

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE
AGENCIAMIENTO ADUANERO EN LA SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN
ADUANERA ASCOINTER LTDA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**ELIO DE JESÚS CABARCAS GOMEZ
TANIA MARGARITA RICARDO CANO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS
2004**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE
AGENCIAMIENTO ADUANERO EN LA SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN
ADUANERA ASCOINTER LTDA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**ELIO DE JESÚS CABARCAS GOMEZ
TANIA MARGARITA RICARDO CANO**

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador Industrial

Asesora

**CARMEN E. ISAZA SUAREZ
Administradora de Comercio Exterior**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS**

2004

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Primero que todo a Dios por bendecirme con una hermosa familia. Además por entregarme su gran amor y colaborarme y ayudarme a lograr todos los objetivos y metas que hasta el momento he establecido y que me siga ayudando en el futuro.

A la memoria de mi padre, Jaime Ricardo Merlano y a mi madre, Luz Marina Cano por ofrecerme su gran amor, por realizar tantos sacrificios para brindarme una buena educación. También por creer en mi y apoyarme. A mis hermanas, Maria Angélica y Mónica, por su cariño, confianza, animosidad y consideración.

TANIA MARGARITA RICARDO CANO

*A Mi Dios, porque siempre me guía con su sabiduría,
y me fortalece con su poder*

*A mis padres Helio Cabarcas Gómez y Ruth
Gómez Herrera, a mi hermana Laura por su apoyo y ayuda incondicional*

A Tania lo mejor de mi

ELIO DE JESUS CABARCAS GOMEZ

AGRADECIMIENTOS

*Hoy sabemos que las cosas mas valiosas de la vida tienen el precio mas alto,
pues son la recompensa de la fe, el trabajo, la perseverancia y el valor.*

*Les damos las gracias a Dios y a nuestras familias por ayudarnos y apoyarnos
espiritualmente, amorosamente y económicamente para la realización de este
trabajo de grado. A la Universidad de Cartagena, especialmente a los directivos
del programa de Administración Industrial, la asesora de tesis Carmen E. Isaza
Suárez y Directivos y empleados de Ascointer Ltda.. - SIA por colaborarnos y
hacer parte de esta gran aventura que emprendimos con tanto sacrificio y pasión.*

*ELIO DE JESUS CABARCAS GOMEZ
TANIA MARGARITA RICARDO CANO*

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	21
1. DISPOSICIONES GENERALES DE LA INTERMEDIACIÓN ADUANERA	22
1.1 DECLARANTES	22
1.2 INTERMEDIACIÓN ADUANERA	22
1.2.1 Definición	22
1.2.2 Finalidad	23
1.3 SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA	23
1.3.1 Objeto Social	23
1.3.2 Obligaciones de las Sociedades de Intermediación Aduanera	24
1.4 ASPECTOS GENERALES DE LA SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA ASCOINTER-SIA. LTDA	27
1.4.1 Reseña Histórica	27
1.4.2 Misión	28
1.4.3 Visión	28
1.4.4 Servicios	28
1.4.4.1 Intermediación Aduanera de Importación	29
1.4.4.2 Intermediación Aduanera de Exportación	30
1.4.4.3 Intermediación Aduanera de Transito Aduanero	32
1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	32
1.6 COMPARACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD CON OTRAS SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA	38
1.6.1 Indicador de Productividad	41
1.6.2 Indicador de Rendimiento	43
1.6.3 Entrenamiento en una nueva Tecnología	46
1.6.4 Indicador de Tiempo	47
2. ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN Y TRANSITO ADUANERO	50
2.1 IMPORTACIONES	51
2.1.1 Método Actual Detallado	56

2.1.2	Método Propuesto Detallado	57
2.2	EXPORTACIONES	58
2.2.1	Método Actual Detallado	62
2.2.2	Método Propuesto Detallado	63
2.3	TRANSITO ADUANERO	64
2.3.1	Método Actual Detallado	66
2.3.2	Método Propuesto Detallado	66
2.4	REPORTE DE FALLAS, ERRORES, Y SUGERENCIAS	68
2.5	SERVICIO AL CLIENTE	69
3.	ANÁLISIS DE CARGOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	71
3.1	ANÁLISIS DE CARGOS	71
3.2	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	77
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
3.3.1	Organigrama Actual	78
3.3.2	Organigrama Propuesto	79
4.	ASPECTOS LEGALES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN ASCOINTER LTDA	82
4.1	NORMATIVIDAD DE LAS SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA	83
4.2	INFRACCIONES ADUANERAS DE LAS SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA	89
4.2.1	Infracciones Administrativas Y Sanciones Aduaneras en Importación	91
4.2.2	Infracciones Administrativas Y Sanciones Aduaneras en Exportación	93
4.2.3	Infracciones Administrativas Y Sanciones Aduaneras en Transito Aduanero	96
4.3	OTROS ASPECTOS QUE AFECTAN A LAS SIA	97
5.	ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO	101
5.1	COSTOS	101
5.2	BENEFICIOS	101
	CONCLUSIONES	105

RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	113

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Carga de trabajo último trimestre del 2003. Ascointer Ltda. – S.I.A.	36
Tabla 2. Promedio de D.O mensuales. Ascointer Ltda. – S.I.A.	37
Tabla 3. Comparación SIAs, Promedio de D.O mensuales	39
Tabla 4. Comparación SIAs, Relación D.O / Empleados	42
Tabla 5. Comparación SIAs, D.O mensuales ultimo trimestre 2003	43
Tabla 6. Comparación SIAs, Empleados capacitados en Siglo XXI	47
Tabla 7. Comparación SIAs, Tiempo en que se realiza una Importación y una Exportación	48

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Conocimiento del Reglamento Interno	33
Figura 2. Conocimiento de Funciones	33
Figura 3. Conocimiento de Misión y Visión	33
Figura 4. Optimización del Recurso humano	33
Figura 5. Oportunidad de dar ideas y sugerencias	34
Figura 6. Carga de trabajo último trimestre del 2003. Ascointer Ltda. – S.I.A.	36
Figura 7. Comparación SIAs, Promedio de D.O mensuales	40

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de Encuesta a Empleados	114
Anexo B. Resultados de las Encuestas	117
Anexo C. Formato Revisión de documentos de Importación	118
Anexo D. Solicitud de Fondos – Importación	119
Anexo E. Formato de Reconocimiento de mercancías	120
Anexo F. Declaración de Importación	121
Anexo G. Reporte de Despacho	122
Anexo H. Relación Gastos clientes de Ascointer Ltda. – S.I.A.	123
Anexo I. Diagrama de flujo del proceso de Importación. Método Actual	124
Anexo J. Diagrama de flujo del proceso de Importación. Método Propuesto	126
Anexo K. Formato Revisión de documentos de Exportación	128
Anexo L. Solicitud de Fondos – Exportación	129
Anexo M. Planilla de Descargue de Mercancías	130
Anexo N. Diagrama de flujo del proceso de Exportación. Método Actual	131
Anexo O. Diagrama de flujo del proceso de Exportación. Método Propuesto	133
Anexo P. Diagrama de flujo del proceso de transito Aduanero. Método Actual	135
Anexo Q. Diagrama de flujo del proceso de transito Aduanero. Método Propuesto	137
Anexo R. Reporte de fallas, errores y sugerencias	139
Anexo S. Formato de encuestas	140
Anexo T. Formulario para Análisis y Descripción de Cargos	141
Anexo U. Manual de Funciones Propuesto	145
Anexo V. Organigrama Actual	185
Anexo w. Organigrama Propuesto	186
Anexo X. Encuesta a Clientes	187
Anexo Y. Registro de Quejas	188

GLOSARIO

ADUANA DE PARTIDA: Es aquella donde se inicia legalmente un tránsito aduanero.

ADUANA DE PASO: Es cualquier Aduana por donde circulan mercancías en tránsito sin que haya finalizado la modalidad.

ADUANA DE DESTINO: Es aquella donde finaliza la modalidad de tránsito aduanero.

ALMACENAMIENTO: Es el depósito de mercancías bajo el control de la autoridad aduanera en recintos habilitados por la Aduana.

APREHENSION: Es una medida cautelar consistente en la retención de mercancías respecto de las cuales se configure alguno de los eventos previstos en el artículo 502º del presente Decreto.

AUTORIDAD ADUANERA: Es el funcionario público o dependencia oficial que en virtud de la Ley y en ejercicio de sus funciones, tiene la facultad para exigir o controlar el cumplimiento de las normas aduaneras.

AUTORIZACION DE EMBARQUE: Es el acto mediante el cual la autoridad aduanera permite la exportación de mercancías que han sido sometidas al régimen de exportación.

ARIM: Autorización de Retiro e Ingreso de Mercancías.

CARTA DE PORTE: Documento de transporte por vía férrea o por vía terrestre que expide el transportador y que tiene los mismos efectos del conocimiento de embarque.

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE: Es el documento que el transportador marítimo expide como certificación de que ha tomado a su cargo la mercancía para entregarla, contra la presentación del mismo en el punto de destino, a quien figure como consignatario de ésta o a quien la haya adquirido por endoso total o parcial, como constancia del flete convenido y como representativo del contrato de fletamento en ciertos

casos. Los conocimientos de embarque de la carga consolidada los expide el agente de carga internacional.

CONSIGNATARIO: Es la persona natural o jurídica a quien el remitente o embarcador en el exterior envía una mercancía, o a quien se le haya endosado el documento de transporte.

CONTENEDOR: Es un recipiente consistente en una gran caja con puertas o paneles laterales desmontables, normalmente provistos de dispositivos (ganchos, anillos, soportes, ruedas) para facilitar la manipulación y estiba a bordo de un medio de transporte, utilizado para el transporte de mercancías sin cambio de embalaje desde el punto de partida hasta el punto de llegada, cuya capacidad no sea inferior a un metro cúbico.

DECLARANTE: Es la persona que suscribe y presenta una Declaración de mercancías a nombre propio o por encargo de terceros. El declarante debe realizar los trámites inherentes a su despacho.

DECLARACION DE MERCANCÍAS: Es el acto efectuado en la forma prevista por la legislación aduanera, mediante el cual el declarante indica el régimen aduanero que ha de aplicarse a las mercancías y consigna los elementos e informaciones exigidos por las normas pertinentes.

DEPOSITO: Es el recinto público o privado habilitado por la autoridad aduanera para el almacenamiento de mercancías bajo control aduanero. Para todos los efectos se considera como Zona Primaria Aduanera.

DERECHOS DE ADUANA: Son todos los derechos, impuestos, contribuciones, tasas y gravámenes de cualquier clase, los derechos antidumping o compensatorios y todo pago que se fije o se exija, directa o indirectamente por la importación de mercancías al territorio aduanero nacional o en relación con dicha importación, lo mismo que toda clase de derechos de timbre o gravámenes que se exijan o se tasen respecto a los documentos requeridos para la importación o, que en cualquier otra forma, tuvieren relación con la misma. No se consideran Derechos de Aduana, el impuesto sobre las ventas, ni los impuestos al consumo causados con la importación, las sanciones, las multas y los recargos al precio de los servicios prestados.

DESPACHO: Es el cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para destinar las mercancías a un régimen aduanero.

DEX: Declaración de Exportación.

DOCUMENTO DE TRANSPORTE: Es un término genérico que comprende el documento marítimo, aéreo, terrestre o ferroviario que el transportador respectivo o el agente de carga internacional, entrega como certificación del contrato de transporte y recibo de la mercancía que será entregada al consignatario en el lugar de destino y puede ser objeto de endoso.

DOCUMENTOS DE VIAJE: Son el Manifiesto de Carga, con sus adiciones, modificaciones o explicaciones, las guías aéreas, los conocimientos de embarque o cartas de porte, según corresponda, y el documento consolidador de carga y sus documentos hijos, cuando a ello haya lugar.

D.O: De orden. Todos y cada uno de los negocios realizados por la SIA.

DTA: Declaración de Transito Aduanero

EXPORTACIÓN: Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación, además de las operaciones expresamente consagradas como tales en este Decreto, la salida de mercancías a una Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios.

GRAVAMENES ARANCELARIOS: Son los derechos contemplados en el Arancel de Aduanas.

IMPORTACIÓN: Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional.

INFRACCION ADUANERA: Es toda acción u omisión que conlleva la trasgresión de la legislación aduanera.

INSPECCION ADUANERA: Es la actuación realizada por la autoridad aduanera competente, con el fin de determinar la naturaleza, origen, estado, cantidad, valor, clasificación arancelaria, tributos aduaneros, régimen aduanero y tratamiento tributario aplicable a una mercancía. Esta inspección cuando implica el reconocimiento de mercancías, será física y cuando se realiza únicamente con base en la información contenida en la Declaración y en los documentos que la acompañan, será documental.

LEGALIZACIÓN: Declaración de las mercancías que habiendo sido presentadas a la Aduana al momento de su introducción al territorio aduanero nacional, no han acreditado

el cumplimiento de los requisitos para su legal importación, permanencia o libre disposición.

LEVANTE: Es el acto por el cual la autoridad aduanera permite a los interesados la disposición de la mercancía, previo el cumplimiento de los requisitos legales o el otorgamiento de garantía, cuando a ello haya lugar.

MANIFIESTO DE CARGA: Es el documento que contiene la relación de todos los bultos que comprenden la carga, incluida la mercancía a granel, a bordo del medio de transporte y que van a ser cargados o descargados en un puerto o aeropuerto, excepto los efectos correspondientes a pasajeros y tripulantes y que el capitán o conductor de dicho medio debe entregar con su firma a la autoridad aduanera.

MEDIO DE TRANSPORTE: Es cualquier nave, aeronave, vagón de ferrocarril o vehículo de transporte por carretera, incluidos los remolques y semiremolques cuando están incorporados a un tractor o a otro vehículo automóvil, que movilizan mercancías.

MERCANCÍA: Es todo bien clasificable en el Arancel de Aduanas, susceptible de ser transportado y sujeto a un régimen aduanero.

MERCANCIA DECLARADA: Es la mercancía nacional o extranjera que se encuentra descrita en una Declaración de Exportación, de Tránsito Aduanero o de Importación.

MERCANCIA NACIONALIZADA: Es la mercancía de origen extranjero que se encuentra en libre disposición por haberse cumplido todos los trámites y formalidades exigidos por las normas aduaneras.

OPERACION DE TRANSITO ADUANERO: Es el transporte de mercancías en tránsito aduanero de una Aduana de Partida a una aduana de destino.

PLANILLA DE ENVIO: Es el documento que expide el transportador, mediante el cual se autoriza, registra y ampara el traslado de la carga bajo control aduanero, del lugar de arribo hacia un depósito habilitado o a una Zona Franca ubicados en la misma jurisdicción aduanera. Cuando la responsabilidad del transportador marítimo se extingue con el descargue de la mercancía en el muelle, la Planilla de Envío será elaborada por la autoridad aduanera.

PROCESO DE IMPORTACIÓN: Es aquel que se inicia con el aviso de llegada del medio de transporte y finaliza con la autorización del levante de la mercancía, previo el pago de los tributos y sanciones, cuando haya lugar a ello. Igualmente finaliza con el vencimiento de los términos establecidos en este Decreto para que se autorice su levante.

RECONOCIMIENTO DE LA MERCANCÍA: Es la operación que pueden realizar las Sociedades de Intermediación Aduanera, previa a la presentación y aceptación de la Declaración de Importación, con el objeto de verificar la cantidad, peso, naturaleza y estado de la mercancía, así como los elementos que la describen.

SIDUNEA: Sistema Informatico Aduanero.

