficina central de la ciudad de La Paz y Puerto de Arica de la ASP-B, por lo cual se tiene:	
	1. Falta de personal	Efectivamente existen pocos funcionarios que se ocupan de las exportaciones en el Puerto de Arica, como también en oficina central, lo cual atrae el uso de más tiempo en la ejecución de las tareas como también un deficiente servicio de exportación.
	2. Ocupa demasiado tiempo	Así también, debido a deficientes procesos y poco personal en el área de exportaciones, involucra usar más horas de trabajo de lo conveniente.
	3. Falta de	Como influye la falta de personal en oficina central y puerto, existe la

	Procedimientos claros.	necesidad de asignar más tareas a los demás funcionarios, por lo cual no existe un manual, el cual indique, el proceso que se debe seguir, ya sea para los mismos funcionarios, como también para los futuros nuevos funcionarios.
	4. Mala asignación de Funciones.	

FUENTE: Elaboración Propia en base a la investigación realizada.

Finalmente se realizara las conclusiones de acuerdo a los objetivos propuestos al inicio de la investigación:

CUADRO Nº 50
MATRIZ DE CONCLUSIONES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUB VARIABLE	CONCLUSIONES
Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de exportación en el Puerto de Arica y en la Oficina Central de La Paz.	¿Qué opina sobre el servicio prestado por la ASP-B?	Se concluyó que los procesos actuales de exportación no son muy eficientes, ya que no son muy claros, existe una mala asignación de funciones y no existe personal capacitado y entendido en lo que es exportación.
	¿Qué opina respecto al proceso de exportación actual en la oficina central de la ciudad de La Paz?	
	¿El proceso de exportación que tiene actualmente el área de "exportación del puerto de Arica" satisface las necesidades de los clientes exportadores?	
	¿El proceso de exportación que tiene actualmente el área de "exportación del puerto de Arica" satisface las necesidades de la institución ASP-B?	
	¿Los beneficios que la ASP-B brinda a las empresas exportadoras, son cumplidos en su totalidad?	
	¿El proceso de documentación de exportación en la oficina central es adecuado para brindar un buen servicio a las empresas exportadoras?	
Establecer las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos de la ASP-B para el cumplimiento de los procesos de	¿Alguna vez tuvo algún inconveniente o problema con el servicio prestado por la ASP-B?	Gracias a los funcionarios que intervienen en el proceso de exportación, se concluye que no existe el apoyo e interés por parte de la MAE, falta de personal y por lo
	¿Qué dificultades según usted tiene el área de exportaciones en la oficina central de La Paz?	
	¿Qué dificultades existen en las exportaciones por el puerto de Arica?	
	¿Cuándo su empresa tiene algún problema en el proceso de exportación, su reclamo es atendido a la brevedad por la ASP-B?	
	¿En los últimos 10 años las solicitudes de exportación fueron	

exportación por el puerto de Arica.	incrementando en la oficina central de la ciudad de La Paz?	tanto , el uso de demasiado tiempo, mala asignación de funciones y procesos poco claros.
	¿Qué opina respecto al tiempo empleado en la prestación de servicio de exportación por los funcionarios de ASP-B?	
	¿Qué opina acerca de la información que la ASP-B le ofrece para la exportación de su producto?	
	¿Según su criterio existe necesidad de mejorar los procesos y procedimientos de exportación en la oficina central de la ciudad de La Paz?	
	¿Según su criterio existe necesidad de mejorar los procesos y procedimientos de exportación en el puerto de Arica?	
Elaborar un manual de procesos y procedimientos de exportación.	¿Existe un manual de procesos y procedimientos exclusivamente para el área de exportaciones?	Se concluyó que en la actualidad no existe un manual exclusivamente para el área de exportaciones.
	¿Cuál de las siguientes dificultades se genera con mayor frecuencia ante la falta de un manual de procesos y procedimientos de exportación?	
	¿Cuál es el grado de importancia de contar con un manual de procesos y procedimientos de exportación, según el tipo de carga en el puerto de Arica?	

FUENTE: Elaboración Propia en base a la investigación realizada.

6.2. RECOMENDACIONES

En consecuencia a todo lo realizado sobre el tema de estudio se dan las siguientes recomendaciones:

- Es necesario ampliar la investigación y elaborar un nuevo sistema tecnológico exclusivamente para el área de exportaciones, el cual minimice los tiempos y procesos en las oficinas de La Paz y Puerto de Arica.
- Dentro de la institución es necesario capacitar a los funcionarios de la oficina central de la ciudad de La Paz, pero en especial a funcionarios que se encuentran en las oficinas del Puerto de Arica.
- Se recomienda la contratación de más funcionarios para el área de exportaciones en el Puerto de Arica, para realizar las funciones siguientes: planificación e internación de mercadería, Recepción, verificación y elaboración de la Póliza de tránsito, Consolidado de la mercadería, Informe de embarque y Todo Gasto de carga General y Envío de la matriz a la naviera para generación de Bill of Lading.

- Se recomienda la creación de una Unidad de Exportación en la Dirección de Operaciones para que tenga un mejor control de las actividades y requerimientos que el proceso de exportación requiere.
- En la institución se recomienda cubrir inmediatamente los cargos que están en afección para la oficina del Puerto de Arica.
- También se recomienda, hacer un estudio sobre la cultura organizacional en la institución, cambiar la política de desconfianza hacia el trabajo del otro, incrementar el trabajo en equipo.