

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA**

MARTHA LUCIA BOLAÑOS C.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

IPIALES

2003

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA**

MARTHA LUCIA BOLAÑOS C.

**Trabajo para optar el título
Como profesional en Comercio Internacional y Mercadeo.**

MARCO VINICIO PAREDES CIFUENTES

Asesor

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

IPIALES

2003

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Mayo del 2003

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

“Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.”

DEDICATORIA

Este triunfo lo dedico a quien sembró una semilla de superación en mí, Dios, y a quienes lograron hacerla crecer, mis padres, hermanos y demás allegados, porque gracias a su apoyo y paciencia he logrado culminar mi carrera.

Dios bendiga sus vidas.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su apoyo incondicional.

A mis hermanos por creer en mí.

Al señor Adalberto Coral Martínez, por la oportunidad que me dio para demostrar mi capacidad como profesional.

Al señor Ernesto Becerra, por la confianza depositada en mí y los consejos que reafirmaron mis conocimientos e hicieron de mí una profesional segura de sus capacidades.

Y a todo el grupo CORALSA, por la bondad con que me recibieron sin interés alguno, con la sana amistad y el compañerismo.

Agradezco también a los Integrantes y directivos de la Universidad de Nariño, por la formación profesional que recibí de ellos.

Un agradecimiento muy especial al doctor Marco Vinicio Paredes, asesor de la pasantía estudiantil.

En la DIAN, al doctor Laureano Gómez, quien estuvo presto a colaborar con la presente pasantía para la realización total de quien la elabora.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	19
1. OBJETIVOS	21
1.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2. JUSTIFICACION	22
3. MARCO LEGAL	23
3.1 DECRETO 2685 DEL 28 DE DICIEMBRE DE 1999	23
3.2 INFRACCIONES ADUANERAS DE LAS SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA	25
3.2.1 Gravísimas	26
3.2.2 Graves	27
3.2.3 Leves	28
4. PRESENTACION DE LA EMPRESA	30
4.1 ANTECEDENTES	30
4.2 MISIÓN DE LA EMPRESA	32
4.3 VISIÓN DE LA EMPRESA	32
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
4.4.1 Organigrama de la empresa Adalberto Coral Martínez LTDA. SIA	34

4.5	OBLIGACIONES DE UNA SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN	
	ADUANERA	35
5.	FUNCIONES DESARROLLADS DURANTE LA PASANTIA	37
6.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	40
6.1	INDICADORES	41
7.	PASOS PARA EFECTUAR UNA IMPORTACION ORDINARIA	43
8.	DOCUMENTOS NECESARIOS PARA UNA IMPORTACI	46
8.1	DOCUMENTOS QUE DEBE DILIGENCIAR EL EXPORTADOR	46
8.1.1	Factura	46
8.1.2	Lista de empaque	46
8.1.3	Certificado de origen	47
8.1.4	Certificados a que haya lugar	49
8.2	DOCUMENTOS QUE DEBE DILIGENCIAR EL IMPORTADOR	50
8.2.1	Registro o licencia de importación	50
8.2.2	Poder o mandato	50
8.2.3	Certificado de cámara de comercio	50
8.2.4	Número de Identificación tributaria (NIT)	51
8.3	DOCUMENTOS QUE DEBE DILIGENCIAR LA EMPRESA DE	
	TRANSPORTE	51
8.3.1	Carta porte internacional	51
8.3.2	Manifiesto de carga internacional	51
8.4	DOCUMENTOS QUE DEBE DILIGENCIAR LA SIA	52

8.4.1	Declaración andina del valor	52
8.4.2	Declaración de importación	53
9.	ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA	55
9.1	CAPACIDAD DIRECTIVA	55
9.2	CAPACIDAD COMPETITIVA	56
9.3	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	57
9.4	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	57
10.	HOJA DE TRABAJO DEBILIDADES Y FORTALEZAS	59
11.	DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA	60
11.1	ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO	60
11.2	ANALISIS DEL ENTORNO JURÍDICO	60
11.3	ANALISIS DEL ENTORNO SOCIAL	61
11.4	ANALISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	62
11.5	ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	62
12.	HOJA DE TRABAJO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	64
13.	MATRIZ DOFA	65
14.	FORMULACION DE ESTRATEGIAS	66
15.	PROPUESTA	68
15.1	NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	68
15.2	MISIÓN	68
15.3	VISIÓN	69
15.4	VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS	69

15.5 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	70
15.6 CARGOS Y FUNCIONES DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	73
15.7 PLAN PRESUPUESTAL PARA EL AÑO 2003	85
16. CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFIA	90
ANEXOS	91

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro1. Indicadores	41
Cuadro 2. Hoja de trabajo fortalezas y debilidades	59
Cuadro 3. Hoja de trabajo oportunidades y amenazas	64
Cuadro 4. Matriz DOFA	65
Cuadro 5. Plan presupuestal para el funcionamiento de la empresa	86

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Organigrama de la empresa Adalberto Coral Martínez LTDA. SIA.	34
Gráfico 2. Pasos para efectuar una importante ordinaria.	43
Gráfico 3. Nueva estructura organizacional de la empresa Adalberto Coral Martínez Ltda. SIA.	72

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Copia de declaración de importación.	92
Anexo B. Copia de declaración andina del valor en aduana	93
Anexo C. Copia del Registro de importación.	94
Anexo D. Copia del poder o mandato	95
Anexo E. Copia de la carta porte internacional	96
Anexo F. Copia del manifiesto de carga internacional	97
Anexo G. Copia de la factura comercial	98
Anexo H. Copia del certificado de origen	99
Anexo I. Copia de lista de empaque	100
Anexo J. Copia de certificado fitosanitario para nacionalización.	101

GLOSARIO

ADUANA: entidad gubernamental responsable de la evaluación y cobranza de los derechos e impuestos por importaciones y exportaciones, y de la aplicación de otras leyes y reglamentos que se aplican a la importación, tránsito y exportación de artículos.

BULTO: es toda unidad de embalaje independiente y no agrupada de mercancías agrupadas para el transporte. También se considera bulto el contenedor con carga homogénea para un mismo consignatario y amparado en un solo documento de transporte.

CONTROL ADUANERO: es el conjunto de medidas tomadas por la autoridad aduanera con el objeto de asegurar la observancia de las disposiciones aduaneras.

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

DEPOSITO: recinto público o privado habilitado por la DIAN para el almacenamiento de mercancías bajo control aduanero. Para todos los efectos se considera como zona primaria aduanera.

DERECHOS DE ADUANA: son todos los derechos, impuestos, contribuciones, tasas y gravámenes de cualquier clase que se fije o se exija, directa o indirectamente por la importación de mercancías a territorio aduanero nacional o en relación con dicha importación.

DOCUMENTO DE TRANSPORTE: es un termino genérico que comprende el documento terrestre, marítimo, aéreo o ferroviario, que el transportador respectivo entrega como certificación del contrato de transporte y recibo de la mercancía, que Serra entregado al consignatario en el lugar de destino y puede ser objeto de endoso.

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

EXPORTACION: es la salida de mercancías de territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera como exportación a las salidas de mercancías a una zona franca industrial de bienes y servicios.

GRAVAMENES ARANCELARIOS: son los derechos contemplados en el arancel de aduanas.

IMPORTACION: la introducción de mercancías de procedencia extranjera a territorio aduanero nacional. También se considera importación a la introducción de mercancías procedentes de zona franca industrial de bienes y servicios, al resto del territorio aduanero nacional.

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

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

LEVANTE: es el acto por el cual la autoridad aduanera permite a los interesados la disposición de las mercancías.

LISTA DE EMPAQUE: es la relación de las mercancías heterogéneas contenidas en un bulto la lista de empaque puede ser sustituida por la factura.

MERCANCIA: es todo bien clasificable en el arancel de aduanas, susceptible de ser transportado y sujeto a un régimen aduanero.

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

PROCESO DE IMPORTACION: es aquel que inicia con el aviso de llegada del medio de transporte y finaliza con la autorización de levante de la mercancía, previo el pago de los tributos y sanciones, cuando haya lugar a ello.

REGIMEN ADUANERO: es el tratamiento aplicable a las mercancías sometidas a control y vigilancia de autoridad aduanera, mediante el cual se les asigna un destino aduanero específico de acuerdo con las normas vigentes. Los regímenes aduaneros son: Importación, exhortación y tránsito aduanero.

TERRITORIO ADUANERO: demarcación dentro de la cual se aplica la legislación aduanera; cubre todo el territorio nacional incluyendo el espacio acuático y aéreo.

TRANSITO ADUANERO: es el régimen aduanero que permite el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una aduana a otra situada en el territorio aduanero nacional.

TRIBUTOS ADUANEROS: esta expresión comprende los derechos de aduana y el impuesto a las ventas.

VALOR FOB: es el valor de bienes y servicios exportados que figura en la factura y en la declaración aduanera.

VALOR CIF: (Valor de Aduana). Valor que constituye la base sobre la que se aplican los derechos arancelarios; se determina mediante la fórmula.

$$\text{VALOR CIF} = \text{Valor FOB} + \text{flete} + \text{seguro}$$

ZONA PRIMARIA ADUANERA: es aquel lugar del territorio aduanero nacional habilitado por la aduana para la realización de las operaciones materiales de recepción, almacenamiento, movilización de mercancías que entran o salen del país, donde la autoridad aduanera ejerce sin restricciones, su potestad de control y vigilancia.

ZONA SECUNDARIA ADUANERA: es la parte del territorio aduanero nacional que no constituye zona primaria aduanera.

INTRODUCCIÓN

La pasantía para poner en práctica los conocimientos adquiridos de la profesión escogida, permite al estudiante acercarse a la realidad vivencial con la que tratará el futuro profesional dentro de su contexto laboral y social. Se constituye en la base fundamental que permite la visualización de cómo aplicar el conocimiento y formar parte importante en la reconstrucción del tejido organizativo de una empresa o institución.

Este informe permitirá reconocer la realidad de la actual organización en cuanto a las necesidades de un cambio oportuno, que con parámetros de calidad mejorará ostensiblemente la situación actual para beneficio común y productividad mejorada en un nivel determinante y progresivo.

Durante el tiempo que duró la pasantía, se alcanzó a mirar de cerca las dificultades que presentan al desempeñar las funciones con la actual estructura organizacional de la empresa, esto facilitó su identificación y con base en ello se formulará una propuesta viable que contribuya a la eficiencia y desarrollo organizacional.

Este trabajo esta realizado en dos capítulos; en el primero se realiza un informe general acerca de la parte operativa de la empresa, las funciones y actividades desarrolladas durante el periodo que duró la práctica.

