

**PROCESO DE REINGENIERÍA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIO
INTERNACIONAL DE LA EMPRESA MULTICOMEX SIA LTDA EN LA
OFICINA DE IPIALES – NARIÑO**

JULIO ARMANDO ORDOÑEZ PATIÑO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PROCESO DE REINGENIERÍA PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIO
INTERNACIONAL DE LA EMPRESA MULTICOMEX SIA LTDA EN LA
OFICINA DE IPIALES – NARIÑO**

JULIO ARMANDO ORDOÑEZ PATIÑO

**Proyecto final presentado para obtener título
PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**

**Asesora
Dr. GLADYS MELO MOSQUERA**

**Jurado. Especialista MANUEL IVAN ORTIZ
Jurado: Especialista YHANCY CORAL ROJAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1 PROYECTO	19
1.1 JUSTIFICACIÓN	19
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo General	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
1.5 MARCO DE REFERENCIA	23
1.5.1 Información General de la Empresa	23
1.5.2 Misión	24
1.5.3 Visión	24
1.6 MARCO TEÓRICO	25
1.7 MARCO CONCEPTUAL	34
1.8 MARCO LEGAL	54
1.8.1 CAPÍTULO I DE LAS NORMAS GENERALES DEL COMERCIO EXTERIOR	55
1.8.2 TÍTULO II DECLARANTES CAPÍTULO I Intermediación Aduanera	56

	Pág.
1.8.3 TÍTULO V REGIMEN DE IMPORTACIÓN CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES	57
1.8.4 TÍTULO VII REGIMEN DE EXPORTACIÓN CAPÍTULO I	57
1.9 METODOLOGIA	59
1.9.1 Tipo de investigación	59
1.9.2 Método de investigación	59
1.9.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	59
1.9.4 Fuentes Primarias	59
1.9.5 Población y Muestras	60
1.9.6 Fuentes Secundarias	60
1.9.7 Tratamiento de la Información	60
1.10 PRESUPUESTO	61
1.11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	62
2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MULTICOMEX SIA LTDA	63
2.1 SITUACIÓN DE PARTIDA (ANÁLISIS-DIAGNÓSTICO) ORGANIZACIONAL	63
2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	64
2.2.1 Estructura Organizacional	64
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	64
2.3.1 Análisis Situacional	64
2.3.2 Macroambiente	65

	Pág.
2.3.3 La Economía Regional	65
2.3.4 La Infraestructura	65
2.3.5 Campo Tecnológico de la Información	65
2.3.6 Innovación	66
2.3.7 Imagen Corporativa	66
2.3.8 Microambiente	66
2.3.9 Clientes	66
1.3.10 Competencia	67
2.4 ANÁLISIS INTERNO	67
2.4.1 Presentación de la Empresa	67
2.4.2 Organización administrativa	68
2.4.3 Situación actual	71
2.4.4 Cumplimiento de la Norma	71
2.5 DIAGNÓSTICO INTERNO	73
2.6 MATRIZ DOFA	79
2.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD	82
2.8 Funcionamiento operativo y administrativo de la empresa Multicomex Sia Ltda.	83

	Pág.
3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL Y OPERATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL DE LA EMPRESA MULTICOMEX SIA LTDA MEDIANTE UN PROCESO DE RÁPIDA REINGENIERIA DINÁMICA	85
3.1 ETAPA I: PREPARACIÓN	88
3.1.1 Reconocer la Necesidad	88
3.1.2 Identificación del Proceso o Área a Rediseñar	89
3.1.3 Selección del Equipo de Trabajo	90
3.1.4 Planificar el Cambio	91
3.2 ETAPA II: IDENTIFICACIÓN	94
3.2.1 Moldear a los Clientes	94
3.2.2 Definir y Medir Rendimientos	95
3.2.3 Diagnóstico del Proceso	97
3.2.4 Identificar Actividades	99
3.2.5 Extender Modelo de Procesos	100
3.3 ETAPA III: VISIÓN	102
3.3.1 Entender la Estructura del Proceso	102
3.3.2 DEFINIR HORIZONTE	103
3.3.2.1 La Visión	103
3.3.2.2 La Misión	103
3.3.3 Referenciar Rendimiento	104
3.3.3.1 Benchmarking	104
3.3.3.2 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo	106

	Pág.
3.3.3.3 Propuesta de Mejoramiento	107
3.3.4 Calcular Oportunidades	108
3.3.5 Definir Sub visiones	110
4 PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO	113
4.1 SOLUCIÓN	113
4.1.1 Estructura del Nuevo Proceso Operativo	113
4.1.2 Moldear Relaciones de Entidades	118
4.1.3 Instrumentar e Informar	120
4.1.4 Modular	121
4.1.5 Identificar Grupos de Características de Cargos	123
4.1.6 Definir Cargos y Equipos	127
5 MEJORAMIENTO CORPORATIVO Y ORGANIZACIONAL	132
5.1 TRANSFORMACIÓN	132
5.1.1 Talento Humano Competitivo	132
5.1.2 Diseño y Especificación Organizacional	134
5.1.2.1 Inteligencia Competitiva	134
5.1.3 Planificar la Innovación Física y Estructural	137
5.1.3.1 Formulación de la estrategia	140
5.1.4 Facultar al Personal que Tiene Contacto con el Cliente	141
5.1.4.1 Estrategia Competitiva	141

	Pág.
5.1.5 Diseñar Programas para Identificar Cambios	142
5.1.5.1 Filosofía Corporativa Presentación de su Misión, Visión y Principios Corporativos	142
5.1.5.2 Misión de la Empresa	143
5.1.5.3 Visión de la Empresa	143
5.1.6 Principios y Valores	144
5.1.6.1 Estrategia de la filosofía corporativa	145
5.1.7 Mejoramiento de los aspectos publicitarios de la empresa	146
5.1.7.1 Estrategia publicitaria	146
5.1.8 Organización Corporativa	147
5.1.8.1 Estrategia Empresarial	148
5.1.9 Mejora Continua	153
6. CONCLUSIONES	155
7. RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFÍA	157
NETGRAFÍA	159
ANEXOS	160

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Departamento de Comercio Internacional: Presupuesto de relación de actividad	61
Cuadro 2. Departamento de Comercio Internacional: Cronograma	62
Cuadro 3. Departamento de Comercio Internacional: Junta directiva	69
Cuadro 4. Departamento de Comercio Internacional: Composición accionaria Multicomex Sia Ltda.	70
Cuadro 5. Departamento de Comercio Internacional: Fortalezas-Debilidades	73
Cuadro 6. Departamento de Comercio Internacional: Matriz EFE	76
Cuadro 7. Departamento de Comercio Internacional: Matriz EFI	78
Cuadro 8. Departamento de Comercio Internacional: Esquema de la construcción de la matriz DOFA	80
Cuadro 9. Departamento de comercio internacional: Tácticas para lograr las estrategias	81
Cuadro 10. Departamento de Comercio Internacional: Esquema del proceso de rápida reingeniería dinámica	86
Cuadro 11. Departamento de Comercio Internacional: Esquema del proceso de rápida reingeniería dinámica	87
Cuadro 12. Departamento de Comercio Internacional: Ficha de descripción del proceso	92
Cuadro 13. Departamento de Comercio Internacional: Desempeño y elección del proceso.	93

	Pág.
Cuadro 14. Departamento de Comercio Internacional: Resultados de la Encuesta	95
Cuadro 15. Departamento de Comercio Internacional: Valoración de factores Claves	98
Cuadro 16. Departamento de Comercio Internacional: Matriz de perfil Competitivo	105
Cuadro 17. Departamento de Comercio Internacional: Cálculo de Oportunidades a Corto Plazo	109
Cuadro 18. Departamento de Comercio Internacional: Sub visiones	111
Cuadro 19. Departamento de comercio Internacional: Obligaciones y responsabilidades de la empresa Multicomex Sia Ltda.	114
Cuadro 20. Departamento de Comercio Internacional: Evaluación de cargos actuales	126
Cuadro 21. Departamento de Comercio Internacional: Definición de empleos y responsabilidades	128
Cuadro 22. Departamento de Comercio Internacional: Planeación de la rápida reingeniería dinámica	130
Cuadro 23. Departamento de Comercio Internacional: Especificación de la estructura organizacional	136
Cuadro 24. Departamento de Comercio Internacional: Planeación de la imagen corporativa	149
Cuadro 25. Departamento de Comercio Internacional: Presupuesto total del proceso de rápida reingeniería Dinámica	 151

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Departamento de Comercio Internacional: Participación accionaria Multicomex Sia Ltda.	71
Figura 2. Departamento de Comercio Internacional: Organigrama actual de Multicomex Sia Ltda.	82
Figura 3. Departamento de Comercio internacional: Proceso operativo y funcional de la empresa Multicomex Sia Ltda., en la actualidad	84
Figura 4. Departamento de Comercio Internacional: Establecimiento Del proceso de rápida reingeniería	85
Figura 5. Departamento de Comercio Internacional: Diseño de orientación del proceso	90
Figura 6. Departamento de Comercio Internacional: Gráfico del resultado de la encuesta	97
Figura 7. Departamento de Comercio Internacional: Identificar actividades	99
Figura 8. Departamento de Comercio Internacional: Modelo de procesos extendido para la empresa Multicomex Sia Ltda.	101
Figura 9. Departamento de Comercio Internacional: Estructura del Proceso	102
Figura 10. Departamento de Comercio Internacional: Descripción del manual de procedimientos para ejecutar dentro del proceso operativo de la empresa en importaciones.	115
Figura 11. Departamento de Comercio Internacional: Proceso de Exportación Declarante de la sociedad de Intermediación aduanera	116
Figura 12. Departamento de Comercio Internacional: Visión de mejoramiento de las actividades del proceso aduanero para la empresa Multicomex Sia Ltda. Como quedaría	117

	Pág.
Figura 13. Departamento de Comercio Internacional: Modelo de relación de entidad.	119
Figura 14. Departamento de Comercio Internacional: Módulos	122
Figura 15. Departamento de Comercio Internacional: Características de cargos	123
Figura 16. Departamento de Comercio Internacional: Destrezas, conocimientos y orientación	125
Figura 17. Departamento de Comercio Internacional: Rediseño del Organigrama de la Empresa Multicomex Sia Ltda.	135
Figura 18. Departamento de Comercio Internacional: Ciclo de acondicionamiento en la infraestructura de la empresa.	137
Figura 19. Departamento de Comercio Internacional: Modernización de nuevas tecnologías	138
Figura 20. Departamento de Comercio Internacional: Comunicaciones	139
Figura 21. Departamento de Comercio Internacional: Equipos	139
Figura 22. Departamento de Comercio Internacional: Seguridad	140
Figura 23. Departamento de Comercio Internacional: Programación actual	140
Figura 24. Departamento de Comercio Internacional: Modelo de orientación del servicio de atención al cliente	142
Figura 25. Departamento de Comercio Internacional: Proceso de mejoramiento corporativo	145

	Pág.
Figura 26. Departamento de Comercio Internacional: Proceso de mejoramiento publicitario	147
Figura 27. Departamento de Comercio Internacional: Proceso de mejoramiento de organización corporativa	148
Figura 28. Departamento de Comercio Internacional: Reingeniería	154

ABSTRACT

At the present time different positions, philosophies and strategies have arisen to improve the efficiency and the effectiveness of today's business in day. One of these processes that takes force at the present time is the reingeniería that is based in the I redraw radical of the processes to make improvements and spectacular changes in measures you criticize and current of yield that cross the such companies as: organization, costs, service, quality and speed in their processes.

The position of the process of quick dynamic reingeniería for the department of international trade of the company Multicomex Sia Ltda. becomes evident after analyzing its current situation as for its organization, administration, corporate image, modernization and operative operations, since bill with some deficiencies that make that the company doesn't reach the competitive markets that exist in the Ipiales city.

This way he/she is necessary a reingeniería process properly structured to offer to the company a good development level focused in the application of strategies, proposals of improvement and action plans that guarantee to the organization a better acting in the benefit of the service of intermediation aduanera, corporate, advertising, organizational improvement, modernization and amplification of their briefcase of services.

The strategies outlined in the reingeniería process are focused in marketing terms like: Womb of Yield, DOFA, EFE, EFI and Benchmarking, that guarantee a precise study of their clients, competitors and operation specify of the yields of the organization. As for the improvement corporate strategies of publicity, corporate organization and principles and values that allow to the company to give to know their changes and the competitive advantages that have been achieved. The analyses and diagnoses outlined inside this study achieved that the company observes their weaknesses and threats and by means of these it takes advantage of their strengths and improve their opportunities, this whole process accompanied by a permanent evaluation of the developed processes that they guarantee its competitive yield without neglecting the permanent evolution of a continuous improvement.

Nota de aceptación

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 18 de Octubre de 2007

Dedico este triunfo a Dios quien me guía por el camino de la sabiduría, la fortaleza y la responsabilidad para afrontar este reto.

A mis padres Julio Cesar Ordoñez y Flor Alba Patiño quienes son mi principal pilar y fuente de inspiración para alcanzar mis metas, a mi hermana Alba Ordoñez, mi sobrina Vanesa por su incondicional apoyo

A mis familiares por su incondicional apoyo y colaboración.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por el apoyo brindado para llevar a feliz termino este proyecto.

Mis agradecimientos a la facultad de ciencias económicas y administrativas y a los que en ella laboran.

A mi asesora Dr Gladis Melo Mosquera, a los jurados Yhancy Coral Rojas y Manuel Ivan Ortiz por su colaboración en el desarrollo de mi trabajo.

