

**INFORME SOBRE LOS
ALCANCES DE LAS INFRACCIONES ADUANERAS COMETIDAS POR EL
AREA OPERATIVA DE LA AGENCIA DE ADUANAS ADUACARGA S.A.
DURANTE EL PERIODO DE SEPTIEMBRE DE 2008 A ENERO DE 2010 EN LA
CIUDAD DE BOGOTA D.C.**

JAIME ANDRES PATIÑO RUALES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**INFORME SOBRE LOS
ALCANCES DE LAS INFRACCIONES ADUANERAS COMETIDAS POR EL
AREA OPERATIVA DE LA AGENCIA DE ADUANAS ADUACARGA S.A.
DURANTE EL PERIODO DE SEPTIEMBRE DE 2008 A ENERO DE 2010 EN LA
CIUDAD DE BOGOTA D.C.**

JAIME ANDRES PATIÑO RUALES

**Trabajo de Grado presentado para optar el Título Profesional en:
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

Asesor:

Miriam Quitiaquéz Yepez

Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del acuerdo N°. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

MANUEL IVAN ORTIZ

Firma del Jurado

MARIO FERNANDO ARCOS

Firma del Asesor Externo

DANIELA ACUÑA RAMIREZ

San Juan de Pasto, Mayo de 2010

RESUMEN

Como consecuencias de los cambios mundiales y debido a la globalización y apertura de los mercados, se ha incrementado el flujo de procesos de importación y exportación para la agencia de aduanas Aduacarga S.A. nivel I en consecuencia de ello se han experimentado constantes fallas en los diferentes procesos de comercio exterior los cuales son consecuencia entre otras cosas de la carga laboral, desconocimiento de la norma y en su gran mayoría por el desconocimiento del cliente y de sus calidades aduaneras.

Estas fallencias le han costado a la empresa sanciones monetarias, costos operacionales, pérdida de flujo de caja, iliquidez, y en el peor de los casos la pérdida definitiva del cliente debido a la insatisfacción y molestias durante el proceso. Para ello es necesario identificar las etapas del proceso de importación y exportación más vulnerables y que estén sujetas a cometer algún tipo de error por parte de la agencia de aduana generando herramientas de capacitación en la actualización de normas, conocimiento del cliente, conocimiento de la documentación necesaria para cada operación, actuación ante la autoridad aduanera, conocimiento de las plataformas informáticas Opencomex, MUISCA, SIGLO XXI; ayudando a minimizar los tiempos de los procesos de importación y exportación los cuales según estándares de Aduacarga S.A. deben ser de 3.5 días a partir de la entrega de todos los documentos soportes.

ABSTRACT

As a result of global changes due to globalization and open markets, has increased the flow of import and export processes for the customs agency Aduacarga S.A. level 1 as result there have been failures at different constant process of foreign trade which are the result of the workload, lack of standard and mostly by ignorance of the customer and their Quality Customs.

These failings have cost the company monetary penalties, operational costs, loss of cash flow, illiquidity, and in the worst case the loss of the final customer due to dissatisfaction and discomfort during the process. Due to it is necessary to identify the steps in the process of import and export more vulnerable and subject to commit any mistake by the customs agency, generating tools training in the update of standards, customer awareness, knowledge of the documentation necessary for each transaction, acting for the customs authority, knowledge of computer platforms Opencomex, Muisca, siglo XXI, helping to minimize processing times for import and export according to the standards of Aduacarga S.A. which are 3.5 days from the delivery of all documents supports.

DEDICATORIA

A mis padres que me dieron los granitos de arena en mi comienzo, a mi hermano que no deja de confiar en mis capacidades a pesar de las adversidades y a Carol una gran amiga, amante y compañera.

Y a todas las personas que confían de una u otra forma en mí hasta el momento y todas las que me apoyaran sin conocerme aun.

AGRADECIMIENTOS

A la Sra. Adriana Yépez por la oportunidad brindada en el momento justo, a John Jairo Patiño quien me apoya y me aconseja incondicionalmente.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. TITULO DEL PROYECTO	20
2. TEMA DE LA INVESTIGACION	21
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
4. FORMULACION DEL PROBLEMA	26
5. OBJETIVOS	27
5.1 OBJETIVO GENERAL.	27
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.	27
6. JUSTIFICACION	28
7. MARCOS DE REFERENCIA	31
7.1 MARCO TEORICO	31
7.1.1 Responsabilidades.	31
7.1.2 Infracciones administrativas aduaneras de los declarantes en los regímenes aduaneros.	31
7.1.2.1 En el régimen de importaciones	31
7.1.2.2 Régimen de exportaciones.	34
7.1.2.3 De las agencias de aduanas.	37
7.1.2. Declaraciones de legalización, corrección y modificación.	41
7.1.2.1 Declaración de legalización	41
7.1.2.2 Declaración de corrección	42
7.1.2.3 Declaración de modificación	43
7.1.3 Aplicación de la norma en casos que se presentan con frecuencia en la agencia de aduanas.	44

7.1.4	Pensamiento Estratégico	45
7.2.	MARCO ESPACIAL	52
7.3.	MARCO SITUACIONAL	52
7.4.	MARCO LEGAL	55
7.3.1	Régimen sancionatorio	57
7.3.2	Gradualidad de las sanciones. Art. 481. - Modificado. D. 1198/2000, art. 18. Modificado. D. 1232/2001 art.	59
7.5.	MARCO CONCEPTUAL	64
7.6	MARCO CONTEXTUAL	68
7.6.1.	Diagnóstico de la empresa	68
7.6.2	Historia	69
7.6.3	Visión empresarial	71
7.6.4	Misión empresarial	71
7.6.5	Compromiso con la calidad	71
7.6.6	Estructura organizacional de la empresa	72
7.6.7	División del trabajo	73
7.6.8	Outsourcing	83
8.	EL ENTORNO POLITICO, ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	89
8.1	AGENCIAS DE ADUANAS NIVEL 1	90
8.2	AGENCIAS DE ADUANAS NIVEL 2	91
8.3	AGENCIAS DE ADUANAS NIVEL 3	92
8.4	AGENCIAS DE ADUANAS NIVEL 4.	92
8.5	ACLARACIONES E INFRACCIONES ADUANERAS APLICABLES A TODAS LAS AGENCIAS DE ADUANAS	93
8.6.	CONOCIMIENTO PLENO DE LOS CLIENTES	94
8.7	AGENCIAS DE ADUNA EN COLOMBIA	99
8.7.1	Gestión de aduanas	100
8.7.2	Acciones de control aduanero y aprehensiones Enero a Diciembre 2008	102

9.	METODOLOGIA	107
9.1	TIPO DE ESTUDIO	107
9.1.1	Descriptivo	107
9.2	MÉTODO	107
9.2.1	Cualitativo	107
9.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	107
9.3.1	Primarias	107
9.3.2	Secundarias	108
9.3.3	Terciarias	108
9.4	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	109
9.5	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	109
9.6	NATURALEZA DE LAS INFRACCIONES ADMINISTRATIVAS ADUANERAS EN ADUACARGA S.A.	109
9.6.1	Perjuicios económicos	112
9.6.2	Unidad 3. Implicaciones de las infracciones aduaneras en las diferentes áreas de aduacarga s.a.	114
10.	MATRIZ DOFA	120
10.1	ESTRATEGIAS FO	121
10.2	ESTRATEGIAS DO	128
10.3	ESTRATEGIAS DA	147
10.4	ESTRATEGIAS FA	151
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	159

BIBLIOGRAFIA

NETGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Alcance del proceso de planeación estratégica	50
Figura 2. Planeación de la organización	52
Figura 3. Esquema organizacional de la empresa	72
Figura 4. Instructivo para procedimientos de comercio exterior	149

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Principales aspectos para la competitividad de las agencias de aduana	85
Grafico 2. Participación de las agencias de aduana en Colombia según nivel	100
Grafico 3. Aprehensiones por tipo de mercancía 2007-2008	103
Grafico 4. Movimiento de clientes activos e inactivos.	104
Grafico 5. Clientes importantes Aduacarga S.A. 2010.	106
Grafico 6. Infracciones aduaneras Julio a Diciembre de 2008	110
Grafico 7. Infracciones aduaneras Enero a Diciembre de 2009	110
Grafico 8. Sanciones monetarias comparativo 2008 a 2009	113
Grafico 9. Porcentaje de correcciones, legalizaciones y modificaciones.	113
Grafico 10. Personal que ha cometido sanciones.	115
Grafico 11. Causas de la sanciones.	116
Grafico 12. Respaldo de la empresa.	118

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Agencias de aduana en Colombia.	99
Cuadro 2. Matriz DOFA	120
Cuadro 3. Ficha - área de operaciones Aduacarga S.A. / gerente de operaciones	130
Cuadro 4. Plan de acción	157

LISTA DE FICHAS

	Pág.
Ficha 1. Área de Operaciones Aduacarga S.A./auditor y revisor	131
Ficha 2. Área de Operaciones Aduacarga S.A./coordinador de operaciones	132
Ficha 3. Área de Operaciones Aduacarga S.A./coordinador de sucursal	133
Ficha 4. Área de Operaciones Aduacarga S.A./coordinador de In House	134
Ficha 5. Área de Operaciones Aduacarga S.A./ejecutivo de cuenta	135
Ficha 6. Área de Operaciones Aduacarga S.A./analista de cuenta	136
Ficha 7. Área de Operaciones Aduacarga S.A./auxiliar de aduanas	137
Ficha 8. Área de Operaciones Aduacarga S.A./auxiliar administrativo	138
Ficha 9. Área de Operaciones Aduacarga S.A./custodio documental	139

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta	167
Anexo B. Acta de reconocimiento de mercancías	169

INTRODUCCIÓN

Al interior del comercio internacional y gracias a su auge, en las últimas décadas se han experimentado operaciones de gran complejidad debido a su importancia económica, día tras día las distancias son menores estimulando un mayor movimiento de mercancías. De ahí parte la necesidad planteada en la unidad uno donde se realiza un diagnóstico de la agencia de aduana con lo cual se da a conocer las diferentes áreas de Aduacarga S.A. el entorno político social y económico de la misma, abordando temáticas que permitirán al lector conocer los diferentes aspectos por los cuales las infracciones administrativas aduaneras son cometidas por el área de operaciones de la agencia, para lo cual es necesario establecer los orígenes de las mismas desde conocer el esquema actual de la empresa con el fin de establecer las responsabilidades y funciones de cada miembro del área, así como conocer la normatividad actual que rigen los procesos de importación y exportación permitiendo conocer el fenómeno, sus causas y sus componentes, sustrayendo de la norma lo esencial y práctico que permita actuar con tiempos de respuesta adecuados, antes, si es posible de que se incurra en una sanción ya que somos un intermediario importante en el proceso de logística, tanto de importación como exportación, toda vez que los empresarios que realizan estas operaciones deben acudir a los agentes aduaneros, los cuales se encargan de permitir el ingreso de mercancías y facilitar la salida de las mismas, los llamados agentes externos que facilitan la intermediación entre la aduana y los particulares.

En vista de ello y de acuerdo a las nuevas orientaciones y normativas aduaneras las agencias de aduana buscan contratar personal con título profesional o de tecnólogo con el fin de ejercer una actividad aduanera sólida y confiable respaldada por los conocimientos de sus estudios, lo cual permitirá minimizar las falencias en

los procesos en aspectos como sanciones, reducción de tiempo, costos operativos, rotación de personal, todo con el fin de brindar proceso eficientes y eficaces al cliente y que este a su vez se sienta satisfecho generando un mayor flujo de operaciones para Aduacarga S.A. agencia de aduanas nivel I.

En la unidad segunda se realizara un análisis de las infracciones administrativas aduaneras lo cual nos permitirá establecer el porqué de las mismas sus perjuicios económicos la participación de los diferentes actores y sus responsabilidades y consecuencias, ya que para el auxiliar de aduana puede ser amplia y sin limitaciones para el ejercicio de su trabajo. Sin embargo siempre se debe tener en cuenta los procedimientos y actuaciones en los que incurren ya que en el momento de gestionar un proceso de importación y exportación de acuerdo a su conducta y desempeño se toman medidas a favor o en contra por parte de las autoridades aduaneras y/o de comercio exterior debido a que existen etapas en la cuales puede haber el error humano, ya sea por desconocimiento de la norma o porque existen errores inconscientes, los cuales hacen parte de la mecanización del servicio, y puede llevar a incurrir en correcciones, legalizaciones o modificaciones que vienen acompañadas de perjuicios económicos para la empresa ante la autoridad aduanera, portuaria o sanitaria, para lo cual es necesario determinar los alcances de la trascendencia de las infracciones administrativas aduaneras por parte de los auxiliares de aduana, en la empresa Aduacarga S.A.

La temática que aborda la unidad tercera tiene la finalidad de proporcionar herramientas de capacitación y procesos que permitan hacer parte de la solución en el momento de presentarse los errores logrando así minimizarlos y contrarrestar aquellos riesgos en los que se incurre en el quehacer diario los cuales en su gran mayoría se presentan por desconocimiento de la norma o por el simple hecho de la inexperiencia en el manejo de determinados tipos de importación y exportación o manejo del cliente.

Lo anterior permitirá recopilar información puntual gracias a la trazabilidad de los procesos a través de los cuales se detectara las oportunidades de mejora, minimizando los riesgos que causan las diferentes infracciones, mejorando la capacidad de respuesta del área de operaciones en el momento de la actuación aduanera aclarando las dudas e identificando los aspectos que permitan según la interpretación de la norma omitir detalles en la declaración de importación.

Con lo cual se establece un plan de actividades en la unidad cuatro con el propósito de hacer efectivo lo anterior a través del cual se desarrollaran estrategias que permitan mitigar la pérdida de clientes fijos y potenciales que por diferentes circunstancias en el manejo de la operación se han visto afectados de forma negativa en aspectos como la perdida de negocios, dinero y tiempos de entrega. Para lo cual es de gran importancia para la agencia de aduanas Aduacarga S.A. Nivel I contar con personal capacitado en el temas de comercio exterior además de colaboradores comprometidos con el cliente y consientes de la importancia de los mismos y de esta manera incentivar el crecimiento del cliente y de la agencia trabajando mancomunadamente.

Finalmente la unidad cinco establecerá las conclusiones y recomendaciones como aporte a la empresa por parte del profesional y a la universidad de forma académica.

1. TITULO DEL PROYECTO

Informe sobre los alcances de las infracciones aduaneras cometidas por el área operativa de la agencia de aduanas Aduacarga S.A. durante el periodo de Septiembre de 2008 a Enero de 2010 en la ciudad de Bogotá D.C.

2. TEMA DE LA INVESTIGACION

Infracciones administrativas aduaneras y sus incidencias que tienen en la agencia de aduanas Aduacarga S.A. nivel 1.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La intermediación aduanera es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las Agencias de aduana, 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.¹

Para el desarrollo del servicio de intermediación aduanera la Agencia de aduanas ADUACARGA S.A. anteriormente optaba por contratar personal sin estudio o preparación técnica o profesional en el área de operaciones de la agencia, esta área la cual se compone de ejecutivos de cuenta, analistas de cuenta y auxiliares de aduana tiene como objetivo el desarrollo de las operaciones aduaneras tales como elaboración de las declaraciones de importación, Declaraciones de valor, registros, licencias de importación, reconocimientos de mercancías o pre inspecciones, entre otras actividades que se rigen a partir de los parámetros establecidos por el decreto 2685 de 1999 y actúan ante la DIAN como ente regulador.

Dentro del área de operaciones se presentan constantes errores los cuales se derivan de la mecanización de las operaciones y el desconocimiento de la normas que para el caso colombiano están reguladas por el decreto No.2685 de diciembre 28 de 1999 (Estatuto Aduanero) y la resolución 008274 del 4 de septiembre de 2008, aspectos que le cuestan a la agencia de aduanas el desgaste de enfrentar cuantiosas sumas de dinero en sanciones y multas ante la DIAN que afectan no

¹ Artículo 27-2 Decreto No. 2685 de 1999. Artículo adicionado por el artículo 1 de Decreto 2883 de 2008. Obligaciones de las agencias de aduanas. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Colombia. Edición electrónica.

solo la solidez económica de la agencia sino también de los clientes los cuales deben asumir las consecuencias que se traducen en demoras en las entregas, incremento de los costos de bodegajes entre otros.

La agencia cuenta con políticas de calidad establecidas en manuales de procedimientos los cuales deben ser de pleno conocimiento de todo el equipo de trabajo. Sin embargo pese a ello, el área de operaciones continua presentando fallas en sus procesos principalmente porque estas políticas de calidad no están dirigidas a la capacitación y mejora de los procesos de importación y exportación que es principalmente el aspecto en que se debería enfatizar por ser durante estas etapas cuando se presentan mayores errores; esta política de calidad se ha enfocado en el cliente como la razón de ser de la agencia dejando de lado a las personas que prestan el servicio ya que los pocos temas de capacitación no son suficientes para aminorar las continuas fallas y en muchos casos la desinformación o la poca colaboración del cliente son aspectos que conllevan a cometer errores por parte del área de operaciones. De ahí la importancia de exigir a los clientes que los documentos base tengan la congruencia de dichos datos y solicitar las aclaraciones pertinentes, verificar la condición en que llegaron los bultos y si éstos vienen averiados o en malas condiciones, integrar los datos en la declaración, notificarse de los tributos que deben pagarse entre otros aspectos de importancia para la toma de decisiones por parte del equipo de trabajo.

Por lo general las infracciones cometidas en la agencia de aduanas se han presentado en parte a la carga laboral que se incrementa de manera variable en las diferentes épocas del año, sin que exista un indicador que permita determinar las fechas de incremento de esa carga laboral ya que los ejecutivos de cuenta manejan volúmenes por cliente de acuerdo a la necesidades del mismo sin medir la cantidad de procesos que este pueda llegar a manejar en determinados momentos. Otro aspecto por el cual son frecuentes las infracciones aduaneras es los tiempos de entrega de la mercancía contados a partir del momento en que se cuente con

todos los documentos soportes de la operación y los cuales son de 3.5 días esperando que el proceso tenga un levante automático sin embargo no se tiene en cuenta cuando el proceso tiene selectividad física o documental con lo cual interviene la autoridad aduanera quienes en el ejercicio de su actuar pueden tomar hasta dos días para dar una respuesta escrita que permita continuar y finalizar con el proceso, lo anterior causa molestias en el cliente quien se ha visto afectado principalmente en las demoras de entrega de su mercancía particularmente en el caso de los procesos que ingresa por la Sociedad Portuaria regional de Buenaventura.

En la actualidad se centran en Bogotá la mayoría de agencias de aduana del nivel 1 y 2 quienes se enfrentan diariamente al igual que Aduacarga S.A. a constantes sanciones y multas impuestas por la DIAN, sin embargo la problemática que hoy se vive en la empresa no es ajena al gremio en cuyos casos han llegado a pagar altas sumas de dinero que las han dejado sin capacidad de respuesta económica (liquidez), aspecto importante para el buen desempeño de las actividades aduaneras.

Dado lo anterior se puede determinar que las infracciones aduaneras son causadas por diferentes variables como la naturaleza de la mercancía y de acuerdo a esto la solicitud de los documentos soportes tales como registros, licencias, resoluciones, entre otros. Situaciones que generan demoras ya que en algunas ocasiones por desconocimiento de la norma, los clientes no solicitan estos soportes antes del arribo de la mercancía.

Cabe destacar que el poco conocimiento que el ejecutivo de cuenta tiene del cliente se pierde por la constante rotación de personal causando molestias en el momento de solicitar documentos que ya habían sido enviados por el cliente y que debido a la rotación se desconoce donde se encuentran, además de no contar con una adecuada información del manejo del mismo en casos como el de solicitar un

anticipo, realizar una pre inspección, reconocimiento de mercancías, formas de pago, seguro, entre otros aspectos que conllevan al manejo irregular de los procesos así como a la constante presión del cliente que son aspectos influyentes en la toma de decisiones en el momento de realizar la declaración de importación y de presentarse ante la autoridad aduanera si es el caso.

Lo anterior puede ser causal de posibles sanciones leves, graves o gravísimas que afectan principalmente al cliente en aspectos de entrega en los tiempos acordados y monetarios o de tipo sancionatorio si el cliente demuestra que la responsabilidad es de la agencia de aduanas por omisión de información suministrada por el mismo.

Estas sanciones de tipo monetario desencadenan situaciones que conllevan ha amonestaciones verbales o por escrito, despido de personal, perdida de liquidez de la empresa al acarrear con el pago de las sanciones y la más relevante la posible pérdida del cliente de manera definitiva y la referencia negativa que este dé a otros potenciales clientes.

Se espera que a raíz de la homologación de las agencias de aduana y de la jerarquización impuesta por la DIAN, estas agencias no solamente ofrezcan servicios de intermediación sino también se preocupen por ofrecer servicios integrales del comercio exterior, asesoría a los clientes en cuanto a subpartidas, requisitos, liquidación aproximada de impuestos, términos de negociación entre otros aspectos que conlleven a hacer más competitivo la labor de los intermediarios aduaneros; que cada día se preocupen por contratar profesionales idóneos con conocimientos claros y que así mismo sean las empresas las encargadas de capacitarlos en asuntos nuevos a través de diferentes entidades para que estén a la vanguardia de la información y de los constantes cambios que ocurren a diario en el ejercicio del comercio mundial.

4. FORMULACION DEL PROBLEMA

Que implicaciones tiene para la agencia de aduanas aduacarga s.a. las infracciones aduaneras?

¿Cuáles son las infracciones aduaneras cometidas con más frecuencia?

¿Cómo se clasifican según el decreto 2685 de 1999 y su modificación según la resolución 008274 del 4 de septiembre de 2008?

¿En qué aspectos tiene incidencia y cuáles son sus repercusiones en la agencia?

¿Cuál es el grado de compromiso que asume la empresa en el momento de ser afectada por una sanción?

¿Qué se está haciendo para minimizar una infracción administrativa aduanera?

Cuál es la efectividad de los mecanismos de control para las infracciones?

Por que las infracciones aduaneras afectan el buen ejercicio del agenciamiento a ejecutar ante la DIAN y los clientes?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL.

Establecer los alcances de las infracciones administrativas aduaneras cometidas por el área de operaciones de la Agencia de Aduanas Aduacarga S.A. Nivel I durante el periodo 2008-2009 en la ciudad de Bogotá D.C.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Analizar la naturaleza de las infracciones administrativas aduaneras y establecer su causa y efecto.
- Determinar las implicaciones que las infracciones aduaneras tienen en las diferentes áreas de Aduacarga S.A.
- Establecer un plan de actividades encaminadas a minimizar los riesgos de incurrir en infracciones administrativas por parte del área de operaciones de la empresa.

6. JUSTIFICACION

La agencia de aduanas ADUACARGA S.A. cuenta con 30 años de experiencia y un alto posicionamiento en el mercado como una agencia de aduanas, se ha destacado por su eficiencia y seriedad para actuar ante los diferentes organismos involucrados en el comercio exterior, esto ha dado como resultado que diferentes clientes de carácter UAP, ALTEX, Plan Vallejistas, entre otros depositen su confianza para que el manejo de los procesos de importación y exportación sea llevados a cabo por los empleados que laboran en esta agencia y de esta manera sea esta la directamente responsable cuando haya lugar al pago de tributos aduaneros adicionales a los liquidados y cancelados con la declaración de mercancías o de sanciones pecuniarias por infracciones aduaneras.

Es por ello que se ve en la necesidad de crear para Aduacarga S.A. un documento que recopile todos los conocimientos necesarios para evitar el incremento de las quejas y reclamos por parte de los clientes así como el aumento del pago de sanciones entre otros aspectos que han conllevado al decline del área de operaciones, situación preocupante para la gerencia de Aduacarga S.A. debido a que es en esta área donde se toman las diferentes decisiones de carácter aduanero y además es el área que actúa directamente ante la DIAN en nombre o por cuenta de un tercero, el importador o exportador. De ahí la necesidad de proponer mecanismos que ayuden a minimizar los errores que han tenido como repercusiones sanciones, multas y pérdidas de clientes, proponiendo soluciones que involucren a todos los actores del proceso (clientes, ejecutivo, analista, auxiliar de aduanas) y de esta manera procurar que la información fluya entre cliente y el proveedor de servicios aduaneros.

La aplicabilidad de este estudio conllevará a mejorar la relación cliente-empleado que según las políticas de calidad de la empresa es el punto de partida para el inicio de cualquier operación, de esta manera es necesario crear una relación sólida de trabajo en equipo en donde clientes y empleados se brinden la información oportuna de los procesos ya que el conocimiento que los clientes tienen sobre su carga puede ser vital para el desarrollo de las actividades por parte del ejecutivo de cuenta y su equipo de trabajo; de esta manera lograr aminorar los riesgos de una sanción o incurrir en gastos extras producto de una deficiente planeación que constantemente se han venido presentando.

Toda esta clase de problemas que se presentan en el área de operaciones tienen repercusiones en las diferentes áreas de la empresa. Es decir que en general se afectan áreas como la comercial, talento humano, contabilidad y finanzas, entre otras. Es de importancia determinar cuál es la incidencia o los alcances que una mala planeación de las operaciones de comercio exterior tiene en las diferentes áreas que complementan la agencia y en qué sentido estas pueden colaborar desde sus funciones a aminorar los riesgos de una sanción, multa o pérdida de los clientes, de esta manera hacerlos parte activa del proceso de solución y gestores de nuevas ideas en pro de mantener la certificación de calidad de Aduacarga S.A.; mejorando así la competitividad de la empresa y lograr mayor posicionamiento en el mercado, aspectos que no solo beneficiarían a la agencia sino también a los clientes quienes se verán respaldados por un equipo profesional con capacidad para atender dudas y afrontar inconvenientes que se presenten durante todos los procesos de importación y exportación, logrando que la cadena proveedor-intermediario-cliente, se beneficie gracias a la agilización de los procesos.

Al ser este estudio de carácter descriptivo servirá para analizar como las constantes infracciones aduaneras han afectado el entorno de la empresa de esta manera esta guía servirá como referente a otras posibles investigaciones sobre fenómenos que hayan afectado la estabilidad de la agencia o las causas por la

cuales se han perdido clientes, entre otros temas que pueden ser de interés para la gerencia de Aduacarga S.A.

Finalmente se espera que este trabajo colabore a la gerencia de Aduacarga S.A. en la toma de decisiones e implantación de estrategias como correctivos a las constantes sanciones y a la pérdida de clientes por ello este trabajo se constituirá como una guía para la empresa a través de la cual se encuentre los orígenes de los problemas sus causas y alternativas de solución para obtener el beneficio de todos los que conforman el equipo de trabajo de Aduacarga S.A.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEORICO

Los casos al plan de acción y lo demás al marco legal

7.1.1 Responsabilidades. Dentro de las responsabilidades de los auxiliares de la función pública aduanera, las agencias de aduanas responden por la veracidad y exactitud de la información que transcriben en las declaraciones de mercancías suscritas por los representantes acreditados ante la DIAN. Esta obligación extiende a los intermediarios aduaneros la responsabilidad por el contenido de los documentos soportes de la declaración de mercancías sobre cuya base se diligencia la información, además de la correcta clasificación arancelaria de la mercancía, por la declaración o aplicación de exenciones, tratamientos preferenciales o franquicias, En controversias de valor por declarar precios diferentes a los consignados en la factura comercial proporcionada por el importador.²

7.1.2 Infracciones administrativas aduaneras de los declarantes en los regímenes aduaneros. En el régimen de importaciones, en el régimen de exportaciones y de las agencias de aduanas.

7.1.2.1 En el régimen de importaciones. Las infracciones aduaneras y las sanciones asociadas en que pueden incurrir los declarantes en el régimen de importación son las siguientes:

² Artículo 27-2 Literal 4. Decreto No. 2685 de 1999. Artículo adicionado por el artículo 1 del Decreto 2883 de 2008. Obligaciones de las agencias de aduanas. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Colombia. Edición electrónica.