SYGA: Sistema de Información y Gestión Aduanera

TRANSITO ADUANERO: Es el régimen aduanero que permite el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una Aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional. En este régimen se pueden dar las modalidades de tránsito, cabotaje y trasbordo.

TRIBUTOS ADUANEROS: Esta expresión comprende los derechos de aduana y el impuesto sobre las ventas.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se observa el papel fundamental que juega el comercio exterior tanto en nuestro país como en el resto del mundo. Es por esto, que en busca de la aplicación de técnicas modernas de comercio competitivo, el gobierno colombiano expidió el decreto 2685 de 1999, procurando que la legislación vigente constituya una valiosa herramienta para brindar transparencia, claridad, celeridad y certeza a los usuarios del comercio exterior.

Con el fin de facilitarles a los particulares el cumplimiento de las normas legales en cualquier procedimiento aduanero, fueron creadas las Sociedades de Intermediación Aduanera, quienes son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para ejercer la intermediación aduanera. Por esto es fundamental que este tipo de sociedades enmarquen sus funciones en la eficiencia y en la competitividad exigidas por el mercado en que se desenvuelven.

La empresa ASCOINTER LTDA, es una SIA que realiza diariamente muchas actividades de agenciamiento aduanero, algunas de estas actividades presentan fallas de tipo humano, técnico y logístico, así como problemas de gestión los cuales ocasionan que la empresa pierda clientes y por lo tanto su imagen se vea disminuida principalmente por los errores y costos que conlleva una errada práctica de las actividades de control y seguimiento.

1. DISPOSICIONES GENERALES DE LA INTERMEDIACIÓN ADUANERA

1.1 DECLARANTES

De conformidad con el artículo 10 del decreto 2685 de 1.999, son declarantes ante la autoridad aduanera, con el objeto de adelantar los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero, las Sociedades de Intermediación Aduanera, quienes actúan en nombre y por encargo de los importadores y exportadores.

Los Almacenes Generales de Depósito, sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, podrán actuar como Sociedades de Intermediación Aduanera, respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en el documento de transporte, siempre que hubieren obtenido la autorización para ejercer dicha actividad por parte de la DIAN, sin que se requiera constituir una nueva sociedad dedicada a ese único fin.

1.2 INTERMEDIACIÓN ADUANERA

1.2.1 Definición. “La Intermediación Aduanera es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las Sociedades de Intermediación Aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

La Intermediación Aduanera constituye una actividad auxiliar de la función pública aduanera, sometida a las regulaciones especiales establecidas en el Decreto 2685 de diciembre 24 de 1999.”¹

1.2.2 Finalidad. “La Intermediación Aduanera tiene como fin principal colaborar con las autoridades aduaneras en la recta y cumplida aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior, para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás procedimientos o actividades derivados de los mismos.”²

1.3 SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA

“Las Sociedades de Intermediación Aduanera son las personas jurídicas autorizadas por la DIAN para ejercer la Intermediación Aduanera y cuyo objeto social principal es el ejercicio de dicha actividad.”³

1.3.1 Objeto Social. “Las Sociedades de Intermediación Aduanera deberán prever en su estatuto social que la persona jurídica se dedicará principalmente a la actividad de la Intermediación Aduanera.

Igualmente estas sociedades deberán agregar a su razón o denominación social, la expresión "Sociedad de Intermediación Aduanera" o la abreviatura "S.I.A."

Bajo ninguna circunstancia las Sociedades de Intermediación Aduanera podrán

¹ DIAN. Estatuto Aduanero. Decreto 2685 de 1999. Artículo 12 p. 32.

² Ibid., Artículo 13 p. 32

³ Ibid., Artículo 14 p. 32

realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías.”⁴

1.3.2 Obligaciones de las Sociedades de Intermediación Aduanera. Según el Artículo 26 del decreto 2685 de 1.999, las Sociedades de Intermediación Aduanera en ejercicio de su actividad, tendrán las siguientes obligaciones:

a) Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la DIAN;

b) Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en las declaraciones de importación, exportación, tránsito y demás documentos transmitidos electrónicamente al sistema informático aduanero o suscritos en desarrollo de la actividad de Intermediación Aduanera, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 22^o del Decreto 2685 de 1999;

c) Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 2685 de 1999;

d) Tener al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, todos los documentos soporte requeridos para amparar las mercancías cuyo despacho se solicita;

⁴ Ibid., Artículo 15 p. 32

- e)** Conservar a disposición de la autoridad aduanera original de las declaraciones de importación, de valor, de exportación o de tránsito aduanero, de los recibos oficiales de pago en bancos y demás documentos soporte, durante el término previsto legalmente;

- f)** Registrar en el original de cada uno de los documentos soporte el número y fecha de la Declaración de Importación a la cual corresponde;

- g)** Utilizar el código de registro de la sociedad para adelantar trámites y refrendar documentos ante la DIAN;

- h)** Contar con los equipos e infraestructura de computación, informática y comunicaciones y garantizar la actualización tecnológica requerida por la DIAN, para la presentación y transmisión electrónica de las declaraciones relativas a los regímenes aduaneros y los documentos e información que dicha entidad determine;

- i)** Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera;

- j)** Permitir, facilitar y colaborar con la práctica de las diligencias ordenadas por la autoridad aduanera;

k) Expedir el carné a todos sus representantes y auxiliares acreditados para actuar ante las autoridades aduaneras, de acuerdo con las características y estándares técnicos definidos por la DIAN y utilizarlo solo para el ejercicio de la actividad para la cual se encuentran autorizados;

l) Actuar de manera eficaz y oportuna en el trámite de las operaciones de importación, exportación y tránsito ante la autoridad aduanera;

m) Informar a la autoridad aduanera sobre los excesos de mercancías encontrados con ocasión del reconocimiento físico de las mismas, respecto de las relacionadas en la factura y demás documentos soporte, o mercancías distintas de las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel;

n) Mantener permanentemente informada a la DIAN sobre sus representantes y auxiliares acreditados para actuar ante las autoridades aduaneras e informar dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a que se produzca el hecho, vía fax o correo electrónico y por correo certificado a la dependencia competente de la DIAN, sobre su vinculación, desvinculación o retiro;

o) Destruir los carnés que identifican a los representantes o auxiliares de la Sociedad de Intermediación Aduanera ante la DIAN, cuando hayan sido desvinculados de la misma o una vez quede en firme el acto administrativo que haya impuesto sanción de cancelación de la autorización como Sociedad de

Intermediación Aduanera, o cuando no se obtenga la renovación de la autorización;

p) Ejercer las actividades de intermediación en jurisdicciones aduaneras donde la sociedad tenga autorización para actuar y cuente con representantes y auxiliares acreditados para tales efectos y,

q) Iniciar actividades sólo después de aprobada la garantía requerida por las disposiciones legales.

1.4 ASPECTOS GENERALES DE LA SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA ASCOINTER-SIA. LTDA

1.4.1 Reseña Histórica. La empresa ASCOINTER LTDA. - S.I.A. es una SIA dedicada a actividades de agenciamiento aduanero. Fue creada en abril de 1993 como una agencia de aduanas en medio de la apertura económica, buscando satisfacer parte de la demanda de servicios de agenciamiento aduanero resultante de la eliminación de restricciones para el intercambio comercial en el país. En el año de 1994 por medio del decreto 2532 fue creada la figura de Sociedad de Intermediación Aduanera, constituyéndose así ASCOINTER LTDA SIA.

Ascointer Ltda. - S.I.A., maneja los regímenes aduaneros de Importación, Exportación, Tránsito Aduanero, entre otros.

A lo largo del tiempo en busca de afianzamiento en el mercado han ido incorporando nuevos servicios que brinden mayor solidez y confianza, tanto a la empresa como a los clientes.

La ubicación de esta empresa en la ciudad de Cartagena en el barrio Manga Cr.24 #28-59, es considerada estratégica para el buen desarrollo de todos sus procedimientos, debido a su cercanía a los puertos y a la DIAN.

1.4.2 Misión. Ascointer Ltda. - S.I.A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de intermediación aduanera, y asesoría en todo lo relacionado con el comercio exterior colombiano en la forma mas oportuna, eficiente y confiable posible; cumpliendo estrictamente con los aspectos legales establecidos en la legislación aduanera; y manteniendo dentro de un marco de respeto y cumplimiento, a la mejor relación comercial con sus clientes y proveedores.

1.4.3 Visión. Consolidarse como una de las mejores Sociedades de Intermediación Aduanera, de asesoría y de operaciones complementarias del comercio exterior que presta los servicios en Cartagena; y ampliar su cobertura a nivel nacional bajo unos estándares de calidad, seguridad y eficiencia; que garanticen el mejor servicio a sus clientes.

1.4.4 Servicios. La empresa Ascointer Ltda. - S.I.A. maneja los regímenes aduaneros de Importación, Exportación, Tránsito Aduanero, entre otros.

Entre los servicios más importantes están:

1.4.4.1 Intermediación Aduanera de Importación. El objetivo de la Intermediación Aduanera de Importaciones ofrecido por Ascointer Ltda. - S.I.A., es facilitar la introducción de mercancías al territorio nacional previo el lleno de los requisitos legales, para su libre circulación dentro del territorio colombiano, y representar los intereses del Importador ante la DIAN, el Ministerio de Comercio Exterior, Sociedades Portuarias y otras entidades, a demás de ofrecer los servicios adicionales de:

a. Registro y/o licencias de importación

Para garantizar la veracidad de la información y así cumplir con los documentos requeridos para realizar los trámites de desaduanamiento Aduanero de las mercancías.

b. Reconocimiento de mercancías

El objetivo del servicio de Reconocimiento de Mercancías es establecer la concordancia entre lo relacionado en la documentación y la mercancía realmente despachada, con el fin de detectar posibles diferencias (peso, cantidad, clase de mercancía), tomar medidas del caso para proceder de acuerdo con la legislación aduanera vigente, y prevenir que a los clientes les sean aprehendidas sus cargas.

c. Introducción de mercancías a zonas francas

Este servicio busca permitir al sector importador colombiano gozar de los beneficios que contempla la legislación de comercio exterior para los usuarios de Zonas Francas.

d. Permisos previos

El objeto del servicio de obtención de permisos previos que presta Ascointer Ltda. - S.I.A., es el permiso previo para importar un bien sujeto a control por parte de las entidades oficiales y evitar demoras en los procesos.

e. Clasificación arancelaria

El objetivo de este servicio es asignar la Subpartida arancelaria única e inequívoca a los productos objetos de Importación con el fin de garantizar al cliente el pago correcto de los tributos o el recibo de incentivos a que haya lugar.

f. Fotocopias documentos de operaciones aduaneras

El objetivo de este servicio es suministrar fotocopias de los originales de las Declaraciones y demás documentos soportes de los expedientes de las operaciones de Intermediación Aduanera de Importación en los términos de tiempo determinados para tal fin.

1.4.4.2 Intermediación Aduanera de Exportación. El objetivo es facilitar la salida de mercancías del territorio Aduanero Colombiano, representando los intereses del exportador ante la DIAN, el ministerio de Comercio Exterior y otras entidades. Para llevar a cabo esta intermediación presta los siguientes servicios:

a. Certificado de origen

El objetivo del servicio de obtención del certificado de origen es entregar la prueba documental expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de que la

mercancía objeto de exportación es originaria de Colombia, con el fin de que el importador en el exterior se beneficie de las preferencias establecidas.

b. Introducción de mercancías a zonas francas

Este servicio busca permitir al sector exportador colombiano gozar los beneficios que contempla la legislación de comercio exterior para los usuarios de Zona Francas.

c. Permisos previos

El objeto del servicio de obtención de permisos previos que presta Ascointer Ltda. - S.I.A., es el permiso previo para exportar un bien sujeto a control por parte de las entidades oficiales y evitar demoras en los procesos.

d. Clasificación arancelaria

El objetivo de este servicio es asignar la subpartida arancelaria única e inequívoca a los productos objetos de Exportación con el fin de garantizar al cliente el pago correcto de los tributos o el recibo de incentivos a que haya lugar.

e. Consultorias en comercio exterior

Busca asesorar al cliente en cuanto a las alternativas legales para llevar a cabo operaciones o proyectos especiales, diseñando mecanismos necesarios para defender sus intereses ante el estado o ante particulares.

f. Fotocopias documentos de operaciones aduaneras

El objetivo de este servicio es suministrar fotocopias de los originales de las Declaraciones y demás documentos soportes de los expedientes de las operaciones de Intermediación Aduanera de Exportación en los términos de tiempo determinados para tal fin.

1.4.4.3 Intermediación Aduanera de Transito Aduanero. El objetivo es facilitar el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una Aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional.

1.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Inicialmente para conocer mas a fondo la situación de la empresa fue necesario realizar ciertas actividades que permitieran obtener una información sólida acerca de la realidad de la empresa, entre éstas actividades están:

- **Encuestas (Ver anexo A):** Realizada a cada uno de los empleados, con el objeto de tener un concepto claro de la situación real de la empresa y la concepción del entorno laboral percibido por todos los integrantes de la organización. Los resultados de esta encuesta se encuentran en los anexos (Ver anexo B), algunos de estos se reflejan en las siguientes figuras:

Figura 1. Conocimiento del Reglamento Interno

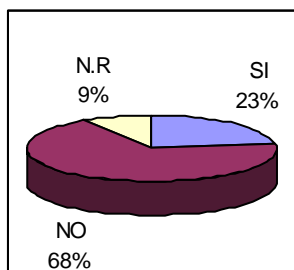


Figura 2. Conocimiento de funciones

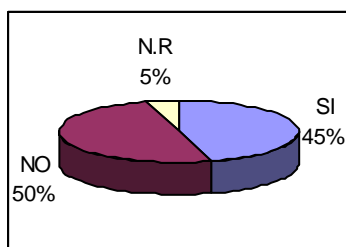


Figura 3. Conocimiento de Misión y Visión

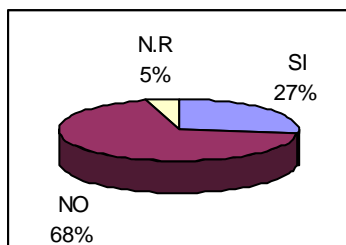


Figura 4. Optimización del Recurso Humano

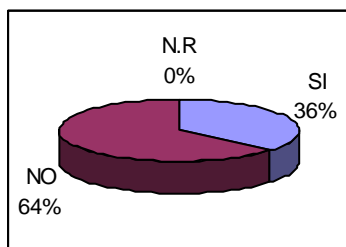
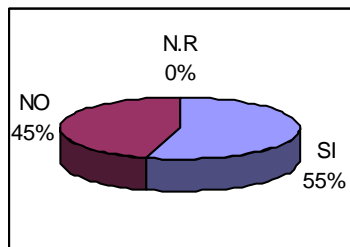


Figura 5. Oportunidad de dar ideas y sugerencias



- **Entrevistas Personales:** Realizada al personal administrativo con el objetivo de tener información sobre aspectos relacionados con la dirección de la empresa, consideraciones sobre las actividades y cargos en Ascointer Ltda. - S.I.A. y aclaraciones sobre dudas respecto a ciertos resultados obtenidos en las encuestas.
- **Observación directa:** Fue necesario estar presentes en varias jornadas laborales para concebir una noción clara del ambiente laboral.

