

**ESTUDIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD ISO 9001/2000 EN LA EMPRESA CONTINENTAL DE ADUANAS
S.I.A. LTDA. SUCURSAL CALI**

LORENA MARISOL ESPAÑA REVELO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

ESTUDIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001/2000 EN LA EMPRESA CONTINENTAL DE ADUANAS S.I.A. LTDA. SUCURSAL CALI

LORENA MARISOL ESPAÑA REVELO

**Trabajo de Pasantía presentado para optar el título de.
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**Asesor:
MANUEL IVÁN ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de la autora”

“Artículo 1 del acuerdo No.324 de Octubre 11 de 1966, emanada del honorable consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación

Prof. MANUEL IVÁN ORTIZ
Asesor Académico

Prof. STELLA ZARAMA
Jurado

Prof. MARIO ARCOS
Jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2009

AGRADECIMIENTOS

Doy infinitas gracias a Dios, por el camino recorrido...

A mis padres por todo el apoyo que me brindaron...

*A mis hermanas por darme la oportunidad y soportar mis
ocurrencias...*

A mis sobrinos por contagiarme de su alegría...

*A todos mis amigos por todos los momentos que pasamos
juntos...*

A los docentes, Mario Arcos y Stella Zarama...

*Finalmente agradezco a todas las personas que de alguna
manera hicieron posible la terminación de este trabajo...*

...Gracias a todos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a todas las personas especiales para mí, son muchos aquellos que a lo largo de este camino les debo su apoyo, animo, compañía y amistad, a mi familia les debo toda la confianza depositada en mi y a mis amigos que siempre han estado conmigo, aunque muchas veces fuera para dar lata y molestar. Sin importar donde estén o si en algún momento leen esta dedicatoria, quiero decirles a todos que forman parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Morena...

RESUMEN

Mediante el presente trabajo, indico los puntos clave que se deben tener en cuenta al momento de implementar el Sistema de Calidad ISO 9001/2000 en una empresa.

En la investigación no solo se tiene en cuenta al cliente interno sino también al externo, ya que es entorno a la satisfacción de este que el sistema debe funcionar, por lo tanto, un sistema de calidad debe cumplir con los requisitos del cliente, de la empresa y del sistema, lo cual complica la implementación del mismo en una organización.

Para esto doy a conocer, las principales normas que rigen el sistema, así como los cambios que se deben efectuar en una empresa para poder ajustar su funcionamiento a los requisitos de la norma, todo esto con el fin de lograr la Certificación de Calidad ISO 9001/2000.

El desarrollo del trabajo se llevo a cabo en Cali, en Continental de Aduanas SIA, un agente aduanero, empresa dedicada al servicio de intermediación aduanera, en la cual se esta llevando a cabo el proceso de Certificación de Calidad.

ABSTRACT

By means of the present study, I indicate the key points that must be had in account to the moment to implement the Quality System ISO 9001/2000 in an organization.

In the investigation is not just have to account the company also the customer, because it is the environment to the satisfaction of the last, the system should operate, therefore, a quality system must meet the requirements of the customer, the company and the system, which complicates the implementation of the same in the organization.

For this I give to know, the main rules that governing the system, as well as the changes to be made in a company to adjust its operation to the requirements of rule, all this to bring about the quality certification ISO 9001/2000.

Development of the study was conducted in Cali, in Continental de Aduanas SIA, a customs agent; company dedicated to customs brokerage services, which is undertaking the process of quality certification.

GLOSARIO

ABANDONO: La situación en la que se encuentra una mercancía cuando vencido el término de permanencia en depósito no ha obtenido su levante o no se ha reembarcado.

D.O.: numero consecutivo, mediante el cual se codifican los trámites de importación y exportación, se escribe el consecutivo seguido del año, ejemplo: 3346-08.

DEPOSITO ADUANERO: lugar habilitado por la DIAN para almacenar de manera temporal, la mercancía que esta por nacionalizar, que ha sido aprehendida o se encuentra en transito aduanero.

ENDOSO DE DOCUMENTO: es la impresión de la firma y sello al respaldo del documento de transporte, de la persona que aparece como importador en el mismo.

INSPECCIÓN: reconocimiento de mercancía que realiza un inspector de la DIAN, con el fin de confirmar que lo que se describe en la declaración de importación sea lo mismo que se encuentra en mercancía en depósito.

LEVANTE: es la nacionalización de la mercancía, mediante lo cual queda a libre disposición del importador y puede circular en el territorio nacional, puede ser: levante automático, dado por el sistema en el momento de la selectividad o levante físico, dado por un inspector de la DIAN, previa revisión de la mercancía.

MANDATO ADUANERO: documento mediante el cual el importador confiere poder a la SIA, para que tramite la nacionalización o exportación de la mercancía, este documento de estar impreso en papelería original, firmado por ambas partes y autenticado en notaría.

MUISCA: es un modelo de gestión integral que establece aspectos organizacionales, de procesos y tecnología como ejes fundamentales del mismo, Los productos y resultados del Modelo Muisca han generado logros que apuntan a un mejoramiento del recaudo, de la gestión y al posicionamiento de la DIAN, tanto en el corto como en el largo plazo.

NANDINA: es la "Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena" (Comunidad Andina), basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA),

NARVAL: programa mediante el cual se digitan las declaraciones de importación, declaraciones de valor y registros de importación.

PREINSPECCIÓN: es el reconocimiento de mercancías, que realiza el agente aduanero en depósito, con el fin de confirmar seriales, números de identificación y demás características de la mercancía a nacionalizar.

PROVISIÓN DE FONDOS: documento por el cual se informa al cliente, cuales son los gastos de nacionalización, en los que están los tributos aduaneros y gastos de la SIA.

REEMBARQUE: Es el transporte a cualquier lugar fuera del territorio aduanero nacional de mercancías llegadas al país con el cumplimiento de los requisitos legales y que aún no han sido sometidas a un régimen determinado.

SIA: es la sigla de Sociedad de Intermediación Aduanera

SELECTIVIDAD: paso mediante el cual se obtiene el levante de la mercancía, con esto se conoce si la nacionalización o exportación, resulta ser automático o físico.

SIGLO XXI: sistema de la DIAN, mediante el cual se nacionaliza la mercancía y se realiza el seguimiento de la misma.

VALOR CIF: es la suma, del valor FOB de la mercancía, el flete, seguro y gastos de transporte. Es el valor base para el pago de tributos aduaneros

VUCE: sigla de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, mediante la cual se tramitan los registros y licencias de importación, certificados de origen y demás vistos buenos que se necesitan para exportar e importar. La Ventanilla Única de Comercio Exterior–VUCE, cuenta con tres módulos que son Importaciones, Exportaciones y Formulario Único de Comercio Exterior -FUCE-. El usuario podrá efectuar las operaciones de comercio exterior vía Internet, ante las entidades competentes para la realización de sus operaciones de comercio exterior.

ZONA FRANCA: área del territorio nacional que goza de un régimen aduanero y fiscal especial, con el fin de fomentar la industrialización de bienes y la prestación de servicios, orientados principalmente a los mercados externos, y de manera subsidiaria al mercado nacional.

ZONA PRIMARIA: Área terrestre o acuática, continua o discontinua, ocupada por los puertos, los aeropuertos y el área adyacente a los puntos de frontera, habilitada por la autoridad aduanera, para el control de mercaderías, vehículos y personas.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. TITULO	22
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.1 ANTECEDENTES	25
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
2.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	27
3. OBJETIVOS	28
3.1 OBJETIVO GENERAL	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	29
4.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	29
4.1.1 Estructura Organizacional	29
4.2 ANÁLISIS FINANCIERO	32
4.2.1 Análisis Patrimonial Continental de Aduanas	32
4.2.2 Análisis Financiero Sucursal Cali	33
4.2.2.1 Activos	35
4.2.2.2 Pasivos	36
4.3 ANÁLISIS COMPETITIVO	38
4.4. ANÁLISIS LEGAL	40
4.4.1 Decretos y Resoluciones	40
4.4.2 Normas ISO	42
5. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	44
5.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	44
5.2 REQUISITOS DEL CLIENTE	54
6. PROCESOS DE LA EMPRESA	56

6.1 PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA	56
6.1.1 Modalidades de Importación	57
6.1.2 Modalidades de Exportación	58
6.1.3 Facturación y Archivo del Trámite	60
6.2 PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN	61
6.2.1 Procedimiento Exportaciones que salen del País	62
6.2.2 Procedimiento Exportaciones que ingresan a Inbond en zona franca	63
6.3 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN ISO 9001/2000	64
6.3.1 Etapas del Proyecto. Etapa de Sensibilización	64
6.3.2 Enfoque del Sistema	65
6.3.3 Funcionamiento del Sistema	65
6.3.4 Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	67
6.3.5 Formatos para los Registros de Calidad	68
6.4 COMPARACIÓN ISO Y PROCESOS DE LA EMPRESA	70
6.5 ASPECTOS A MEJORAR EN LA EMPRESA	86
6.5.1 Direccionamiento Estratégico	86
6.5.2 Gestión de los Recursos	86
6.5.3 Realización del Producto	87
6.5.4 Medición, Análisis y Mejora	88
7. ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO	89
7.1 FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS	89
7.1.1 Direccionamiento Estratégico	89
7.1.2 Gestión de los Recursos	89
7.1.3 Realización del Producto	90
7.1.4 Medición, Análisis y Mejora	91
8. PLAN DE ACCION	92
9. CONCLUSIONES	101
10. RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFIA	

NETGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Tiempo de nacionalización	46
Grafico 2. Suministro de información	46
Grafico 3. Provisión de fondos	47
Grafico 4. Cumplimiento de normas legales	48
Grafico 5. Asesoría por el personal	48
Grafico 6. Personal de la empresa	49
Grafico 7. Cumplimiento de requisitos	50
Grafico 8. Manejo de mercancías	51
Grafico 9. Servicio prestado	51
Grafico 10 Elementos tangibles	52
Grafico 11 Fiabilidad	52
Grafico 12 Capacidad de respuesta	52
Grafico 13 Seguridad	52
Grafico 14 Empatía	53

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Sucursal Cali	31
Figura 2. Importación	56
Figura 3. Exportación	61
Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos	66
Figura 5. Diagrama de los procesos del sistema de gestión de calidad ISO 9001/2000	70

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES	107
ANEXO B. MANDATO	111
ANEXO C. DOCUMENTOS PRINCIPALES PARA INICIAR TRAMITE ADUANERO	112
ANEXO D. CONTRATO CON EL CLIENTE	114
ANEXO E. MODELO PRUEBA DE ENTRADA	117

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis Patrimonial Continental de Aduanas SIA 2006	32
Cuadro 2. Balance general comparativo a diciembre 31 de 2006 y diciembre 31 de 2007	34
Cuadro 3. Estado de Resultados Comparativo 2006-2007	37
Cuadro 4. Comparación requisitos generales del sistema de gestión de calidad	71
Cuadro 5. Plan de acción	93

INTRODUCCIÓN

El Comercio Internacional ha tenido gran crecimiento durante los últimos años a partir de la Apertura Económica de los 90', lo cual ha hecho que las diferentes empresas que están inmersas dentro del sector de Comercio Internacional se preocupen por el servicio que dan a sus clientes, en este caso importadores, exportadores, viajeros extranjeros, ALTEX y UAP; los cuales buscan empresas que les puedan dar el respaldo y la confianza necesaria para dejar su mercancía en poder de ellos. Esto ha hecho que las empresas, en este caso en particular las Sociedades de Intermediación Aduanera –S.I.A.-, vean la necesidad de implementar sistemas que aseguren la eficacia y eficiencia en sus procesos como es el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001/2000 –S.G.C.-, proceso que es muy importante, ya que garantiza que los servicios prestados por la empresa cumplen con los mas altos estándares de calidad, consiguiendo que se convierta en un elemento diferenciador entre las empresas, ya que garantizan que los procesos que se realizan al interior de la organización cumplen con los requisitos tanto legales como del cliente.

El certificarse con la ISO 9001/2000, permite que se fomente la confianza por parte de los representados de la empresa en el Servicio de Intermediación Aduanera, ya que se satisfacen las expectativas de clientes internos y externos a la vez que se cumplen con las estrictas normas legales que regulan la actividad.

Para que una empresa logre obtener este tipo de certificación, debe seguir un procedimiento, dentro del cual esta el conocimiento de sus representados y/o clientes, y el análisis detallado de cada uno de los procesos que la empresa realiza, así como de recurso humano, infraestructura y sistemas.

Un proceso regular de evaluación, control y mejoramiento sobre los procesos, mejorara la operatividad en Continental de Aduanas en toda la cadena de trámites de importación y exportación, consiguiendo con esto cumplir con los requerimientos del cliente, también se mejorara el desempeño general en la organización.

No obstante, se debe tener en cuenta que un Sistema de Gestión de Calidad, no significa la solución a todos los problemas, pero en el mercado competitivo en el que se encuentra inmersa la empresa, es importante contar con uno, ya que los clientes se orientan por empresas que cuenten con certificaciones de calidad.

Para lograr esto la empresa tendrá que realizar cambios y adiciones en los casos que sean necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001/2000; por esta razón el estudio que se realiza identificara los aspectos a mejorar, implementar o cambiar en Continental de Aduanas SIA, con el objeto de dar una guía en la cual se base la implementación de la norma ISO 9001/2000.

1. TITULO

Estudio sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad –S.G.C.- ISO 9001/2000 en la empresa Continental de Aduanas SIA. LTDA., sucursal Cali.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- **Sistema de Gestión de Calidad.**

Santiago de Cali, es la capital del Departamento del Valle del Cauca, segunda ciudad en importancia de Colombia, moderna y pujante que avanza rápidamente hacia el futuro, juega un papel importante en la economía del país pues posee una diversa y sólida estructura productiva que le permite tener actividad en todos los sectores, especialmente en el industrial, agrícola y de servicios.

La economía local gravita sobre actividades como los servicios – sector terciario-, en una proporción del 74.02%¹, sector en el que se encuentra la actividad de comercio exterior, ejercicio que esta incrementando considerablemente ya que la ciudad se encuentra en el departamento que es considerado el mas importante corredor de comercio internacional del país, por las ventajas que presenta en infraestructura y localización.

Cali es una moderna plataforma comercial de Colombia hacia el mundo, debido a que se encuentra ubicada sobre el Océano Pacífico donde su cercanía al puerto de Buenaventura le permite comunicarse con las naciones de la cuenca del Pacífico, además la cercanía al canal de Panamá le permite acceder fácilmente a los mercados del Atlántico. Otra de sus incomparables ventajas es estar rodeada de Áreas Económicas Especiales, que cuentan con beneficios tributarios y arancelarios, como la Región Páez, la Ley Quimbaya y las Zonas Francas de Palmaseca y del Pacífico².

¹ www.ccc.org.co. Economía de la Ciudad

² *Ibíd.*

Todos estos aspectos han hecho que en la ciudad se instalen diferentes compañías nacionales y multinacionales, quienes comercializan sus productos a nivel internacional, así como también se proveen de productos importados; esto ha motivado a que las empresas de servicios relacionadas con el sector tiendan a mejorar sus actividades, debido a que la mayoría de representados exigen que las organizaciones cumplan con ciertas normas de calidad.

Entre estas empresas se encuentran las Sociedades de Intermediación Aduanera, quienes se encuentran facultadas por ley para realizar los procesos de importación, exportación, tránsito aduanero, entre otras actividades de intermediación aduanera. En Cali se localizan alrededor de 40 SIA's, distribuidas en diferentes puntos de la ciudad, las cuales se esfuerzan en ofrecer a sus representados servicios integrales de Comercio Exterior con calidad y efectividad; aspecto que los clientes exigen que se les demuestre a través de la certificación de calidad.

Actualmente varias SIA's en Cali ya cuentan con certificaciones de calidad como la ISO 9001, razón por la cual los clientes tienden a preferir estas empresas, debido a que confían que el proceso de comercio exterior que la compañía le esta realizando se llevara a cabo con prontitud, exactitud y conforme a la ley.

Así Continental de Aduanas S.I.A. LTDA., vio la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001 en su versión del año 2000, el cual le sirva como respaldo a su carta de presentación como proveedor de servicios de comercio exterior; lo cual le permita competir en el mercado a la par del resto de Sociedades de Intermediación, ofreciendo un servicio integral de comercio exterior.

El proceso de certificación se viene realizando en la empresa 5 meses atrás, por parte de la empresa Soluciones Empresariales de Calidad S.A., en el momento en

que se presenta este estudio la empresa se encuentra en la etapa de sensibilización, en donde se prepara al personal en la teoría correspondiente a la norma ISO 9001/2000; por eso el estudio que se presenta tiene como finalidad orientar a la empresa Continental de Aduanas S.I.A. en el mejoramiento de los procedimientos de Intermediación Aduanera; con el fin de tener una base sobre la cual se soporte la implementación del S.G.C. ISO 9001 versión año 2000.

Con esto se espera que la empresa fortalezca sus procedimientos y genere confianza entre sus clientes, ya que con la certificación se lograra un orden, en donde la calidad será medida por la cantidad de situaciones no conformen que se presenten en la empresa, siendo el objetivo final de la implementación la eliminación de los errores de los procesos de intermediación aduanera.

2.1 ANTECEDENTES

Continental de Aduanas SIA, tiene su sede principal en Buenaventura y posee sucursales en Cali, Cartagena, Barranquilla y Bogotá; en el mes de junio del año en curso el gerente general en Buenaventura tomo la decisión de certificar a la empresa con el ISO 9001/2000, " norma técnica en la cual se establecen los requisitos que deben cumplir los Sistemas de Gestión de Calidad, y con la cual se obtiene la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.³

Inicialmente este proceso, se esta llevando a cabo en las sedes de Buenaventura y Cali, puesto que son las principales oficinas de la empresa; se tomo esta decisión debido a que la SIA, quiere satisfacer a sus representados actuales y ofrecer su portafolio de servicios a nuevos clientes contando con el respaldo de la

³ SOLUCIONES EMPRESARIALES DE CALIDAD S.A. (SEQ S.A.), Proyecto para la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001/2000, Soluciones Empresariales de Calidad 2007, p.3.

certificación, a la vez que mejorara sus procesos en cuanto a intermediación aduanera, minimizando de esta forma los errores en los tramites de importación, exportación y transito aduanero.

Debido a que el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la organización esta influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, servicios suministrados, procesos, empleados y el tamaño y estructura de la organización; este estudio se realiza para orientar a la empresa en la implementación de la norma ISO 9001 versión año 2000, a través del diseño de alternativas de mejoramiento en cuanto a los procesos de intermediación, de manera tal, que se ajusten a las exigencias de la norma, requerimientos de los clientes y de la empresa.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la empresa Continental de Aduanas S.I.A. puede implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001/2000 en sus actividades de intermediación aduanera?