Con respecto al segundo capítulo del informe, se ha formulado una propuesta para la actualización organizacional de la empresa ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA. La cual consta de un diagnostico interno y externo de la empresa, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proceso que consistió en recolectar información cualitativa de tal manera que permitió la elaboración de estrategias adecuadas para la misma.

Espero con este informe contribuir de alguna manera al mejoramiento organizacional de la empresa, y satisfacer la necesidad de conocer de quien tome este escrito como una consulta.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Recopilar en un informe aspectos relacionados con la experiencia laboral y la investigación bibliográfica, obtenidos luego de ejecutar la práctica de Comercio Internacional y Mercadeo, en la empresa ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA SIA. De la ciudad de Ipiales.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el funcionamiento operacional de la empresa Adalberto Coral Martínez Ltda. SIA.
- Determinar el procedimiento que utiliza la empresa, para los trámites de intermediación aduanera y otros relacionados con la misma.
- Formular estrategias de actualización organizativa para mejorar los aspectos del sistema de ambientación laboral, distribución de espacios para la recepción, diligenciamiento, control interno y emisión de documentos.

2. JUSTIFICACIÓN

El vivir en una zona fronteriza denominada Zona Económica Especial de Exportación, donde se utilizan los servicios de comercialización en las localidades de Ipiales y Tulcán, hace que se requiera con inmediatez y calidad total los servicios de profesionales en materias relacionadas con el comercio y la administración empresarial.

Es importante recordar y saber que a través del tiempo estas actividades, se han venido realizando de forma tradicional y empírica, por eso es conveniente insertar un modelo de organización que permita el avance de las empresas y del trabajo que ellas producen, elevando de esta forma la calidad de vida del sector y de la comunidad que utiliza sus servicios profesionales, sea en asesoría o manejo directo.

La práctica al interior de la empresa permite vivir y conocer de cerca las debilidades y dificultades de una estructura mal organizada y su funcionamiento, a la vez permite realizar un análisis sobre las ventajas que traería replantear una nueva estructura organizacional, permitiendo formular propuestas que de ser aplicadas contribuirán a su mejoramiento organizacional y por ende, garantizan mayor aceptabilidad por parte de los clientes, y las empresas con las que tienen vínculos laborales.

3. MARCO LEGAL

3.1 DECRETO 2685 DEL 28 DE DICIEMBRE DE 1999.

Artículo 12: INTERMEDIACION ADUANERA. La intermediación aduanera es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las sociedades de intermediación aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y otras operaciones inherentes a dichas actividades.

La intermediación aduanera constituye una actividad auxiliar de la función pública aduanera, sometida a las regulaciones especiales establecidas en el decreto.

Artículo 13: FINALIDAD DE LA INTERMEDIACIÓN ADUANERA. La intermediación aduanera tiene como fin principal colaborar con las autoridades aduaneras en la recta y cumplida aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior, para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás procedimientos o actividades derivadas de los mismos.

Artículo 14: SOCIEDADES DE INTERMEDIACION ADUANERA. Las sociedades de intermediación aduanera son las personas jurídicas autorizadas por la

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer la intermediación aduanera, cuyo objeto social principal es el ejercicio de dicha actividad.

Artículo 15: OBJETO SOCIAL. Las sociedades de intermediación aduanera deberán prever en su estatuto social que la persona jurídica se dedicará principalmente a la actividad de la intermediación aduanera.

Igualmente estas sociedades deberán agregar a su razón o denominación social la expresión “Sociedad de Intermediación Aduanera” o la abreviatura “S.I.A”. Lo previsto en este inciso no se aplica a los almacenes generales de depósito. Bajo ninguna circunstancia las sociedades de intermediación aduanera podrán realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías.

Artículo 16: PATRIMONIO NETO REQUERIDO. (Modificado por el decreto 1232 del 20 de junio de 2001) El patrimonio de las sociedades de intermediación aduanera, establecido en la forma señalada en este artículo, no será inferior a trescientos millones de pesos (\$ 300.000.000). Se exceptúan de este requisito las sociedades que pretendan operar exclusivamente en la jurisdicción de una de las siguientes administraciones de impuestos y aduanas: Cartago, Maicao, Manizales, Rioacha, Turbo, y Valledupar; las cuales deberán acreditar un patrimonio mínimo de cien millones de pesos. (\$100.000.000).

El patrimonio mínimo requerido para las sociedades de intermediación aduanera, que pretendan operar exclusivamente en la jurisdicción de la administración de impuestos y aduanas de Arauca, Inírida, Leticia, Puerto Asís, Puerto Carreño, San Andrés, Tumaco y Yopal será de treinta millones de pesos (\$30.000.000).

Para efectos de establecer el patrimonio requerido, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

a- Al menos el 50% del mismo, deberá estar constituido por el capital pagado, debidamente deducidas las pérdidas acumuladas.

b- No se computaran las valorizaciones.

3.2 INFRACCIONES ADUANERAS DE LAS SOCIEDADES DE INTERMEDIACION ADUANERA Y SANCIONES APLICABLES.

Artículo 485 del decreto 1232 de junio 20 de 2001. Las sociedades de intermediación aduanera y los almacenes generales de depósito cuando actúen como sociedades de intermediación aduanera, serán sancionados por la comisión de las siguientes infracciones aduaneras.

3.2.1 **Gravísimas.**

- Desarrollar, total o parcialmente actividades como sociedad de intermediación aduanera sin estar autorizado ni inscrito para ello.
- Ejercer las actividades de intermediación en jurisdicciones aduaneras donde la sociedad no tenga autorización para actuar o en aquellas donde no se tengan representantes o auxiliares para tales efectos.
- Haber obtenido la autorización como sociedad de intermediación aduanera, utilizando medios irregulares.
- Iniciar actividades antes de la aprobación de la garantía recurrida por las disposiciones legales.
- Permitir que actúen como sus representantes ante la DIAN, personas incursoas en alguna de las causales de inhabilidad y/o incompatibilidad contempladas en el artículo 27 del presente decreto.
- Desarrollar, total o parcialmente, actividades como sociedad de intermediación aduanera, estando en vigencia una sanción de suspensión, o habiendo sido cancelada su autorización e inscripción.

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

3.2.2 Graves.

- Modificar, estando vigente su autorización el objeto social principal de la persona jurídica o la responsabilidad de sus representantes.
- Dar lugar a que como consecuencia directa de su actuación, se produzca el abandono o decomiso de una mercancía.
- Anunciarse por cualquier medio, como sociedad de intermediación aduanera, sin haber obtenido la correspondiente autorización e inscripción.
- No mantener o no adecuar los requisitos y condiciones en virtud de los cuales se les otorgó la autorización.
- No informar a la autoridad aduanera sobre los excesos o las diferencias de mercancías encontradas con ocasión del reconocimiento físico de las mismas.

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

La sanción aplicable será, una multa de 30 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del Estado, se podrá imponer sustitución de la sanción de multa, sanción de suspensión hasta por un mes, de la respectiva autorización.

3.2.3 Leves.

- No expedir los carnets que identifican a sus representantes y auxiliares ante la DIAN, expedirlos sin las características establecidas por la DIAN, utilizarlos indebidamente o no destruirlos, una vez quede en firme el acto administrativo de autorización o renovación, o aquel mediante el cual se haya impuesto sanción de suspensión o cancelación de la autorización como sociedad de intermediación aduanera.
- No informar dentro de los tres días hábiles siguientes a que se produzca el hecho, vía fax o correo electrónico y por correo certificado a la dependencia competente de la DIAN, sobre la desvinculación y retiro de las personas que se encuentren inscritas para representar a la sociedad y para actuar ante la DIAN.

- No expedir copia de los documentos soporte que conserve en su archivo a solicitud del importador o exportador que lo requiera.
- No entregarle a los importadores y exportadores los documentos soporte correspondientes a los tramites en los cuales hayan actuado como declarantes, dentro de los 30 días siguientes a la ejecutoria del acto administrativo que imponga la sanción de cancelación de su autorización como sociedad de intermediación aduanera, o cuando se disuelva la sociedad, en los términos previstos en el código de comercio.
- Ejercer la actividad de intermediación aduanera cuando existan indicios suficientes de que su actuación podría conllevar el desconocimiento de cualquier norma aduanera, tributaria o cambiaria.
- Utilizar un código de registro diferente al designado a la sociedad de intermediación aduanera, para adelantar trámites, o refrendar documentos ante la DIAN.

La sanción aplicable será, una multa equivalente a 7 salarios mínimos legales mensuales vigentes por cada infracción.

4. PRESENTACION DE LA EMPRESA

4.1 ANTECEDENTES

ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA. Inició como ADALBERTO CORAL MARTINEZ E HIJOS LTDA, Desde su fundación en 1974, ha actuado conforme a los más elevados principios de ética comercial, profesional, orientando sus actividades a la prestación de servicios en el campo del comercio internacional.

La empresa comenzó con actividades que cubrían, en su momento, las necesidades del mercado, desarrollando el agenciamiento aduanero en Colombia. A su vez prestaba servicios de asesorías a comerciantes en los campos arancelarios, de fletes y seguros, servía como embarcador de las exportaciones que por ese entonces realizaba el país.

Una nueva legislación promulgada por el Gobierno Colombiano a inicios de la década de los 90 obligó a la creación de distintas empresas para poder prestar los servicios propios de la cadena del comercio internacional, La empresa dedicada al servicio de la Intermediación Aduanera se denomina desde entonces **ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA.**

Desde su fundación, la firma ha tenido como objetivo fundamental, la prestación de un servicio de alta calidad que satisfaga todas las expectativas de sus clientes. Hoy en día la empresa cuenta con importantes clientes dedicados a comercializar productos extranjeros en distintas partes del país; uno de ellos es la firma JHON RESTREPO CIA S.A.

Esta empresa está ubicada en Medellín (Antioquia), es el importador autorizado de bombillas, crema lava vajillas marca LAVA, atún marca: ATUNETE, sardina en salsa marca: BUEN GUSTO.

C.I. COTOPAXI COLOMBIA S.A. Empresa importadora y cliente de ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA, es una organización dedicada a comercializar en el país productos de origen vegetal como: madera contrachapada, tableros de fibra, tableros aglomerados y tablillas de madera aserrada.

CORALSA LTDA. Comercializadora internacional que aprovecha las bondades de la ley de fronteras para comercializar productos de la canasta familiar en el departamento de Nariño, ha constituido importantes alianzas con empresas ecuatorianas como: La Fabril S.A, Industria Alimenticia Oriental, y Negocios Industriales Real NIRSA.

