



IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LAS AGENCIAS DE ADUANAS

Sr. Alex Fabián Burgos Roca

Egresado de la Escuela de Comercio Exterior
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
aburgosr@hotmail.es

COAUTOR:

MsC. Cleotilde María Quinapallo García

Magíster en Docencia Superior
Carrera de Comercio Exterior
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
cquinapallo@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alex Fabián Burgos Roca y Cleotilde María Quinapallo García (2016): "Importancia de los manuales de procedimientos para la mejora de los procesos operativos en las agencias de aduanas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (octubre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/aduanas.html>

RESUMEN:

Para determinar la importancia del uso de los manuales de procedimientos se tomó como fundamento el desarrollo de una propuesta para la optimización de un proceso en una pequeña empresa que presta servicios aduaneros para el comercio exterior en la ciudad de Guayaquil-Ecuador.

El tiempo que esta compañía invierte en la nacionalización de mercancías, supera el promedio que las otras empresas de la misma línea de negocio utilizan para hacerlo, para disminuirlo se propuso elaborar un manual de procedimientos, destinado a contribuir en la mejora de este proceso clave de la empresa.

El trabajo de investigación fue realizado con la autorización del propietario de la empresa y se desarrolló mediante el levantamiento de información en el sitio, para la posterior compilación, análisis de datos y finalmente la determinación de las mejoras a incluirse en el manual de procedimientos. Es importante recalcar que este documento contiene indicadores de gestión que son una valiosa ayuda para el seguimiento y mejora continua de los procesos, lo que confirma la importancia de estos manuales en las empresas, en este caso en particular en la Agencia de Aduana para la cual se elaboró.

Al final de este artículo se describen los resultados y las conclusiones del estudio realizado.

Con el presente artículo se busca señalar que a pesar del nivel tecnológico, alta calificación del personal y una holgada situación financiera que posea una empresa, siempre será favorable la normalización de sus procesos para cualquier tipo de compañía, con la finalidad de que sean más productivas y competitivas con el menor costo posible.

Se ratifica que los manuales de procedimientos representan para las empresas una herramienta de consulta, revisión, análisis y reestructuración de sus procesos claves y de apoyo que en muchos casos estos facilitan la obtención de Certificaciones de Calidad nacionales e internacionales.

SUMMARY:

To determine the importance of using procedures manuals it took as a basis the development of a proposal for the optimization of a process in a small company providing customs services for foreign trade in the city of Guayaquil-Ecuador.

The time that this company invests in the nationalization of goods exceeds the average than other companies in the same line of business used to do, to decrease set out to develop a manual of procedures intended to contribute to the improvement of this process key the company.

The research was conducted with the permission of the company and developed by gathering information on the site, for subsequent compilation, data analysis and finally the determination of the improvements included in the procedures manual. It is important to note that this document contains management indicators that are a valuable aid for monitoring and continuous process improvement, confirming the importance of these manuals in companies, in this particular case the Customs Agency for which it was made.

At the end of this article the results and conclusions of the study conducted described.

With this article seeks to point out that despite the technological level, highly qualified staff and a comfortable financial position held by a company, always be favorable standardizing its processes for any type of company, in order to make them more productive and competitive with the lowest possible cost.

It confirms that the procedures manuals for companies represent a query tool, review, analysis and restructuring of its key support processes and in many cases facilitate obtaining these certifications from national and international quality.

PALABRAS CLAVE:

Manual – Procedimientos - Nacionalización - Mercancía - Aduana.

KEY WORDS:

Manual - Process – Nationalization - Commodity - Customs

1. INTRODUCCIÓN:

En la época actual muchas empresas encaminan sus esfuerzos en la generación de beneficios, tomando en cuenta simplemente la cantidad de ventas de bienes o servicios, descuidando la administración de sus recursos humanos, tecnológicos e inclusive financieros, especialmente en países en vías de crecimiento, donde independiente a este nivel de desarrollo se genera gran competencia entre compañías.