¿Cuál es la situación actual de la empresa Continental de Aduanas S.I.A.?

¿Cómo el cliente percibe los servicios que presta la empresa?

¿Cuál es la compatibilidad que existe entre los procesos de intermediación aduanera de la empresa y los requisitos para obtener la Norma ISO 9001/2000?

2.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Es importante para una firma que desee alcanzar altos niveles de competitividad, el uso y aplicación de estándares de calidad internacionales que le permitan ampliar sus mercados, mejorar su posicionamiento y crear valor.⁴ Es por eso que la empresa Continental de Aduanas S.I.A. LTDA., decido implementar el Sistema de Gestión de Calidad 9001 en su versión del año 2000, proceso que en el momento se esta realizando en la sedes de Buenaventura y Cali; debido a que cada sede es organizacional y económicamente independiente el estudio se centrara en la sede de Cali, mediante el cual se logre orientar la empresa hacia la implementación del sistema de calidad, logrando identificar compatibilidades e incompatibilidades entre los procesos que realiza la empresa y las exigencias de la norma ISO 9001/2000, así como también se quiere conocer la perspectiva de los clientes respecto a la agilidad y calidad de los servicios que presta la empresa; esto con el propósito de satisfacer al cliente sin interrumpir los procesos de intermediación aduanera que se realizan, ni el objeto empresarial de la empresa.

⁴ www.gestiopolis.com Las Normas ISO 9000

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001/2000 en la empresa Continental de Aduanas S.I.A. LTDA.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la situación Actual de la empresa Continental de Aduanas S.I.A LTDA.
- Evaluar la satisfacción del cliente sobre el servicio que recibe de la empresa.
- Identificar la compatibilidad existente entre los procesos de intermediación aduanera que se realizan y las exigencias de la norma ISO 9001/2000.
- Diseñar un plan de acción, el cual oriente el mejoramiento de los procesos de intermediación aduanera.

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos; para alcanzar esos objetivos se necesita tener un esquema o modelo, lo cual permite:

- Lograr una determinada disposición de los recursos de la empresa.
- Facilitar la realización de actividades.
- Coordinar el funcionamiento de la organización.

Entre mas grande sea una organización, mas compleja será su estructura organizacional, por lo cual las estructuras varían mucho de unas a otras; en la mayoría de los casos cuando la empresa es grande posee una estructura formal, con un organigrama y jerarquización bien determinada, lo que le permite controlar las actividades que se realizan a diario; al contrario una empresa pequeña tiende a llevar una estructura informal, en la cual las actividades se realizan por la cotidianidad del trabajo, mas que por el establecimiento de actividades.

4.1.1. Estructura Organizacional. Para llevar a cabo el análisis de una empresa se debe tener en cuenta su estructura organizacional, la que puede definirse como “el conjunto de medios que maneja la empresa con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.”⁵

⁵ www.ipog.gov.co

Debido a que Continental de Aduanas SIA, tiene sedes en diferentes ciudades, su estructura organizacional varia de una a otra ciudad, por eso cada oficina es organizacional y funcionalmente independiente una de la otra; por lo tanto se analiza solo la estructura de la sucursal de Cali, en la cual se realiza el estudio.

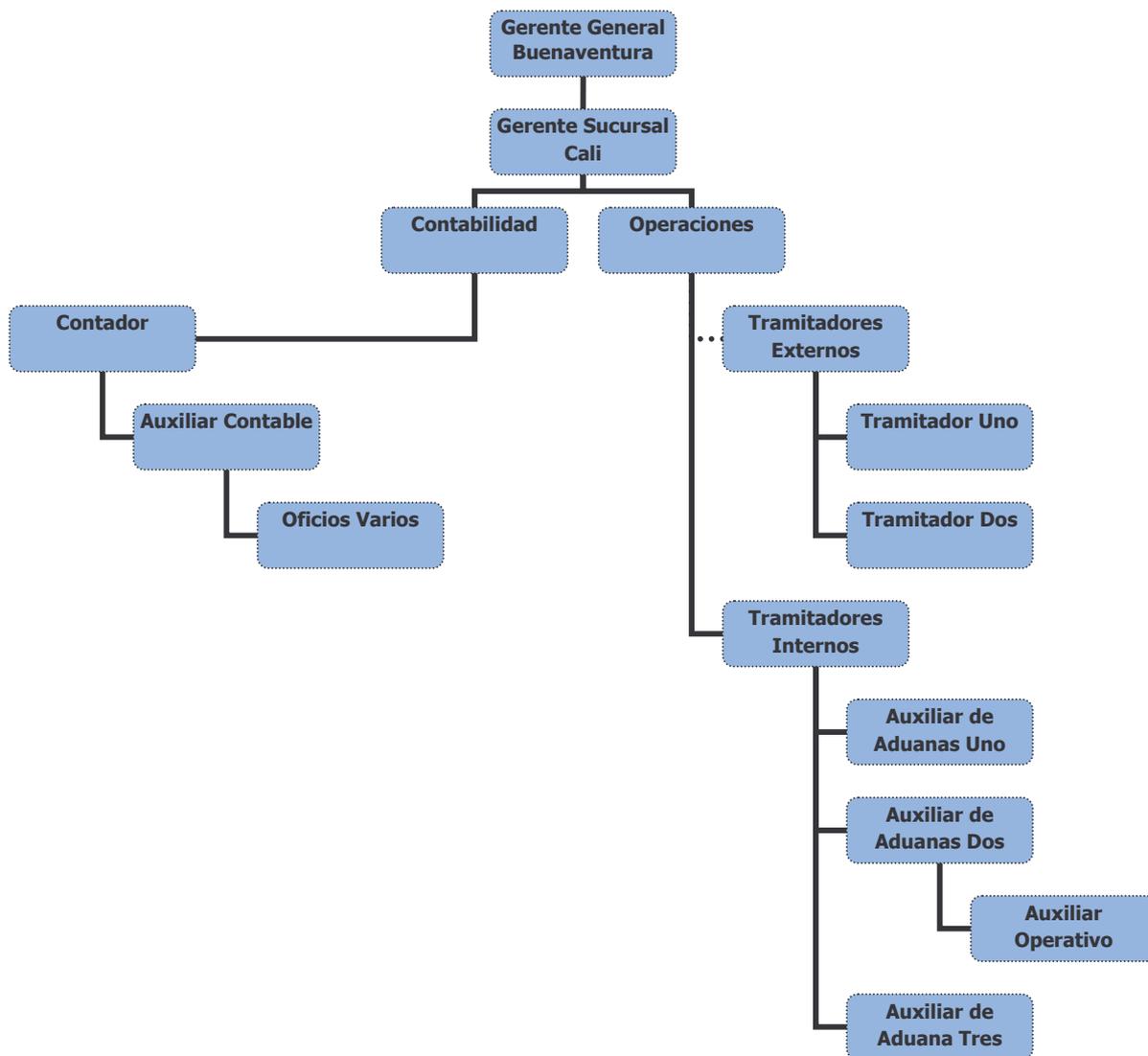
En la empresa las tareas se encuentran agrupadas por similitud de funciones o procesos, pero no se encuentran divididos en departamentos establecidos; la coordinación de tareas y personas se realiza a través de la supervisión directa de la gerente, quien establece que, quien, como, cuando y donde se debe hacer una actividad, la comunicación interna es informal ya que cada persona dentro de la organización sabe lo que cada cual debe hacer.

Continental Cali, posee una estructura organizacional informal, ya que no cuenta con un organigrama definido, que muestre las áreas o departamentos de la empresa; tampoco posee un manual de procedimientos el cual evite la superposición de funciones y responsabilidad, además la falta del manual, hace que se dificulte más el aprendizaje de las tareas por parte de nuevos empleados.

La falta de una estructura formal causa que diversas tareas sean realizadas por una sola persona, causando un desorden y atraso en los procesos, lo cual puede ser grave si se tienen en cuenta que una Sociedad de Intermediación Aduanera, debe llevar un control estricto tanto en procesos como en documentación, ya que si esto no ocurre la DIAN puede causar sanciones graves, en el caso de que no encuentre un orden correcto y claro cuando realiza sus visitas.

A fin de mostrar la estructura organizacional actual de la empresa, se diseño un organigrama para este estudio.

Figura 1. Organigrama Sucursal Cali



Fuente. Esta Investigación

En el anterior organigrama se observan los diferentes cargos de la empresa; actualmente los auxiliares de aduana, son quienes también se encargan del archivo de documentos y la auxiliar contable, hace las veces de recepcionista; estos dos aspectos causan que en diversas ocasiones los procesos se retrasen y

no fluyan como debería de ser, generando inconformidad dentro de los clientes y causando que los archivos, facturación y digitación de datos no se encuentren actualizados.

4.2 ANÁLISIS FINANCIERO

4.2.1 Análisis Patrimonial Continental de Aduanas. Aunque las sedes de Continental de Aduanas manejan un sistema organizacional y financiero independiente, el patrimonio que la SIA debe tener para ejercer la actividad de Intermediación Aduanera se evalúa de Continental de Aduanas a nivel global, por eso se mirara el análisis patrimonial de todo Continental, para después analizar el estado financiero de la sucursal de Cali.

Cuadro 1. Análisis Patrimonial Continental de Aduanas SIA 2006

CUENTAS	VALOR
Capital Social	\$ 316.894.726,43
Reservas	2.196.362,22
Revaloración del Patrimonio	173.426.993,54
Perdidas Acumuladas	-8.138.430,05
Utilidades Anteriores	12.198.594,42
Utilidades Presente Ejercicio	57.764.225,37
TOTAL PATRIMONIO	\$ 554.341.871,93

Fuente. Archivo Continental de Aduanas. Buenaventura. Departamento Contabilidad

El patrimonio que se observa es el dado por el análisis, por lo cual se debe realizar la ecuación contable, para saber cual es el patrimonio real de la empresa.

ECUACIÓN CONTABLE: ACTIVO-PASIVO=PATRIMONIO

Activo según Balance 2006	\$1.115.003.614,79
Activo según Estudio	\$ 987.939.016.82
Pasivo según Balance	\$ 560.661.742,86
Aplicación de la ecuación	
987.939.016,82- 560.661.742,86= 427.277.273,96	
Patrimonio según estudio: \$427.277.273,96	
Patrimonio exigido:	\$400.144.239,42 ⁶

Se mira que la empresa cumple con el patrimonio que el gobierno exige debe tener para cumplir con su razón social.

4.2.2 Análisis Financiero Sucursal Cali. Se presenta el siguiente análisis, el cual se elaboro con datos del Sistema Data X, por medio del cual se maneja la contabilidad en la empresa. Este análisis solo se refiere a la sucursal de Cali, no sin antes aclarar que cuando la empresa tiene poca liquidez la casa matriz en Buenaventura es quien inyecta capital para que continúe con su función.

⁶ Archivo Continental de Aduanas Buenaventura, Contabilidad 2006

Cuadro 2. Balance general comparativo a diciembre 31 de 2006 y diciembre 31 de 2007

CUENTA	2006	2007	VARIACIÓN
ACTIVO			
Activos Corrientes			
DISPONIBLE	25.475.731	34.581.731	9.106.000
INVERSIONES	3.500.000	4.849.384	1.349.384
DEUDORES	44.079.237	55.871.589	11.792.352
Total Activos Corrientes	73.054.968	95.302.704	22.247.736
Activos No Corrientes			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	10.668.000	16.388.000	5.720.000
Total Activos No Corrientes	10.668.000	16.388.000	5.720.000
TOTAL ACTIVOS	83.722.968	111.690.704	27.967.736
PASIVO			
Pasivos Corrientes			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.365.000	0	-6.365.000
ACREEDORES VARIOS	45.611.000	33.141.000	-12.470.000
IMPUESTOS Y GRAVÁMENES	16.546.000	1.968.000	-14.578.000
Impuesto de Renta 2006	0	0	0
Impuesto a las Ventas	15.476.000	898.000	-14.578.000
Industria y Comercio	1.070.000	1.070.000	0
OBLIGACIONES LABORALES	11.196.735	14.352.735	3.156.000
Sueldos	4.124.000	4.409.000	285.000
Cesantías	3.292.735	3.292.735	0
Intereses sobre cesantías	386.000	398.000	12.000
Primas	0	0	0

Vacaciones	3.394.000	6.253.000	2.859.000
Total Pasivo Corriente	79.718.735	49.461.735	-30.257.000
Otros Pasivos	6.949.000	28.233.000	21.284.000
Anticipos y Avances Recibidos	0	34.658.000	34.658.000
Ingresos recibidos de Terceros	6.949.000	62.891.000	55.942.000
TOTAL PASIVO	86.667.735	77.694.735	-8.973.000
PATRIMONIO	-2.944.767	33.995.969	36.940.736
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	83.722.968	111.690.704	27.967.736

Fuente. Continental de Aduanas Cali. Sistema Informático Contable DATA X.

4.2.2.1 Activos

- **Disponible:** Tuvo un incremento de \$9.106.000, en el año 2007 con respecto al año 2006, estos equivalen al 31% del total de los Activos. Este activo no debe ser muy alto, pues es un activo improductivo.

- **Inversiones:** Tuvo un incremento de \$1.349.384 en el año 2007, con respecto al 2006, esta equivalen al 4% de los activos, debido a que no representan una cantidad grande, la empresa pudo llevar a cabo estas inversiones, no obstante no se deben incrementar ya que la empresa no cuenta con la liquidez suficiente.

- **Deudores:** Tubo un incremento de \$11.792.352 en el 2007, con respecto al año 2006, estos equivalen al 50% del total de los activos; a la empresa le deben la mitad de sus activos, por lo cual no cuenta con liquidez.

- **Propiedad, Planta y Equipo:** Tuvo un incremento de \$5.720.000, en el 2007, con respecto al 2006, equivalen al 15% de los activos, se tiene esto ya que la empresa invirtió en computadores para mejorar la operación.

4.2.2.2 Pasivos

- **Obligaciones Financieras:** En el año 2006 se cancelo un préstamo por \$6.365.000, en el año 2007 no se tuvieron deudas con los bancos, lo cual resulto beneficioso para la empresa.

- **Acreedores Varios:** Se tuvo una disminución en esta cuenta por \$12.470.000 en el 2007, ya que se disminuyo el monto que se adeudaba a los acreedores, esto debido a que la empresa esta haciendo lo posible por pagar sus cuentas en el corto plazo.

- **Impuestos y Gravámenes:** Tuvo una disminución de \$14.578.000 en el año 2007 con respecto al 2006, debido a que se disminuyo el impuesto a las ventas, las demás cuentas del grupo no sufrieron cambios.

- **Obligaciones Laborales:** Se incrementaron en \$3.156.000, debido a que se contrato personal de servicio y se cancelaron vacaciones, de trabajadores que no las tomaron como días.

4.2.2.3 Patrimonio: Se tuvo un incremento de \$31.051.202 en el 2007, con respecto al año 2006 en el que el Patrimonio se encontraba con saldo negativo, sin embargo este patrimonio hace que la estructura de la empresa sea muy débil, por lo que se requiere una inversión de capital.

Cuadro 3. Estado de Resultados Comparativo 2006-2007

			VARIACIONES
	2.006	2.007	AUMEN.-DISMIN \$
INGRESOS			
OPERACIONALES	75.608.638	94.844.077	19.235.439
UTILIDAD BRUTA	75.608.638	94.844.077	19.235.439
GASTOS			
OPERACIONALES	128.616.310	161.220.331	32.604.021
UTILIDAD OPERACIONAL	(53.007.672)	(66.376.254)	(13.368.582)
INGRESOS NO OPERACIONALES	65.968.835	78.653.221	12.684.386
GASTOS NO OPERACIONALES	9.874.788	11.372.935	1.498.147
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.086.375	904.032	(2.182.343)
IMPRENTA 35%	1.080.231	316.411	(763.820)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.006.144	587.621	(1.418.523)

Fuente. Continental de Aduanas Cali. Sistema Informático Contable DATA X.

Se puede observar que los ingresos tuvieron un incremento por \$19.235.439 en el 2007, al mismo tiempo los gastos operacionales se incrementaron en \$32.604.021, lo mismo sucedió con los gastos no operacionales; debido a esto aunque los ingresos se incrementen los gastos superan a los anteriores, por lo que la utilidad de la empresa no es representativa, ya que disminuyo en \$1.418.523 en el 2007 con respecto al 2006; esto significa que la empresa maneja una cartera muy alta por lo que debe idear estrategias que le ayuden a obtener liquides, a través del pago de cuentas de sus clientes.

4.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta, las SIA's que se encuentran en Cali, en donde se las analizo desde el punto de vista de sus certificaciones de calidad.

- **AGECOLDEX Y CIA LTDA. SIA:** Su oficina principal se encuentra ubicada en la Calle 41N No.4N-11 en la ciudad de Cali, es la SIA que se encuentra mas cerca de Continental de Aduanas en cuanto a ubicación geográfica, aunque en el ramo de las SIA's la ubicación no es tan importante. Esta SIA gano reconocimiento a partir del momento que obtuvo el Certificado de Gestión de Calidad y el BASC, además con la Certificación ISO 9001 implementaron el departamento de Usuarios Aduaneros y Altex, por lo que manejan variedad de clientes por este motivo.
- **SIDECOMEX SIA Ltda.:** Su oficina principal se encuentra en Cali en la Calle 50N No.5N-91, cuenta con Certificación de Gestión de Calidad ISO 9001/2000, y con certificado BASC.
- **SERVADI LTDA. SIA:** Se encuentra ubicada en la Av4N No.44N-35, cuenta con Certificación de Calidad ISO 9001/2000, esta SIA es competencia directa ya que maneja algunos de los clientes que también maneja Continental de Aduanas.
- **CORAL VISIÓN LTDA. SIA:** Su oficina principal se encuentra ubicada en la Av. 4BN No.37^a-46 en Cali, tiene sucursales en Buenaventura, Ipiales y Tulcán; cuenta desde el 2002 con certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce) y desde el 2003 con ISO 9001/2000; aunque esta SIA debería ser competencia, es la empresa que respalda a Continental de Aduanas en los procesos de intermediación y en la capacitación de personal.