4.2 MISION DE LA EMPRESA

Constituida y organizada legalmente, dedicada a la agilización y tramitación de operaciones de importación, exportación, transito aduanero y cualquier operación inherente a esta actividad. Contamos con personal capacitado, actualizado y experimentado en materia de legislación y normas aduaneras con el fin de colaborar con las autoridades y con nuestro cliente para el adecuado desarrollo de las actividades de intermediación y tramitación de documentos.

4.3 VISION DE LA EMPRESA

Como empresa situada en zona de frontera se compromete a orientar sus esfuerzos hacia el conocimiento de los problemas propios de la región y la búsqueda de soluciones con criterio de responsabilidad, siendo propio de esta empresa la formación de actitudes y valores necesarios para el desarrollo de soluciones, practicas encaminadas a agilizar la tramitación y elaboración bajo los parámetros de importaciones, exportaciones, responsabilidad y eficacia.

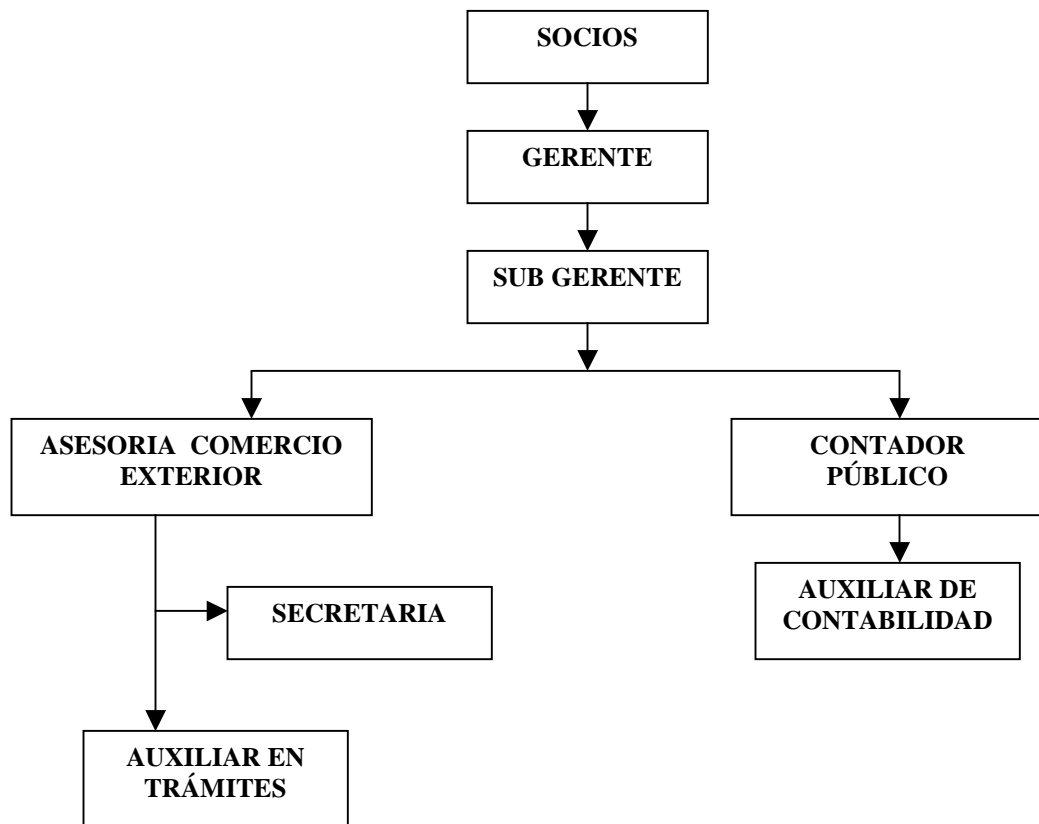
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la estructura organizacional de la empresa ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA. se presenta muy simplificada, con un manejo de tipo familiar, donde no se define la línea de mando y la distribución de departamentos

o secciones que debe tener cada área funcional de una empresa de tal magnitud, por esta razón se presenta en muchos de los cargos dualidad de funciones o también existe personal que realiza funciones que no le corresponde, especialmente en la parte de tramitología de importación y exportación de mercancías, diligencias ante las entidades correspondientes, diligencias ante las entidades financieras, entre otras, que hace que un funcionario cumpla mas obligaciones que otro.

4.4.1 Organigrama de la empresa Adalberto Coral Martínez LTDA. SIA.

Gráfico 1. Organigrama de la empresa Adalberto Coral Martínez LTDA. SIA



4.5 OBLIGACIONES DE UNA SOCIEDAD DE INTERMEDIACION ADUANERA

- Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y transito aduanero; en la forma, oportuna y medios señalados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en el decreto 2685 de 1999.
- Tener al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación, transito aduanero, todos los documentos soporte requeridos para amparar las mercancías.
- Conservar a disposición de la autoridad aduanera durante un periodo de cinco años los documentos originales de importación, exportación o de transito aduanero; y los recibos oficiales de pago en bancos y demás documentos soporte.
- Contar con los equipos e infraestructura de computación, informática y comunicaciones y garantizar la actualización tecnológica requerida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para la presentación y transmisión electrónica de las declaraciones relativas a los regímenes aduaneros y los documentos e información que dicha entidad determine.

- Iniciar actividades solo después de aprobada la garantía requerida por las disposiciones legales.

5. FUNCIONES DESARROLLADAS DURANTE LA PASANTIA

- **RECEPCION DE DOCUMENTOS**

Consiste en recibir y revisar los documentos necesarios para adelantar el trámite de importación o exportación ante las diferentes entidades del Estado.

- **CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS**

Se refiere a organizar y archivar los documentos originales que fueron utilizados para nacionalizar o exportar una mercancía, esta documentación debe estar a disposición de la autoridad aduanera según lo exige la norma. Además se debe enviar al cliente una copia de documentos utilizados en la operación.

- **SISTEMATIZACION DE DOCUMENTOS**

Una vez nacionalizado la mercancía, los documentos que están a disposición de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales también deben ser ingresados al sistema. Esto con el fin de mejorar el control interno de la documentación.

- **TRAMITE DE DOCUMENTOS Y NACIONALIZACION DE MERCANCIAS**

Esta función tiene que ver con la solicitud de los diferentes certificados a que haya lugar para la importación de mercancías (ICA, SANIDAD PORTUARIA, y demas entidades afines).

- ACTUALIZACION DE LEGISLACION ADUANERA

Al iniciar el año 2003, la normatividad aduanera y tributaria tuvo modificaciones; para lo cual, era necesario realizar las respectivas consultas e investigaciones para que la SIA no se viera perjudicada al momento de aplicar una norma que ya había sido modificada y no la conocía; por eso se creó esta función, que se cumplió sin tener contratiempos ni dificultades, ya que contaba con herramientas importantes como Internet, también se realizaba consultas directas a los funcionarios de la DIAN, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y además entidades relacionadas con el comercio exterior.

- ASESORIA EN COMERCIO EXTERIOR

Las funciones antes mencionadas debían realizarse con agilidad, inmediatez, oportunidad y exactitud por que los usuarios del servicio de intermediación aduanera no cuentan con la disponibilidad de tiempo como en otras empresas. Aunque durante el periodo que duró la práctica se presentaron algunos problemas típicos del cargo, los cuales exigían la toma de decisiones con rapidez y precisión.

- Retraso en los documentos requeridos para una importación de mercancías.

- Deficiencia en el diligenciamiento de los documentos necesarios para la importación.

- Accidentes en la vía y daños en la mercancía.
- Robos del cargamento.
- Errores en la transcripción de documentos internos
- Dualidad de funciones desempeñadas al interior de la empresa.

6. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

En el momento en que me vinculé a la empresa ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA SIA, me asignaron el cargo de auxiliar del asesor en comercio exterior, quien inicialmente me designó la función de controlar internamente los documentos que habían sido utilizados en una importación de mercancías. Una vez desarrolladas estas funciones el jefe inmediato a quien le dieron una incapacidad durante tres meses, me encomendó las funciones que él venía desempeñando, las cuales consistían en asesorar, diligenciar y tramitar operaciones de comercio exterior.

En el tiempo que estuve a cargo de la sección de asesoría, la empresa comercializadora internacional CORALSA LTDA, cliente de ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA SIA había firmado dos nuevas alianzas con importantes Consorcios Ecuatorianos y necesitaban las indicaciones en cuanto a requisitos y normatividad vigente aplicable a los productos que estaban en proceso de importación, esta fue una de las actividades mas importante ejecutada durante la practica empresarial, con la colaboración del asesor principal.

6.1 INDICADORES

Cuadro 1. Indicadores.

IMPORTADOR	CLASE DE MERCACIA	No. Imp.
C.I. COTOPAXI COLOMBIA	Tableros de madera contrachapada, aglomerados y fibra.	57
CORALSA LTDA.	Manteca, aceite, margarinas, jabones, pastas, salsas, palillos y harinas.	43
JHON RESTREPO CIA S.A.	Crema lava vajillas, bombillas, atún y sardina.	31
DISTRICONDOR S.A.	Tableros de madera contrachapada y tablillas de madera aserrada.	6
	TOTAL IMPORTACIONES	137

En el mes de Enero se organizó junto con el Dr. Laureano Gómez, Inspector de la División de Servicio al Comercio Exterior de la DIAN, un curso de capacitación, que duró tres meses y consistió en la actualización y manejo de documentos para importación y exportación, este curso se dirigió especialmente a todo el personal de la SIA; sin embargo el personal de otras empresas del Grupo CORALSA decidieron hacer parte de la capacitación.