Toda empresa para el desarrollo de sus actividades ejecuta procesos sustantivos y adjetivos. Los sustantivos que corresponden a los propios del objetivo de la empresa y los adjetivos que se refieren a los que soportan la gestión principal. Lo perjudicial es que ejecutándolos no se posean políticas y procedimientos escritos, lo que afecta radicalmente el resultado de la gestión y por lo tanto los objetivos estratégicos de la misma.

Esta investigación específica se basó en un problema operativo de demoras en el proceso de nacionalización de mercancías de una microempresa ecuatoriana dedicada a gestiones aduaneras, el tiempo que esta compañía invierte en la nacionalización de mercancías, supera el promedio que las otras empresas de la misma línea de negocio utilizan para hacerlo.

Por lo que la propuesta que se planteó fue de elaborar un manual de procedimientos, destinado a contribuir en la mejora de este proceso clave de la empresa. Para el efecto se realizó el análisis del proceso actual a través del levantamiento de información, toma de tiempos y estudio de actividades críticas que no agregaban valor.

Para el desarrollo de la propuesta del manual de procedimientos se consideró la aplicación de puntos de control, indicadores de gestión, elaboración del flujograma del proceso y la identificación de políticas generales, actores y actividades con las mejoras identificadas.

Los beneficios de un manual de procedimientos para las Agencias de Aduanas son los siguientes:

- 1.- Dan a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- 2.- Propician la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- 3.- Evitan duplicidad de funciones y, a la vez, sirve como indicador para detectar omisiones.
- 4.- Propician mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- 5.- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- 6.- Permiten la integración de todos los colaboradores así como la funcionalidad integral del personal.
- 7.- Propician el ahorro de esfuerzos y recursos
- 8.- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

Es decir, el manual de procedimientos se convierte en una guía orientadora con carácter formal u oficial para la ejecución de un determinado proceso, que permite a las Agencias de Aduanas, conocer claramente qué, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios.

En conclusión, el desarrollo de un manual de procedimientos demuestra ser importante puesto que el mismo, aporta al medio en el que se desarrollan las Agencias de Aduanas, conduce a efectos positivos en la empresa asegurando su permanencia en la actividad, lo que a su vez promueve el incremento de su cartera de clientes y el reconocimiento en el sector de Comercio Exterior, por la competencia entre las compañías que prestan el mismo servicio.

2. MATERIALES Y MÉTODOS:

En el Ecuador el incremento de las inversiones en el sector privado y público, en sistemas modernos de fabricación, gestión de la información y cadena logística, generan expectativas relativas a la reducción en los tiempos de atención por parte de las autoridades aduaneras; lo que requerirá de procesos de control rentables, previsibles y ágiles sin dejar de ser efectivos en el control del fraude aduanero.

Para determinar la importancia de los manuales de procedimientos se realizó una investigación previa, en la que se utilizaron los siguientes materiales y métodos.

2.1 Materiales

La investigación se realizó en Guayaquil, ciudad en la que se encuentra el puerto marítimo con el mayor porcentaje de la carga comercializada por el Ecuador. Se hizo con información estadística del 2015 y de enero a abril del 2016. El estudio del proceso se desarrolló entre los meses de mayo a julio del 2016.

Se trabajó con una Agencia de Aduanas que tiene en promedio menos de 100 declaraciones aduaneras en el mes, la cual tiene más de 21 años en el mercado y está conformada por una plantilla total de 15 empleados, de los cuales 10 pertenecen al área operativa.

Se tomó como objeto de estudio el proceso operativo desde la entrada de las mercancías al almacén temporal hasta la transmisión de la Declaración Aduanera de Importación en el sistema informático.

Para el levantamiento de información se usó cronómetro y tablero de observaciones.

Para la auscultación del pensamiento de los involucrados en el proceso se utilizó una encuesta con 7 preguntas cerradas.

El diagramador seleccionado fue Visio 2010 para las presentaciones del flujograma (modelado de procesos).