A Dr Luis Javier Rodrigues quien fue el gestor de la idea del proceso de reingeniería y quien con sus conocimientos apporto para el desarrollo del mismo.

A la empresa Multicomex Sia Ltda., por brindarme la oportunidad de hacer parte de su organización.

A mis familiares por brindarme su apoyo en todo momento.

INTRODUCCION

Es importante abordar las nuevas teorías sobre la orientación que las empresas necesitan para llevar a cabo los procesos que le permitan establecerse en la dirección adecuada y así enfocarse en su principal fuente de ser de, sus clientes

Son tantos y tan radicales los cambios del último tiempo, que las empresas se ven enfrentadas constantemente a nuevos desafíos de competitividad como lo es el reducir costos, el aumentar la productividad, o de cambios tecnológicos que de una u otra manera, obligan a las empresas, a estar cada día mejorando sus sistemas o métodos de producción, lo que muchas veces conduce a realizar cambios drásticos dentro de este sistema de producción. Estos cambios tan radicales, en donde se deja de realizar un trabajo de cierta manera, para luego orientarlo, y empezar como si nunca hubiese habido algo, se conocen con el de reingeniería, y es el tema que aborda nuestro trabajo.

Para hablar del proceso de rápida reingeniería dinámica del departamento de comercio internacional de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda., visualizaremos los alcances y las proyecciones que generan los nuevos modelos de globalización de apertura organización administración y expansión de las fronteras dentro de los nuevos sistemas económicos en cuanto a reestructuración y reorientación de la organizaciones enfocados a la parte del comercio internacional

Esta propuesta permitirá asegurar la competitividad presente y futura de la organización a corto o a mediano plazo, analizando las situaciones internas, las ideas, los procesos de mercadeo las estrategias, planes y programas de acción definiendo el tiempo que se va a necesitar, además de formular los objetivos en términos medibles, verificables y cuantificables para desarrollar el proceso de costos, inversión y resultados ya que el propósito de la investigación es tomar en consideración las bases teóricas adecuadas para alcanzar un desarrollo optimizado y establecer una estructura organizacional adecuada de su departamento de comercio exterior con sus respectivas funciones y mecanismos necesarios que le permitan un mejor desempeño administrativo, de organización y mejoramiento corporativo que la organización requiera para desarrollarse ostensiblemente en cuanto a liderazgo de mercados, utilidades, rentabilidad, y satisfacción plena de sus clientes a través de una mejora continua.

1 PROYECTO

1.1 JUSTIFICACIÓN

La globalización y la internacionalización de las economías mundiales han conducido a que las empresas incrementen y potencien sus negociaciones comerciales; exigiendo en el empresario y las organizaciones que se dedican a estas actividades una mayor certeza y conocimiento acerca de cómo consolidar sus mercados y las oportunidades que estos ofrecen.

Es claro a su vez el planteamiento esencial en su búsqueda de mantenerse y diferenciarse en un entorno cada vez más competitivo.

Para las empresas en el Departamento de Nariño estos escenarios no son lejanos a su realidad, por el contrario están vigentes y presentes en su día a día, de ahí la importancia de profundizar y trabajar en la búsqueda de mecanismos y herramientas que en la práctica permitan la identificación de nuevas oportunidades de mercado, que reorienten su actividad y posibiliten cambios en su visión diaria de los negocios y donde desde su estructura y quehacer debe verse reflejada en la dinámica interna de cada una de sus acciones.

Estas exigencias obligan a las organizaciones a mirarse internamente y generar cambios que las transformen y adapten a estos nuevos escenarios globalizantes, aplicando para ello proceso de modernización organizacional que fortalezcan las áreas que se dedican a inserción de los mercados internacionales como es el caso de un departamento de comercio internacional, que permite optimizar el manejo adecuado de los procesos de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y asesorías para el mejor desempeño dentro del proceso de comercio.

Esta transformación se hace evidente en una organización como la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda., donde su departamento de comercio internacional necesita modernizarse y transformarse mas aun cuando de el se desprenden las principales actividades que desarrolla una sociedad de intermediación aduanera.

Para Multicomex y su departamento de comercio internacional se hace necesario entonces la aplicación de un proceso de rápida reingeniería dinámica en los negocios que apunte al mejoramiento organizacional, que posibilite la ampliación de su portafolio de servicios como también el mejor aprovechamiento de sus recursos, como un requisito ineludible en las búsqueda de mejorar la proyección de su hacer empresarial, de tal manera que permita realizar un

reposicionamiento donde se buscan realizar metas, satisfacer requerimientos, determinar una nueva imagen corporativa e identificar el comportamiento organizacional y funcional de la empresa. Buscando obtener un beneficio de posicionamiento dentro de los mercados competitivos a través de mecanismos estratégicos de mercadeo.

Los criterios modernos de administración, mercadeo, organización, apertura y globalización hacen que sea indispensable la gestión y reestructuración del departamento de comercio internacional, con el fin de utilizar racional, económica, eficiente y eficazmente los recursos físicos, financieros y tecnológicos con que se cuenta, y buscando que esta organización se inserte en escenarios cada vez mas exigentes y competitivo.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Dinamizar las actividades de funcionamiento organizacional, administrativo y operacional del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., a través de un proceso de rápida reingeniería dinámica.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Identificar cual es la incidencia del proceso de rápida reingeniería dinámica del departamento de comercio internacional para la empresa Multicomex Sia Ltda.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Contribuir al desarrollo de un proceso de rápida reingeniería dinámica para el departamento de comercio internacional de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., en la ciudad de Ipiales – Departamento de Nariño, que dinamice el manejo operativo de la oficina de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y asesorías en comercio internacional respondiendo a los requerimientos aduaneros que exigen las zonas de frontera dentro del nuevo modelo globalizado y de apertura.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la estructura organizacional de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., identificando sus fortalezas y debilidades en el marco de un contexto globalizado.
- Orientar el establecimiento de una nueva estructura organizacional, funcional y operativa del departamento de comercio internacional con el fin de dinamizar los procesos aduaneros.
- Consolidar un plan de gestión de cambio que oriente la puesta en marcha del departamento de comercio internacional y sus funciones.
- Contribuir a mejorar la imagen corporativa de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., para comprometer a quienes componen la organización a hacer parte de su propio sistema de valores para satisfacción de sus clientes.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

Dentro del proceso de comercio internacional las sociedades de intermediación aduanera juegan un papel muy importante para el desarrollo e intercambio de bienes y servicios entre los países, facilitando el proceso de documentación

1.5.1 Información General de la Empresa La razón de ser de Multicomex es satisfacer a sus clientes prestando un servicio eficiente siempre orientado a seguir creciendo para constituirse como los mejores en este tipo de servicios de intermediación aduanera.

La sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., tiene como meta desarrollar mejores niveles de eficiencia tener una visión mas amplia para incurrir en nuevos servicios que le faciliten atender mejor a sus clientes.

➤ **Ubicación:**

La sede principal de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., se encuentra ubicada en la oficina No. 401 Avenida Calle 26 No. 69 C - 03, Torre C Capital Center II, Ciudad de Santa Fe de Bogotá DC Departamento de Cundinamarca.

➤ **Constitución:**

La empresa fue constituida el 27 de Junio de 2000 inscrita el 11 de Julio de 2000 sociedad comercial denominada: sociedad de intermediación aduanera Multicomex de comercio exterior SIA limitada., cuenta con sus instalaciones debidamente estructuras como sede principal.

➤ **Sedes:**

La sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., cuenta con una sede o filial ubicada en la carrera 6 No. 15 – 59 el la Ciudad de Ipiales Departamento de Nariño. Su estructura física cuenta con dos oficinas donde se desarrollan los procedimientos de intermediación aduanera en esta zona de frontera.

➤ **Objeto social:**

Principalmente lo constituye la sociedad de intermediación aduanera, actividad de naturaleza mercantil y de servicios al usuario, encausada en facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias en materia de importaciones, exportaciones, transito aduanero y cualquier otro procedimiento inherente al comercio exterior, posibilitando un desarrollo adecuado y procedimental de los regímenes aduaneros.

Colaborar con las autoridades aduaneras a la recta aplicación de la normatividad aduanera que regula el comercio exterior, teniendo como directrices para la actividad de intermediación aduanera el decreto 2685 de diciembre de veintiocho de mil novecientos noventa y nueve , titulo II capitulo I y resolución 4240 de junio dos del dos mil , así como las disposiciones legales que expidan posteriormente para el desarrollo de esta actividad.

Además podrá representar a personas naturales o jurídicas; nacionales o extranjeras en todo lo relacionado con las actividades y ejercicios del comercio exterior, por intermedio de su representante legal o los asesores de la sociedad debidamente autorizados.

La sociedad no podrá constituirse garante de obligaciones ajenas, ni caucionar con los bienes sociales, obligaciones distintas de las suya propias salvo que ellos reportaren algún beneficio. Lo cual corresponde dirigirlo a la junta de socios.

1.5.2 Misión La sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., somos una organización debidamente constituida dedicados enteramente a facilitar a nuestros clientes los procesos de comercio exterior mediante los servicios de intermediación aduanera de acuerdo a las normas legales en materia de importaciones exportaciones y transito aduanero.

1.5.3 Visión La sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., tiene como meta establecerse como la mejor empresa prestadora de servicios de intermediación aduanera de acuerdo a los nuevos modelos de globalización con la mejor infraestructura, tecnología de punta, mejores niveles de eficiencia además de tener una visión mas amplia para incurrir en nuevos servicios que faciliten atender mejor a sus clientes con animo de mejora continua.

1.6 MARCO TEÓRICO

Se debe tener en cuenta que la globalización es una teoría importante dentro del desarrollo de productividad y competitividad empresarial a nivel de la economía mundial, dentro de las sociedades de intermediación aduanera tiene un paso importante en cuanto a la modernización y sistematización de la información para facilitar los procesos de documentación, la globalización toma como referencia dos tendencias importantes dentro de su propuesta teórica. La primera los sistemas de comunicación globales están teniendo un crecimiento importante en la actualidad; es por medio de estos procesos que las naciones, grupos sociales, empresariales y personas están interactuando de manera mas fluida tanto dentro como entre naciones para el mejor desempeño interno y externo de las organizaciones y de sus clientes. Como segunda las condiciones económicas relacionadas con los recursos financieros administrativos, económicos y organizacionales.¹

Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas locales estos sistemas de comunicación se los ve bien reflejados en el Internet y a través de las paginas Web de las empresas para lograr mayor consolidación y reconocimiento en los nuevos proceso económicos. Esta situación esta creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, de equipos intercambio de productos y la presencia de los mecanismos monetarios virtuales.²

Lo que le importa dentro de la globalización es aprender de las redes globales para aplicarlo a nivel local implementando procesos que permitan el desarrollo eficiente y eficaz de las empresas especialmente en las zonas de frontera que constituyen la parte mas importante dentro de la economía del país, porque aprenden que lo global determina en gran medida que lo local sobreviva.

Además de la globalización, debemos tener muy en claro otras teorías importantes que permiten acceder a un desarrollo mas claro para que las empresas crezcan y puedan mejorar el servicio a sus clientes y dinamice los procesos de trabajo sean mas competitivas en niveles mundiales, nacionales y en este caso regionales. La perspectiva de la modernización difiere del enfoque de la globalización en que sus formaciones siguen una posición más normativa indicando cómo se debe resolver la cuestión del desarrollo. El último refuerza su carácter como una perspectiva positiva antes que como un reclamo normativo.

¹ www.globalize.org/publications/dynamic.html

² Ídem

La segunda sistemas mundiales; las teorías de los sistemas mundiales toman una perspectiva global como unidad de análisis, antes que enfocarse estrictamente en el concepto de estado-nación como era el caso de la modernización.³

De un punto de vista más relativo, la teoría de la globalización coincide con algunos elementos de la teoría de la modernización. Un aspecto, es que ambas teorías indican que la dirección principal del desarrollo debe ser el que fue emprendido por los Estados Unidos y Europa. Estas escuelas mantienen que los patrones principales de la comunicación y los instrumentos para lograr mejores niveles de vida son originados en las áreas más desarrolladas.

La globalización es una teoría cuyos objetivos incluyen la interpretación de los acontecimientos actuales en la esfera internacional en términos del desarrollo, las condiciones económicas, los panoramas sociales, y las influencias políticas y culturales. La globalización, como un conjunto teóricos de reclamos, subraya especialmente dos tendencias crecientes principales: primero sistemas activos mundiales de comunicación; y como segundo las condiciones económicas con soltura, especialmente la alta movilidad de los recursos financieros y el comercio.

A través del proceso de globalización, se supone que más naciones dependen de las condiciones mundiales en términos de comunicación, del sistema financiero internacional, y del comercio. Por lo tanto el panorama mundial esta más integrado en las transacciones económicas internacionales. Los efectos y las influencias de éstos "aspectos de integración" se pueden estudiar desde dos perspectivas mayores primero los niveles externos de los países o la perspectiva sistémica y como segundo las condiciones domésticas o internas dentro de las naciones o perspectiva en el último caso mencionado, las unidades del análisis serán las correspondientes a las variables nacionales de desarrollo económico, o de indicadores sociales.⁴

En términos generales el proceso de globalización tiene lugar bajo las actuales condiciones económicas mundiales, desarrollar o reorientar la economía y la política internacional para abrir paso a la expansión de las fronteras permitiendo que las empresas se estructuren mejor y lograr así una mejor competitividad en sus mercados de bienes o servicios.