- **Gravísimas.**

Se consideran de este tipo a la sustracción o sustitución de mercancías sujetas a control aduanero; la sanción aplicable será de multa equivalente al cien por ciento (100%) del valor en aduana de la mercancía sustraída o sustituida.

En el caso cuando el declarante sea una AGENCIA DE ADUANAS, UAP, O ALTEX dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del Estado, se podrá imponer, en sustitución a la sanción de multa, sanción de suspensión hasta por tres (3) meses, o cancelación de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción, sin perjuicio del pago de los tributos aduaneros correspondientes a la mercancía que fue objeto de sustracción o sustitución.

- **Graves.**

No tener al momento de la presentación y aceptación de la declaración de importación de las mercancías, los documentos soportes requeridos en el artículo 121 del estatuto aduanero para su despacho, o que los documentos no reúnan los requisitos legales, o no se encuentren vigentes; la sanción aplicable será la multa equivalente al quince por ciento (15%) del valor FOB de la mercancía.

Incurrir en inexactitud o error en los datos consignados en las declaraciones de importación, cuando tales inexactitudes o errores conlleven un menor pago de los tributos aduaneros legalmente exigibles; la sanción aplicable será de una multa equivalente al diez por ciento (10%) del valor de los tributos dejados de cancelar.

Incurrir en inexactitud o error en los datos consignados en las declaraciones de importación, cuando tales inexactitudes o errores conlleven la omisión en el cumplimiento de requisitos que constituyan una restricción legal o administrativa.

No conservar a disposición de la autoridad aduanera los originales o las copias según corresponda de las declaraciones de importación, de valor y de los

documentos soporte, durante el término previsto legalmente; la sanción aplicable para los numerales 2.3 y 2.4 será la multa equivalente a treinta (30) SMLV por cada infracción.

En todos los casos anteriores cuando el declarante sea una SIA, UAP O un ALTEX, dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del Estado, en sustitución de la sanción de multa se podrá imponer, sanción de suspensión hasta por un (1) mes de la respectiva autorización, reconocimiento o instrucción.

- **Leves.**

No registrar en el original de cada uno de los documentos soporte el número y fecha de la declaración de importación a la cual corresponden, salvo que el declarante sea una persona jurídica reconocida e inscrita como UAP o ALTEX.

No asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y/o comunicadas por la autoridad aduanera.

Impedir u obstaculizar la práctica de las diligencias ordenadas por la autoridad aduanera.

No terminar las modalidades de importación temporal o suspensiva de tributos aduaneros.

Para los casos anteriores la sanción aplicable será equivalente a siete (7) SMLMV por cada infracción.³

³ Artículo 482 Decreto No. 2685 de 1999, Modificado por el artículo 38 del Decreto 1232 de 2001 Infracciones aduanera de los declarantes en el régimen de importación y sanciones aplicables. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Colombia. Edición electrónica.

7.1.2.2 Régimen de exportaciones. Las infracciones aduaneras y las sanciones asociadas en que pueden incurrir los declarantes en el régimen de exportación son las siguientes:

- **Gravísimas**

Exportar mercancías por lugares no habilitados, ocultadas, disimuladas o sustraídas del control aduanero.

Someter a la modalidad de embarque sustancias químicas controladas por el Consejo Nacional de Estupefacientes.

La sanción aplicable será la multa equivalente al quince por ciento (15%) del valor FOB de las mercancías por cada infracción. Cuando el declarante sea un SIA, UAP o ALTEX dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del estado se podrá imponer en sustitución a la sanción de multa, sanción de suspensión hasta por tres (3) meses o cancelación de la respectiva autorización, reconocimiento o inscripción.

- **Graves.**

No tener al momento de presentar la solicitud de autorización de embarque o la declaración de exportación de las mercancías, los documentos soporte requeridos para su despacho.

Declarar mercancías diferentes a aquellas que efectivamente se exportaron o se pretenda exportar.

Consignar inexactitudes o errores en las autorizaciones de embarque o declaraciones de exportación presentadas a través del sistema informático aduanero o del medio que se indique, cuando tales inexactitudes o errores conlleven la obtención de beneficios a los cuales no se tiene derecho.

No conservar a disposición de la autoridad aduanera original o copia según corresponda, de las declaraciones de exportación y demás documentos soporte, durante el término previsto.

Someter a la modalidad de reembarque mercancías que se encuentren en situación de abandono a hayan sido sometidas a alguna modalidad de importación.

Someter a la modalidad de exportación de muestras sin valor comercial mercancías que superen el valor FOB establecido por la DIAN.

La sanción aplicable será de multa equivalente al cinco por ciento (5%) del valor FOB de las mercancías por cada infracción. Cuando el declarante sea una SIA, UAP o ALTEX, dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del estado se podrá imponer, en sustitución de la sanción de multa, sanción de suspensión hasta por un mes de la respectiva autorización reconocimiento o inscripción.

- **Leves.**

Consignar inexactitudes o errores en las solicitudes de autorización de embarque o declaraciones de exportación, presentadas a través del sistema informático aduanero o del medio que se indique, en caso de contingencia, cuando tales inexactitudes o errores impliquen la sustracción de la mercancía a restricciones, cupos o requisitos especiales.

No presentar dentro del plazo previsto en este decreto, la declaración de exportación con datos definitivos, cuando la autorización de embarque se haya diligenciado con datos provisionales.

No presentar dentro del plazo previsto en este decreto, la declaración de exportación definitiva cuando el declarante haya efectuado embarques parciales

con cargo a un mismo contrato consolidando la totalidad de las autorizaciones de embarque tramitadas en el respectivo periodo, con datos definitivos.

No presentar dentro del plazo previsto en este decreto, 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 periodo con datos definitivos.

Ceder sin previo aviso a la aduana mercancías que se encuentren en el exterior bajo la modalidad de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.

No terminar las modalidades de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo o para reimportación en el mismo estado.

La sanción aplicable será de multa equivalente a siete (7) SMMLV, por cada infracción.

En el régimen de exportaciones para la agencia de aduanas Aduacarga S.A. no se han presentado sanciones o multas; sin embargo si se han encontrado procesos los cuales se han entorpecido o han generado molestias a los clientes por presentar errores en la solicitudes de autorización de embarque presentadas ante la aduana en el caso de presentarse una inspección física o documental lo que ha ocasionado que la solicitud sea rechazada y presentada de nuevo corregida ante la autoridad aduanera. Esto como se menciona anteriormente ocasiona demoras en el proceso de salida de mercancías trayendo como consecuencias costos de stand by en el transporte, bodegajes extra y perdida de vuelos en el caso aéreo. También se han presentado los siguientes casos:

Las referencias declaradas en la SAE no corresponden a las que se encuentran en la factura comercial.

Las composiciones declaradas en el certificado de origen no corresponden a las de la factura y/o a las de las etiquetas de las prendas o artículos.

No presentar al momento de la inspección física o documental algún documento soporte de la exportación.

No presentar en el caso de una exportación temporal el radicado de la certificación de permanencia en el exterior expedida por la división de exportaciones de la DIAN.⁴

7.1.2.3 De las agencias de aduanas. Además de las infracciones aduaneras y sanciones previstas en los artículos 482, 483 y 484 del presente decreto, las agencias de aduanas serán sancionadas por la comisión de las siguientes infracciones aduaneras.

- **Gravísimas.**

Desarrollar, total o parcialmente, actividades como sociedad de intermediación aduanera sin estar autorizado ni escrito para ello.

Las agencias de aduanas tienen como fin esencial colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos. Bajo ninguna circunstancia las agencias de aduanas podrán realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías, salvo que se trate de almacenes generales de depósito.

⁴ Artículo 483 Decreto No. 2685 de 1999, Modificado por el artículo 38 del Decreto 1232 de 2001. Infracciones aduaneras de los declarantes en el régimen de exportación y sanciones aplicables. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Colombia. Edición electrónica.

Ejercer las actividades de intermediación en jurisdicción aduanera donde la sociedad no tenga autorización para actuar o en aquellas donde no se tenga 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.

Permitir que actúen como sus representantes ante la DIAN personas incursoas en alguna de las causales de inhabilidad y/o incompatibilidad contempladas en el artículo 27 del 2685/1999.

Desarrollar, total o parcialmente, actividades como SIA, estando en vigencia una sanción de suspensión, o habiendo sido cancelado su autorización e inscripción.

La sanción aplicable será de multa de setenta (70) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del estado, se podrá imponer en sustitución de la sanción de multa, sanción de suspensión hasta por tres meses, o cancelación de la respectiva autorización.

- **Graves.**

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 una mercancía.

No contar con los equipos e infraestructura de computación y comunicaciones requeridas por la autoridad aduanera para la presentación y transmisión electrónica de las declaraciones relativas a los regímenes aduaneros y los documentos e información que dicha entidad determine.

Anunciarse por cualquier medio, como sociedad de intermediación aduanera, sin haber obtenido la correspondiente autorización e inscripción.

No mantener o no adecuar los requisitos y condiciones en virtud de los cuales se les otorga la autorización.

No informar a la autoridad aduanera sobre los excesos o las diferencias de mercancía encontradas con ocasión del reconocimiento físico de las mismas.

No verificar la existencia y/o representación legal y domicilio del importador o exportador en cuyo nombre y por encargo actúa ante la DIAN.

La sanción aplicable será de multa equivalente a treinta (30) salarios mínimos legales vigentes, dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del estado, se podrá imponer, en sustitución de la sanción de multa, sanción de suspensión hasta por (1) mes de la respectiva autorización.

- **Leves.**

No expedir los carnés que identifican a sus representantes y auxiliares ante la DIAN, expedirlos sin las características técnicas establecidas por la DIAN, utilizarlos indebidamente o no destruirlos, una vez quede en firme el acto administrativo de autorización o renovación, o aquel mediante el cual se haya impuesto sanción de suspensión o cancelación de la autorización como sociedad de intermediación aduanera.

No informar dentro de los (3) tres 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 la desvinculación y retiro de las personas que se encuentren inscritas para representar a la sociedad y para actuar ante la DIAN.

No expedir copia de los documentos soporte que conserve en su archivo, a solicitud del importador o exportador que lo requiera.

No entregar a los importadores y exportadores los documentos soporte que conserve correspondientes a los trámites en los cuales hayan actuado como declarantes, dentro de los (30) días siguientes a la ejecutoria del acto administrativo que imponga la sanción de cancelación de su autorización como SIA o cuando se disuelva la sociedad, en los términos previstos en el código del comercio.

Ejercer la actividad de intermediación aduanera cuando existan indicios suficientes de que su actuación podría conllevar el desconocimiento de cualquier norma aduanera, tributaria o cambiaria.

Utilizar un código de registro diferente al asignado a la sociedad de intermediación aduanera para adelantar trámites o refrendar documentos ante la dirección de impuestos y aduana nacionales.

La sanción aplicable será de multa equivalente a siete (7) salarios mínimos legales mensuales vigentes por cada infracción.⁵

En el caso de las sanciones a la agencia de aduana se han presentado por los siguientes casos:

⁵ Artículo 485 Decreto No. 2685 de 1999, Modificado por el artículo 6 del Decreto 2883 de 2008. Infracciones aduaneras de las agencias de aduanas y sanciones aplicables. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Colombia. Edición electrónica.

No realizar la solicitud de desvinculación ante la DIAN de las personas que hayan trabajado en la agencia de aduanas y a las cuales se les haya expedido la resolución como representantes y auxiliares, 24 horas después de presentarse la salida del personal.

Encontrar personal trabajando con claves de acceso a los sistemas informáticos aduaneros que pertenezcan a otros trabajadores.

Encontrar documentos tales como modelos de facturas de clientes en el exterior en computadores de la agencia.

Encontrar computadores o equipos sin licencia.

Encontrar que los empleados que manejan los sistemas informáticos no hayan sido autorizados ante la DIAN y que según su hoja de vida cumplan con los requisitos para acceder a la resolución.

7.1.2. Declaraciones de legalización, corrección y modificación. En consecuencia de lo anterior al presentarse errores en las declaraciones de importación se llevan a cabo correcciones, modificaciones o legalizaciones según sea el caso para subsanar los errores que se han generado en las operaciones, esta se encuentran establecidas en el decreto 2685 de 1999 capítulo VII así:

7.1.2.1 Declaración de legalización. Las mercancías de procedencia extranjera, presentadas a la Aduana en el momento de su importación, respecto de las cuales se hubiere incumplido alguna obligación aduanera que dé lugar a su aprehensión, podrán ser declaradas en la modalidad de importación que corresponda a la naturaleza y condiciones de la operación, en forma voluntaria o provocada por la autoridad aduanera, según se establezca en el presente Decreto.

También procede la Declaración de Legalización respecto de las mercancías que se encuentren en una de las siguientes situaciones:

Cuando habiendo sido anunciada la llegada del medio de transporte y transmitida electrónicamente la información de los documentos de viaje a la Aduana, se descargue la mercancía sin la entrega previa del Manifiesto de Carga y los documentos que lo adicionen, modifiquen o expliquen, siempre que se entreguen los mismos, junto con los demás documentos de viaje, dentro del día hábil siguiente a la aprehensión y que la mercancía corresponda a la información transmitida electrónicamente.

Cuando habiendo sido oportunamente informados los excesos o sobrantes, no se justifiquen por el transportador, en las condiciones previstas en artículo 99o del Decreto 2685 de 1999.

Cuando se configure su abandono legal.

No procederá la declaración de legalización, respecto de las mercancías sobre las cuales existan restricciones legales o administrativas para su importación, salvo que se acredite el cumplimiento del respectivo requisito.

De ser procedente la declaración de legalización, la mercancía en ella descrita se considerará, para efectos aduaneros, presentada, declarada y rescatada.

7.1.2.2 Declaración de corrección. La Declaración de Importación se podrá corregir voluntariamente sólo para subsanar los siguientes errores: subpartida arancelaria, tarifas, tasa de cambio, sanciones, operación aritmética, modalidad, tratamientos preferenciales, valor FOB, fletes, seguros, otros gastos, ajustes y valor en aduana, y sólo procederá dentro del término previsto en el artículo 131 del presente decreto.

La Declaración de Corrección voluntaria procederá por una sola vez y esta procederá, como consecuencia de los resultados de una inspección aduanera, o cuando se notifique requerimiento especial aduanero de corrección o de revisión del valor, en cuyo caso, la base para corregir será la determinada oficialmente por la autoridad aduanera, o a solicitud del declarante o del importador, cuando se pretenda corregir errores en el diligenciamiento de la Declaración de Importación, diferentes a los contemplados en el inciso primero del presente artículo, en cuyo caso, deberá mediar autorización previa por parte de la autoridad aduanera. No procederá Declaración de Corrección cuando la autoridad aduanera hubiere formulado liquidación oficial de corrección o de revisión del valor.

Siempre que se presente Declaración de Corrección, el declarante deberá liquidar y pagar, además de los mayores tributos e intereses a que haya lugar, las sanciones establecidas en el Título XV del decreto 2685, según corresponda, pudiendo acogerse a la reducción de la sanción de multa a que se refiere el artículo 521 del presente decreto. Cuando la Declaración de Corrección tenga por objeto modificar el valor inicialmente declarado, deberá presentarse una nueva Declaración Andina del Valor que soporte la Declaración de Corrección.

7.1.2.3 Declaración de modificación. El declarante podrá modificar su Declaración de Importación, sin que se genere sanción alguna en los eventos señalados, para las modalidades que así lo contemplan y para terminar la modalidad de transformación o ensamble o una modalidad de importación temporal.⁶

7.1.3 Aplicación de la norma en casos que se presentan con frecuencia en la agencia de aduanas. Es necesario que en el área de operaciones de Aduacarga S.A. se socialicen los casos de clientes que han sufrido traumatismos en los

⁶ Capítulo VII Decreto No. 2685 de 1999, Declaraciones de Legalización, corrección y modificación de la declaración. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Colombia. Edición electrónica.

diferentes procesos de comercio exterior, a manera de casos prácticos se puede dar a conocer diferentes situaciones que han dejado como consecuencias el pago de sanciones ante la autoridad aduanera y que han causado malestar a los clientes. Esto con el fin de evitar que suceda el mismo error de forma reiterada y contribuir de esta manera al mejoramiento del área de operaciones de la empresa. Para ello se han identificado casos de problemáticas frecuentes en el área de operaciones así mismo se presentan las soluciones u opciones que se podrían tener en cuenta a fin de evitar el pago de sanciones.

- **Cuando se detecte una anomalía.** Cuando la autoridad aduanera detecte que la partida se encuentra errada, que no se haya colocado la descripción de la subpartida, que no se encuentra con mandato no existe endoso en el B/L, se debe solicitar una suspensión la cual permite subsanar el error en un lapso de cinco (05) días hábiles dando la oportunidad de presentarse nuevamente a la inspección ante la DIAN enmendando el error sin repercusiones económicas. Teniendo en cuenta que por razones justificadas cuales se requiere un periodo mayor se puede autorizar su ampliación término previsto en el artículo 115 y en los numerales 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 del artículo 128 del decreto 2685/1999.

- **Cuando se desconozca la subpartida, impuestos y gravámenes.** Siempre se debe verificar y consultar el arancel de aduanas que para el caso de Aduacarga es el ALAS o el Arancel de Valderrama, en el caso del ALAS este se destaca por mostrarnos la información más completa en cuanto a notas legales se refiere, además posee información que está conectada con el estatuto aduanero y permite acogerse a la reducción del gravamen arancelario a cero por ciento (0%) para la importación de las subpartidas arancelarias 72.09.16.00.10, 72.09.17.00.10, 72.09.18.10.10, 72.19.34.00.00 y 72.19.35.00.00, que corresponden a materias primas industriales, o el decreto 1513 del 9 de mayo de 2008 que fue modificado para agregar nuevas partidas por el decreto 1635 de mayo 16 /2008. Por otro lado

es importante destacar que este tipo de aranceles se encuentra constantemente en actualización debido a que existen constantes cambio.

- **Cuando no se cuenten con seriales o descripciones mínimas.** Es importante cuando el cliente no haya suministrado esta información o cuando no se haya realizado reconocimiento de mercancías, acogerse en los casos en que no se tenga seriales a la resolución 0362 de 1996 de enero 31, norma en materia de descripción de mercancías ya que se debe incluir los elementos que las caracterizan, tipifican y singularizan indicando según sea el caso la mercancía de que se trate: marca, número, referencia y series. Se debe tener en cuenta que existen subpartidas las cuales no requieren seriales.

- **Cuando se declaren números de serie incorrectos.** Se debe en primer lugar presentar nuevamente la declaración de importación acogiéndonos al artículo 232 - 1 del decreto 2685/1999 para análisis integral; el cual nos permite hacer la corrección del documento pero sin sanción ya que se agrega a la factura o packing list los números de serie verdaderos, para una nueva inspección.

7.1.4 Pensamiento Estratégico. El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados. En consecuencia con su visión, la agencia de aduanas Aduacarga S.A. desea llegar a ser una empresa líder en el negocio de las agencias de aduanas, manteniéndose como agencia del nivel 1 y contando con el respaldo de trabajadores capacitados en materia aduanera, comprometida con los clientes como razón de ser de la empresa. Para ello se busca:

La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la dirección futura.

El conocimiento generalizado en toda la organización de esa dirección.

El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.

Sentirse partícipe de los logros de la organización.

El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización: operativas, administrativas, técnicas de control; y requiere la participación de todos los niveles organizacionales. El claro entendimiento de todos a cerca de la naturaleza de un problema que ha sido detectado proporciona una presión esencial para el encuentro de soluciones creativas. En consecuencia con este estudio el problema identificado en la empresa Aduacarga S.A. es el constante pago en sanciones aduaneras y como estas han afectado las relaciones con los clientes de la agencia. Para ello es de vital importancia entender que en un principio se consideraba a el área de operaciones en Aduacarga S.A. como el principal causante de dichos problemas; por ser esta área la encargada de todo lo relacionado con los procesos de importación y exportación en cuanto al montaje de las declaraciones, y la actuación frente a la autoridad aduanera. Sin embargo hoy en día la agencia en general ha entendido que la problemática no solo obedece a un área específica; es decir existen falencias en otros departamentos que también contribuyen de manera negativa aunque la responsabilidad recae sobre el área de operaciones específicamente.

- **Fundamentos estratégicos**

Misión: Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. La Misión es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad de negocio que la distingue de otras similares.

- **Lista de cualidades que deben verificarse en un enunciado de Misión**

El enunciado es a largo plazo, es sostenible por un período de tiempo indefinido?

Distingue a su organización?

Especifica algunas fronteras o el alcance?

Estipula claramente la imagen y/o las interfaces con el cliente/usuario?

Identifica valores que guíen el comportamiento?

Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones?

Visión: es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de los clientes, los proveedores, los empleados, los propietarios.

- **Por qué una visión?**

Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.

En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.

Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.

Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.

- **Elementos de una visión**

Panorama del futuro: El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir.

Marco competitivo: Los negocios y lugares en que la empresa competirá

Objetivos fundamentales: Definición del rol que la empresa adoptara; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.

Fuentes de ventajas competitivas: Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa lograra el éxito

Valores: Los valores representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito. Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización. Están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

Objetivos: representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro. Deben ser alcanzables, medibles y retadores.

Estrategias: Abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados futuros. Es un proceso para la determinación de la dirección en la cual la organización necesita moverse para cumplir con su misión. Las estrategias pueden ser:

- **Estrategia corporativa**

Aspiraciones de desempeño a largo plazo

Compartir las creencias de "cosas que haremos/no haremos"

Capacidades que nos distinguen y nos diferencian

Puntos de vista sobre las características de un negocio atractivo

Rol definido para programas de adquisición, alianzas estratégicas, o ventas de negociación o expansión.

- **Estrategia comercial**

Segmentos del mercado

Ventajas competitivas

Posicionamiento

Desarrollo de negocios

Diferenciación

Crecimiento

- **Planeación estratégica.**

Planeación significa cambiar mentalidad, no elaborar planes, la planeación empieza con el buen manejo del tiempo, con la programación de lo que hacemos todos los días y de todas las actividades que realizamos en el puesto de trabajo.

Figura 1. Alcance del proceso de planeación estratégica



Fuente. Esta investigación Aduacarga S.A.

Se debe tener en cuenta que la planeación es un proceso dinámico y continuo la información interna y externa retroalimenta permanentemente el proceso es por ello que la no se puede ver a la Planeación de manera lineal y estática. Ya que el pensamiento estratégico da perspectiva, la planeación de largo plazo conduce al posicionamiento y la planeación táctica conduce al desempeño, a los resultados.

- **Planeación táctica.**

El propósito de de la planeación táctica es identificar acciones a realizar en la empresa; así mismo se de determinar la combinación de acciones en una serie de actividades y tareas para ello se debe especificar:

Responsabilidad: Personas que serán responsables de cada paso o acción.

Cronograma: para desarrollar los pasos o acciones.

Requisitos de recursos

Mecanismos de retroalimentación: para monitorear cada paso.

- **Probar y validar su meta**

A través de la planeación táctica se debe tener en cuenta los siguientes interrogantes:

Puede la meta ser razonablemente alcanzada dentro del tiempo proyectado?

Tiene usted el conocimiento requerido para llevar a cabo el plan?

Puede usted conseguir los recursos necesarios?

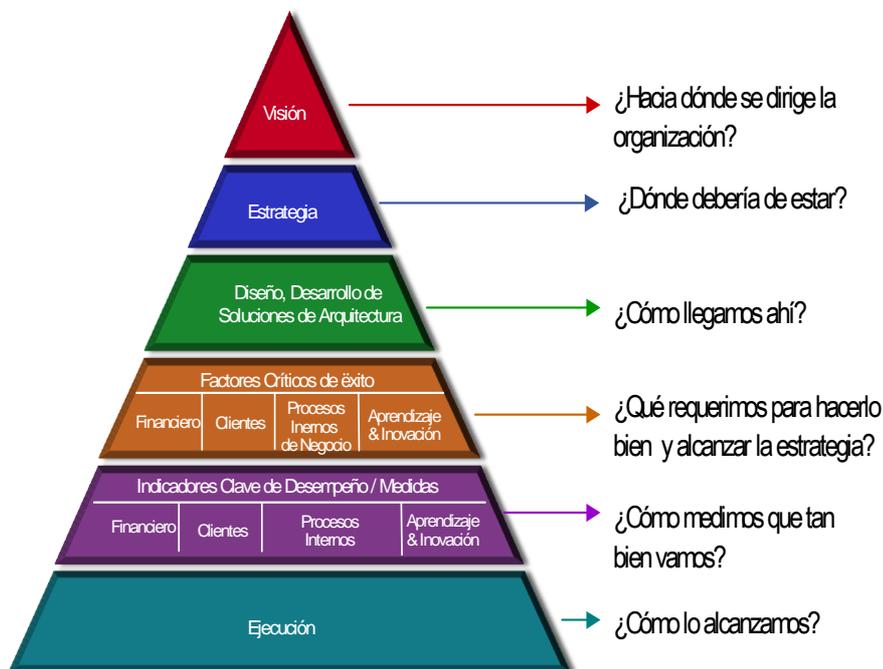
Puede usted conseguir la información necesaria?

Necesita considerar otras alternativas?

Además la planeación táctica sirve como un vehículo de comunicación especialmente importante cuando varias partes de la organización tienen un rol que jugar. Por ejemplo delegar responsabilidades específicas evita retrasos y puede ayudar a motivar y a establecer sentido de pertenencia.

Todo se reduce a obtener con eficiencia una ventaja competitiva sobre los competidores, que sea sostenible y que nos permita generar estrategias para alterar la relación de fuerzas con los competidores.

Figura 2. Planeación de la organización



Fuente. Esta investigación Aduacarga S.A.

7.2. MARCO ESPACIAL

Este informe de pasantía fue realizado en la ciudad de Bogotá departamento de Cundinamarca en la agencia de aduanas Aduacarga S.A. Nivel I durante el periodo de septiembre de 2008 a enero de 2010 en el área de operaciones.

7.3 MARCO SITUACIONAL

En la agencia de aduanas Aduacarga S.A. todo pasante debe comenzar como auxiliar de aduanas que para mi caso se realizo en el inhouse de MPS como auxiliar de aduanas, realizando previa coordinación y dirección del coordinador de operaciones y coordinador del inhouse , todas las actividades de carácter operativo

ante las entidades oficiales y de control involucradas en el comercio exterior, con el fin de lograr la consecución final con resultados positivos, así como la actualización y conocimiento permanente de las normas legales vigentes, realizando actividades como:

Pagar impuestos y derechos de aduanas en el banco, previa confrontación de la declaración de importación, de acuerdo a los documentos soporte que corresponden al respectivo D.O.

Elaborar reconocimiento de mercancías solicitadas por los ejecutivos de cuenta a través del Coordinador de Operaciones.

Diligenciar el acta de reconocimiento de mercancías.

Inspeccionar las mercancías cuando son físicas, verificar que el levante de las mismas corresponda según las normas y aclarar cualquier inquietud al funcionario de la DIAN, que sobre la inspección necesite e informar de cualquier duda que no pueda resolver al Ejecutivo de Cuenta, Auditoría y Revisión ó a la Gerencia Operaciones.

Diligenciar carta porte para despacho de mercancía.

Sacar las fotocopias respectivas para la facturación del D.O., revisando que todos los documentos se encuentren en regla, así como los soportes de gastos que deban ser cobrados al cliente, para evitar errores en este proceso.

Posteriormente y gracias a los conocimientos por parte de la universidad de Nariño tuve la oportunidad de ser analista de cuenta, encargándome de Ejecutar mediante la dirección y planificación del Coordinador Operativo, Ejecutivo de Cuenta todas las actividades relacionadas con la elaboración de documentos, manteniendo

constante comunicación con ellos y la activa participación en los procesos del área, así como la actualización y conocimiento permanente de las normas legales vigentes. Realizando actividades como:

Elaborar e imprimir el borrador de la declaración de importación, incorporando la información de las actas de reconocimiento para pasar a su revisión.

Elaborar las Declaraciones de Valor cuando se requiera.

Elaborar, revisar y coordinar la aprobación de Certificados de Origen para exportaciones.

Solicitar levantes con autorización de la Gerencia de Operaciones.