Se utilizó un formato de manual de procedimientos desarrollado en base al análisis realizado de la estructura propuesta por (Franklin, 1998). Se lo escogió por su practicidad y porque considera elementos básicos.

2.2 Métodos

El tipo de investigación es descriptiva, este busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas variables.

Conforme el organigrama vigente de la compañía, se trabajó con los 10 empleados del área operativa de la Agencia, para así obtener la mayor información del proceso revisado,.

Para documentar un manual de procedimientos se requiere realizar previamente un levantamiento de información en la organización, para el efecto se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de datos:

Técnicas:

- Observación directa del proceso actual.
- Encuesta con preguntas cerradas.

Instrumentos:

- Cronómetro.
- Tablero de Observaciones. (Clipboard)

Los análisis fueron realizados sobre el diagrama de flujo elaborado en base al levantamiento de información, los cuadros de resultados de toma de tiempos y la tabulación de datos recogidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Agencia de Aduana.

Una vez identificado los puntos críticos que posiblemente generan el atraso en el área operativa de nacionalización de mercancías, las mejoras fueron planteadas en un nuevo diagrama de flujo, con el cual se pudo comparar la ejecución del proceso actual con el propuesto.

Posterior a este análisis y con la correcta selección del formato de manual de procedimientos se inició la elaboración del mismo, cuyo documento está listo para implementarse y dar los resultados esperados para la empresa aduanera.

3. RESULTADOS:

Se muestra de forma resumida el resultado de la investigación plasmado en los documentos levantados.