- **ADUANAS AVIA:** Hace parte de la cadena de negocios de AVIATUR, ubicada en la Calle 52 No.3AN-51, cuenta con varias certificaciones debido al respaldo de la organización a la que pertenece, cuenta con BASC, ISO 9001/2000 y es miembro del FITAC (Federación Colombiana de Transitarios Intermediarios Aduaneros y Almacenadoras).
- **ADUANERA COLOMBIANA SIA:** Su oficina principal se encuentra en Cali en la Calle 38AN No. 3N-66, cuenta con oficinas en Bogotá, Medellín, Buenaventura, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Tolú. Cuenta con 48 años de experiencia y esta en proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001/2000.
- **ROLDAN SIA:** Pertenece a la cadena de Roldán y Cía. Ltda., su oficina principal se encuentra en Bogotá D.C., en Cali se encuentra ubicada en la Carrera 5 No. 10-39 Oficina 503; cuenta como SIA con 18 años de experiencia, tiene un bien estructurado Sistema de Gestión de Calidad, posee un manual de calidad que tiene identificado cada proceso en la empresa, por lo que es una empresa que controla y organiza muy bien sus actividades.
- **COLMAS SIA:** Lleva 13 años en el mercado, ubicada en la Calle 64N No.5BN-146 Ofc.101, cuenta con Certificación en Sistemas de Gestión de Calidad.
- **MARIO LONDOÑO SIA:** 68 años en el mercado le han dado un reconocimiento por tradición, ubicada en la Cra 3 No.12-40 Of.307, cuenta con la certificación tanto del BASC como de ISO 9001/2000.
- **REPECEV SIA:** Esta ubicada en la Calle 12 No.4N-17, lleva 13 años en el mercado, cuenta con oficinas en Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Bogotá y Buenaventura, esta certificada con el Sistema de Gestión de Calidad y con el BASC.

- **JUNIOR ADUANAS SIA:** Pertenece a la cadena ANAMAR L&C S.A., tiene certificado de Gestión de Calidad, su oficina principal esta en Cali en la AV 5N No. 43N -20. La Flora, tiene oficinas en Bogotá, Buenaventura y Cartagena, debido a que pertenece a una empresa de logística, cuenta con facilidad de realizar operaciones portuarias y depósitos en puertos.

- **SIAP SIA:** Ubicada en la Calle 5 No.52-40, pertenece al grupo PANALPINA, tiene relaciones comerciales con CONSIMEX, por lo que puede ofrecer a sus clientes el servicio logístico completo, cuenta con Certificación ISO 9001/2000 y certificación BASC, certificaciones que tienen alcance en Barranquilla, Bogotá, Buenaventura, Cartagena, Medellín, Pereira y Cali.

Las anteriores empresas son las que representan mayor competencia para Continental de Aduanas en la ciudad de Cali, empresas como **ALMACENAR**, **MAGNUM** y **ALMAGRAN**, no se las tomo en cuenta debido a que su principal función es ser operadores logísticos y depósitos de carga.

4.4 ANÁLISIS LEGAL

Se realizara un resumen de decretos, normas y circulares que afectan tanto la actividad aduanera como el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001/2000, esto con el fin de conocer cuales son las normas legales sobre las que se tiene que basar la empresa para cumplir con la Certificación y con uno de los requisitos del cliente, que es el cumplimiento de las normas legales.

4.4.1 Decretos y Resoluciones.

- **Decreto 2685/99: Estatuto Aduanero Colombiano.** Documento que establece las políticas que permiten fortalecer la inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, a través de este decreto se quiere

brindar transparencia, agilidad y certeza a los usuarios del comercio exterior. El Estatuto Aduanero sigue las leyes Marco de Comercio Exterior 6ta/71 y 7a/91; en el se establece las obligaciones que deben cumplir los usuarios aduaneros para introducir o sacar mercancías desde o hacia el territorio aduanero nacional, dentro de este decreto los principales artículos que siempre se tienen en cuenta dentro del ejercicio aduanero son:

Artículo 10 hasta el artículo 27, en donde se detallan todas las obligaciones que tienen las Sociedades de Intermediación Aduanera cuando actúan como declarantes.

Artículo 121, lista y describe los documentos soporte de la declaración de importación, así como establece el periodo de 5 años durante los cuales la SIA debe guardar los documentos originales; también establece el mandato que el cliente debe realizar a la SIA y el descargue de los documentos soporte de la importación.

- **Decreto 4589/06: Arancel de Aduanas.** Basado en la ley 7ª de 1971, establece los cambios que se realizaron al Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías aprobado por la Organización Mundial de Aduanas, establece la Nomenclatura Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena (NANDINA) y dispone que la NANDINA se utilizará como Nomenclatura base de las Estadísticas de Comercio Exterior de los Países Miembros así como para la elaboración de sus Aranceles Nacionales.

Este documento no solo establece la clasificación arancelaria de las mercancías, también da directrices de entrada según el convenio por el cual vaya a ingresar, establece los gravámenes los que comprenden derechos *ad-valorem*, cuyo pago debe hacerse en moneda legal del país y dictamina que la exportación de mercancías estará libre de gravámenes.

- **Decreto 3803/06: Licencias de Importación.** Establece disposiciones relacionadas con las solicitudes de registro y licencias de importación. Se listan las mercancías que son objeto de registro, dictamina que debe radicarse a través del VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) y establece la descripción que se necesita de cada mercancía.

- **Resolución 010 de marzo 27/93: Muestras sin valor Comercial.** Aunque las resoluciones varían mucho, la de muestras sin valor comercial se ha mantenido vigente y aun se usa como guía para este tipo de importación. En esta resolución se dictan disposiciones sobre la importación de muestras sin valor comercial y mercancías objeto de declaración de legalización.

- **Decreto 2883 de 2008: Nueva Normatividad que rige a las SIA'S.** Decreto por el cual se modifica, parcialmente el Decreto 2685 de 1999, mediante este decreto se crearon los niveles de los agentes aduaneros, así como también se establecieron los nuevos montos patrimoniales que se deben tener, para que se pueda seguir con el ejercicio de intermediación aduanera; también se dictan otras disposiciones respecto a los auxiliares y representante de aduanas, así como al manejo operativo de las agencias de aduanas.

Los anteriores decretos son seguidos por Continental de Aduanas, debido a que si no se cumplen con rigor no se pueden llevar a cabo los trámites aduaneros, por lo cual no existe mayor explicación respecto a este tema.

4.4.2 Normas ISO. Norma ISO 9000. Establece los términos o vocabulario que se utilizan en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

- **Norma ISO 9001/2000.** Es la principal norma a tener en cuenta dentro del Sistema de Gestión de Calidad, ya que establece los requisitos a cumplir para

poder obtener la certificación, en la empresa se esta comenzando a comprender esta Norma, debido a las capacitaciones.

- **Norma ISO 19011.** Establece las directrices para la auditoria del Sistema de Gestión de la Calidad, también dictamina actividades de medición, a nivel general proporciona una orientación sobre los principios generales de auditoria, la gestión de programas de auditoria, la dirección de auditorias de sistemas de gestión de la calidad y ambiental y la calificación de los auditores de sistemas de gestión de la calidad.

Estas tres normas de Calidad aun no se implementan en la empresa ya que la certificación aun no se obtiene, no obstante la Norma ISO 9000 ya se esta utilizando, debido a que es la base de la 9001 en cuanto a vocabulario y terminología se refiere.

5. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

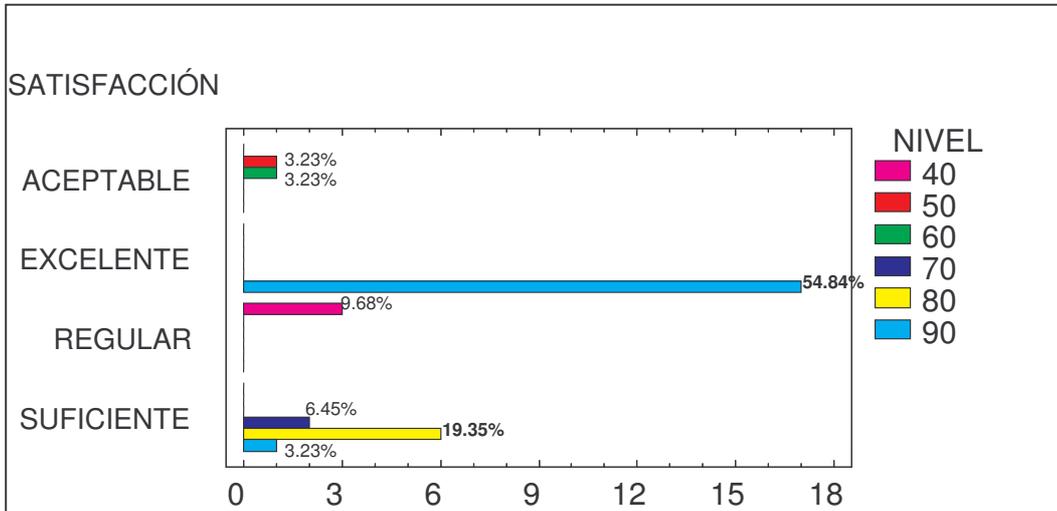
5.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se realizó una encuesta de satisfacción a 31 clientes, los que se eligieron debido a que realizaron el **85.7%** de los trámites aduaneros que la empresa maneja durante el año anterior, lo cual hace que sean una referencia importante para el estudio:

- INPEL LTDA.
- EPCOM COLOMBIA LTDA
- INGENIERÍA INTEGRADA DEL OCCIDENTE
- VISUALCOM
- AUTOCARS
- G.O.MAQUINAS DE COSER Y CIA.
- BM SCIENCIE Y SERVICE LTDA.
- COMERCIALES VARIAS JIMENEZ FONTECHA
- RIO PAILA Y CASTILLA INDUSTRIAL S.A.
- ASIA PACIFIC MOTOR S.A.
- INGENIERÍA Y FILTRACIÓN LTDA.
- MISSION PRODUCTIONS LTDA.
- INDUGRAFICAS
- INVERSIONES ALASKA

- IMPORTADORA DE AIRES Y PARTES LTDA.
- FERROGRUAS
- RAMÍREZ JIMENES Y CIA S.A.
- LEASING BANCOLDEX
- EQUICOMB
- JHB INGENIERÍA
- PRINTER COLOMBIA
- ROY ALPHA
- PROCOSER
- INDUSTRIAS MECANOELECTRICAS OMEGA
- INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE
- TOSTADORA DE CAFÉ QUINDÍO
- PARQUES Y EVENTOS PROMOCIONALES
- NEGOCIOS Y COMERCIO LTDA –NEYCOM-
- EXPOCOCINAS Y MAS LTDA.
- IMPORPANAMERICANA
- ULTRALIVIANOS

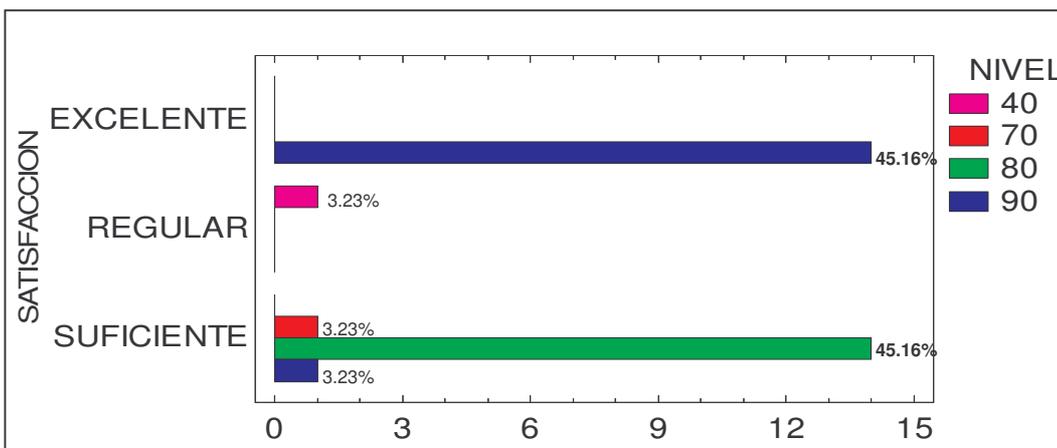
Grafico 1. Tiempo de Nacionalización



Fuente: Esta Investigación

El grafico indica que el tiempo que Continental de Aduanas tarda en nacionalizar una mercancía, es el adecuado, ya que los clientes lo catalogaron como Satisfacción Excelente en el nivel 90 con un **54.84%**; sin embargo con el Sistema de Gestión de Calidad este porcentaje debe incrementarse a un 90% con el fin de que la mayoría de los clientes tengan el mismo nivel de satisfacción.

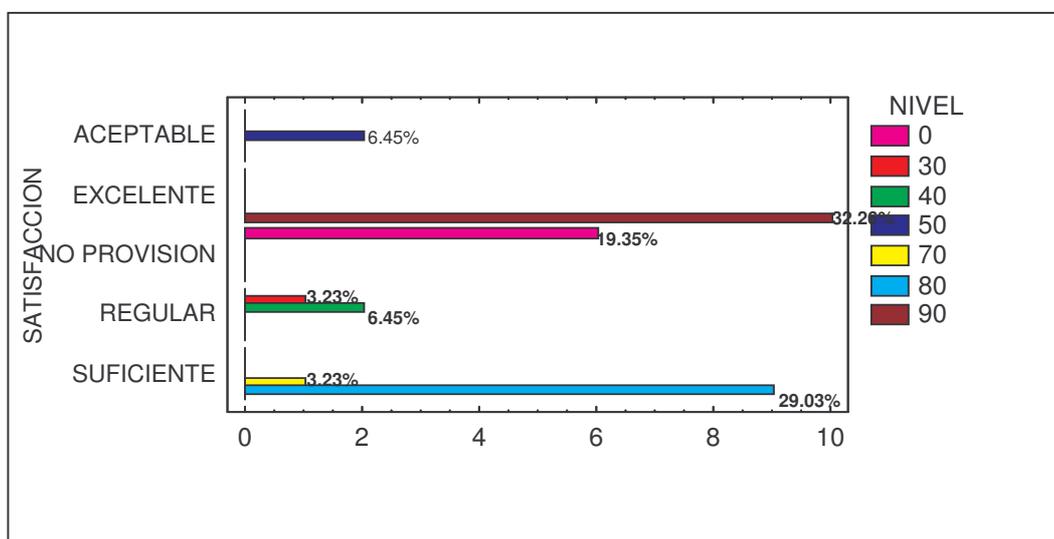
Grafico 2. Suministro de Información



Fuente. Esta Investigación

El grafico indica que cuando el cliente solicita información o documentos, la empresa se los ha proporcionado, cumpliendo con sus requerimientos; con un **45.16%** de participación por igual, el nivel de satisfacción se encuentra entre 80 y 90; indicando que se puede mejorar para que la satisfacción de todos los clientes sea excelente.

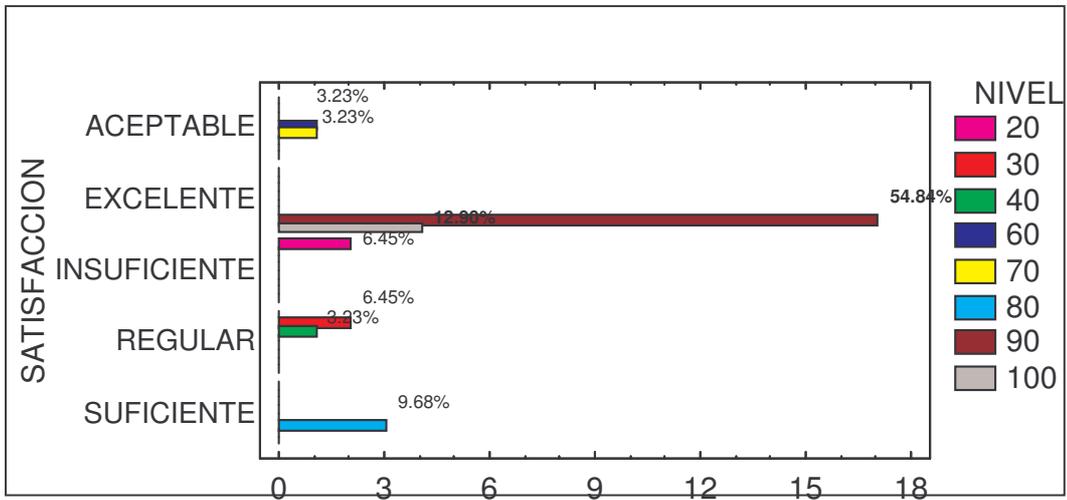
Grafico 3. Provisión de Fondos



Fuente. Esta Investigación

Según el grafico, los clientes en un **32.26%** y en un **29.03%** se sienten satisfechos de la manera como la empresa ha utilizado los fondos que ellos han consignado para realizar los trámites aduaneros. El **19.35%** representa a los clientes que no dan provisión de fondos, sino que cancelan después de realizado el tramite. Con esto se determina que en cuanto a la parte financiera del tramite aduanero, los clientes se encuentran satisfechos con la empresa en un **61.29%** en total.

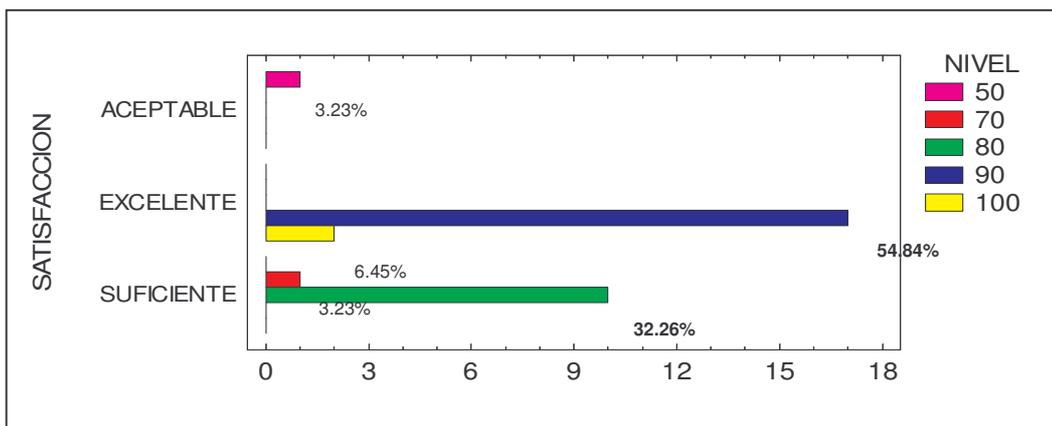
Grafico 4. Cumplimiento Normas Legales



Fuente. Esta Investigación

El grafico indica que Continental de Aduanas ha cumplido con los requisitos legales que la actividad de intermediación aduanera exige, por lo cual la satisfacción del cliente respecto a este punto es alta con un nivel de 90 con el **54.84%** y con un nivel de 100 en un **12.90%**.