Al evaluar la información obtenida con los medios expuestos anteriormente se pudo constatar que:

- a. No hay claridad en las funciones que debía desempeñar algunos cargos. (ver figura 2)
- b. No existía un manual de funciones en la empresa.
- c. Al no existir claridad en las funciones muchas no se estaban realizando de la manera mas adecuada, disminuyendo la eficiencia de los procedimientos
- d. No existe un departamento de Recursos Humanos. (ver figura 4)

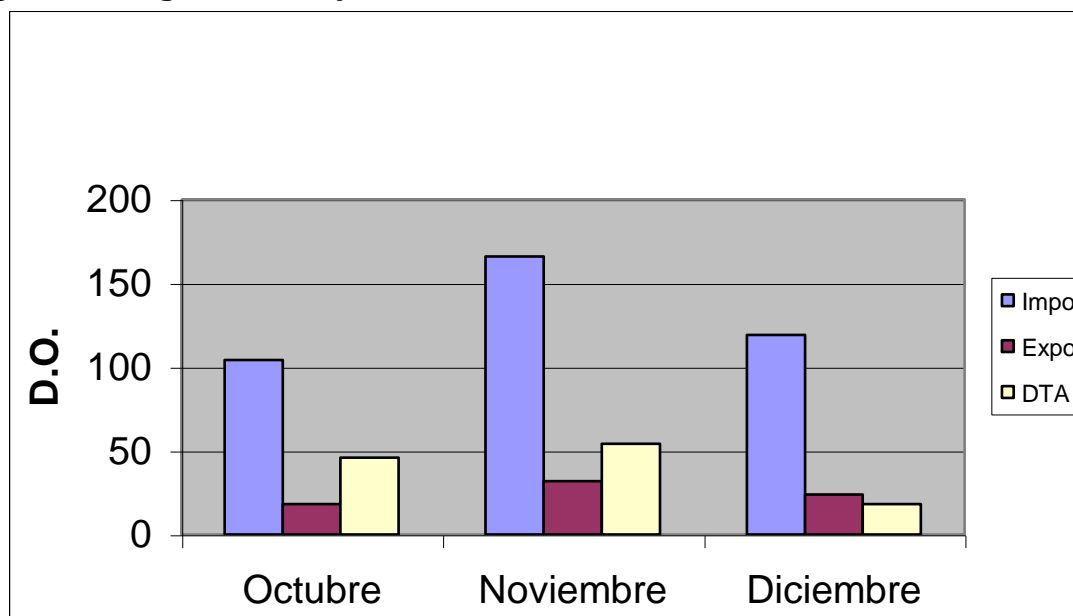
- e. No hay conocimiento del Reglamento Interno, Misión y Visión de la empresa. (ver figuras 1 y 3)
- f. No hay sentido de pertenencia en algunos empleados hacia a la empresa. Esto se deduce de los resultados obtenidos de preguntas realizadas en la encuesta como ¿Cree que la empresa vela por su bienestar?, ¿Considera que la empresa donde trabaja tiene asegurado su futuro?, ¿Satisface sus expectativas laborales dentro del campo donde se esta desempeñando actualmente?, las cuales en su gran mayoría obtuvieron respuestas negativas (ver Anexo B).
- g. Existe poca capacitación hacia los empleados de la empresa.
- h. No se maneja un sistema de sugerencias, errores y fallas. (ver figura 5)
- i. No se cuenta con el personal de mantenimiento optimo para ciertas herramientas. Esto se ve reflejado en la pregunta realizada en la encuesta ¿Cree usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para realizar su labor?, a la cual muchos empleados dieron respuesta negativa argumentando mal estado en equipos de oficina.
- j. Incomodidad en algunos puestos de trabajo.
- k. Deficiencias en el proceso de selección de personal.

Cargas de Trabajo. Se toma como carga de trabajo la cantidad de negocios o D.O efectuados en un periodo de tiempo determinado. Se tuvieron en cuenta las correspondientes al último trimestre del 2003. A continuación se relacionan el número de Importaciones, Exportaciones y Tránsitos Aduaneros en este periodo:

Tabla 1. Carga de Trabajo Último Trimestre del 2003. Ascointer Ltda. – S.I.A.

Régimen	Octubre	Noviembre	Diciembre
Importaciones	104	166	119
Exportaciones	18	32	24
DTA	46	54	18
Totales	168	252	161

Figura 6. Carga de Trabajo Último Trimestre del 2003. Ascointer Ltda. – S.I.A.



El promedio de negocios mensuales realizados por esta SIA en el último trimestre del 2003 es:

Tabla 2. Promedio de D.O mensuales. Ascointer Ltda. – S.I.A.

Régimen	D.O.
Importaciones	130
Exportaciones	25
DTA	39
Totales	194

Como se puede observar en la figura 6 las importaciones representan la mayoría de los negocios realizados por Ascointer Ltda. - S.I.A. Igualmente, se puede ver que la demanda de servicios puede tener cierta variación de un mes a otro, por esto Ascointer Ltda. - S.I.A. debe ser capaz de afrontar cualquier variación de la demanda, lo cual se puede realizar teniendo datos estadísticos sobre las demandas en diferentes tiempos, que le permitan hacer programaciones y planes en busca de la mayor eficiencia y un mejor servicio.

La capacidad de servicio en una empresa como Ascointer Ltda. - S.I.A. depende no sólo del tiempo y de la ubicación sino también del personal. A diferencia de una empresa manufacturera, la capacidad de Ascointer Ltda. - S.I.A. tiene que estar disponible para producir los servicios en el momento que lo requiera un cliente, pues los servicios no pueden almacenarse para un uso posterior.

1.6 COMPARACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD CON OTRAS SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA

“La Productividad es la forma de utilización de los factores de la producción en la generación de bienes y servicios”.⁵ Es por esto que cuando se habla de mejorar los niveles de productividad implícitamente se piensa en aumentar la eficiencia con que son utilizados los recursos.

“Un indicador es aquel que evalúa e informa sobre el comportamiento de una variable en un periodo específico de tiempo y permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el proceso evaluado. Además constituyen una medida de un factor crítico de éxito y cuando se les monitorea y actúa sobre ellos identificarán oportunidades de mejora del proceso”.⁶

Esta comparación se realiza con algunas de las SIAs más importantes de la ciudad de Cartagena, como son:

- **Aduanas Hubemar S.A. S.I.A.**, está ubicada en el barrio Manga cr. 23 # 25-170, su número de empleados es de 40, está funcionando desde el año 1978 y tiene sedes en la ciudad de Bogotá, Barranquilla y Cartagena.
- **Aduanas Gama S.I.A.**, ubicada en el barrio Getsemani cl 24 # 8-B-39 fue creada en el año de 1981, tiene 65 empleados, tiene sedes en Barranquilla, Santa Marta y Buenaventura. Las mercancías que

⁵ RAMÍREZ, Ernesto. Productividad Base de la Competitividad. México: Limusa. 1998. p. 24

⁶ CD-ROM: Memorias de Encuentro de Comercio Exterior y Logística. Medellín. Junio 2004

generalmente importan son plásticos, laminados, plaguicidas y en general productos químicos. Las exportaciones se refieren a productos de papelería, tejas de barro y productos químicos.

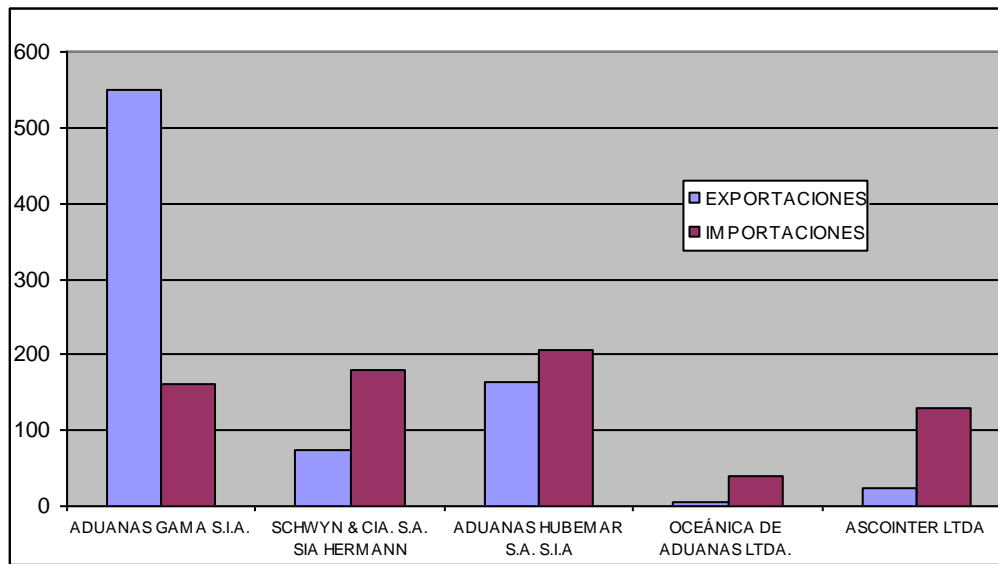
- **Schwyn & Cia. S.A. SIA Hermann**, se encuentra ubicada en el edificio Chambacú Business Center piso 6. Fue creada en el año 1972 y cuenta con 36 empleados. Las principales mercancías que se importan son los repuestos automotriz, equipos pesados y productos alimenticios de consumo masivo.
- **Oceánica de Aduanas Ltda.**, ubicada en el barrio Bosque Dg. 21 # B-47 A-23 fue creada en 1971. Dispone de 11 empleados en la ciudad de Cartagena y cuenta con 25 empleados ubicados en las ciudades de Cúcuta, Ipiales, Buenaventura, Cali y Medellín.

Entre los aspectos que se tuvieron en cuenta para realizar esta comparación están el número de D.O promedio mensuales de importación y exportación, los años que llevan en el mercado, su ubicación en la ciudad de Cartagena, el número de empleados, entre otros. A continuación se presenta dicha comparación:

Tabla 3. Comparación SIAs, promedio D.O mensuales

SIA	Número de Empleados	D.O. EXPORTACIÓN	D.O. IMPORTACION
ADUANAS GAMA S.I.A.	65	550	160
SCHWYN & CIA. S.A. SIA HERMANN	36	73	180
ADUANAS HUBEMAR S.A. S.I.A	40	165	205
OCEÁNICA DE ADUANAS LTDA.	11	4	39
ASCOINTER LTDA	22	25	130

Figura 7. Comparación SIAs, promedios de D.O mensuales



La Tabla 3 muestra el promedio de D.O mensuales en importaciones y exportaciones, lo que permite tener una visión de las diferencias en el número de negocios efectuados por estas SIAs mensualmente.

Se observa que Ascointer Ltda. - S.I.A. realiza aproximadamente 25 negocios de exportación mensuales, ocupando el cuarto lugar entre las SIAs comparadas; en primer lugar encontramos a Aduanas Gama S.I.A. con 550 D.O., seguida de Schwyn & Cia. S.A. SIA Hermann con 73 D.O. de exportación.

La cantidad de D.O en exportación de Aduanas Gama S.I.A. pueden ser producto del reconocimiento que tiene en el mercado por sus 22 años de trayectoria y de su despliegue en otras ciudades del país; además posee en Cartagena 65 empleados que permiten atender la gran demanda de los clientes exportadores. Mientras que Ascointer Ltda. - S.I.A. viene funcionando desde hace 11 años

aproximadamente, posee 22 empleados y tiene otra sede en el Puerto de Buenaventura, estos aspectos pueden influir en que ésta sea menos conocida y tenga un menor número de D.O.

En cuanto a las importaciones se encuentra en primera posición a Aduanas Hubemar S.A. S.I.A. con 205 D.O, seguida de las SIAs Schwyn & Cia. S.A. SIA Hermann con 180 D.O., Aduanas Gama S.I.A. con 160 y Ascointer Ltda. - S.I.A. con 130 D.O., ocupando en este caso el 4to lugar, siguiendo a continuación Oceánica de Aduanas Ltda. con 39 D.O. de importación.

Aduanas Hubemar es una SIA que está en el mercado desde 1978, lo cual le ha permitido ocupar un lugar importante dentro de la ciudad; Igual que Ascointer Ltda. - S.I.A., se encuentra ubicada en el barrio Manga, esta ubicación es considerada estratégica al encontrarse cerca de los puertos y de la DIAN, permitiendo en muchos casos mayor agilidad en los trámites. El hecho de que esta SIA realice un mayor número de negocios, no significa que Ascointer Ltda. - S.I.A. sea menos eficiente, pues con menos empleados Ascointer Ltda. - S.I.A. realiza un número representativo de D.O en importaciones.

1.6.1 Indicador de Productividad. Este indicador mide la eficiencia en el uso de los recursos en la operación. Las mediciones parciales se corresponden con la relación: producción / insumo, donde se determina la relación con un determinado insumo. Para este caso se tuvo en cuenta el recurso humano, ya que es el recurso que mas variaciones tiene entre todas las SIAs y a su vez es el mas representativo de todos.

Este indicador se obtiene relacionando el promedio de D.O mensuales con el número de empleados de cada SIA, así:

Tabla 4. Comparación SIAs, Relación D.O / Empleados

SIA	D.O / Empleados
ADUANAS GAMA S.I.A.	10.92
SCHWYN & CIA. S.A. SIA HERMANN	7.02
ADUANAS HUBEMAR S.A. S.I.A	9.25
OCEÁNICA DE ADUANAS LTDA.	4
ASCOINTER LTDA	7.04

Con estos datos se puede observar la distribución de la cantidad de D.O realizados mensualmente entre el número de empleados de cada una de las SIAs. Este margen permite ver qué tan eficiente es cada SIA según la cantidad de empleados que tengan, por ejemplo en Aduanas Gama S.I.A. aproximadamente cada empleado realiza mensualmente 11 D.O, mientras que para Ascointer Ltda. - S.I.A. y Schwyn & Cia. S.A. SIA Hermann son 7 D.O por empleado. Estos datos no quieren decir que cada trabajador de la empresa realiza individualmente los D.O, pues realmente, varios trabajadores participan en la realización de cada negocio; lo que se busca es mostrar que aunque algunas empresas tengan mayor número de trabajadores, tienen rendimientos proporcionales a otras SIAs que tienen menor número de empleados. Este es el caso de Ascointer Ltda. - S.I.A. que con un número menor de empleados presenta una productividad igual que Schwyn & Cia. S.A. SIA Hermann que posee mayor número de trabajadores. En el caso de Aduanas Gama S.I.A. vemos que además de poseer mayor número de empleados que Ascointer Ltda. - S.I.A., presenta una productividad superior,

pues sí distribuimos la cantidad de D.O realizados mensualmente entre el número de empleados vemos que esta relación es de 11 D.O por empleados. De igual forma Ascointer Ltda. - S.I.A. puede aumentar su productividad con el número de trabajadores que posee, siendo necesario revisar el desarrollo de los procedimientos y conocimiento de éstos por parte de los empleados y realizar los cambios requeridos.

1.6.2 Indicador de Rendimiento. Este indicador puede ser fijado como una meta interna de la organización. Necesita siempre para su comparación niveles de referencias, que determinen compromisos de cantidad. Se obtiene relacionando la producción real de un determinado periodo con el nivel esperado o estándar. En este caso se toma como producción el número de D.O mensuales de cada SIA en el último trimestre del 2003; como medida de referencia se toma el promedio de D.O mensuales.

En la tabla 5 se muestra el número de D.O mensuales de cada SIA en comparación, durante el ultimo trimestre del 2003.