Organigrama de la Compañía

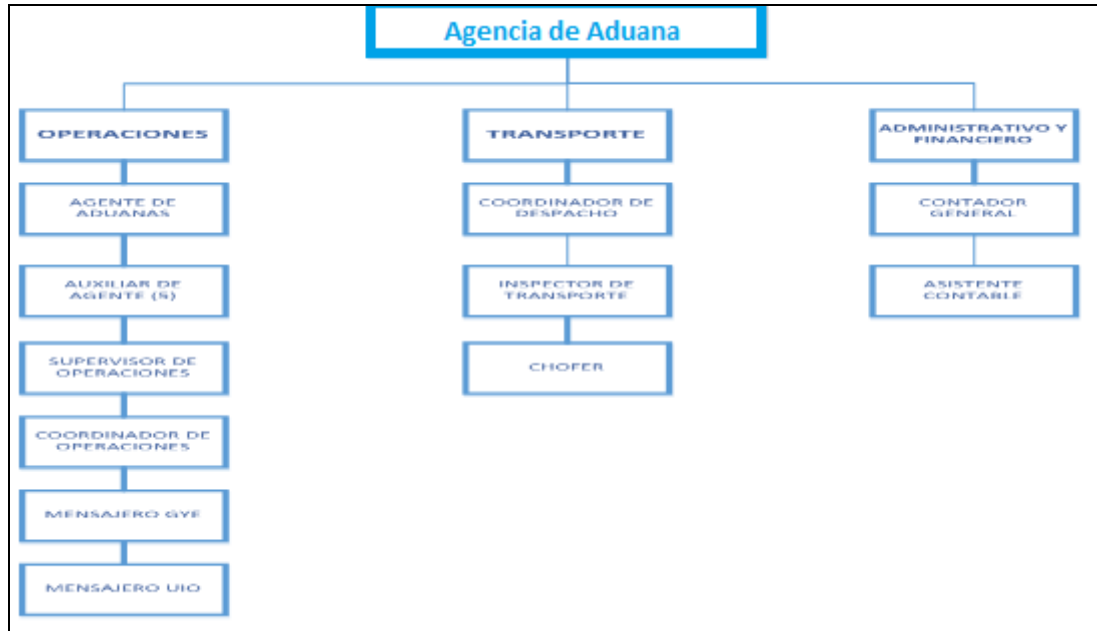
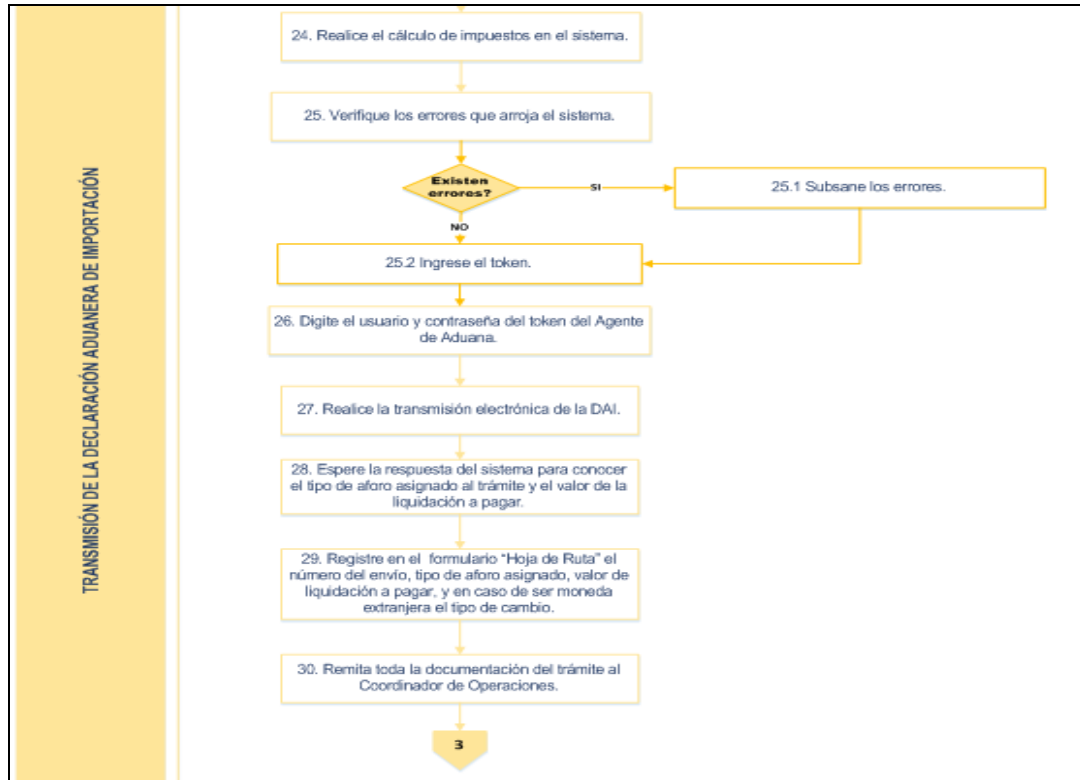


Diagrama de flujo del proceso actual



Hoja de Tiempos tomado en el Levantamiento de Información.

ÁREA:		OPERATIVA				
PROCESO:		NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS				
ASUNTO:		TOMA DE TIEMPOS DE ACTIVIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO				
MÉTODO UTILIZADO:		CRONÓMETRO				
OBSERVADO POR:		ALEX BURGOS				
Nº	ACTIVIDAD	HH-MM-SS			SUMA	PROMEDIO
		T1	T2	T3		
1	Revisión por parte del Agente de Aduanas de documentos que estén completos y correctos.	0:15:07	0:20:15	0:08:30	0:43:52	0:14:37
2	Aveniguar arribo de mercancías con naviera y/o consolidadora	0:05:15	0:07:02	0:15:16	0:27:33	0:09:11
3	Escaneo de documentos de soporte y acompañamiento	0:10:12	0:05:45	0:12:55	0:28:52	0:09:37
4	Ingreso de datos del trámite al sistema de la SENAE.	0:30:45	0:45:10	0:35:10	1:51:05	0:37:02
5	Transmisión de la Declaración Aduanera de Importación.	0:02:15	0:03:02	0:02:30	0:07:47	0:02:36