Alistar documentos para las entregas, reconocimientos e inspecciones programadas en el día.

Imprimir virtuales y elaborar los Anticipos para Terminaciones de Régimen.

Luego de estas dos experiencias y gracias como dice mi jefe a la actitud y ganas estoy hasta el momento como ejecutivo de cuenta el cual se encarga de mantener, organizar y regular comunicación constante con los clientes a cargo con el fin de lograr la satisfacción de los mismos. Ejercer apoyo con su grupo de trabajo con el fin de que los procesos en su área se ejecuten en los tiempos establecidos a través del cumplimiento de las normas legales vigentes, realizando actividades como:

Verificar el pago de las importaciones temporales a corto y largo plazo, además de las garantías presentadas a la DIAN, reportando para su seguimiento al gerente de operaciones.

Recepción, revisión, diligenciamiento de la lista de chequeo y análisis de documentos entregados por el cliente, informando en forma escrita (email, fax) al mismo, acerca de las inconsistencias que se encuentran en estos.

Proceder a la apertura del D.O en Opencomex y de inmediato priorizar la operación para continuar con el proceso de nacionalización.

Imprimir los formatos de reconocimientos de las mercancías, inspecciones y entregas para que sean realizadas por los auxiliares de aduana.

Realizar las finalizaciones de Sistemas Especiales Plan Vallejo en el Sistema Informático de la DIAN, de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Todos estos diferentes cargos tanto de auxiliar de aduana como analista o ejecutivo de cuenta siempre se realizaron en el área operativa de Aduacarga S.A.

7.4. MARCO LEGAL

La normatividad en el régimen de importaciones y exportaciones es de gran importancia en el ejercicio aduanero ya que esta le permita al declarante tener bases en su actuar para llevar a cabo procesos de nacionalización o de salida de mercancías, debido a que para llevar a cabo estos procesos se trabaja de la mano con el decreto 2685 de 1999 modificado por el Decreto 2883 de 2008.

Cabe destacar que los decretos mencionados anteriormente no solo constituyen una guía para las operaciones si no también permiten conocer la función de las Agencias de aduanas (Agentes de Aduana o aduanales), quien se constituye como una actividad de importancia en el proceso de logística de importación o exportación, toda vez que los empresarios que realicen estas operaciones deben

acudir a estos intermediarios como se especifica en el artículo 12 del Decreto No. 2685/99; dadas estas circunstancias para Aduacarga S.A. es de vital importancia dar a conocer sus servicios de intermediación con la finalidad de captar clientes y crecer en el mercado. Ya que de acuerdo al Decreto No 1232 de junio 20 de 2001. Las Agencias de aduanas son las personas jurídicas cuyo objeto social principal es el ejercicio de la Intermediación Aduanera, para lo cual deben obtener autorización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

Así mismo el declarante podrá conocer aspectos como los documentos soporte de la Declaración de Importación según Artículo 121 del Decreto No. 2685/99. En relación a los expedientes originados en el desarrollo de las operaciones aduaneras en territorio Colombiano, los cuales tendrán que ser conservados por las Agencias de aduanas a disposición de la autoridad aduanera por el término de cinco (5) años. Fotocopia de dichos documentos podrá ser requeridos por los clientes importadores y/o exportadores como soportes de sus operaciones, para atender requerimientos oficiales o para fines administrativos. Es necesario tener en cuenta que muchos de los problemas ocasionados en Aduacarga S.A. son debido al inadecuado manejo de este artículo, puesto que en muchos casos los documentos soporte no cumplen con los requisitos necesarios en el momento de su verificación por la autoridad aduanera. Un ejemplo de ello fue el DO 010306807 en el cual luego de una visita de la DIAN por control posterior se estableció que en el mandato otorgado por el importador a la agencia de aduanas que para la época se denominaba SIA. tenía un error en un dígito del documento de transporte que se encuentra consignado en este documento, por lo que se incurrió en la infracción administrativa aduanera consagrada en el numeral 2.1 del artículo 482 del Decreto 2685 de 1999, no tener al momento de la presentación y aceptación de la declaración de importación de las mercancías, los documentos soporte requeridos ya que el número del documento de transporte respecto del cual la SIA adelanto los trámites aduaneros en calidad de declarante estaba errado lo cual hace que el mandato no reúna los requisitos legales y por ende que se incurra en una

infracción administrativa aduanera, la cual es sancionable como grave por incurrir en inexactitud o error en los datos consignados en las declaraciones de Importación por ello se sanciona a la SIA por 300.000 pesos equivalente al diez por ciento (10%) del valor de los tributos, cabe resaltar que el pago de esta sanción por más pequeño que parezca es un detrimento patrimonial, el cual de acuerdo a la investigación del momento solo arrojó que la persona que tenía a su cargo este proceso no se encontraba en la empresa por que había renunciado.

7.3.1 Régimen sancionatorio. Dentro del régimen sancionatorio existen disposiciones legales a las cuales deben someterse los agentes aduanales estas permiten establecer las responsabilidades de los sujetos y sus obligaciones las cuales se consagran en el presente decreto según su ámbito de aplicación ART. 476. estableciendo las infracciones administrativas aduaneras en que pueden incurrir, así mismo establece las sanciones aplicables por la comisión de dichas infracciones; las cuales dan lugar a la aprehensión de mercancías y los procedimientos administrativos para la declaratoria de decomiso además de la determinación e imposición de sanciones y para la formulación de liquidaciones oficiales sin embargo para que un hecho u omisión constituya infracción administrativa aduanera, o de lugar a la aprehensión y decomiso de las mercancías, o a la formulación de una liquidación oficial, deberá estar previsto en la forma en que se establece en el presente título. No procede la aplicación de sanciones por interpretación extensiva de la norma.

Toda sanción afecta a la nación ya que causa desgaste a nivel administrativo y financiero sin que necesariamente haya un daño, por lo cual la norma permite la gradualidad de la misma, es por eso que para Aduacarga S.A. es importante determinar la trascendencia de los mismos, permitiendo descuentos en el momento de que estos ocurran y actuando a tiempo para evitar pagos onerosos tanto a cliente como al responsable del proceso.

Cualquier tipo de infracción que conlleve al pago de una sanción o en el peor de los casos a la aprehensión de mercancía implica para la empresa incurrir en costos que poco a poco van afectando la estabilidad financiera de la misma trayendo consigo un sinnúmero de consecuencias que pueden llevar a la quiebra o al cierre de la misma de ahí la necesidad de que los fundamentos y principios de la empresa vayan de la mano con los parámetros legales que establece la DIAN como entidad regulatoria del comercio exterior en Colombia.

De acuerdo a lo anterior existen diferentes clases de infracciones administrativas aduaneras las cuales por su naturaleza y la gravedad de la falta o infracción serán sancionadas con multas, suspensión o cancelación de la autorización, inscripción o habilitación para ejercer actividades, según corresponda a la gravedad de la falta según el Art. 477. Con lo anterior, las faltas se clasifican como leves, graves y gravísimas, respectivamente por lo tanto la autoridad aduanera aplicara las sanciones por la comisión de las infracciones, sin perjuicio de la responsabilidad civil, penal fiscal o cambiario que pueda derivarse de las conductas o hechos investigados y de la obligación de subsanar los errores que hayan dado lugar a la comisión de la misma. Es necesario anotar que las sanciones o multas son impuestas por la DIAN como se había dicho anteriormente esta es el ente que regula la labor de las agencias de aduana y es quien además le aporta al caso según sea las pruebas que indica un actuar o proceder incorrecto.

Por lo anterior es importante la verificación constante de los procesos ya que según el Art. 478. Una acción administrativa sancionatoria caduca en el término de tres (3) años contados a partir de la comisión del hecho u omisión constitutivo de infracción administrativa aduanera.

Cuando no fuere posible determinar la fecha de ocurrencia del hecho, se tomara como tal la fecha en que la autoridad aduanera tuviera conocimiento del mismo. Cuando se trate de hechos de ejecución sucesiva o permanente, el término de

caducidad se contara a partir de la ocurrencia del último hecho u omisión. Es por esta razón que cuando se tenga conocimiento de algún requerimiento que este solicitando la DIAN, la agencia deberá estudiar el proceso por el cual se están imputando los cargos y tratara de dar solución lo antes posible a dicho problema para que dentro de los términos legales responda con el pago de la multa acogiéndose a los beneficios de descuentos o si es el caso, se preparan las pruebas para armar la defensa de la Agencia de Aduanas contra el Estado.

Para Aduacarga S.A. es de gran importancia contar con un adecuado almacenamiento de la documentación y para ello existe el Archivo Documental en el cual se almacena todos los DO (Delivery Order) de las diferentes operaciones que se han realizado; esto permite crear un orden de los procesos de acuerdo a los diferentes clientes con el fin de facilitar su consulta, tanto para los trabajadores del área de operaciones como para la DIAN cuando ocurran visitas por parte de ellos para la revisión de estos procesos; es por ello obligación de la agencia de aduanas mantener por 5 años estos documentos fecha a partir de la cual prescribe cualquier sanción, que se pueda aplicar si existe algún declaración que presente inconsistencias. Por ello el estricto orden de cada uno de los DO es manejado y responsabilidad del custodio documental quien deberá responder en caso de la perdida de algún documento soporte a las declaraciones de importación y exportación. Además es de importancia anotar que sin documentos soporte de las operaciones se complica más aun la labor de defensa que el grupo de asesores jurídicos puedan hacer para que la agencia de aduanas salga favorecida según sea el caso.

7.3.2 Gradualidad de las sanciones. Art. 481. - Modificado. D. 1198/2000, art. 18. Modificado. D. 1232/2001 art.

Cuando con un mismo hecho u omisión se incurra en más de una infracción, se aplicara la sanción más grave, prevaleciendo en su orden, la de cancelación o

suspensión a la de multa, según corresponda. A raíz de esto surge la necesidad de que los revisores personal con el que cuenta la agencia estén atentos a la información que se consigna en las declaraciones de importación y de valor; ya que como se expreso anteriormente un error puede ser permisivo, mas sin embargo otros errores que no sean detectados pueden afectar la operación incurriendo en faltas de tipo leve, grave o gravísimas.

La imposición de tres (3) o mas multas por la comisión de infracciones aduaneras gravísimas o graves dentro de un periodo de un año, dará lugar a la imposición de la sanción de suspensión hasta por tres (3) meses.

La imposición de tres(3) o mas sanciones, por la comisión de infracciones aduaneras gravísimas o graves, que hayan dado lugar a la suspensión de una autorización, inscripción o habilitación, según el caso, dentro de un periodo de un (1) año, dará lugar a la imposición de la sanción de cancelación.

De la gradualidad de estas sanciones depende principalmente el funcionamiento de la agencia de aduanas, ya que por el lado de las sanciones monetarias la empresa podría presentar iliquidez y fallas económicas, mientras que por el lado de las graves esta podría ser cerrada y el personal que labora dentro de ella inhabilitado para trabajar en este sector por largos periodos de tiempo.

Cuando dentro del término de suspensión de una autorización, inscripción o habilitación, no se subsanare la infracción que motivo la suspensión, cuando hubiere lugar a ello, procederá la aplicación de la sanción de cancelación, sin tramite adicional alguno.

La aplicación de la gradualidad de las sanciones previstas en el inciso segundo y siguiente del presente artículo, solo procederá con relación a las inscripciones, autorizaciones o habilitaciones conferidas por la dirección de impuestos y aduanas

nacionales, independientemente de la vigencia de la autorización, inscripción o habilitación y deberá registrarse en los antecedentes del infractor.

Las sanciones de multa establecidas en el presente decreto, se reducirán en los siguientes porcentajes sobre el valor establecido para cada caso:

a) En un treinta por ciento (30%), cuando se incurra por primera vez dentro del periodo de un año, en una infracción administrativa aduanera y.

b) En un diez por ciento (10%), cuando se incurra por primera vez dentro del periodo de un año en una infracción administrativa aduanera.

PAR.- la reducción de la sanción de multa prevista en los literales a) y b) de este artículo, no excluye la aplicación, cuando proceda, de lo consagrado en el artículo 521 del presente decreto.

En los procesos administrativos sancionatorios o de liquidaciones oficiales adelantados contra el usuario de comercio exterior, se vinculará a la agencia de aduanas para establecer su responsabilidad, si hay lugar, se iniciará investigación contra la agencia de adunas aumentándose la caducidad de la acción. Solo hay responsabilidad directa por tributos y sanciones pecuniarias cuando su mandante sea una persona inexistente, es por ello vital para Aduacarga S.A. realizar las visitas de rigor a los diferentes clientes y adjuntar la información necesaria y establecida en la circular 170 de la DIAN para el control del lavado de activos de esta manera la agencia evitara incurrir en aspectos como:

a. Direcciones, teléfonos, entre otros que sean falsos y que no correspondan con la verificada por la DIAN.

- b. La identificación de las personas naturales o jurídicas registradas en las declaraciones de los regímenes aduaneros no corresponde a ellas
- c. El usuario de comercio exterior no cuenta con la inscripción en el Registro Único Tributario, estando obligado a tenerla.
- d. El usuario no ha nacido a la vida jurídica o si lo hizo desapareció de la misma.
- e. Tratándose de personas jurídicas, las mismas no cuentan con el certificado de existencia y representación legal, o el acto de constitución, cuando a ello hubiere lugar.
- f. Tratándose de personas naturales, no cuentan con el correspondiente documento de identificación, y
- g. Cuando se ha utilizado de manera fraudulenta, el nombre y la identificación de las personas naturales o jurídicas para realizar operaciones de comercio exterior.

Con las nuevas adiciones al decreto 2685 de 1999 se cambia totalmente el esquema de las infracciones gravísimas y graves y sus sanciones y se incluyen, entre otras, como infracciones que dan lugar a la cancelación de la autorización tales como:

Haber obtenido la autorización "con información que no corresponda con la realidad.

Prestar sus servicios en operaciones no autorizadas.

Prestar servicios a personas inexistentes.

No mantener o no ajustar oportunamente los requisitos para obtener su autorización.

No cancelar la totalidad de los tributos aduaneros liquidados exigibles.

Permitir que actúen ante la DIAN personas incursoas en inhabilidad o incompatibilidad.

No informar a la DIAN sobre los excesos o diferencias de mercancías detectadas en el reconocimiento físico.

No reportar a las autoridades las operaciones sospechosas que detecten relacionadas con evasión, contrabando, lavado de activos e infracciones cambiarias.

Negarse sin justa causa a prestar sus servicios a un usuario de comercio exterior.

No intervenir como agente de aduanas por un término superior a 3 meses.

En consecuencia de lo anterior es indiscutible en buen manejo de los procesos de importación y exportación en Aduacarga S.A. y trabajar de la mano del cliente con el fin de que la información que este suministra sea veraz y oportuna para evitar incurrir en el mal diligenciamiento de las declaraciones que más adelante pueden ocasionar sanciones aduaneras que afecten la estabilidad de la empresa y las relaciones con los clientes.

Las agencias de aduanas responderán directamente por el pago de los tributos aduaneros y sanciones pecuniarias que se causen respecto de las operaciones en las que el usuario de comercio exterior sea una persona inexistente.

En consecuencia, Aduacarga S.A. deberá responder por la veracidad y exactitud de la información consignada en las declaraciones de importación, exportación, tránsito aduanero y documentos transmitidos electrónicamente o suscritos. Es claro, que los datos consignados en tales declaraciones, son tomados de los documentos soporte que le suministra su mandante o usuario de comercio exterior. Por tal razón, en los términos de los artículos citados anteriormente, su responsabilidad por la veracidad y exactitud se circunscribe a la fidelidad en la

transcripción de los datos que el agente consigna en las declaraciones que suscriba o en los documentos que transmita electrónicamente, esto es, a la exactitud y correspondencia entre estos y los datos consignados en los documentos soporte.

7.5 MARCO CONCEPTUAL

Para la agencia de aduanas Aduacarga S.A. Nivel 1 es de vital importancia entender los orígenes del problema a las constantes infracciones aduaneras que se han venido presentando a lo largo del 2008 y 2009, para ello se ha optado por realizar un estudio en el que se contemplen todas las variables internas y externas a la empresa que puedan ser las causantes del problema que a las sanciones se refiere;

Para ello se recopilara información de bases de datos de la empresa a través de los cuales se puedan descifrar estadísticas de temas de interés, tales como cuantas declaraciones de modificación, corrección o legalización se han hecho en este periodo, o cuantos clientes activos tiene la empresa y cuántos son periódicos, cuales son los productos importados que más han sufrido retrasos en la entrega, entre otros aspectos que llevaran a descifrar poco a poco en donde está el origen de los problemas que se están presentando en el área de operaciones.

Por otra parte es importante que se conozca todo lo relacionado en materia de sanciones aduaneras según lo dispuesto por el artículo 2685 de 1999 de la DIAN, de esta manera se lograra entender la trascendencia que tiene para la empresa el pago de cuantiosas sumas de dinero en sanciones o en costos extras incurridos por las demoras que se ocasionan por mal manejo en la presentación de los documentos de importación y exportación, así se estaría contribuyendo a enriquecer el conocimiento de los colaboradores del área de operaciones para que

conozcan la norma, pero además sepan interpretarla y ajustarla a los casos que día a día se presentan; por ello se pretende recrear casos prácticos y cotidianos tomados del ejercicio de las operaciones así se entenderá que procesos se han seguido, se evaluará cuáles pudieron haber sido más eficientes y finalmente se tomara en cuenta la reacción del cliente frente a esta situación en términos de satisfacción o expectativas cumplidas.

En consecuencia de lo anterior se ha procurado incluir términos de importancia que conlleven a un mejor entendimiento del estudio y que así mismo tengan congruencia con lo expuesto a través de este trabajo, como es el caso de el control aduanero que se debe tomar como el conjunto de medidas aplicadas por la autoridad aduanera para los casos de inspección documental o física o si estos consideran realizar control posterior este se realiza por la policía fiscal aduanera, a fin de asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera, lo cual permite que se tomen medidas para sancionar como el caso de un comiso o decomiso que implica la privación temporal o definitiva de la propiedad de las mercancías a favor del Estado por orden de un tribunal u otra autoridad competente o del licito aduanero el cual implica cualquier violación de la legislación aduanera y disposiciones relacionadas, por acción u omisión, por lo cual se ha citado en varias ocasiones a un representante de la agencia para que se haga cargo o que explique en muchos de los casos a los agentes de la policía fiscal aduanera en plena carretera el por qué algunos zapatos no tienen etiqueta como requisito indispensable de los mismos pero para el caso de muestras sin valor comercial las cuales no vienen en par este requisito se anula, facilitándoles la comprensión y el por qué los delitos e infracciones aduaneras, no aplican cuando por vía telefónica o fax no es suficiente, todos los términos anteriores están mencionados en la Decisión. 478/2000, Comisión, art. 1º. Con los cuales la autoridad aduanera procede a tomar decisiones en el caso de tomar como medida cautelar la retención de mercancías respecto de las cuales se configure alguno de los eventos previstos en el artículo

502 del Decreto 2685 de 1999 basado en el Estatuto Aduanero Decreto 2685/99, art. 1º. D. 1198/2000, art. 1º.

Esto no implica que siempre estemos de acuerdo con la autoridad aduanera y que esta siempre tenga la razón, en ello radica la adecuada orientación y el adecuado manejo que se debe realizar por parte del personal de la agencia de aduanas, en el caso de instaurar una Infracción aduanera ya que se halla omitido o echo por acción una trasgresión de la legislación aduanera y que esta se detecte en el momento de 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 hasta llegar al punto de hacer dudar al inspector en su actuar aduanero llevándolo a consultar nuevamente la norma. 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. Para eso existe la posibilidad de entrar a corregir subsanando los errores de que trata el artículo 234 del Decreto 2685 de 1999, o a legalizar de acuerdo al D. 2685/99, art. 1º. D. 1198/2000, cuando 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, claro está que si hubiese sanción o multa causadas por el mal diligenciamiento de la declaración inicial estos no se consideran derechos de aduana, los 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 cabe aclarar que 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 como se menciono anteriormente no son considerados de este tipo.

En Aduacarga S.A. cualquier proceso se apertura en el momento del arribo del primer documento con el numero de DO el cual incluye cliente radicación de documentos y observaciones, siendo esta una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las agencia de aduana , 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 1999, para el caso de una Exportación que es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país o de una Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios se abre el proceso con el digito 2 y se procede a coordinar con el agente de carga la reserva a la aerolínea para el caso de la importación la cual 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 para este caso el digito es 1 con el cual el sistema opencomex procedía inmediatamente a suministrar un numero consecutivo, sistema con el cual opera la agencia de Aduanas el cual permite enviar informes, facturar y controlar los proceso de importación y exportación facilitando encontrar los documentos y procesos en el caso de un Requerimiento especial aduanero el cual es un acto administrativo de la autoridad aduanera el cual propone al declarante la imposición de una sanción, el decomiso de una mercancía o la formulación de una liquidación oficial permitiendo de esta manera una reacción rápida y acorde a los requerimientos de los clientes, suministrando un servicio de acuerdo a la definición válida para el Régimen Andino

sobre el Comercio de Servicios Decis. 439/98, Comisión, art. 2º. El cual Abarca la producción, distribución, comercialización, venta y prestación de el mismo.

7.6 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual se desdoblara en 4 unidades las cuales permitirán desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, determinando las falencias que se pudieran presentar en la misma y analizando la naturaleza de las infracciones administrativas que los diferentes actores pueden llegar a incurrir estableciendo sus causas y efectos, lo cual permitirá en el capítulo tercero determinar las implicaciones que estas tienen en las diferentes áreas, facilitando establecimiento de un plan de actividades encaminado a minimizar los riesgos de incurrir en estas.

7.6.1 Diagnóstico de la empresa. Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

Las agencias de aduanas tienen como fin esencial colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos⁷

⁷ (capitulo 1 artículo 12 del decreto 2883 de 2008. Por el cual se modifica parcialmente el decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones)

7.6.2 Historia

AGENCIA DE ADUANAS ADUACARGA S.A. NIVEL 1. Es Sociedad Anónima, constituida en noviembre de 1.976, dedicada a la intermediación aduanera, dirección, monitoreo y control de operaciones, procesos de importación y exportación.

En Julio de 1995 obtuvo de la “DIAN” homologación como Sociedad de Intermediación Aduanera conforme la nueva Legislación Aduanera.

Desde Enero de 1998 ha venido estructurando su desarrollo interno basado en procesos sistematizados con novedosos sistemas informáticos en gestión operacional. En Abril de 1999 se transformó en Sociedad Anónima y adoptó alrededor de sus herramientas operacionales, modernas formas de comunicación e información en red en tiempo real.

Con la llamada "nueva economía", el abastecimiento, se convierte en un factor estratégico para las empresas por esta razón ADUACARGA S.A. Creó una empresa filial denominada ADUACARGA INTERNATIONAL LOGISTICS S.A., para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

En el año 2009 Aduacarga S.A. bajo el decreto 2883 de 2008 modifica su razón social a Agencia de Aduanas Aduacarga S.A. y obtiene previo estudio y demostración ante la DIAN resolución para actuar como Agencia de aduanas de Nivel 1.

Para mayor cumplimiento de las labores aduaneras Aduacarga S.A. cuenta con una red de oficinas que constituyen una alianza estratégica para tener un cubrimiento nacional de las importaciones y exportaciones; es por ello que se ha dado la apertura de oficinas propias en Buenaventura, Manizales, Cúcuta,

Barranquilla, Santa Marta, manteniendo como oficina principal su sede en Bogotá. Así mismo se cuenta con aliados en otras ciudades del país como Ipiales y Leticia.

En Aduacarga S.A. se prestan servicios como:

Asesoría y Consultoría en Comercio Exterior y Logística Internacional.

Estudios de factibilidad en Importaciones y/o Exportaciones.

Administración de programas UAP, ALTEX, Plan Vallejo y Depósito de Transformación y Ensamble

Desarrollo de Proyectos "Outsourcing" e "Inhouse" en Comercio Exterior.

Clasificación arancelaria de bienes y elaboración y trámite de registros de Importación.

Apoyo operativo a Agentes de Carga en procesos de consolidación y desconsolidación de mercancías.

Todo esto con el fin de contribuir al buen desarrollo de los procesos aduaneros, brindando a los clientes satisfacción y seguridad en el cumplimiento de todas las tareas encomendadas; ya que para la empresa es de gran importancia el valor del respeto especialmente a los clientes quienes son la razón de ser de la compañía.

Actualmente la compañía cuenta con 100 empleados distribuidos alrededor de todo el país que conjuntamente trabajan en beneficio del cliente con miras a facilitar las labores de comercio exterior. También es necesario destacar que la Agencia de aduanas Aduacarga S.A. Nivel 1 obedece a todas las reglamentaciones y disposiciones establecidas inicialmente por la DIAN en el decreto 2685 de 1999 y a todos los decretos que modifiquen parcialmente a este decreto madre, en cuanto a su finalidad, ámbito de actuación, requisitos generales, requisitos especiales,

patrimonio, cobertura, control, evaluación y reglas de conducta entre otros aspectos importantes para el desempeño aduanero.

7.6.3 Visión empresarial. La Agencia de Aduanas Aduacarga S.A Nivel 1, en el 2015 será reconocida como la organización líder en Agenciamiento Aduanero, vinculado a un operador logístico de primer Nivel.

7.6.4 Misión empresarial. Satisfacer las necesidades del sector importador y exportador en procesos Aduaneros, ofreciendo procedimientos eficientes y seguros que generan confianza a nuestros clientes, permitiendo oportunidades de crecimiento a nuestro recurso humano, optima rentabilidad a nuestros accionistas, contribuyendo así activamente al bienestar social y al desarrollo sostenible del país.

7.6.5 Compromiso con la calidad. En Aduacarga S.A. Hemos asumido un compromiso con la calidad de los servicios que prestamos a nuestros clientes, respaldado por el certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001:00 para los servicios de intermediación Aduanera otorgado por el ICONTEC desde Julio del año 2000.

A través del monitoreo de las operaciones y de la medición de nuestros procesos internos mediante:

Auditorías internas de calidad

Seguimiento de indicadores de gestión (Tiempo del servicio, satisfacción del cliente, entre otros.)

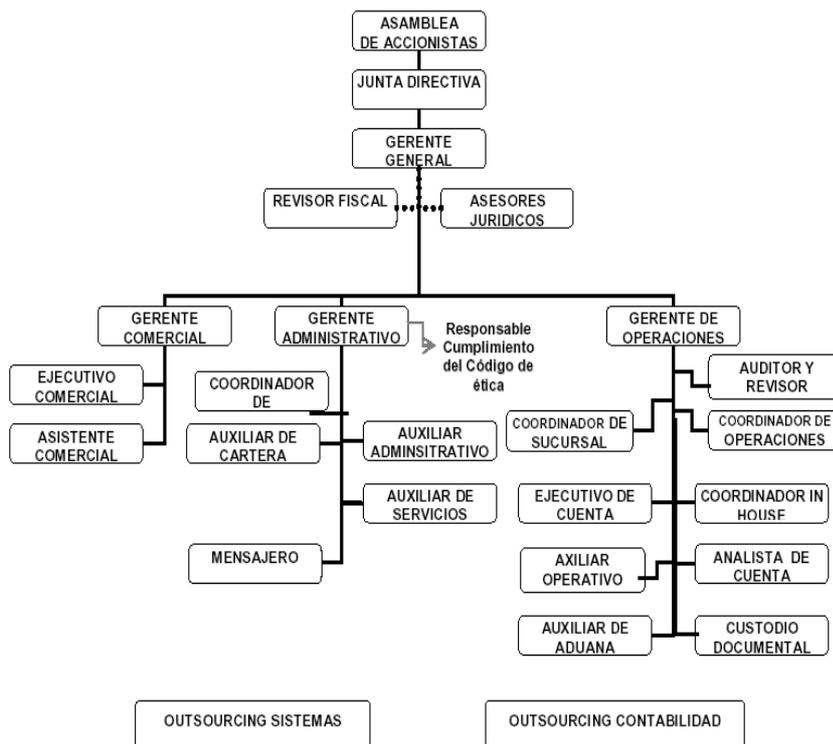
Revisiones Gerenciales al Sistema de Gestión de Calidad.