El enfoque de globalización sugiere que la estructura del sistema global, y los roles que los países juegan dentro de la división internacional del comercio y el trabajo, son cruciales en la comprensión de una gran serie de cambios sociales, políticos y económicos dentro de países particulares.

El reclamo básico es que las conexiones internacionales, los roles, y las relaciones son las variables importantes en cualquier análisis que trata de explicar varias

³ Ídem

⁴ Publicado en: Corporación Región, ed. Planeación, Participación y Desarrollo (Medellín: Corporación Región, 2002), pp. 9-32.

dimensiones del desarrollo económico, por ejemplo el comercio, las conexiones y comunicaciones financieras entre países.

La premisa fundamental de la globalización es que un grado creciente de la integración entre las sociedades juega un papel crucial en la mayoría de los tipos de cambios sociales y económicos. Esta premisa es ampliamente aceptada. Sin embargo, hay mucho menos consenso en sus fundamentales principios organizativos y leyes de movimiento. Las teorías económicas neoclásicas que se basan en la ventaja relativa (Klein, Pauly y Voisin 1985), las relaciones internacionales que se acercan al stress geopolítico (Keohane 1993, y Thompson 1991), y las perspectivas de sistemas del mundo que acentúan el cambio desigual. Por otro lado las funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones (funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables), están por encima de ellas pues se encargan de coordinarlas y sincronizarlas.⁵

La función administrativa dentro de las empresas que prestan el servicio de comercio tienen la potestad de formular el programa general de la empresa constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos y armonizar sus acciones tener mayor control y desempeño para lograr mayor eficiencia dentro de los procesos a desempeñar adecuándose a los nuevos modelos económicos que le permitan ser cada vez mas competitiva.

Tomando la definición de área administrativa o función administrativa formuladas por Fayol, hay que tener en cuenta cuatro términos importantes los cuales son como primero Planear para visualizar el futuro y trazar el programa de acción, segundo Ejecutar para dirigir, guiar y orientar, tercero Controlar para verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas y como cuarto Acciones Correctivas para lograr una mejor orientación. Las anteriores actividades, tal como se dijo anteriormente hacen parte del proceso administrativo, es decir estas son las funciones que debe realizar el administrador sin importar cual sea su nivel.⁶

Para que el proceso administrativo sea efectivo. Se debe tener en cuenta que no es lo mismo una función administrativa que una función contable, financiera, de seguridad o técnica es vital que se sepa la diferencia entre estas y la dirección. Dirigir es guiar la empresa por medio de unas estrategias y tácticas preestablecidas.

La función administrativa tiene una cualidad importante, esta asegurada por la dirección y es de gran importancia en los cargos altos ejecutivos, pero no quiere decir que solo sea de incumbencia de la alta dirección, por lo contrario las

⁵ Publicado en: Corporación Región, ed. Planeación, Participación y Desarrollo (Medellín: Corporación Región, 2002), pp. 9-32.

⁶ Chiavenato Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración (5ta. ed.). Editorial.

funciones administrativas se reparten de manera equitativa en todos los niveles de la jerarquía empresarial y en este caso en especial el departamento de comercio exterior que es el eje de funcionamiento de la empresa.

La distribución de las funciones administrativas se realiza dependiendo de las capacidades y el nivel jerárquico que se tenga, por ejemplo las aptitudes y actitudes de un operario u obrero son de carácter técnico, pero el cargo que se tiene es de un nivel mas alto pues las capacidades van aumentando en capacidades administrativas.⁷

La planeación es la base de las funciones administrativas, ya que da lugar a que las demás funciones se puedan realizar. La planeación consiste en elaborar por anticipado las metas y los objetivos que se quieren cumplir y además define las tácticas para llegar allí, por lo cual es considerado el modelo teórico para actuar en el futuro.⁸

Para clarificar la función que cumple la planeación dentro del proceso administrativo, hay que tener claro que ella determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como debe hacerse cuando debe hacerse y en que orden.

El primer paso a seguir en el proceso de planeación, consiste en dejar en claro los objetivos de la organización, es decir, definir claramente que es lo que quiero hacer y donde quiero llegar, consecuentemente hay que definir las actividades necesarias para llegar allí. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar con anticipación el mejor camino para lograrlos.⁹

El objetivo de la planeación en las organizaciones es eliminar la incertidumbre y erradicar la improvisación, es decir, no está de acuerdo con la mentalidad simplista, la cual soluciona los problemas a medida que van surgiendo.

La clave de la función administrativa es planear hacia el futuro y enfrentar los cambios que se presenten, de una manera imparcial y con cabeza fría. La planeación tiene que ver con la definición y evaluación de los cursos de acción que se implantarán en la organización, el proceso de planeación se mira desde la perspectiva de organizar la empresa según como se la imaginen en un futuro.

La planeación en esencia debe visualizar las oportunidades y las dificultades que surgirán en el futuro para explotarlas y cambiarlas, según sea el caso. El proceso de planeación que comienza con la determinación de los objetivos, define estrategias, políticas y detalles para alcanzarlos; establece el sistema de

⁷ Chiavenato Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración (5ta. Ed.). Editorial Mc. Graw Hill

⁸ Chiavenato Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración (5ta. Ed.). Editorial Mc. Graw Hill

⁹ ídem

decisiones e introduce una revisión de los objetivos para alimentar un nuevo ciclo de planificación que permita que los clientes se sientan mejor.¹⁰

Aunque Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una profunda distinción entre estos vocablos.

Administración: es el conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados que incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como es la planeación, la dirección y el control.

Organización: la organización es estática y limitada ya que se refiere sólo al establecimiento de la estructura y de la forma.¹¹

Según lo anterior la organización debe estructurarse de una manera adecuada y funcional que le permita alcanzar determinados objetivos como función administrativa y parte del proceso administrativo de planeación, dirección, coordinación y control para fijar sus atribuciones respectivas de manera responsable y así obtener la eficiencia y la eficacia necesaria para diferenciarse de las demás.

La teoría de la organización se circunscribe exclusivamente a la organización formal. Para estudiar racionalmente la organización, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) esta se presenta cuando se distingue entre un órgano y otro y horizontal (departamentalización). Cuando un órgano crece horizontalmente, es decir cuando se subdivide en más órganos del mismo nivel.¹²

Sin embargo para lograr un mejor desempeño dentro de la organización, debe establecerse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización.

Uno de los elementos primordiales dentro de las teorías de la organización son la utilización de las técnicas relacionadas con la organización por ejemplo utilizar diagramas puede ayudar a visualizar mejor algunos aspectos de la organización de una empresa. Cuando estos diagramas se refieren a aspectos globales o parciales de la estructura organizacional, se denominan organigramas que son diagramas que representan la estructura formal de la organización.¹³

En la actualidad las empresas dan mas interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio de atención al cliente y que cada día nos preocupamos en crecer pero no tomamos importancia de cómo nuestra

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. 1996

¹¹ ídem

¹² Diseño de Organizaciones Eficientes – H.Mintzberg 6 Edición, 1997 – Ed. El

¹³ Chiavenato Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría general de la Administración (5ta.ed). Editorial Mc. Graw Hill

competencia esta creciendo y que esta incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas utilizaremos en cuanto al servicio principal que ofrezca la empresa.

Dentro de los procesos importantes para la reestructuración de las áreas de una organización se tiene en cuenta la reingeniería de procesos que permite que las empresas sean mas competitivas en todos los campos y si hablamos de de las fronteras es aun mas importante ya que estas empresas de bienes o servicios son el motor de la economía del país.

La reingeniería permite realizar esfuerzos organizados, conducidos desde arriba hacia abajo en la organización con el objeto de rever, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo de forma tal que se consiga mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios, productos, eficiencia en la atención al cliente mayor competitividad y mayor dinamismo en donde el comercio es la base fundamental par el desarrollo del país.

Actualmente la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversos nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, las metas son siempre las mismas: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, el incremento en la calidad y una mayor velocidad de respuesta. Estos objetivos son constantes y se aplican por igual a la producción de bienes como a la prestación de servicios.¹⁴

Estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el siglo pasado con diseños administrativos del nuevo siglo. En la actualidad se Necesita algo enteramente distinto que permita desarrollar mejor los niveles competitivos de las empresas.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.¹⁵

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da

¹⁴ Hammer, Michael y James Champú. Reingeniería. Editorial Norma, 1994

¹⁵ ídem

cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.¹⁶

Cuando hablamos de la reestructuración de procesos o actividades estamos hablando de hacer más con menos, es con menos dar más al cliente.

El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente rediseñar procesos de manera que no estén fragmentados de esta manera lograremos que la organización desempeñe mejor.

El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional y continuar con la mejora continua para llegar a ser cada día más competitivos en el campo en que nos encontramos el del comercio internacional.

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías pero teniendo en cuenta la interacción de todos los miembros de la organización para llegar a tener un mejor desempeño de reestructuración que beneficie a todos.¹⁷

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de empresa.¹⁸

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, debido a esto es preciso que las organizaciones salgan adelante y entren en el nuevo modelo de las economías teniendo en cuenta que se debe estar mentalizado en el cambio, los clientes y la competencia.

No es un secreto que para alcanzar el éxito dentro de los negocios y específicamente en el contexto del comercio internacional es importante realizar cambios fundamentales en la forma de desempeño de las empresas.

La reingeniería dinámica de procesos es parte fundamental dentro de los negocios ya que permite un manejo adecuado de las bases gerenciales, funcionales, corporativas y organizacionales de las empresas.

¹⁶ ídem

¹⁷ Hammer, Michael y James Champú. Reingeniería. Editorial Norma. 1994

¹⁸ Ídem

El primer paso hacia la reingeniería de los procesos de negocios es conocer el funcionamiento de estos procesos y la forma como se comportan las compañías que los realizan. Las consideraciones sobre un comportamiento organizacional es importante en dos direcciones. La primera, las funciones exactas de un proceso de negocios, que se analizan mejor cuando se comprende el comportamiento subyacente de los grupos que las ejercen.

La segunda dirección, los diseños de nuevos procesos de negocios solo serán eficaces si toman en cuenta el comportamiento organizacional.

Antes de iniciar el proceso de la reingeniería se deben establecer nuevas metas y un nuevo principio fundamental. El termino posicionamiento al cual también se le conoce como reposicionamiento, se refiere a al esfuerzo que se hace para fijar metas, satisfacer requerimientos, determinar una nueva infraestructura y rubricar el negocio para las nuevas formas de desarrollo del trabajo a realizarse.¹⁹

La metodología es otro punto clave para la reingeniería. Se debe rediseñar los procesos de negocios. La implementación es otra fase importante de la reingeniería. Muchas veces las buenas intenciones no bastan para sacar adelante un negocio y hasta se pierden por la falta de habilidad para trasladarlas a la acción.

Hoy en día son pocas las discusiones sobre el ámbito empresarial en donde no se mencione al término paradigma. Al igual que otros términos paradigma ha recibido mucha atención, a pesar de que su interpretación no ha sido la más precisa. El diccionario define paradigma como un ejemplo o modelo especialmente claro a arquetípico. Pero Joel Baker define paradigma como un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir como solucionar problemas dentro de esos límites.²⁰

En el ambiente empresarial se ha presentado siempre resistencia al cambio por muchas razones: incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de crítica e interferencia con los planes existenciales, son algunas de ellas. El paradigma que actúa como filtro es también la causa subyacente de muchos problemas de comunicación. Otro problema que tiende a resistir el cambio se manifiesta en el rechazo a lo “no inventado aquí”. Los supuestos y las actitudes se hallan entre los componentes más importantes de los paradigmas. Los paradigmas de negocios, en particular, reciben la influencia de decisiones y el cambio se desvanece cuando se llevan al nivel consciente y se examinan.²¹

¹⁹ Hammer, Michael y James Champú. Reingeniería. Editorial Norma. 1994

²⁰ Ídem

²¹ Ídem

Para dar una definición clara de reingeniería es mejor limitarse al uso del término rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo el término posicionamiento está dirigido a una visión de más alto nivel y al conjunto de intereses y aplicaciones de la reingeniería. Una definición más fácil y clara del fin del posicionamiento es ubicar su empresa en el mercado.

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista. El personal, la tecnología y el proceso mismo.

En una compañía, la utilización de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios controla el proceso de cambio en tres niveles, los cuales determinan el alcance del mismo. La alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa. Los equipos del cambio proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso.²²

Los empleados, en coordinación parcial con la gerencia, realizan los cambios en las tareas de un trabajo. Por lo general, los cambios de que afectan a la compañía o a una gran parte de ella se realizan para responder a presiones externas, como el aumento de la competencia y la disminución de las ventas. Incluso cuando una empresa está funcionando dentro del paradigma cambiante, será necesario hacer cambios aunque produzcan resultados modestos. En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios varios equipos del cambio desarrollarán estos esfuerzos y presentarán informes al funcionario jefe. Un comité ejecutivo único deberá supervisar los proyectos de la empresa. Este comité estará mejor integrado con los jefes de los comités de dirección que controlan cada esfuerzo de reingeniería.²³

Los esfuerzos de reingeniería pueden ser grandes o pequeños, pero deben incluir todos los factores que determinaran el éxito de un proceso. Para satisfacer este requisito, cada proyecto debe ser muy visible para los ejecutivos de la corporación. En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios existen nueve etapas que brindan una implementación formal del enfoque que se analizó brevemente. Comienzan con la reacción ante un estímulo corporativo dirigido hacia el cambio de la empresa o ante una idea necesaria para mejorar la enunciada por un miembro del equipo de posicionamiento u otro miembro personal.²⁴

Para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex S.a. Ltda., es de suma importancia la aplicación del proceso de reingeniería dinámica porque permite el mejor desempeño dentro de la prestación de servicio con una

²² Michael Porter, La ventaja comparativa de las naciones

²³ Reingeniería del Cambio – Benoit Grouard y Francis Meston Alfaomega Marcombo 1995

²⁴ Ídem

alta calidad para sus clientes, y así de esta manera ubicarse como los mejores en el desempeño de las labores de comercio internacional fronterizo base de la economía colombiana.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Dentro del proceso de reestructuración o reingeniería del departamento de comercio exterior se toma en cuenta que es un tema amplio donde se maneja términos que por medio de estas definiciones tratan de dejar en claro hacia donde van enfocados que permitan realizar los estudios correspondientes en cuanto a comercio, administración y los nuevos modelos de desarrollo de las economías que adaptados a las organizaciones permiten ser altamente competitivos y dan pie a mantenerse en una mejora continua.