ÁREA:		OPERATIVA				
PROCESO:		NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS				
ASUNTO:		TOMA DE TIEMPOS DE ACTIVIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO				
MÉTODO UTILIZADO:		TABLERO DE OBSERVACIONES				
LEVANTADO POR:		ALEX BURGOS				
ENTREVISTA CON:		SRA. VERÓNICA MORA - COORDINADORA DE OPERACIONES				
Nº	ACTIVIDAD	HH-MM-SS		SUMA	PROMEDIO	OBSERVACIÓN
		Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo			
1	Revisión por parte del Agente de Aduanas de documentos que estén completos y correctos.	0:05:00	0:30:00	0:35:00	0:17:30	Cliente trae documentación (de acompañamiento y/o de soporte) incompleta e incorrecta.
2	Ingreso de datos del trámite al sistema de la SENAE.	0:15:00	4:00:00	4:15:00	2:07:30	Sistema informático de SENAE lento.
3	Pago de derechos arancelarios	0:15:00	48:00:00	48:15:00	24:08:00	Cliente no cuenta con los recursos financieros para el pago de derechos
4	Pago y trámite de visto bueno en el documento de embarque en la empresa naviera y/o consolidadora.	2:00:00	5:00:00	7:00:00	3:30:00	Desconocimiento y/o olvido del Personal de que hay empresas navieras o consolidadoras que requieren dos ejemplares originales y/o firmas del Importador o Agente de Aduanas en el documento de embarque para el trámite de visto bueno, lo que causa tiempos de espera innecesarios, errores y/o re-procesos.
5	Trámite de Carta de Autorización de Salida (C.A.S) para carga en contenedor en la naviera.	1:30:00	5:00:00	6:30:00	3:15:00	Desconocimiento de los pasos en un proceso común de importación, debido que en estos casos la naviera debe emitir y notificar al almacén temporal la Carta de Autorización de Salida (C.A.S) Para poder pagar el almacenaje de las mercancías contenerizadas.

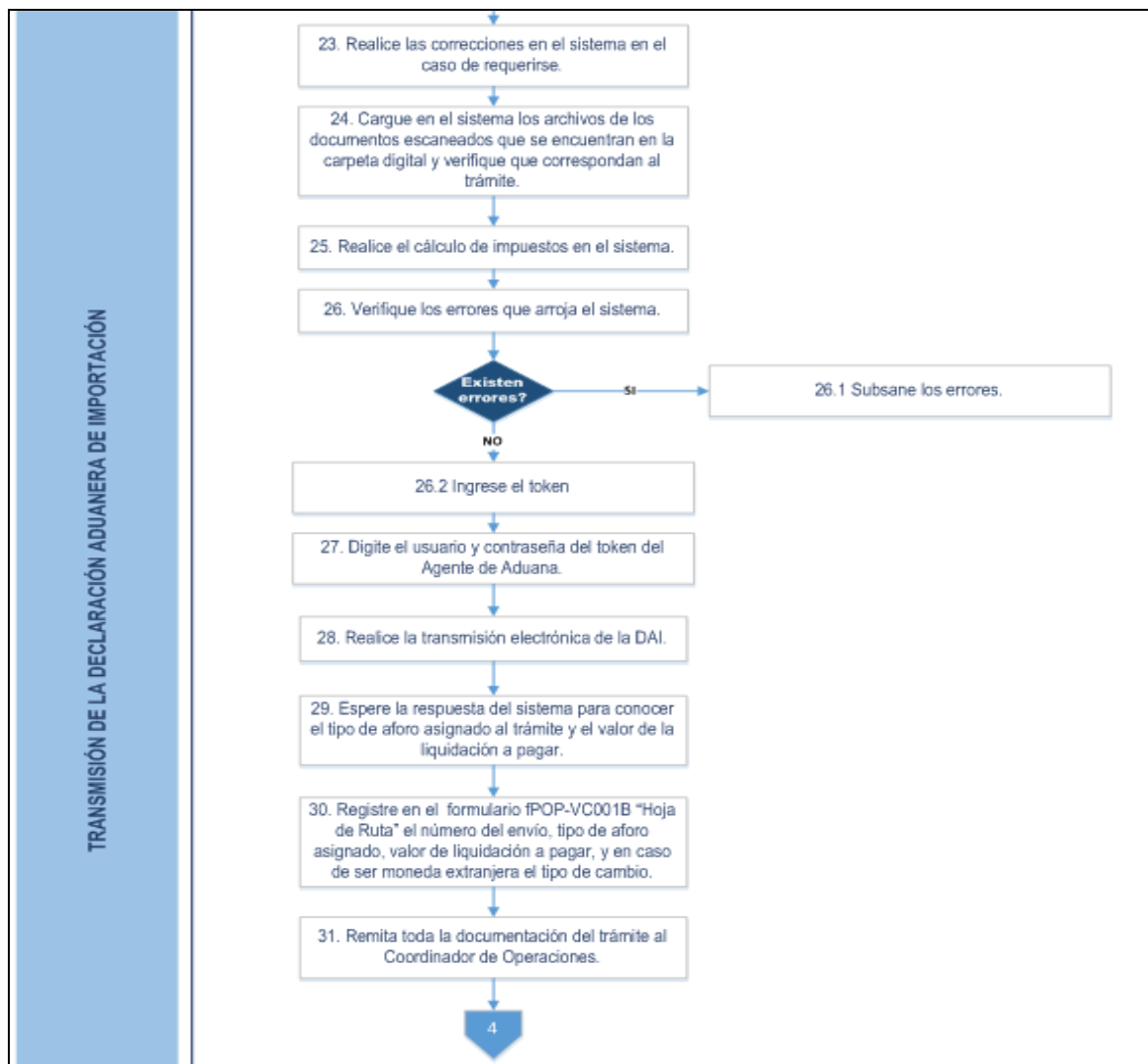
El resultado indica que de las actividades levantadas con este método, el "Pago de los impuestos" es el que tiene un mayor promedio de tiempo en su ejecución, debido que el importador debe poseer los recursos financieros disponibles para