Toma de Acciones Correctivas y Preventivas por parte de los procesos.

Se evalúa el cumplimiento de objetivos y metas en busca del permanente mejoramiento de nuestra organización.

7.6.6 Estructura organizacional de la empresa. La agencia de aduanas Aduacarga S.A. tiene dentro de su esquema organizacional el área de operaciones encargada de la ejecución de las actividades de Agenciamiento aduanero, efectuando seguimiento al desarrollo de las operaciones a nivel nacional, brindando constante apoyo a los colaboradores, asesorando a los clientes externos e internos, para garantizar el cumplimiento de los requisitos especificados para el proceso, y generar un aumento de la satisfacción al cliente.

Figura 3. Esquema organizacional de la empresa



Fuente. Esta investigación Aduacarga S.A.

7.6.7 División del trabajo

- **Asamblea de accionistas.** Es la reunión de accionistas, convocada de acuerdo a la ley y al estatuto de la organización, para resolver los asuntos de interés social según el orden del día. Cuando se convoca a asamblea se reúnen los accionistas que representan la totalidad del capital social en Aduacarga S.A. Esta asamblea puede auto convocarse, no hace falta el requisito previo de fijar: lugar de reunión, fecha y hora, orden del día, ni requisitos de publicidad.

- **Funciones de la asamblea general de accionistas.** Como órgano de dirección de los asuntos sociales, corresponde a la Asamblea General de Accionistas las siguientes funciones:

Darse su propio reglamento.

Nombrar el Revisor Fiscal de la Compañía y el suplente de éste y removerlos libremente.

Señalar la cuantía y periodicidad de los honorarios de los miembros de la Junta Directiva y del Revisor Fiscal. Así como ordenar todas las acciones que correspondan contra los administradores, funcionarios directivos o el revisor fiscal.

Examinar, aprobar o improbar, y fenecer, las cuentas que le presenten cada año la Junta Directiva, La Gerencia General y cualquier otra persona con funciones de administración, lo mismo que los estados financieros correspondientes al mismo período; e introducir a éstos las reformas que considere necesarias. Nombrará de su seno una comisión plural para que estudie las cuentas y estados financieros, cuando no sean aprobados, e informe a la Asamblea en el término que ésta señale.

Considerar los informes que le presenten la Junta Directiva, el Gerente General y el Revisor Fiscal, y exigir informes a cualquier funcionario o empleado de la compañía.

Disponer qué reservas deben hacerse además de la legal, bien sea sujetándose a los proyectos que al respecto presente la Junta Directiva, o modificándolos en lo que considere pertinente, todo con sujeción a las normas legales.

Disponer de las utilidades sociales, fijando el monto del dividendo, así como la forma y plazo en que se pagará en concordancia con las normas legales y estatutarias.

Decretar la cancelación de las pérdidas teniendo en cuenta las reglas establecidas en la ley y en los Estatutos Sociales.

Decretar el cambio de domicilio social, lo mismo que el cambio o modificación del objeto social de la compañía y en general estudiar y aprobar cualquier otra reforma estatutaria y encargar al Gerente General para que eleve a escritura pública los decretos o acuerdos de reforma.

Decretar el aumento de capital social, mediante la creación de nuevas acciones o el aumento del valor nominal de las ya emitidas, teniendo en cuenta lo que al respecto establecen la ley y los estatutos. La Asamblea de Accionistas puede aumentar el capital autorizado y suscrito de la sociedad por cualquiera de los medios legales; pero si se tratare de disminución del capital suscrito, deberá ceñirse a los requisitos del artículo 145 del Código de Comercio. La Superintendencia respectiva, en el evento de reducción del valor nominal de las acciones, podrá disponer que sólo se emitan títulos de acciones por valores superiores a una décima parte de un salario mínimo legal vigente.

- **Junta directiva.** La junta directiva es responsable de la supervisión general de la corporación.

- **Gerente general.** Administración de los recursos humanos, financieros, técnicos, con la coordinación de todas las áreas funcionales de la empresa, para asegurar el cumplimiento de la misión y visión de la organización, Responder a la

junta de socios por el buen funcionamiento de la empresa en condiciones de sana competencia y alta productividad.

- **Gerente administrativo y de calidad comercial.** Administra los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo definidos por la empresa, garantizando el cumplimiento de las leyes laborales y el reglamento interno de trabajo. Controla el gasto, asegurando que los desembolsos programados de dinero que correspondan a compras de suministros, mantenimientos y arreglos correspondan a los requerimientos de la empresa y sean ajustados a los presupuestos. Implementa, mantener y mejorar continuamente los diferentes procesos de la organización a través del análisis de las no conformidades e indicadores de gestión y el seguimiento a acciones de mejora que garanticen el cumplimiento del estándar del servicio y la satisfacción del cliente.

- **Auxiliar administrativo en calidad y salud ocupacional.** Coordinar las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas de salud ocupacional y bienestar, contribuyendo al mantenimiento de la salud física y mental de los colaboradores de la empresa y dando cumplimiento a los requisitos de Ley y a las directrices emanadas de la gerencia administrativa.

- **Auxiliar administrativo en recepción.** Distribuir las llamadas telefónicas y la correspondencia de manera que se dé fluidez a los procesos de comunicación con clientes internos y externos.

- **Auxiliar de servicios generales.** Mantener las instalaciones de la empresa en un adecuado estado de aseo y orden.

- **Coordinador de tesorería.** Manejar eficientemente los flujos de efectivo de la organización, logrando la optimización de los mismos para atender oportunamente todas las obligaciones con clientes internos y externos y proveedores.
- **Auxiliar de cartera.** Proveer un flujo de caja permanente como resultado del recaudo para apoyar el pago de las obligaciones adquiridas por la empresa, manteniendo una eficiente rotación dentro de los plazos establecidos, así como aplicar los pagos y devoluciones de los clientes oportunamente.
- **Mensajero.** Realizar las actividades de recibo y entrega de todo tipo de documentación ante nuestros clientes y demás organizaciones relacionadas con nuestra labor, asegurando que se efectúen de manera eficaz y oportuna.
- **Gerente comercial.** Lograr la efectividad en ventas implementando estrategias de comercialización y servicios en logística de comercio exterior, mediante el análisis de mercados y alianzas estratégicas de acuerdo con los requisitos y necesidades del cliente, logrando la satisfacción del mismo.
- **Ejecutivo comercial.** Cierre de negocios con base en el portafolio de servicios de la organización, aumentando la cartera de clientes y obteniendo el cumplimiento y mejoramiento del presupuesto asignado.
- **Asistente comercial.** Brindar la colaboración necesaria al equipo Comercial para la preparación oportuna de ofertas y su respectivo envío a los clientes, así como la comunicación a la organización de las tarifas pactadas con los mismos.
- **Gerente de operaciones.** Cuya labor está encaminada a la ejecución, seguimiento y control a la trazabilidad del proceso de Agenciamiento aduanero y actividades conexas hasta entrega de la mercancía y facturación, bajo condiciones

controladas, para garantizar que se cumplan los requisitos específicos y se aumente la satisfacción del cliente. Entre algunas de sus funciones se encuentran:

Mantener un estrecho contacto con los clientes internos y externos de la organización que posibilite un excelente clima de entendimiento y armonía con los mismos.

Organizar reuniones cuando se requiera para presentar sugerencias y mantener el interés de los colaboradores encaminado a la visión, misión y políticas de la empresa., así como las

Oportunidades de Mejoramiento que se detecten por todos los colaboradores del Área Operativa.

Prestar asesoría en Comercio Exterior a los clientes que la requieran, contando con el apoyo de la accesoria legal y/o aduanera cuando sea necesario.

- **Auditor y revisor.** Encargado de la auditoria, revisión y acompañamiento a los procesos relacionados con las actividades de comercio exterior a nivel nacional, en especial a la coordinación operativa y el seguimiento oportuno a las operaciones realizadas por los diferentes colaboradores en la cadena logística, así como la verificación del desempeño de los mismos, realiza actividades como:

Entregar informe de gestión mensual a la gerencia operaciones, enviando un e-mail en donde manifieste el desarrollo de la misma, con las observaciones de mejora que tenga al respecto.

Analizar el desempeño del personal en cuanto a la elaboración de los procesos de comercio exterior para nuestros clientes.

Revisar y confirmar las declaraciones de importación, analizar y revisar las declaraciones de Valor.

- **Coordinador de operaciones.** Desarrolla actividades tales como atención y acompañamiento a los procesos relacionados con las actividades de comercio exterior a nivel nacional, en especial la coordinación de las tareas a realizar y el seguimiento oportuno para el logro de las mismas, así como la verificación del desempeño de sus colaboradores a cargo, realiza actividades como:

Analizar el desempeño del personal a cargo para mantener una justa distribución de las tareas de acuerdo a las funciones de cada uno.

Hacer seguimiento continuo a los procesos que se están llevando a cabo a nivel nacional y en particular de aquellas operaciones que más lo requieran.

Mantenerse informado de todos los procesos que se están manejando a nivel nacional e informar a los dueños del mismo y a la Gerencia de Operaciones.

Informar al gerente de operaciones de manera oportuna, de todas aquellas situaciones que afecten directa o indirectamente el servicio prestado a nuestros clientes.

- **Coordinador de sucursal.** Su objetivo consiste en brindar atención y acompañamiento a los procesos relacionados con las actividades que remita la sede principal, en especial la coordinación operativa y el seguimiento oportuno para el logro de las mismas, así como la verificación del desempeño de sus colaboradores a cargo realiza actividades como:

Entregar informe de gestión de la oficina quincenalmente a la gerencia operaciones, enviando un e-mail en donde manifieste el desarrollo de la misma, con las observaciones de mejora que tenga al respecto.

Analizar el desempeño del personal para mantener una justa distribución de las tareas de acuerdo a los cargos y funciones de cada uno.

Manejo y control de flujo de bancos y caja menor, coordinando con el proceso de contabilidad que se manejen de la mejor forma.

Llevar un estricto control de las solicitudes de anticipo y velar porque no se efectúen pagos que no estén cubiertos por los mismos, informando de manera oportuna al cliente, al proceso de contabilidad ó al ejecutivo de cuenta cuando sea del caso.

• **Coordinador In-House.** Se destaca por mantener, organizar y regular comunicación constante con su In-House a cargo con el fin de lograr la satisfacción del mismo. Ejercer apoyo con su grupo de trabajo con el fin de que los procesos en comercio exterior se ejecuten en los tiempos establecidos a través del cumplimiento de las normas legales vigentes, realiza actividades como:

Revisar cronograma diario de actividades, identificando prioridades.

Recepción, revisión y análisis de documentos entregados por el cliente, informando en forma escrita al mismo acerca de las inconsistencias que se encuentran en estos.

Informar al cliente diariamente y por escrito acerca de su operación, dejando evidencia de la comunicación.

Solicitar anticipo al cliente por el valor total de la operación, legalizarlo en contabilidad, hacer seguimiento que los gastos de terceros sean cubiertos por el mismo y verificar con cartera su estado actual.

- **Ejecutivo de cuenta.** Su objetivo es mantener, organizar y regular comunicación constante con los clientes a cargo con el fin de lograr la satisfacción de los mismos. Ejercer apoyo con su grupo de trabajo con el fin de que los procesos en su área se ejecuten en los tiempos establecidos a través del cumplimiento de las normas legales vigentes, realiza actividades como:

Verificar el pago de las importaciones temporales a corto y largo plazo, garantías presentadas a la DIAN y su reporte para su seguimiento al gerente operaciones.

Recepción, revisión, diligenciamiento lista de chequeo y análisis de documentos entregados por el cliente, informando en forma escrita (email, fax) al mismo, acerca de las inconsistencias que se encuentran en estos.

Proceder a la apertura del D.O en Opencomex y de inmediato priorizar la operación para continuar con el proceso de nacionalización.

Imprimir los formatos de reconocimientos de las mercancías, inspecciones y entregas para que sean realizadas por los auxiliares de aduana.

Realizar las finalizaciones de Sistemas Especiales Plan Vallejo en el Sistema Informático de la DIAN, de acuerdo a los requerimientos del cliente.

- **Analista de cuenta.** Encargados de Ejecutar mediante la dirección y planificación del Coordinador Operativo, Ejecutivo de Cuenta todas las actividades relacionadas con la elaboración de documentos, manteniendo constante comunicación con ellos y la activa participación en los procesos del área, así como la actualización y conocimiento permanente de las normas legales vigentes. Realiza actividades como:

Elaborar e imprimir el borrador de declaración importación, incorporando la información de las actas de reconocimiento y pasar a su revisión.

Elaborar las Declaraciones de Valor cuando se requiera.

Elaborar, revisar y coordinar la aprobación de Certificados de Origen para exportaciones.

Solicitar levantes con autorización de la Gerencia de Operaciones.

Alistar documentos para las entregas, reconocimientos e inspecciones programadas en el día.

Imprimir virtuales y elaborar los Anticipos para Terminaciones de Régimen.

- **Auxiliar de aduanas.** Realizar previa coordinación y dirección del coordinador de operaciones y coordinador de sucursal, todas las actividades de carácter operativo ante las entidades oficiales y de control involucradas en el comercio exterior, con el fin de lograr la consecución final con resultados positivos, así como la actualización y conocimiento permanente de las normas legales vigentes, realiza actividades como:

Pagar impuestos y derechos de aduanas en el banco, previa confrontación de la declaración de importación, de acuerdo a los documentos soporte que corresponden al respectivo D.O.

Elaborar reconocimiento de mercancías solicitadas por los ejecutivos de cuenta a través del Coordinador de Operaciones.

Diligenciar el acta de reconocimiento de mercancías.

Inspeccionar las mercancías cuando son físicas, verificar que el levante de las mismas corresponda según las normas y aclarar cualquier inquietud al funcionario de la DIAN, que sobre la inspección necesite e informar de cualquier duda que no pueda resolver al Ejecutivo de Cuenta.

Auditoria y Revisión ó a la Gerencia Operaciones.

Diligenciar carta porte para despacho de mercancía.

Sacar las fotocopias respectivas para la facturación del D.O., revisando que todos los documentos se encuentren en regla, así como los soportes de gastos que deban ser cobrados al cliente, para evitar errores en este proceso.

Auxiliar operativo. Se encarga de planear y verificar el desempeño de su cargo a través del seguimiento de la documentación que involucre nuestra gestión, la oportuna atención de los requerimientos de nuestros clientes internos y externos, su permanente comunicación y gestión activa en las labores diarias inherentes a su labor y responsabilidad realiza actividades como:

Recibir y realizar las llamadas telefónicas que se soliciten.

Recepcionar, organizar y enviar la correspondencia de la oficina a su destino y verificar que llegue en perfecto estado.

Velar por la organización y envío de carpetas de las referencias para su facturación, elaborando dos paquetes (Facturación y archivo) verificando que los documentos estén completos.

Elaborar cheques y organizarlos con soportes para su envío al departamento de Contabilidad diariamente.

- **Custodio documental.** Tiene como objetivo verificar, mantener y controlar el manejo óptimo de la documentación que por norma debe conservar la organización, de manera que sea de fácil acceso ante cualquier situación en la cual se requiera su consulta o acceso de manera oportuna realiza actividades como: Entregar los documentos solicitados por las diversas áreas, cuando éstos están en el archivo general, y controlar la entrega y devolución de los mismos.

Adoptar los procedimientos, formatos, instrucciones de trabajo, manuales etc. del sistema de calidad que se apliquen a sus funciones.

Servir de apoyo al área de recepción y al departamento de operaciones cuando se requiera.

Servir de apoyo al área de operaciones cuando sea solicitado por la Gerencia de Operaciones.

7.6.8 Outsourcing

- **Departamento de sistemas.** Aduacarga S.A. cuenta con una empresa especializada en el servicio de implementación de plataformas informáticas aduaneras acordes con la normatividad prevista por la DIAN que garantizan el manejo eficiente de los procesos en el montaje de las declaraciones de importación, exportación, declaraciones andinas del valor y en la transmisión de datos a las plataformas disponibles por el Estado.

- **Revisor fiscal.** El revisor fiscal es el encargado de dictaminar con sujeción a las normas de auditoría de general aceptación los estados financieros de la empresa. Debe revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que señala la ley. El revisor fiscal debe realizar una auditoría integral y debe exponer

una opinión profesional independiente de la evaluación y supervisión de los sistemas de control.

En su informe debe determinar si los estados financieros son preparados sobre principios de general aceptación, si ha cumplido con las normas legales, evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la empresa, el buen manejo de los recursos y la evaluación del sistema de control interno para conceptuar sobre su manejo.

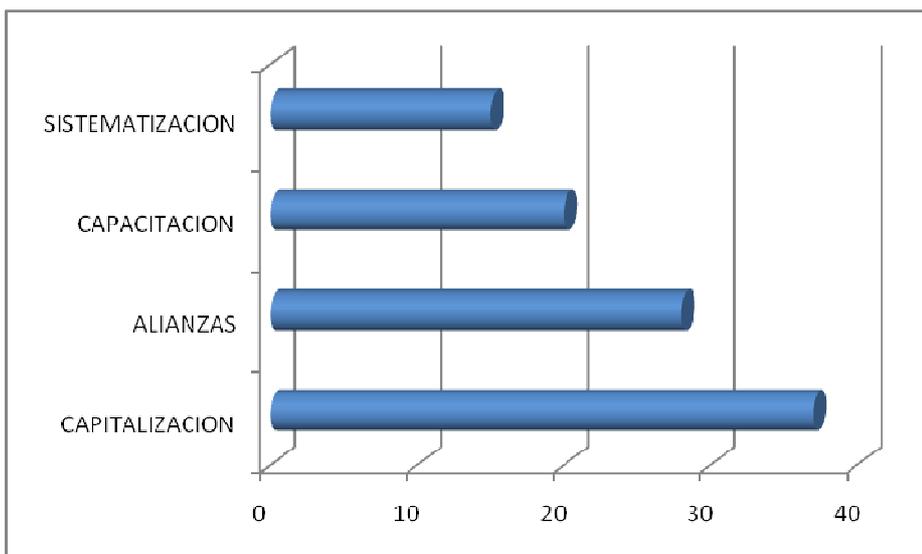
La finalidad de las agencias de aduanas es colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales que regulan los regímenes aduaneros. Es por ello que a través de un poder o mandato la agencia obtiene del cliente la autorización para actuar en representación de este en todas las operaciones que se le realicen. Uno de los problemas más comunes en las agencias de aduana y en este caso en Aduacarga S.A. es la mala información suministrada por el cliente, la cual empieza desde que el departamento comercial contacta al cliente y a través de la circular 170 se obtienen datos de importancia para la agencia y el país en general ya que se puede evitar el lavado, contrabando, evasión y cualquier conducta irregular, de esta manera se han establecido mecanismos para verificar como mínimo la existencia, identificación, ubicación, actividad y capacidad financiera de los clientes.

Sin embargo la labor de la agencia de aduana al momento de representar un cliente frente a la autoridad aduanera debe ir más allá; es decir es necesario que las agencias ofrezcan nuevos servicios ligados a la intermediación, tales como el de asesoría en el producto que se va a importar o exportar, requisitos necesarios (certificado de origen, licencia, registros), asesoría en cuanto a documentación necesaria para actuar ante los diferentes entes gubernamentales como la DIAN, Ministerio de Comercio Exterior, Policía Antinarcóticos, etc. Todas estas asesorías sumadas a la planeación de los procesos conllevarían a disminuir tiempos en la

nacionalización o salida de mercancías, aspecto de gran beneficio para el cliente y por su puesto para la agencia quien se evitaría incurrir en costos innecesarios.

En un futuro cercano se vislumbra para las agencias de aduanas grandes cambios a los cuales deben acogerse si desean competir en el mercado; de ahí que muchas de ellas se estén preparando mediante capacitaciones, fusiones, capitalización, sistematización, entre otros aspectos claves para el eficiente desempeño de una agencia de aduanas, por ello es necesario destacar los mayores aspectos en los que más se preparan las agencias de aduanas hoy en día para afrontar la competencia sean:

Grafico 1. Principales aspectos para la competitividad de las agencias de aduana



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. actualizado Febrero 2010

Como se presenta en la grafica las agencias de aduanas actualmente se preocupan en primer lugar por lograr una capitalización del patrimonio para poder competir en el mercado y de esta manera lograr entrar en el nivel 1 exigido por la DIAN para manejar así todas las subpartidas del arancel, permitiendo ofrecerse aun mas en mercado y manejando clientes de diversa índole. Este aspecto es de gran importancia para las empresas ya que si no se logra un patrimonio acorde con

lo exigido en el decreto 1510 de 2009 se perderá la oportunidad de servirle a todos los clientes que se presenten perdiendo así participación en el mercado.

Por otro lado encontramos que las alianzas estratégicas están siendo un aspecto fundamental para sobrevivir en el mercado, sobre todo esto se presenta para aquellas agencias de garaje que operan en el mercado y las cuales se caracterizan por el poco volumen de importaciones y exportaciones que tienen en el año, de esta manera se presentan casos en los cuales se asocian diferentes agencias para lograr algún nivel establecido y no salir del mercado tan fácilmente, dejando a la deriva a sus clientes y permitiendo que las agencias más grandes se queden con ellos, sin embargo esto es un reto para estas agencias pequeñas, quienes deben competir con aspectos más que tarifas, pensando en ofrecer nuevos servicios a los clientes así como el constante seguimiento y cumplimiento a sus clientes es vital para poder competir.

Las agencias de aduana también se preocupan por la capacitación al personal encargado de realizar los procesos de importación y exportación, se los instruye en normatividad (decretos, leyes, resoluciones, circulares), requisitos para exportar, importar, manejo de tarifas, términos de negociación, precios, aranceles, gravámenes, plataformas informáticas (Muisca, Vuce, Siglo XXI) entre otros aspectos importantes en materia aduanera. Sin embargo debido a la competencia que la jerarquización en niveles ha desatado, las agencias se preocupan por tener personal del área comercial capacitado en servicio al cliente que sean aptos para responder a cualquier inquietud que se presente y eficaces en la consecución de potenciales clientes.

De la mano de la capacitación se encuentra la sistematización de las empresas y de sus procesos, principalmente porque en materia aduanera tanto las importaciones como las exportaciones se hacen a través de las plataformas informáticas que para ello a dispuesto la DIAN, cabe a notar que algunas agencias

emplean otro tipo de software que desarrollan empresas que crean los prevalidadores para el montaje de las declaraciones y que les permiten mantener la información en un servidor interno, para el caso específico de Aduacarga S.A. se emplea el sistema OPEN COMEX como plataforma para el diligenciamiento y posterior presentación de la información a la DIAN, sistema eficaz que no solo posee esta función sino que además brinda asesoría en temas como conversiones, requisitos para importar y exportar, arancel, contabilidad, vencimiento de almacenamientos, entre otros; destacándose como una herramienta eficaz para los trabajadores del área de operaciones.

Finalmente es considerable decir que a pesar de que las empresas se estén preparando en estos aspectos como capitalización, alianza, capacitación, y sistematización se continúan incurriendo en infracciones aduaneras especialmente por la responsabilidad que la agencia obtiene a través del mandato o endoso aduanero ya que en la mayoría de los casos el cliente no trasmite información veraz y exacta de los documentos soporte, presentándose problemas en las declaraciones de importación y exportación que hacen incurrir a la agencia en infracciones aduaneras que conlleven al pago de mayores tributos o a la imposición de sanciones y en el peor de los casos a el decomiso de las mercancías.

Por ello es de importancia para la agencia mantener su aspecto contable de una manera actualizada y clara ya que entra en juego además el papel de fiscalización de la DIAN quien en función de su facultad se encarga de la verificación de los libros de contabilidad de la empresa y el correspondiente pago de sanciones cuando a ello hubiere lugar. Es claro que la Administración en desarrollo de sus amplias facultades de investigación y fiscalización (art. 684) puede válidamente solicitar la exhibición de los libros de contabilidad, para efectuar sobre ellos las verificaciones de fondo y de forma que estime pertinentes puesto que por autorización o comisión del Jefe de la Unidad de Fiscalización, los funcionarios disponen de amplias facultades para adelantar visitas, investigaciones,

verificaciones o constataciones, cruces de información, requerimientos ordinarios y examen parcial o general de la contabilidad y sus soportes tanto del contribuyente como de terceros y es que puede surgir a raíz de una visita de funcionarios de la DIAN la imposición de sanción por atraso contable, mediante resolución independiente y una vez agotado el procedimiento previsto para tal finalidad, sin que se establezca irregular o vicie la actuación el carácter de la diligencia que se surta o el medio que se elija para las comprobaciones respectivas.

8. EL ENTORNO POLITICO, ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

Tradicionalmente el Gobierno a través de decretos de leyes marco de aduanas y comercio exterior ha intervenido la actividad de agenciamiento aduanero, fijando requisitos para su reconocimiento, obligaciones, inhabilidades, prohibiciones y su régimen de infracciones y sanciones. Ejemplo de ello son los: Decretos 1657 de 1988, 2532 de 1984, 2685 de 1999, 1198 de 2000, 1232 de 2001, etc.

Cada día aumenta la intervención del Estado, pues se considera el agenciamiento aduanero como un instrumento idóneo para controlar la evasión, el contrabando, el lavado y violaciones del régimen cambiario, aduanero y de comercio exterior.

Así mismo y como parte de la intervención del estado, El Gobierno Nacional modifico el decreto 2685 de 1999 y para ello argumento que algunas SIAS como anteriormente se llamaban estarían patrocinando el contrabando, el narcotráfico y el lavado de activos en todo el país. Con ello el Gobierno pretende clasificar las agencias de aduana en 04 niveles de acuerdo al patrimonio líquido de cada una de ellas para tal efecto estas anteriormente se clasifican de la siguiente manera:

- a) Agencia de aduanas nivel 1: Tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000)

- b) Agencia de aduanas nivel 2: cuatrocientos treinta y ocho millones doscientos mil pesos (\$438.200.000)

- c) Agencia de aduanas nivel 3: ciento cuarenta y dos millones quinientos mil de pesos (\$142.500.000)

d) Agencia de aduanas nivel 4: cuarenta y cuatro millones de pesos (\$44.000.000)

Sin embargo debido al exagerado monto solicitado en patrimonio líquido a dichas agencias el 30 de abril de 2009 se emite el decreto 1510 de 2009 por el cual se modifica parcialmente el decreto 2685 y se dictan otras disposiciones a través del cual el gobierno dictamina el nuevo monto en cuanto al patrimonio líquido por el cual deberán clasificarse a las agencias de aduana; por lo anterior se dispone la siguiente clasificación:

8.1 AGENCIAS DE ADUANAS NIVEL 1

Si la Agencia Aduanera demuestra haber funcionado transparentemente (es decir, sin haber sido objeto de sanciones) durante al menos 10 años y haber participado en operaciones superiores a los 500.000 Salarios mínimos legales mensuales vigentes durante el año anterior a la solicitud de renovación de su inscripción ante la DIAN. Deberán también contar con una página Web propia en la que se publiquen los estados financieros, las hojas de vida de sus representantes y auxiliares autorizados para actuar ante la DIAN y hasta los manuales de funciones y de procesos de la sociedad. Ya no se exige reportar a la DIAN, al momento de la solicitud de reconocimiento como Agencia aduanera, los datos de los socios de la sociedad (algo que se exigía solo si las sociedades que actuaban como SIAS eran sociedades de tipo societario distintas a la anónima). Sin embargo, la DIAN podrá solicitar ante las autoridades competentes certificado de antecedentes penales y disciplinarios de los socios, personal directivo, agentes de aduanas y auxiliares propuestos y del revisor fiscal.