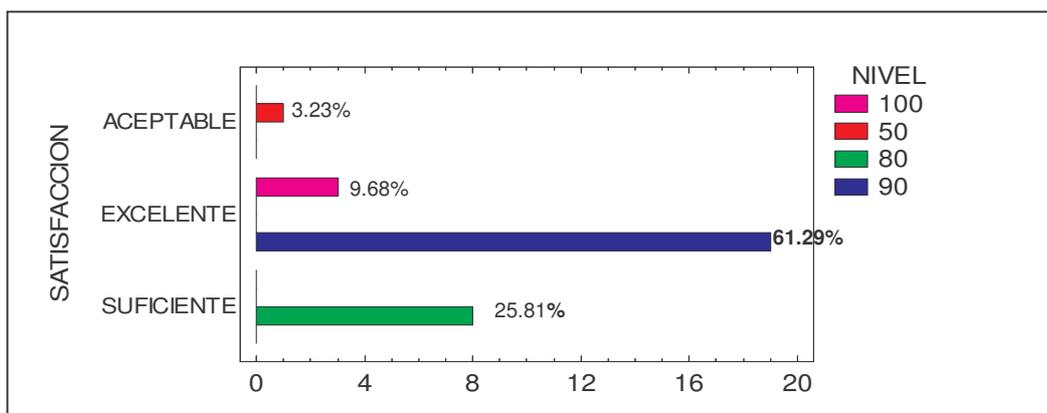
Grafico 5. Asesorias por el Personal



Fuente. Esta Investigación

El grafico indica que la satisfacción del cliente respecto a este punto es alta debido a que el nivel de satisfacción se encuentra entre 90 y 80 con un **54.84%** y un **32.26%** respectivamente, esto indica que cuando el cliente ha solicitado asesorías al personal de la empresa, este se las ha brindado con prontitud.

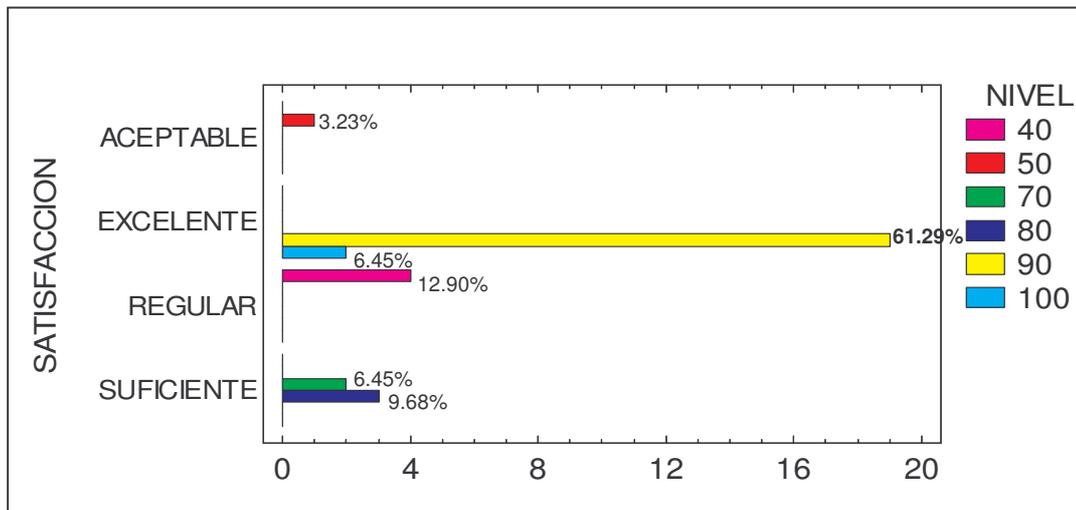
Grafico 6. Personal de la Empresa



Fuente. Esta Investigación

El grafico indica que los clientes no han tenido problemas con el personal de la empresa, esto se indica en el grafico ya que el **61.29%** de los entrevistados se sienten satisfechos con el personal de la empresa; además no existe ninguna satisfacción insuficiente o regular, lo que indica que el personal que tiene la empresa es competente con el trabajo que le ha sido asignado

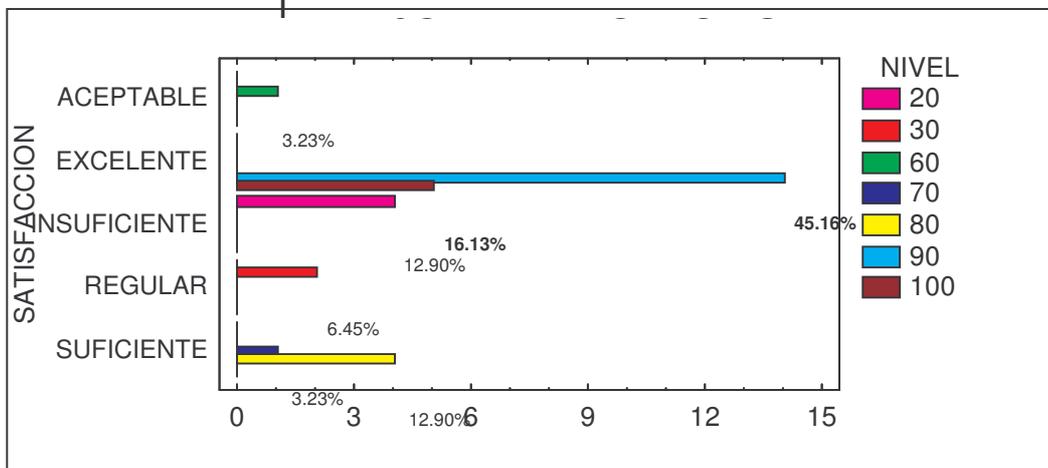
Grafico 7. Cumplimiento de Requisitos



Fuente. Esta Investigación

El grafico indica que el **61.29%** de los clientes consideran que los miembros de la empresa han cumplido con sus necesidades, sin embargo existe un **12.90%** que opina que en ciertas ocasiones el personal no cumple con sus requerimientos, ya que hay veces que no se contesta los teléfonos, no se responde los e-mail o el personal no llega a los depósitos aduaneros a tiempo para la entrega de la mercancía; estos aspectos deben ser mejorados para lograr incrementar la satisfacción al 100% de los clientes.

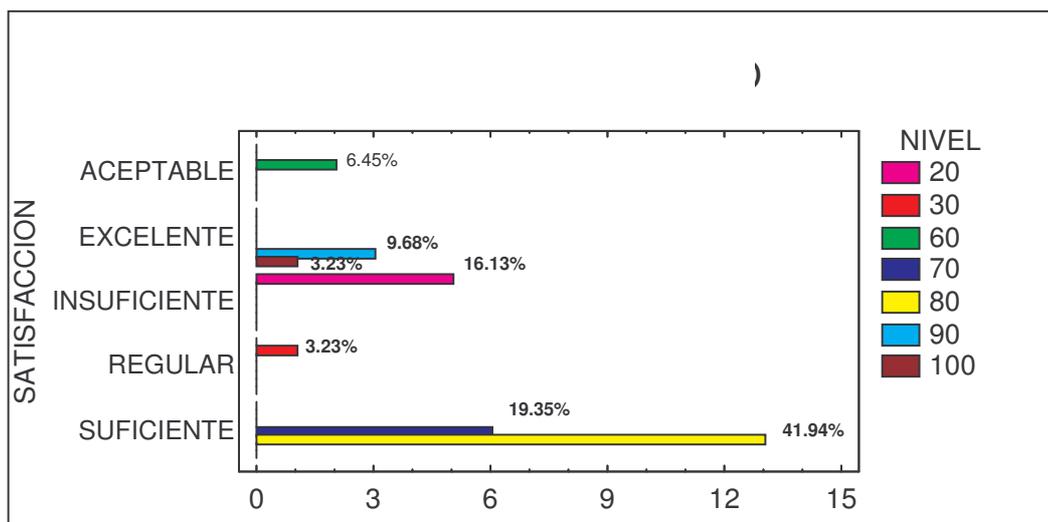
Grafico 8. Manejo de Mercancías



Fuente. Esta Investigación

Como se observa, la mayoría de los clientes encuestados dijeron, que el manejo que la empresa le da a su mercancía mientras se encuentra en el depósito o zona franca, ha sido excelente, opinaron esto en un **45.16%** con satisfacción de 90 y en un **16.13%** con satisfacción de 100.

Grafico 9. Servicio Prestado

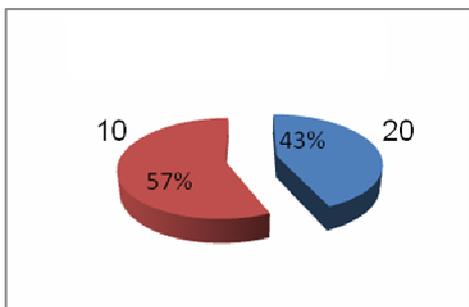


Fuente. Esta Investigación

El grafico indica que el **41.94%** de los clientes piensan que el servicio que la empresa les da es suficiente para sus necesidades con un 80 de satisfacción, el **19.35%** piensa que es suficiente pero con un 70 de satisfacción, lo que indica que aunque la empresa ha cumplido con sus clientes en cuanto a los tramites aduaneros, existen aspectos que se deben mejorar para que el servicio prestado cause una satisfacción total o excelente en el cliente, de esta manera, no se correrá el riesgo que el cliente se vaya con la competencia; como ocurrió con el **16.13%** de los clientes, los que en su mayoría dejaron de realizar tramites con la empresa debido a que tuvieron dificultades en diferentes aspectos por lo cual su nivel es de insatisfacción.

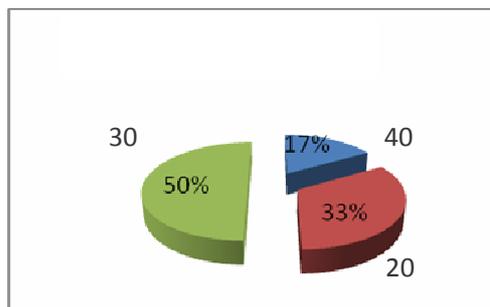
- **Respuestas Parte 2**

Grafico 10. Elementos Tangibles



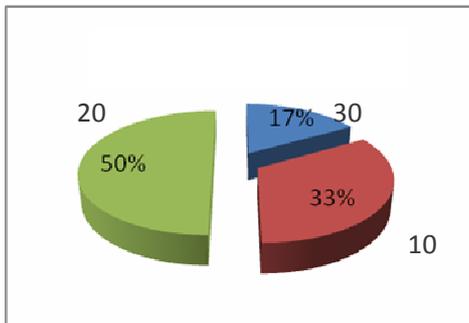
Fuente. Esta Investigación

Grafico 11. Fiabilidad



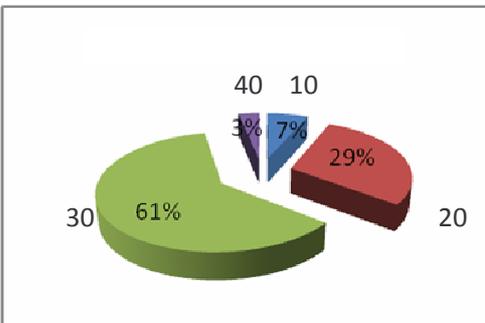
Fuente. Esta Investigación

Grafico 12. Capacidad de Respuesta



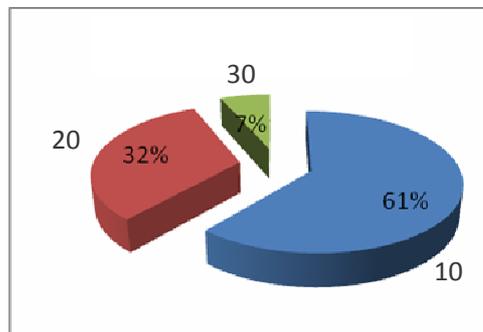
Fuente. Esta Investigación

Grafico 13. Seguridad



Fuente. Esta Investigación

Grafico 14. Empatía



Fuente. Esta Investigación

Los números que se encuentran sin el signo de porcentaje, son los valores que los clientes le dieron a cada característica.

Como se observa para los clientes las características que mas importancia tienen en cuanto a la calidad del servicio son: **Fiabilidad**, que es la habilidad para cumplir con el servicio prometido esto con **61%** de participación, también esta la **Seguridad** que es el conocimiento y cortesía que se tiene para inspirar seguridad y confianza al cliente, esto con un **61%** de participación, las dos variables, fueron calificadas con 30 puntos cada una; mientras que las características menos importantes fueron **Elementos tangibles** en un 57% y **Empatía** con un 61%, obteniendo las dos variables una calificación de 10 puntos; en tanto que la variable **Capacidad de Respuesta** obtuvo el 50% con calificación de 20 puntos.

Por lo anterior se puede decir que para el cliente de Continental de Aduanas S.I.A., es más importante el conocimiento y habilidad para llevar a cabo los trámites que los elementos físicos con que se cuente ni la atención personalizada, para ellos lo importante es que se les cumpla a tiempo con el servicio. Por eso la empresa debe preparar a su recurso humano para que sea capaz de cumplir a cabalidad con los requerimientos de los clientes, haciendo énfasis en que debe existir voluntad de atender cualquier petición o requerimiento de información que el cliente solicite.

5.2. REQUISITOS DEL CLIENTE

Con la información que se obtuvo en las encuestas, se puede concluir que los principales requisitos del cliente de Continental de Aduanas son:

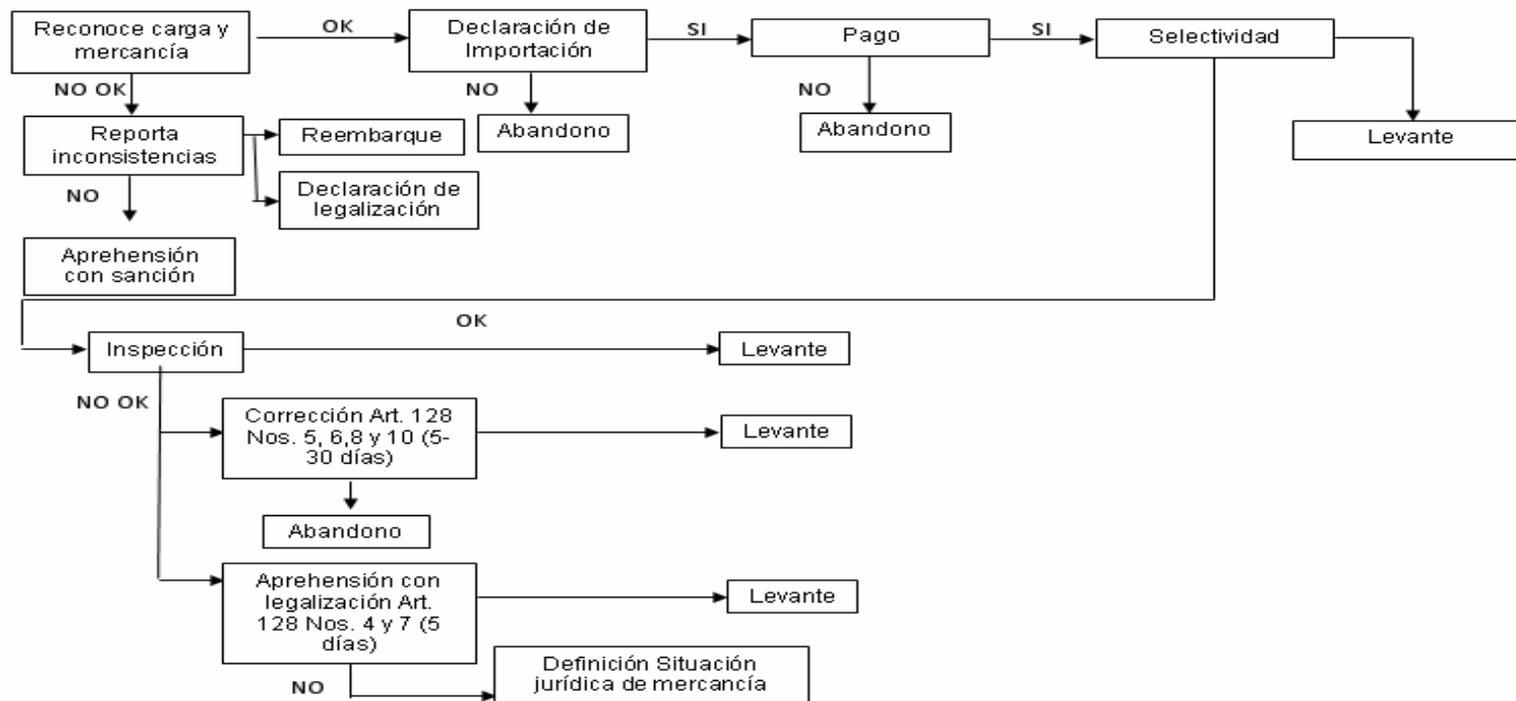
- Tiempo de nacionalización: para el cliente es muy importante el tiempo en que la SIA se demore en liberar la mercancía, ya que puede incumplir como proveedor, además incurre en costos en bodegaje; por eso se debe estipular un tiempo límite de nacionalización el cual puede ir hasta 2 días y medio.
- Información del trámite: el cliente necesita conocer en que estado se encuentra la importación o exportación, esto debido a que necesita programar su mercancía cuando esta ya este liberada.
- Buen manejo de los recursos: este requisito se refiere a que el cliente necesita que la SIA utilice de buena manera la provisión de fondos que consigna para llevar a cabo el trámite de nacionalización y en el caso en el cual el cliente cancela después de realizado el trámite, este requiere que la factura concuerde con la realidad de los gastos y que se le entreguen copias de facturas y recibos.
- Cumplimiento de Requisitos Legales: el cliente necesita que la empresa cumpla con los requisitos aduaneros estipulados en el decreto 2685 y en las diferentes circulares de la DIAN, esto con el fin de que la mercancía no sea aprendida.
- Asesoría por parte del Personal: cuando el cliente necesita asesoría en cuanto al diligenciamiento de un documento soporte para el trámite o por una factura o recibo, debe ser atendido con prontitud por parte del personal de operaciones, administrativo o financiero.

- Personal Capacitado: para el cliente es muy importante poder confiar en el personal que maneja su trámite, por lo que el conocimiento y capacitación que este tenga en cuanto al trámite debe transmitir seguridad al cliente.
- Entrega oportuna de la mercancía: una vez finalizado el trámite de liberación de la mercancía, el cliente en las importaciones requiere que la mercancía le sea entregada en el depósito, para esto el personal debe estar a tiempo para hacer la entrega, llevando consigo el documento de levante debidamente firmado y sellado.
- Adecuado manejo de las mercancías: debido que la mercancía antes de ser nacionalizada o embarcada debe ser inspeccionada, el personal de la empresa realiza pre inspecciones en las cuales se debe manipular la mercancía, por esto para el cliente es importante que se cuide la mercancía mientras sea revisada por el personal de la SIA.
- Cumplir con el servicio prometido: si la SIA decide aceptar un trámite debe asegurarse que puede llevarlo a cabo y no comprometerse a realizar operaciones que no pueda realizar. Se debe prometer un servicio real al cliente en cuanto a tiempo de operación, tarifas y posibles inconvenientes, esto con el fin de evitar molestias posteriores al cliente.