Importación:

Este término se lo maneja como operaciones por la que un producto de origen y procedencia extranjera se dedica al consumo interior de un territorio aduanero, previo pago de los derechos de aduana, de los impuestos sobre la cifra de negocios y del pago del importe de divisas extranjeras o en divisas nacionales transferibles. En el lenguaje corriente, el termino importar significa, traer, introducir en un país productos o mercancías extranjeras. No obstante, es muy importante considerar el elemento básico que forma parte de la importación: la dedicación al consumo.²⁵

Exportación:

Dentro del comercio internacional la exportación es el elemento primordial para el desarrollo de la economía de un país es la salida de productos de un determinado país con destino a otro, atravesando diferentes fronteras terrestres o mares que separan las naciones. Pero si vamos a un concepto mucho mas técnico, la exportación, según la aduana colombiana, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva.²⁶

Según la legislación aduanera, el territorio aduanero nacional es considerado como el espacio en el cual se encuentra ubicado el país incluyendo sus fronteras, tanto marítimas, aéreas y sociales. Por tanto todo lo que comprende nuestro territorio es considerado como el territorio aduanero nacional. Territorio aduanero

²⁵ Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997

²⁶ ídem

nacional, por tanto la zona franca es considerada como otro país dentro del país.²⁷

Sociedad de intermediación aduanera:

Hay que tener en cuenta la importancia de las Sociedades de Intermediación aduanera ellos son quienes finalmente tienen la responsabilidad de que la salida de la mercancía se lleve a cabo exitosamente, es así como se debe ser cuidadoso en la elección de la SIA para concluir satisfactoriamente con el proceso de exportación. El servicio de intermediación aduanero es prestado por almacenar a través de su SIA (sociedad de Intermediación Aduanera). El servicio orientado a facilitar a los clientes el cumplimiento de las normas legales en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero aspectos de naturaleza mercantil las sociedades de intermediación aduanera son personas jurídicas que tienen como objeto principal el ejercicio de la intermediación aduanero, para lo cual tienen autorización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.²⁸

Empresa:

Es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado. La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener bienes y servicios. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).²⁹

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce. La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción.³⁰

²⁷ ESTATUTO ADUANERO. Decreto 2685 de 1999. Editorial Lecomex

²⁸ Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997

²⁹ ídem

³⁰ ídem

Organización:

La organización es un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales lleva en si misma una cantidad especifica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas. Este conjunto de elementos se establece en forma consiente y minuciosa para permitir que los responsables de la empresa trabajen juntos con mas efectividad y alcancen los objetivos.

Una organización eficiente debe lograr coherencia entre sus partes, de modo tal que cualquier cambio en uno de de sus elementos, considere las repercusiones en los otros. Deben ser tenidos en cuenta el control, las formas de descentralización, los sistemas de planificación de modo que respondan a la situación de la organización en términos de edad, tamaño, medio en el que se desenvuelve y las tecnologías que utiliza. La organización es la función de estructurar y agrupar los recursos humanos y no humanos con los que cuenta el ente económico.

La estructuración y agrupación de los recursos humanos es tal vez la mas importante, ya que fue creado para que una persona no tenga que hacer todas las actividades, lo cual seria casi imposible. Pero la organización no es tan sencilla como párese, su esencia se encuentra en la capacidad de hacer que las personas puedan agruparse y coordinarse en lo que hacen. La integración personal es el cubrimiento y mantenimiento de los puestos de trabajo de la estructura organizacional, adecuadamente cubiertos, por un personal o fuerza de trabajo debidamente calificada, motivada y ética, como proceso incorpora los aspectos relativos al reclutamiento, selección, vinculación, promoción, desarrollo, evaluación, capacitación y retiro su relación es estrecha con el establecimiento de la estructura organizacional De otra parte organizar es aprestar ala empresa para que en forma cohesionada inicie la consecución hacia la meta fijada, aceptada e institucionalizada. Resulta crucial en este momento la coordinación y asignación de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Es necesario también el diseño organizacional, para ordenar en forma armónica todo el sistema de tal forma que, la ejecución de las tareas se lleve en forma fluida y permita el logro del fin deseado. Como las organizaciones están compuestas por personas, ellas deben asumir los cambios y transformaciones necesarias que exige el medio y los modelos administrativos.³¹

Globalización:

Se toma como un fenómeno radicalmente amplio ya que determina un cambio fundamental, una reorientación básica dentro del de desarrollo de la economía mundial. Un análisis superficial, de este proceso de globalización nos revela, además, que sintetiza el efecto de varios procesos simultáneos como la

³¹ CHIAVENATO. IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. 1996

integración y la creciente intercomunicación de los mercados; la reciente difusión de tecnologías de información y datos; la creación de redes y carreteras computarizadas; la transformación de estructuras administrativas; la reingeniería de las entidades y empresas que comercializan bienes y servicios; la interconexión masiva de las telecomunicaciones; la amplia difusión de medios que combinan la voz, el video y el procesamiento de información como la multimedia ; pero, sobre todo, la transferencia y reubicación casi instantánea de unidades de producción y servicios para atender cualquier aumento en la demanda de bienes nuevos y mejorados.³²

Apertura:

Se ha planteado como un proceso a través del cual se ajusta a las nuevas realidades del mercado y sus relaciones sociales, así como a las transformaciones comerciales y tecnológicas mundiales.

La apertura implica homologación de la economía con la de los principales centros de desarrollo económico, para lo cual requiere fortalecer la inversión privada e incentivar la inversión foránea eliminando regulaciones y control de precios nacionales e internacionales y reduciendo restricciones en los campos financieros, fiscales, comerciales, de inversión y monetarios.

La apertura económica, busca estimular el intercambio de productos entre los países, eliminando la mayor cantidad posible de barreras con las que las empresas se puedan encontrar al momento de comerciar. Los aranceles, por ejemplo, son una barrera, ya que son costos que tienen que pagar las empresas al comerciar entre países. Estos costos aumentan el precio del producto y por lo tanto, dificultan su venta.

Si el propósito de los aranceles, según el proteccionismo, es proteger a las empresas nacionales, en una apertura económica esa protección dejara de existir. Por lo tanto, los productos elaborados en otros países podrían entrar mas fácilmente al país y competir con los productos hechos en el. Por esta razón, una apertura económica permitirá encontrar en el mercado productos que antes no se encontraban porque no se producían en el país, si una apertura económica busca bajar o eliminar esos aranceles, entonces estaría eliminando las barreras y facilitando el intercambio.³³

³² Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997

³³ ídem

Productividad:

El principal objetivo económico de una nación es generar y mantener niveles de vida altos para sus ciudadanos. Pero ello depende exclusivamente, de la capacidad que tengan las unidades económicas de cada nación para alcanzar los niveles altos de productividad y par mantenerlos e incrementarlos a través del tiempo. En el mundo competitivo de hoy en día es vital mejorar la productividad, por lo tanto es esencial conocer exactamente la definición del término productividad. Algunos definen la productividad desde el punto de vista económico. Otros la consideran bajo una prisma de gestión, mientras que otros incluso ven la productividad desde otras perspectivas, una definición simple, que es aplicable a todas las empresas e individuos, es la que considera la productividad como la medida de la eficiencia con la que se proporcionan los productos y servicios. Además en el sentido amplio de las palabras esta relacionada con la eficiencia global de lograr que se hagan las cosas.

En un sentido empresarial mas restringido, la productividad es hacer lo que para ganar mas dinero, lo cual significa utilizar mejor los recursos que se tengan disponibles para trabajar mas inteligentemente en vez de mas arduamente desde esta perspectiva la productividad hace posible ganar mas ingresos. Solamente se pude aumentar la productividad cuando se sabe lo que significa para la empresa y cuando se aprende a medirla. La productividad esta influenciada por las leyes del gobierno, por la competencia, las condiciones económicas y otros factores sobre los que tiene poco control directo.³⁴

Competitividad:

En el presente estudio, entendemos la competitividad como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa. Por otra parte, es posible definir la competitividad en tres ámbitos: En primer lugar en la empresa, la entendemos como la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o mas eficaz y eficientemente que sus competidores o bien como la capacidad de innovación a fin de lograr la generación de productos o servicios diferentes, cambiarlos y mejorarlos, y para captar mercados cada vez mas dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos. En segundo lugar la competitividad de un industria como la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar el éxito sostenido contra o en comparación con sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios.³⁵

³⁴ Creelman, D, (2001) An Alternative to Competition, Artículo publicado en el portal www.hr.com.usa

³⁵ ídem

Tecnología:

El desarrollo tecnológico es un proceso que toma tiempo y generalmente es difícil y arduo. A pesar que la tecnología avanza a pasos agigantados y cada vez se extiende mas, también es cierto que su transferencia es cada vez más costosa y difícil. Ello se debe a que la tecnología se ha convertido en una mercancía comercializable de exportación.

El concepto de tecnología es más complejo de lo que generalmente se supone, puesto que comúnmente se le asocia simplemente con la maquinaria. Dada la importancia capital de la tecnología en el mundo actual, y específicamente dentro del proceso de globalización.⁵⁵

De una forma más precisa tecnología es, fundamentalmente, conocimiento entendiendo por conocimiento u recurso utilizable para mejorar la eficiencia de la producción o el mercado de bienes y servicios a través de los diferentes medios unos duros como equipos y maquinaria y otros blandos, como conocimientos y experiencias incorporados a las maquinas o a los métodos de producción.

Es así como la tecnología es una combinación de software y hardware y entre ambos incluyen materiales, maquinas, mano de obra calificada, capacidad gerencial y mercadeo, y sirven para hacer cosas y solucionar problemas.³⁶

Planeación:

La planeación constituye la actividad más importante para una administración más eficaz. Planear es pensar y diseñar hoy lo que a de hacerse mañana.

El proceso de planeación debe considerarse como un ejercicio que abarca la totalidad de una organización y su entorno; y el largo plazo como una premisa fundamental y trascendental, es decir que debe ir mas allá del simple que hacer de la organización y considerar a los individuos y a la sociedad.³⁷

Gestión:

La gestión como campo de estudio aunque no es reciente, encuentra un tratamiento breve, la literatura existente, ha establecido varias definiciones al respecto, para la ilustración aquí citaremos alguna.

La gestión es el mecanismo fundamental para la integración y operación de todo esfuerzo realizado; la creación y mantenimiento de un ambiente interno en una empresa donde los individuos , trabajando conjuntamente o en grupos, pueden desempeñarse con eficiencia y eficacia para el cumplimiento de metas

³⁶ ZENSHIN. Rodrigo Villamizar .y Juan Carlos Mondragón LECCIONES DE LOS PAISES DEL HACIA PASIFICO PARA COLOMBIA. Norma 1995

³⁷ CHIAVENATO. IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. 1996

de grupo; un proceso que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los objetivos precisos mediante el uso de recursos humanos y de otra naturaleza, o el proceso por el cual el esfuerzo individual y del grupo se coordinara y se orientara al logro de las metas comunes.

Todas las definiciones apuntan a dos componentes esenciales: establecimiento de objetivos y metas organizacionales, así como su cumplimiento. Sin embargo, la administración de una unidad organizacional implica un concepto mas amplio incluye evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que ellas alcanzan. La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican el establecimiento de objetivos y metas y la evaluación de su cumplimiento y el desempeño institucional, así como el desarrollo de una filosofía de operación que garantice la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente. De acuerdo con la definición anterior, una buena gestión es capaz de lograr que los demás hagan lo que tiene que hacerse, consiguiendo que el bien o servicio llegue oportunamente al cliente o a la comunidad.