También deberán tener una persona especialmente designada como la encargada de velar que se cumple el código de ética al interior de la sociedad. Incluso, tendrán que tener un comité de control y auditoría propio que se encargue de estar

evaluando la solvencia moral de socios, administradores y empleados de la sociedad, y también de estar evaluando la clase de clientes a los que se prestará el servicio (ver artículo 24 del Estatuto Aduanero luego de la modificación hecha con el decreto 2883). Así mismo, deberán constituir y presentar una garantía bancaria o de compañía de seguros, según el caso, cuyo objeto será garantizar el pago de tributos aduaneros y sanciones a que haya lugar, por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades consagradas en este decreto, y que como mínimo ascienda a los 3.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (hasta antes de estas modificaciones, la póliza de garantía debía ser equivalente al valor del patrimonio líquido mínimo exigido para funcionar).

8.2 AGENCIAS DE ADUANAS NIVEL 2

Para ser una Agencia Aduanera de nivel 2 (con permiso también para actuar en todo el territorio nacional, pero siempre y cuando en dicho territorio no exista limitación para ejercer el agenciamiento aduanero) se exige un patrimonio líquido fiscal mínimo de \$438.200.000 a diciembre 31 de cada año (ese es el valor año base 2008; este valor será reajustado cada año de acuerdo con el valor del reajuste fiscal que se explica en los artículos 868 y 869 del ET).

Aunque estas entidades también tienen que contar con su código de ética, no requieren tener designada a una persona encargada de velar por su cumplimiento, ni tampoco requieren contar con el comité de control y auditoría, ni la página web que sí son requisitos exigibles a las agencias de nivel 1.

La póliza de garantía que se les exige suscribir para responder por eventuales tributos y sanciones en el incumplimiento de sus labores deberá ascender como mínimo a 1.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

8.3 AGENCIAS DE ADUANAS NIVEL 3

Las Agencias aduaneras de nivel 3 serán aquellas con permiso para funcionar exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Bucaramanga, Cartago, Cúcuta, Ipiales, Maicao, Manizales, Pereira, Riohacha, Santa Marta, Urabá o Valledupar, y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

Se les exige contar con un patrimonio líquido fiscal mínimo de \$142.500.000 a diciembre 31 de cada año (ese es el valor año base 2008; este valor será reajustado cada año de acuerdo con el valor del reajuste fiscal que se explica en los artículos 868 y 869 del ET).

También deberán tener constituida una póliza de garantía por un valor mínimo de 1.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

8.4 AGENCIAS DE ADUANAS NIVEL 4.

Las Agencias aduaneras de nivel 4 serán aquellas con permiso para ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Arauca, Inírida, Leticia, Puerto Asís, Puerto Carreño, San Andrés, Tumaco o Yopal y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

Se les exige contar con un patrimonio líquido fiscal mínimo de \$44.000.000 a diciembre 31 de cada año (ese es el valor año base 2008; este valor será reajustado

cada año de acuerdo con el valor del reajuste fiscal que se explica en los artículos 868 y 869 del ET). También deberán tener constituida póliza de garantía por un valor mínimo de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

8.5 ACLARACIONES E INFRACCIONES ADUANERAS APLICABLES A TODAS LAS AGENCIAS DE ADUANAS

El nuevo artículo 18 del Estatuto Aduanero aclara que en la determinación del patrimonio líquido fiscal mínimo exigido a las Agencias Aduaneras no se tendrán en cuenta aquellos activos representados en casa o apartamento destinados a vivienda o habitación, inmuebles rurales, vehículos, muebles y enseres que no estén vinculados a la actividad de agenciamiento aduanero, obras de arte e intangibles.

Y que si ese patrimonio líquido mínimo exigido se llega a ver disminuido en más de un 20%, se tendrán entonces dos meses para subsanar la disminución del patrimonio so pena entonces de que se le cancele la autorización de funcionamiento a la respectiva Agencia Aduanera.

Además, si la Agencia aduanera tendrá presencia en varias ciudades de Colombia, ya no se exigirá tener abiertas sucursales en cada ciudad con establecimiento de comercio abierto al público sino que bastará con que se tengan simples agencias comerciales (ver el párrafo del reformado artículo 19 del Estatuto Aduanero).

De otra parte, se exige que todos los funcionarios de la agencia aduanera tengan vinculación directa mediante contrato laboral en el que se cumpla con el pago de los aportes a la seguridad social y parafiscal. No hacerlo de esta forma implicaría que incurran en una infracción Grave que se sancionaría con una multa de 100 salarios mínimos mensuales legales vigentes (ver el numeral 12 del nuevo artículo

27-2 del Estatuto Aduanero, y el numeral 2.5 del reformado artículo 485 del mismo Estatuto).

Y no podrán contratar a cualquier clase de personas, pues en el reformado artículo 22 del Estatuto Aduanero se indica que la DIAN podrá, directamente o a través de terceros, realizarles evaluaciones de conocimiento técnico a los agentes y auxiliares de las agencias de aduanas para efectos de otorgar la autorización o con posterioridad a ella, cuando lo considere necesario, para verificar la idoneidad profesional y conocimientos en comercio exterior de los mismos.

Si la totalidad de los agentes que evalúe la DIAN pierden esas evaluaciones de conocimiento técnico en comercio exterior, la Agencia incurrirá entonces en una infracción Gravísima que le implicará la cancelación de su autorización para funcionar.

8.6. CONOCIMIENTO PLENO DE LOS CLIENTES

Se destaca así mismo que el nuevo artículo 27-1 del Estatuto Aduanero les exige a las Agencias aduaneras de todo nivel tengan establecidos mecanismos de control con el cual se conozcan mejor a los clientes y se protejan así de operaciones de lavado de dinero, evasión y contrabando.

En consecuencia, deberán obtener y actualizar cada año la siguiente información mínima de sus clientes:

Existencia de la persona natural o jurídica;

Nombres y apellidos completos o razón social;

Dirección, domicilio y teléfonos de la persona natural o jurídica;

Profesión, oficio o actividad económica;

Capacidad financiera para realizar la operación de comercio exterior

- **Se agravan las sanciones a las agencias aduaneras**

Por último, es pertinente mencionar que si las Agencias Aduaneras de cualquier nivel incurren en alguna de las consideradas infracciones gravísimas, tales infracciones ya no se sancionan con multas de 70 salarios mínimos mensuales legales vigentes e incluso hasta con la suspensión o cancelación de su autorización para funcionamiento sino que ahora solo se sancionan con la cancelación automática de la autorización para funcionar como Agencia Aduanera (antes eran 6 las infracciones consideradas como gravísima y ahora son 16 las que tienen tal consideración)

Y cuando incurran en infracciones consideradas Graves, en ese caso la multa podrá ser del 1% del valor FOB de las operaciones realizadas o una multa de 100 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Antes ese tipo de faltas se sancionaban con multas de 30 S.M.M.L.V. o suspensión hasta por 1 mes de la autorización para funcionar.

Las faltas leves, que antes se sancionaban con multas de 7 S.M.M.L.V., ahora se sancionarán con multas de 20 S.M.M.L.V.

Como se ve, este nuevo panorama de exigencias establecidas a las Agencias Aduaneras ayudará a que no cualquier entidad se preste para ofrecer el tipo de servicios propios de estas entidades y se espera que con ello se disminuya las operaciones de contrabando y evasión.

Esta visión de clasificar a las agencias de aduana en niveles de acuerdo al patrimonio la tuvo el gobierno en el año de 1994, que en ese momento se logro que fuera solamente de 100 millones de pesos pero que desafortunadamente saco del mercado a un número importante de actores del comercio exterior quienes no pudieron alcanzar esa suma que para la época no era despreciable.

Hoy en día existe una propuesta de la comunidad europea para eliminar el uso obligatorio de los agencias de aduana, tema que es de mucha polémica y que en Colombia ya tuvo escenario en 1994, en ese momento se determino por la aduana colombiana que las agencias de aduana no eran indispensables; también se determinó abrir las operaciones de comercio internacional para que cualquier ciudadano pudiera tramitarlas directamente y sin intermediario ante la Aduana. Pues dos años después, 1994, tuvo el gobierno que dar pie atrás y recuperar la figura del agenciamiento aduanero obligatorio. Sin embargo en la Unión Europea en lo que respecta al reciente código aduanero comunitario han tenido que volver a incluir la figura ahora llamada Representante Aduanero, como garantía de calidad.

Como cualquier otro negocio o empresa en Colombia el agenciamiento aduanero es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida en nuestro territorio por la Agencia de Aduanas, cuyo objeto social y aporte al país está orientado 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 en el comercio exterior.

Para cumplir con este mandato legal, uno de los objetivos principales de la Agencia de Aduanas es colaborar con las autoridades aduaneras en la aplicación de las normas legales relacionadas con comercio exterior ya que estas se encuentran reguladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales DIAN.

En Colombia existen actualmente 205 agencias de aduana de todos los niveles exigidos por la DIAN, para el gobierno es claro el papel que cumplen en la prevención y control del lavado de activos y es evidente que el país enfrenta retos en este sentido que obligan a todos los ciudadanos y empresarios a trabajar codo a codo para evitar estos delitos. En ese sentido, se recomienda a los agentes aduaneros desarrollar permanentes actividades de capacitación y formación para la aplicación adecuada de las normas de control, así como tener actualizada la Circular 170 de 2002 de la DIAN, con el fin de obtener información veraz del cliente.

Estado colombiano ha tenido que fortalecerse ante la lucha del lavado de activos con estructuras de control y vigilancia especializadas para tales, sin embargo la colaboración y el papel que juegan las agencias de aduanas facilitan la intervención del estado y hacen más eficiente el control para evitar este flagelo en el país.

Hoy en día las agencias de aduana en Colombia ofrecen a sus clientes pólizas de cumplimiento, conocimiento de los negocios y del entorno que da garantías a importadores, exportadores y al mismo gobierno sobre la calidad de su trabajo. Del agenciamiento aduanero no solo se beneficia el gobierno con el fin de evitar la evasión de impuestos y frenar el contrabando; sino también cientos de familias que viven de este negocio y q hoy en día se han visto afectadas por el cierre inminente de las agencias de aduanas en todo el país quienes no han alcanzado los niveles en el patrimonio exigidos por la DIAN y los cuales también han tenido que fusionar empresas para alcanzar el nivel 2, 3 o 4 para poder funcionar como intermediarios aduaneros.

En el entorno de las agencias de aduana se considera que el inminente cierre de las empresas va a generar un oligopolio en el comercio exterior por parte de los almacenes de depósito, al mismo tiempo que se vería afectado la competitividad de

esta actividad por los altos costos que se generarían a cargo de pocas empresas, sobre todo cuando se está exigiendo un mayor patrimonio.

Diferentes agremiaciones como FENALCO y FITAC comparten la preocupación del Gobierno por la práctica de fenómenos nocivos como el contrabando, el lavado de dinero y el narcotráfico, pero rechazan la aplicación de medidas contempladas en el Decreto 1510 de 2009 y afirman que no es una situación de patrimonios y capitales, pues quienes delinquen o pretenden hacerlo usando el comercio exterior, tendrán siempre el patrimonio y el capital suficientes para hacerlo cuantas veces se lo propongan.

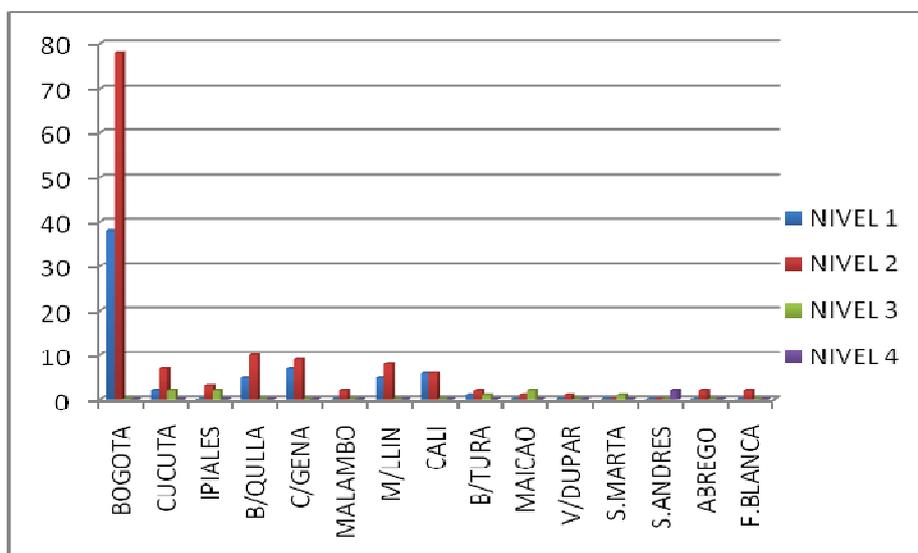
8.7 AGENCIAS DE ADUNA EN COLOMBIA

Cuadro 1. Agencias de aduana en Colombia.

AGENCIA DE ADUANAS EN COLOMBIA															
	BOGOTA	CUCUTA	IPIALES	B/QULLA	C/GENA	MALAMBO	M/LLIN	CALI	B/TURA	MAICAO	V/DUPAR	S.MARTA	S.ANDRES	ABREGO	F.BLANCA
NIVEL 1	38	2	0	5	7	0	5	6	1	0	0	0	0	0	0
NIVEL 2	78	7	3	10	9	2	8	6	2	1	1	0	0	2	2
NIVEL 3	0	2	2	0	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0
NIVEL 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
TOTAL	116	11	5	15	16	2	13	12	4	3	1	1	2	2	2
TOTAL PAIS															205

Fuente. Esta investigación Aduacarga S.A.

Grafico 2. Participación de las agencias de aduana en Colombia según nivel



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. actualizado Marzo 2010

8.7.1 Gestión de aduanas. Con los nuevos procedimientos y servicios informáticos electrónicos relacionados con el proceso de salida de mercancías, el país gana en competitividad dado que los exportadores pueden realizar consolidaciones automáticas de embarques parciales y el cierre automático del proceso. Estas acciones se dan en tiempo real con cubrimiento del 100% de los regímenes de exportación y las formas de despacho (embarques únicos y embarques fracciones para operaciones globales).

Igualmente se ofrecen al usuario diferentes formas de entrega de la información a la DIAN, ya sea por diligenciamiento virtual de los documentos o entrega masiva.

La DIAN con la implantación de los nuevos procedimientos y servicios informáticos agiliza la operación integrando la cadena logística. Entre otros beneficios, trae la reducción del uso del papel, en particular lo referente a las

declaraciones de exportación, ya que los operadores hacen uso del mecanismo de firma amparado en certificado digital.

Para el caso de las importaciones Los transportadores y agentes de carga internacional ahora pueden documentar y/o manifestar virtualmente la carga que va a ingresar o salir del país. La información de la carga que ingresa se recibe en línea antes de la llegada del medio de transporte al país, eliminando la entrega de información en papel y simplificando el proceso de descargue físico de la mercancía.

- **Modelo de gestión y de control interno**

Los nuevos procesos y procedimientos automatizados a través del MUISCA que se desarrollaron durante el año 2009 son los siguientes:

- **Proceso: Fiscalización y liquidación**

Sanciones (tributarias, aduaneras, cambiarias, recaudación)

Liquidaciones oficiales

- **Proceso: Recaudación**

Devolución y/o compensación saldos a favor o pagos en exceso

Pago Canales Electrónicos (implementado desde del 12 de febrero de 2009)

- **Operación aduanera.**

Las Ejecuciones de la Operación Aduanera se deben ver en varios aspectos. En primer lugar está lo relacionado con el control a importaciones. El indicador por excelencia que mide el grado de control de la entidad es el precio implícito y se mide como el precio FOB por kilogramo de mercancía importada. En segundo lugar, es necesario destacar el tema de la modernización de procesos mediante la incorporación paulatina de los siguientes servicios electrónicos:

Salida de Mercancías

Pruebas del Sistema de Carga

Pago electrónico de los tributos aduaneros

Tráfico postal y envíos urgentes

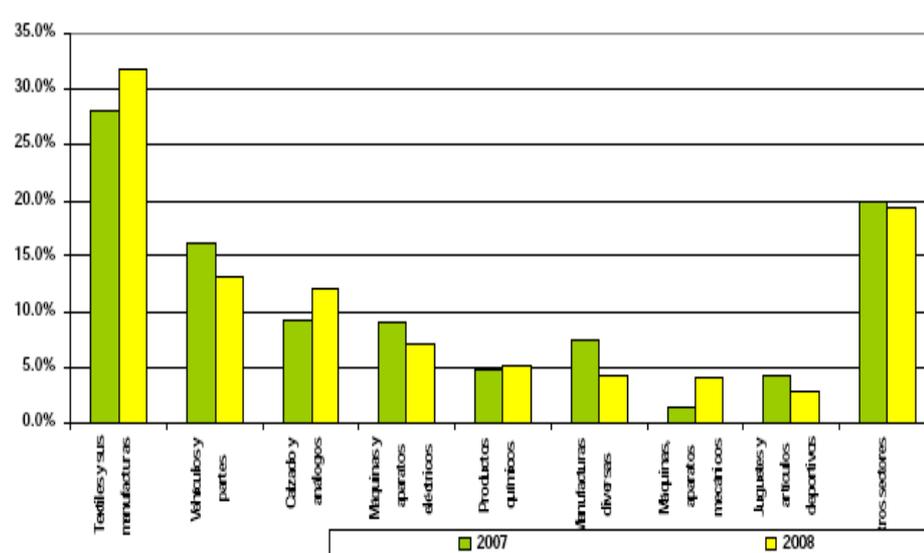
Otro gran avance en la operación aduanera fue la implementación de la inspección física simultánea para las exportaciones en los principales puertos y aeropuertos internacionales del país, en coordinación con las diferentes autoridades de control. Para ello se expidió una circular externa conjunta con la cual se implementó la inspección física simultánea y el manual de procedimiento en versión preliminar.

En el 2009 se tuvo que atender con carácter urgente el cierre temporal de las fronteras con Venezuela y Ecuador, en donde hubo necesidad de incrementar la presencia institucional para no afectar las operaciones de comercio exterior.

8.7.2 Acciones de control aduanero y aprehensiones Enero a Diciembre 2008. Como resultado de la gestión del área de Comercio Exterior y de las Acciones de Control realizadas por el área de Fiscalización Aduanera con el apoyo de la Policía Fiscal y Aduanera durante el 2008, se efectuaron 27.705 aprehensiones por valor de \$337.336 millones de pesos, con un crecimiento del 8% en el número de las aprehensiones y del 21% en el valor de las mismas frente a lo realizado en el 2007.

En cuanto al mayor valor de las aprehensiones correspondió a las Administraciones de Bogotá con \$47.176 millones, Buenaventura con \$45.994 millones; Barranquilla con \$31.323; Medellín con \$30.482 millones; Cartagena con \$22.933 millones y Cúcuta con \$20.958 millones. En la gráfica 5 se presentan la composición de las aprehensiones por tipo de mercancía para los años 2007 y 2008.

Grafico 3. Aprehensiones por tipo de mercancía 2007-2008



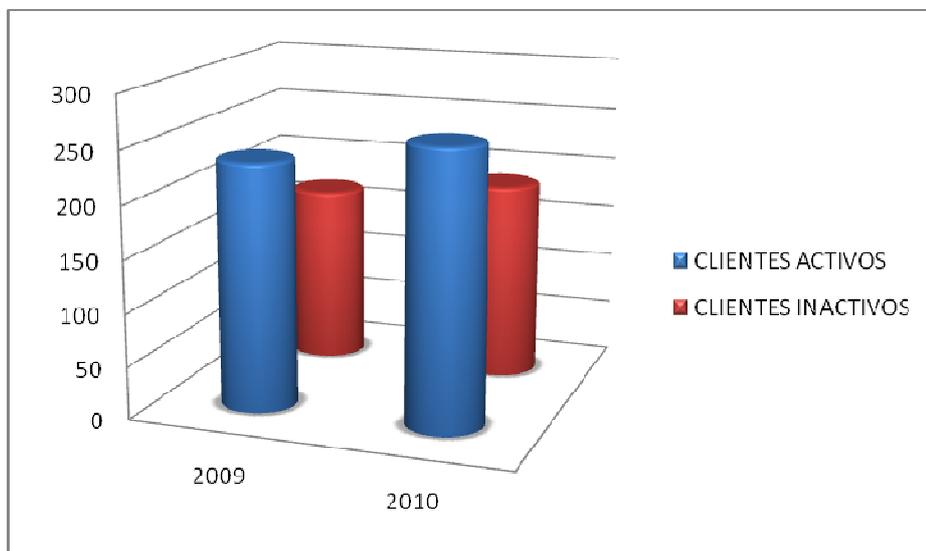
Fuente: subdirección de Gestión de fiscalización aduanera DIAN

El total de aprehensiones se realizó mediante la ejecución de 100.175 acciones de control aduanero, las cuales presentaron un incremento del 20.8% frente a las realizadas en 2007. Como consecuencia del desarrollo de estas actividades de control, se judicializaron 133 personas y se inmovilizaron 104 vehículos.

- **Situación actual Aduacarga S.A.**

Aduacarga S.A. cuenta a Enero de 2010 con una base de 451 clientes entre activos e inactivos; para el último semestre del año 2009 se contaba con un total de 235 clientes activos y 170 clientes inactivos; es decir se han perdido en lo corrido de 2009 a 2010 un total de 46 clientes entre estos se consideran activos aquellos que registran un promedio de 1 a 5 pedidos por mes e inactivos aquellos que no han reportado pedidos en un promedio de 1 a 6 meses como se evidencia en el grafico 8.

Grafico 4. Movimiento de clientes activos e inactivos.



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. actualizado Marzo 2010

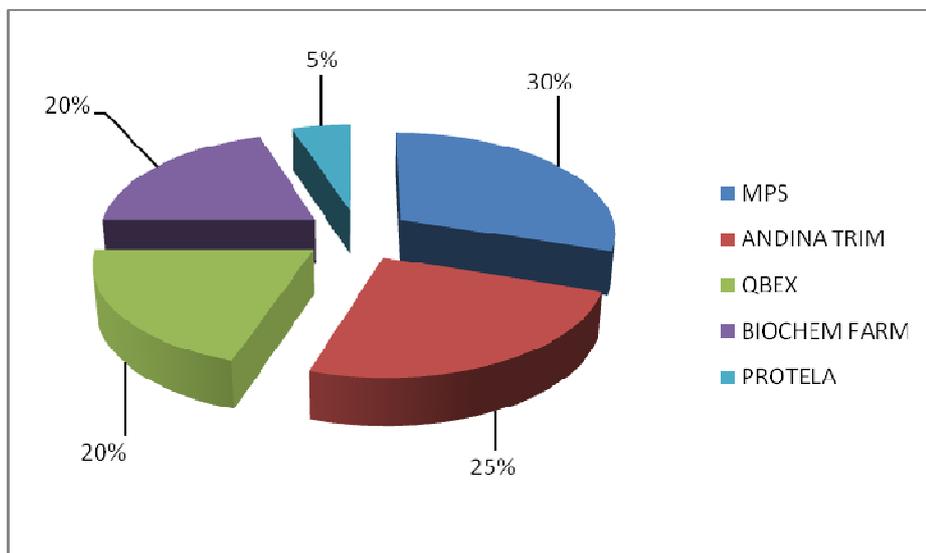
Las razones por la cuales los clientes pasan de activos a inactivos son varias entre ellas tenemos:

- **Cambio de agencia de aduanas.** Entre el seguimiento que se les ha hecho a los clientes inactivos esta razón es la que mas persiste y así mismo argumentan que el cambio de agencia se realizo teniendo en cuenta criterios como el servicio al cliente y tarifas. Con respecto al servicio al cliente estos buscan un servicio amable a través del cual se puedan resolver las problemáticas sin tener que pasar por numerosas trabas impuestas en especial por la agencia; es decir para ellos es importante que la resolución de problemas fluya de manera casi inmediata para no ocasionar mayores traumatismos al proceso. Así mismo en cuanto a las tarifas, los clientes están pensando en mejorar sus costes de agencia miento recurriendo a otras agencias que ofrezcan servicios integrales como el de agencia de aduanas y agencia de carga a la vez y a través de las cuales se puede obtener unos mayores descuentos en las operaciones de comercio exterior.

- **Disminución de pedidos.** Esta situación se presenta principalmente porque algunos de los productos que se ofertan o demandan son de temporada y los clientes en su mayoría inactivos únicamente los requieren para fechas especiales como Navidad, día de las madres, día de padre, entre otros. Es por esta razón que los pedidos disminuyen o aumentan de acuerdo a las fechas especiales. Sin embargo la disminución de pedidos también obedece al cambio de agencia por las razones que se explicaron anteriormente.

Así mismo la pérdida de clientes ocasionada por las razones anteriormente expuestas es determinante para la toma de decisiones de la gerencia, ya que la presión ejercida por algunos de ellos en muchas ocasiones determina aspectos como el despido de personal o la nueva asignación de cargos y tareas, aspectos que no brindan estabilidad a la empresa y a sus funcionarios en general. Esta presión generada por clientes considerados representativos para la agencia es motivo para que estos cambien las reglas de juego de las negociaciones que ya se habían acordado en un principio. Para Aduacarga S.A. existen clientes considerados de gran importancia ya que son clientes cuyas operaciones determinan en gran medida la estabilidad económica de la empresa de ahí que se consideren sus quejas o apreciaciones como relevantes y factores determinantes en la toma de decisiones.

Grafico 5. Clientes importantes Aduacarga S.A. 2010.



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. actualizado Marzo de 2010

Entre los clientes considerados por la gerencia de Aduacarga S.A. como de gran importancia encontramos a MPS (30%) empresa importadora de equipos informáticos y software además es distribuidora mayorista para grandes cadenas de supermercados como Éxito, Carrefour, Olímpica y almacenes como Fallabella. También encontramos que en segundo lugar de importancia para Aduacarga S.A. esta Andina Trim quien importa partes para vehículos y se destaca en el sector automotriz con la exportación de vehículos de alta gama; así mismo se encuentra entre las empresas más representativas QBEX (20%) importador de productos informáticos y software sus productos también se distribuyen a grandes superficies de almacenes como Fallabella, otro cliente importante del sector farmacéutico es Biochem Farmacéutica quien importa productos terminados y materias primas para la elaboración de productos de exportación en este sector. Por otra parte se encuentra Protela como otro de los clientes importantes para la agencia (5%) este cliente quien implementa en sus procesos Plan Vallejo se destaca por la importación de telas e insumos que van a ser utilizados finalmente en bienes para la exportación.

9. METODOLOGIA

9.1 TIPO DE ESTUDIO

9.1.1 Descriptivo. Este tipo de estudio sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

9.2 MÉTODO

9.2.1 Cualitativo. Se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema, procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar con sumo detalle un asunto o actividad en particular.⁸

9.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

9.3.1 Primarias. Se llevara a cabo el desarrollo de entrevistas y encuestas de carácter informativo y explicativo con personas relacionadas con la temática

⁸ MENDEZ. Carlos A. Metodología de la investigación para ciencias económicas, contables y administrativas. Colombia. Editorial MC Graw Hill Interamericana S.A. Edición año 2005. Pag-58-63

Ejecutivos de cuenta: brindaran información sobre qué aspectos se les dificulta en el momento de llevar a cabo un proceso de importación o exportación.

Analistas de cuenta: a través de los cuales se obtendrá información en cuanto a los aspectos en los que se falla al momento de montar una declaración de importación.

Auxiliares de aduana: quienes brindaran información relacionada a los aspectos a tener en cuenta cuando se actúa ante la autoridad aduanera.

9.3.2 Secundarias. Se tendrá en cuenta información tal como:

Información generada por el archivo virtual y físico ADUACARGA S.A.

Declaraciones de importación y exportación que se presentan con corrección, modificación o legalización.

Decreto 2685 del 28 de Diciembre de 1999 (Estatuto Aduanero) y demás normas que lo modifican y adicionan, con respecto a sanciones pago de contravenciones y gradualidad de la falta.

9.3.3 Terciarias. Se llevaran a cabo a través de:

Internet: con artículos relacionados a las infracciones aduaneras y posibles casos.

Bases de datos de información y seguimiento de clientes de la agencia de aduanas.

Bases de datos de información financiera y contable para determinar el valor en sanciones que se han pagado hasta el momento.