6. PROCESOS DE LA EMPRESA

6.1. PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN

Figura 2. Importación



Fuente. Nuevo Estatuto Aduanero tomo 2

En el anterior cuadro se muestra la secuencia de pasos a realizar para llevar a cabo un proceso de importación, según el Nuevo Estatuto Aduanero Colombiano. Para realizar este estudio no solo se tendrá en cuenta el anterior proceso, sino que se analizará todos los pasos que se realizan desde que se reciben los documentos hasta que se entregan las copias del trámite al cliente, ya que todo ello influye en la política de calidad que la empresa debe seguir. A continuación se describen los diferentes aspectos que influyen en el trámite de importación dentro de la SIA.

6.1.1 Modalidades de Importación. En Continental de Aduanas SIA Ltda., se realizan con mayor frecuencia las siguientes modalidades aduaneras de importación:

- **C100:** para las operaciones directas, no precedidas de otra modalidad, se utiliza la importación ordinaria con pago de los tributos generales a que hubiere lugar.
- **C200:** código de importación ordinaria, utilizada para las operaciones precedidas de una introducción a zona franca comercial o industrial, con los mismos dos últimos dígitos utilizables de una operación directa
- **C134:** Importación ordinaria, sin pago del impuesto sobre las ventas, de mercancías, previo el cumplimiento de determinados requisitos.
- **C136:** Importación ordinaria de mercancías, sujetas a un diferimiento del gravamen arancelario del cero por ciento 0%, de acuerdo con las normas que individualmente lo contemplen.
- **C397:** Importación ordinaria de mercancías precedidas de importación con franquicia, sujeta a una tarifa diferencial del impuesto sobre las ventas del 16%.

- **C700:** Importación de menaje domestico, sujeto a un gravamen único AD-VALOREM.

6.1.2 Proceso de Importación Ordinaria en Continental de Aduanas SIA

- Aviso de arriba de la mercancía cuando todavía esta en transito o aviso de que la mercancía se encuentra en Colombia en el Depósito Aduanero.
- Se solicita al cliente Mandato Aduanero, Cámara de Comercio, RUT y fotocopia del representante legal.
- Se reciben fax, e-mail o documentos originales del importador: factura de venta, lista de empaque y documento de transporte endosado a favor de la SIA, debe llevar al respaldo la firma y sello del importador.
- Se abre la carpeta del trámite y se lo codifica a través de un D.O., el cual es un documento de orden que identifica el trámite a realizar. En el caso de las importaciones comienzan primero con el numero que identifica al tramite, seguido por el año, ejemplo: D.O. CLO 3133-08
- Ubicar el producto a importar dentro del arancel de aduanas, aquí se establece el impuesto a pagar, el IVA, y los requisitos de entrada del producto.
- Solicitar autorización para realizar una pre-inspección con anterioridad a la presentación de la Declaración de Importación y demás documentos, esto cuando surjan dudas acerca de la descripción, números de serie o identificación.
- Solicitar ante el VUCE, el registro de importación en los casos que sea necesario.
- Digitación de la Declaración de Importación, se utiliza el software de NARVAL, y SIGLO XXI, según sea el caso, aquí se liquidan los tributos aduaneros.
- Solicitar Provisión de Fondos al cliente.

- Aceptación de la Importación, a través de las ventanillas electrónicas de la DIAN.
- Si el valor de la factura que soporta la importación es igual o superior a USD5.000, 00, se diligencia la Declaración Andina de Valor en Aduana.
- Se liquidan los tributos aduaneros (Gravamen Arancelario, IVA), en los bancos comerciales; los cuales entregan dos copias del formulario de Declaración de Importación, con el stiquer de pago, con los números **1 y 4**.
- Pagados los tributos se solicita levante para la mercancía, el sistema informático aduanero determina si podrá efectuarse levante automático o sí se requiere inspección física de la mercancía. En el primer caso, podrá retirarse la mercancía una vez sea autorizado por el Depósito o Funcionario Aduanero, en el segundo caso el inspector de la DIAN verificará la concordancia de lo declarado en los documentos con la mercancía para la cual se solicita autorización de levante.
- Para el retiro de la mercancía, debe dirigirse al Depósito Habilitado de Aduanas donde se encuentre la mercancía y presentar los siguientes documentos, los cuales serán revisados por un funcionario de la Aduana respectiva, y que la SIA deberá conservar por un término de cinco años.
- Declaración de Importación con levante o acta de inspección
- Documento de Transporte (Guía Aérea – Conocimiento de Embarque)
- Factura Comercial
- Descargue de las declaraciones de importación, andina de valor y documentos soportes del trámite, se imprime al respaldo, el D.O. fecha de levante, numero del

stiquer de pagos de tributo, numero documento de transporte, numero de factura comercial.

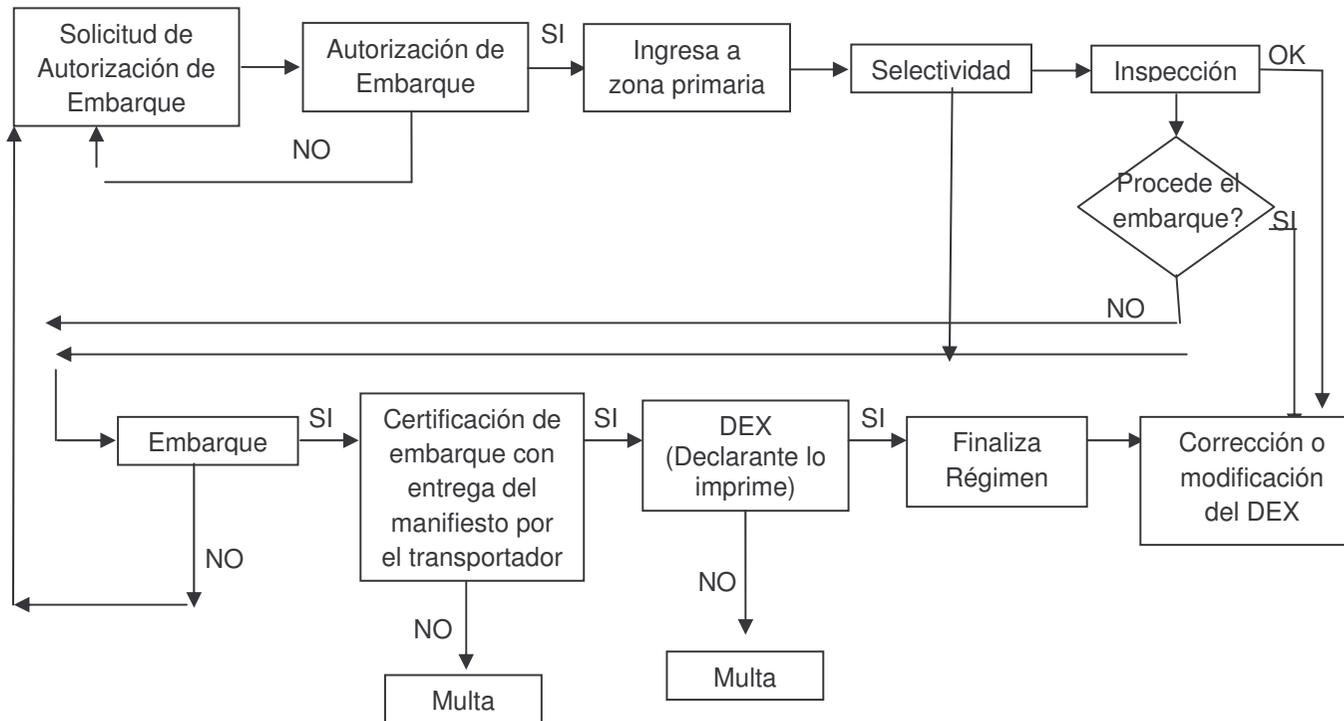
- Entrega de documentos a facturación.

6.1.3 Facturación y Archivo del Trámite

- Selección de documentos, copias para el cliente y originales para la SIA, los formularios con stiquer 1 se quedan para la SIA y los que tienes el numero 4 son para el cliente.
- Digitación de la factura en el programa DATA X AXEL, se cobra según los tramites del gasto y el servicio de la SIA vale según el valor CIF de la mercancía.
- Se realiza la carta de remisión de documentos para el cliente con original y copia de recibido.
- Cuando es una importación parcial, los documentos originales y descargados se devuelven a operaciones, quedando copias en la primera carpeta, cuando es total no se devuelve ningún documento.
- El paquete de documentos para el cliente es enviado por correo con la carta de remisión y la Factura de Venta.
- Los documentos de la SIA son archivados en el siguiente orden: declaración de importación, acta de inspección, registro de importación (si es el caso), factura, lista de empaque, certificado de origen, documento de transporte, certificación de fletes, certificad de seguros y andina de valor

6.2 PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN

Figura 3. Exportación



Fuente: Nuevo Estatuto Aduanero Tomo 2

En el anterior cuadro se muestra la secuencia de pasos a realizar para llevar a cabo un proceso de exportación, según el Nuevo Estatuto Aduanero Colombiano. Para realizar este estudio no solo se tendrá en cuenta el anterior proceso, sino que se analizará todos los pasos que se realizan desde que el exportador informa que la mercancía está en la bodega del embarcador hasta que se finaliza el proceso. A continuación se describen los diferentes pasos que se realizan para llevar a cabo el trámite.

En la exportación existen dos clases de trámites, exportaciones que salen del territorio aduanero nacional de manera definitiva y las exportaciones que entran a zona franca al aeropuerto a través de los Inbond.

6.2.1 Procedimiento Exportaciones que salen del País

- Informe por parte del exportador que la mercancía se encuentra en la bodega del embarcador.
- Entrega de la carta de responsabilidad por parte del importador para la DIAN, carta Antinarcóticos.
- Entrega de los documentos a la SIA para realizar la exportación: factura comercial, guía aérea cuando se la tiene, lista de empaque, visto bueno requerido (DAGMA, ICA, INVIMA).
- Digitación del DEX en el sistema SYGA de la DIAN.
- Impresión de la Solicitud de Embarque, se envía a la compañía aérea por e-mail o por fax.
- Se realiza selectividad por parte del inspector y compañía aérea.
- Cuando la selectividad es dada se digita la autorización de embarque, con el número de aceptación o levante.

- Para obtener el DEX Cancelado, se debe esperar a que en la bodega del país importador rectifiquen la llegada de la mercancía.
- Impresión del DEX Definitivo.

6.2.2 Procedimiento Exportaciones que ingresan a Inbond en zona franca

- Informe por parte del exportador que la mercancía se encuentra en la bodega del embarcador.
- Entrega de la carta de responsabilidad por parte del importador para la DIAN, carta Antinarcóticos.
- Entrega de los documentos a la SIA para realizar la exportación: factura comercial, guía aérea cuando se la tiene, lista de empaque, visto bueno requerido (DAGMA, ICA, INVIMA).
- Digitación del DEX y hojas anexas en Excel, para impresión de DEX de forma manual.
- Filtro de información
- Entrega de factura, lista de empaque, visto bueno y DEX con hojas anexas, para llevar a selectividad con el inspector en el aeropuerto.
- Radicación en el Inbond el cual entrega una carta con el número que se le asigne.
- Entrega del DEX Cancelado por parte del Inbond.
- Las actividades de facturación y archivo que se llevan a cabo son iguales a las que se realizan en los procesos de importación.

6.3. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN ISO 9001/2000

Esta Norma Internacional, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Este enfoque permite controlar las diferentes actividades que se realizan en la empresa, ya que se lleva a cabo un control continuo, el cual permite que todos estén relacionados y que interactúen de forma correcta con el fin de que el sistema se cumpla

Para que una empresa pueda implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos, debe tener claridad de la forma como interactúan las diferentes actividades dentro de la organización, además el seguimiento de la satisfacción del cliente es vital para el sistema, ya que indica si la empresa a cumplido o no con sus requisitos.

6.3.1 Etapas del Proyecto. Etapa de Sensibilización: en esta etapa, se realizan reuniones con todo el personal de la empresa, con el fin de que se familiaricen los términos de la norma ISO, además se indica como es el funcionamiento del sistema y la importancia de este.

➤ **Etapa de Concientización:** etapa en la cual se conocen los procesos de la empresa y se va teniendo una visión clara de estos dentro del sistema.

➤ **Etapa de Capacitación:** se crean los grupos de auditorías internas, y se empieza a implementar el sistema, con el fin de lograr la certificación ISO 9001/2000.

6.3.2 Enfoque del Sistema. Todo Sistema de Gestión de Calidad, se basa en el identificar los procesos que están en el sistema, estos se dividen en:

- Procesos de Direccionamiento Estratégico
- Procesos de Gestión de los Recursos
- Procesos de Prestación del Servicio
- Procesos de Mejora Continua

6.3.3 Funcionamiento del Sistema. La norma ISO, como todo sistema utiliza elementos de entrada, los que están dados por los requisitos del cliente, de la empresa y del gobierno; estos elementos ingresan al sistema para que sean utilizados y transformados, luego se tienen los elementos de salida, los cuales son los resultados del proceso.

Adicionalmente, se aplica a todos los procesos la metodología PHVA, la que se describe como:

P: planifica los objetivos, procesos, elementos de entrada y la utilización de recursos con el fin de lograr resultados que cumplan con los requisitos del cliente y la organización.

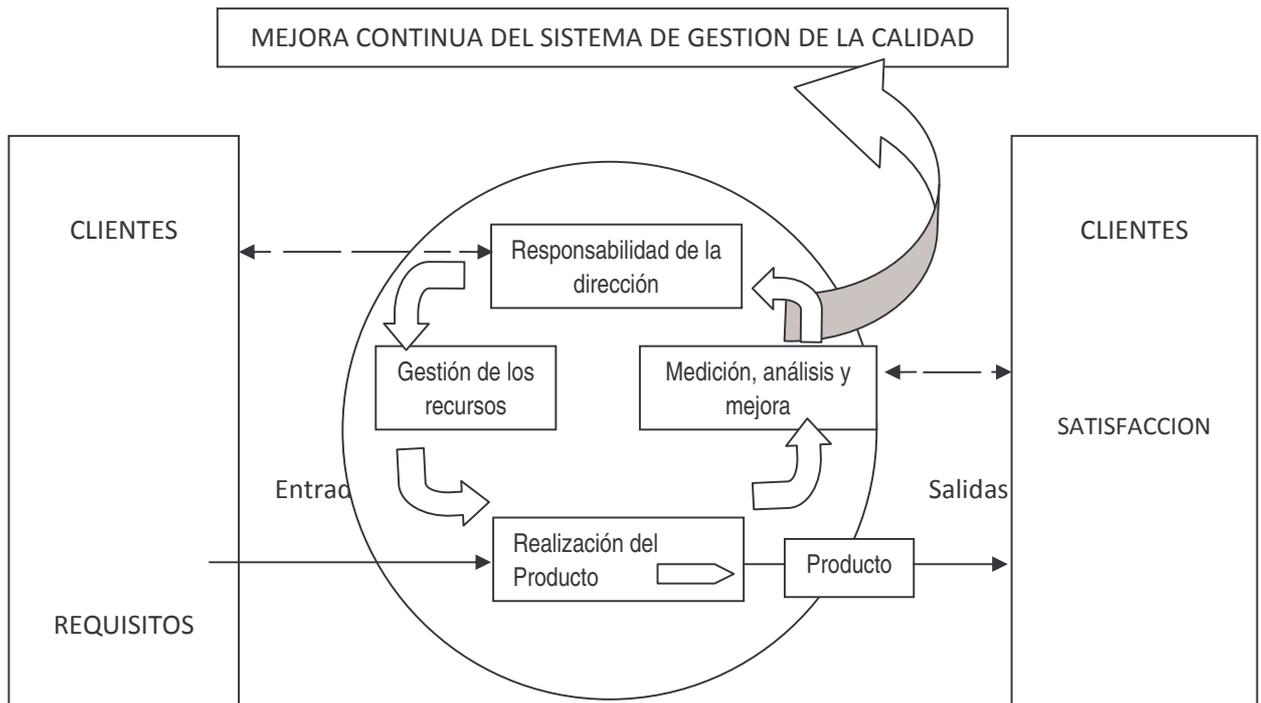
H: hacer o implementar los procesos planificados.

V: verifica los procesos, a través del seguimiento y medición de los mismos.

A: actuar a través de acciones que eviten errores anteriormente cometidos (acciones correctivas), o evita errores que se pueden cometer (acciones preventivas).

En el siguiente modelo se indica cual es el Sistema de Gestión de Calidad, basado en procesos, que toda empresa debe seguir, a través de este se indica la forma como lo procesos se encuentran relacionados entre si.

Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos



Fuente: Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, pág. III

El anterior modelo, es aplicable a toda organización que desee implementar el Sistema, en cada empresa cambiaran las actividades, según su tamaño y producto ofrecido, pero los elementos básicos siempre deben incluirse, entiéndase como estos elementos, los procesos del enfoque del Sistema.

6.3.4 Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad

a) **Elaboración.** La norma exige que se deben documentar todos los procesos que desarrolla la empresa, y los que tiene que documentar en razón de los requisitos de la norma. Los principales documentos son:

- Procedimientos
- Manual de Calidad
- Formatos para los registros de Calidad

b) **Identificación de los documentos.** Cada documento debe ser identificado por un nombre y un código específico de cinco letras, el cual se entiende así:

La primera letra o las dos primeras, indican el tipo de documento, ejemplo:

- P=Procedimiento
- F=Formato
- MC=Manual de Calidad
- DF=Diagrama de Flujo

Las siguientes tres o cuatro letras, se separan con un espacio en blanco, están dan el nombre del documento, ejemplo:

- P AIDC= Procedimiento de Auditorias Internas de Calidad
- P IMPO= Procedimiento para Importaciones
- DF DTA= Diagrama de Flujo de Transito Aduanero

c) **Modificación de los documentos.** Los documentos del sistema se modifican para ajustarlos a los cambios y/o actualizaciones que sufren los procesos, las principales razones para modificación son:

- Cuando se adiciona o se suprime un paso del procedimiento o cuando se cambia de responsable

La modificación se implementa únicamente cuando ha sido aprobada previo, Visto Bueno del Comité de Calidad.

d) **Revisión de los documentos.** Los documentos antes de salir a circulación y aplicación son aprobados por el Gerente de Calidad para que:

- Cumpla con los requisitos del cliente
- Cumpla los requisitos legales
- Cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001/2000
- Cumpla y sea consistente con la política y objetivos de Calidad.

e) **Control de documentos:** Los documentos del Sistema de Gestión son controlados para:

- El documento que esta vigente.
- Retirar el documento que dejo de ser vigente.
- Destruir las copias obsoletas que se encontraban en circulación.

Los documentos que son controlados son: el manual de calidad, el manual de procedimientos y los registros de calidad.