Para tener mayor claridad respecto al concepto de gestión, bien vale la pena mencionar los elementos constitutivos de la gestión de una organización, se puede identificar cinco elementos básicos que en conjunción con el que hacer técnico o misional propio de una organización hace el proceso de gestión: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.³⁸

Reingeniería:

Lo primero que debemos hacer es definir la reingeniería. La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Durante la aplicación de la reingeniería todo es cuestionado. Nos cuestionamos cómo estamos organizados, cómo se compra, cómo se distribuye, cómo se desarrollan las innovaciones, los productos y/o los sistemas, cómo se atienden o se satisfacen los requerimientos de los clientes y/o de los usuarios, cómo se evitan los posibles errores, cómo se mueven los productos y/o procesos, cómo efectuamos el mantenimiento, cómo se revisa o se aprueba, dónde invertimos, en general, como hacemos que funcione el todo dentro de la empresa.³⁹

Al aplicar la reingeniería todo debe ser reevaluado. Organización, grado de centralización o de descentralización, secuencia de los procesos, valor realmente agregado por cada una de las funciones, personas o procesos, la necesidad o no

³⁸ CHIAVENATO. IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. 1996

³⁹ Reingeniería del Cambio – Benoit Grouard y Francis Meston Alfaomega Marcombo 1995

de controles, verificaciones o aprobaciones, la justificación de errores, procesos o reprogramaciones, la necesidad o no de inventarios, locaciones diversas o fragmentaciones, la posibilidad de automatizar o de utilizar mejores equipos o técnicas, los formularios en uso, la forma en que nos financiamos, de nueva cuenta hay que reevaluar, en general, como hacemos que funcione el todo dentro de la empresa. si existen demasiados procesos ordenados muy secuencialmente o muy complejos o múltiples versiones de un mismo proceso, se requieren personas o estructuras abiertamente especializadas, si los procesos están insumiendo demasiado tiempo para su ejecución, si las metodologías aplicadas en el pasado no han representado innovaciones espectaculares, en fin, si no ha aplicado las metodologías de algún sistema de calidad enfocado a la Mejora Continua adecuadamente (hay que diferenciar entre control de calidad y aseguramiento de calidad), es muy probable que a usted le interese el tema. Puede que la reingeniería le facilite ser el mejor de su ramo o el más eficiente ante las demandas espectaculares derivadas de la alta competitividad mundial actual.⁴⁰

Reingeniería y mejora de procesos:

La reingeniería implica comenzar de nuevo poniendo todo en duda, con el objeto de obtener mejoras en orden de magnitud, no una mejora incremental de por ejemplo tan solo el 10% que podría llevar la mejora de procesos. En relación a la frecuencia de cambio la mejora de procesos es continua, mientras que la reingeniería sea hace una sola vez.

El tiempo y nivel de riesgo requerido en la reingeniería es mucho mayor que en la mejora de procesos.

En la mejora de procesos los cambios son llevados a cabo discretamente por individuos en cada área funcional, cuando la reingeniería involucra a toda la organización.⁴¹

Clientes:

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

⁴⁰ Reingeniería de procesos de la empresa – Michael Ballé – Turpial – 1995

⁴¹ Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1994

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.⁴²

Competencia:

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado.

Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.⁴³

El cambio:

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.⁴⁴

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

Procesos importantes:

Son los que causan un impacto directo a los clientes, y el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no

⁴² Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1994

⁴³ ídem

⁴⁴ Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1994

conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se esta hablando.⁴⁵

Procesos factibles:

Otro concepto el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

Antes de seguir adelante con la reingeniería, necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso posible crear nuevos detalles.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si entender que hace el cliente con ese producto. Esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende.⁴⁶

Los procesos:

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (output) añadiendo un valor a los mismos.

Tipos de reingeniería:

Existen tres tipos de reingeniería de procesos que una empresa puede emprender: En realidad como podrá observarse, estos diferentes tipos de reingeniería se definen por su motivación.⁴⁷

Mejorar costos:

Así para el primer tipo tenemos que la mejora de un proceso puede conducir mediante su rediseño a importantes reducción de costes, más allá de los que pueden lograrse con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.⁴⁸

⁴⁵ Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma. 1994

⁴⁶ idem

⁴⁷ Reingeniería – Dinâmica para a mudança – Daniel Moreira – Pioneira 1994

⁴⁸ idem

Lograr la paridad, o ser la mejor en su clase:

El tipo 2 busca claramente ser el mejor de su clase, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado estableció las normas y pusieron las reglas. En este tipo de reingeniería cobra fundamental importancia la aplicación del benchmarking.⁴⁹

Realizar un punto en innovación radical:

Por último el tercer tipo de reingeniería intenta encontrar y realizar puntos de innovación radicales, cambiando las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo.⁵⁰

Posicionamiento:

Corresponde a un conjunto de actividades que proporcionan la entrada y el marco de planeación estratégico para la Reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz.

Para mejorar los negocios se han utilizado muchos métodos. La reingeniería dinámica en los negocios emplea un enfoque de administración del cambio que se denomina posicionamiento, y que brinda una amplia estructura destinada al control del cambio en los negocios. Los objetivos del posicionamiento van más allá de los que comúnmente se asocian con la metodología de cambio, ellos son:

Controlar el cambio de manera sistemática, facilitar el cambio en la medida de lo posible, eliminar las amenazas asociadas con el cambio, realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales, agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable, organizar a nivel corporativo, departamental, estratégico y operativo, los datos relacionados con el cambio, recopilar datos de investigaciones de mercado, búsqueda de tecnología y observaciones del personal, coordinar los programas de calidad a través de las líneas organizacionales.

Sub visiones:

Las sub visiones son los pasos transitorios por medio de los cuales se pueden cumplir la visión total en etapas en el curso del desarrollo del proceso determinar los cambios que la compañía necesita para lograr ventaja competitiva, las metas del cambio son las metas básicas de los negocios. En cada esfuerzo de cambio deben considerarse todos los objetivos básicos de los negocios. No obstante, las

⁴⁹ Reingeniería Dinâmica para mudança - Daniel Moreira- Pioneira 1994

⁵⁰ idem

metas del cambio relacionadas con los esfuerzos de reingeniería son pocas y específicas.⁵¹

Factura comercial:

Es base de la negociación comercial, es preparada por el vendedor y describe en forma clara la transacción, el consignatario y el sistema de pago. La factura comercial debe ser tan detallada como sea posible y estar claramente redactada, con el fin de que la información sea comprensible hasta con un conocimiento limitado del idioma utilizado. Este documento se utiliza principalmente para: inspección de la aduana en los puntos de exportación e importación; inspección por el comprador al recibo de la mercancía y pago de la mercancía por el comprador. A falta de un contrato de compra-venta separado, la factura, aunque no constituye por sí misma un contrato, cobra una especial importancia como confirmación de las condiciones del acuerdo entre las partes.⁵²

Lista de empaque:

La lista de empaque es una relación detallada de la carga que determina cómo van empacadas las mercancías, el contenido de las diferentes cajas, cartones o barriles, peso y medidas de cada paquete. Este documento es esencial para las autoridades aduaneras y para el transportador por cuanto facilita la identificación del contenido del embarque.⁵³

Certificado de origen:

El certificado de origen es un documento en el cual se registra el origen de la mercancía, según el país de destino. Sirve para aplicar medidas de control comercial y/o arancelario.⁵⁴

Documento de exportación:

El registró o licencia de exportación sirve para documentar y certificar ante las autoridades competentes una exportación. Este documento es emitido por una autoridad de comercio exterior del país originario.⁵⁵

⁵¹ Reingeniería – Dinámica para a mudança – Daniel Moreira – Pioneira 1994.

⁵² www.roldansia.com.co

⁵³ idem

⁵⁴ Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997

⁵⁵ idem

Documento de transporte:

Los documentos básicos utilizados en el transporte internacional son:

- marítimo: conocimiento de embarque (B/L),
- aéreo: guía aérea (AWB),
- carretero: carta de porte,
- férreo: carta de porte ferroviaria, y
- multimodal: documento de transporte multimodal (DTM).

Manifiesto carga:

El manifiesto de carga es un documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades y debe ser soportado por el conductor del vehículo en todo el recorrido. Este documento es expedido por las empresas de transporte de carga en el momento de efectuar la movilización de mercancías dentro del territorio nacional.⁵⁶

Transito aduanero:

Es la modalidad que permite el transporte terrestre de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional.⁵⁷

Acuerdo comercial:

Es el compromiso multilateral o bilateral entre estados cuyo objeto es amortizar los intereses respectivos de las naciones, de las partes contratantes y aumentar los intercambios comerciales, en el mundo económico existen fundamentalmente, dos tipos de acuerdos comerciales: los de cooperación y los de integración.⁵⁸

Certificado de origen:

Documento en el que el exportador certifica cuál es el lugar de origen (fabricación) de las mercancías a ser exportadas, algunas veces estos certificados tienen que ser legalizados por el cónsul del país al que se destinan los bienes, pero con más frecuencia son legalizados por una organización comercial como por ejemplo la cámara de comercio del país de origen.⁵⁹

⁵⁶ www.roldansia.com.co

⁵⁷ idem

⁵⁸ Apertura económica manual de comercio exterior Edición enfoque editores 1997

⁵⁹ idem

Certificado fitosanitario:

Documento expedido por un departamento del ministerio de agricultura, en el que certifica que los vegetales a que se refiere están sanos y exentos de parásitos, para la carne y animales vivos se libra un documento semejante, tratándose entonces de un certificado sanitario.⁶⁰

Certificado sanitario:

Documento de gran importancia en el comercio de algunos productos tales como materias alimenticias, carnes, animales, etc. Cuando las autoridades sanitarias del país importador exigen este documento, el banco ha de tener especial cuidado en que sea presentado y cumpla las especificaciones señaladas en la carta de crédito, pues de lo contrario se corre el riesgo de que la mercancía no pueda ser nacionalizada en el país importador.⁶¹

Comercio internacional:

Conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general todas aquellas operaciones cualquiera que sea su naturaleza, que se realice entre naciones; es pues un fenómeno universal en el que participan las diversas comunidades.⁶²

Fletes:

Es el precio que cobra el transportista al usuario por la prestación del servicio de transporta. Esta condicionado por un conjunto de variables que inciden directamente en la determinación del costo que ocasiona la movilización y el manejo de una carga dada en una ruta asignada.⁶³

Almacenes generales de depósito:

Son bodegas, en su mayoría de capital privado cuyo objeto principal es el almacenamiento, conservación, custodia, manejo, compra y venta por cuenta de terceros y distribución de mercancías y productos de procedencia nacional y extranjera; servicios cuya prestación demanda grandes inversiones de capital en construcción de bodegas, organización técnica y personal especializado, para garantizar plena eficiencia como bodegueros.⁶⁴

⁶⁰ Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997

⁶¹ idem

⁶² idem

⁶³ idem

⁶⁴ idem

Arancel:

Es el texto donde se encuentran relacionados todos los derechos de aduanas convertidas generalmente en una ley.

Es la nomenclatura oficial de mercancías clasificadas con la determinación de los gravámenes que deben causarse con motivo de importación y exportación.

La nomenclatura tarifaria o arancel contiene la enumeración de todos los productos que son susceptibles de ser importados o exportados. La nomenclatura se efectúa por grupos de productos, pero de forma que puedan intercalar posteriormente artículos nuevos. Cada mercancía se designa primero por un número y después por su denominación.⁶⁵

Contenedor:

Recipientes estandarizados en diferentes tamaños, metálicos y completamente adecuados, los que son fácilmente ajustables a remolques en tierra y además según las necesidades, pueden ser fabricados con refrigeración para el transporte de bienes perecederos, además tienen algunas ventajas como: la de mayor seguridad, disminuyen los riesgos por robo, hurto, saqueo y por tanto aminorando los costos de seguro.⁶⁶

Deposito de aduanas:

Locales y recintos pertenecientes a la aduana o autorizados por esta, donde las mercancías pueden ser almacenadas bajo control de la aduana sin pago previo de los derechos e impuestos correspondientes.⁶⁷

Despacho:

Formalidad aduanera que es necesaria para poner las mercancías importadas a libre disposición de sus dueños, colocarlas bajo otro régimen aduanero o exponerlas.⁶⁸

⁶⁵ Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997

⁶⁶ www.roldansia.com.co

⁶⁷ idem

⁶⁸ idem

Destinatario:

Es aquella persona física o jurídica a la que el transportista esta obligado a entregar las mercancías, en ejecución de un contrato de transporte celebrado con el remitente y designado de una manera expresa y nominal.⁶⁹

Embalaje:

Objeto destinado para envolver o a contener, temporalmente, un producto o conjunto de productos durante su manipulación, transporte almacenamiento o presentación para la venta, con miras a protegerlo y facilitar estas operaciones, se considera como embalaje el guacal, zunchos, el contenedor, etc.⁷⁰

Manejo de la carga:

Operación que sigue a la estiva o desestiba, y como complemento de esta, para efectuar el cargue y descargue de la mercancía.⁷¹

Póliza de seguro de transporte:

Contrato donde se establecen las condiciones, responsabilidades y derechos de las partes contratantes, es decir la compañía de seguros y el usuario en ella se establece el tipo de mercancías, el valor de los mismos, los medios de transporte y sitios de almacenamiento.⁷²

Zona aduanera:

Territorios habilitados por las autoridades aduaneras, para almacenar mercancías de importación o trasbordo, y para la legalización de esas operaciones.⁷³

Entrega temporal:

Reglamento aduanero que suspende el pago de derechos, en el caso de mercancías para exportación.⁷⁴

⁶⁹ Apertura económica manual de comercio exterior Edicion Enfoque editores 1997

⁷⁰ idem

⁷¹ www.roldansia.com.co

⁷² Apertura económica manual de comercio exterior Edicion Enfoque editores 1997

⁷³ idem

⁷⁴ idem

En transito:

Estado y circunstancia en que se encuentra una mercancía cuando ha sido aforada de un lugar a otro. En este estado, la mercancía es susceptible de enajenación, financiación y cualquier otro negocio u operación similar.⁷⁵

Exportación temporal:

Régimen aduanero que permite reimportar a territorio nacional, con extensión total o parcial de los derechos arancelarios, mercancías que han sido exportadas con un fin determinado y condicionadas a ser devueltas en un término de tiempo corto, por lo general de seis meses.⁷⁶

Gravámenes:

Concepto que agrupa los impuestos arancelarios y los recargos de índole fiscal, monetaria o cambiaria que afectan el producto importado.⁷⁷

Importación ordinaria:

Introducción de mercancías destinadas a permanecer indefinidamente en el territorio nacional en libre disposición, con el pago de los tributos aduaneros a que hubiere lugar.⁷⁸

Incoterms:

Términos internacionales de comercio aprobados por la cámara de comercio internacional, revisión 1990, que permiten interpretar las principales expresiones empleadas en los contratos de compraventa internacional y modo de transporte.