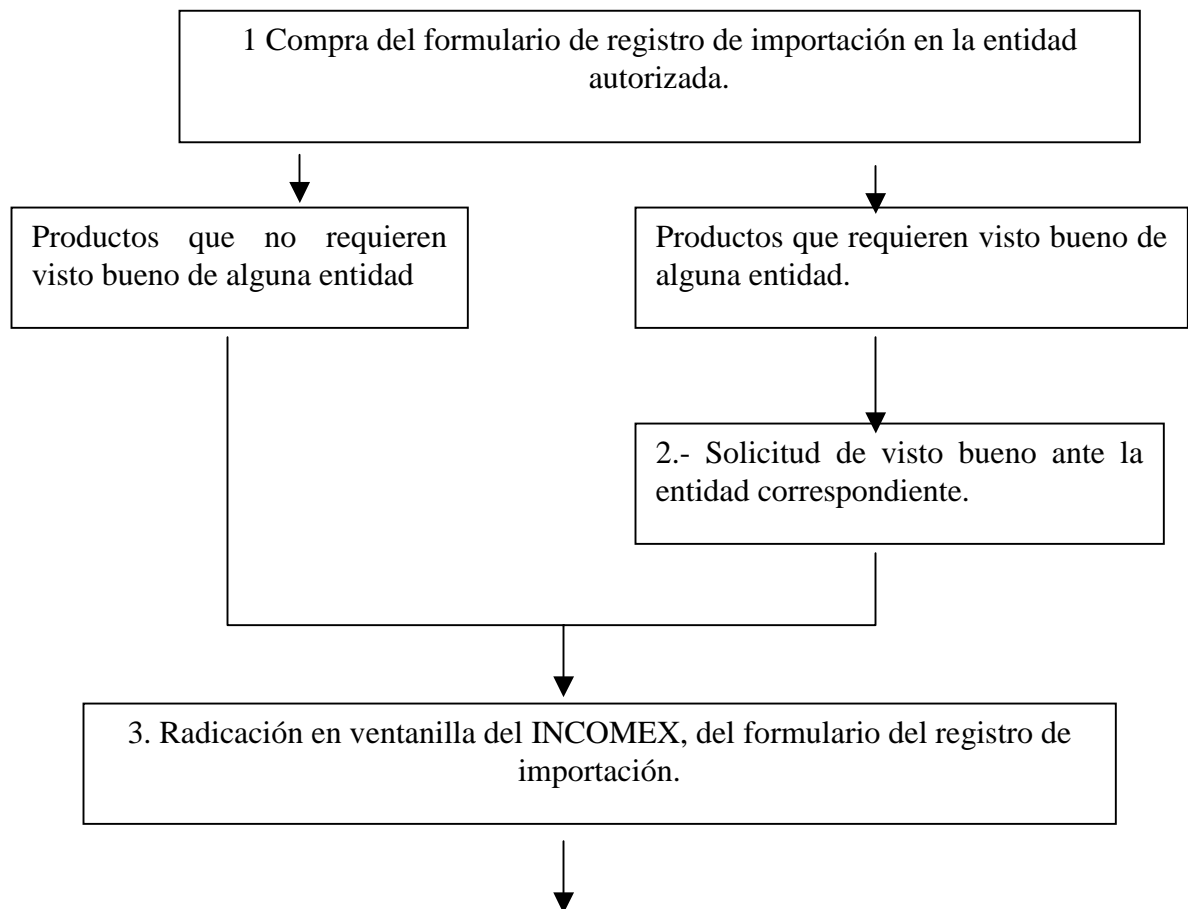
Otra actividad realizada dentro de la práctica en la empresa fue el interés por capacitar y actualizar al personal sobre el manejo de herramientas de consulta

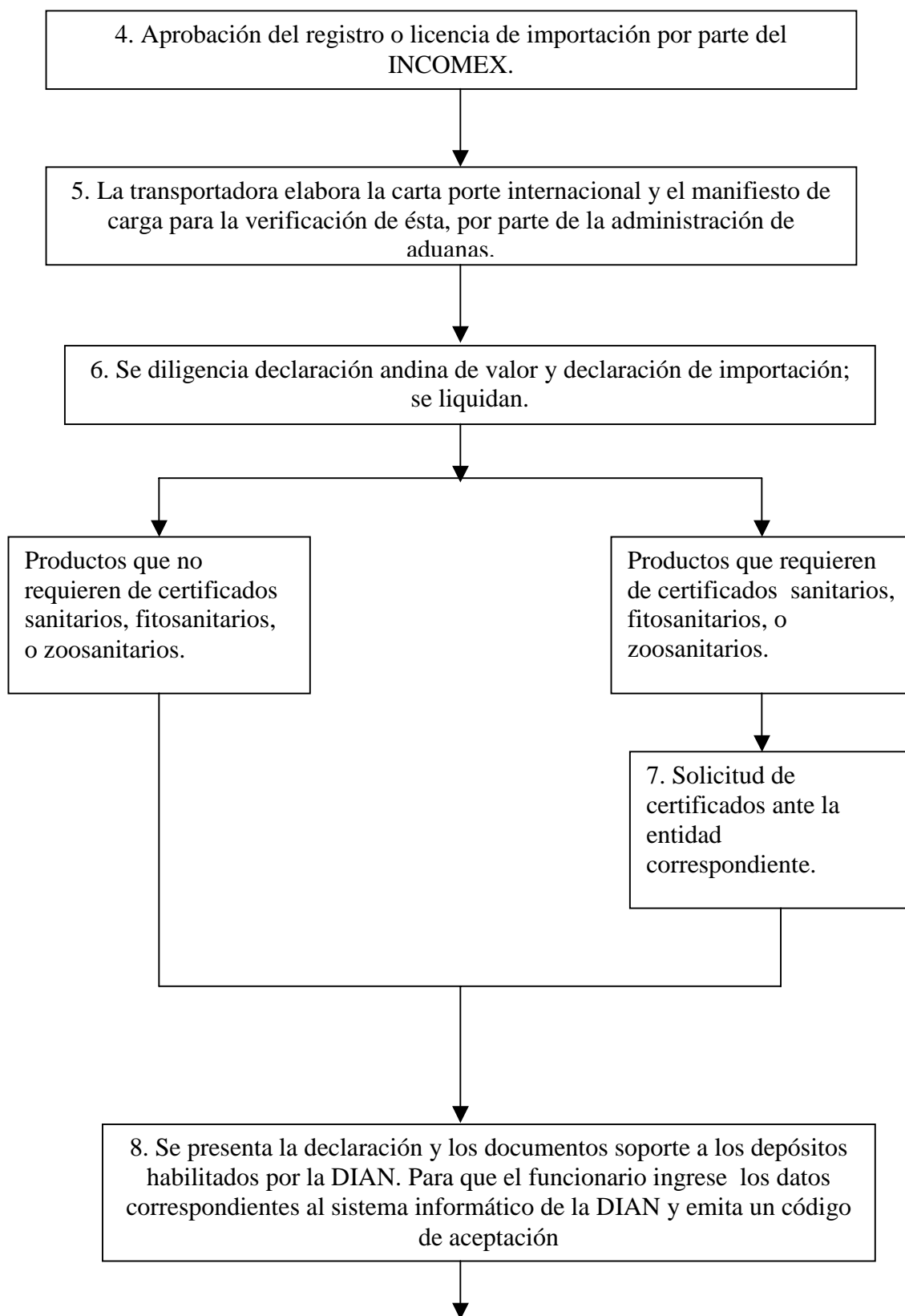
como Internet. Esta actividad fue de gran importancia, puesto que los integrantes de la empresa habían obtenido capacitación de bajo nivel sobre el tema. Y la Instrucción que se les suministró colaboró a un mejor desempeño laboral, teniendo en cuenta que a través de este medio de consulta lograron obtener facilidad para acceder a nuevas normas a favor de la empresa. Esta capacitación se realizaba esporádicamente, en horas no laborales, pero se desarrollo durante todo el periodo que duró la pasantía, teniendo en cuenta que cuando esta inició la empresa realizó un contrato para adquirir el servicio de Internet. La capacitación se dirigió a todo el personal de la SIA.

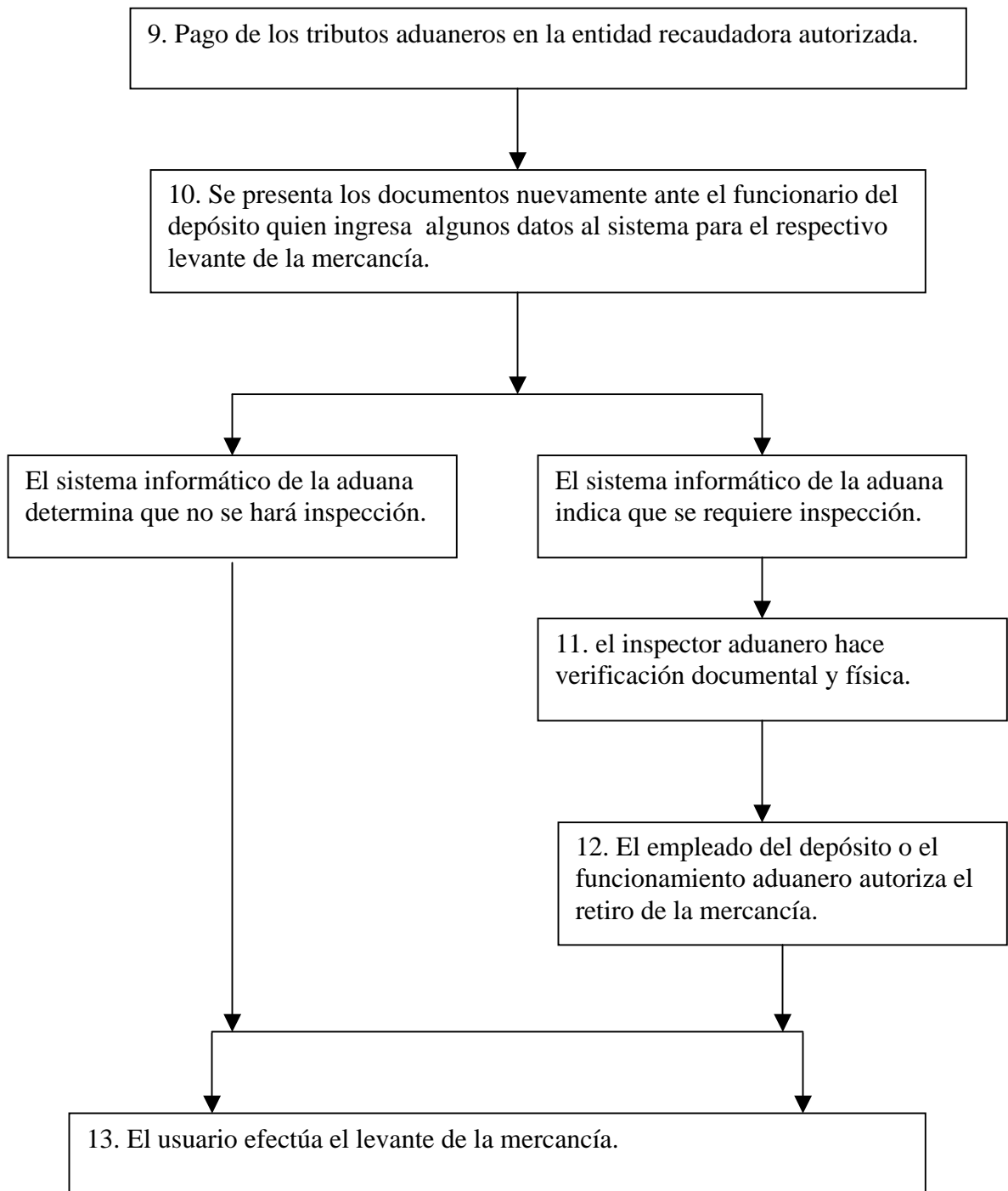
7. PASOS PARA EFECTUAR UNA IMPORTACIÓN ORDINARIA

Para obtener la libre disponibilidad de la mercancía se siguen básicamente los siguientes pasos: Se inicia con la obtención del registro o licencia de importación, pago de la importación (reembolso) auto declaración de importación y pago de los tributos aduaneros y por último, autorización de la aduana (previa inspección de la mercancía en los casos que esta entidad lo determine) para el levante o retiro de la mercancía.