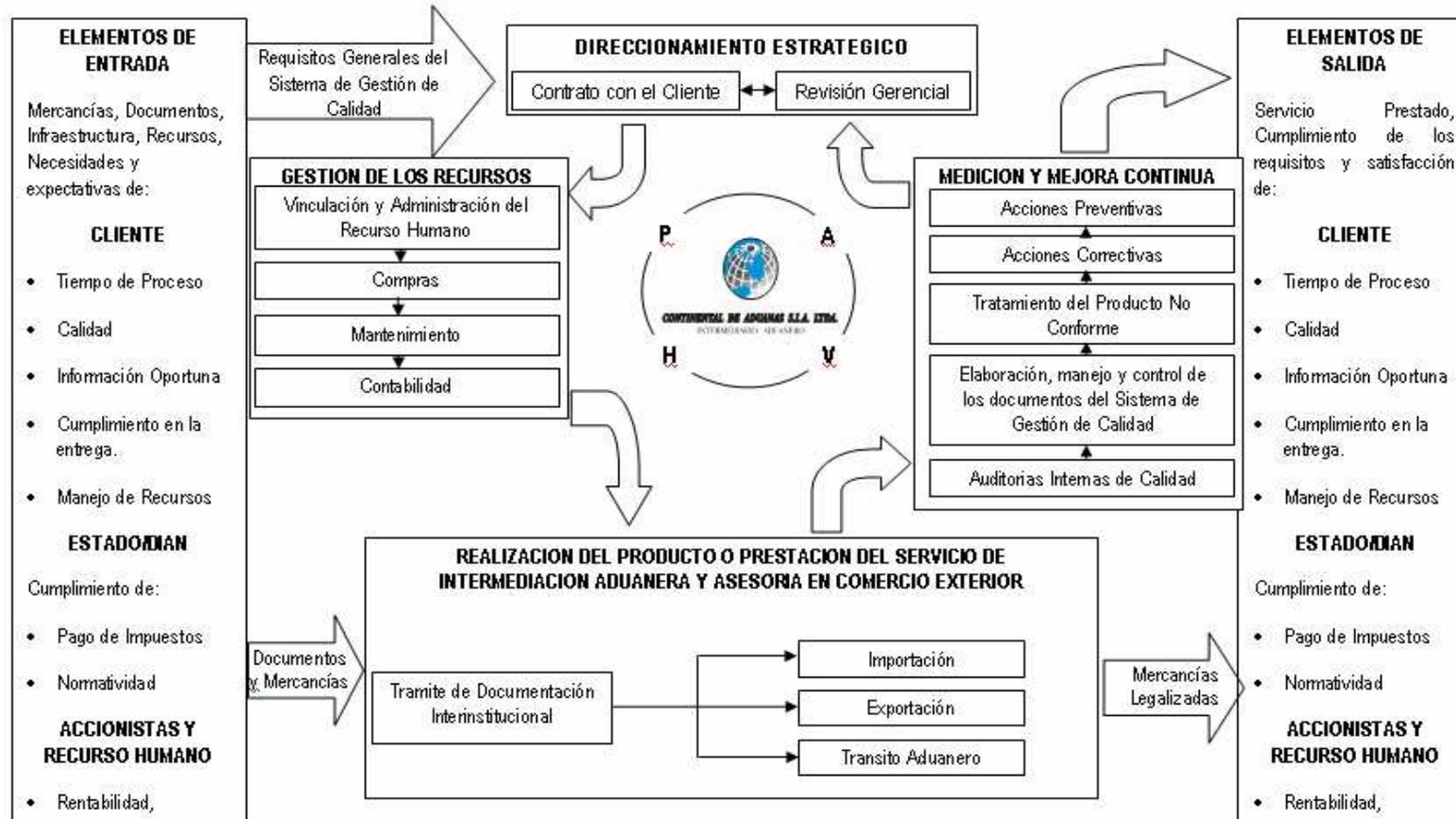
6.3.5 Formatos para los Registros de Calidad. Son los documentos en los cuales se captura la información de los registros de calidad, de los procesos que conforman el Sistema de Calidad, algunos de estos formatos son:

- Control de poderes
- Control de transferencia de Documentos
- Control de entrega de mercancías
- Asistentes a las reuniones de Capacitación
- Referencias y Vínculos de Empleados Nuevos
- Quejas, reclamos o sugerencias del cliente
- Acciones Correctivas

- Acciones Preventivas
- Auditorías Internas de Calidad
- Evaluación de desempeño de personal
- Registro de proveedores
- Evaluación de Proveedores
- Evaluación de auditores internos
- Orden de Compra
- Revisión Gerencial

6.4 COMPARACIÓN ISO Y PROCESOS DE LA EMPRESA

Figura 5. Diagrama de los procesos del sistema de gestión de calidad ISO 9001/2000



Fuente. Esta Investigación

Cuadro 4. Comparación requisitos generales del sistema de gestión de calidad

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
NORMA ISO 9001/2000	CONTINENTAL DE ADUANAS SIA LTDA.
<p>1. Contrato con el Cliente</p> <p>Se debe utilizar uno de estos tipos de poder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Mandato con Representación • Contrato de Mandato para Intermediación Aduanera <p>El documento debe ser firmado por el representante y autenticado en notaria.</p> <p>2. Revisión Gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gerencia debe revisar y cuidar que se estén llevando a cabo todos los procesos dentro de la empresa. • Se debe llevar un control sobre la calidad del servicio que se esta prestando, con lo que se compruebe que los requisitos del cliente se están cumpliendo. 	<p>1. Contrato con el Cliente</p> <p>Actualmente solo se utiliza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mandato General, sin especificar el plazo de termino del documento <p>El documento debe ser firmado por el representante, autenticado en notaria e impreso en papelería original de la empresa del cliente.</p> <p>2. Revisión Gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gerente revisa todas las operaciones que se llevan a cabo en la empresa, a través de informes escritos ya sean semanales o diarios en el caso de los tramites aduaneros. • No se lleva a cabo un control o seguimiento acerca de la calidad del servicio que se presta a los clientes.

2.GESTIÓN DE LOS RECURSOS	
NORMA ISO 9001/2000	CONTINENTAL DE ADUANAS SIA LTDA.
<p>3. Vinculación y Administración del Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe llevar a cabo un proceso de selección de personal en donde se tenga en cuenta las características educativas, habilidades y de experiencia requeridas para cada cargo. • Se debe realizar una prueba de entrada a las personas que sean preseleccionadas para el cargo. • Se debe realizar una entrevista a los preseleccionados con la persona que será su jefe inmediato o con el gerente de la empresa. • Al nuevo personal se le debe realizar una inducción, tanto del manual de calidad de la empresa como de las operaciones que va a llevar a cabo en su trabajo, también debe ser presentado al resto del equipo de trabajo y ubicado en su puesto dentro de la organización. 	<p>3. Vinculación y Administración del Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • La selección, se lleva a cabo según recomendaciones del personal que se encuentra laborando o por conocidos de la gerencia. • Actualmente no se lleva a cabo una prueba de entrada para el personal. • La entrevista la realiza la gerente, previo aviso al interesado. • Se realiza la presentación del nuevo empleado al equipo de trabajo, pero no se especifica claramente cual va a hacer su función y no se realiza inducción respecto del cargo que va a desempeñar. Las indicaciones del trabajo se realizan según las actividades o labores vayan sucediendo. <p>4.Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • El inventario se realiza cuando el articulo

<p>4. Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe realizar una revisión de inventarios cada mes con el fin de llevar un control de los pedidos y gastos en que se ha incurrido. • Los pedidos deben realizarse según el formulario específico para el caso y al proveedor que haya sido identificado con anterioridad. • El pago del pedido debe realizarse contra entrega, ya sea en cheque o efectivo, dejando el comprobante de pago y la factura del proveedor. • Cuando se reciba el producto, este debe ser revisado con el fin de confirmar que lo que contiene la factura sea lo mismo que esta siendo entregado, además se debe hacer el registro de los artículos, con el fin de controlar su uso. <p>5. Mantenimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mantenimiento de equipos e infraestructura debe realizarse con periodos de tiempo preestablecidos. 	<p>requerido esta por agotarse o se ha terminado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los pedidos se realizan a través de teléfono o por fax, no se lleva un control escrito de estos y se realizan generalmente al mismo proveedor. • El pago del pedido comúnmente se realiza con cheque, una vez el producto haya sido entregado, se realiza el comprobante de egreso y se le adjunta la factura del proveedor. • Los artículos son revisados en la entrega, para confirmar que todo lo que esta en la factura se encuentre, el registro de los que se compra solo se realiza con las Declaraciones de Valor. <p>5. Mantenimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se realiza un mantenimiento de los equipos, el técnico va solo cuando ya existe el daño, no se tienen
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos con los que se lleva a cabo el servicio deben tener mantenimiento mínimo cada seis meses. <p>6. Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • El auxiliar de contabilidad debe llevar los comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas de venta del servicio y facturas de proveedores. • El contador debe llevar la contabilidad de la empresa y asistir a la misma mínimo dos veces por semana. • Se deben tener físicamente y en sistema todos los registros y movimientos que se hayan llevado a cabo sean ingresos o egresos. • Se debe contar con un sistema contable que ayude a controlar los movimientos contables de la empresa. 	<p>periodos de tiempo establecidos para este fin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se revisan los equipos cuando ocurre algún daño o cuando el personal de la empresa detecta algún problema. <p>6. Contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una sola persona realiza las funciones de facturación, contabilidad, archivo y recepción. • El contador revisa los documentos que se han hecho y firma los balances y resultados financieros, asiste dos veces al mes a la empresa. • Se llevan físicamente y en sistema todos los registros y movimientos que se realizan, sean ingresos o egresos. • La empresa maneja el Sistema Data X, como medio para controlar la contabilidad y facturación.
---	--

3.REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	
NORMA ISO 9001/2000	CONTINENTAL DE ADUANAS SIA LTDA.
<p>7. Tramite de Documentación Interinstitucional</p> <p>Recepción de Documentos</p> <p>Cuando se reciban documentos de los clientes se debe comparar la carta de remisión con los documentos que se reciben, luego se registran que documentos llegaron, quien los recibe, porque medio llegaron y a quien fueron entregados. En caso de que lleguen por mensajería se debe registrar la empresa transportadora y el número de la guía.</p> <p>La SIA debe contar con los siguientes documentos que son suministrados por el cliente para llevar a cabo su función:</p> <p>Para Identificación del Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando es cliente nuevo: Circular 170 diligenciada y firmada, Cámara de Comercio original y vigente, Fotocopia del Rut, Fotocopia de la Cedula de 	<p>7. Tramite de Documentación Interinstitucional</p> <p>Recepción de Documentos</p> <p>Cuando se reciben documentos generalmente se verifica la relación de la carta de remisión que envía el cliente con los documentos que llegan, verificando números y endosos, esta labor la realiza la recepción o la persona a la cual esta dirigida el sobre. No se lleva un registro de los documentos que se reciben, ni de las guías con las que se remiten los documentos.</p> <p>En la SIA, se empieza el trámite sin contar con todos los documentos necesarios y sin tener los documentos de identificación del cliente completos.</p>

Ciudadanía, Estados Financieros, Mandato Aduanero General firmado y autenticado.

Para Importación

- Documento de Transporte: se debe revisar que tenga el endoso aduanero y determinar si es una guía máster o hija, cuenta de fletes, cantidad de mercancía en numero de bultos, fecha de llegada y fecha de vencimiento de términos.
- Factura Comercial: debe ser original, el termino incoterm debe ser correcto, descripción genérica de la mercancía, verificar cantidades, saldos en caso de que sean parciales.
- Registro de Importación: se debe verificar que concuerde con la factura, clase de solicitud y régimen, descripción de mercancía, posición arancelaria, vistos buenos y acuerdos.
- Reporte de Reconocimiento: verificar que el numero de cajas sea igual al del documento de transporte, cantidad de artículos igual a la factura

Para Importación

Para comenzar el trámite, generalmente no se trabaja con documentos originales sino que se utilizan fax o fotocopias de los documentos, los originales llegan un día después de que se comienza con la digitación.

La revisión de los documentos a la que se refiere la norma ISO si se lleva a cabo, por parte de los auxiliares de aduana de Continental.

- Con el registro de importación, si el cliente no lo tiene se debe tramitar; este proceso se realiza en la oficina principal de Continental que es en Buenaventura, ya que Cali no cuenta con el programa y licencia para utilizar el VUCE; esto ocasiona que los tramites de importación se retrasen ya que en Buenaventura se debe esperar el turno para que el registro sea realizado.

comercial, describir mercancías en cantidad, peso neto, series, marca y modelo, notificar faltantes y sobrantes.

- Lista de Empaque: verificar número de pedido contra número de factura, descripción de mercancía, que el peso bruto y neto concuerden con el documento de transporte y factura, que el número de bultos sea igual al documento de transporte.

- Certificado tasa de seguro: debe ser expedida por una entidad certificadora en el exterior o en Colombia, deben estar vigentes y corresponder a la mercancía detallada en la factura, registros y documentos de transporte.

- Certificado de Origen: se debe verificar número y fecha de factura comercial, subpartidas, descripción de la mercancía, cantidad de mercancía, valores y bultos, vigencia y firma de autoridades competentes, normas y acuerdos comerciales.

- Algunos clientes no realizan Reporte de Reconocimiento de Mercancías, otros si envían vía e-mail las descripciones mínimas y características del producto y los que no envían pero requieren reconocimiento, un funcionario de la empresa lleva a cabo la pre inspección. No se tiene ningún formulario establecido para esta operación.

<p>Para Exportación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factura Comercial • Reporte Reconocimiento de Mercancías • Lista de Empaque • Datos para asegurar mercancías • Certificados • Registro Nacional de Exportadores <p>En los anteriores documentos se debe verificar principalmente: instrucciones del cliente, requisitos de orden técnico, descripción mínima, términos de negociación, moneda de negociación, incoterms, origen de la mercancía, peso bruto y neto, modo de transporte y fletes.</p> <p>Envió de documentos</p> <p>Al momento de enviar documentos al cliente se debe dejar prueba de recibo y prueba de envió.</p>	<p>Para Exportación</p> <p>Generalmente se trabaja con fax o fotocopias, en pocos casos se cuenta con los documentos originales, la revisión de estos si se realiza de acuerdo a la norma ISO.</p> <p>Envió de documentos</p> <p>Cuando se envían los documentos al cliente, se hace una relación de los mismos y se hace firmar la copia por el cliente cuando este los recibe, luego estas cartas de remisión se archivan.</p>
--	--

<p>8. Importación</p> <p>Cuando se tienen los documentos se debe llevar a cabo el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Documentos verificados • Aceptar o rechazar el tramite • En caso de que sea aceptado se debe abrir el D.O. del trámite, según el formulario que se utilice para tal fin. • Distribución de los documentos entre los auxiliares, según la carga de trabajo, esto lo realiza el jefe de operaciones • Determinar si es parcial o total • Establecer el tipo de declaración • El auxiliar debe establecer la posición arancelaria 	<p>Cuando se envían por correo documentos se deja como prueba la guía con la cual se envió, en la mayoría de los casos se remite una remisión junto con los documentos, la cual es regresada a la SIA por el correo.</p> <p>8. Importación</p> <p>El tramite inicia cuando el cliente anuncia el arribo de la mercancía o cuando llegan vía fax la guía aérea y acta de remisión del deposito aduanero, los documentos no son distribuidos equitativamente, no existe un control sobre cuantos tramites tiene cada auxiliar, no hay un jefe de operaciones en la empresa, por lo cual los tramites son distribuidos por los auxiliares de aduana, quienes ya conocen a sus clientes o por la gerente de la SIA, cuando se trate de casos especiales.</p> <p>Cuando se tienen los documentos se realiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro del D.O. en el cuaderno que se utiliza para tal fin y apertura de la carpeta del tramite. • Solicitud de la traducción de la factura al cliente
---	---

<p>del producto, requisitos de entrada y solicitar los documentos que hagan falta al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teniendo el reporte de reconocimiento de mercancías se comienza con la digitación en el sistema de la declaración de importación. • Tener el Registro de Importación si se requiere • Solicitud de fondos por parte de los auxiliares al cliente • Verificar que los fondos han sido recibidos por la SIA • Impresión de borradores de DIM y DAV • Revisión de borradores por parte del jefe de operaciones o gerente. • Impresión declaraciones definitivas • Firma de las declaraciones por el representante legal. • Pago de los impuestos en la entidad bancaria • Solicitud de levante a través del sistema SYGA • Impresión de DIM con levante, cuando el trámite 	<p>cuando esta en otro idioma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del producto dentro del arancel, se establece requisitos de entrada. • Se establecen la cantidad de subpartidas • Se establece el arancel y el IVA • Solicitud de la Provisión de Fondos, cuando se realiza, en algunos clientes se trabaja sin provisión de fondos. • Confirmación que la provisión ha sido consignada • Solicitar ante el VUCE, el registro de importación, cuando se necesite • Solicitar autorización para realizar una pre-inspección con anterioridad a la presentación de la Declaración de Importación, esto cuando el cliente no envía la descripción mínima de la mercancía o cuando existan dudas acerca de series. • Digitación de la declaración en NARVAL • Transmisión del documento de Narval al SYGA, aquí se corrigen errores y se liquidan los tributos.
---	--

<p>salga automático, en caso contrario diligenciamiento del acta de inspección, la que debe ir firmada por el jefe de bodega del depósito aduanero, el inspector de aduanas y el representante de la SIA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descargue de los documentos soporte de la declaración de importación. • Entrega al depósito del acta de inspección o declaración con levante, factura comercial y fotocopia del documento de transporte. La entrega debe estar respaldada por el formulario que se diligencia para tal fin. • Entrega de la carpeta con los documentos descargados a facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión del borrador de la DIM y de los documentos soporte • Revisión del borrador por parte de la gerente. • Aceptación de la Declaración de Importación en el SYGA e impresión del documento. • Diligenciamiento de la Declaración Andina de Valor cuando se requiera. • Firma de la DIM, por parte de la gerente o el otro representante. • Pago de impuestos en la entidad bancaria. • Solicitud de levante a través del sistema SYGA, puede salir automático o físico. • Descargue de los documentos que soportan la importación. • Entrega al depósito del acta de inspección o declaración con levante, factura comercial y fotocopia del documento de transporte. • Entrega de la carpeta con los documentos descargados a facturación.
---	--

9. Exportaciones

En el proceso de importación no se utiliza ningún formulario que pruebe la entrega de documentos a los auxiliares o la entrega al depósito, por lo que no se tiene un registro que sirva como prueba de que se llevo a cabo.