la nacionalización de sus mercancías, y en algunos casos la situación económica afecta pagar a tiempo o extemporáneo los impuestos arancelarios.

Encuesta con información tabulada y analizada por cada una de las preguntas planteadas en la misma.

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA							
PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DEL AGENTE DE ADUANAS VICENTE CUEVA MARIDUEÑA	¿Ha tenido usted inconvenientes en el proceso de nacionalización de mercancías del Agente de Aduana Vicente Cueva Maridueña?	¿Considera usted que el tiempo que demora el proceso de nacionalización de mercancías desde el ingreso al depósito temporal hasta la transmisión de la declaración aduanera de importación es el adecuado?	¿Identifica usted que ocasionen demora en el proceso de nacionalización de mercancías del Agente De Aduana Vicente Cueva Maridueña?	¿Cree usted que los procesos actuales en el área operativa de nacionalización de mercancías son los más eficientes?	¿Cree usted que los problemas logísticos se generan a causa del sistema que maneja el Servicio de Aduanas del Ecuador (SENAE)?	¿Conoce usted si el área Operativa del Agente de Aduana Vicente Cueva Maridueña posee manual de procedimientos?	¿Cree usted que la utilización de un manual de procedimientos generaría una aplicación más eficiente en el proceso de nacionalización de las mercancías?
	1	2	3	4	5	6	7
1	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	NO
2	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ
3	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ
4	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ
5	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	SÍ
6	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	SÍ
7	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ
8	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ
9	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ
10	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ
SÍ	10	4	6	2	5	0	9
NO	0	6	4	8	5	10	1

Diagrama de flujo del proceso propuesto



4. DISCUSIÓN:

4.1 Argumento

Los manuales de procedimientos establecen los actores y sus responsables de una forma específica, con la finalidad de evitar la ejecución de funciones duplicadas u la omisión de actividades claves.

¿Por qué son necesarios los manuales de procedimientos en una organización?