Gráfico 2. Pasos para efectuar una importante ordinaria







8. DOCUMENTOS NECESARIOS PARA IMPORTACIÓN ORDINARIA DE MERCANCIAS

8.1 DOCUMENTOS QUE DEBE DILIGENCIAR EL EXPORTADOR

8.1.1 Factura. Se refiere al documento que expide el vendedor de la mercancía, donde se puede verificar el contrato de compraventa.

Una factura legal reconocida por la DIAN, cumple las siguientes especificaciones:

- Numeración pre impresa.
- Razón social, Nit, RUC, domicilio, dirección, teléfono e-mail.
- Nombre o razón social del cliente o importador.
- Término de negociación.
- Valor de la mercancía.
- La validez de la factura para un proceso de importaciones es de 180 días (seis meses).

8.1.2 Lista de empaque. Es la relación de las mercancías heterogéneas contenidas en un bulto, en este documento deben constar datos generales, como el nombre, la dirección y teléfono del exportador; datos del importador, también

debe especificar la clase de empaque del producto, sus dimensiones, peso neto y peso bruto de la mercancía.

La lista de empaque puede ser sustituida por la factura.

8.1.3 Certificado de origen. Documento reglamentado por la decisión 416 del 30 de julio de 1997 de la comisión de la Comunidad Andina de Naciones, la cual decide adoptar normas especiales para la calificación y certificación del origen del Universo de las mercancías comprendidas en la nomenclatura de la CAN, (NANDINA) aplicables al comercio y al mercado ampliado de los países miembros del Acuerdo de Cartagena.

El certificado de origen tiene como fin primordial, evitar pagar gravamen, en los productos provenientes u originarios de la CAN. Se entiende por originario todo producto, material o mercancía que cumpla con los criterios para la calificación del origen, las materias primas, los productos intermedios y las partes y piezas incorporadas en la elaboración de mercancías. Según las anteriores definiciones las mercancías deben ser clasificadas en los siguientes literales.

a- Los productos integrales producidos en un país miembro, con materia prima originaria de ese mismo país.

b- Productos elaborados totalmente en un país miembro, con materia prima originaria de otro país miembro de la CAN.

c- Cuando las mercancías cumplen con los requisitos específicos de origen, establecidos en el artículo 113 del Acuerdo de Cartagena. Los que prevalecerán sobre los demás criterios que establecen la decisión 416.

d- Las mercancías que no tienen fijado requisitos específicos de Origen, cuando resulten de un proceso de ensamblaje o montaje siempre que en su elaboración se utilicen materiales originarios del territorio de los países miembros y el valor CIF de los materiales no originarios no exceda el 50% del valor FOB de exportación de productos en el caso de Colombia, Perú y Venezuela; y el 60% del valor FOB de exportación del producto en el caso de Bolivia y Ecuador.

e- Las mercancías producidas en un país miembro de la CAN, con materias primas provenientes de terceros países.

f- Las mercancías que no se les ha fijado requisitos específicos de origen.

¿QUIÉN EXPIDE LA CERTIFICACIÓN DE ORIGEN?

EN ECUADOR. La Cámara de Comercio.

EN COLOMBIA. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a excepción de productos como el café, cuyos certificados son expedidos por la DIAN.

Como requisito fundamental para la expedición de este certificado, es la factura, por lo tanto, el exportador o proveedor debe diligenciar la factura y luego el Certificado de Origen, con esto la fecha del certificado de origen debe ser la misma de la factura o posterior a ella. Este documento tiene validez 180 días.

8.1.4 certificados a que haya lugar: Certificados expedidos por la entidad encargada en Ecuador y dependiendo del producto, ejemplo, madera o productos que contengan materias primas de origen vegetal, requieren de certificados fitosanitarios y en el Ecuador lo expide el SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria).

- PRODUCTOS DE CONSUMO HUMANO PERECEDEROS Y NO PERECEDEROS. (las mercancías perecedoras, entran a bodegas autorizadas por la DIAN por espacio de 1 o 2 horas, y la no perecedoras por espacio de dos meses, para el levante)
- ENLATADOS → CERTIFICADO ICTIOSANITARIO (Emite entidad ecuatoriana).

- PASTAS → CERTIFICADO SANITARIO
- MATERIAS PRIMAS DE ORIGEN ANIMAL: CERTIFICADO ZOOSANITARIO.
- FRUTAS (PERECEDEROS) → CERTIFICADO QUE LO EXPIDE EL ICA.

8.2 DOCUMENTOS QUE DEBE DILIGENCIAR EL IMPORTADOR

8.2.1 Registro o licencia de importación. Es un documento que lo diligencia el importador, y su aceptación es emitida por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en el cual figuran datos generales del importador, clase de mercancía, cantidad, flete y el seguro que paga dicha mercancía.

8.2.2 Poder o mandato. Es un documento mediante el cual el importador autoriza a la sociedad de intermediación aduanera, la representación ante las entidades estatales, presentar declaraciones de importación, de valor, pago de tributos aduaneros, tramite de certificados entre otros.

8.2.3 Certificado de cámara de comercio. Para verificar la legalidad de la empresa (persona jurídica) o persona natural, verificar el domicilio del importador,

teléfonos y demás. Estos datos consignados en los certificados de Cámara de Comercio se toman para diligenciar la declaración de importación.

8.2.4 Número de identificación tributario (NIT).

8.3 DOCUMENTOS QUE DEBE DILIGENCIAR LA EMPRESA DE TRANSPORTE

8.3.1 Carta porte internacional. El formato de una CPI, es avalado por la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC). La CPI es un documento que emite la empresa de transporte, el cual abarca datos globales de la mercancía como: costo de flete, peso neto, peso bruto de la mercancía, valor FOB de la mercancía, datos del exportador, datos del importador.

8.3.2 Manifiesto de carga internacional. Otro documento que debe emitir la empresa de transporte y también su formato es avalado por la JUNAC, aquí la empresa debe especificar la mercancía que contiene cada vehículo, datos del conductor y del vehículo (placa, motor, modelo, marca) por cada vehículo la empresa debe expedir un manifiesto internacional de carga.

8.4 DOCUMENTOS QUE DEBE DILIGENCIAR LA SOCIEDAD DE INTERMEDIACIÓN ADUANERA

8.4.1 Declaración andina del valor. La declaración andina del valor contiene la información relativa a la transacción comercial referida a las mercancías importadas, así como el detalle de los elementos integrantes del valor en aduana para dichas mercancías. Puede presentarse electrónicamente o en forma manual, consta de dos hojas principales y una adicional, así:

- Datos generales
- Descripción de la mercancía
- Intermediaciones
- Condiciones de transacción

El valor en aduana lo determina la DIAN, utilizando uno de los 7 métodos para valorar mercancía.

- Transacción pagada o por pagar
- Valor de transacción de mercancías idénticas
- Valor de transacción de mercancías similares
- Valor deductivo
- Valor reconstruido

- Valor unitario
- Valor de último recurso

8.4.2 Declaración de importación. El importador esta obligado a declarar sobre las mercancías que desea introducir a un país, para ello debe recurrir a una oficina de intermediación. La SIA, es la encargada de verificar los datos necesarios para la tramitología aduanera. Los pagos de gravámenes y tributos aduaneros de las declaraciones de importación que deben ser presentadas ante una entidad financiera, banco o corporación, en convenio con la DIAN.

Una declaración de importación puede presentarse:

- En forma anticipada, 15 días antes de llegar la mercancía a territorio nacional.
- Dentro del termino de almacenamiento, que corresponde a dos meses siguientes a la fecha de llegada de la mercancía a territorio nacional.

La DIAN no puede aceptar una declaración de importación cuando suceda uno de los siguientes casos:

- Cuando se haya vencido el termino de permanencia de la mercancía en el deposito.

- Cuando la declaración se presente en lugar diferente a la jurisdicción aduanera donde se encuentre la mercancía.
- Cuando la liquidación de los tributos aduaneros sea diferente a la efectuada por la DIAN a través del sistema informático.
- Cuando la declaración no este correctamente diligenciada.
- Cuando la mercancía no está amparada por los documentos soporte.

La DIAN, puede determinar la practica de la inspección aduanera documentada o física de la mercancía dentro del proceso de importación, así, el declarante está obligado a entregar a la administración los originales de los documentos soporte, también se procederá a la inspección por solicitud escrita del declarante.

EL LEVANTE: Es el acto por el cual la aduana, permite a los interesados el retiro y disposición de mercancías que son el objeto de despacho. Para conceder el levante de la mercancía, la autoridad verificará que su importación este precedida de licencia o registro cuando la norma sobre la materia lo exija.

9. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA

9.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

- **IMAGEN CORPORATIVA:** Es una fortaleza mayor, ya que la empresa tiene reconocimiento por la calidad en su servicio, la ética profesional con la que trabaja y el buen nombre que se ha ganado por la trayectoria en el mercado y la experiencia en el ramo de la intermediación aduanera.
- **FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Es una debilidad mayor, por que es una empresa que desde sus inicios ha sido representada por su fundador, nunca ha dado la oportunidad a otras personas para que se encarguen de la dirección empresarial.
- **CAPACIDAD DE GESTION PARA OBTENER NUEVOS CLIENTES:** A raíz de la mala estructuración empresarial, se ha formado un estancamiento en el desarrollo y la preocupación por buscar medios para atraer nuevos clientes. Por eso se cataloga como una debilidad mayor.
- **HABILIDAD DE RESPUESTA PARA LA TECNOLOGIA CAMBIANTE:** Como es una empresa que ha logrado el reconocimiento en el mercado a través de conocimientos empíricos, nunca se ha preocupado por la modernización con

base a nuevas tecnologías que pueden agilizar el proceso operativo y hacer de esta una empresa mas eficiente. Debilidad mayor.