9. Exportaciones

- Se legajan los documentos que entrega el cliente en la carpeta y se la marca con el nombre de la empresa.
- Clasificación de mercancía en el arancel
- Digitación de la SAE y hojas anexas cuando se requieran
- Se filtra la información
- SE envía al embarcador
- Se realiza selectividad
- Se espera la autorización de embarque
- Se imprime el DEX Cancelado

<p>10. Transito Aduanero: en la sucursal de Cali, no se realizan procesos de trámites aduaneros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se asigna el D.O. a la carpeta <p>10. Transito Aduanero: en Continental de Aduanas de Cali, no se lleva procesos de transito aduanero, por esa razón no se lo tiene en cuenta.</p>
<p>4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA</p>	
<p>NORMA ISO 9001/2000</p>	<p>CONTINENTAL DE ADUANAS SIA LTDA.</p>
<p>11. Auditorias de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorias internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas y requisitos de la norma. • Deben planificarse las auditorias y definirse un procedimiento documentado. <p>12. Elaboración, manejo y control de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>La organización debe tener como documento el Manual de Calidad, en el cual la empresa dice como esta cumpliendo los requisitos de la norma ISO 9001, con el fin de obtener la certificación.</p>	<p>11. Auditorias de Calidad</p> <p>Debido a que Continental de Aduanas SIA Ltda., se encuentra en proceso de certificación, no cuenta con ninguno de los procesos descritos por la norma ISO; los procesos de medición, análisis y mejora continua se empezaran a llevar a cabo cuando se termine con la preparación teórica de la norma al personal</p>

Este manual debe incluir:

- Objeto y campo de aplicación
- Referencias Normativas
- Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad
- Requisitos Responsabilidad de la Dirección
- Requisitos Gestión de los Recursos
- Requisitos Prestación del Servicio
- Requisitos Medición, Análisis y Mejora

Debe incluir por cada procedimiento:

- Resumen
- Diagrama de flujo
- Matriz de Proceso
- Procedimiento Descriptivo
- Formatos

13. Tratamiento del Producto No Conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifique y

controle para prevenir su uso. Los controles de este producto deben estar definidos en un procedimiento documentado.

14. Acciones Correctivas

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir, debe establecerse un procedimiento documentado para definir las acciones correctivas según las no conformidades encontradas.

15. Acciones Preventivas

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia, estas acciones deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales, debe establecerse un procedimiento documentado para llevar a cabo el procesos de acciones correctivas

Fuente: esta investigación

6.5. ASPECTOS A MEJORAR EN LA EMPRESA

6.5.1. Direccionamiento Estratégico. Para lograr un buen direccionamiento estratégico la empresa debe mejorar, la parte de contrato con el cliente, ya que no se cuenta con un documento que permita garantizar que el cliente cumplirá con el pago del servicio y que la empresa cumplirá con el cliente. Esto debido a que por el momento solo se tiene como documento soporte el mandato que se firma entre el cliente y la empresa, pero este mandato solo es un poder para que la SIA, pueda actuar en nombre del cliente, para los tramites aduaneros, no garantiza ningún otro aspecto. (VER ANEXO A).

- Para que se puedan tomar decisiones acertadas para la empresa, la gerencia debe crear mecanismos de control, que permitan conocer si se esta cumpliendo con los requisitos del cliente, ya que por el momento la empresa solo cumple con entregar la mercancía nacionalizada al cliente, pero no realiza un seguimiento de si realmente esta cumpliendo con lo que el cliente quiere.

6.5.2. Gestión de los Recursos. En cuanto al personal que ingresa a la empresa, es necesario mejorar el sistema de selección, ya que no se cuenta con un método que permita conocer que conocimiento o experiencia tiene el aspirante para el cargo; por el momento la selección es muy subjetiva ya que solo se basa en la entrevista con la gerente, por este motivo se pueden presentar equivocaciones en la selección del personal, lo que después repercute en el funcionamiento de la empresa; además se debe realizar la inducción correspondiente al nuevo personal, ya que en el momento esto no se realiza, se deben especificar claramente las funciones que la persona llevara a cabo en su puesto de trabajo.

- A los equipos que se usan para llevar a cabo el proceso de intermediación, no se les realiza un mantenimiento adecuado, esto ocasiona que en lugar de prevenir un daño, se deba reparar algún equipo, ya que los computadores se revisan

cuando se han dañado; esto es perjudicial no solo para la empresa sino también para el cliente; para la empresa representa un gasto económico que no estaba previsto y para el cliente pérdida de tiempo en la entrega o embarque de la mercancía, causando inconformidad en el representado.

- Toda la parte contable de la empresa es manejada por una sola persona, quien a la vez es recepcionista de la empresa, por esta razón existe demora en la entrega de documentos al cliente y en la solución de problemas administrativos y contables, existe una saturación de trabajo en esta área, lo cual en ocasiones facilita que los documentos tanto de operaciones como del área contable, se extravíen o traspapelen, dificultando su ubicación en la oficina.

6.5.3. Realización del Producto. Se debe llevar un control sobre los documentos que se reciben y sobre los que se entregan, ya que sin este control no se tiene una prueba de que se realizó alguna actividad relacionada con el servicio; es muy importante este control de documentos ya que en la mayoría de ocasiones se reciben o envían documentos originales como B/L, Guías Aéreas, Facturas y Certificaciones, papeles que son la principal fuente de información de la SIA, para realizar su razón social. (VER ANEXO B)

- Cuando ingresa personal nuevo al área de operaciones, la empresa da por entendido que la persona conoce acerca de revisión de documentos, por lo tanto en varias ocasiones ocurre que se aceptan documentos que no cumplen con los requisitos necesarios, dando como resultado que en el momento en que se da un aforo en los depósitos, no se tengan las pruebas documentales necesarias para nacionalizar la mercancía. Cuando esto sucede se deben pedir las certificaciones al cliente, para que este las realice o se las solicite a su proveedor en el exterior, ocasionando una pérdida de tiempo y recursos, que podría evitarse si se revisara la documentación al inicio del trámite, en donde se deben tener en original y con

los requisitos completos, la factura comercial, la guía aérea y el seguro o cotización del mismo.

- Pese a que con la mayoría de clientes, se realiza pre inspección a la mercancía, existen clientes los cuales envían seriales y números de cada uno de los productos que se embarcan, no obstante han sucedido casos en los cuales, los números de serie han sido diferentes a la mercancía que se encuentra en deposito, lo cual ha traído contratiempos tanto para el cliente como para la SIA; ocasionando para ambas partes perdida de tiempo y dinero.
- En los procesos de importación y exportación, no se lleva un control de los documentos que se entregan tanto a los auxiliares de aduanas como al cliente o al deposito para retiro de mercancía, por lo que no se tiene un registro que pruebe quien fue el responsable de la actividad.

6.5.4. Medición, Análisis y Mejora Continua. Todo lo referente a este proceso, es el que debe ser implementado en su totalidad en Continental de Aduanas S.I.A., ya que es la base del Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto no existen antecedentes de ninguna actividad relacionada con este proceso; ya que hasta el momento el control de las actividades, se realiza de forma personalizada y sobre la marcha del trabajo, no antes ni después del mismo, por lo cual no es posible que la empresa haya empleado acciones correctivas o preventivas en el pasado.

Lo único que se ha aplicado cuando se han cometido fallas son correcciones las cuales han solucionado el inconveniente por el momento pero que no han eliminado la causa del problema, lo que ocasiona que se repitan las mismas fallas en mas de una ocasión, ocasionando que la empresa no cumpla del todo con la calidad del servicio ofrecida al cliente.

7. ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO

7.1. FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS

7.1.1. Direccionamiento Estratégico. Establecer un contrato que no solo permita acordar con el cliente el pago sino el momento hasta el cual la SIA será responsable por el trámite, para así evitar contratiempos y disgustos por parte del cliente. Para evitar el trauma con el cliente se deben realizar reuniones con los clientes con el fin de que no se sientan obligados a estar con la empresa, sino que miren el contrato como un convenio o como una forma de garantizarles el servicio.(VER ANEXO C)

- Realizar una encuesta anual o sondeo a los clientes, teniendo cuidado de no molestar a los mas antiguos; esto con el fin de conocer en que medida se están cumpliendo los requisitos del cliente; además mediante la apertura de una cuenta de correo electrónico se podría recibir las inquietudes de los clientes. (VER ANEXO D)

7.1.2. Gestión de los Recursos. Debido que para obtener el certificado de calidad, se necesita que el personal que ingrese se realice exámenes psicológicos y médicos, estos deben realizarse a través de outsourcing con empresas que posean certificados de calidad, con el fin de cumplir con los requisitos de la norma, la cual dice que todos los proveedores de la empresa deben estar certificados con normas de calidad.

- Crear un perfil de cargo que permita establecer, las funciones y las características que debe tener la persona que vaya a ocupar determinado puesto dentro de la empresa.
- El jefe de operaciones debe realizar una prueba de entrada para el personal que ingresara al área de operaciones, esta prueba debe incluir aspectos básicos de comercio internacional, con el fin de conocer si el candidato es opcionado para el cargo. (VER ANEXO E)
- Realizar la entrevista al personal, con el fin de conocer a la persona y sus aspiraciones tanto salariales como laborales.
- Realizar la inducción al nuevo personal, según el cargo que vaya a ocupar, en operaciones debe ser instruido por el jefe de operaciones y por un auxiliar de aduanas, en la inducción se debe especificar claramente las funciones que la persona llevara a cabo en su puesto de trabajo, con el fin de aclarar responsabilidades.
- Contratar un servicio anual para mantenimiento de equipos de computo, con esto se evitan gastos innecesarios y se cumple con el requisito del ISO, se recomienda que el proveedor del servicio, sea quien realiza actualmente el arreglo de los equipos, ya que conoce cuales son los programas que la SIA, necesita para realizar su actividad.
- Contratar a una secretaria que haga las veces de recepcionista para que la otra persona solo se encargue de la parte contable.

7.1.3. Realización del Producto. Diseñar formatos con los que se lleve control de recibo y entrega de documentos, puede ser físico o en el sistema. (VER ANEXO F)

- Dar inducción al nuevo personal de operaciones, por lo menos durante tres días, mientras se habitúan al funcionamiento de la empresa y de los documentos.
- Realizar pre inspección a toda la mercancía o pedir certificación de que la SIA no se hace responsable por la información suministrada por el cliente de la mercancía a la cual no se le realiza reconocimiento por solicitud del cliente, por eso la SIA no será responsable por la falta de seriales, identificación, parte numero, declaradas en el documento de importación.
- Solicitar la cotización de seguro a todos los clientes que acostumbren a importar mercancía con iconterm FOB.

7.1.4. Medición, Análisis y Mejora. Diseñar formatos tanto en el sistema como documental que permitan controlar los tramites aduaneros, para de esta forma no tener problema al momento de retomar un caso o cuando el cliente solicita algún documento que la DIAN le haya solicitado; esto se necesita realizar sobretodo en los tramites de licencias de importación del VUCE, ya que en ocasiones no se cuentan con los números y se dificulta la búsqueda del documento; también se mejoraría se disminuiría el tiempo de proceso al llevarse un historial de posiciones arancelarias de cada importador, ya que comúnmente importan los mismos productos, esto quitaría la dificultad al momento de clasificar la mercancía y se tendría la seguridad que no se esta cometiendo un error.

- Realizar un control y seguimiento a los tramites a través del control de tiempo de los procesos, esto con el fin de conocer cuanto realmente se esta demorando en proceso y el porque esta pasando y si es culpa de la empresa, de algún intermediario o del cliente.
- La norma ISO de calidad 9001/2000, exige que todos los procesos que se realicen en la empresa deben estar documentados y llevar un código con un

numero consecutivo, esto permite controlar y demostrar la conformidad de la prestación del servicio de agenciamiento aduanero, además se realiza el consecutivo de acciones correctivas y preventivas que se hayan llevado a cabo en la empresa.

- Al final de cada mes se realizaría una copia de seguridad de todos los archivos tanto aduaneros como contables que se hayan ejecutado en ese lapso de 30 días.
- El jefe de operaciones debe liberar la prestación del servicio, una vez se hayan cumplido los requisitos legales establecidos por la DIAN, cuando se entregue un producto no conforme al cliente la responsabilidad de la empresa llegara hasta donde el gerente determine.
- Escribir las actividades que se realicen para el trámite en la carpeta del D.O., con esto se controla las fechas de entrega de documentos y de ejecución de actividades, así como también cualquier personal de operaciones puede realizar seguimiento al trámite, ya que contaría con la información necesaria para continuar con el trámite.

8. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 5. Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	META	ÁREA	RESPONSABLE	INDICADOR
1. Mejorar el contrato con el cliente, así como el control que la gerencia tiene sobre la calidad del servicio, en un 45% durante el año 2009.	1. Fortalecer la relación comercial que la empresa tiene con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un contrato por el cual se logre un convenio de trabajo con el cliente por el plazo mínimo de un año. • Diseñar un modelo de contrato para ser evaluado por la gerencia de Buenaventura y Cali. • Dar a conocer a los clientes el nuevo contrato mediante reuniones realizadas con los gerentes o con el personal encargado 	Incrementar en un 16% los trámites realizados y la fluidez del pago de facturas.	Administrativa	Gerencia	<p>Se tomaran como base los tramites de la siguiente forma:</p> <p>No. Trámites realizados año anterior _____</p> <p>Tramites año 2009</p>

		para tal gestión.				
	2. Realizar un sondeo a los clientes para presentar un informe a las oficinas de Buenaventura y Cali.	<ul style="list-style-type: none"> Tomar las medidas correctivas o preventivas según los resultados del informe. 	Comprobar que la satisfacción del cliente se incrementó en un 29%, en lo referente a la entrega de mercancía e depósitos y atención en la oficina.	Administrativa	Comité de Calidad	<p>Se tendrá en cuenta el cumplimiento en la calidad del servicio:</p> <p>No. De Clientes conformes con el servicio _____</p> <p>Total Clientes</p>
2. Realizar cambios en el área de recursos de la empresa con el fin de incrementar la calidad de procesos en un	1. Llevar a cabo una estrategia corporativa de desarrollo, con la que se logre	<ul style="list-style-type: none"> Crear un perfil de cargo según los requerimientos que tenga la empresa. Especificar las funciones que cada cargo cumple dentro 	Incrementar la objetividad al momento de escoger personal en un 33%.	Administrativa y Operativa	Jefe de Área	Se tendrá en cuenta la adaptación del nuevo trabajador al puesto de trabajo, siendo observado por el

99% durante el periodo 2008-2009.	implementar procedimientos que permitan de forma objetiva realizar la escogencia de nuevo personal para la empresa	de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una prueba de entrada para el personal que ingrese al área de operaciones, teniendo en cuenta aspectos básicos de comercio internacional y términos que se manejan en el área de trabajo. • Realizar la entrevista con el jefe de área y gerencia. 				jefe de área, el cual determinara si se realizo una adecuada escogencia de personal.
	2. Acordar con los proveedores que se tiene contratos permanentes de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar cotización al proveedor de mantenimiento de equipos para conocer la propuesta de trabajo por un año. • Solicitar 	Disminuir los problemas que se tiene con los equipos de cómputo en un 66%.	Administrativa	Gerencia	Se tendrán en cuenta las visitas realizadas por el técnico de mantenimiento: No. Visitas

	<p>para mantenimiento de equipos e instalaciones.</p>	<p>cotización en diferentes lugares que presten el mismo servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la propuesta de servicio del antiguo proveedor y compararla con las demás cotizaciones. • Definir la propuesta que mejor se acople a las necesidades y presupuesto de la empresa. • Realizar un contrato para el servicio de mantenimiento de los equipos de la SIA de forma tal que todo el 				<p>Realizadas _____</p> <p>Total Visitas</p> <p>Realizadas año</p> <p>anterior</p>
--	---	--	--	--	--	--

		año se cuente con computadores en perfecto estado de funcionamiento.				
3. Fortalecer el área de Comercio Exterior en un 38%, durante los años 2008-2009.	Implementar procesos de control para mejorar la calidad en la prestación del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar formatos con los que se llevara un control de recibo y entrega de documentos interinstitucionales, entre los clientes, depósitos, embarcadores, sucursales de la empresa y Continental de Aduanas Cali. 	Incrementar el control de la documentación interinstitucional en un 25%.	Comercio Exterior	Jefe de Operaciones – Comité de Calidad	Mediante el registro de documentos se controlara el uso de formatos: No. De Dctos Registrados _____ Total Dctos Utilizados
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar reconocimiento a toda la mercancía, que este en trámite de nacionalización. 	Lograr un incremento del 13% en la certeza de datos que se	Operaciones	Auxiliar de Aduanas	Se tomara en cuenta las declaraciones de modificación que se presente

		<ul style="list-style-type: none"> Solicitar certificación al cliente, la cual certifique que la SIA no es responsable por las series y demás identificaciones de la mercancía que se expone en la declaración de importación y exportación, esto en el caso en el cual el cliente no quiera que se reconozca su mercancía. 	<p>declaran en los documentos de importación y exportación.</p>			<p>debido al presentar mal la descripción de la mercancía:</p> <p>No. Declaraciones <u>de Modificación</u></p> <p>Total Declaraciones Presentadas</p>
--	--	--	---	--	--	---

<p>4. Implementar los mecanismos de medición, análisis y mejora, coherentes a los requisitos de la Norma ISO 9001/2000, durante el periodo de 2008-2009.</p>	<p>Controlar y demostrar la conformidad de la prestación del servicio que se da al cliente.</p>	<p>Diseñar formatos que tengan un código y número consecutivo, que permitan controlar los procesos de la empresa y las acciones correctivas y preventivas que se formulen para problemas varios.</p>	<p>Lograr efectividad del 100% en el diseño y uso de los formatos de medición y análisis.</p>	<p>Administrativa</p>	<p>Comité de Calidad – Jefes de Área</p>	<p>Garantía en el uso de los formatos: No. Formatos Utilizados _____ Total Formatos Diseñados</p>
<p>5. Mejorar la realización de los trámites en un 25%, durante los años 2008-2009.</p>	<p>Fortalecer la calidad del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar en cada trámite, las actividades que se han realizado, si cualquier auxiliar podrá continuar con el trámite. • Llevar un historial de posiciones arancelarias, por cada cliente. 	<p>Disminución del 25% en tiempo de nacionalización y exportación.</p>	<p>Operaciones</p>	<p>Auxiliar de Aduanas</p>	<p>Se tomara en cuenta el tiempo operativo que lleve cada tramite, es decir hasta el momento de tener aceptada la declaración de exportación e importación, el cual en</p>

						situaciones normales no debe sobrepasar los dos días.
--	--	--	--	--	--	---

Fuente: esta investigación

9. CONCLUSIONES

Continental de Aduanas SIA, si puede implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001/2000, siempre y cuando exista un compromiso real de la gerencia y de los empleados, ya que cuenta con los medios necesarios para llevar un control de documentos y de información, como son los programas contables y de la DIAN y los propios como NARVAL y DATA X que se utilizan en la empresa.