Evitando con su empleo las múltiples interpretaciones como consecuencia de la falta de una reglamentación común estos procesos ayudan a identificarlos.⁷⁹

Como puntos de referencia denotan principalmente: a los gastos y riesgos que incluyen, quien debe sufragarlos y donde se transmite el riesgo.

Los incoterms se agrupan en cuatro categorías diferentes los cuales determinan el punto exacto de la transferencia del riesgo y la responsabilidad del cuidado de la mercancía entre el vendedor y comprador.

⁷⁵ Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997

⁷⁶ idem

⁷⁷ idem

⁷⁸ idem

⁷⁹ www.roldansia.com.co

Categorías de los incoterms:

E: EXW. Termino en el que el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en la fábrica del vendedor.

F: FCA, FAS Y FOB. El vendedor se encarga de entregar la mercancía al medio de transporte escogido por el comprador.

C: CFR, CIF CPT Y CIP. El vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales después de la carga y el despacho.

D: DAF, DES, DEQ, DDU Y DDP. El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.⁸⁰

Aforo:

Operación de reconocimiento de mercaderías y unificación de su naturaleza, valor, peso, medida, clasificación y determinación de los derechos e impuestos que le son aplicables.⁸¹

Almacenaje:

Derechos que se cobran por guardar una mercancía en bodegas, silos u otras instalaciones adecuadas.⁸²

Entregado en frontera:

Expresión que designa el lugar de entrega convenido en la frontera de destino de la mercancía⁸³

Preferencias arancelarias:

Son las resultantes de la ejecución de programas de integración económica entre naciones de una misma área geográfica.⁸⁴

Dian:

⁸⁰ www.roldansia.com.co

⁸¹ idem

⁸² idem

⁸³ Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997

⁸⁴ idem

Es el ente más importante dentro de la legislación aduanera colombiana ya que es la encargada de vigilar y constatar todos los procesos aduaneros que se llevan a cabo en las diferentes modalidades tanto para importaciones, exportaciones y tránsito aduanero.⁸⁵

Declaración de importación:

Es una de las partes más importantes utilizadas dentro del proceso de comercio internacional ya que es el documento o formulario donde se presenta la declaración y descripción de todo el proceso de las importaciones de bienes y servicios.

La declaración de importación debe diligenciarse completamente y presentarse en las entidades recaudadoras autorizadas para el efecto por la dirección de impuestos y aduanas nacionales.⁸⁶

Exportación definitiva:

Es la modalidad de Exportación que regula la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas, del territorio aduanero nacional para el uso o consumo definitivo en otro país.⁸⁷

Zona franca industrial:

Se entiende por zona franca industrial, un área geográfica delimitada en el territorio nacional, cuyo objetivo primordial es promover y desarrollar el proceso de industrialización de bienes y de prestación de servicios y de manera subsidiaria al mercado nacional. Sobre este territorio se aplicará un régimen especial en materia aduanera, cambiaria de inversión de capitales y de comercio exterior así como de beneficios fiscales de la venta a mercados externos de bienes y servicios.⁸⁸

Carta de porte

Es un documento de transporte, el cual se lo considera como un título legal del contrato de transporte terrestre, según el tipo de incoterms utilizado se da el concepto de costo que se incluye en Transporte.⁸⁹

Nacionalización:

⁸⁵ Investigación Dian IpiALES

⁸⁶ www.mincomex.gov.co/carces

⁸⁷ idem

⁸⁸ idem

⁸⁹ idem

Es la parte donde se legaliza las mercancías registrándolas de una manera adecuada. El momento de llegada de las importaciones de materia vegetal, productos y subproductos, están deberán estar acompañadas de su respectivo certificado fitosanitario, expedido por la autoridad sanitaria del país de procedencia, el cual debe ajustarse a la condición del permiso fitosanitario para la importación.

El importador debe solicitar al ingeniero agrónomo del servicio de inspección y cuarentena vegetal del Ica, la revisión fitosanitaria en el puerto, aeropuerto o paso fronterizo de entrada y presentar en originales los documentos de la importación, con el fin de proceder a la expedición o no, del correspondiente certificado fitosanitario de nacionalización.⁹⁰

Certificado de exportación:

Es uno de los tramites aduaneros importantes dentro del proceso de exportación y consta de un formulario o documento de exportación “DEX”, el cual se utiliza como autorización de embarque o como declaración definitiva según el caso.

El documento de exportación debe ser presentado ante la administración de aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando entre otros los siguientes documentos: factura comercial, vistos buenos, lista de empaque, documentos de transporte y “Rut”, el documento de exportación o las hojas anexadas pueden ser adquiridas en las administraciones de aduana de cada ciudad.⁹¹

Cámara de comercio:

Es uno de los entes más importantes dentro de los procesos de control y registro de la parte comercial de cada ciudad dotándolas de un registro denominado Nit el cual permite acreditar e identificar los diferentes negocios o empresas registradas en el país.⁹²

Ica:

Es una de las entidades encargadas de la revisión, control inspección y aprobación del ingreso al país de las mercancías de tipo vegetal, granos, semillas, etc. De esta manera se dan los vistos buenos mediante los registro fitosanitario de las mercancías.⁹³

⁹⁰ www.mincomex.gov.co/carces

⁹¹ idem

⁹² Investigación Cámara de Comercio Ipiiales

⁹³ Investigación Ica

Precinto:

Es un elemento de seguridad, revisión y control de las mercancías el cual solo puede ser abierto por la entidad encargada de la revisión y control de la mercancías Dian.⁹⁴

Levante:

Este campo es de uso reservado para el depósito de aduana. Si la declaración se entrega en un depósito o en la administración de impuestos y aduanas nacionales, el empleado asignado por el depósito donde se encuentra la mercancía o el funcionario de la dirección de impuestos y aduanas, según el caso, debe indicar el día, mes y año en el cual se entrega la declaración al depósito a o a la administración de impuestos y aduanas y anotar el número interno de la declaración que es suministrado por el sistema de igual forma se procederá para las casillas fecha y número de levante.⁹⁵

Vistos buenos: Son los conceptos de aceptación de las mercancías por parte de las personas encargadas de hacer las inspecciones sanitarias, fitosanitarias y de revisión aduanera.⁹⁶

Certificado de inspección

Este certificado se diligencia cuando el certificado de inspección es obligatorio para bienes sensibles o cuando el interesado voluntariamente allegue dicho documento para obtener el levante automático⁹⁷

Invima:

Es una de las entidades encargadas del control, inspección y registro de mercancías de tipo animal, carnes y enlatados la cual verifica y expide el registro sanitario con vistos buenos para la aprobación de las mercancías ubicadas en los depósitos.⁹⁸

1.8 MARCO LEGAL

Es necesario hablar de una normatividad para ejecutar el soporte legal que se tiene en cuenta para lograr un mejor desempeño dentro del proceso de reingeniería del departamento de comercio exterior de la sociedad de

⁹⁴ Apertura económica manual de comercio exterior Edición enfoque editores 1997

⁹⁵ idem

⁹⁶ www.roldansia.con.co

⁹⁷ idem

⁹⁸ Investigación Invima Ipiales

intermediación aduanera Multicomex y así tener claro lo que estipula la ley en cuanto a la conformación de una sociedad de responsabilidad en este caso la SIA con sus cumplimientos de exportación e importación y sus responsabilidades

El gobierno nacional, en su empeño de promover el desarrollo del país mediante la internacionalización de su economía y la apertura de su comercio exterior, promulgo la Ley No. 07 de enero 16 de 1991 que establece el marco dentro de la cual se hará realidad este propósito.

Esta ley establece aparte de una declaración de principios en ocho puntos, relativos a la apertura del comercio, al estímulo a los procesos de integración y a la modernización del sector productivo para mejorar su competitividad, de acuerdo con la ley el congreso de Colombia decreta por medio del.⁹⁹

1.8.1 CAPÍTULO I DE LAS NORMAS GENERALES DEL COMERCIO EXTERIOR.

Artículo 2 Al expedir las normas por las cuales habrá de regularse el comercio internacional del país, el Gobierno Nacional deberá hacerlo con sometimientos a los siguientes principios:

1. Impulsar la internacionalización de la economía colombiana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.
2. Promover y fomentar el comercio exterior de bienes, tecnologías, servicios y en particular las exportaciones
3. Estimular los procesos de integración y los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que amplíen y faciliten las transacciones externas del país.
4. Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción, local para mejorar su competitividad internacional y satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor.
5. Procurar una leal y equitativa competencia a la producción local otorgarle una protección adecuada, en particular, contra las prácticas desleales de comercio internacional
6. Apoyar y facilitar la iniciativa privada y la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior.
7. Coordinar las políticas y regulaciones en materia de comercio exterior con las políticas arancelarias, monetarias, cambiarias y fiscales.¹⁰⁰

Artículo 11 el gobierno nacional regulara las zonas fronterizas con base en los siguientes criterios:

⁹⁹ Marco constitución Ley 07 de Enero 16 de 1991

¹⁰⁰ Marco constitución Ley 07 de Enero 16 de 1991

1. Propender por una mayor autonomía de las zonas fronterizas.
2. Facilitar el libre comercio en la zona común de libre frontera.
3. Reglamentar la creación de empresas binacionales de frontera a través de acuerdos conjuntos con los países vecinos.
5. Determinar las condiciones que permitan la creación de regímenes aduaneros especiales para las zonas fronterizas.¹⁰¹

En lo concerniente al Código de comercio lo atinente al comerciantes y a las sociedades de responsabilidad.

TÍTULO V donde se establece.

Artículo 357 La sociedad girara bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra "Limitada" o de su abreviatura Ltda., que de no aparecer en los estatutos, hará responsables a los asociados solidarios e ilimitadamente frente a terceros.¹⁰²

Para el manejo adecuado dentro de los procesos de comercio internacional como prioridad se tiene en cuenta el manejo del Estatuto Aduanero en lo referente a las Sociedades de intermediación aduanera, Exportaciones e Importaciones.

1.8.2 TÍTULO II DECLARANTES CAPÍTULO I Intermediación Aduanera

Artículo 10. Modificado. Art. 2, Dto. 1198 de 2000. Declarantes. Son declarantes ante la autoridad aduanera, con el objeto de adelantar los procedimientos y tramites de importación, exportación o transito aduanero, las sociedades de intermediación aduanera, quienes actúan en nombre y por encargo de los importadores y exportadores y las personas a que se refiere el artículo siguiente.

Los almacenes generales de deposito, sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, podrán actuar como sociedades de intermediación aduanera, respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en el documento de transporte, siempre que hubiera obtenido la autorización para ejercer dicha actividad por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que requiera constituir una nueva sociedad dedicada a este único fin.

Artículo 12. 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

¹⁰¹ Marco constitución Ley 07 de Enero 16 de 1991

¹⁰² Código de Comercio. Intervención Económica y Reactivación Empresarial Ley 550 Diciembre 30 De 1999- Decreto 222 Del 2000

materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

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 intermediación aduanera Las sociedades de intermediación aduanera son las personas jurídicas autorizadas por la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer la intermediación aduanera y cuyo objeto social principal es el ejercicio de dicha actividad.¹⁰³

En cuanto a los procesos de importación es conveniente tener muy claro lo concerniente al.

1.8.3 TÍTULO V REGIMEN DE IMPORTACIÓN CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 86 Ámbito de aplicación. Las disposiciones consagradas en este título conforman el régimen bajo el cual se regula la importación de mercancías.

Artículo 87. Obligación aduanera en la importación. la obligación aduanera nace por la introducción de la mercancía de procedencia extranjera en el territorio aduanero nacional.

La obligación aduanera comprende la presentación de la declaración de importación, el pago de los tributos aduaneros y de las sanciones a que haya lugar, así como la obligación de obtener y conservar los documentos que soportan la operación, presentarlos cuando lo requieran las autoridades aduaneras, atender las solicitudes de información y pruebas y en general, cumplir con las exigencias, requisitos y condiciones establecidas en las normas correspondientes¹⁰⁴

En cuanto a las exportaciones se debe tener claro lo concerniente al

1.8.4 TÍTULO VII REGIMEN DE EXPORTACIÓN CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 260. Ámbito de aplicación. Las disposiciones contenidas en este título conforman el régimen bajo el cual se regula la exportación de mercancías.¹⁰⁵

¹⁰³ ESTATUTO ADUANERO. Decreto 2685 de 1999. Editorial Unión Ltda.

¹⁰⁴ ESTATUTO ADUANERO. Decreto 2685 de 1999. Editorial Unión

¹⁰⁵ idem

Artículo 261. Exportación. es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país también se considera exportación, además de las operaciones expresamente consagradas como tales en este decreto, la salida de mercancías a una zona franca industrial de bienes y servicios, en los términos previstos en el presente decreto.¹⁰⁶

¹⁰⁶ ESTATUTO ADUANERO. Decreto 2685 del 999. Editorial Lecomex

1.9 METODOLOGIA

1.9.1 Tipo de Investigación El tipo de investigación que se pretende establecer en este estudio es el descriptivo, puesto que en este se observa características que identifican los diferentes elementos, componentes, conocimientos, variables y propósitos que permitirán buscar mejorar la rentabilidad, el nivel organizacional, administrativo, corporativo y los servicios que presta la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., Logrando identificar oportunidades y amenazas del entorno, fortalezas y debilidades internas que nos permitan proyectar un mejor futuro y que hagan de la organización un ente mas competitivo.