- Facilitan al usuario un sistema referente común y estandarizado.
- Proveen documentación escrita para compartir el conocimiento con todos los usuarios que intervienen.
- Permiten al usuario tener un sistema de archivo con información de fácil uso y alcance.
- Los beneficiarios ejecutan las actividades en base a las especificaciones establecidas por la organización.
- Ahorran tiempo y garantizan una respuesta exacta.
- En lugar de consultar a un subalterno, se revisa el manual y no hay riesgo de que la información sea errada.
- Se emplean como instrumentos de inducción para nuevos empleados.

Los objetivos principales de los manuales de procedimientos son:

- Colaborar para que las actividades se hagan correctamente en base a las directrices dadas.
- Favorece en la optimización de todos los recursos: tiempo, esfuerzos y cumplimiento de las instrucciones.
- Incorporar y escoger es más fácil al tener claro los requerimientos de las actividades establecidas.
- Organizar la elaboración, verificación, aprobación, difusión y uso del mismo.
- Distinguir las responsabilidades de cada área o cargo.
- Facilitar la orientación e información para todos los que interactúan dentro de la empresa.

Adicionalmente se puede indicar que en los objetivos del empleo de los manuales de procedimientos se encuentran la estandarización de las actividades, estableciendo un sistema basado en registros y directrices para lograr las metas deseadas y obtener los resultados adecuados del conjunto de actividades.

Aunque, para lograr la estandarización de las actividades es necesario el cumplimiento de los participantes y la debida aplicación para obtener los resultados deseados, hasta crear la costumbre y que el sistema administrativo dé los resultados deseados.

Es importante indicar que en la gestión del conocimiento los manuales juegan un rol significativo, ya que en conjunto con la experiencia del personal, los manuales refuerzan los conocimientos en la búsqueda constante de la mejora continua.

4.2 Situación de la Compañía

En el caso estudiado, existe la ausencia de un manual de procedimientos para el área operativa de esta Agencia, cuyo efecto se ve reflejado en el manejo de ciertos servicios y en la atención al cliente.

No cuenta con una organización estructural y funcional definida, su personal no ha logrado aún definir bien su rol y funciones de acuerdo a su perfil profesional dentro de la Agencia.

La compañía analizada aplica muy pocos controles internos en el manejo transaccional, siendo su única verificación la de los ingresos (con facturas) con los dineros obtenidos por la prestación del servicio de nacionalización (arqueo), manejándose su verificación manual.

En la Agencia de Aduanas estudiada, no existen manuales de procedimientos que evalúen la gestión normativa, administrativa, operativa y financiera dentro de la misma y que a su vez permita detectar debilidades en torno a la prestación de sus servicios.

4.3 Impacto de la Implementación del Manual

Se estima que generará un impacto positivo. Con la ejecución se logrará mejorar la gestión administrativa y financiera de la Agencia con el fin de reducir los tiempos del proceso y producir mejores beneficios sobre el cliente.

Al analizar el flujograma actual se puede evidenciar que el proceso consta de 41 actividades, mientras que en el flujo propuesto se incrementa a 42 actividades, debido que se optimizan de una forma más adecuada los pasos y se incorporan puntos de control.

Se identificaron los siguientes problemas:

1. No se mantenía un registro electrónico de los trámites que ingresaban a la agencia, sólo se lo llevaba de forma manual, en un libro de trámites recibidos.
2. Retraso en la revisión de la documentación original, debido a que era revisada previamente por el Supervisor de Operaciones.
3. No existe una verificación del documento de transporte para realizar el trámite de visto bueno en la agencia consolidadora y/o naviera, por parte del Mensajero. Algunas empresas consolidadoras y/o navieras, tienen procedimientos internos para proceder con el trámite de visto bueno, por ejemplo: Llevar dos ejemplares originales, el documento de embarque debe estar firmado por el importador y/o Agente de Aduanas. Lo cual al no ser verificada a tiempo causa retraso en el trámite de nacionalización.