Tabla 5. Comparación SIAs, D.O mensuales ultimo trimestre 2003

SIA	Octubre		Noviembre		Diciembre	
	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP
ADUANAS GAMA S.I.A.	142	493	171	605	167	552
SCHWYN & CIA. S.A. SIA HERMANN	156	58	203	85	181	76
ADUANAS HUBEMAR S.A. S.I.A	198	133	213	215	204	147
OCEÁNICA DE ADUANAS LTDA.	39	4	35	3	43	5
ASCOINTER LTDA	104	18	166	32	119	24

A continuación se muestran los resultados del Indicador de rendimiento:

- **ADUANAS GAMA S.I.A.**

Medida de Referencia: 710 D.O mensuales

D.O Mensuales: D.O Importaciones + D.O Exportaciones

Indicador de Rendimiento: D.O mensuales / medida de referencia

Octubre: $635 / 710 = 0.89$ (1- 0.89= 0.11) Esto significa que hubo una disminución del 11% con relación al nivel estándar.

Noviembre: $776 / 710 = 1.09$ Hubo un aumento del 9% con relación al nivel estándar

Diciembre: $719 / 710 = 1.01$ Aumentó el 1% con relación al nivel estándar.

- **SCHWYN & CIA. S.A. SIA HERMANN**

Medida de Referencia: 253 D.O mensuales

D.O Mensuales: D.O Importaciones + D.O Exportaciones

Indicador de Rendimiento: D.O mensuales / medida de referencia

Octubre: $214 / 253 = 0.84$ (1- 0.84= 0.16) Esto significa que hubo una disminución del 16% con relación al nivel estándar.

Noviembre: $288 / 253 = 1.13$ Aumentó el 13% con relación al nivel estándar.

Diciembre: $257 / 253 = 1.01$ Un aumento del 1% con relación al nivel estándar.

- **ADUANAS HUBEMAR S.A. S.I.A**

Medida de Referencia: 370 D.O mensuales

D.O Mensuales: D.O Importaciones + D.O Exportaciones

Indicador de Rendimiento: D.O mensuales / medida de referencia

Octubre: $331 / 370 = 0.89$ Hubo una disminución del 11% con relación al nivel estándar.

Noviembre: $428 / 370 = 1.15$ Aumentó el 15% con relación al nivel estándar.

Diciembre: $351 / 370 = 0.94$ Hubo una disminución del 6% con relación al nivel estándar.

- **OCEÁNICA DE ADUANAS LTDA.**

Medida de Referencia: 43 D.O mensuales

D.O Mensuales: D.O Importaciones + D.O Exportaciones

Indicador de Rendimiento: D.O mensuales / medida de referencia

Octubre: $43 / 43 = 1$ No hubo variación respecto al nivel estándar.

Noviembre: $38 / 43 = 0.88$ Disminuyó el 12% con relación al nivel estándar.

Diciembre: $48 / 43 = 1.11$ Aumentó el 11% con relación al nivel estándar

- **ASCOINTER LTDA**

Medida de Referencia: 155 D.O mensuales

D.O Mensuales: D.O Importaciones + D.O Exportaciones

Indicador de Rendimiento: D.O mensuales / medida de referencia

Octubre: $122 / 155 = 0.78$ Disminuyó el 22% con relación al nivel estándar.

Noviembre: $198 / 155 = 1.27$ Aumentó el 27% con relación al nivel estándar.

Diciembre: $143 / 155 = 0.92$ Disminuyó el 8%.

Este indicador le permite a las SIAs ver la variación en el número de negocios respecto al nivel estándar.

1.6.3 Entrenamiento en una nueva tecnología. Este indicador conlleva a el siguiente patrón de medida: El grado de especialidad de los conocimientos o estudios y la actualización y capacitación técnica que se le de a los empleados en nuevos procesos o tecnologías que contribuyan al buen desarrollo de las actividades de la SIA.

“La capacitación es una acción planeada sistemática y específica, que se realiza en la empresa para mantener, cambiar o desarrollar nuevos conocimientos, habilidades o intereses relevantes para el trabajo y para la calidad de vida en el trabajo. Su acción tiene efecto directo sobre los determinantes del desempeño.”⁷

En este caso se compara el número de empleados que se capacitaron en la implementación del SIGLO XXI. En la siguiente tabla se muestra esas cifras.

⁷ TORO, Fernando. Desempeño y Productividad. Medellín: CINCEL Ltda.. 1992. p 314.

Tabla 6. Comparación SIAs, Número de Empleados Capacitados en SIGLOXXI

SIA	TOTAL Empleados	Empleados Capacitados	% de Empleados Capacitados
ADUANAS GAMA S.I.A.	65	39	60%
SCHWYN & CIA. S.A. SIA HERMANN	36	18	50%
ADUANAS HUBEMAR S.A. S.I.A	40	22	55%
OCEÁNICA DE ADUANAS LTDA.	11	8	73%
ASCOINTER LTDA	22	8	36%

Los porcentajes expuestos en la tabla anterior son muy claros, Ascointer posee el porcentaje de empleados capacitados en SIGLO XXI mas bajo de todas las SIAs comparadas, lo cual vislumbra problemas y demoras en las actividades de la empresa, ya que el desempeño de algunos empleados que debieron ser capacitados en esa nueva tecnología se puede ver disminuido ante la implementación de la misma.

1.6.4 Indicador de Tiempo. Este indicador mide el tiempo que consume una actividad u operación. El ciclo total de un servicio corresponde al tiempo transcurrido desde el momento que un cliente solicita el servicio hasta que el mismo sea culminado y facturado.

“Los requerimientos de tiempo se definen en la estrategia de servicio al cliente y son requerimientos de servicio cuyo cumplimiento debe ser monitoreado”⁸.

Este indicador permite confrontar el tiempo que demoran las SIAs en comparación con el tiempo que demora Ascointer Ltda. en la realización de un negocio de Importación o Exportación.

En la siguiente tabla se muestran los tiempos utilizados por Ascointer Ltda. y las SIAs en comparación.

Tabla 7. Comparación SIAs, Tiempo en que se realiza una Importación y una Exportación

<u>SIA</u>	Tiempos	
	IMPORTACION	EXPORTACION
ADUANAS GAMA S.I.A.	3	2
SCHWYN & CIA. S.A. SIA HERMANN	3	2
ADUANAS HUBEMAR S.A. S.I.A	3	2
OCEÁNICA DE ADUANAS LTDA.	3	2
ASCOINTER LTDA	5	3

Como se observa, generalmente para realizar un negocio de importación el resto de las SIAs estudiadas se demoran tres (3) días, mientras Ascointer se demora cinco (5) días. Para el caso de las exportaciones el tiempo de realización de un negocio es de dos (2) días para la competencia, mientras que en Ascointer es de tres (3) días. Notándose claramente la diferencia desfavorable para Ascointer frente a la competencia.

⁸ ENRIQUEZ, Eduardo. CD-ROM: Planeación de la Producción y Prestación del servicio. Lead Auditor Course SGS.

Esto se debe a los retrasos inmersos en algunas de las actividades de los procesos debido a: el desconocimiento de algunos empleados de las funciones propias de su cargo, no detectar los errores mas frecuentes y darles corrección, no contar con un plan de capacitación continuo que le permita a los integrantes de la sia adquirir o actualizar los conocimientos, entre otros.

Es conveniente para Ascointer disminuir el tiempo de realización de sus negocios, pues además de equilibrarse con la competencia constituye una estrategia para mantener o adquirir clientes, ya que una empresa debe estar enfocada en cumplir los requerimientos de los clientes y uno de estos es el recibir los servicios en el tiempo mas oportuno y preciso.

El realizar un estudio de tiempos y movimientos en la empresa Ascointer permite establecer el tiempo promedio utilizado en la realización de un negocio de importación o exportación, y a su vez determinar un método propuesto que permita volver mas eficiente la operación. Al establecerse este nuevo tiempo es conveniente que sea continuamente monitoreado y que trate de mejorarse, tratando de corregir aquellas actividades que traen retraso y que afectan el tiempo total de un negocio de importación o exportación.

2. ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN Y TRANSITO ADUANERO

El Estudio de Tiempos y Movimientos realizado en la empresa Ascointer Ltda. - S.I.A. se practicó con el fin de determinar tiempos estándares para efectuar cada una de las actividades de la SIA. Para realizar este estudio se utilizó el Diagrama de Flujo de Proceso, ya que es especialmente útil para poner de manifiesto costos ocultos como pasos redundantes, retrasos y uso innecesario de materiales y herramientas. Una vez expuestas estas actividades no productivas, se puede proceder a su mejoramiento. El Diagrama de Flujo de Procesos es una herramienta clave para analizar los procedimientos inmersos en cada uno de los regímenes aduaneros, y determinar como se están realizando en la empresa y la forma de mejorarlos y volverlos más eficiente al permitir:

- a.** Programar el trabajo y asignar capacidades, pues al establecer los tiempos reales en la realización de cada negocio en Ascointer Ltda. - S.I.A., es posible determinar los recursos necesarios para cada actividad (tiempo, materiales, recurso humano) y distribuirlos eficientemente.

- b.** Proveer una base objetiva para motivar la fuerza laboral y medir su desempeño. Este estudio constituye una guía para la empresa para desarrollar una Evaluación de Desempeño y para establecer planes de incentivos de acuerdo a los resultados.

- c. Introducir mejoras que faciliten más la realización del trabajo y permita que este sea hecho en el menor tiempo posible.

Para lograr un método mejor, fue necesario:

- **Eliminar trabajo innecesario:** Algunos pasos eran innecesarios y era inútil seguir con ellos.
- **Combinar operaciones o sus elementos,** pues a veces, el proceso se subdividía en tantas operaciones que se daban manipulaciones de materiales y herramientas innecesarias.
- **Combinar el orden de las operaciones,** pues un adecuado y coherente orden trae la eliminación de pasos redundantes en el proceso.

2.1 IMPORTACIONES

“La Importación es aquel proceso que se inicia con el aviso de llegada del medio de transporte y finaliza con la autorización del levante de la mercancía, previo el pago de los tributos y sanciones, cuando haya lugar a ello.”⁹

El proceso de nacionalización de mercancías en Ascointer Ltda. - S.I.A. se puede resumir en los siguientes procedimientos:

- a. **Recibo de Documentos:** Este procedimiento consiste en llevar control y registro de cada uno de los documentos que ingresan a la compañía durante un proceso de nacionalización de mercancías, con el fin de evitar

⁹ DIAN, Op. cit., p. 24.

al cliente y a la empresa sobrecostos por demoras en el trámite, sanciones o multas debido a errores en la documentación (ver Anexo C). Cada proceso de Importación requiere que el cliente haga llegar a la empresa la factura comercial, el conocimiento de embarque, la lista de empaque y si se requiere el registro o la licencia de importación originales; pero para iniciar la nacionalización se acepta el envío por fax de la factura comercial y del conocimiento de embarque mientras llegan los originales.

- b. Apertura de D.O:** Este procedimiento tiene por objetivo llevar el control de cada uno de los negocios desarrollados por la compañía y limitar sus responsabilidades y compromisos frente a terceros. En este procedimiento se debe confirmar la llegada del medio del transporte, abrir las carpetas de los negocios, sacar copia de cada documento, crear en el sistema los D.O., confirmar la liberación de los conocimientos de embarque, solicitar las cartas de responsabilidad a los clientes, diligenciar el formato para autorización de cheques, entregárselos al departamento de contabilidad y anotar la información en el libro de los D.O.

- c. Solicitud de Fondos:** En este procedimiento se debe asegurar y suministrar a la compañía los fondos necesarios para el desarrollo eficiente de cada negocio, para lo cual se debe informar oportunamente al cliente el valor de los recursos económicos necesarios para cubrir todos los gastos del negocio (ver Anexo D), y así evitar demoras en el trámite de nacionalización por no contar con los fondos necesarios y asegurar que no

se utilicen los recursos de la empresa en pedidos para los cuales no se han recibido los fondos requeridos. Esta norma se aplica a todos los pedidos que sean atendidos por la compañía.

- d. Verificación en el Sistema:** Con esto se busca evitar contratiempos y demoras durante el proceso de presentación y aceptación de la declaración comprobando previamente que los datos y valores contenidos en el conocimiento de embarque correspondan con los datos ingresados en el Sistema de Información y Gestión Aduanera (SYGA).

- e. Reconocimiento de las Mercancías:** Con esto se busca proteger a la compañía y al cliente de posibles sanciones, comprobando antes del pago y presentación de la declaración, que la mercancía corresponde físicamente con lo amparado por los documentos, verificando peso, estado, cantidad, marcas, modelo, seriales y características generales (ver Anexo E). Se realizara a todos los cargamentos en los cuales el cliente haya dado autorización o para aquellos que ofrezcan dudas a la empresa.

- f. Pago de tributos aduaneros:** consiste en cumplir el compromiso tributario contraído con la DIAN para obtener el levante de las mercancías y tomar posesión de las mismas.

- g. Presentación de Declaración de Importación:** Se busca obtener el levante de las mercancías mediante la validación de los datos contenidos

en la declaración de importación y en los documentos soportes. Por medio del SYGA se presenta la declaración (ver anexo F) para obtener el levante y saber si sale automático, para inspección física o documental.

- h. Cancelación facturas servicios a la carga:** Se busca evitar demoras y contratiempos durante el retiro de la mercancía cancelando las obligaciones contraídas con el puerto por la prestación de servicios a la carga. Esta norma se aplica a todos los procedimientos de nacionalización en los cuales el cliente haya realizado la cancelación de los anticipos.
- i. Inspección de las Mercancías:** Presentar la mercancía para que sea efectuada la revisión por parte de la autoridad aduanera cuando sea estipulada la inspección física.
- j. Levante de las Mercancías:** Con este procedimiento se pretende obtener la autorización para disponer libremente de las mercancías. El levante se le otorgará a todas las mercancías para las cuales el proceso de nacionalización haya culminado exitosamente.
- k. Solicitud y Aprobación del Autorización de Retiro e Ingreso de Mercancías (ARIM):** Consiste en obtener la autorización para que el retiro e ingreso de la mercancía del puerto pueda ser realizado sin contratiempos por parte del transportador seleccionado por el cliente.

- l. Despachos de las Mercancías:** Con este procedimiento la compañía tiene por objetivo elaborar el documento de transporte en donde se certifique que el transportador terrestre ha tomado la mercancía a su cargo y la constancia del estado de la misma.

- m. Entrega de Documentos al Transporte:** Se hace entrega al transportador terrestre designado por el cliente de todos los documentos que certifican el estado en que recibe la mercancía, la cual será su responsabilidad después de ser retirada.

- n. Retiro de la Mercancía del Puerto:** Este procedimiento tiene por objetivo llevar la mercancía al lugar acordado con el cliente. Es importante realizar una correcta supervisión del despacho de las mercancías, tomando atenta nota de las placas del vehículo, cedula y nombre del conductor que transportará la carga, siendo necesario elaborar el reporte de despacho.
(Ver Anexo G)

- o. Facturación al cliente:** Consiste en crear un documento donde se le especifiquen al cliente los servicios que se generaron durante el proceso de nacionalización de las mercancías y se realice el cobro de los mismos. Para realizar el reporte de los gastos generados en el negocio se tendrá en cuenta el formato de relación de gastos de los clientes (Ver Anexo H) y demás juegos de documentos.

- p. Cobro de facturación:** Se busca recuperar la cartera vencida, obtener mayor liquidez y mejorar la rentabilidad de la compañía.