De igual manera se busca adoptar mecanismos para medir la gestión en el proceso de búsqueda de objetivos e identificación de logros.

1.9.2 Método de Investigación Para el desarrollo de la propuesta se plantea la aplicación de un método inductivo el cual permitirá observar los fenómenos o situaciones particulares que enmarcan la investigación, además permitirá identificar elementos individuales y específicos del entorno e internos de la organización, así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre las cuales se fundamente las descripciones y explicaciones para que posteriormente sean realizadas. Alternativa y fenómenos relacionados con el servicio que presta la empresa objeto de estudio.

1.9.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información Las técnicas y fuentes que se emplearan para la recolección de información serán de tipo cualitativo y cuantitativo la cual se clasificara en fuentes primarias y fuentes secundarias que permitirán obtener la información necesaria y correcta para desarrollar la propuesta que beneficiara a la organización en su proceso de crecimiento y desarrollo organizacional y administrativo.

1.9.4 Fuentes Primarias Cuando se habla de este tipo de fuentes, implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada y de forma directa.

La principal herramienta de recolección de información es la encuesta, que se realiza a través de formularios diseñados para identificar los problemas que presenta la organización. Y la entrevista a un funcionario de la empresa para establecer que tan necesario es el proceso de mejoramiento.

De esta manera de observación directa se llevara a cabo la obtención de información valiosa de las necesidades de los clientes para la reorientación del departamento de comercio internacional y el manejo de la atención al cliente.

1.9.5 Población y Muestras Las encuestas serán aplicadas a diez (12) clientes que dependen de los servicios de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., además de la aplicación de una entrevista previamente diseñada a la Dr. Adriana Muños representante legal de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., sede Ipiales

1.9.6 Fuentes Secundarias Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, son de gran utilidad para recopilar o suministran información básica, necesaria y clara para obtener un mejor desarrollo del tema.

Para el desarrollo de esta investigación se tendrán en cuenta fuentes como: Libros, revistas, textos, documentos, folletos, e Internet. Dichas fuentes son utilizadas para el desarrollo del contexto del proyecto (marco legal, marco referencial, marco teórico).

1.9.7 Tratamiento de la información La información recopilada a través de la encuesta y entrevistas permitirán obtener de primera mano la percepción que tienen los clientes de la organización.

Dicha información facilitara establecer cuales son las expectativas, actitudes, carencias, deficiencias y perspectivas con relación al tema de estudio por lo tanto al ser este un trabajo estadístico se tendrá en cuenta un margen de error además de la codificación y tabulación de la información obtenida por lo cual se deberá realizar un análisis estadístico para observar los resultados de la encuesta y entrevista.

1.10 PRESUPUESTO

Cuadro 1. Presupuesto de relación de actividad.

RELACIÓN DE ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Servicio de Internet	300 horas	2000	600.000
Fotocopias	500 hojas	100	50.000
Trascripción de texto	1	500.000	500.000
Transporte	20	6000	120.000
Otros imprevistos		200.000	200.000

Fuente: Investigación 2007

1.11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la puesta en marcha del proceso de reingeniería de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda., es necesario realizar un cronograma

Cuadro 2. Departamento de Comercio Internacional: Cronograma.

Actividades	DURACIÓN EN MESES AÑO 2006 – 2007							
	Agosto. 17	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
Presentación en la empresa como pasante	■	■	■	■				
Análisis Estructura Organizacional de la empresa, con la gerente Adriana muños	■	■	■	■				
Aplicación Matriz DOFA, Conocer los resultados con el personal administrativo de Multicomex.	■	■	■	■				
Asesorías		■	■	■				
Recolección de información			■	■				
Elaboración propuesta departamento de comercio internacional			■	■	■	■		
Estructuración del proyecto					■	■	■	■
Presentación del proyecto								■

Fuente: Investigación 2007

2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MULTICOMEX SIA LTDA

Para la elaboración del análisis las proponentes del proceso de reingeniería dinámica es necesario realizar un diseño o modelo de la estructura organizacional que la empresa esta manejando procesos internos y externos en la actualidad, de tal manera que se pueda orientar factores de la organización que necesitan cambiar para conseguir la reingeniería evaluar su desempeño y funcionamiento en que se esta fallando, observar las necesidades y estrategias necesarias para facilite el desenvolvimiento empresarial, orientada hacia el crecimiento sobre la base de las estrategias y las metas establecidas que permitan un rediseño para tener una visión funcional y un servicio dirigido hacia la calidad total a través de planes a de acción orientados por una mejora continua.

Además tener en cuenta unas estrategias para proveer herramientas para un mejorar el desempeño en los factores de infraestructura dentro de los cuales hacen parte los computadores, redes y procedimientos.

2.1 SITUACIÓN DE PARTIDA (ANÁLISIS-DIAGNÓSTICO) ORGANIZACIONAL

Mediante la elaboración del análisis – diagnóstico de la organización como paso prioritario para el desarrollo del proceso de reingeniería es importante evaluar los procesos tanto internos como externos que llevaran a identificar la necesidad central de hacer un proceso de reingeniería para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., teniendo en cuenta la aplicación de procesos administrativos para determinar el funcionamiento de la organización en la actualidad, de procesos de mercadeo para identificar las variables de competencia y crear ventajas competitivas, de sus clientes para desarrollar una atención básica centrada en la prestación de sus servicios con calidad total, el manejo de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades que presenta el entorno laboral de tal manera que se proceda a llevar a cabo un plan de acción que le permita a la empresa posicionarse en el mercado a mediano y corto plazo.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de del proceso de reingeniería del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., como primer paso analizamos que la orientación específicamente se la debe trabajar en cinco aspectos importantes: Organización administrativa, Imagen corporativa, Atención al cliente, infraestructura y modernización.

La reestructuración de estos aspectos permitirá que la empresa preste mayor calidad dentro del nuevo portafolio de servicios y el rediseño total de su departamento de comercio internacional.

2.2.1 Estructura Organizacional El rol de una estructura organizacional es el coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva además es importante motivar a los empleados mejorando su calidad de trabajo.

El nivel organizacional de la empresa no se encuentra debidamente organizado ya que no cuenta con la debida estructuración de un departamento de comercio internacional, que es la fuente principal del ser del servicio que presta la empresa de tal manera que serán revisados a través de de un análisis externo e interno de la organización.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 Análisis Situacional El propósito de realizar una análisis situacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., es la de determinar cual es la posición competitiva que tiene la empresa dentro del mercado colombiano del comercio internacional, reuniendo información y analizando el efecto de las tendencias que sugiere dicho análisis el ambiente externo e interno de la organización, es decir el medio en el cual se desenvuelve.

El análisis externo se realiza a dos niveles: el microambiente que tiene una relación más cercana e inmediata a la empresa y el macro ambiente que analiza la empresa en su entorno externo.

El análisis del macro ambiente puede tener un impacto directo en la situación de la empresa, alterando la relativa solides de la organización.

Por tal manera se debe conocer las variables que puedan influir en una manera favorable o perjudicial el desempeño y bienestar de l empresa.

2.3.2 Macroambiente Dentro de comercio internacional y específicamente dentro de una sociedad de intermediación aduanera la condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la empresa para obtener una adecuada tasa de rendimiento.

Existen variables importantes que deben ser consideradas dentro del análisis de la empresa Multicomex Sia Ltda., se exponen los siguientes:

2.3.3 Economía Regional La apertura económica como modelo a deteriorado las economías de los países en vía de desarrollo, en Colombia en donde obviamente estos procesos se ven reflejados en el estancamiento de su economía en particular dicho proceso se a desplazado a nuestro departamento de Nariño donde el poco aporte para la infraestructura y el desarrollo de la región no le permiten ser altamente competitivo en los mercados de bienes y servicios y en el intercambio de productos y la mejor eficiencia en el desarrollo fronterizo.

Esto se puede solucionar direccionando el departamento hacia una economía con desarrollo de escala humana, sin dejar de lado las propuestas competitivas de mercado, proyectadas en el tiempo; aterrizando el análisis de los procesos productivos, bajo el parámetro de la organización en el uso adecuado de las tecnologías de información plantación y desarrollo.

2.3.4 Infraestructura La infraestructura es uno de los factores tecnológicos más importantes que afectan mucho el desempeño productivo de la empresa, en nuestra región fronteriza donde la infraestructura es baja, se debe contar con instalaciones adecuadas, seguras, modernas y organizadas para que provean a los empleados un mejor ambiente de trabajo que se pueda dar para tener una eficiencia y maximización de los recursos

En Multicomex Sia Ltda., la infraestructura con que se cuenta es muy reducida ya que no cuenta con un local propio que le permita ampliar su infraestructura, mejorar su imagen corporativa y organización administrativa pero si desarrollar un mejor entorno organizacional.

2.3.5 Campo Tecnológico de la Información Si bien es cierto Ipiales no cuenta con mucha experiencia dentro del campo del desarrollo de negocios por medio de Internet, además del uso informático y adecuación de elementos básicos de computación que le permitan lograr un mayor desarrollo competitivo de manera significativa a la aceleraron de la productividad .

En Multicomex Sia Ltda., no se cuenta con la suficiente tecnología informática y virtual que le permita desenvolverse mejor dentro y fuera de la empresa. La facilidad de comunicación con sus clientes. Mejorar el posicionamiento y reconocimiento de la empresa, la mejora en el tiempo de respuesta de gerencia al

contar con datos rápidos y precisos para la toma de decisiones, la optimización del servicio al cliente, son algunas de las funciones que pueden dotar de una mejor plataforma para los negocios vía tecnológica.

2.3.6 Innovación La productividad de las empresas locales es de fundamental importancia para la competitividad es por eso que para la efectividad operacional de las empresas dedicadas al manejo del comercio internacional es necesario invertir en herramientas de manejo de negocios, tecnología, capacitaciones de su personal para asesorar muy bien a sus clientes .

Analizando lo anterior se mira, la tecnológica de la informática como un componente fundamental en toda organización. Si se quiere ser competitivo debe mejorarse la productividad: hacer más con los recursos que se tiene. Y justamente la tecnología es la que puede ayudar a conseguirlo.

De esta manera se puede determinar que Multicomex Sia Ltda., tiene una gran oportunidad de desarrollo institucional al poder dotarse de nuevos elementos tecnológicos que le permitan posicionarse como una de las empresas mejor acondicionadas tecnológicamente de Ipiales.

2.3.7 Imagen Corporativa La base fundamental de las empresas es su reconocimiento y posicionamiento a través de la imagen corporativa que se maneje, determinar e identificar que servicios se presta y porque se diferencia de los demás es importante dar a conocer al mercado objetivo.

Dentro de Multicomex Sia Ltda., se presenta un factor de desconocimiento de la empresa para otros clientes ya que no se cuenta con la suficiente identificación de la empresa en el mercado ya que no cuenta con una imagen corporativa a nivel estructural que facilite a nuevos clientes identificar que servicios presta, donde esta ubicada y que posicionamiento tiene en el mercado.

2.3.8 Microambiente Los variables microambientales, son aquellos que afectan directamente a la empresa en particular, estos factores aunque externos guardan estrecha relación con la empresa, porque es posible ejercer influencia sobre ellos, como son los clientes o la competencia.

2.3.9 Clientes Multicomex Sia Ltda., posee un mercado de clientes ya establecido gracias a alianzas pre-establecidas anterior mente con empresas que manejan gran volumen de carga mediante sus propios transportes lo cual le permite establecerse en el mercado como una de las principales sociedades de intermediación aduanera de Ipiales aunque no haga parte del grupo de las mejores, la meta es establecer un posicionamiento para ingresar a este grupo. Cuenta con una oficina principal en la ciudad de Bogotá y una sub regional en la ciudad de Ipiales donde la empresa mueve la mayoría de sus ingresos.

Los clientes están en la posición de elegir entre muchas alternativas en el mercado a al momento de realizar sus tramites aduaneros y legalizar sus mercancías para el pasa de la misma, lo que permite una amenaza para la empresa en general, puesto que si quiere mantener un cartera de clientes se debe establecer estrategias que le permitan reorientar su organización y ampliar su portafolio de servicios dentro del departamento de comercio internacional.

2.3.10 Competencia En la competencia existen sociedades de intermediación aduanera que presentan un nivel organizacional y funcional muy bien definido ya que cuentan con un nivel tecnológico, de infraestructura y reconocimiento publicitario gracias a la buena imagen corporativa que manejan, todo esto les permite ser identificadas con mayor facilidad a la hora de la elección lo cual representa un amenas clara para la empresa Multicomex.

Estas empresas son de competencia interna porque manejan o prestan el mismo servicio de importaciones, exportaciones y transito aduanero lo cual pretende diferenciarse Multicomex prestando un servicio de asesorías en comercio internacional para los clientes a través de el rediseño de su departamento de comercio internacional. Permitiendo a la empresa crear ventajas competitivas que permitan desarrollar un servicio más eficiente, eficaz y de mejor calidad.

2.4 ANÁLISIS INTERNO

La elaboración de un análisis interno permite conocer el ambiente en el cual se desempeña las labores diarias de la empresa, observar el desempeño de los trabajadores que al final es la parte más importante, el funcionamiento de las diferentes áreas, como se administran los recursos e identificar las fortalezas y debilidades.

Mediante la obtención de esta información se podrá plantear estrategias de aprovechamiento de las fortalezas, la eliminación de las debilidades que pueda poseer la empresa y así dar paso la reestructuración del área a mejorar.