9.2 CAPACIDAD COMPETITIVA

- **PORTAFOLIO DE SERVICIOS:** La trayectoria y experiencia que ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA SIA tiene en el mercado, ha logrado que ofrezca a sus clientes un portafolio de servicios respaldado por la calidad y ética con que trabaja; por lo tanto es una fortaleza mayor respecto a otras SIAs que funcionan en el Municipio de Ipiales.
- **CALIDAD DEL SERVICIO:** Es una fortaleza mayor, por que el personal que labora en la empresa se encarga de prestar un servicio de calidad, dejando satisfecho al cliente, por que actúa con ética profesional y responsabilidad en su trabajo.
- **INFRAESTRUCTURA:** Una organización se crea para lograr determinados objetivos mediante el trabajo humano, pero, para estos objetivos también se necesitan recursos materiales como: Tecnología, equipos, maquinaria e instalaciones físicas. La empresa cuenta con poca tecnología, y el estado de su infraestructura es incompleto, pues el espacio y los equipos no son suficientes para que los empleados desempeñen sus actividades con comodidad. Por lo tanto

es catalogada como una debilidad mayor de la empresa ya que un ambiente de trabajo saludable mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización y aumenta su eficiencia.

9.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- **SISTEMAS DE COMUNICACIÓN:** En cuanto a las comunicaciones la empresa se encuentra en un nivel favorable, por que los equipos fijos y celulares con que cuenta le permiten estar en frecuente comunicación con sus clientes. Fortaleza media.
- **APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA:** La aplicación de tecnología en la empresa es deficiente, los procesos se tardan por la falta de elementos modernos que ejecutan con rapidez el trabajo. Debilidad mayor.

9.4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

- **SEGURIDAD LABORAL.** La empresa ofrece un alto grado de estabilidad laboral a sus empleados, pues actualmente la persona que menos tiempo lleva trabajando ha permanecido 8 años, y el promedio de duración es de 20 años. Esta es una fortaleza mayor puesto que se genera tranquilidad al trabajador.

- **TALENTO O CONOCIMIENTO LABORAL:** La preparación académica de los trabajadores no es inapreciable; sin embargo, se requiere de preparación para el diligenciamiento y trámite de documentos para una importación o exportación y cualquier actividad inherente. Los conocimientos que actualmente tiene el personal y la experiencia que la seguridad laboral le permite, han logrado que desarrollen las funciones de acuerdo a las exigencias de la empresa. Es una fortaleza menor.
- **NIVEL MOTIVACIONAL:** Existe deficiencia motivacional en el sentido de auto desarrollo académico, o rotación de cargos por lo tanto se cataloga como una debilidad empresarial de carácter mayor.

**10. HOJA DE TRABAJO
FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Cuadro 2. Hoja de trabajo fortalezas y debilidades.

CAPACIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
CAPACIDAD DIRECTIVA. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen corporativa. ▪ No existe flexibilidad en la estructura organizacional. ▪ Capacidad de gestión para obtener nuevos clientes. ▪ Habilidad de respuesta para la tecnología cambiante. 	X		X	
CAPACIDAD COMPETITIVA. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portafolio de servicios. ▪ Calidad del servicio. ▪ Infraestructura. 	X	X	X	
CAPACIDAD TECNOLOGICA. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de Comunicación. ▪ Aplicación de tecnología informática. 		X	X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad laboral. ▪ Talento o conocimiento laboral. ▪ Nivel motivacional. 	X	X	X	

11. DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA

11.1 ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO

- **POLITICAS PROTECCIONISTAS A LA PRODUCCION NACIONAL:** La reducción de las importaciones a raíz de las políticas de proteccionismo a la producción nacional que está aplicando el gobierno a los productos foráneos. Es una amenaza mayor debido a que la actividad principal de la empresa son las importaciones, el trámite de exportaciones ha descendido considerablemente por que el servicio de almacenamiento de las mercancías que estaban en proceso de exportación debía ser cancelado por el cliente, para lo cual la competencia ofreció mayores ventajas.

11.2 ANALISIS DEL ENTORNO JURIDICO

- **REGLAMENTACION DE LAS ZEEE:** La ubicación de la empresa en Zona especial económica de exportación es una oportunidad mayor, por que le permite ampliar la cobertura en el servicio de exportaciones, ya que las empresas constituidas en ZEEE deben designar el noventa por ciento de su producción a mercados extranjeros según lo ha designado la norma.

- **REGIMEN SANCIONATORIO PARA SIAS:** En el decreto 2685 del 28 de diciembre de 1999, se estableció un nuevo régimen de sanciones tanto para las sociedades de intermediación como para depósitos habilitados y empresas de transporte. Las sanciones establecidas por la DIAN son clasificadas como leves, graves y gravísimas; que van desde el pago de dineros hasta la suspensión y cancelación de la licencia de funcionamiento. Por lo tanto, es una amenaza mayor para la empresa. Cabe aclarar que hasta el momento la empresa ha cumplido con las exigencias de las normas lo que ha evitado este tipo de sanciones.
- **DESINFORMACION DE NORMAS LEGALES:** Se considera como una amenaza mayor, a la falta de información de las nuevas disposiciones y normas legales emitidas por el gobierno y la DIAN, por que los cambios o modificaciones a que tiene lugar una norma o documento llegan con retardo a la ciudad, ocasionando errores.

11.3 ANALISIS DEL ENTORNO SOCIAL

- **INSEGURIDAD VIAL PARA TRANSPORTE DE MERCANCIAS:** Debido a la crisis por la cual está atravesando el país, la empresa así como todas las empresas en general, enfrentan una amenaza mayor, pues se encuentran expuestas a la inseguridad, violencia, secuestro, entre otras. En la mayoría de los casos puede encaminar a la empresa al retraso de sus operaciones.

11.4 ANALISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

- **INNOVACION TECNOLÓGICA:** Los adelantos tecnológicos son una oportunidad mayor para la empresa siempre y cuando esta acceda a ellos, para aprovechar las ventajas que los adelantos tecnológicos ofrecen en un proceso operativo y administrativo empresarial.
- **RECURSO HUMANO ALTAMENTE CALIFICADO:** La existencia de instituciones educativas con personal altamente calificado y profesionales particulares, es una oportunidad mayor para la empresa por que le permite vincular y desarrollar actividades internas de capacitación al personal; o también facilitar la capacitación externa y alcanzar mayor rendimiento laboral.

11.5 ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

- **COMPETENCIA:** Con relación a la competencia, se presentan diferentes casos, en donde la empresa se ha mirado favorecida; lo mas común es la proliferación de errores en el diligenciamiento y tramite de la documentación por parte de los competidores. Por otro lado se presenta la evasión de impuestos al realizar liquidaciones no acordes con la realidad violando muchas de las normas. Esto hace que sea una oportunidad mayor para la empresa por que el cliente

analiza esta situación y selecciona la empresa por sus referencias e imagen que por muchos años ha mantenido.

- TARIFAS (PRECIOS POR LA PRESTACION DEL SERVICIO): Es una oportunidad mayor, por que las tarifas establecidas en la empresa son menores con relación a las establecidas por la competencia. Por otro lado la garantía y respaldo que ofrece la empresa por el servicio prestado.

12. HOJA DE TRABAJO

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Cuadro 3. Hoja de Trabajo oportunidades y amenazas

ANALISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impuesto a las ventas. 			X	
ANALISIS DEL ENTORNO JURIDICO. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamentación de las ZEEE. ▪ Régimen sancionatorio para las SIAs. ▪ Desinformación de las normas legales. 	X		X	X
ANALISIS DEL ENTORNO SOCIAL. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inseguridad vial para el transporte de mercancías. 			X	
ANALISIS DEL ENTORNO TECNOLOGICO <ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica • Recurso humano altamente calificado. 	X			
ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia ▪ Tarifas del servicio de intermediación aduanera. 	X			

13 .MATRIZ DOFA

Cuadro 4. Matriz Dofa.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe flexibilidad en la estructura organizacional. ▪ No existe interés por la gestión para conseguir nuevos clientes. ▪ La empresa no tiene habilidad para responder a los cambios tecnológicos. ▪ La infraestructura con que cuenta no es la más adecuada para la empresa. ▪ No existe ninguna clase de motivación para los integrantes de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La ubicación de la empresa en ZEEE. ▪ Los adelantos tecnológicos en el país, y la facilidad con que la empresa puede acceder a ellos. ▪ La alta calificación de personal que existe en la región. ▪ Competencia. ▪ Altas tarifas del servicio de intermediación aduanera que ofrece la competencia.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adalberto Coral Martínez cuenta con buena imagen corporativa. ▪ La empresa ofrece un servicio de calidad y respaldo. ▪ El portafolio de servicios que ofrece ACM Ltda. SIA es acorde con las necesidades del cliente. ▪ Cuenta con amplio sistema de comunicación. ▪ La seguridad laboral que le proporciona la empresa a sus trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El impuesto a las ventas con el cual están grabando más productos. ▪ El régimen sancionatorio para las SIAS, impuesto por el gobierno y la DIAN. ▪ La inseguridad vial en el país para el transporte de mercancías. ▪ Desinformación de las nuevas disposiciones y normas legales aduaneras y tributarias.

14. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

- Estrategia de Marketing. Conservar la demanda entre los clientes actuales, manteniendo la satisfacción y garantizándoles el cumplimiento y la calidad en el servicio.
- Estrategia de Marketing: Aprovechar el reconocimiento que ha logrado la empresa para recuperar clientes antiguos, o captar clientes de la competencia, mediante la diferenciación del servicio, resaltando los beneficios y atributos que posee; el servicio se puede dar a conocer a través de medios de comunicación como radio, televisión y prensa en donde se de a conocer la experiencia que tiene la empresa en actividades de comercio exterior.
- Establecer un acuerdo con bodegas Alandino Ltda, para ofrecerle al cliente el servicio gratuito de almacenamiento de mercancías para exportación; teniendo en cuenta que las mercancías destinadas a mercados extranjeros (Ecuador), deben ser almacenadas en un depósito habilitado durante el tiempo que dure el trámite de exportación que en realidad es muy corto.

- Implantar un mecanismo de revisoría y control exhaustivo de documentos, con el fin de evitar el riesgo de errores que pueden cometerse en la transcripción de un documento.

- Estrategia organizacional. Efectuar la rotación de cargos, con el propósito de identificar las capacidades de los empleados en cada cargo desempeñado, y emplearlos en la sección en la cual tengan mayor rendimiento.

- Desarrollar un plan de capacitación para los integrantes de la empresa; a través de la contratación de personal capacitado en diferentes áreas como: derecho aduanero, idiomas, administración empresarial.

- Como resultado de la capacitación se puede crear un equipo de trabajadores que se dediquen a analizar e investigar el entorno económico, social y jurídico, con el objeto de mantener informada a la empresa y prepararla para cualquier cambio.

15. PROPUESTA DE REESTRUTURACION ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA

15.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta, la situación actual de la empresa ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA SIA, en su estructura organizacional y funcional presentada en el diagnostico, se realiza una propuesta alternativa en la cual se reestructura la organización empresarial, con el fin de crear un clima organizacional propicio, agilizar y brindar un mejor servicio.