2.1.1 Método Actual Detallado. El Diagrama de Flujo del Proceso reveló los siguientes resultados:

- a.** En general, el proceso de Importación se realiza en un tiempo de 2448.05 minutos, lo que equivale a 40.8 horas ó 5.1 días hábiles. (Ver columna Resumen, Anexo I)
- b.** La utilización del SIDUNEA representa ciertas demoras en el proceso como son las derivadas de la operación de Levante de Mercancías, las cuales pueden verse reducidas con la implementación y el adecuado uso del SIGLO XXI.
- c.** El proceso de Importación presenta un retraso de 96 minutos que se dan en la corrección de los errores cometido por la temprana digitación de la Declaración de Importación, la cual se está haciendo antes de tener los datos suficientes. Errores que representan multas y sanciones para la empresa. (Ver Anexo I)
- d.** Las inspecciones “Revisar borrador de la declaración” y “Aprobar borrador de la declaración” realizadas por el Jefe de Importaciones y la operación “Corregir borrador de la declaración” realizada por el Auxiliar de Aduanas,

presentan inconsistencias y se ejecutan en demasiado tiempo. (Ver Anexo I)

- e. Las inspecciones “Revisar factura pro forma” y “Aprobar factura pro forma” realizadas por el Jefe de Contabilidad y la operación “Corregir factura pro forma” realizada por el Auxiliar de Facturación, se ejecutan en demasiado tiempo. (Ver Anexo I)

2.1.2 Método Propuesto Detallado. Este diagrama de flujo del proceso presenta las siguientes sugerencias:

- a. En general, el proceso de Importación propuesto se realiza en un tiempo de 1906 minutos, lo que equivale a 31.7 horas ó 3.9 días hábiles. (Ver columna Resumen Anexo J)
- b. Con la implementación del SIGLO XXI se reduce notablemente el tiempo del proceso de nacionalización, éste agiliza la operación de Levante de mercancías ya que desde la misma SIA sería posible obtenerlo, sin necesidad de desplazarse al centro de documentación del puerto ó depósito. De igual manera se evitan se evitan demoras en la corrección de errores, multas y sanciones por los mismos.
- c. Empezar a digitar la declaración de importación después de haber liberado el B/L y de haber realizado las inspecciones solicitadas (preinspección, ICA

y Sanidad). En esta etapa del proceso se tienen datos suficientes para realizar una optima digitación. (Ver Anexo J)

- d. Se propuso la unificación de varias actividades, así: “Revisar, corregir y aprobar borrador de la declaración”, inspección que sería realizada por el Jefe de Importaciones evitando errores de entendimiento entre él y el Auxiliar de Aduanas quien fuese el encargado de la corrección. Para comprobar la factibilidad de esta sugerencia se hizo una prueba con el Jefe de Importaciones realizando esta inspección. (Ver Anexo J)

- e. Igualmente, se verificó mediante un ejercicio con el Jefe de Contabilidad la posibilidad de unificar varias actividades, así: “Revisar, corregir y aprobar factura pro forma”, inspección que sería realizada por el Jefe de Contabilidad evitando errores de entendimiento entre él y el Auxiliar de Facturación quien es el encargado de la corrección, y consiguiendo un ahorro de tiempo significativo para el proceso. (Ver Anexo J)

2.2 EXPORTACIONES

“Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación, la salida de mercancías a una Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, en los términos previstos en el Decreto 2685 de 1999.”¹⁰

¹⁰ DIAN, Op. cit., Artículo 261. p. 134.

El proceso de Exportación de Mercancías en Ascointer Ltda. - S.I.A. se puede resumir en los siguientes procedimientos:

- a. Recibo de Documentos:** Este procedimiento consiste en llevar control y registro de cada uno de los documentos que ingresan a la compañía durante un proceso de nacionalización de mercancías, con el fin de evitar al cliente y a la empresa sobrecostos por demoras en el tramite, sanciones o multas debido a errores en la documentación (Ver Anexo K).
- b. Apertura del D.O:** Este procedimiento tiene por objetivo llevar el control de cada uno de los negocios desarrollados por la compañía. Procedimiento que finaliza con la salida de mercancías del territorio nacional.
- c. Solicitud de Fondos:** Busca asegurar y suministrar a la compañía los fondos necesarios para el desarrollo eficiente de cada negocio. Finalizado el procedimiento de apertura del D.O se elaborará la solicitud pro forma de fondos al cliente de los gastos aproximados del negocio (Ver Anexo L) para cubrir los gastos de los servicios de manejo, apertura y cierre, traslado de la carga, montacargas, preinspecciones, entre otros.
- d. Descargue de la Mercancía:** Consiste en coordinar la autorización y ubicación de las mercancías en el puerto para que se pueda efectuar el embarque y transporte de éstas fuera del territorio nacional. Este

procedimiento se realiza a los procesos de exportación ordinaria, reexportación, menajes y muestras sin valor comercial. Es necesario diligenciar la planilla de descargue de la mercancía con los datos obtenidos en la naviera, la cual es exigida por los muelles (Ver anexo M).

- e. **Cancelación facturas servicio a la carga:** Busca evitar demoras y contratiempos durante el embarque de la mercancía cancelando las obligaciones contraídas con el puerto por la prestación de servicios a la carga. Se realiza sin excepción ninguna a todos los procesos de exportación.

- f. **Diligenciamiento de Documento de Exportación:** este procedimiento tiene como objetivo obtener la autorización de embarque de las mercancías mediante la validación de los datos contenidos en la Declaración de Exportación y en los documentos soportes. Se diligencia la declaración en SYGA de acuerdo al orden establecido en el sistema. Antes de informar la declaración en el sistema para su aceptación, el declarante debe incorporar la información relativa a los documentos que soportan la operación declarada. Una vez aceptada y presentada la Declaración en las entidades recaudadoras autorizadas, el Declarante deberá solicitar dentro del término de permanencia de las mercancías en depósito, el levante de las mismas a través del sistema; éste determinará uno de los siguientes hechos: “Levante Automático”, “Inspección Física” o “Inspección Documental”.

- g. Solicitud Inspección Antinarcóticos:** este procedimiento tiene como objetivo garantizar a la compañía y a la sociedad que la mercancía estén libres de narcóticos o productos precursores para la elaboración de sustancias alucinógenas.
- h. Inspección Física:** consiste en presentar la mercancía para que sea efectuada la revisión por parte del depósito, mediante el proceso de selectividad cuando sea estipulada la inspección física y obtener la autorización de embarque por parte de la Aduana. Los certificados fitosanitarios, zoosanitarios y otros se solicitarán y cancelarán en las entidades pertinentes con un día de anticipación a la inspección.
- i. Autorización de embarque:** con este procedimiento se pretende obtener la autorización para realizar el embarque de las mercancías. Este procedimiento se realiza a todas las mercancías que obtengan el visto bueno de la Aduana y demás autoridades antes del embarque.
- j. Corte del Documento de Transporte:** el objetivo de este procedimiento es entregar el documento que garantice al exportador la entrega de mercancías.
- k. Facturación al cliente.**

I. Cobro de Facturación.

2.2.1 Método Actual Detallado. El Diagrama de Flujo del Proceso reveló los siguientes resultados:

- a.** En general, el proceso de Exportación se realiza en un tiempo de 1334.91 minutos, lo que equivale a 22.24 horas ó 2.78 días hábiles. (Ver columna Resumen, Anexo N)
- b.** El proceso de Exportación presenta una demora de 86 minutos causada por errores cometidos en la temprana digitación de la Declaración de Exportación, la cual se está haciendo antes de tener los datos suficientes. Errores que representan multas y sanciones para la empresa. (Ver Anexo N)
- c.** Las inspecciones “Revisar borrador del DEX” y “Aprobar borrador del DEX” realizadas por el Jefe de Exportaciones y la operación “Corregir borrador del DEX” realizada por el Auxiliar de Exportación, presentan inconsistencias y se ejecutan en demasiado tiempo. (Ver Anexo N)
- d.** Las inspecciones “Revisar factura pro forma” y “Aprobar factura pro forma” realizadas por el Jefe de Contabilidad y la operación “Corregir factura pro forma” realizada por el Auxiliar de Facturación, se ejecutan en demasiado tiempo. (Ver Anexo N)

2.2.2 Método Propuesto Detallado. Este diagrama de flujo del proceso presenta las siguientes sugerencias:

- a. En general, el proceso de Exportación propuesto se realiza en un tiempo de 1243.11 minutos, lo que equivale a 20.71 horas ó 2.58 días hábiles. (Ver columna Resumen Anexo O)

- b. Empezar a digitar la declaración de exportación después de haber ingresado la mercancía en el depósito y de haber obtenido la copia del ARIM. En esta etapa del proceso se tienen datos suficientes para realizar una optima digitación, lo que evitaría errores en las casillas del DEX, el rechazo del DEX, multas, sanciones que representen esos errores y perdida de tiempo en la corrección de inconsistencias. (Ver Anexo O)

- c. Se propuso la unificación de varias actividades, así: “Revisar, corregir y aprobar borrador del DEX”, inspección que seria realizada por el Jefe de Exportaciones evitando errores de entendimiento entre él y el Auxiliar de Exportaciones quien es el encargado de la corrección, estos errores ocasionan el rechazo de la declaración de importación, multas, sanciones y perdida de tiempo al momento de subsanarlos. Para comprobar la factibilidad de esta sugerencia se hizo una prueba con el Jefe de Exportaciones realizando esta inspección.(Ver Anexo O)

- d. Igualmente, se verificó mediante un ejercicio con el Jefe de Contabilidad la posibilidad de unificar varias actividades, así: “Revisar, corregir y aprobar factura pro forma”, inspección que sería realizada por el Jefe de Contabilidad evitando errores de entendimiento entre él y el Auxiliar de Facturación quien es el encargado de la corrección, y consiguiendo un ahorro de tiempo significativo para el proceso. (Ver Anexo O)

2.3 TRANSITO ADUANERO

De acuerdo al artículo 353 del decreto 2685 de 1999, es el régimen aduanero que permite el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una Aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional.

El proceso de Transito Aduanero en Ascointer Ltda. - S.I.A. se puede resumir en los siguientes procedimientos:

- a. **Recibo de Documentos:** Este procedimiento consiste en llevar control y registro de cada uno de los documentos que ingresan a la compañía durante un proceso de Transito Aduanero de mercancías.

- b. **Apertura del D.O:** Este procedimiento tiene por objetivo llevar el control de cada uno de los negocios desarrollados por la compañía. El proceso de Transito Aduanero inicia con el radicado de los documentos en la naviera, inmediatamente se consignará la información en el libro de los D.O y se destinará una carpeta para almacenar los documentos de cada negocio.

- c. Solicitud de Fondos:** Busca asegurar y suministrar a la compañía los fondos necesarios para el desarrollo eficiente de cada negocio. Finalizado el procedimiento de apertura del D.O se elaborará la solicitud pro forma de fondos al cliente de los gastos aproximados del negocio (Ver Anexo L) para cubrir los gastos de los servicios de bodegaje, manejo, repeso y cargue.

- d. Presentación Formulario de DTA:** consiste en obtener la autorización de la autoridad aduanera para retirar la mercancía del puerto.

- e. Verificación Externa:** se busca obtener la autorización de la autoridad aduanera para retirar la mercancía del puerto. Un inspector realizará la verificación externa del sello; si el sello que aparece en el contenedor es el mismo que se encuentra amparado por el conocimiento de embarque y por el repeso cerrará Transito Aduanero y lo entregará al funcionario de Ascointer Ltda. - S.I.A. presente en este procedimiento.

- f. Facturación al cliente.**

- g. Cobro de Facturación.**

2.3.1 Método Actual Detallado. El Diagrama de Flujo del Proceso reveló los siguientes resultados:

- a. En general, el proceso de Transito Aduanero se realiza en un tiempo de 956.28 minutos, lo que equivale a 15.9 horas ó 1.99 días hábiles. (Ver columna Resumen Anexo P)
- b. La utilización anteriormente del SIDUNEA representaba ciertas demoras en el proceso como eran las derivadas de la operación de obtener la aceptación del DTA, las cuales pueden verse reducidas con la implementación y el adecuado uso del Sistema de Información y Gestión Aduanera (SYGA).
- c. Las inspecciones “Revisar borrador del DTA” y “Aprobar borrador del DTA” realizadas por el Jefe de DTA y la operación “Corregir borrador del DTA” realizada por el mismo, se ejecutan en demasiado tiempo. (Ver Anexo P)
- d. Las inspecciones “Revisar factura pro forma” y “Aprobar factura pro forma” realizadas por el Jefe de Contabilidad y la operación “Corregir factura pro forma” realizada por el Auxiliar de Facturación, se ejecutan en demasiado tiempo. (Ver Anexo P)

2.3.2 Método Propuesto Detallado. Este diagrama de flujo del proceso presenta las siguientes sugerencias:

- a.** En general, el proceso de Transito Aduanero propuesto se realiza en un tiempo de 837.78 minutos, lo que equivale a 13.96 horas ó 1.74 días hábiles. (Ver columna Resumen Anexo Q)

- b.** Con la implementación del SYGA se reduce notablemente el tiempo del proceso de transito aduanero, ya que se agiliza la operación de obtener la aceptación del DTA y se evitan demoras en la corrección de errores. De igual manera se evitan multas y sanciones por errores en la digitación de la declaración de DTA.

- c.** Gracias a la realización de un ejercicio con el Jefe de DTA se propuso la unificación de varias actividades, así: “Revisar, corregir y aprobar borrador del DTA”, inspección que seria realizada por el Jefe de DTA evitando errores que desembocan en el rechazo de la declaración de importación, multas, sanciones y perdida de tiempo al momento de subsanarlos. (Ver Anexo Q)

- d.** Igualmente, gracias a la realización de un ejercicio con el Jefe de Contabilidad se propuso la unificación de varias actividades, así: “Revisar, corregir y aprobar factura pro forma”, inspección que seria realizada por el Jefe de Contabilidad evitando errores de entendimiento entre él y el Auxiliar de Facturación quien es el encargado de la corrección, y consiguiendo un ahorro de tiempo significativo para el proceso. (Ver Anexo Q)

2.4 REPORTE DE FALLAS Y/O ERRORES

En busca de fortalecer la eficiencia y mejora en los procedimientos y actividades, todos los empleados que conforman la empresa Ascointer Ltda. - S.I.A. deben informar semanalmente al Jefe de Recursos Humanos, los errores, fallas, y sugerencias presentados en el servicio interno y externo.

El instaurar un sistema de reporte de fallas, errores o sugerencias (ver Anexo R) que permita identificar las fallas más frecuentes y poder tener datos estadísticos de frecuencia de errores y aciertos conlleva a una visión más exacta de los procedimientos y actividades de la empresa, puede dar respuestas a interrogantes de casos de ineficiencia y dar una adecuada calificación de desempeño individual y global, dándose un mejoramiento continuo con el pasar del tiempo.

El jefe de Recursos Humanos se reunirá con el Gerente General, de Operaciones y los demás jefes y dará a conocer las sugerencias más relevantes y se coordinará los procedimientos de mejora.

El reporte de fallas, errores y sugerencias permite a la empresa corregirlos y evitar que vuelvan a ocurrir, por lo tanto el no hacerlo es considerado una falta al buen desarrollo de las actividades.

2.5 SERVICIO AL CLIENTE

“El enfoque de cualquier negocio es determinar los requisitos de los clientes, cumplirlos y lograr la satisfacción del cliente”.¹¹ Con esto se entiende que todo negocio existe y tiene éxito si logra cubrir las expectativas de sus clientes haciendo uso eficiente de sus recursos para lograrlo.

“Las organizaciones que se concentran en aprender y mejorar sus procesos internos mejoran rápidamente el servicio suministrado”¹². En consecuencia, gestionar los procesos internos significa asegurar que los clientes van a estar satisfechos y que la organización quiere y es capaz de responder a las cambiantes necesidades de los clientes. La orientación al cliente externo no se consigue sin un enfoque interno, establecido a cambio de una participación del personal y el compromiso de ofrecer un buen servicio.