9.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se empleara como herramientas la entrevista directa, previo formato con respecto a los temas de interés.

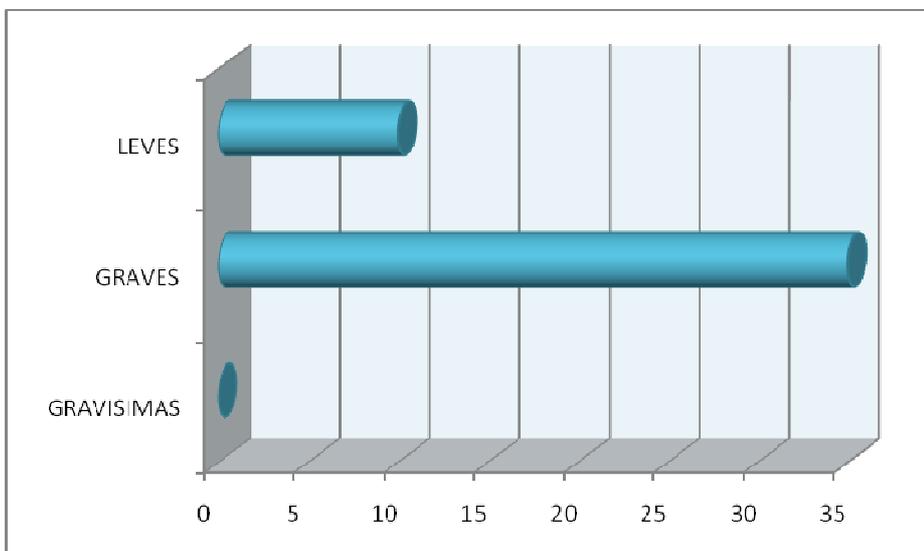
9.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En este paso el estudio contara con el apoyo del análisis de la encuesta a través de Excel, con lo cual se determinara las tendencias de las sanciones, sus frecuencias y las causales determinadas por los participantes, que permitirá generar como resultado un plan de acción encaminado al mejoramiento y fortalecimiento de la agencia de aduanas Aduacarga S.A.

9.6 NATURALEZA DE LAS INFRACCIONES ADMINISTRATIVAS ADUANERAS EN ADUACARGA S.A.

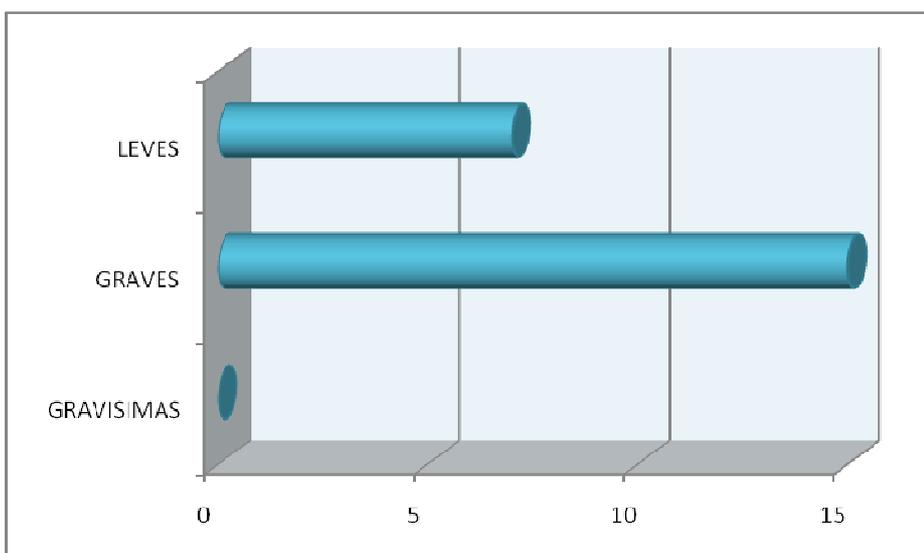
Una vez determinadas cuales son la naturaleza de las infracciones administrativas aduaneras que se establecen en el decreto 2685 e 1999, se ha identificado las infracciones que más se presentan en el régimen de importación y en el de exportación en la empresa Aduacarga S.A., así mismo es de importancia realizar un comparativo desde el año 2007 hasta el 2010 con el fin de establecer si los correctivos que se han llevado a cabo están generando resultados positivos o si se persisten las sanciones por incumplimiento ante la autoridad aduanera.

Grafico 6. Infracciones aduaneras Julio a Diciembre de 2008



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Grafico 7. Infracciones aduaneras Enero a Diciembre de 2009



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Durante el 2009 se presentaron en Aduacarga treinta y cinco (35) sanciones en el régimen de importaciones de naturaleza grave, entre los motivos por los cuales la agencia fue sancionada por parte de la autoridad aduanera están:

Presentarse sin algún documento soporte como registro o certificado de origen, aunque la autoridad aduanera del plazo de 5 días hábiles para subsanar el error si no se presenta dentro de este plazo los documentos existe un vencimiento de términos lo que da origen a la sanción.

Encontrar que los documentos soporte de algún proceso no se encuentran físicamente y hayan sido nombrados en las respectivas declaraciones de importación o exportación.

Encontrar procesos sin el debido mandato general o específico.

Encontrar certificados de origen cuya información no esté acorde a lo declarado en la factura comercial.

Encontrar mandatos en donde no se nombra el número del documento de transporte que ampara la carga.

Declarar mercancías con el pago de impuestos menor al estipulado en el arancel de aduanas.

Declarar mercancías que no correspondan a las estipuladas en la consulta de inventario por documento de transporte (diferencias en peso y cantidad de bultos).

No diligenciar declaración Andina de valor cuando a ello hubiere lugar.

No realizar descargues a las declaraciones de importación y en especial cuando se trate de un parcial.

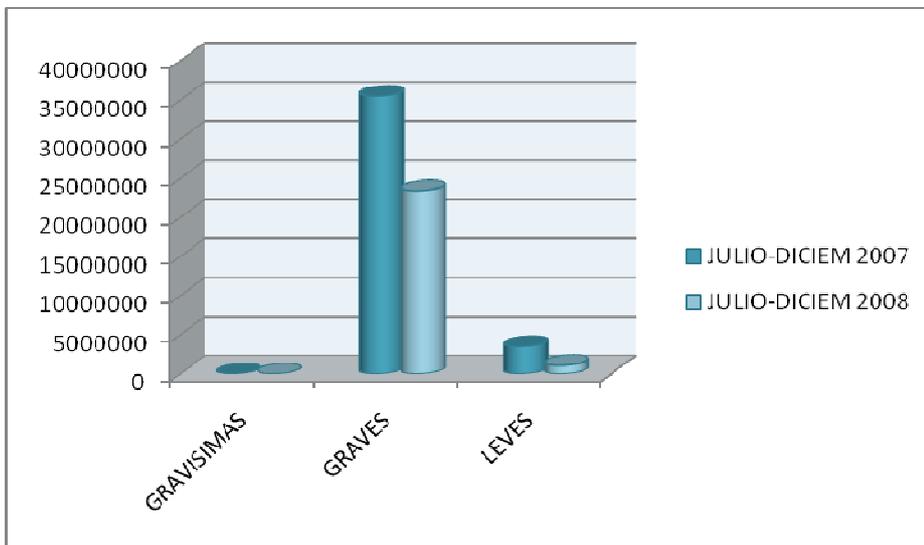
No adjuntar el reporte semanal de la tasa de cambio emitido por el Banco de la República con la que se llevo a cabo la operación de importación.

No adjuntar a los documentos soporte la declaración de cambio del Banco de la República.

Comparativo con el siguiente año la disminución fue de 20 infracciones de las cuales en su totalidad fueron por documento soporte.

9.6.1 Perjuicios económicos. Para la agencia de aduanas Aduacarga S.A. Nivel I, las continuas fallas que se viene ocasionando en el área de operaciones que tiene como consecuencia el pago de sanciones y multas ha generado inestabilidad económica y perdida de solidez financiera para la empresa, en el grafico 3 se puede observar un comparativo del último semestre de 2007 y el primer semestre de 2008 en donde se relaciona el pago de sanciones de manera cuantificable. En 2007 se cancelaron \$35.500.000 en sanciones y multas de orden grave y \$ 3.500.000 en sanciones de carácter leve para un total de \$ 39.000.000, mientras que en 2008 se cancelaron \$ 23.420.000 en sanciones graves y \$1.100.000 en sanciones leves para un total de \$ 24.520.000, de esta manera se logró una reducción de \$14.480.000 en el primer semestre de 2008 con respecto al último semestre de 2007. Aspecto que ha beneficiado a la agencia en relación no solo a su solidez económica y financiera sino además se ha contribuido con la recuperación de la credibilidad como agencia de aduanas ante los clientes demostrando que se están mejorando los procesos en el área de operaciones con el fin de disminuir las engorrosas sanciones, demoras, gastos extras y lo más importante evitando molestias a los clientes. Es necesario destacar que Aduacarga S.A. no ha tenido durante sus años de operaciones sanciones de naturaleza gravísima que hayan conllevado al cierre de sus instalaciones y/o al cese de sus actividades como agencia de aduanas.

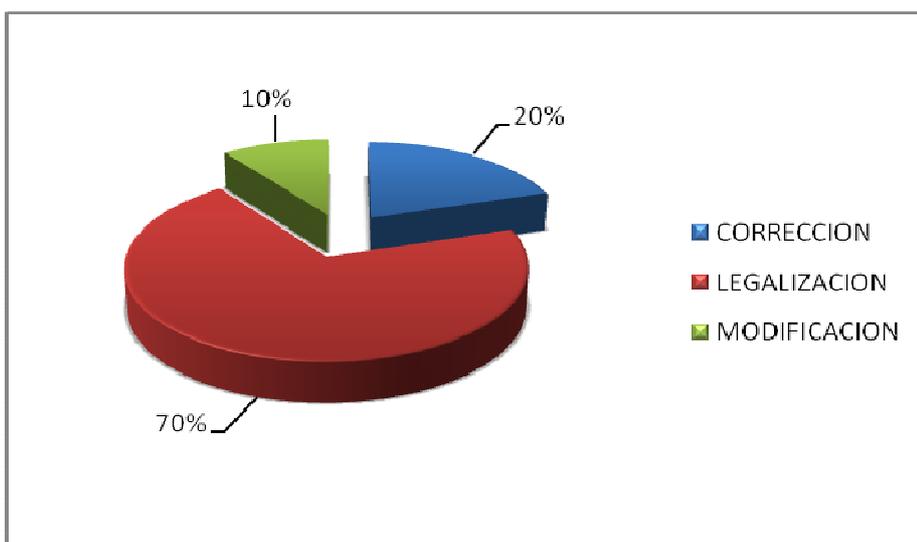
Grafico 8. Sanciones monetarias comparativo 2008 a 2009



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Es así como en la grafica No. 4 podemos ver que en la agencia de aduanas Aduacarga S.A. se presentan en su mayoría Legalizaciones (70%)y correcciones (20%), por su parte las modificaciones (10%) se hacen cuando tienen lugar importaciones con modalidades como las mencionadas anteriormente sin el pago de sanciones monetarias.

Grafico 9. Porcentaje de correcciones, legalizaciones y modificaciones.



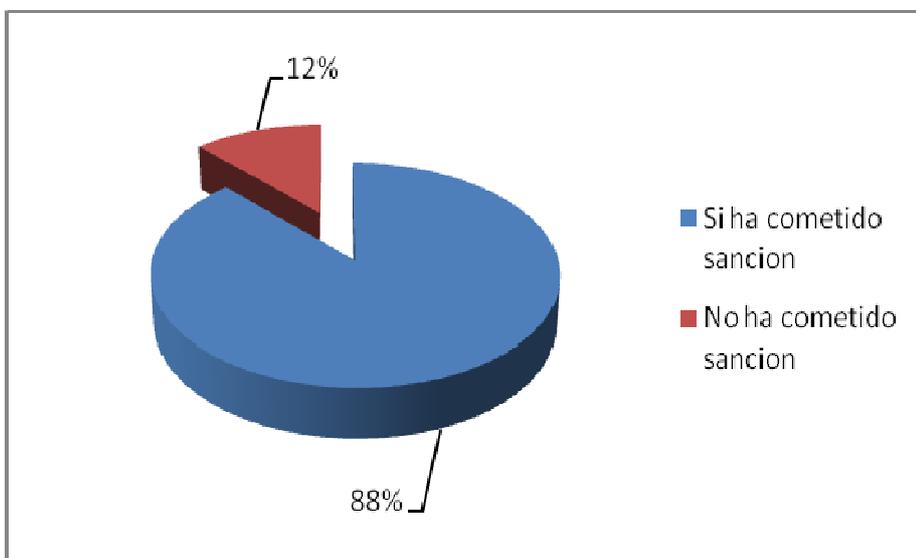
Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

La realización de las declaraciones de corrección y legalización acarrea molestias para los clientes en cuanto sus procesos se ven involucrados en engorrosas demoras para ser debidamente nacionalizados y de esta manera disponer de sus mercancías que en la mayoría de los casos se trae anticipadamente para cumplir con fechas especiales como navidad, día de las madres, entre otras.

Es importante así mismo determinar qué clase de declaraciones son la que se están haciendo más frecuentes en el ejercicio de la labor aduanera por parte del área de operaciones, específicamente por los analistas de cuenta quienes son los encargados de elaborarlas, de esta manera se puede identificar qué tipo de errores se presentan y analizar si las fuentes a través de las cuales se obtiene la información están fallando ya que esta es generalmente suministrada por el cliente y si es este quien brinda una información errónea entonces el resultado será perjudicial para la agencia y para este mismo.

9.6.2 Unidad 3. Implicaciones de las infracciones aduaneras en las diferentes áreas de aduacarga s.a. Las responsabilidades y participación de los ejecutivos de cuenta, analistas de cuenta y auxiliares de aduana en las sanciones impuestas en la agencia de aduanas, siendo los ejecutivos, analista y auxiliares responsables ante la autoridad aduanera se ha identificado previo formato de encuesta cuantas personas de las que componen este grupo han incurrido alguna vez en sanciones y que aspectos la ocasionaron, además es necesario conocer cuál fue el manejo que se le dio al personal que cometió el error por parte de la empresa como parte fundamental del bienestar personal del empleado.

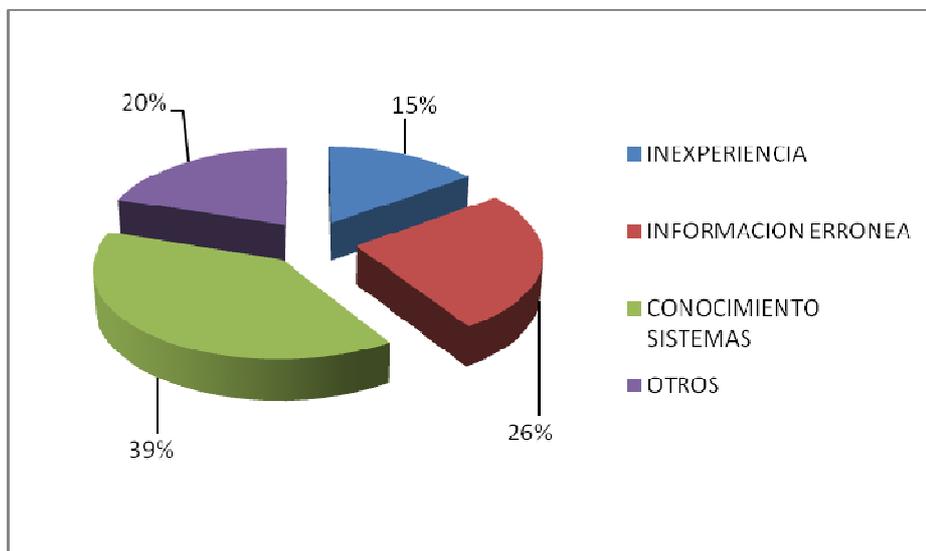
Grafico 10. Personal que ha cometido sanciones.



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Según los datos arrojados por la encuesta que se practico al personal que labora en el área de operaciones (27 personas) se encontró que el 88% de estas personas si han cometido algún tipo de sanción y que por lo tanto han incurrido en alguna declaración de corrección y legalización para subsanar los errores; así mismo se destaca que un 12% de los empleados de esta área no han cometido sanciones hasta el momento en que se aplico la encuesta. Es importante determinar que el personal que se encuentra en el 88% de las personas que si han cometido sanción llevan en la empresa alrededor de 2 a 8 años y durante los cuales han pasado en algún momento por una situación de las que se mencionan, mientras que el 12% es personal nuevo entre 6 meses y 1 año por lo tanto no se ha presentado este caso entre ellos.

Grafico 11. Causas de la sanciones.



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Al respecto de esta pregunta los empleados del área de operaciones de Aduacarga S.A. manifiestan que cuando han incurrido en sanciones ha sido principalmente por el desconocimiento de los sistemas informáticos aduaneros, es necesario analizar que la agencia Aduacarga S.A. ha desarrollado su propio sistema para el montaje de las declaraciones de importación y exportación denominado OPENCOMEX el cual se ha tornado complejo en términos de funcionamiento para los empleados ya que la mayoría de ellos habían trabajado directamente con el sistema SIGLO XXI , SYGA o MUISCA en trabajos anteriores. De ahí la necesidad de capacitar previamente a los funcionarios para que conozcan el sistema OPENCOMEX y de esta manera conozcan como utilizar todas las funciones que este sistema les ofrece.

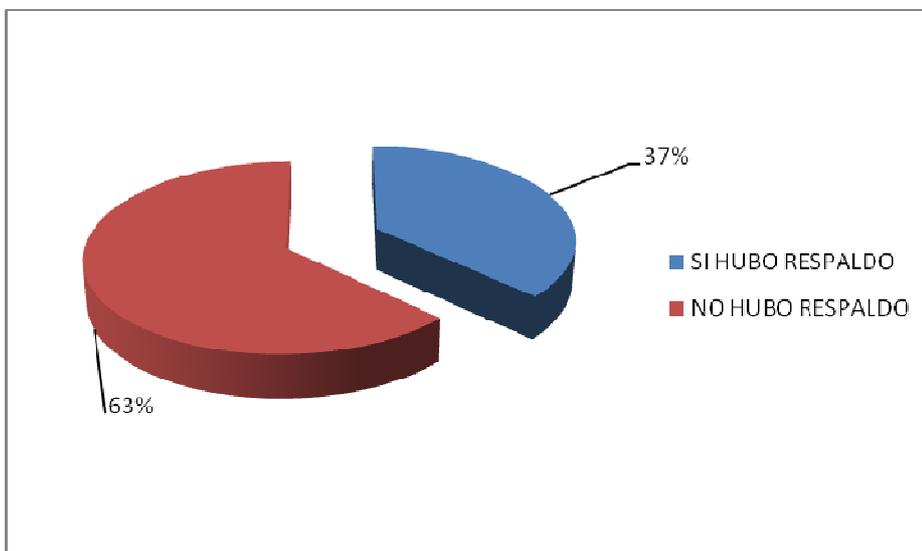
Por otra parte se encontró que un 20% de los funcionarios atribuyen las sanciones cometidas a información errónea suministrada por el cliente quien muchas veces no conoce al detalle la carga que se pretende nacionalizar y quien además se confía de la información suministrada por su proveedor en

el exterior, lo cual ha ocasionado inexactitudes en las descripciones mínimas que el cliente suministra a los funcionarios de Aduacarga. Es por ello que los ejecutivos de cuenta sugieren a los clientes realizar pre inspecciones o reconocimiento de mercancías antes de ser presentadas ante la DIAN para obtener el levante y poder realizar la respectiva nacionalización, sin embargo manifiestan los ejecutivos que esta sugerencia no es tomada en cuenta por los clientes ya que las pre inspecciones aumentan el costo del agenciamiento el cual debe ser asumido por este.

Encontramos además que la inexperiencia (15%) de los funcionarios de Aduacarga S.A. se convierte en un causante de sanciones y multas ante la autoridad aduanera ya que no manejan de manera adecuada el arancel de aduanas y se presentan errores en subpartidas y en el momento de liquidar los impuestos y gravámenes; por otra parte el desconocimiento de las normas y decretos a las cuales se deben acoger según el cliente para el no pago de impuestos en el caso de los UAP o las diferentes modalidades de importación como por ejemplo cuando llevan Plan Vallejo, entre otros que involucran falta de preparación o inexperiencia, aspectos que son la causa de las sanciones

Con respecto a otras posibles respuestas (20%) a las diferentes causas de las sanciones se encontró aspectos tales como: mala relación con los clientes, presión del cliente en especial para evitar el pago de bodegajes extra lo que ha conllevado al incumplimiento de alguna etapa del sistema de calidad, información que no llega a tiempo a pesar de haber sido solicitada con anticipación, presión por parte de los superiores y recarga laboral.

Grafico 12. Respaldo de la empresa.



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Al presentarse el caso de una sanción o multa ante la autoridad aduanera según políticas de la empresa la persona que realizó el proceso en este caso el ejecutivo de cuenta debe correr con el pago de la sanción en su totalidad, aspecto que ha generado malestar entre los funcionarios ya que como se menciono anteriormente el causal de las sanciones obedece en especial a la información errónea suministrada por el cliente; es por ello que el 63% de los encuestados afirma no haber recibido respaldo por parte de la empresa y sus directivos, es decir no se apoyo económicamente al pago de la sanción y además se dejaron de lado las razones expuestas por el funcionario por la cuales se causo la sanción dándole prioridad al cliente. Esta situación ha aumentado la rotación de personal en el área de operaciones debido a las constantes renunciaciones y despidos de empleados quienes argumentan además que el trato o el manejo que se les da en cada caso por parte de los directivos no es el correcto; es decir la forma como proceden para aclarar la situación que conlleva a la sanción es según los empleados de operaciones molesta y genera pérdida de tiempo ya que ellos reiteran que para sus directivos el cliente siempre tiene la razón.

Por otro lado encontramos que en un 37% los empleados del área de operaciones de Aduacarga si han recibido el respaldo por parte de los directivos de la empresa en el momento de presentarse una sanción, este apoyo ha sido económico y moral, en cuanto hayan pruebas que demuestren que el responsable de la operación actuó bajo la información suministrada por el cliente y este a su vez se limito a transmitir la información. En este caso se reitera la importancia de realizar pre inspecciones a la mercancía.

10. MATRIZ DOFA

Cuadro 2. Matriz DOFA

 MATRIZ DOFA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Agencia de Aduanas Nivel 1	D1	Desconocimiento de los cargos y responsables
		F2	Alto nivel tecnológico implementado	D2	Desconocimiento del cliente y su manejo que conlleva la alta rotación de personal
		F3	Solidez económica y mayor cobertura a nivel nacional	D3	No existen controles ni estadísticas a las sanciones impuestas
		F4	Profesionales capacitados en manejo de comercio exterior	D4	Desconocimiento de normas, decretos, etc. De interés general
OPORTUNIDADES		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Apertura de mercados, significa clientes potenciales	O1-O2, F1-F3-F4: Diversificar en los servicios ofrecidos por Aduacarga, buscar clientes potenciales en áreas que dejen alta rentabilidad		D2-D4, O1- Realizar una labor de conocimiento de los clientes y su forma de actuar en el comercio exterior, para generar continuidad en el manejo de los clientes por parte de los funcionarios	
O2	TLC y otros acuerdos preferenciales				
O3	Homologación de agencias de aduanas en niveles requiere profesionales capacitados				
O4	Desarrollo y mejoramiento de plataformas informáticas DIAN				
AMENAZAS		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	conflictos políticos con países fronterizos	F2-A2 Proponer nuevas funciones a las plataformas electrónicas implementadas que orienten a un mejor agenciamiento		D-3, A2 realizar controles para que la agencia evite la incurrencia en sanciones de forma y fondo	
A2	Nuevas disposiciones en materia de sanciones de acuerdo al Nivel				
A3	competencia de los almacenes generales de deposito	F3-A3 Brindar nuevos servicios para contrarrestar a la competencia que ofrece paquetes completos		D-2, A4 Estar al tanto de las mercancías a nacionalizar, así como tener al día los documentos soporte de las operaciones.	
A4	Constantes controles a las importaciones por puertos.				

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

10.1 ESTRATEGIAS FO

- **Diversificar en los servicios ofrecidos por Aduacarga, (unir agencia de aduanas+ agencia de carga +depósitos).** Esta estrategia consiste en reunir los mejores servicios de transporte de carga a los mejores precios del mercado a través de alianzas estratégicas que puedan ofrecer este tipo de servicios como el de transporte o depósitos así como el de agencia de carga. Ante el desarrollo estratégico de un esquema logístico sostenible y eficaz encaminado a mejorar la competitividad de las exportaciones colombianas y a minimizar tiempos y movimientos en las importaciones.

Al contar con alianzas estratégicas con las principales aerolíneas a nivel mundial, en carga aérea, asegura a los clientes espacios y frecuencias en las aeronaves. Así como en el mercado de manejo de carga marítima, se ve la necesidad de contar con un servicio global con salidas frecuentes desde y hacia los puertos más importantes alrededor del mundo, asegurando siempre un nivel muy competitivo de tarifas y un servicio preferencial.

La idea al realizar estas alianzas estratégicas es proveer todos los servicios que son necesarios en la operación de comercio exterior de cada uno de nuestros clientes, además que permite conocer el status de los embarques en cualquier punto de la cadena logística y contar con tarifas integrales, entre otros beneficios.

Además brindar un servicio de acompañamiento de la carga, cargue y descargue, asesoría en logística de transporte y seguros nacionales e internacionales. Por ser agentes de aduana de Nivel 1, ofrece a sus clientes un servicio integral aduanero en cualquier sector industrial con personal altamente capacitado en esta área.

Otra idea a largo plazo es contar además con logística especializada en Productos Perecederos (Unidad experta en el manejo de la cadena de frío orientado en el sector farmacéutico).

- **Buscar clientes potenciales en todo el país, buscar áreas de incremento del sector exportador e importador**

Es necesario realizar inversión en expansión a todas las regiones del país y de esta manera aprovechar el régimen de zonas francas existente y el potencial exportador del país. En cuanto a las áreas del país con potencial es relevante ubicar las zonas consideradas como polos industriales de Colombia que se encuentran en regiones como Cundinamarca, Antioquia, el valle del cauca, los cuales se consideran como departamentos netamente industriales y con una fuerte orientación exportadora. Además es necesario destacar el incremento de zonas francas y parques industriales proyectos q se consolidan día a día.

El principal objetivo es aumentar la productividad de nuestros clientes, incrementar sus ventas y generar mayor utilidad para las compañías que trabajan con nosotros a través de los servicios que ofrecemos como operadores integrales de Logística desde y hacia cualquier parte del mundo.

- **Extender la labor comercial, capacitar al personal en estrategias de captación de nuevos clientes. Posibilidades de negociación de tarifas.**

Brindarle al cliente un servicio que vaya más allá de la intermediación aduanera. En aspectos como:

Asesoría y Consultoría en Comercio Exterior y Logística Internacional.

Estudios de factibilidad en Importaciones y/o Exportaciones.

Administración de programas UAP, ALTEX, Plan Vallejo y Depósito de Transformación y Ensamble.

Desarrollo de Proyectos "Outsourcing" e "Inhouse" en Comercio Exterior.

Clasificación arancelaria de bienes y elaboración y trámite de registros de Importación.

Apoyo operativo a Agentes de Carga en procesos de consolidación y desconsolidación de mercancías.

El mal servicio es la principal causa de la pérdida de clientes. Según la Asociación de Management de Estados Unidos (American Management Association, AMA), el 68 por ciento de los clientes que abandona su relación comercial con una empresa, lo hace porque el servicio es deficiente, el 90 por ciento de los clientes no intenta comunicarse con la compañía para explicarle qué sucedió. Y lo peor de todo: un cliente insatisfecho le comenta a 10 personas su descontento. El satisfecho, en cambio, sólo difunde su experiencia a otros cinco individuos. Es por ello que en Aduacarga S.A. se busca.