15.2 MISIÓN

Nuestra misión es crear valor a nuestros clientes acompañándolos y asesorándolos en la búsqueda y desarrollo empresarial efectivo. Intentaremos satisfacer sus necesidades y expectativas, uniendo nuestros conocimientos, capacidades y experiencias profesionales reales a nuestras habilidades y conocimiento de las operaciones de comercio exterior.

ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA. es una empresa cuyos integrantes tienen más de 10 años de experiencia agilizando y tramitando operaciones de importación, exportación, tránsitos aduaneros y cualquier operación inherente a esta actividad.

Con este fundamento es posible concebir soluciones integrales a las necesidades, cada vez más crecientes, de un mercado pujante y dinámico.

15.3 VISIÓN

Nuestra visión es aumentar el reconocimiento en el mercado, aplicando políticas que valoren y den importancia al objeto social estipulado por la prestadora del servicio a corto plazo; a la vez, que sea sostenible y permita el desarrollo progresivo, las políticas que se desea aplicar son éticas, legales, entre otras que contribuyan a fortalecer cada día la imagen empresarial de ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA SIA.

15.4 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **LA NORMATIVIDAD:** Los principios éticos y las reglas de moral son las directrices de la actividad de la empresa Adalberto Coral Martínez Ltda. SIA, se ciñe fielmente a las leyes, normas y reglamentos que rige su actividad y no facilita el fraude a la ley.

- **LAS PERSONAS:** La empresa considera a sus trabajadores como el pilar de su grandeza, por lo que el respeto, la equidad y la justicia son principios fundamentales de las relaciones; la participación, el trabajo en equipo y el desarrollo personal constituyen los principales valores humanos.

- **LA CALIDAD:** Es Importante por que el éxito de la empresa se fundamenta en la calidad del servicio y la competitividad, para el desarrollo y crecimiento de la organización, por lo tanto, la calidad es el factor principal en los procesos y actividades que desarrolla nuestro equipo de trabajo.

- **COMUNICACIÓN:** A través de una comunicación abierta, la empresa da la oportunidad de alcanzar su potencial en las actividades que desarrolla día a día.

- **INNOVACION:** Nuestra fuente de renovación es el interés por aprender cada día más y estar en constante cambio.

- Actuar con responsabilidad, ética profesional, respeto y honestidad en los procesos y actividades que desarrolla la empresa.

15.5 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de realizar correctivos a la estructura organizacional existente en la empresa ADALABERTO CORAL MATINEZ LTDA. SIA, se plantea la siguiente estructura organizacional.

En primera instancia aparecen los socios aportantes o propietarios de la empresa, sigue en el nivel ejecutivo el gerente o representante legal con la secretaria ejecutiva; en el nivel operativo se ha distribuido por departamentos de acuerdo a

cargos y funciones requeridas en la empresa. Departamento de comercio exterior está compuesto por dos secciones, una de importaciones y otra de exportaciones.

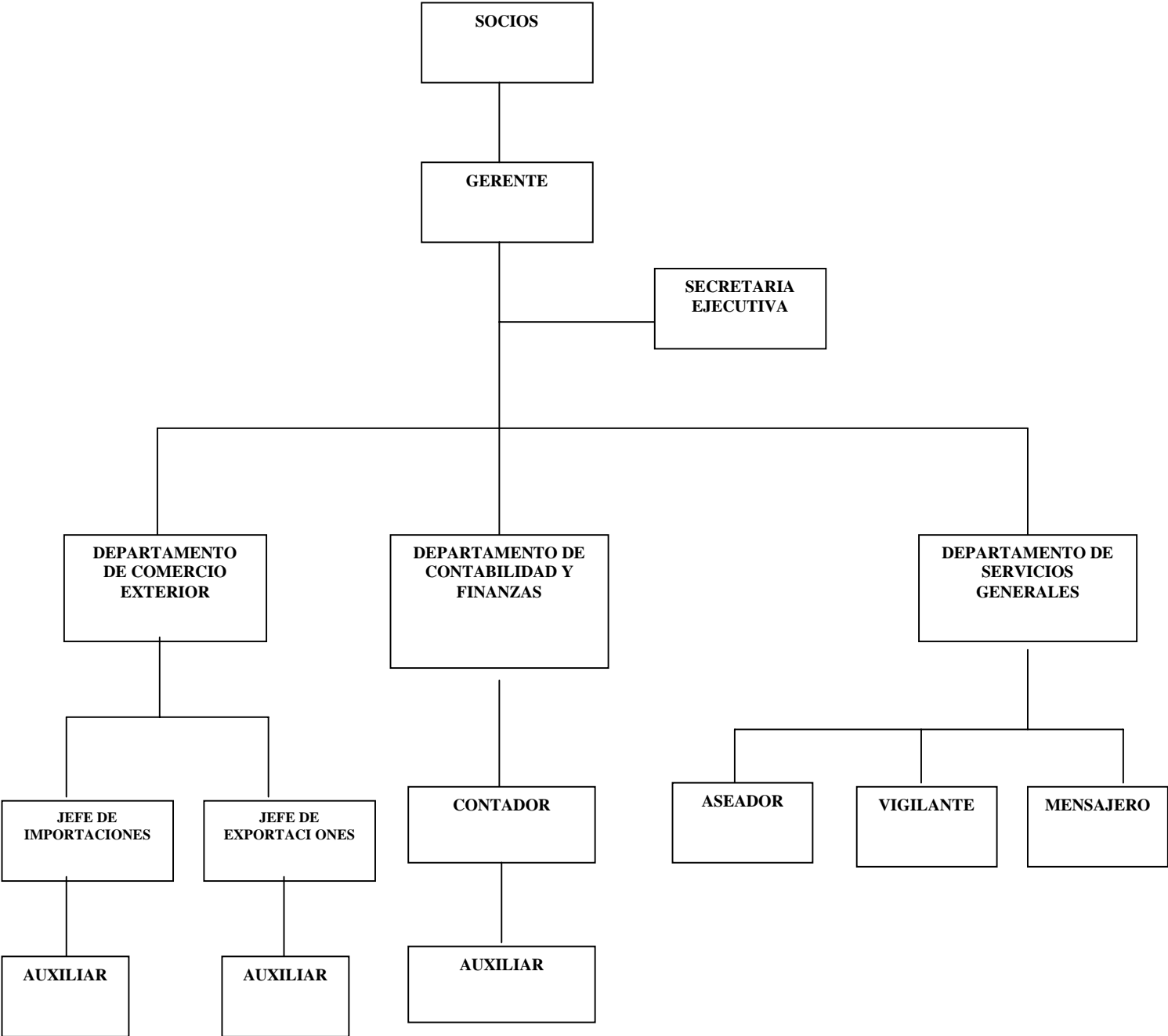
En la sección de importaciones, encontramos un jefe asesor especializado en importación de mercancías, de la misma forma encontramos un jefe asesor especializado en exportación de mercancías. Cada uno de estos jefes tiene su auxiliar de tramitología en importación y exportación.

El departamento de contabilidad y finanzas tiene la sección de contabilidad general dirigida por un contador público, y su auxiliar contable.

También existe el departamento de servicios generales con su sección de aseo, vigilancia y mensajería, cada sección tiene un trabajador que realice estas funciones.

Con relación a la situación de mando los socios depositan la responsabilidad de dirección en el gerente o representante legal, el gerente en su ausencia deposita la responsabilidad y dirección en su secretaria ejecutiva. Por otro lado, se descentraliza el mando en los jefes de sección, para que ellos hagan cumplir las funciones de sus subalternos y presenten informes cada vez que solicite gerencia o como se lo tenga estipulado.

Gráfico 3. Nueva estructura organizacional de la empresa Adalberto coral Martínez Ltda. SIA.



15.6 CARGOS Y FUNCIONES DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA, de acuerdo a los cargos establecidos en la estructura organizacional y presentada como propuesta, plantea las siguientes funciones.

A. SOCIOS:

Definición: Los socios aportantes serán los encargados de conformar y realizar funciones correspondientes a la asamblea de socios.

Funciones:

- Fijar políticas y supervisar la situación actual del objeto social de la empresa
- Supervisar la buena utilización de los fondos de la empresa
- Autorizar al representante legal para celebrar contratos y ordenar el gasto de acuerdo a lo establecido por los estatutos de constitución de la empresa
- Fijar las tarifas de los servicios prestados
- Aprobar el presupuesto de gastos, ingresos y estados financieros de la empresa
- Aprobar y reformar los estatutos de la empresa
- Las demás que se le asignen.

B. GERENCIA.

Perfil Académico:

- Administrador de empresas con especialización en alta gerencia.
- Economista.
- Profesional en comercio exterior.
- Experiencia: Mínimo dos años.

Definición: La gerencia es creada mediante estatutos de constitución de la empresa encargada de la dirección de la misma, quien será asignado libremente por los socios. Es un organismo ejecutivo de la administración, dependiente de la asamblea de socios.

Funciones:

- Formular planes, programas, proyectos, políticas y objetivos de la empresa
- Realizar diagnósticos de la situación actual de la empresa y fijar prioridades
- Proponer a la junta de socios para la posterior refrendación, el programa de distribución de los recursos de acuerdo a los estatutos

- Evaluar y vigilar el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos adaptados por la empresa
- Propugnar para que dentro de las políticas de la empresa, se logre la coordinación efectiva de las actividades de todas las dependencias entre sí y promover la integración personal y funcional
- Orientar la definición de los términos de la cooperación entre las dependencias de la empresa, procurando su armonización con las prioridades formuladas en la política, planes, programas y proyectos de la empresa
- Recomendar líneas de acción para la eficaz ejecución de los programas en las diferentes secciones y niveles de la empresa
- Presentar criterios alternativos de acción en atención al cliente
- Orientar, coordinar y evaluar con los departamentos de la empresa, direcciones y reparticiones del diseño y la ejecución de tareas
- Presentar para su aprobación los estados financieros y presupuestales de la empresa, así como su evaluación
- Las demás que se le asignen.

C. SECRETARIA EJECUTIVA

Perfil Académico:

- Tecnóloga en secretariado ejecutivo.
- Tecnóloga en sistemas.

- Experiencia: Mínimo dos años

Definición: Es la parte operativa del nivel ejecutivo, adscrito a la gerencia de la empresa, encargada de suministrar el soporte operativo requerido para el funcionamiento.

Funciones:

- Allegar la información y documentación necesaria para la atención de los asuntos que requerirán la toma de decisiones e intervención personal y directa del gerente, observando la confidencialidad exigida de conformidad con las disposiciones vigentes.
- Suministrar el apoyo oportuno que demande el ejercicio de las funciones de competencia del gerente.
- Gestionar ante las distintas reparticiones de la gerencia, la respuesta oportuna a los servicios que son de competencia de la empresa de acuerdo con las instrucciones impartidas por la gerencia.
- Llevar la relación de los asuntos pendientes de resolución que le corresponde decidir a la gerencia, e informar de los términos de tiempo en que se debe hacerlo
- Coordinar y organizar las relaciones públicas de la gerencia.