Con el manual se otorgaron las siguientes soluciones:

1. Se incorpora la verificación para que en carga en contenedor la naviera emita y notifique al almacén temporal, la Carta de Autorización de Salida (C.A.S).
2. Se plantea el formulario de control que servirá para poseer una base de datos de todos los trámites recibidos con fechas de registro, para su seguimiento y estadísticas con el nombre de "Base de Datos de Trámites Recibidos".
3. Adicionalmente en el manual de procedimientos propuesto se especifican diez puntos de control manual, los cuales están encaminados a evitar re-procesos, a continuación unos ejemplos:
 - a. Controlar de inmediato que la documentación este correcta y completa.
 - b. Que la información que se registra en el sistema concuerde con la documentación física.
 - c. Verificar en el sistema que el trámite vaya al siguiente paso.

5. CONCLUSIÓN:

Con el uso del manual de procedimientos para la Agencia de Aduanas, se implementarán controles de gestión, PCM (Puntos de Control Manual), que deberán ser ejecutados por los actores directos del proceso.

A fin de que se logre cumplir el manual de procedimientos del Agente de Aduanas, es necesario adicionalmente capacitar al personal operativo, a fin de que sean competitivos en sus funciones de trabajo y la calidad de servicio que se necesita implementar, en torno a la nueva imagen que se quiere ante los clientes.

La Agencia de Aduanas debe aplicar un control interno que permita examinar y evaluar el estado del servicio antes y luego de implementar el manual de procedimientos, a fin de obtener resultados claros de la gestión y que así le permita tomar decisiones, en torno a lograr cambios de fondo o forma en la institución.

En la implementación del manual de procedimientos operativos en la Agencia de Aduanas se deberá verificar que el impacto no afecte a la clientela actual, sino más bien que brinde un servicio de calidad en el menor tiempo posible.

El uso del manual deberá ser respaldado por un perfil de puesto, en el que cada colaborador tendrá acceso a revisar de acuerdo a su cargo sus competencias, objetivos y responsabilidades. Este será el inicio para que la Agencia logre la normalización integral de todos sus procesos.

Finalmente, queda comprobado que todas las empresas, independiente de su tamaño, línea de negocio, temporalidad de operación, deben poseer sus manuales de procedimientos y mantenerlos actualizados permanentemente, con

lo cual se corregirán situaciones que las hacen poco productivas, optimizando tiempos y aclarando las actividades de cada uno de los actores, buscando siempre la eficiencia con el menor costo posible.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, F. (2002). *Glosario de Comercio Exterior*. México: Ediciones Fiscales.

Aillón, J. G. (2007). *Lucha contra el fraude*. Lima: Bellido Ediciones E.I.R.L.

Baca, G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántar, E., Prieto, A. M., y otros. (2011). *Administración Integral Hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo Editorial Patria.

(2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. En V (pág. 66). Quito: Registro Suplemento Nro. 351.

Franklin, E. (1998). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.

Heredia, F. (25 de Julio de 2013). *5 pasos para hacer un Manual de Procedimientos*. Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

Herrera, H. (20 de 02 de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

Leira, P. (4 de Febrero de 2013). *Diagrama SIPOC, Herramienta para Descubrir las Posibles Áreas de Mejora*. Obtenido de <https://pedroleira.com/2013/02/04/diagrama-sipoc-herramienta-para-descubrir-las-posibles-areas-de-mejora/>

McDaniel, G. &. (2002). *El Futuro de los Negocios*. México: Thomson.

(2011). Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del COPCI. ECUADOR.

S.A., Jabezstrategia; S.A., Bupartech. (2015). *Fundamentos de Gestión y Automatización de Procesos y Servicios para Servidores Públicos*. Consorcio SPR.

SENAE. (2016). *Acerca de SENAE, Misión Organizacional*. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/ace/mission_vision.action

SENAE. (2012). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Witker, J., & Hernández, L. (2002). *Régimen Jurídico del Comercio Exterior de México*. México: UNAM.