- **Mejorar la atención al cliente**

Una de las mejores maneras de satisfacer al cliente es ofreciendo un alto nivel de servicio o atención al cliente. Hasta hace unos años, ofrecer servicio al cliente se consideraba algo adicional o un valor agregado que algunas empresas ofrecían para diferenciarse de las demás. Actualmente la competencia en el mercado de las agencias de aduanas esta principalmente en la tarifa y en el servicio en donde se destaca un cliente que exige un alto nivel de atención en el servicio.

Es necesario tener en cuenta para todas las áreas que en cada momento que se establece contacto con el cliente, sea ese contacto personal, telefónico o electrónico, se tiene la oportunidad de mostrarle un nivel alto de atención ya que hoy en día el servicio se ofrece de manera proactiva ofreciéndole al cliente más de sus expectativas ya que el objetivo final es que el cliente sienta placer de la experiencia del servicio prestado y sea un cliente fiel.

- **Ayudar al personal a entender la importancia de un buen servicio**

Con frecuencia los empleados de Aduacarga S.A. piensan que un desliz ocasional en el servicio no tendrá mayores consecuencias o impacto en los clientes, sin embargo está demostrado que para los clientes es de gran importancia que sean tomados en cuenta con seriedad y respeto en cada una de sus solicitudes. Es por ello que se podrían llevar a cabo algunas técnicas para concientizar al personal sobre la importancia del buen servicio; entre ellas están: demostrar una actitud abierta y amistosa, brindar ayuda proactiva, mantener a los funcionarios motivados con buena actitud para que esta sea transmitida al cliente.

- **Sincronizar el tiempo y los requerimientos**

Existen clientes quienes no disponen de grandes espacios de tiempo para resolver todas las dudas que se presentan, es por ello que se ve la necesidad de establecer canales de comunicación tales como llamadas telefónicas, correo electrónico, entre otros a través de los cuales se despejen todas las dudas durante las operaciones. Aun cuando la empresa tenga procedimientos y políticas establecidas es importante que nunca se pierda de vista los requerimientos del cliente para hacer más efectivos los procesos. Es decir si algún pedido está retrasado o ha ocurrido alguna anomalía es necesario informar con tiempo al cliente para que este se ajuste a los cambios que han surgido y programe sus actividades de acuerdo a sus necesidades.

- **Conocer al cliente en vez de suponer cómo es**

Los clientes cambian todo el tiempo de acuerdo a sus necesidades; por ende, mantener el mismo nivel de servicio, no resulta efectivo. Además, la competencia está siempre presente aprovechando las fallas que la empresa tenga para colocarlas a su favor, de modo que es imprescindible fomentar la lealtad continuamente. Aunque existen investigaciones y datos que han revelado las necesidades y las actitudes de los clientes, es indispensable el trato personalizado preguntándoles si no les molestaría contestar algunas preguntas que los ayudarán a entender mejor sus necesidades. Por ejemplo cuando un cliente se queje, los empleados tratan de hacer todo lo posible para resolver el problema; para que la respuesta cause mejor impresión, podría un superior llamarlo y disculparse, esta es una manera de decirle que la empresa lo aprecia. Si un cliente ayudó a resolver un problema, lo correcto sería escribirle una nota en la que la empresa reconoce esa cooperación, y le agradece su paciencia.

- **Mejorar el protocolo**

El cliente requiere ante todo ser respetado; es por ello que el trato debe ser formal, en especial, al que recién empieza su relación con la compañía. Se debe recordar que la interacción personal es irremplazable. Por eso, es conveniente que los funcionarios de la empresa que se dirigen a los clientes utilicen un idioma sencillo sobre todo cuando se hable de temas o tramites de los cuales el cliente solicita estar informado pero de los cuales no tiene la suficiente claridad. Es necesario evaluar el conocimiento que los empleados tengan sobre los servicios que ofrece la empresa, ya que a veces, el personal sólo recuerda una cantidad muy limitada de los beneficios que la compañía ofrece.

- **Mejorar la plataforma informática disponible en OPENCOMEX, acondicionar los equipos para que sean compatibles con las plataformas de la DIAN Y el Ministerio de comercio exterior principalmente.**

La DIAN a través de su plataforma informática automatizo sus procesos, con el fin de optimizarlos lo cual la posiciona como una de las Aduana más modernas del mundo, de esta manera tanto importadores como exportadores ahorraran en tiempos para realizar estos trámites de comercio, ya que en Colombia se tramitan 1.138 operaciones de exportación y 5.598 de importación cada día, de manera que la reducción de tiempo y de costos ha sido muy cuantiosa.

Sin embargo las plataformas que ofrece la DIAN deben ir acordes con los requerimientos de las empresas; ya que estas plataformas necesitan una serie de condiciones mínimas para su buen desempeño; de lo contrario el proceso también podría tornarse engorroso. De ahí la necesidad de que a través del OPENCOMEX se puedan llevara a cabo el proceso de montaje de las declaraciones de importación y exportación y de esta manera estar integrados todos los participantes de la cadena de exportación o de importación – los transportadores, los agentes de aduana, o los mismos compradores o vendedores finales ya que se podrán ver el estado en el que se encuentra el trámite.

Es por ello que el rápido avance tecnológico desarrollado en el comercio exterior hace que las empresas deban sostenerse en el medio mediante la capacitación y actualización de sus recursos humanos; para lo cual se dictaran capacitaciones en los siguientes aspectos:

Con la implementación de una plataforma informática como la que ofrece el OPENCOMEX se pretende:

Centralización de datos: contar con un sistema único y eficiente de archivo de todas las operaciones ante la aduana y Ministerio que se hayan llevado a cabo.

Sistematización de datos: con el fin de mejorar la calidad de la información recibida de las diferentes fuentes; además sirve para corroborar la exactitud de la información suministrada por el cliente.

Análisis de la información: detectar e informar a la gerencia sobre las irregularidades que se presentan en el sistema para contrarrestar las constantes amenazas de sanciones aduaneras.

También es de importancia que personal de la empresa asista a las capacitaciones que ofrece en el momento la DIAN y participe de los talleres que sirven como guía para los agentes de este mercado en los nuevos procedimientos. Hasta el momento llevan más de 3.000 personas capacitadas.

Así mismo se programan para el 2010 realizar a nivel estructural los siguientes cambios:

Implementación de un sistema de back up que permita almacenar la información hasta por dos años y que se realizara todos los días a la 1.00 pm.

Actualizar los equipos con los requerimientos mínimos que exige la plataforma DIAN para el buen desempeño de los programas, estos son 9.0 y bloqueo de ventanas emergentes, explorador: Mozilla.

Preparar los equipos del área de operaciones con las condiciones de seguridad que sean necesarias para el manejo de la información y que

guarden la confidencialidad de los clientes para ello se renovaran las claves de acceso y serán reprogramadas periódicamente.

Ejecutar software e implementar equipos con licencia original que cumplan con los requisitos que verifica la DIAN al momento de una visita. Así mismo es importante que se emplee un antivirus que se actualice constantemente para evitar virus que pongan en riesgo la información contenida.

10.2 ESTRATEGIAS DO

- **Conocer las funciones y responsabilidades de cada uno de los actores que intervienen en el área de operaciones**

La importancia de conocer el área de operaciones, los cargos que la componen y las funciones designadas para cada empleado es de importancia en cuanto se tiene en claro las responsabilidades de cada actor. Uno de las falencias que se presentan en esta área es que los empleados no tienen claro sus actividades y delimitaciones y además existe desconocimiento por parte de los mismos acerca de las personas a las cuales se debe reportar problemas o inconvenientes que se presentan en algunos procesos, aspecto de gran importancia dentro de la organización; de esta manera si un empleado conoce a que persona podría dirigirse en caso de problemas se estará dirigiendo a su vez a la persona más idónea para resolver las dudas que se generan; de esta manera con una adecuada coordinación balanceada entre las etapas del proceso se conseguirá el éxito del área de operaciones y por ende la efectividad de la empresa en general. Para ello se propuso una guía administrativa como base para orientar la conducta de los empleados que componen el área de operaciones de esta manera se unifican los criterios de desempeño y cursos de acción que deberían seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Así mismo se crea un complemento al manual de funciones que anteriormente se manejaba en

Aduacarga S.A. creando una herramienta práctica como soporte para la organización.

Esta guía administrativa consiste en la recopilación ordenada y sistemática de información relacionada con cada cargo administrativo y operativo que se establece en el área de operaciones de Aduacarga S.A., esta información está representada en una serie de fichas las cuales contienen la siguiente información:

- **Cargo.** El lugar que ocupa en la empresa de acuerdo al esquema organizacional de Aduacarga S.A.
- **Reporta a.** Significa la persona a la cual se dirige en caso de tener algún problema o de presentarse algún inconveniente.
- **Perfil del cargo.** Son los requisitos que se espera encontrar dentro del perfil de cada empleado para ello se busca conocer:
- **Experiencia.** Consiste en medir de manera cuantitativa la trayectoria que la persona tiene en el cargo o en el manejo de aspectos similares.
- **Educación.** Hace relación al tipo de educación alcanzada que se busca para la persona que ocupe este cargo de acuerdo a las exigencias del mismo.
- **Competencias.** Son aquellas habilidades, disposiciones y conductas que debe poseer una persona para el buen desempeño de una actividad. En general estas competencias están establecidas en las políticas de calidad de la empresa.
- **Formación.** Consiste en el aprendizaje generado a través del desarrollo de las diferentes actividades dentro de un cargo, es decir lo que la empresa le aporta en conocimiento y experiencia a cada empleado.

• **Entrenamiento.** Hace relación a la preparación en términos de semanas que tiene cada empleado que ingresa a Aduacarga S.A. y durante las cuales se le capacita antes de iniciar de manera formal sus labores dentro del cargo que ocupara.

Teniendo en cuenta lo anterior se dispone a realizar las fichas de cada uno de los cargos que componen el área de operaciones de la siguiente manera.

Ficha 1. Área de operaciones Aduacarga S.A. / gerente de operaciones

CARGO. Gerente de operaciones	REPORTA A. Gerencia general
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Profesional en comercio exterior o negocios internacionales con énfasis en procesos de Agenciamiento aduanero	Experiencia. Mínimo de tres (3) años en cargos directivos.
Competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación y manejo de Conflictos • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Capacidad de planeación. • Manejo de Información. • Manejo de personal • Sentido ético. • Buenas relaciones Interpersonales • Flexibilidad y adaptación al cambio. • Actitud crítica • Liderazgo y toma de decisiones • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Formación. <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Importación y exportación. • Procesos logísticos • Legislación Aduanera y cambiaria • Clasificación arancelaria • Sistemas informáticos de gestión aduanera • Elaboración de documentos de importación y Exportación. • Acceso a canales de información de las • Entidades gubernamentales. • Indicadores de gestión • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 4 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 2. Área de Operaciones Aduacarga S.A./auditor y revisor

CARGO. Auditor y Revisor	REPORTA A. Gerencia general
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Profesional en Comercio Exterior, técnico o tecnólogo en Comercio Exterior, con aplicación para Agente de Aduana y énfasis en procesos de Agenciamiento aduanero.	Experiencia. Mínimo de 2 años en cargos Relacionados.
Competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación y manejo de Conflictos • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Capacidad de planeación. • Manejo de Información. • Manejo de personal • Sentido ético. • Buenas relaciones Interpersonales • Flexibilidad y adaptación al cambio. • Actitud crítica • Liderazgo y toma de decisiones • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Formación. <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Importación y exportación. • Procesos logísticos • Legislación Aduanera y cambiaria • Clasificación arancelaria • Sistemas informáticos de gestión aduanera • Elaboración de documentos de importación y Exportación. • Acceso a canales de información de las • Entidades gubernamentales. • Indicadores de gestión • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 4 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 3. Área de Operaciones Aduacarga S.A./coordinador de operaciones

CARGO. Coordinador de Operaciones	REPORTA A. Gerente de Operaciones
PERFIL DEL CARGO.	
<p>Educación. Profesional en Comercio Exterior, técnico o tecnólogo en Comercio Exterior, con aplicación para Agente de Aduana y énfasis en procesos de Agenciamiento aduanero.</p>	<p>Experiencia. Mínimo de 2 años en cargos Relacionados.</p>
<p>Competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación y manejo de • Conflictos • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Capacidad de planeación. • Manejo de Información. • Manejo de personal • Sentido ético. • Buenas relaciones Interpersonales • Flexibilidad y adaptación al cambio. • Actitud crítica • Liderazgo y toma de decisiones • Capacidad para trabajar bajo presión. 	<p>Formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Importación y exportación. • Procesos logísticos • Legislación Aduanera y cambiaria • Clasificación arancelaria • Sistemas informáticos de gestión aduanera • Elaboración de documentos de importación y Exportación. • Acceso a canales de información de las • Entidades gubernamentales. • Indicadores de gestión • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
<p>Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 4 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.</p>	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 4. Área de Operaciones Aduacarga S.A./coordinador de sucursal

CARGO. Coordinador de Sucursal	REPORTA A. Gerente de operaciones
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Profesional en Comercio Exterior, técnico o tecnólogo en Comercio Exterior, con aplicación para Agente de Aduana y énfasis en procesos de Agenciamiento aduanero.	Experiencia. Mínimo de 2 años en cargos relacionados.
Competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación y manejo de Conflictos • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Capacidad de planeación. • Manejo de Información. • Manejo de personal • Sentido ético. • Buenas relaciones Interpersonales • Flexibilidad y adaptación al cambio. • Actitud crítica • Liderazgo y toma de decisiones • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Formación. <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Importación y exportación. • Procesos logísticos • Legislación Aduanera y cambiaria • Clasificación arancelaria • Sistemas informáticos de gestión aduanera • Elaboración de documentos de importación y Exportación. • Acceso a canales de información de las • Entidades gubernamentales. • Indicadores de gestión • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 4 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 5. Área de Operaciones Aduacarga S.A./coordinador de In House

CARGO. Coordinador de In-House	REPORTA A. REPORTA A. gerente de operaciones
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Profesional en Comercio Exterior, técnico o tecnólogo en Comercio Exterior, con aplicación para Agente de Aduana y énfasis en procesos de Agenciamiento aduanero.	Experiencia. Mínimo de 1 año en cargos relacionados.
<p>Competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación y manejo de Conflictos • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Capacidad de planeación. • Manejo de Información. • Manejo de personal • Sentido ético. • Buenas relaciones Interpersonales • Flexibilidad y adaptación al cambio. • Actitud crítica • Liderazgo y toma de decisiones • Capacidad para trabajar bajo presión. 	<p>Formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Importación y exportación. • Procesos logísticos • Legislación Aduanera y cambiaria • Clasificación arancelaria • Sistemas informáticos de gestión aduanera • Elaboración de documentos de importación y Exportación. • Acceso a canales de información de las • Entidades gubernamentales. • Indicadores de gestión • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 4 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 6. Área de Operaciones Aduacarga S.A./ejecutivo de cuenta

CARGO. Ejecutivo de cuenta	REPORTA A. Coordinador de Operaciones
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Profesional en Comercio Exterior, técnico o tecnólogo en Comercio Exterior, con aplicación para Agente de Aduana y énfasis en procesos de Agenciamiento aduanero.	Experiencia. Mínimo de 1 año en cargos relacionados.
Competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación y manejo de Conflictos • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Manejo de Información. • Buenas relaciones Interpersonales • Flexibilidad y adaptación al cambio. • Actitud crítica • Liderazgo y toma de decisiones • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Formación. <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Importación y exportación. • Procesos logísticos • Legislación Aduanera y cambiaria • Clasificación arancelaria • Sistemas informáticos de gestión aduanera • Elaboración de documentos de importación y Exportación. • Indicadores de gestión • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 2 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 7. Área de Operaciones Aduacarga S.A./analista de cuenta

CARGO. Analista de cuenta	REPORTA A. Coordinador de operaciones
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Técnico y/o tecnólogo en Comercio Exterior o Negocios Internacionales, con aplicación para Auxiliar de Aduana con énfasis en procesos de Agenciamiento aduanero.	Experiencia. Mínimo de 6 meses en cargos similares
Competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Manejo de Información. • Buenas relaciones Interpersonales • Actitud crítica • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Formación. <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Importación y exportación. • Legislación Aduanera y cambiaria • Clasificación arancelaria • Sistemas informáticos de gestión aduanera • Elaboración de documentos de importación y Exportación. • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 2 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 8. Área de Operaciones Aduacarga S.A./auxiliar de aduanas

CARGO. Auxiliar de Aduanas	REPORTA A. Coordinador de operaciones
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Bachiller, Técnico y/o tecnólogo en Comercio Exterior o Negocios Internacionales, con aplicación para Auxiliar de Aduana con énfasis en procesos de Agenciamiento aduanero.	Experiencia. Mínimo de 2 meses en cargos similares
Competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Manejo de Información. • Buenas relaciones Interpersonales • Actitud crítica • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Formación. <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Importación y exportación. • Trámites aduaneros • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 2 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 9. Área de Operaciones Aduacarga S.A./auxiliar administrativo

CARGO. Auxiliar Administrativo y de Operaciones.	REPORTA A. Coordinador de operaciones
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Bachiller, Técnico y/o tecnólogo en Comercio Exterior o Negocios Internacionales, con aplicación para Auxiliar de Aduana.	Experiencia. Mínimo de 1 año en cargos similares
Competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Manejo de Información. • Buenas relaciones Interpersonales • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Formación. <ul style="list-style-type: none"> • Archivo y mensajería • Conocimientos básico contables • Procesos de importación y exportación • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 2 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Ficha 10. Área de Operaciones Aduacarga S.A./custodio documental

CARGO. Custodio Documental	REPORTA A. Coordinador de operaciones
PERFIL DEL CARGO.	
Educación. Bachiller, Técnico y/o tecnólogo en Comercio Exterior o Negocios Internacionales, con aplicación para Auxiliar de Aduana.	Experiencia. Mínimo de 1 año en cargos similares
Competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Manejo del lenguaje oral y escrito. • Manejo de Información. • Buenas relaciones Interpersonales • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Formación. <ul style="list-style-type: none"> • Archivo y mensajería • Procesos de importación y exportación • Normas de calidad ISO 9000 • Manejo de MS Office
Entrenamiento. Entrenamiento en el cargo mínimo 2 semanas. Conocimiento de los procesos internos de la compañía a nivel nacional.	

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

Es necesario destacar que las fichas o guías administrativas son documentos dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

- **Establecer mecanismos para entender el manejo que se le debe dar a cada cliente entendiendo su historial con la compañía.**

Para llevar a cabo esta tarea se debe partir de la identificación y clasificación de los clientes que se encuentren registrados en las bases de datos, determinando quienes son aquellos que adquieren la connotación de clientes

importantes o sea, aquel número de clientes, que generan los mayores volúmenes de facturación, dado que serán los que deben ser priorizados en cualquier estrategia que adopte la empresa, en la medida que estos se constituyen en el soporte de la rentabilidad de la organización.

Con tal fin se puede acudir a medidas derivadas del marketing relacional, creando una serie de estímulos por la vinculación a la empresa, premiar la continuidad del uso de los servicios ofrecidos por Aduacarga de esta manera se estará así mismo estimulando su continuo crecimiento.

Una de las primeras medidas por adoptar en tal sentido esta estrategia será la clara identificación de las características de los clientes, de la siguiente manera:

- **Historia de la empresa:** en esta sección se debe recopilar datos como el nombre de la empresa, representante legal, número de NIT, objeto social, características de la empresa, ubicación, sucursales, referencias bancarias. Generalmente toda esta información se recopila en el formato de la circular 170 de la DIAN para el control y lavado de activos.
- **Información de comercio exterior:** indicar qué clase de mercancía es la que el cliente importa o exporta por ejemplo clarificar si son productos de carga masiva, a granel, o si necesitan condiciones de enfriamiento, las subpartidas que se implementaron para importar o exportar dicha mercancía, los documentos soporte tales como certificado de origen, registro de importación, licencia, permisos, vistos buenos, así mismo identificar las resoluciones o decretos a los cuales se puede acoger para la reducción de los impuestos y gravámenes.

- **Condiciones de transporte:** determinar las condiciones a través de las cuales se movilizó la carga hacia o desde los lugares de embarque tales como puertos o aeropuertos, las empresas de transporte que el cliente utiliza, fletes, si se maneja auxiliares de cargue o descargue, rutas, días que se toma en hacer llegar la carga hasta el destino final.

- **Condiciones y formas de pago:** se deben establecer mecanismos que permitan conocer la manera en que el cliente necesita que sean desembolsados sus dineros, en el caso del pago de bodegajes o de impuestos, servicios etc.; es decir si esas formas de pago se hacen a través de cheque, efectivo, transferencia; aspectos que hay q tener en cuenta para tomar el tiempo que demora en hacerse disponible el dinero para el pago de las obligaciones aduaneras.

Una vez se haya revisado la historia que el cliente tenga con la agencia en términos de procesos de importación o exportación se mejoraran tiempos de entrega, se minimizara la posibilidad de sanciones al permitir conocer mejor la carga o mercancía que se está importando o exportando y lo mejor será que el cliente sienta que el funcionario de Aduacarga S.A. conoce su carga y se siente comprometido con el proceso.

- **Determinar las implicaciones que las infracciones aduaneras tienen en las diferentes áreas de Aduacarga S.A.**

Cada una de las actividades que realice cada área funcional afecta directa o indirectamente el resto de áreas de la empresa, ya que se requiere de un esfuerzo coordinado para que las estrategias planteadas tengan éxito.⁹

Aspectos como trabajo en equipo, comunicación constante y respeto son parte importante para lograr que un área sea exitosa y contribuya al bienestar

⁹ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Editorial Prentice Hall. Madrid-España. Novena edición. Pág. 45-55

general de la empresa. De ahí la necesidad de indagar en que aspectos se han visto afectadas las diferentes áreas de la agencia Aduacarga S.A. a raíz de los inconvenientes que se han originado en el área de operaciones; ya que estos constantes problemas se ven reflejados en las actividades de los demás. A continuación se muestran las incidencias o repercusiones que se han presentado en las diferentes áreas funcionales.

- **Gerencia general.** Esta área la cual tiene dentro de sus funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos ha enfrentando una constante crisis debido a los problemas que se presentan en el área de operaciones; por esta razón esta área se ha visto afectada los siguientes procesos:

- **Toma de decisiones.** El proceso de toma de decisiones se ha hecho lento y engorroso sobre todo en aspectos que tienen que ver con el despido de algún empleado que ha incurrido en sanciones.

- **Replanteamiento del manual de funciones.** Ya que algunos empleados realizan mejor las labores que otros porque su cargo les permite desempeñarse mejor en estas funciones

- **Recursos humanos.** Esta área tiene como objeto conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo; entre los aspectos que se han visto afectados están:

- **Capacitación y el desarrollo laboral.** Se han visto obligados a realizar constantes capacitaciones en aspectos de interés del grupo de operaciones a través de la contratación de personal capacitado e idóneo.

- **Planeación de recursos humanos:** a través de la cual se han realizado periódicamente auditorias del recurso humano activo en el área de operaciones para establecer si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

- **Ajustes a sueldos y salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

- **Área comercial.** Esta área tiene como función primordial el desarrollo comercial de la compañía, es decir, la captación de nuevos clientes y la coordinación para ello con las otras áreas, formando equipos de trabajo con objetivos claros y definidos. Esta área ha visto afectado su desempeño por:

- **Aumento de quejas y reclamos.** A raíz de los problemas que se ha desatado se han presentado constantes quejas por parte de los clientes hacia la atención que reciben por parte del área de operaciones, así como en las demoras en la nacionalización y costas extras en los que han tenido que incurrir a raíz de las sanciones.

- **Perdida de los clientes (fidelización).** Se está ocasionando la pérdida definitiva de los clientes, algunos quienes llevaban un tiempo prudencial trabajando con Aduacarga han decidido cesar sus labores con la agencia y retirarse para trabajar con otras agencias en el mercado.

- **Perdida de reconocimiento y credibilidad de la empresa.** Con el incesante número de sanciones se pierde credibilidad ante los clientes, la autoridad aduanera y el gremio de agencias que se mueve en el mercado, destacándose de Aduacarga los aspectos negativos que afectan la imagen de la empresa.

- **Mayores esfuerzos para captar clientes.** Al no gozar de una buena imagen frente al gremio las referencias que se crean los clientes sobre la empresa son negativas; es por ello que los esfuerzos para atraer clientes se han vuelto más intensos y desgastantes para el personal, quienes muchas veces duran mucho tiempo detrás una empresa para lograr manejar sus operaciones de comercio exterior.

- **Disminución del poder de negociación.** Tener una imagen respetable no basta a la hora de hacer negocios y mucho menos cuando se tiene una imagen en declive. Al presentarse situaciones de inestabilidad en la empresa se pierde la capacidad de realizar negociaciones beneficiosas para la empresa y en muchos casos se debe ceder a convenios que no resultan tan atractivos para la empresa en términos financieros.

- **Área cartera y finanzas.** De vital importancia es esta función, ya que toda la empresa trabaja en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente, entre los aspectos que se han visto afectados se encuentran:

- **Planeación financiera.** Se ha tenido que instaurar un fondo preventivo proveniente de las ganancias para destinarlo al pago de sanciones o multas sin que afecte el pago de otras responsabilidades financieras de la empresa.

- **Obtención de recursos y relaciones financieras.** Se han tenido que incurrir en préstamos bancarios no planeados para llegar a cubrir montos altos de dinero a causa de sanciones inesperadas, incrementando el endeudamiento comercial y debilitando el pago total de otras deudas. Por otro lado se ve afectadas las relaciones con los bancos ya que con las sanciones se deja de percibir ganancias y se convierten en deudas que deben ser pagadas inmediatamente para que no se generen intereses por moras.
- **Inversiones.** Se han limitado por cuanto los recursos destinados para tales fines se han utilizado en el pago de sanciones y multas las cuales son compromisos de carácter urgente, se han dejado de hacer.
- **Área de operaciones.** En Aduacarga S.A. esta área es la encargada de realizar el montaje de las declaraciones de importación y exportación así como los registros, licencias y declaraciones de valor, entre otras. Esta sección que es la más afectada de la empresa ha sido perjudicada en los siguientes aspectos:
 - **Afectación de las relaciones interpersonales y laborales.** El ambiente laboral bajo el cual se trabaja en esta área ha sido gravemente afectado por los problemas que se presentan ya que muchas veces las responsabilidades no están claras y ciertas actividades son realizadas por personal al que no le corresponden y quienes a su vez no asumen cargos en cuanto surgen problemas o sanciones.
 - **Baja motivación.** Este aspecto se ha originado por el hecho de que los empleados sienten que no tienen el respaldo de los directivos y además el hecho de pagar las sanciones que en su mayoría son montos descontados por nomina han creado malestar entre el grupo, por otro lado está la presión de los clientes por nacionalizar la carga rápidamente y la presión que los

altos directivos sobre los funcionarios para no perder los cliente por demoras o problemas en sus procesos.

- **Exceso de carga laboral.** A medida que se han presentado sanciones y problemas con clientes se ha disminuido la fuerza laboral por ende las actividades a las cuales se dedicaban esta personas se han recargado en los actuales empleados quienes sienten la presión ante el aumento de pedidos en especial cuando se acercan fechas o eventos especiales tal como Navidad, día de amor y amistad, día de las madres etc.

- **Continuar capacitando al personal de Aduacarga en general en temas de interés común.**

Con el fin de contar con profesionales capacitados en comercio exterior dispuestos a manejar cualquier clase de proceso de importación y exportación que se necesite; es necesario que en Aduacarga S.A. se entrene en temas actuales a los diferentes actores que intervienen en el proceso y que así mismo se haga el proceso de control de los mismos. Es por ello que se pretende capacitar en los siguientes temas:

- **Logística y cadena de abastecimiento en el comercio exterior colombiano:** En materia de logística y comercio exterior lo referente a los contenedores y sus problemáticas, es un asunto de primer orden ya que estos son la base para el transporte de las mercancías. El comercio exterior sin una logística apropiada no es competitiva y no se presentaría la ley de oro del comercio exterior que es el "justo a tiempo". Se abordaran temáticas como: principios básicos de la logística, logística, modelo de competitividad y rentabilidad empresarial, cadena de abastecimiento, outsourcing logístico, trazabilidad en la cadena de abastecimiento, incoterms, sistemas de empaque, embalajes y envases con calidad de exportación, el contenedor, su situación y papel en Colombia.