Para Ascointer de igual manera debe ser primordial la opinión de sus clientes, ya que esto constituirá una guía para corregir aquellos aspectos que los clientes perciben como negativos y así lograr mantenerlos con la empresa y que estos sean promulgadores de la eficiencia y mejoramiento de la empresa.

Procedimientos relacionados con los clientes:

- Determinar los requisitos explícitos, implícitos, legales y de toda la organización relacionados con el servicio, reconociendo las expectativas del cliente las cuales se basan en la prestación de un buen servicio de

¹¹ ENRIQUEZ, Eduardo. CD-ROM: Planeación de la Producción y Prestación del servicio. Lead Auditor Course SGS.

¹² JAMES, Paúl. Gestión de la Calidad Total. Madrid: Prentice Hall. 1997. p. 93

agenciamiento aduanero, agilidad en los tramites, confiabilidad en el aspecto legal, entre otros.

- **Comunicación con el cliente:** es fundamental mantener un contacto continuo con los clientes para recibir su opinión respecto al servicio prestado, sugerencias, quejas o reclamos. Para tener la percepción de los clientes acerca de el servicio prestado se sugiere la realización de encuestas (ver Anexo X)
- **Retroalimentación y Procedimiento de Quejas:** es conveniente determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a la retroalimentación del cliente incluyendo quejas. El instrumento normalmente empleado en este tipo de relaciones es un procedimiento que permite atender las quejas y reclamos en forma presencial, telefónica y por vía e-mail. El alcance cubre el recibo de la queja, su seguimiento, hasta poder ser cumplido el trabajo de acción remedial al cliente. Finalmente se espera que se registre dentro de las estadísticas para poder determinar su grado de importancia y desatar los procesos de acciones correctivas y preventivas correspondientes. (ver Anexo Y)

3. ANÁLISIS DE CARGOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 ANÁLISIS DE CARGOS.

El análisis de cargos en Ascointer Ltda. - S.I.A. consistió en la obtención, evaluación y organización de información sobre los cargos de la empresa.

Para la obtención de información sobre los cargos se recurrió a encuestas (Ver Anexo S) y entrevistas realizadas a los empleados y directivos, documentos (Manual de Procedimientos), y a la observación directa del desempeño de las labores.

Para realizar la evaluación y organización de la información, fue creado un formato (ver Anexo T), el cual permitió para cada cargo:

- a. Indicar el área o dependencia y el cargo Jefe Inmediato.
- b. Consolidar el propósito principal y las funciones.
- c. Asignar funciones a algunos cargos que no las venían desempeñando o eran realizadas por otros cargos a los cuales no les correspondía.
- d. Establecer el nivel de experiencia y educación requeridos.
- e. Estipular las habilidades requeridas para desempeñar cada cargo.
- f. Definir las condiciones ambientales de trabajo.
- g. Determinar el esfuerzo físico requerido y la probabilidad de accidente.
- h. Precisar el número de cargos a supervisar.

- i. Definir la responsabilidad por contactos, materiales y equipos de cada cargo.

Todos estos puntos fueron necesarios para realizar el Análisis de cargos y a partir de éste crear el Manual de Funciones de Ascointer Ltda. - S.I.A., herramienta fundamental para lograr un mejoramiento en las actividades de la empresa.

Este mejoramiento se da en la medida en que los empleados comienzan a conocer claramente las verdaderas funciones del cargo desempeñado, y los directivos a concientizarse de la importancia de seleccionar el personal idóneo y evaluar el personal actual según lo estipulado en el manual de funciones.

El hecho de que los trabajadores sepan cuales son sus funciones vuelve al sistema más eficiente, pues se eliminaran los retrasos e inconvenientes causados por el desconocimiento del personal de algunas funciones propias de su cargo.

También se debe tener en cuenta que aunque los empleados deben tener claridad en las funciones propias de su cargo, igualmente deben tener una concepción lucida de todo el proceso y estar en la capacidad de desenvolverse en otras áreas de trabajo cuando sea requerido y esto no interfiera en sus obligaciones.

Para que las mejoras se puedan ver se requiere que el Manual de Funciones sea adoptado por toda la organización comenzando por los cargos directivos, los

cuales deben darlo a conocer a todos los trabajadores como una guía en el desarrollo de las actividades, y en la resolución de ciertos inconvenientes.

Los principales fines y sugerencias del análisis de cargos en Ascointer Ltda. - S.I.A. son:

a. Compensar en forma equitativa a los empleados. Esto se realiza teniendo en cuenta los requerimientos de cada cargo en cuanto a las funciones, experiencia, educación, entre otros. Se sugiere realizar un proceso de valuación de cargos para establecer óptimamente los salarios de los distintos cargos.

b. Identificar candidatos adecuados a las vacantes. A la hora de contratar personal, debe estar acorde con el perfil de cargo establecido en el manual de funciones. Se sugiere realizar pruebas para seleccionar el personal más apropiado.

c. Determinar niveles realistas de desempeño. Al comparar las funciones realizadas por el empleado de Ascointer Ltda. - S.I.A. y las que realmente se deberían realizar se podrán establecer datos sobre su desempeño. Para complementar este aspecto se sugiere implementar un proceso de **Evaluación del Desempeño** de los empleados de Ascointer Ltda. - S.I.A.. Estas evaluaciones se deben realizar con dos fines:

- **Fines Administrativos:** Servir de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas.

- **Fines de Perfeccionamiento:** Gira en torno a la mejora del desempeño de los empleados y al refuerzo de sus técnicas de trabajo, lo que incluye el asesoramiento sobre conductas eficaces, así como sobre su formación.

d. Crear un plan de capacitación y desarrollo. Una organización de servicio también existe para servir a la fuerza laboral, pues por lo general ésta determina como es percibido el servicio por los clientes. La manera en que la gerencia trata al empleado es la manera en que el empleado tratará al cliente o desarrollará su trabajo, por ende si la fuerza laboral ha recibido un buen entrenamiento y se encuentra bien motivada por la gerencia, hará una buena labor.

Por esto es preciso que los empleados de Ascointer Ltda. - S.I.A. tengan la formación necesaria y una capacitación continua. La empresa debe proporcionar toda la ayuda posible en este campo ya que de esto depende que los servicios prestados sean mejores y que el personal pueda sentir el apoyo e interés de la empresa.

Esta capacitación se puede dar de distintas formas, en primer lugar la empresa puede programar seminarios para sus empleados en donde se toquen temas de actualización ya sea en la parte de los procedimientos aduaneros, estatutos aduaneros, procedimientos y reglamentos portuarios, entre otros. Otra opción de capacitación puede ser la financiación de talleres y cursos por parte de la empresa hacia sus empleados, de esta forma los empleados de diferentes área pueden ver una forma de capacitarse en otras instituciones con programas que puedan enriquecer mas sus conocimientos profesionales; adicionalmente entidades como la DIAN, el Ministerio de Comercio Exterior, Universidades,

puertos privados, ofrecen capacitación al personal de la SIA sin ningún costo y así ayudar a mejorar los procesos y tener mejores resultados.

e. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral. En la medida en que se conozcan las necesidades y requerimientos de los puestos de trabajo y los cargos, se podrán mejorar el medio en que se desenvuelven día a día los empleados.

f. Conocer las necesidades reales de RR.HH. de la empresa. Justifica la presencia de un trabajador en la empresa y las necesidades de nuevo personal o nuevos cargos.

Después de hacer este análisis se considera oportuno la creación del cargo de **Jefe de Recursos Humanos**. Su gestión se basara en un proceso administrativo dedicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de Ascointer Ltda. - S.I.A., en beneficio del individuo, de la propia organización y de los clientes en general.

El Jefe de Recursos Humanos tendrá como funciones principales:

Planeación de personal: Determinar las necesidades de personal en la empresa, determinar los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa.

Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

- **Reclutamiento:** buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente.
- **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

Capacitación y desarrollo: Ampliar, desarrollar y perfeccionar al empleado para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad.

Administración de sueldos y salarios: Lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Prestaciones y servicio de personal: Coordinar todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la empresa y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Seguridad e Higiene en el trabajo: Desarrollar y mantener las instalaciones y procedimientos de Ascointer Ltda. - S.I.A. en optimas condiciones para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

3.2 MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO (Ver Anexo U)

Este manual fue realizado con base en el análisis de los cargos que hacen parte de Ascointer Ltda. - S.I.A., con el objetivo de establecer una mayor claridad en el desarrollo de cada una de las actividades, siendo este manual una guía para todos los funcionarios, y a su vez una pieza fundamental en la solución de dudas o conflictos que se pudiesen presentar en la empresa, produciendo beneficios tanto para el empleado como para la empresa.

Al jugar un papel tan importante dentro de la compañía es preciso que la información expuesta en este manual sea acorde con la realidad de la empresa;

por esto fue fundamental el trabajo realizado en el análisis de cargo, en donde por medio de encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros, se logro captar lo mejor posible las características y funciones propias de cada cargo.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional es el marco de la organización que comprende la distribución de tareas, rangos y jerarquía dentro de la empresa y que permite un medio de control que se produce y recrea continuamente en la interacción”.¹³

Una estructura organizacional para Ascointer Ltda. - S.I.A. debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es el responsable de determinados resultados. Además de esto debe buscar que la empresa:

- a. Preste sus servicios organizadamente y alcanzar objetivos organizacionales.
- b. Deben estar diseñados para minimizar y/o regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
- c. Las estructuras forman un ambiente en donde se ejercita el poder y se da delegación de responsabilidades.

3.3.1 Organigrama Actual (Ver Anexo V). La estructura organizacional actual de Ascointer Ltda. - S.I.A. no refleja algunos aspectos reales de la empresa. Esto

¹³ Ibid., p. 106

se da por una inadecuada ubicación de algunos cargos dentro del organigrama, subordinaciones inapropiadas y asignación de responsabilidades impropias de algunos cargos.

Por esto, al llevar a cabo este plan de mejoramiento conlleva a un cambio en esta estructura, que muestre de una forma más clara como debe estar organizada y distribuida las actividades funcionales de la empresa.

Estos puntos se exponen en el organigrama propuesto donde se especifica los cambios requeridos para eliminar estas falencias.

3.3.2 Organigrama Propuesto (Ver Anexo W). Después de analizar la estructura organizacional actual de Ascointer Ltda. - S.I.A., se considera necesario modificar esta estructura de manera que fuera mas apropiada a lo observado en el análisis de cargo.

Los cambios sugeridos fueron los siguientes:

- a. Se ubico a la recepcionista como un apoyo a ciertas actividades dirigidas por el Gerente de Operaciones, siendo este cargo, según las funciones establecidas un elemento de enlace para distintos departamentos y cargos. Anteriormente se encontraba en el mismo nivel de cargos como Jefe de Importaciones y Exportaciones, lo cual no coincidía con los aspectos estudiados en el análisis de este cargo.
- b. Se propone la creación del cargo Jefe de Recursos Humanos y por lo tanto la inclusión dentro de la estructura de la empresa. Este jefe será

responsable de todos los asuntos relacionados con administración del personal de la empresa y las demás funciones asignadas en el Manual de Funciones.

- c.** El cargo de Servicios Generales no debe depender directamente del Gerente de Operaciones, pues se considera que la supervisión a este cargo debe hacerla el Jefe de Recursos Humanos, el cual podrá ejercer un mejor seguimiento y control a las actividades realizadas por este.
- d.** En el departamento de Contabilidad se percibe la ausencia en la anterior estructura del cargo Auxiliar de Cartera, cargo que realmente existe y que en su análisis notamos por quien es supervisado, sus funciones y área de desempeño.
- e.** Se sugiere la eliminación del cargo con el nombre Aseo y Cafetería, pues estas funciones le corresponden al cargo Servicios Generales, junto con las demás expuestas en el Manual de Funciones.
- f.** El cargo conocido como Archivo en la estructura anterior, se aconseja ser llamado Auxiliar General, el cual desempeña funciones propias de Archivo y otras adicionales mencionadas en la descripción de cargos. Este cargo al realizar funciones relacionadas con el régimen aduanero de Importación y de Exportación depende de los Jefes de estos departamentos.
- g.** El auxiliar de puertos es supervisado tanto por el Jefe de Importaciones como por el de exportaciones, debido a que realiza funciones propias de estos departamentos.

- h.** Se debe incluir el cargo de Auxiliar de Exportación, el cual aunque no aparece en la estructura anterior, realiza las funciones asignadas por el jefe de Exportación y las propias de su cargo.

De igual manera es fundamental que haya enlaces efectivos entre los distintos elementos de la empresa, de manera que constituyan una ayuda positiva para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Es necesaria la interacción entre los distintos departamentos de la empresa de manera que se apoyen entre sí. Para esto se sugiere efectuar reuniones diarias con los jefes de área, en las cuales se expondrán distintos temas de interés, en procura de la solución de inconvenientes y mejoras continuas.

4. ASPECTOS LEGALES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EN ASCOINTER LTDA. – S.I.A.

En el desarrollo de las actividades de la empresa Ascointer Ltda. - S.I.A. el aspecto legal es crucial para el buen término de cada uno de los negocios realizados. Esto se debe a que los servicios suministrados por esta empresa se basan en algunos regímenes Aduaneros de Comercio Exterior existentes en Colombia y estos regímenes cuentan con legislaciones estrictas que buscan mantener el control y el cumplimiento de las normas aduaneras.

Más aún esta comprometida la empresa con el cumplimiento de las leyes de Comercio Exterior al tener la Intermediación Aduanera la finalidad de colaborar con las autoridades aduaneras en la recta y cumplida aplicación de las normas relacionadas con Comercio Exterior.

Los principales aspectos legales que afectan a Ascointer son las normas que rigen a las Sociedades de Intermediación Aduanera, las cuales se encuentran consignadas en el Decreto 2685 del año 1999, así como las infracciones y sanciones que traería el incumplimiento de éstas. Igualmente influyen otros aspectos del Comercio Exterior y tratados realizados con otros países.

4.1 NORMATIVIDAD DE LAS SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA

En el año de 1994 por medio del decreto 2532 fue creada la figura de Sociedad de Intermediación Aduanera, constituyéndose así ASCOINTER LTDA como una SIA. En 1999 el gobierno colombiano expidió el decreto 2685, procurando que la legislación vigente constituyera una valiosa herramienta para lograr transparencia, claridad, celeridad y certeza a los usuarios del comercio exterior y fuera una guía de los principios y normas estipuladas para estas sociedades y para otros usuarios. Este decreto fue parcialmente modificado con el Decreto 1232 del año 2001.

Al ser el decreto 2685 de 1999 la guía normativa de las Sociedades de Intermediación Aduanera, se encuentran en el los principales aspectos legales que afectan a Ascointer como SIA, haciendo alusión principalmente a las obligaciones y a las consecuencias de incumplirlas.

El cumplir con las obligaciones que Ascointer Ltda. tiene como SIA representa un efecto positivo para la empresa, ya que además de estar obedeciendo las leyes, la empresa se ve impulsada a realizar mejor sus actividades buscando disminuir la posibilidad de incurrir en faltas.

Por el contrario el no cumplimiento de sus obligaciones o una forma incorrecta de realizarlas además de traer sanciones que van desde multas, hasta la suspensión o cancelación de la autorización, podría de igual manera afectar el desarrollo de

las actividades, desprestigiar el nombre de la empresa, traer perdida de clientes, y otros efectos negativos pocos convenientes para la empresa.