Actualmente en Continental se tiene un desorden en la parte contable, ya que no se tiene suficiente personal para llevar a cabo todas las funciones que recaen sobre una sola persona; en cuanto lo referente a los tramites, la empresa si esta utilizando formas de codificar con lo cual se lleva un control de los mismos, no obstante se necesita mas orden en cuanto al intercambio de documentos ya que existe trasapeleo y perdida de documentación, lo que en ocasiones retrasa los tramites aduaneros.

Hasta el momento el cliente se encuentra satisfecho con el servicio que la SIA le ha prestado, ya que a cumplido con lo presupuestado en dinero y con las normas legales de cada caso; existe inconformidades en cuanto al personal, en especial el operativo que es encargado de ir a los depósitos, se exige mas puntualidad en este aspecto.

La empresa necesita realizar cambios importantes en lo referente a Medición, Análisis y Mejoramiento, ya que este punto de la norma ISO 9001/2000, no se encuentra desarrollado en Continental, por lo tanto se necesita el diseño de los formatos de control y de la codificación de documentos. En los demás procesos

se requiere implementar personal para la parte contable y crear un contrato con el cliente que permita asegurar el servicio y la retribución de este.

Se mira que Continental de Aduanas puede conseguir la Certificación de Calidad ISO 9001/2000, si establece un orden en los procesos y en los puestos de trabajo, ya que la norma no solo evalúa un área sino toda la empresa.

10. RECOMENDACIONES

La gerencia de la empresa debe estar más enterada de lo que sucede en la parte contable, ya que existe una falta de información de esta parte hacia el área administrativa.

Realizar reuniones de concientización al personal de la empresa, con el fin de que se vayan familiarizando con los nuevos procesos, debido a que si no existe colaboración de los empleados el Sistema de Calidad no funcionara.

Contratar a una persona para el área contable, la cual por el momento no esta bien definida, de esta forma se podrá separara contabilidad de recepción y demás tareas, que por el momento recaen sobre una sola persona.

Realizar cambio del auxiliar operativo, ya que es la falencia que se tiene con los clientes quienes presentan molestia debido a la impuntualidad constante que se presenta en los depósitos, tanto para preinspección como entrega de mercancía.

Cuando se comience a trabajar con los formularios de control y seguimiento la gerencia y jefe de área, deben controlar que se estén diligenciando y llevando en orden como debe ser, ya que si no se realiza esto, en el momento de la auditoria de calidad, los auditores reportaran no conformidades que evitaran que se obtenga la Certificación de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

DIAN. Cartilla de Instrucciones Formularios 500-560-630, Bogota D.C. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A., 2005, 74 p.

ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, Sistema de Gestión de Calidad, Bogota D.C.: ICONTEC, 2000, 82 p.

SOLUCIONES EMPRESARIALES DE CALIDAD S.A., Proyecto para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001/2000, editorial Soluciones Empresariales de Calidad, Cali: SEQ S.A., 2007, 134 p.

USCATEGUI Aníbal, RODRIGUEZ Javier, Estatuto Aduanero Colombiano, Bogota-Colombia: Legis Editores S.A. 2006, 230p.

NETGRAFÍA

www.ccc.org.co

www.gestiopolis.com

www.ipog.gov.co

www.roldansia.com.co

www.proexport.gov.co

www.icontec.org.co

www.invima.gov.co

www.notinet.com.co

www.monografias.com

www.colombialink.com

www.secretariasenado.gov.co

www.es.wikipedia.org

www.escuelaing.edu.co

www.es.geocities.com

www.homoqualitas.com

ANEXOS

ANEXO A
ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

CONTINENTAL DE ADUANAS S.I.A. LTDA
890.313.036-8

Objetivo: Conocer la perspectiva del cliente respecto a los servicios que presta la empresa; los resultados obtenidos influirán en el compromiso de atender cada vez mejor.

Empresa _____ **Persona Que Diligencia** _____ **Fecha:** _____

Marque con una **X**, el porcentaje que según su criterio se merezca la empresa por su servicio, según las preguntas que se realizan a continuación y según su nivel de satisfacción. Teniendo en cuenta que: 10%-20% (Satisfacción Insuficiente); 30%-40% (S. Regular); 50%-60% (S. Aceptable); 70%-80% (S. Suficiente); 90%-100% (S. Excelente).

PREGUNTA	EVALUACIÓN										COMENTARIO
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Considera que el tiempo que la Empresa demora en realizar los Tramites de intermediación es el Adecuado.											

Cuando ha solicitado información o documentos la SIA se los ha proporcionado con prontitud											
Piensa que la Provisión de Fondos que usted consigan es bien manejada por la empresa											
A tenido algún problema de tipo legal por causa de los servicios de la SIA											
Cuando solicita asesoráis es atendido oportunamente por el personal de la empresa											
Ha tenido algún problema con el personal de la empresa.											
Algún miembro de la empresa no ha cumplido con sus necesidades											
Ha tenido problemas con su mercancías debido al manejo											

que le ha dado la SIA											
Se siente conforme con el servicio que le presta Continental de Aduanas.											

Parte 2:

Instrucciones: En la siguiente lista aparecen 5 características relacionadas a la calidad del servicio que presta Continental de Aduanas SIA, Nos gustaría conocer que tan importante es cada una de estas características, para esto usted debe repartir 100 puntos entre cada una de ellas.

No.	CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE
1	Elementos Tangibles: Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de Comunicación).	
2	Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma y Cuidadosa).	
3	Capacidad de Respuesta: Disposición, Voluntad para Proporcionar un Servicio de forma oportuna).	
4	Seguridad.- (Conocimiento, Cortesía, Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza).	
5	Empatía.- (Atención Individualizada)	
	TOTAL	100

Sr. Empresario, si Ud lo desea puede hacer comentarios adicionales sobre temas que sean de su interés a efectos de poder comprender mejor sus necesidades (ej.: Ubicación de la Agencia, Horario de Atención, Comodidad de las Instalaciones, operaciones, Contabilidad, Personal, Administrativo etc.)

¡Gracias por su tiempo!

ANEXO B
MANDATO ADUANERO

PLATERIA RAMIREZ
Ramirez Jimenez & Cia S.A.
NIT: 890.305.124-4

ARTICULOS DE ORO - PLATA - ACERO - COBRE

Santiago de Cali, 29 de Enero de 2008

Señores
DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
ADUANA LOCAL DE CALI
Ciudad

Asunto: MANDATO ADUANERO

Yo, **ANDRES RAMIREZ JIMENEZ**, identificado con c.c.94.426.377 de Cali, como representante legal de **RAMIREZ JIMENEZ Y CIA. S.A.**, Nit 890.305.124-4, por el presente poder confero **MANDATO ESPECIAL**, amplio y suficiente a la Sociedad de Intermediación Aduanera **CONTINENTAL DE ADUANAS SIA LTDA.**, reconocida bajo el Código 0101 e identificada con NIT No.890.313.030-0 y autorizada por la DIAN con la Resolución No. 3620 de Julio 10 de 1995, para que en mi nombre y representación actúe como Declarante en todos los procesos aduaneros inherentes a la mercancía de importación, exportación y tránsito aduanero consignadas o endosadas a nombre de **RAMIREZ JIMENEZ Y CIA. S.A.**; entrega o traspaso de cargamentos, solicitud de devolución de mayores valores pagados por concepto de Tributos Aduaneros, interposición de recursos legales que nosotros debamos atender personalmente y retiro de mercancías de los depósitos autorizados previa la obtención de levante de las mianmas; de conformidad con lo establecido en el Estatuto Aduanero, Decreto 2685/99 y la Resolución 4240/00.

Los Señores **CONTINENTAL DE ADUANAS SIA LTDA.** se comprometen a cumplir con los términos del presente mandato dentro de las normas que regulan la materia Aduanera y en prueba de su compromiso suscriben conmigo el presente documento en la ciudad de Cali, a los 29 días del mes de Enero de 2008.

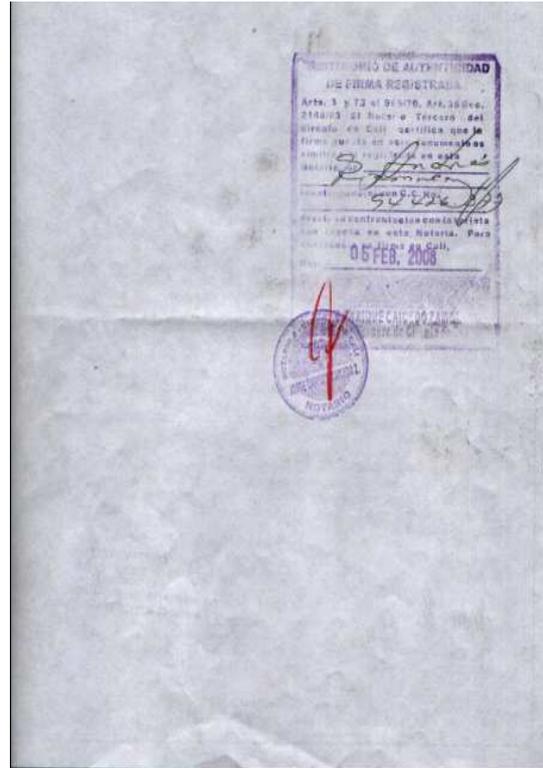
Atentamente,

Andrés Ramírez
ANDRES RAMIREZ JIMENEZ
REPRESENTANTE LEGAL

Acepto,

Luz Adriana Galvo
LÓZ ADRIANA GALVO L.
C.C.31.167.540 de Palmira

CONTINENTAL DE ADUANAS LTDA.
NIT 890.313.030-0
CALLE 100 N. 100-100 PALMIRA - CALI



ANEXO C
DOCUMENTOS PRINCIPALES PARA INICIAR TRÁMITE ADUANERO

1. FACTURA COMERCIAL

 200 West Main Street, Suite 2A Middletown, Maryland 21769 USA	INVOICE INVOICE NO: 14035B DATE: October 1, 2008
To: Ferrogrúas LTDA Carrera 358 No. 16-147 Yumbo - Valle Cali Valle del Cauca, Colombia	Ship To Districargo, Inc. 8015 NW 29 th St. Miami, FL 33122 Attn: Mr. Fernando Cobo 305-477-6200

SCHEDULE B	P.O. NUMBER	SHIP DATE	SHIPPED VIA	F.O.B. POINT	INCOTERM
8431491090	Verbal	10-2-08	Roadway	Middletown, MD	FCA Miami, FL

QUANTITY	DESCRIPTION	UNIT PRICE	AMOUNT
3	031-300-100-886 EI-65, Hydraulic, 4 Section	5200.00	15600.00
2	101736 SKM 312 Linender Kit 3/4"	2900.00	5800.00
1	101735 SKM 311 Linender Kit 5/8" - 9/16"	2900.00	2900.00
Subtotal			24300.00
Freight to Miami			621.00
Total Due			\$ 24,921.00*

*All prices in US Dollars

THANK YOU FOR YOUR BUSINESS!

These commodities, technology, or software were exported from the United States in accordance with the Export Administration Regulations. This material is going to be exported to Colombia.


 Michael Considine - SkyAzul

2. LISTA DE EMPAQUE



200 West Main Street Suite 2A
Middletown, Maryland 21769 USA

PACKING LIST

Purchase Order No.: Verbal
DATE: October 1, 2008

Box 14 of 14

Ship To **Districargo, Inc.**
8015 NW 29th St
Miami, FL 33122
Attn: Mr. Fernando Cobo
305-477-6200

SALESPERSON	INVOICE NO.	SHIP DATE	SHIPPED VIA	F.O.B. POINT	STATUS
MC	14035B	10-2-08	Roadway	Middletown, MD	Paid

QUANTITY	DESCRIPTION	DIMENSIONS (in inches)	WEIGHT (in pounds)
3	031-300-100-886 EI-65, Hydraulic, 4 Section		
	Boxes 1, 2, 3 – Console Kit	18 x 12 x 6	17
	Boxes 4, 5, 6 – Boom Kit	27 x 11 x 11	56
	Boxes 7, 8, 9 – Cable Reel	24 x 18 x 12	65
2	101736 SKM 312 Linerider Kit 3/4"		
	Boxes 10, 11 – Linerider	27 x 11 x 11	40
	Boxes 12, 13 – Linerider Arm	4 x 4 x 73	11
1	101735 SKM 311 Linerider Kit 5/8"		
	Box 14 – Linerider	27 x 11 x 11	27
	Box 15 – Linerider Arm	4 x 4 x 73	11

THANK YOU FOR YOUR BUSINESS!

ANEXO D
MODELO CONTRATO CON EL CLIENTE

Entre los suscritos: _____, mayor de edad, con domicilio en la ciudad de _____, identificado con la cédula de ciudadanía No. _____ de _____, obrando en nombre y representación legal de la empresa _____, con NIT No. _____, la que para los efectos del presente contrato de denominará **EL MANDANTE**, por una parte y, por la otra, _____ mayor de edad, con domicilio en la ciudad de _____ identificada con cédula de ciudadanía No. _____, obrando en nombre y representación legal de la Sociedad de Intermediación Aduanera CONTINENTAL DE ADUANAS SIA., con NIT No. 890.313.036-8 reconocida e inscrita como tal ante las autoridades de la Aduana nacional bajo el Código No.080, y quien para los efectos del presente contrato se denominará **EL MANDATARIO**, hemos convenido en celebrar el presente **CONTRATO DE MANDATO CON REPRESENTACIÓN** para la prestación de los servicios de agenciamiento aduanero los cuales se regirán por las siguientes cláusulas y en general por las normas que regulen este tipo de contratos: **PRIMERA. OBJETO Y PODER.** EL MANDATARIO se obliga para con EL MANDANTE a realizar en nombre y por cuenta de éste los trámites de agenciamiento aduanero relacionados con las operaciones de Importación, Exportación, Tránsito Aduanero y demás modalidades ó Regímenes Aduaneros a los que se deban someter las mercancías del MANDANTE. Para tal efecto , el MANDANTE le confiere al MANDATARIO poder general, amplio y suficiente para que adelante los trámites pertinentes ante las autoridades competentes, quedando por lo tanto el MANDATARIO plenamente facultado para presentar y firmar declaraciones ó documentos, formular peticiones, presentar, retirar, recibir o colocar las mercancías a disposición de la Aduana,

asistir a las diligencias de inspección, efectuar pagos, solicitar y recibir devoluciones, atender y contestar requerimientos, recibir notificaciones, presentar memoriales, así como recursos ó solicitudes de revocatoria directa con los requisitos exigidos por la ley y, en general para adelantar todas las diligencias o actuaciones que a su juicio considere pertinentes para el mejor logro de su gestión y el debido cumplimiento del objeto previsto en este contrato. **SEGUNDA. OBLIGACIONES DEL MANDANTE:** 1.-Suministrar oportunamente al MANDATARIO la información y los documentos e instrucciones especiales, por escrito, para la coordinación del respectivo procedimiento aduanero al que se deban someter las mercancías objeto de Importación y / o Exportación. 2.- Realizar al MANDATARIO los giros de dinero y / o anticipos necesarios para el pago de los costos, tributos y demás gastos que se requieran para el trámite ó la operación confiada. 3.-Pagar oportunamente las cuentas que el MANDATARIO le presente por concepto de los gastos en que haya incurrido y / o por los servicios prestados. 4.-Responder por la veracidad de los datos y demás información suministrada de manera verbal o documental al MANDATARIO para el trámite de la gestión encomendada, especialmente en cuanto el valor, cantidad, clase y origen de la mercancía, asumiendo EL MANDANTE, en caso de no ser cierta esa información, el pago de los tributos, multas y demás sanciones que por esa razón se generen en contra suya o del MANDATARIO. **TERCERA. OBLIGACIONES DEL MANDATARIO:** 1.-Obrar con diligencia en los asuntos a ella encomendados. 2.-Rendir oportunamente los informes y cuentas que el MANDANTE le solicite. 3.- Responder por la debida liquidación y pago de los respectivos tributos aduaneros. 4.-Adelantar su gestión y cumplir sus obligaciones de conformidad con las normas aduaneras y de comercio exterior que regulan la materia. 5.-No ceder parcial o totalmente el presente contrato, sin el consentimiento o la previa autorización del MANDANTE. **CUARTA. REMUNERACIÓN.** EL MANDANTE le pagará al MANDATARIO la remuneración que por los servicios prestados hayan acordado. **QUINTA. VIGENCIA.** El presente contrato tendrá una vigencia de un (1) año contado a partir de la fecha de su suscripción, y se renovará automáticamente por

el mismo periodo, si ninguna de las partes se manifestara a la otra por escrito su intención de no renovarlo con una antelación no inferior a sesenta (60) días calendario a la fecha de su vencimiento. **SEXTA. MERITO EJECUTIVO DEL CONTRATO.** Las partes acuerdan que el presente contrato presta mérito ejecutivo y la copia autógrafa del mismo, debidamente autenticada ante Notario Público, junto con las facturas de cobro enviadas al MANDANTE constituirán título ejecutivo suficiente para que EL MANDATARIO, en caso de no pago, las pueda cobrar o hacer exigibles por la vía judicial. **SÉPTIMA. INDEPENDENCIA DEL MANDATARIO.** EL MANDATARIO actuará con autonomía absoluta y no estará sometido a subordinación laboral con el MANDANTE, y sus derechos se limitarán de acuerdo con la naturaleza del contrato a exigir el cumplimiento de las obligaciones de este.

Para constancia se firma en Cali, a los (____) días del mes de _____ del año 2008.

El Mandante,

tante Legal

El Mandatario,

Representante Legal

Nota: Este documento debe ser autenticado ante notaria

ANEXO E
MODELO PRUEBA DE ENTRADA

Nombre: _____

Edad: _____

Estudios: _____

1. Defina los siguientes términos:
 - a. Importación
 - b. Exportación
 - c. Transito Aduanero
 - d. Arancel
 - e. Árbol de Documentos
 - f. Descripción Mínima
 - g. Tributo Aduanero
 - h. Valor CIF
 - i. Registro de Importación
 - j. Radicación de Documentos
 - k. Liberación de Mercancía

2. Clasifique la siguiente mercancía en el arancel de aduanas:
 - a. Zapatos
 - b. Repuestos para automóvil
 - c. Productos en vidrio
 - d. Productos en plástico
 - e. Baterías para radios

- f. Aires Acondicionados
 - g. Medidores de Humedad
 - h. Lupas
 - i. Vacunas
 - j. Kit para radio transmisor
3. Con los siguientes valores

Valor FC		
Flete:	USD	744
Gastos:	USD	45
Seguro:		0.5%
Arancel:		10%
IVA:		16%

- a. El valor CIF de la mercancía, en dólares y pesos con una tasa de cambio de \$2120.
- b. El total de tributos aduaneros que pagaría la mercancía.