- Establecer los contactos de acuerdo con la gerencia, intra institucionales e intersectoriales que se hayan de efectuar dentro de las normas protocolarias y sociales de relaciones públicas.
- Canalizar y coordinar las audiencias que señale la gerencia.
- Organizar y controlar el ingreso y salida de los documentos y correspondencia de gerencia, así también como el proceso de elaboración y analizar el contenido de la respuesta.
- Tomar las actas o relatorías de las reuniones en que participe la gerencia cuando ésta así lo requiera.
- Llevar la relación de compromisos y demás actividades en que deba participar la gerencia.
- Las demás que se le asignen.

D. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.

Definición: El departamento de Contabilidad y Finanzas es una dependencia directa de la gerencia, se caracteriza por llevar los registros en libros, basados en documentación contable del patrimonio, ingresos y gastos de la empresa; de la misma forma debe presentar los estados financieros y su interpretación.

CONTADOR PÚBLICO

Perfil Académico:

- Contador Público con su respectiva tarjeta profesional.

Experiencia: Mínimo tres años

Funciones:

- Elaborar el plan de ingresos y gastos anual de la empresa, en coordinación con los demás departamentos y la gerencia.
- Preparar el presupuesto de funcionamiento y presentarlo a quien corresponda para su aprobación y consolidación.
- Elaborar el programa anual de caja y las solicitudes de gastos.
- Revisar las solicitudes de modificación al programa anual de caja.
- Dirigir la contabilidad de acuerdo con las instrucciones y normas contables legales.
- Realizar reservas en el balance de pagos al liquidar cada ejercicio contable.
- Efectuar pagos por deudas adquiridas por la empresa.
- Preparar en coordinación con la gerencia la solicitud de créditos financieros para inversión en la empresa, acompañado de los documentos requeridos.
- Supervisar los registros de valores en los libros contables y su probación.

- Elaborar los estados financieros de la empresa y su análisis financiero.
- Presentar los informes contables a la gerencia y a la asamblea de socios de la empresa.
- Los demás que se le asigne.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Perfil Académico:

- Técnico auxiliar en contabilidad.
- Experiencia: mínimo dos años.

Definición: Es un cargo dependiente del contador, encargado de las labores, de determinación, cálculo y control de los documentos contables, además de los registros en los libros.

Funciones:

- Llevar la contabilidad comercial de la empresa.
- Elaborar liquidaciones para importación y solicitud de fondos.
- Elaborar facturas de cobro, y llevar un correcto manejo de las mismas.
- Elaborar y registrar diario o periódicamente la actividad comercial de la empresa.

- Elaborar un listado de reserva de pagos.
- Elaborar periódicamente inventarios de bienes muebles de la empresa.
- Recibir los ingresos que por todo concepto perciba la empresa.
- Elaborar el estado diario de caja.
- Ordenar y archivar la documentación inherente a su dependencia.
- Los demás que se le asigne.

E. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Definición: Es la parte dependiente de la gerencia encargada de la ejecución de trabajos operativos encaminados a facilitar la prestación de servicios generales en la empresa.

Funciones:

- Asear y desinfectar las oficinas y demás instalaciones locativas que le asignen siguiendo procedimientos establecidos.
- Recolectar desechos de materiales provenientes de las dependencias de la empresa.
- Colaborar en las reparticiones de alimentos, bebidas y similares.
- Prestar servicios de vigilancia, responder por los bienes muebles e inmuebles y demás a su cargo.

- Prestar el servicio de mensajería que le sea asignado.
- Colaborar en oficinas varias o dependencias que requieran de sus servicios.
- Los demás que se le asigne.

F. DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

Definición: Es el departamento dependiente de la gerencia encargada de realizar un conjunto de operaciones comerciales intencionales y aduaneras, previo cumplimiento de las formalidades previstas en las disposiciones legales.

JEFE DE IMPORTACIONES

Perfil Académico:

- Profesional en comercio internacional.
- Tecnólogo en Comercio exterior.
- Experiencia: Mínimo cinco años en el área de asesoramiento y diligenciamiento de operaciones de comercio exterior.

Funciones:

- Guiar y asesorar al cliente sobre la documentación necesaria para la importación de mercancías.
- Guiar y asesorar al cliente y a la empresa sobre la normatividad vigente aduanera y tributaria.
- Registrar en los formatos de importación los datos que este requiera.
- Organizar y controlar el ingreso y salida de los documentos de la sección.
- Llevar una relación de la documentación que ha sido utilizada en los procesos de importación desarrollados durante el periodo.
- Colaborar con las autoridades aduaneras sobre la información que estas requieran.
- Conservar la documentación original de importaciones durante el tiempo que lo designe la norma.
- Estar en constante actualización de las normatividades aduaneras y tributarias.
- Los demás que se le asigne.

JEFE DE EXPORTACIONES.**Perfil Académico:**

- Profesional en comercio internacional.
- Tecnólogo en Comercio exterior.
- Experiencia: Mínimo cinco años en el área de asesoramiento y diligenciamiento de operaciones de comercio exterior.

Funciones:

- Guiar y asesorar al cliente sobre la documentación necesaria para todas las modalidades de exportación que contienen el estatuto aduanero vigente
- Guiar y asesorar al cliente y a la empresa sobre la normatividad vigente aduanera y tributaria.
- Registrar en los formatos de exportación los datos que este requiera.
- Organizar y controlar el ingreso y salida de los documentos de la sección.
- Llevar una relación de la documentación que ha sido utilizada en los procesos de exportación desarrollados durante el periodo.
- Colaborar con las autoridades aduaneras sobre la información que esta requiera.
- Conservar la documentación original de exportaciones durante el tiempo que lo designe la norma.
- Estar en constante actualización de las normatividades aduaneras y tributarias.
- Las demás que se le asigne inherentes al cargo.

TRAMITADORES DE IMPORTACION Y EXPORTACION DE MERCANCIAS

Definición: Son auxiliares encargados de realizar tramites aduaneros de importación y exportación de mercancías dependiente de la sección asesora a las importaciones y a la sección asesora a las exportaciones respectivamente.

Perfil Académico:

- Técnico en comercio exterior.
- Experiencia: Dos años.

Funciones:

- Tramite de certificados a que haya lugar para nacionalizar o exportar una mercancía.
- Pago de tributos aduaneros en las entidades financieras registradas ante la DIAN.
- Atender inspecciones, documentales o físicas aduaneras cuando esta así lo requiera.
- Entregar los documentos requeridos al departamento de sistemas del depósito habilitado o a la administración aduanera para la solicitud de aceptación y levante de mercancías.

- Las demás que se le asigne.

15.7 PLAN PRESUPUESTAL PARA EL AÑO 2003

Es importante que las organizaciones fundamenten su accionar económico en el presupuesto como una herramienta fundamental en las organizaciones modernas, tanto para la toma de decisiones como para el control; su estructuración depende de una adecuada organización, que proporcione a su empresa la capacidad suficiente para planear su futuro a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera se puede establecer controles y correctivos para lograr las metas empresariales propuestas.

Para la empresa ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. SIA. Se realizó un plan presupuestal para su funcionamiento en el cual se incluye la compra de equipos de oficina, mantenimiento, servicios públicos, seguros y viáticos para el personal ejecutivo; también se incluye el gasto de publicidad que se pretende invertir en el año 2003.

Cuadro 5. Plan presupuestal para el funcionamiento de la empresa Adalberto**Coral Martínez Ltda. SIA**

PARA LA VIGENCIA 2003	
GASTOS GENERALES	
ADQUISICION DE BIENES	
Compra de equipo de oficina	10.000.000
Materiales y suministros	500.000
Gastos imprevistos	100.000
SUBTOTAL	10.600.000
ADQUISICION DE SERVICIOS	
Mantenimiento	500.000
Servicios públicos	3.600.000
Gastos de transporte	2.000.000
Gastos varios	1.000.000
Gastos de publicidad	10.000.000
Viáticos y gastos de viaje	500.000
Recepciones oficiales y relaciones públicas	2.000.000
Día del trabajo	200.000
Capacitación del talento humano	2.000.000
SUBTOTAL	21.800.000
TOTAL GASTOS GENERALES	32.400.000

CONCLUSIONES

- Se Concluye que la pasantía estudiantil, cumple con el trabajo de aprendizaje constructivo y con las expectativas que genera la Universidad en sus estudiantes para el mejoramiento de la calidad de vida mediante el desarrollo adecuado de las profesiones que sirven a las comunidades.
- Se requiere de la pasantía para aceptar la importancia que tiene la relación profesional y la experiencia laboral para aunar todo esfuerzo en aras de un mejoramiento en la calidad de un servicio o producto.
- Con la apropiación del presente trabajo, los directivos y trabajadores de la empresa, podrán conocer la realidad del diario vivir dentro de la misma, y procurar un cambio benéfico para sus integrantes.
- Los integrantes de la organización pueden hacer uso de la propuesta organizacional a fin de mejorar las condiciones de trabajo y fomentar un clima organizacional cada vez mejor.
- Hoy en día las empresas deben planear sus actividades y sobre todo evaluar su desempeño constantemente, con el fin de tomar nuevas decisiones que den mejores resultados.

- La pasantía laboral se constituye en la base fundamental para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la profesión escogida, y realizar un contacto importante con la vida laboral y social.

- Una empresa que no ha definido su estructura organizacional, y tampoco define la línea de mando presenta varias complicaciones al momento de ejecutar una operación. Por eso es completamente necesario realizar estas funciones antes de iniciar las actividades para lo que fue creada la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer un clima propicio para el desarrollo organizacional, ampliar los desafíos y oportunidades con el fin de crear un ambiente que favorezca el desarrollo del equipo de trabajo.
- Dar a conocer la misión, visión y principios corporativos a todos los integrantes de la organización y sus clientes; esto se puede realizar mediante publicidad visual que bien se pueden ubicar en las instalaciones de la empresa, o publicidad utilizada para promocionar el servicio que presta.
- Se recomienda dar a conocer la estructura organizacional, a los empleados a través de reuniones grupales iniciando con las directivas para que ellos sean los encargados de transmitirlo a sus subalternos y finalmente, realizar una reunión general donde se incluya a todas las personas de la empresa para atender sus comentarios y sugerencias.
- De ser aceptado el manual de funciones establecido en este informe, se recomienda consignarlo en un folleto, y distribuirlo a todos los empleados.

ANEXOS