Por esto la empresa Ascointer Ltda. - S.I.A. cuenta con una Asesor Jurídico que la orienta en ciertas situaciones que se puedan presentar, y que el manejo inadecuado de éstas pueda ocasionar perjuicios irreparables para la empresa.

Un aspecto importante es el descrito en el artículo 19 del decreto 2685 de 1999 en el cual se exponen los requisitos y trámites para la autorización y renovación de las SIAs, entre los cuales está el presentar la solicitud, acreditación del patrimonio requerido, presentación de las hojas de vidas de los socios, representantes y auxiliares de la SIA ante las autoridades aduaneras y acreditación de la idoneidad profesional de los representantes y auxiliares.

Ascointer desde sus inicios presentó la solicitud de autorización suscrita por su representante legal, acreditando el patrimonio mínimo requerido, y demás requisitos necesarios.. Esta autorización tiene una vigencia de 3 años, la empresa con ayuda del asesor jurídico busca continuamente cumplir con todos los requerimientos para obtener la renovación de ésta autorización.

A lo largo del tiempo Ascointer ha desarrollado sus actividades contando siempre con la autorización legal para hacerlo, lo cual le permite realizar continuamente sus actividades sin tener que interrumpirlas y afectar su desarrollo como empresa. El hecho de seguir actuando como SIA sin tener autorización para serlo es considerado una falta gravísima, que traería consigo una sanción considerable.

De igual manera Ascointer como Sociedad de Intermediación Aduanera debe ejercer sus actividades en las jurisdicciones aduaneras donde tiene autorización para actuar y contar con representantes y auxiliares para tales efectos. Esta empresa tiene autorización en las ciudades de Cartagena donde tiene la sede principal, y en Buenaventura.

Otra de las obligaciones de las SIAs es utilizar el código de registro para adelantar tramites y refrendar documentos ante la DIAN. El código de Ascointer es 0202 según la resolución DIAN 5558 de octubre de 1995 , el cual junto a otros datos como el Nit (800.187.197-7) y la razón social, constituyen la identificación de la empresa ante las autoridades aduaneras y el público en general.

Es fundamental que las SIAs mantengan permanentemente informada a la DIAN sobre los representantes y auxiliares acreditados para actuar ante las autoridades aduaneras e informar dentro de tres días hábiles acerca de la vinculación, desvinculación, o retiro de alguno de estos. Al no contar en Ascointer con el cargo de Jefe de Recursos Humanos no existía un empleado específico en la empresa que se encargara de esta función, corriéndose muchas veces el riesgo de que no se lograra informar dentro del tiempo máximo establecido. Con la existencia del cargo de Jefe de Recursos Humanos se logra tener un mayor control y se reduce la posibilidad de incurrir en esta falta. Esta obligación también beneficia a la empresa ya que en el caso de una vinculación el hecho de informarlo oportunamente evita retrasos en la realización de las actividades por parte este nuevo representante o auxiliar. Si por el contrario se trata de una desvinculación o

retiro se evitaría que estas personas siguieran actuando como representantes o auxiliares y realizar actos no autorizados por la empresa.

Por esto es indispensable expedir carnés a estos representantes y auxiliares. Estos carnés resultan beneficiosos para la empresa ya que evita que cualquier persona actúe frente a la DIAN como representante de la empresa sin estar realmente autorizado para hacerlo. Es conveniente que cada uno de los representantes lo utilice debidamente, pues el mal uso por parte de tan solo uno puede afectar negativamente a la empresa en general. De igual forma es necesario destruir los carnés cuando alguno de los representantes o auxiliares sea desvinculado o retirado.

El contar con los equipos e infraestructura de computación, informática y comunicaciones y con la actualización tecnológica requerida por la DIAN, además de ser una obligación puede constituir una ventaja si la empresa cuenta con equipos en óptimas condiciones con los que pudieran realizar más eficientemente sus actividades.

Ascointer conserva a disposición de la autoridad aduanera copias de las declaraciones de importación, exportación, tránsito aduanero y demás documentos soportes durante el término de 5 años. Para esto cuenta con un archivo que es administrado por el Auxiliar General. Además de estar cumpliendo con una obligación ante las autoridades aduaneras esto puede llegar a ser ventajoso si se llegara a necesitar algunos de estos documentos para aclarar cualquier situación. Es importante que este archivo se encuentre siempre bien

organizado pues de lo contrario puede traer retrasos cuando se requiera uno de estos documentos.

El no registrar en el original de cada uno de los documentos soporte el número y fecha de la declaración de importación a la cual corresponde, implica una falta grave que puede traer sanciones que de ninguna manera benefician a la empresa por lo tanto son aspectos que Ascointer no debe descuidar y que le permitirán una mejor organización y relación de los documentos.

Ascointer igualmente informa oportunamente sobre cualquier diferencia encontrada durante el reconocimiento físico de mercancías, pues es claro que debe existir concordancia entre lo presentado por escrito y la mercancía real, si esto no es así lo mejor es informarlo a la autoridad aduanera, y de esta manera colaborar con la aplicación de las normas legales. Según el artículo 2 del decreto 1232 podrá reembarcarlas o legalizarlas sin tener, ahora, que pagar sanción de rescate, pues anteriormente se debía pagar como sanción un valor de rescate equivalente al 15% del valor en aduana de la mercancía.

Otra de las obligaciones es tener al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación, o tránsito aduanero, todos los documentos soportes requeridos. Para facilitarle esta obligación a Ascointer se sugiere la utilización de los formatos Revisión de Documentos de Importación (anexo C) y Revisión de Documento de Exportación anexo K), que le permitan a la empresa llevar un mejor control de los documentos necesarios para la presentación de las declaraciones, corriéndose menos riesgo de cometer una falta por la ausencia de alguno de estos

documentos e impulsando a la SIA a trabajar mas eficientemente tratando de cumplir con los términos señalados.

Es vital que la empresa tenga especial cuidado a la hora de diligenciar las declaraciones, ya que el hecho de incurrir en una inexactitud o error en los datos consignados en éstas, serán considerados como una infracción que traería su respectiva sanción. Con la actual utilización del sistema Siglo XXI para la declaración de importación se han disminuido notablemente los errores, pues con el anterior sistema se corría un riesgo mayor de cometer ésta falta y se incurría en algunos gastos producto de descuidos por una mala digitación.

La empresa siempre se ha encargado de verificar que la exportaciones realizadas por la SIA sean a lugares habilitados que estén bajo control aduanero, que las mercancías exportadas sean efectivamente las que fueron declaradas, y tener especial cuidado con aquellas mercancías controladas por el Consejo Nacional de estupefacientes.

El actuar de manera eficaz y oportuna en el trámite de las operaciones de importación, exportación, y transito aduanero ante la autoridad aduanera es una de las obligaciones que les resulta mas ventajoso para la SIA que la lleve cabo, pues además de estar cumpliendo con la ley significara mayor eficiencia para su desenvolvimiento como empresa.

4.2 INFRACCIONES ADUANERAS DE LAS SOCIEDADES DE INTERMEDIACION ADUANERA

Al ser Ascointer Ltda. - S.I.A. una Sociedad de Intermediación Aduanera debe tener el mayor cuidado de no cometer alguna falta o infracción, pues aunque algunas veces son cometidas conscientemente, en otros casos las SIAs caen en errores no contemplados y las consecuencias no son nada recomendables.

- **Faltas consideradas Gravísimas.** Según el artículo 485 del decreto 2685 de 1999 son consideradas faltas gravísimas desarrollar actividades como Sociedad de Intermediación Aduanera sin estar autorizado o inscrito para ello; ejercer las actividades de intermediación en jurisdicciones aduaneras donde la Sociedad no tenga autorización para actuar o en aquellas donde no se tengan representantes o auxiliares para tales efectos; haber obtenido la autorización como Sociedad de Intermediación Aduanera utilizando medios irregulares; Iniciar actividades antes de la aprobación de la garantía requerida por las disposiciones legales; Ejercer la actividad de Intermediación Aduanera estando en vigencia una sanción o suspensión. La sanción para este tipo de infracción es una multa de 70 salarios mínimos legales mensuales vigentes, suspensión hasta por tres meses, o cancelación de la respectiva autorización.
- **Faltas consideradas Graves.** En el artículo 485 del decreto 2685 de 1999, son consideradas faltas graves el modificar, estando vigente su autorización el objeto social principal de la Persona Jurídica o la responsabilidad de sus

representantes; dar lugar a que como consecuencia directa de su actuación, se produzca el abandono o decomiso de la mercancía; no contar con los equipos e infraestructura de computación, informática y comunicaciones requerido; no mantener o no adecuar los requisitos y condiciones en virtud de las cuales se les otorgo la autorización; no informar a la autoridad aduanera sobre excesos o las diferencias de mercancía encontradas con ocasión del reconocimiento físico de las mismas. La sanción corresponderá a una multa de treinta salarios mínimos mensuales legales vigentes, o suspensión de a autorización hasta por un mes.

- **Faltas consideradas Leves.** De acuerdo al artículo 485 del decreto 2685 de 1999, entre estas están el no expedir los carnés de sus representantes y auxiliares ante la DIAN, utilizarlos indebidamente o no destruirlo cuando haya lugar; utilizar un código de registro diferente del asignado a la SIA al adelantar trámites, o refrendar documentos ante la DIAN; no informar a la Dirección de Impuestos y Aduanas dentro de los tres días hábiles siguientes sobre la desvinculación y retiro de las personas que se encuentren inscritas para representar a la sociedad. La sanción aplicable será una multa equivalente a siete salarios mínimos legales por cada infracción.

4.2.1 Infracciones Administrativas Y Sanciones Aduaneras en Importación.

De acuerdo al artículo 482 del decreto 2685 de 1999, en cuanto al régimen de Importación se encuentran las siguientes infracciones según su gravedad:

- **Faltas consideradas gravísimas**

- a. Sustraer y/o sustituir mercancías sujetas a control aduanero, cuya multa será del 100% del valor en aduana de la mercancía sustraída o sustituida, o se podrá dar una sanción de suspensión hasta por tres meses, o cancelación de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción, dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del Estado.

- **Faltas consideradas graves**

- a. Incurrir en la inexactitud o error en los datos consignados en las declaraciones de Importación, que conlleven a menor pago de tributos aduaneros. Tendrá una sanción del 10% del valor de los tributos dejados de cancelar. Es por esto importante que Ascointer Ltda. - S.I.A. a la hora de diligenciar esta declaración tenga especial cuidado, sobre todo en las casillas de peso, subpartida arancelaria, cantidad, entre otras.
- b. No tener al momento de la presentación y aceptación de la Declaración de Importación de las mercancías todos los documentos soportes o no reunir éstos los requisitos legales. La sanción será de multa equivalente al 15%

del valor FOB de la mercancía o una sanción de suspensión hasta por seis meses, o cancelación de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción, dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del Estado.

- c. Incurrir en la inexactitud o error en los datos consignados en las declaraciones de Importación, y que estos errores conlleven la omisión en el cumplimiento de requisitos que constituya una restricción legal o administrativa.
- d. El no conservar a disposición de la autoridad aduanera los originales de las Declaración de Importación, de Valor y de los documentos soportes.

Esto trae como sanción una multa de treinta salarios mínimos legales por cada infracción o en sustitución de la multa, suspensión por un mes de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción, dependiendo de la gravedad.

- **Faltas consideradas leves**

- a. No registrar en el original de cada uno de los documentos soporte el número y fecha de la declaración de Importación.
- b. Impedir u obstaculizar la práctica de las diligenciadas ordenadas por la autoridad aduanera.

- c. No asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera.
- d. No terminar las modalidades de importación temporal o suspensivas de tributos aduaneros.

La sanción variará entre diez y veinte salarios mínimos.

4.2.2 Infracciones Administrativas Y Sanciones Aduaneras en Exportación.

Según el artículo 483 del decreto 2685 de 1999, en cuanto al régimen de Exportación se tienen las siguientes infracciones según su gravedad:

- **Las consideradas gravísimas**
 - a. Exportar mercancías por lugares no habilitados, ocultadas, disimuladas o sustraídas del control aduanero.
 - b. Declarar mercancías diferentes de aquellas que efectivamente se exportaron.
 - c. Consignar inexactitudes en las Autorizaciones de Embarque o Declaraciones de Exportación, cuando conlleven a beneficios a los cuales no se tiene derecho.
 - d. Someter a la modalidad de reembarque sustancias químicas controladas por el Consejo Nacional de Estupefacientes y que se utilizan en la fabricación de estupefacientes.

La sanción es del 20% del valor FOB de las mercancías por cada infracción. Igualmente se podrá sustituir la multa por la suspensión hasta por seis meses, o cancelación de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción, dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del Estado.

- **Faltas graves**

- a. No tener al momento de presentar la Solicitud de Autorización de Embarque o la Declaración de Exportación de las mercancías todos los documentos soportes o no reunir éstos los requisitos legales.
- b. No imprimir ni entregar debidamente firmada la Declaración de Exportación a la autoridad aduanera, dentro del término establecido.
- c. No conservar a disposición de la autoridad aduanera copia de las Declaraciones de Exportación y demás documentos soportes, durante el término de cinco años.
- d. Someter a la modalidad de reembarque mercancías que se encuentren en situación de abandono o hayan sido sometidas a alguna modalidad de importación.
- e. No terminar las modalidades de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo o para reimportación en el mismo estado, o los Programas Especiales de Exportación.
- f. Someter a la modalidad de exportación de muestras sin valor comercial mercancías que superen el valor en FOB establecido por la DIAN.

La sanción aplicable será de multa entre el cinco y diez por ciento de valor FOB., o puede ser sustituida la multa por una suspensión hasta por dos meses de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción.

- **Faltas leves**

- a. Consignar inexactitudes en la Solicitudes de autorización de Embarque o Declaraciones de Exportación, cuando estos errores impliquen sustracción de la mercancía a restricciones, cupos o requisitos especiales.
- b. No presentar dentro del plazo previsto la Declaración de Exportación Definitiva, cuando la SIA haya efectuado embarques parciales con cargo aun mismo contrato, consolidando la totalidad de las autorizaciones de embarques tramitadas en el respectivo periodo.
- c. No presentar dentro del plazo previsto, la Declaración de Exportación Definitiva, cuando el declarante haya efectuado embarques fraccionados con datos provisionales consolidando la totalidad de las Autorizaciones de Embarque tramitadas en el respectivo período, con datos definitivos.
- d. Ceder sin previo aviso a la Aduana mercancías que se encuentren en el exterior bajo la modalidad de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.

- e. No presentar dentro de los términos previstos, la Declaración Simplificada de Exportación de la mercancía sometida a la modalidad de exportación de menajes.

La sanción será una multa entre cinco y diez salarios mínimos legales vigentes por cada infracción, o en su lugar la suspensión hasta por un mes de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción.

4.2.3 Infracciones Administrativas Y Sanciones Aduaneras en Transito

Aduanero. De conformidad al artículo 484 del decreto 2685 de 1999, en cuanto al régimen de Transito Aduanero se tienen las siguientes infracciones según su gravedad:

- a. Incurrir en inexactitud en los datos consignados en las declaraciones de transito aduanero, cuando estas conlleven un menor pago de tributos aduaneros o la omisión de los requisitos exigidos para aceptar la declaración de este régimen.
- b. No tener al momento de presentar la declaración de las mercancías todos los documentos necesarios.

La sanción es una multa entre veinte y cuarenta salarios mínimos. La multa se puede remplazar por la suspensión por dos meses o la cancelación de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción.