- **Los negocios internacionales y los métodos de transacción**

comercial se entenderán temáticas como: métodos de negociación, formas de cobro y pago en el comercio internacional.

- **Régimen cambiario, fiscal y aduanero en el comercio exterior** se abordan temas con respecto a: declaración de cambio, operaciones de compra-venta, exportaciones de bienes y su reintegro, Importaciones de bienes y su reembolso, endeudamiento externo y manejo del depósito, regímenes de importaciones, régimen de exportaciones, Inversión Extranjera: inversión colombiana y del exterior en Colombia, Régimen general sancionatorio, blanqueo de capitales.

- **La contratación internacional** se abordan temas con respecto a: El contrato de compraventa internacional, el contrato de transporte Ferroviario, carretero, marítimo, aéreo), el contrato internacional del seguro de la carga, clasificación Arancelaria

Así mismo se podría ser necesario que se invite también a los clientes para que asistan a estas capacitaciones y de esta manera se instruyan en todos los aspectos que sean de su interés con respecto al comercio exterior con ello se pretende que los clientes entiendan la cadena de importación y exportación en cuanto a sus requerimientos, entidades involucradas y tiempos que podrían llevarse en el ejercicio de esta labor.

10.3 ESTRATEGIAS DA

- **Estar al tanto de las mercancías a nacionalizar, así como tener al día los documentos soporte de las operaciones.**

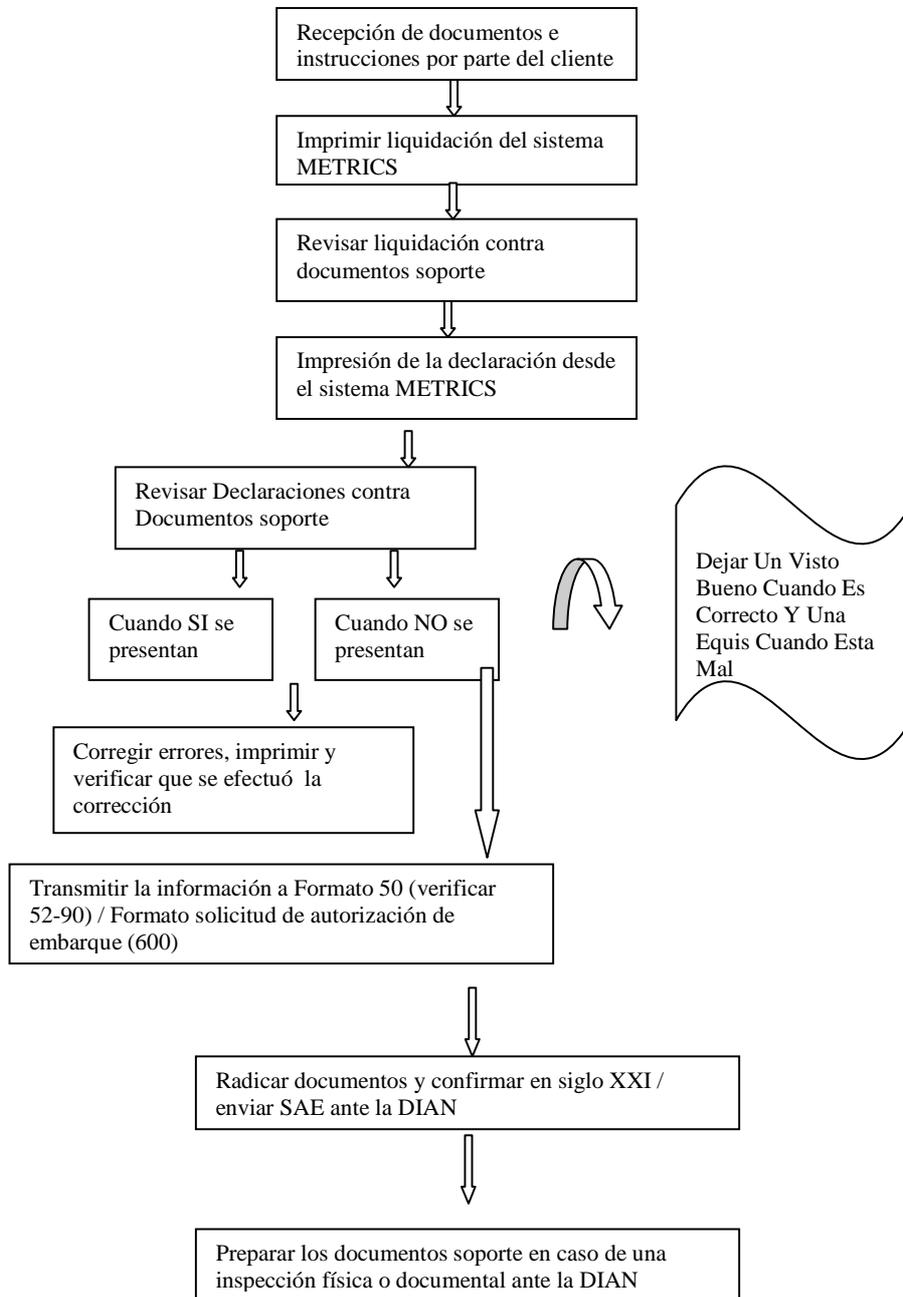
Para el cumplimiento de esta estrategia es necesario:

- **Sistematizar procesos de importación y exportación**

La gerencia general de Aduacarga S.A. ha decidido incluir dentro de sus procedimientos de gestión de calidad un instructivo paso a paso de los procesos de comercio exterior el cual permite identificar los documentos necesarios para una importación - exportación y el procedimiento detallado de las actividades a realizar en cada caso, todo ello con el fin de estandarizar los procesos de comercio exterior que se llevan a cabo en el área de operaciones de la empresa.

Por otro lado la idea del instructivo es realizarlo en forma escrita e incluirlo en el manual de procesos de Aduacarga S.A., así mismo realizar una versión web para que esta sea incluida en el portal de internet de la empresa para que desde cualquier parte los empleados puedan consultar el procedimiento y trabajar en base a él.

Figura 4. Instructivo para procedimientos de comercio exterior



Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

- **Facturación de procesos.** Es necesario que la empresa facture los procesos por los servicios prestados a los diferentes clientes una vez se haya terminado el proceso, de esta manera la empresa se beneficiara en la medida que puedan recuperar cartera y se genere mayor estabilidad financiera, por otro lado es de importancia conocer el estado de la cartera de los clientes y que este pueda ser consultado por el ejecutivo de cuenta, para que pueda iniciar las operaciones evitando molestias que puedan frenar los procesos por que el cliente no se encuentra al día en pagos con la agencia.

- **Realizar controles para que la agencia evite la injerencia en sanciones de forma y fondo**

Realizar control a los casos críticos y sanciones. Por medio de la elaboración de un informe mensual por parte del coordinador de operaciones en conjunto con el custodio documental se recopilarían los procesos a los cuales se le haya realizado alguna corrección, modificación o legalización y se analizaran estos casos puntualmente en aspectos tales como:

- **Multas que se ocasionaron.** Es necesario determinar que costos se ocasionaron mensualmente por el pago de sanciones o multas y verificar este reporte con el área de cartera quien debe tener el soporte de los pagos.

- **Soluciones que se aplicaron para no pagar sanciones.** De las soluciones que se expusieron anteriormente tener en cuenta que se sigan los procedimientos para aplicar si es el caso las mismas soluciones para resolver algún tipo de inconveniente en los siguientes aspectos:

Demoras y tiempos. Analizar en cada caso y de la mano con el cliente cuales fueron las demoras en concepto de días, que se ocasionaron por los errores cometidos

Reacción del cliente. Que molestias se le generaron al cliente con el retazo de entrega de sus mercancías o cuales fueron las sugerencias del cliente y del funcionario de operaciones para que no se comentan errores en los procesos de nuevo.

10.4 ESTRATEGIAS FA

- **Brindar nuevos servicios para contrarrestar a la competencia que ofrece paquetes completos**

Hoy en día se encuentran crecientes oportunidades de negocio que se presentan para el sector de las agencias de aduana en Colombia; sin embargo la tendencia que se evidencia en este gremio es que hay mas competidores intentando captar los mismos clientes con los mismos productos. Ya que debido a la homologación de la agencia de aduanas por niveles se está presentando una sobre oferta de servicios aduaneros a empresas que se consideran de la industria pesada tales como la industria textil, la industria química y la industria mineral; dentro de las cuales se encuentran clientes altamente exportadores que así mismo importan en gran cantidad para ofrecer al mercado un bien final de calidad.

Sin embargo muchas agencias de aduanas no logran diferenciarse, es decir se han enfocado en ofrecer como diferenciador de sus servicios tarifas más bajas dejando de lado el servicio al cliente aspecto que han descuidado en la medida en que han ido adquiriendo cada vez más clientes, en su afán de generar más ingresos.

Para un cliente exportador o importador el servicio de un agenciamiento aduanero debe ir más allá es decir no solo en cuestión de tarifas sino además el acompañamiento y la fluidez de la información en cada uno de sus procesos, para el cliente es de importancia saber que su carga está siendo

monitoreada por un funcionario dentro de la agencia de aduanas que además esta persona se entenderá directamente con el cliente en caso que se presente contratiempos en sus procesos, con ello se evitara crearle al cliente conflictos al momento de entenderse con el funcionario de Aduacarga si es necesario. Para ello se ha dispuesto el siguiente esquema a seguir en el caso de una operación de importación o exportación.

Exportación.

Cliente contacta al agente comercial para informarle de un despacho, se acuerda modo de transporte, condiciones del despacho, formas de pago etc.

Aduacarga realiza el contacto con la aerolínea, naviera etc., para determinar el número del documento de transporte a utilizar en el embarque (numero de guía, numero motonave, numero de contenedor).

Cliente envía instrucciones de embarque vía aérea, marítima o terrestre según sea el caso, para realizar el respectivo corte de guía aérea, B/L, carta porte, manifiesto etc.

Cliente envía documentos necesarios para agenciamiento aduanero tales como factura, lista de empaque e instrucciones Plan Vallejo si es el caso.

En base a estos documentos entregados por el cliente Aduacarga prosigue a realizar todos los documentos de aduana tales como SAE y Planilla de traslado. Una vez realiza estos documentos informa al cliente que la mercancía ya puede ser entregada en el lugar de embarque.

Cliente se encarga de elaborar las cartas de responsabilidad documentos necesarios en aeropuerto o puertos para presentarse ante la policía antinarcóticos o ante la sociedad portuaria.

Según sea el caso el cliente entrega la carga en el lugar de embarque o esta es recogida por la empresa transportadora que Aduacarga disponga para ello.

Una vez entregada la carga, se prosigue a solicitar selectividad ante la DIAN. Si esta es documental o física se deberá informar al cliente para que tenga conocimiento de ello por su lado la agencia prosigue a presentarse ante el inspector ante el cual se haya asignado el caso. Si la selectividad es automática se continúa con el proceso. En el caso aéreo además de la selectividad ante la DIAN la agencia debe solicitar selectividad ante la policía antinarcóticos la cual puede ser física o automática según criterios establecidos por la institución para ello, en esto puede influir el tipo de carga, el destino, las conexiones que la carga hace, entre otros aspectos. Generalmente el 75% de las cargas en los aeropuertos salen por parte de la policía antinarcóticos para inspección física. Esta revisión también debe informarse al cliente en vista de que esta puede tomar tiempo hasta que la carga sea revisada por la policía antinarcóticos y esta dé su visto bueno para que se prosiga con el embarque.

Esta última etapa de la revisión antinarcóticos puede tomar tiempo hasta de dos días, esto depende entre otros aspectos de la aerolínea y el volumen de carga que maneje, de las temporadas tales como navidad, san Valentín, día de madres etc., el tipo de carga si es perecedera se da prioridad si es carga seca no.

Una vez finalizadas estas revisiones se prosigue a entregar guía con documentos a la aerolínea y esta se encarga de enviar a la agencia el Tracking o información del vuelo.

Aduacarga por su parte debe enviar al cliente el documento de transporte debidamente diligenciado y un pre-alerta de la información del vuelo, numero

del vuelo, aerolínea etc. Y además después debe volver a confirmarle al cliente que oficialmente su carga viaja bajo esas condiciones y sin ninguna novedad.

El cliente por su parte se encarga de enviar la guía o documento de transporte a su cliente en el exterior y de hacerle el seguimiento correspondiente.

Así mismo Aduacarga está en la obligación de informar las conexiones del vuelo cuando sea el caso hasta que la carga llegue a su destino final.

• **Importación**

Cliente informa al asesor comercial del arribo de una carga a los diferentes puertos aeropuertos del país; así mismo el cliente hace entrega a la agencia de la documentación que envía el proveedor desde el exterior.

La información es entregada al ejecutivo de cuenta al cual le corresponda el cliente y procede a realizar el montaje de la operación en el sistema OPENCOMEX.

Cuando no se tiene claridad de la carga o esta es nueva se procede a enviar al cliente la autorización para realizar pre inspección, en caso de que el cliente autorice se procede a hacer dicha actividad caso contrario se prosigue a seguir montando la declaración basados en la información suministrada por el cliente.

La declaración es chequeada por los Revisores quienes se encargan de esta labor, cuando se tenga la aprobación de ellos se prosigue a subirla al sistema.

Mientras se lleva a cabo el proceso anterior el ejecutivo debe solicitar al cliente el anticipo para el pago de los tributos aduaneros en cualquier forma de pago.

Una vez revisada y corregida la declaración si es el caso; esta se trasmite a través del sistema.

Se prosigue a realizar el pago de los tributos aduaneros en las diferentes entidades bancarias.

Se prosigue a solicitar el levante de la mercancía el cual puede ser: automático, físico o documental.

En el caso de salir físico o documental, el auxiliar de importaciones se debe presentar ante el inspector de la DIAN para que este prosiga a revisar la mercancía contra documentos para la inspección física; dado el caso que la inspección sea documental el inspector revisara únicamente los documentos para lo cual se deben llevar todos estos originales. Dado el caso que el levante sea automático se prosigue con la operación.

El paso anterior debe ser comentado al cliente para que este tenga en cuenta el estado de su carga y así mismo sea consciente del tiempo que su inspección pueda llevar ya que las inspecciones por parte de los inspectores de la DIAN están sujetas a horarios y al reparto de los procesos dependiendo si es en Zona Franca, Depósitos o Zonas primarias.

Una vez se obtenga el levante por parte del inspector o si la operación es automática el ejecutivo procede a informarle al cliente que la mercancía ya puede ser retirada del lugar donde se encuentre, para lo cual se procede a enviarle a el cliente un formato de instrucciones de cargue.

El cliente recibe este formato en el cual debe especificar qué tipo de transporte recogerá la carga, nombre del conductor, empresa transportadora, placa, dirección de entrega, entre otra información necesaria.

Por su parte el ejecutivo recibe estas instrucciones y se las trasmite al auxiliar de importaciones quien deberá estar presente cuando el transportador llegue a recibir la carga; así mismo se le entrega a este un juego de documentos para que pueda transitar con la mercancía hasta su destino final.

Finalmente el auxiliar informa al ejecutivo que el transporte se dispone a salir a su destino final, el ejecutivo comunica esto al cliente quien recibirá la carga en el lugar acordado.

El ejecutivo prosigue a enviar los documentos al área de Contabilidad para que se realice la respectiva facturación del proceso y de esta manera el cliente conozca el costo de los servicios causados por su importación.

Cuadro 4. Plan de acción

ESTRATEGIA	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPOS	LUGAR	PRESUPUESTO E INDICADORES
1. Sistematizar procesos de importación y exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un esquema virtual para seguimiento de procesos de importación y exportación. • Capacitaciones en sistemas informáticos aduaneros. • Capacitación en temas de interés aduanero e interpretación de la norma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de operaciones y Coordinador de operaciones. • Coordinador de operaciones – área de sistemas • Todos los que componen el área de Operaciones. 	<p>Noviembre de 2007</p> <p>Sábados 9.00 am – 1.00 pm del 03 al 24 de Noviembre de 2007.</p> <p>Jueves de 6.15 am – 7.30 am a partir de 06 de diciembre de 2007</p>	<p>Área de operaciones</p> <p>Instalaciones del área de operaciones.</p> <p>Sala de juntas.</p>	<p>Presupuesto: \$515.000, papel, refrigerio, material didáctico (\$250.000), capacitador (\$265.000) charlas mes de Noviembre.</p> <p>Indicador: asistencia y evaluación al evento</p>
2. Mejorar la atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal de operaciones en técnicas de asesoría de servicios. • Presentación del ejecutivo 	<p>Área comercial</p> <p>Área comercial</p>	<p>Sábados de 9.00 am a 1.00 pm a partir del 5 al 19 de enero de 2008.</p>	<p>Sala de juntas</p> <p>Empresa del</p>	<p>Presupuesto: \$250.000, papel, refrigerio, material didáctico (\$250.000),</p> <p>Indicador: asistencia</p>

	de cuenta al cliente. • Mejorar los canales de comunicación cliente-funcionario.	Área Comercial-Ejecutivo de cuenta	Mes de enero de 2008 Mes de enero de 2008	cliente Área de operaciones	de los clientes y evaluación del cliente sobre el antes y el después.
3. Conocer los casos críticos que se presentan con frecuencia en la compañía	• Socialización de problemáticas. • Socialización de posibles soluciones y casos prácticos.	Todas las personas que componen el área de operaciones.	Viernes 7 y 21 de diciembre de 2007 de 3.30 pm a 5.30 pm.	Sala de juntas	Presupuesto: \$100.000, papel, refrigerio. Indicador: asistencia y cantidad de casos planteados.
4. Realizar control a los casos críticos y sanciones	• Entrega mensual de reportes y estado final de las operaciones de importación y exportación.	Coordinador de operaciones	Primer día hábil de cada mes.	Área de operaciones	Presupuesto: \$ 100.000 refrigerio. Indicador: verificación de indicadores y % de disminución de errores, frente al mes anterior dándolos a conocer..

Fuente: Esta investigación. Aduacarga S.A. Marzo 2010

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Las infracciones en las que se incurrieron debido al mal desempeño de las operaciones por parte de los funcionarios de Aduacarga S.A. han sido en su mayoría graves y han ocasionado el pago de multas y / o sanciones ante la autoridad aduanera; estas infracciones han sido de diversa índole y han involucrado aspectos como la inexperiencia, desconocimiento de los sistemas informáticos aduaneros, información errónea suministrada por el cliente entre otros aspectos que han conllevado además del pago de cuantiosas sumas de dinero en sanciones, al abandono de clientes que se consideraban fieles. Así mismo es importante destacar que se han venido haciendo esfuerzos para recuperar clientes que en último semestre de 2007 se perdieron como consecuencia de las anteriores razones expuestas así mismo el monto de sanciones disminuyeron en el primer semestre de 2008. Por otro lado se destacan que el poco respaldo que tienen los funcionarios del área de operaciones por parte de los altos directivos cuando ocurre algún inconveniente con los clientes origina una baja motivación entre ellos creando malestar entre todos los funcionarios del área.

Las implicaciones que las infracciones aduaneras han tenido en las diferentes áreas de Aduacarga S.A. han sido diversas; ya que el mal funcionamiento de un área en particular afectara el desempeño de las demás y obstaculizara el logro de los objetivos propuestos por la empresa. Para la agencia el desempeño regular del área de operaciones implica que se lleven a cabo mayores esfuerzos en fidelización de clientes, incentivos a clientes, capacitaciones constantes, entre otros, así mismo el pago de cuantiosas sumas de dinero en sanciones y multas dificulta que se puedan realizar nuevas inversiones en software o infraestructura para los operarios y mejorar

el ambiente laboral; además se ha perdido la capacidad de negociación con el cliente y se ha optado por realizar negocios no muy satisfactorios para la empresa con tal de no perder el cliente. Por otro lado la empresa en general se ve implicada en términos de mala imagen aspecto por el cual los clientes han cesado sus labores con la agencia y han recurrido a la competencia para que se les lleve a cabo procesos de comercio exterior.

A través del diagnóstico realizado de la situación actual de la empresa se permitió conocer cada una de las personas participantes en los procesos de comercio exterior así como las funciones que realiza cada uno en el área de operaciones ha sido de importancia para entender como funciona el esquema organizacional que tiene Aduacarga S.A.; de esta manera los funcionarios sabrán a quien dirigirse en caso de algún inconveniente y esta persona será la mas idónea para resolver dicho problema; esto disminuirá los tiempos para la nacionalización o la salida de mercancía en el caso de una exportación; así mismo el cliente contara con un respaldo mas amplio al momento de realizar sus procesos dándole a conocer que existe en Aduacarga S.A. personal profesional capacitado para atender sus ordenes de pedido en tiempos prudenciales y que además cuenta con asesoría en cuanto a documentación, costos y tiempos.

Establecer un plan de actividades encaminadas a minimizar los riesgos de incurrir en infracciones administrativas por parte del área de operaciones de la empresa ha sido fundamental para el desarrollo de los objetivos de la misma. A través de este plan de actividades se ha logrado capacitar al personal en las diferentes aéreas en las cuales se tenían fallas, se ha promovido nuevos modelos de inducción de personal que han permitido un adecuado manejo de los procesos internos en los que se involucren funcionarios y clientes permitiendo que fluya la comunicación entre ambas partes. Se han disminuido la rotación de personal que se presentaba como consecuencia de la baja motivación que causaban las sanciones y multas así

como las inestables relaciones interpersonales entre el grupo de operaciones. Por otro lado las actividades propuestas minimizaron el desgaste al que se sometían clientes y funcionarios cuando se presentaba algún inconveniente ya que actualmente se cuenta con un equipo de trabajo capacitado para dar respuestas a todas las inquietudes de los clientes y de esta manera representarlo adecuadamente ante la autoridad aduanera.

Una vez que han sido identificados los orígenes de las infracciones administrativas aduaneras es necesario continuar con las capacitaciones a los funcionarios en diferentes temas de carácter aduanero debido a que es de importancia actualizarse en normas, decretos entre otros aspectos que están cambiando constantemente en la legislación aduanera ya que el desconocimiento de las normas puede permitir que se incurra nuevamente en una sanción y es bien sabido que el desconocimiento de la norma no exime de su cumplimiento y la responsabilidad que se adquiere con el cliente a través del mandato es un compromiso que adquiere la agencia para actuar ante la autoridad aduanera por lo tanto es él, el directamente responsable. Además es de importancia continuar con el seguimiento a los procesos críticos que han involucrado alguna sanción con el fin de que se identifiquen sus fallas y se planteen alternativas de solución a dichos casos. Así mismo es necesario crear credibilidad entre el personal del área de operaciones escuchando sus inquietudes y razones por la cuales se actuó de manera errónea frente algún proceso y destacando el esfuerzo cuando los procesos han salido exitosos, esto contribuirá a la motivación de los empleados y mejorara el bienestar social de la empresa en general.

Es de importancia que todas las áreas de la empresa estén comprometidas con el buen desarrollo de toda la cadena de comercio exterior y de esta manera todos estén preparados para prestar un servicio ágil y eficiente a los diferentes clientes, así mismo es necesario que la empresa haga inversión en nuevas plataformas informáticas acordes con las planteadas por la autoridad

aduanera, así mismo la capacitación a los funcionarios es vital para el buen manejo de las herramientas informáticas; por otro lado es importante el acondicionamiento de los equipos acorde con los software y las condiciones mínimas para el buen diligenciamiento de las declaraciones de importación, exportación, declaración andina del valor, certificados de origen, licencias y registros de importación.

Se recomienda realizar controles periódicos a los diferentes procesos de la cadena de comercio exterior, de esta manera se encontraran los errores que causan las infracciones o que van mas allá de este problema tal como la insatisfacción del cliente, ya que con el diagnóstico la empresa sabrá en que aspectos está fallando y encontrara los correctivos necesarios para mejorar el servicio. En este orden de ideas se recomienda ampliar el portafolio de clientes importadores como exportadores y de esta manera evitar crear dependencia de algunos de ellos; así se disminuirá la presión que los clientes suelen ejercer sobre la toma de decisiones de la empresa y mejorara la integridad de los trabajadores del área de operaciones. Sin embargo se debe continuar con la campaña de fidelizacion de clientes y trabajar con mayores esfuerzos en el servicio hacia él, en esta época de gran competencia sobre todo en tarifas es necesario crear valores agregados tales como la asesoría, entrega a tiempo, disminución de costos, entre otros aspectos decisivos para la toma del servicio de agenciamiento por parte del cliente.

Es necesario realizar una valoración de los clientes y su volumen de procesos de comercio exterior, con el fin de atender de manera eficiente sus procesos se debería designar personal suficiente para atender dicho volumen de pedidos y evitar que estos caigan en manos de una sola persona quien con seguridad no se dará abasto para atender los requerimientos y exigencias de los clientes, pudiendo incurrir de esta manera en errores con multas y sanciones ocasionadas por la presión que ejercen los altos directivos; de esta manera se repartirá la carga laboral sin dejar de lado que

todas las personas involucradas en los procesos serán las responsables de los mismos. Así mismo contribuir con los conductos regulares de la empresa y dedicarse a los clientes designados para su manejo por el área comercial, de esta manera se evitara generar una información inapropiada o no precisa que desacredite o impida una adecuada labor frente al cliente.

BIBLIOGRAFIA

Archivo ADUACARGA SIA D.O. (Virtual).

Archivo ADUACARGA S.A. SIA D.O. (Físico)

Decreto 1530 del 9 de Mayo de 2008, por el cual modifica parcialmente el decreto 2685 en intermediación aduanera y régimen de exportaciones.

Decreto 2354 del 27 de Junio de 2008, por el cual se modifica u adiciona al decreto 2685.

Decreto 2685 del 28 de Diciembre de 1999 (Estatuto Aduanero) y demás normas que lo modifican y adicionan.

Decreto 2883 de 2008 por el cual se reglamenta las nuevas disposiciones de las agencias de aduanas.

Unidad de Comercio Exterior. UNE Legis.

USCATEGUI, Aníbal. Estatuto Aduanero Colombiano, Conceptos de la oficina jurídica de la DIAN. SEGUNDA EDICION Legis Editores S.A. 2006.

NETGRAFIA

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

www.aduacarga.com.co

www.dian.gov.co

www.mincomercio.gov.co

www.proexport.com.co

www.roldan.net/aula_virtual/aula_virtual.htm

www.wikipedia.com

.

ANEXOS

ANEXO A.
ENCUESTA

Dirigida a los responsables de los procesos de importación.

OBJETIVO: Establecer los obstáculos que se presentan en el área de operaciones al momento de realizar operaciones de comercio exterior por parte de los funcionarios.

Información General

Fecha _____ Nombre _____ Cargo _____

Tiempo que lleva en la empresa _____

1. Ha cometido alguna vez una sanción en procesos de importación y/o exportación

SI _____ NO _____

2. Cual cree que fueron las causas de dichas sanciones?

- Inexperiencia en el manejo del sistema OPEN COMEX _____
- Falta de conocimientos en el manejo de determinados clientes _____
- Falta de claridad en el manejo de conceptos y normatividad _____
- Los datos por parte del cliente fueron confusos _____
- Otro _____

3. Conoce que declaraciones entre modificación, corrección y legalización aplican en caso de una sanción en el régimen de importaciones y/o exportaciones?

SI _____ NO _____ por que _____

4. Ha cometido alguna modificación, corrección o legalización en el tiempo que lleva trabajando en Aduacarga S.A. en el régimen de importaciones y/o exportaciones?

SI ____ NO ____

5. considera usted que el manejo que la empresa le dio a cada una de las situaciones que dieron orígenes a sanciones o multas considera que fue la adecuada?

SI ____ NO ____

Por que

6. Como contribuiría usted para que no se presente alguna modificación, corrección o legalización?

6. Que aspecto le gustaría que modificara Aduacarga para que usted ejerza mejor su cargo?