4.3 OTROS ASPECTOS QUE AFECTAN A LAS SIA

Un aspecto que influye indirectamente en las actividades de Ascointer es la situación del Comercio Exterior Colombiano, mas específicamente las relaciones comerciales con los demás países por medio de tratados internacionales, los cuales al incentivar los intercambios comerciales traen consigo un aumento de la demanda de los servicios suministrados por las SIAs.

Desde el año de 1993 existe la Organización Mundial del Comercio (OMC), (Colombia es miembro desde 1995). Esta tiene como objetivo administrar y controlar los acuerdos de librecambio, supervisar las prácticas comerciales mundiales y juzgar los problemas comerciales que los estados miembros le presentan.

Entre los principales tratado firmados por Colombia están el denominado G-3 con Venezuela y México, el de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) con Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela, otro con Chile y recientemente, con los países de MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

El tratado llamado Grupo de los Tres, es un bloque económico regional compuesto por Colombia, México y Venezuela, cuyo objetivo es la creación de una zona de libre comercio entre los estados miembros. En enero de 1991 se acordó

el inicio de consultas previas para lograr un acuerdo sobre comercio e inversión en el área. La liberalización comercial y la reducción de aranceles sobre el comercio mutuo se haría progresivamente, en un plazo máximo de tres años, aprovechando la favorable coyuntura económica. No obstante, las crisis financieras sufridas con posterioridad por los tres países firmantes, muy especialmente el desplome de la cotización del peso mexicano en 1995 (el llamado 'efecto tequila') tras la firma del Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLC) entre México, Estados Unidos y Canadá, han defraudado las expectativas puestas en el Grupo.

La Comunidad Andina, es una organización internacional del ámbito sudamericano conocida por el nombre de Grupo Andino hasta abril de 1996, fecha en que su última Asamblea General cambió su denominación de Grupo por el de Comunidad. La finalidad de la Comunidad Andina es facilitar el desarrollo de los estados miembros a través de la cooperación económica y social. El Grupo Andino fue creado en 1969 por el Acuerdo de Cartagena, y en 1994 englobaba a Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela y Perú, habiéndose visto modificada su estructura primigenia tras la adhesión de Venezuela en 1973 y la retirada de Chile en 1976.

La Comunidad Andina de Naciones (C.A.N) constituye uno de los instrumentos estratégicos de la política comercial exterior de Colombia. Los bienes exportados hacia el CAN representaron en el año de 2003 el 14,6% de las ventas totales, en tanto que las importaciones del CAN constituyeron el 11,1% de las importaciones FOB.

Actualmente Colombia piensa firmar un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos buscando acordar reglas o normas para realizar un intercambio de productos, servicios e inversiones, sin restricciones y bajo condiciones de transparencia. Al establecer mejores condiciones arancelarias con este país se estarían aumentando el intercambio de productos, principalmente de las exportaciones, viéndose notablemente beneficiadas las SIAs, pues muchas mas personas utilizaran sus servicios de intermediación aduanera.

Los Sistemas Especiales de Importación – Exportación, comúnmente conocidos como Plan Vallejo, con más de 35 años de existencia jurídica y operativa., es aplicado desde el año 1967 como uno de los instrumentos claves de promoción de las exportaciones, sigue siendo especialmente importante para muchas grandes, medianas y pequeñas empresas industriales, comerciales y de servicios ubicadas en las principales ciudades y departamentos del país.

Inicialmente el Plan Vallejo expiraba en enero de 2003, pero la organización Mundial de Comercio OMC concedió a Colombia una prórroga hasta el 2006, por lo que los exportadores podrán seguir beneficiándose por dos años más de este sistema de tratamiento preferencial.

Con el propósito de imprimirle mayor dinámica a este instrumento de promoción se han venido facilitando los trámites y procedimientos, ampliando su cobertura y mejorando el control y seguimiento a los programas autorizados. De allí, que se expidieran las Resoluciones 1860 de 1999, 1964 de diciembre de 2001 y 0143 de

febrero de 2002. Con ellas se crean condiciones propicias para que las asociaciones de empresarios accedan con mayores posibilidades al instrumento, al tiempo que se fortalece el tratamiento a los denominados grandes usuarios del Plan Vallejo.

También es importante resaltar que las relaciones comerciales con otros países pueden verse afectada por la situación política y económica que estén viviendo. Es el caso de Venezuela, donde en el año 2003 se vieron disminuidas las exportaciones a este país, y de igual manera las importaciones desde este país producto de la compleja situación política que vive actualmente. Esto pudo haber afectado a las SIAs pues muchos de sus clientes comercializaban productos de Venezuela y se vieron obligados a disminuir sus operaciones comerciales.

5. ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO

5.1 COSTOS

Con la aplicación de este Plan de Mejoramiento la empresa incurrirá en costos mínimos que se refieren principalmente a la implementación y a la inversión en algunos recursos requeridos.

Estos costos anuales son los siguientes:

- a. **Salario de Jefe de Recursos Humanos:** este nuevo cargo puede tener un salario de \$800.000 mensuales, donde se descontaría el porcentaje para salud y pensión, y además se le daría un auxilio de transporte. Siendo así, el salario anual será de \$9.600.000.

- b. **Papelería impresa para Reporte de Fallas:** el reporte de fallas será diligenciado una vez a la semana por todos y cada uno de los empleados de Ascointer, razón por la cual se necesitaran 1.056 formatos del reporte de fallas anuales, para lo cual se calculó que el costo de cada formato será de \$45, cifras que arrojan un costo total de \$47.520 anuales.

5.2. BENEFICIOS

Los beneficios son definitivamente superiores pues una mejora en el desarrollo de sus actividades de esta SIA traerá mayor bienestar en todos los aspectos tanto

en el económico como en el organizacional. Estos beneficios se percibirán en el ambiente de trabajo y en el desarrollo mas ágil y eficiente de las operaciones.

Al analizar la forma en que se estaban dando los procedimientos en esta Sociedad de Intermediación Aduanera, se vislumbro la posibilidad de plantear un método mas eficiente, y que al aplicarlo daría los siguientes resultados:

- **Importaciones** : el proceso de importación con el método actual tiene una duración de 40.8 horas, mientras el propuesto duraría 31.7 teniendo un ahorro de 9.1 horas .

Si tenemos en cuenta que el numero promedio de Declaraciones de Importaciones mensuales es de 130, vemos que mensualmente se ahorraría 1183 horas mensuales (9.1 horas x 130 importaciones al mes). Estas 1183 horas equivaldrían a 37.3 declaraciones mensuales mas (1183 horas / 31.7 horas), y anualmente representaría 447.8 declaraciones mas (37.3 importaciones x12 meses). Esto representaría grandes ingresos a la empresa, pues en el tiempo que antes era utilizado se estaría realizando un mayor numero de nacionalizaciones.

- **Exportaciones:** el proceso para realizar una exportación en Ascointer Ltda con el método actual dura 22.24 horas, mientras el propuesto duraría 20.71 teniendo una ahorro de 1.53 horas.

Siendo el número promedio de negocios mensuales de Exportación de 25, mensualmente se ahorraría 38.25 horas mensuales (1.53 horas x 25 exportaciones al mes). Estas 38.25 horas corresponderían a 1.84 declaraciones mensuales mas (38.25 horas / 20.71 horas), y a 22.16 declaraciones mas anuales (1.84 exportaciones x 12 meses). Igualmente la empresa vera incrementada sus utilidades al realizar mas negocios invirtiendo el mismo tiempo que con el que antes realizaba menos negocios de exportaciones.

- **Transito Aduanero:** el proceso de Transito Aduanero con el método actual tiene una duración de 15.9 horas, mientras el propuesto duraría 13.96 horas teniendo un ahorro de 1.94 horas.

Si tenemos en cuenta que el número promedio de D.O. mensuales de Transito Aduanero es de 39, vemos que mensualmente se ahorraría 75.6 horas mensuales (1.94 horas x 39 DTA mes). Estas 75.6 horas equivaldrían a 5.41 declaraciones mensuales más (75.6 horas / 13.96 horas), y anualmente representaría 64.9 declaraciones más de Transito Aduanero (5.41 DTA x12 meses). Aunque es mínimo el aumento en el número de declaraciones en este régimen sigue representando mayores ingresos para Ascointer.

Otros beneficios que se pueden destacar entre los más importantes y representativos para Ascointer son:

- a. Contará con un Manual de Funciones que constituirá una guía para todos los funcionarios, y a su vez una herramienta fundamental en la solución de dudas o conflictos que se pudiesen presentar en la empresa, produciendo beneficios tanto para el empleado como para la empresa.
- b. Claridad en las funciones de cada cargo, aumentando el compromiso de los empleados con las tareas que se le encomienden, desarrollándolas adecuada y eficientemente.
- c. Un mejor proceso de selección de personal, lo que sería un aporte fundamental para el aumento de la eficiencia en los procedimientos realizados por la empresa, ya que se contaría con el personal idóneo para desempeñarse en cada cargo.

- d.** Se podría determinar niveles reales de desempeño basándose en las exigencias y requisitos de cada cargo, lo cual serviría de base para tomar decisiones sobre los ascensos, ceses y recompensas de los empleados.

- e.** Se podrán conocer las necesidades y requerimientos de cada puesto de trabajo, lo que permitiría gozar en la empresa de un ambiente laboral agradable.

CONCLUSIONES

En el servicio suministrado por Ascointer Ltda. - S.I.A. deben ser claros los pasos a seguir al iniciar un negocio, tanto para los empleados como para el cliente. Esto se da después de considerar un plan de mejoramiento que permita que cada empleado tenga claridad en cada una de sus funciones y los procedimientos, junto a la forma de hacerlo mas eficientemente. Para el cliente de Ascointer Ltda. - S.I.A. debe resultar fácil interactuar por medio de pasos lógicos y empleados de servicio dispuestos y capaces de contestar sus preguntas.

Siendo entonces necesario que el servicio proporcionado por Ascointer Ltda. - S.I.A. esté adecuadamente estructurado, fue necesario realizar un Estudio de Tiempos y Movimientos que permitiera establecer los tiempos estándares de las operaciones, analizar las actividades y sus tiempos y plantear un nuevo método que otorgara un mejor dinamismo en las operaciones. De igual manera es preciso que las tareas exigidas a los empleados sean factibles y claras. Por esto fue conveniente realizar el Análisis de Cargos que permitiera evaluar y organizar la información acerca de los cargos de la empresa y desarrollar así la descripción de cargos o manual de funciones, pieza clave para asegurar que el empleado este haciendo lo que debe y puede hacer.

Para lograr un mejoramiento en el servicio de agenciamiento aduanero suministrado por Ascointer Ltda. - S.I.A. es preciso que cada elemento de la empresa sea consistente con el enfoque de fomentar la eficiencia y agilidad en cada una de las actividades inmersas en el servicio. Por ello el eje para el éxito de este plan, es el compromiso de cada uno de los actores que intervienen, esto incluye tanto a los socios y directivos como a cada uno de los empleados que hace parte de la compañía.

RECOMENDACIONES

- Para que el Plan de Mejoramiento del Servicio de Agenciamiento Aduanero pueda dar buenos resultados se requiere que sea adoptado por toda la organización comenzando por los cargos directivos, los cuales deben darlo a conocer a todos los trabajadores como una guía en el desarrollo de las actividades, y en la resolución de ciertos inconvenientes.
- Realizar actividades que permitan a los empleados conocer y comprender la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, con el fin de crear un mayor sentido de pertenencia y trabajar por el cumplimiento de las metas.
- Dar a conocer a toda la empresa el manual de funciones propuesto, el cual dará mayor claridad sobre las funciones que debe realizar cada uno de los empleados, permitiendo un mayor dinamismo y agilidad en todas las actividades de la empresa; además, los nuevos empleados tendrán una base firme para empezar su trabajo y constituirá una herramienta fundamental en la solución de conflictos y como medida de desempeño.
- Incluir el cargo de jefe de recursos humanos el cual proporcionara un mejor manejo y control en todos los aspectos relacionados con el personal de la

empresa e interviniendo en la solución de conflictos laborales. Su gestión se basará en un proceso administrativo dedicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de ASCOINTER, en beneficio del individuo, de la propia organización y de los clientes en general.

- Tener en cuenta todos los elementos incluidos en el manual de funciones propuesto para contratar al personal idóneo, compensar equitativamente a los empleados y determinar niveles reales de desempeño basándose en las exigencias y requisitos de cada cargo.
- Implementar en los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero el método propuesto, el cual es resultado del estudio de tiempos y movimientos que permitió establecer tiempos estándares y proponer ciertas modificaciones que volvieran más eficientes estos procedimientos.
- Implementar programas de capacitación como seminarios, talleres y cursos donde se toquen temas de actualización ya sea en la parte de los procedimientos aduaneros, estatutos aduaneros, procedimientos y reglamentos portuarios, entre otros; que le permitan al empleado enriquecer sus conocimientos profesionales y estar más preparados para realizar mejor su trabajo y seguir adquiriendo mucha más experiencia.

- Instaurar un sistema de reporte de fallas, errores o sugerencias que permita identificar las fallas más frecuentes y poder tener datos estadísticos de frecuencia de errores y aciertos que conlleve a una visión más exacta de los procedimientos y actividades de la empresa.
- Implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a sus expectativas e inconformidades, para esto se sugiere la realización de encuestas que permitan tener la percepción de los clientes acerca de el servicio prestado y un procedimiento que permita atender las quejas y reclamos en forma presencial, telefónica y por vía e-mail.
- Adoptar la estructura organizacional propuesta, la cual se realizó con base en el análisis de cargos y que comprende la distribución de tareas, rangos y jerarquía dentro de la empresa.
- Llevar datos estadísticos sobre las demandas en diferentes tiempos, que le permitan hacer programaciones y planes en busca de la mayor eficiencia y un mejor servicio.
- Realizar un mantenimiento mensual a los equipos de oficina por medio de personal calificado (outsourcing), con el objetivo de evitar demoras en el servicio causadas por daños imprevistos.

BIBLIOGRAFIA

AQUILANO, Nicholas. Administración de Producción y Operaciones. 8ª ED.

Bogotá: McGraw-Hill. 2000.

KANAUWATY, George. Introducción al Estudio del Trabajo. 4ª ED. México:

Limusa. 2001.

TORO, Fernando. Desempeño y Productividad. Medellín: Cincel Ltda.. 1992.

ENRIQUEZ, Eduardo. CD-ROM: Planeación de la Producción y Prestación del Servicio. Lead Auditor Course SGS.

JAMES, Paul. Gestión de la Calidad Total. Madrid: Prentice Hall. 1997.

NIEBEL, Benjamín. Ingeniería Industrial Métodos, Tiempos y Movimientos. 9ª ED.

Bogota: Alfaomega. 1996.

MERCADO, Ernesto. Productividad base de la Competitividad. México: Limusa.

1998.

GARCIA CRIOLLA, Roberto. Estudio del trabajo. México, 1998.

Legislación aduanera y su reglamentación: decreto 2685 diciembre 24 de 1999;
res 4240. junio 2 de 2000.

ROBBINS, Stephen. Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall, 1996.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de Investigación científica. 3ª ED.
Bogota: Limusa. 1997.

MENDEZ, Carlos. Metodología guía para elaborar diseños de investigación en
ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Bogotá: MacGraw Hill.
1995.

CD-ROM: Memorias de Encuentro de Comercio Exterior y Logística. Medellín.
Junio 2004

www.camcomercio.com.co

www.siadhl.com.co

www.abacolombia.org.co/areas/organizaciones/analisis.htm

www.dian.gov.co

www.mincomex.gov.co

www.sicex.com