2.4.1 Presentación de la Empresa

Objetivos. La elaboración del proceso de reingeniería del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., en la ciudad de Ipiales se realiza con el fin de asegurar los siguientes logros:

- Hacer un diagnostico interno de la organización para evaluar la situación actual de la organización y conocer sus puntos fuertes y débiles.

- Rediseñar su departamento de comercio internacional para agilizar los procesos de importaciones y exportaciones a través de la modernización de equipos y tecnología.
- Elegir estrategias a través del proceso de reingeniería que le permitan desarrollar su infraestructura.
- Elaborar un diseño operacional y corporativo que permita generar un plan de acción y que este en permanente evaluación a través de la mejora continúa.
- Desarrollar resultados decisivos para la empresa, de tal manera que le permita ampliar su portafolio de servicios.

2.4.2 Organización Administrativa La sociedad de intermediación aduanera Multicomex, esta conformada por su representante legal y gerente y dos miembros más facultados socios de la organización de la siguiente manera:

Cuadro 3. Departamento de Comercio Internacional: Junta directiva

<p style="text-align: center;">PRESIDENTE Juan Carlos Benavides Tafur</p>
<p style="text-align: center;">SECRETARIO Jorge Manuel Riberos Díaz</p>
<p style="text-align: center;">SOCIO Juan Carlos Benavides Tafur</p>
<p style="text-align: center;">SOCIO Luis Fernando Benavides Tafur</p>
<p style="text-align: center;">SOCIO Edgar Augusto Bernal Ávila</p>

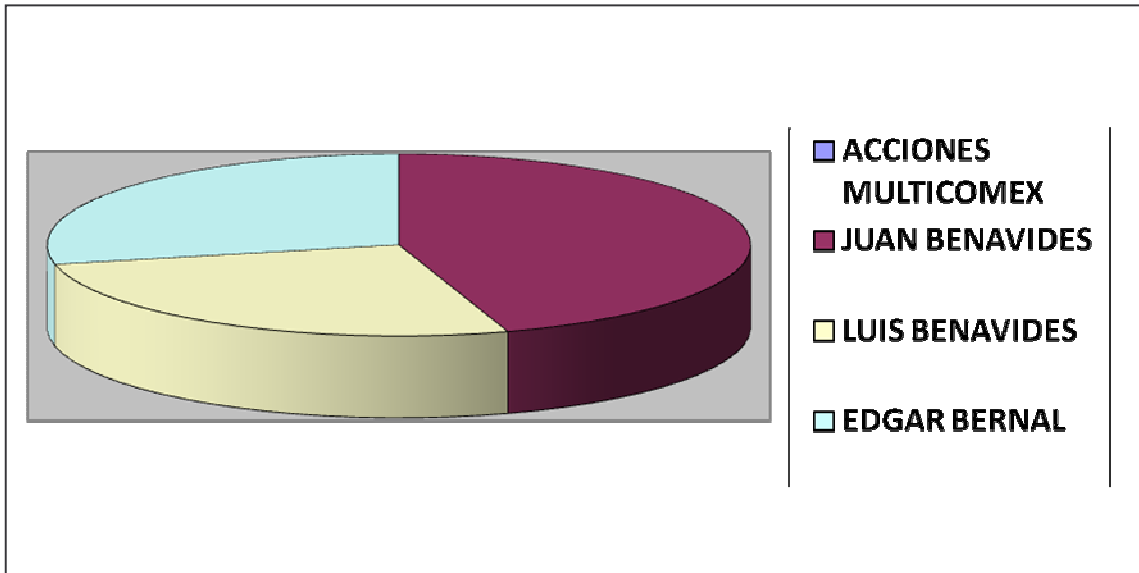
Fuente: Empresa Multicomex Sia Ltda.

Cuadro 4. Departamento de Comercio Internacional: Composición accionaria Multicomex Sia Ltda.

NOMBRE DEL SOCIO	CUOTAS	VALOR	TOTAL
JUAN CARLOS BENAVIDES TAFUR	16.380	10.000	163.800.000
LUIS FERNANDO BENAVIDES TAFUR	9.664	10.000	96.640.000
EDGAR AUGUSTO BERNAL AVILA	10.356	10.000	103.560.000
TOTAL	36.400	10.000	364.000.000

Fuente: Empresa Multicomex sia Ltda.

Figura 1. Departamento de Comercio Internacional: Participación accionaria Multicomex Sia Ltda.



Fuente: Investigación 2007

2.4.3 Situación Actual Dentro de la gestión que se viene realizando durante ocho años comprendidos entre el 2000 y 2007 ha permitido que la sociedad de intermediación aduanera Multicomex cuente con 3 accionistas dos familiares y uno particular.

Este capital accionario se ha considerado de suma importancia para la realización de las metas trazadas y el funcionamiento de la empresa.

2.4.4 Cumplimiento de la Norma Teniendo en cuenta la aplicación de la normatividad aduanera que regula el comercio exterior teniendo como directrices para la actividad de intermediación aduanera el decreto 2685 de diciembre veintiocho (28) de mil novecientos noventa y nueve (1999) TITULO II DECLARANTES CAPITULO I Intermediación Aduanera,

Artículo 10. Modificado. Art. 2, Dto. 1198 de 2000. Declarantes. Son declarantes ante la autoridad aduanera, con el objeto de adelantar los procedimientos y tramites de importación, exportación o transito aduanero, las sociedades de intermediación aduanera, quienes actúan en nombre y por encargo de los importadores y exportadores y las personas a que se refiere el artículo siguiente.

Los almacenes generales de deposito, sometidos al control y vigilancia de la superintendencia bancaria, podrán actuar como sociedades de intermediación aduanera, respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en

el documento de transporte, siempre que hubiera obtenido la autorización para ejercer dicha actividad por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que requiera constituir una nueva sociedad dedicada a este único fin.

En este caso se les aplicara el régimen de responsabilidades, infracciones y sanciones previstas para las sociedades de intermediación aduanera.

- **Ubicación:** la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda., se encuentra localizada en la Carrera 6 No. 15 – 59 en el centro de la Ciudad de Ipiales Departamento de Nariño.

- **Edificio:** Su estructura física cuenta con dos oficinas la primera donde se maneja la parte administrativa y gerencial y la segunda donde se desarrollan los procedimientos de intermediación aduanera importaciones exportaciones y transito aduanero.

- **Servicios.** La sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda., ofrece el servicio de operaciones de importaciones exportaciones y transito aduanero en horarios de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 y de 2:00pm a 6:00pm y los sábados de 8:00 p.m. a 12:00 par facilitar a los usuarios el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias.

2.5 DIAGNÓSTICO INTERNO

Cuadro 5. Departamento de Comercio Internacional: Fortalezas - Debilidades.

VARIABLES	D		F	
	M	m	M	M
Personal				
Falta de personal ajustada para las necesidades de la empresa	x			
Alto conocimiento de los procesos aduaneros			x	
En oportunidades difícil comunicación con la oficina central		x		
La empresa no cuenta con la infraestructura adecuada		x		
Utilización adecuada de los recursos			x	
Formación académica del recurso humano			x	
Compromiso por la búsqueda del nivel óptimo				X
Falta de nivel organizacional	x			
La empresa cancela puntualmente los salarios			x	
No existe orientación del servicio al cliente	x			
Existe buenas relaciones entre gerente – empleado				
La empresa ofrece estabilidad laboral			x	
Mercadeo				
El servicio que se presta es de alta calidad			x	
Dado el servicio de la empresa no se ofrecen descuentos		x		
La empresa no maneja una imagen corporativa adecuada	x			
La empresa no cuenta con pagina web		x		
la empresa se comunica con sus clientes permanentemente			x	
La empresa coordina y controla la prestación de sus servicios			x	
No se cuenta con los debidos carnets de sus empleados	x			
No maneja una imagen corporativa adecuada de misión y visión		x		
Requiere mayor posicionamiento		x		
Finanzas				
La empresa cuenta con buenas relaciones comerciales			x	
Cuenta con una buena rotación de activos			x	
Se posee buenas relaciones bancarias			x	
Se cuenta con un buen capital de trabajo			x	
La empresa no invierte en el desarrollo y crecimiento				
No utiliza los recursos para la modernización		x		X
Su nivel de utilidades es óptimo			x	
Operaciones				
La empresa no cuenta con elementos de tecnología de punta	x			
Existe confiabilidad de la información			x	
La empresa goza de respaldo y responsabilidad			x	
Falta de asesorías de comercio internacional			x	

Fuente: Investigación 2007

Mediante el análisis de los resultados obtenidos de la matriz podemos afirmar que en cuanto a las variables obtenidas se puede considerar lo siguiente:

- A nivel del personal que labora en la organización podemos observar que hace falta el rediseño de su departamento base de comercio internacional par ampliar su portafolio de servicios mediante la creación de nuevos cargos que le permitan a la empresa mejorar la calidad del servicio para mejorar la eficiencia además mise observa grandes fortalezas en los conocimientos y el alto nivel de capacitación de sus empleados para ejercer las labores aduaneras lo cual los compromete a buscar un nivel optimo de calidad en sus labores. Por cierto una de las fortalezas mas grandes con la que cuenta la empresa es el nivel motivacional y la parte humana entre todos los miembros de la jerarquía organizacional.
- Dentro del proceso de mercadeo la mayor debilidad que se observa es la falta de una mejor imagen corporativa que comprometa a los trabajadores de la empresa a tener sentido de pertenencia y a su vez a sus clientes mayor reconocimiento, ya que la imagen corporativa es la fuente de posicionamiento de una empresa a nivel competitivo y organizacional, la parte importante de la empresa es la comunicación permanente que tiene con sus clientes además del buen servicio que se presta de alta calidad compromiso y responsabilidad.
- La situación de la empresa en cuanto a las finanzas se puede calificar económicamente como viable ya que esta fortaleza es la prioridad de mayor importancia que la organización debe tener ya que se nota que posee un amplio nivel de solvencia económica permitiendo un desarrollo óptimo entre sus empleados. Por otra parte una de las debilidades grandes que posee la empresa y quizás fuente importante para el desarrollo y crecimiento es la de que no se invierte en modernización de sus áreas de trabajo de su infraestructura su falta de retroalimentación al interior de la organización todo esto en aras de dar mayor importancia a la búsqueda de alternativas que permitan captar recursos adicionales.
- En cuanto a las operaciones las variable objeto de estudio demuestran una gran debilidad y que se hace prioridad en cuanto al servicio que la empresa presta la cual es la falta de un rediseño estructural de su departamento de comercio internacional que permita que la empresa desarrolle un nivel mas alto de calidad en cuanto a la agilidad en la prestación de sus servicios, en la interacción con sus clientes para brindar asesorías y hacer del procedimiento aduanero sea mas organizado y efectivo. Además una de las partes importantes dentro de los nuevos sistemas económicos es la tecnología que permita que las empresas desarrollen mejor sus labores par obtener un nivel altamente competitivo.

Una de las fortalezas importante de la empresa es la de que se cuenta con un nivel alto de responsabilidad, eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios con una alta credibilidad de los organismos que la controlan y vigilan.

Cuadro 6. Departamento de Comercio Internacional: Matriz EFE

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	Pes	Cal	Pon
AMENAZAS			
1. Nivel de infraestructura pequeña	0.010	2	0.020
2. Incursión de nuevos competidores al mercado	0.010	2	0.020
3. Falta de apoyo para el desarrollo fronterizo	0.009	2	0.018
4. Falta de apoyo para el rediseño	0.010	2	0.020
5. Alto nivel tecnológico y organizacional de la competencia	0.008	1	0.008
6. Nuevos modelos de desarrollo económico	0.010	1	0.010
7. Carente desarrollo económico de la región	0.009	2	0.018
8. Poco apoyo del gobierno a la pequeña empresa	0.010	2	0.020
OPORTUNIDADES			
1. Conocimiento del mercado regional y sus tendencias	0.150	4	0.600
2. Capacidad para responder al entorno competitivo	0.100	4	0.400
3. Disponibilidad de crédito para el mercado	0.150	4	0.600
4. Conocimiento del cliente externo	0.124	4	0.496
5. Amplios mercados	0.100	4	0.400
6. Normatividad aplicada	0.150	4	0.600
7. Buen capital para reestructuración	0.150	4	0.600
TOTAL	1.000		3.830

Fuente: Investigación 2007

De acuerdo al análisis que arroja esta matriz podemos deducir que los factores críticos para el éxito de la empresa que esta siendo objeto de estudio representa una amenaza medianamente considerable respecto al peso que ejercen las oportunidades.

Además las oportunidades que se muestran en este análisis dan a conocer que la empresa cuenta con un gran desarrollo sostenido para enfrentar las amenazas que se pueden ser eminentes con el tiempo.

El resultado ponderado de 3.830 demuestra un entorno externo favorable lleno de oportunidades que se deben aprovechar para el crecimiento de la empresa.

Cuadro 7. Departamento de Comercio Internacional: Matriz EFI

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Cal	Pes	Pon
DEBILIDADES			
No existe orientación del servicio al cliente	0.050	2	0.10
No utiliza los recursos para la modernización	0.100	2	0.20
Falta de personal	0.050	2	0.10
Falta de nivel organizacional.	0.050	2	0.10
La empresa no maneja una imagen corporativa buena	0.050	2	0.10
FORTALEZAS			
La empresa cuenta con manuales de desarrollo para sus tareas	0.100	4	0.40
La razón de solidez presenta una situación de seguridad	0.150	4	0.60
Altos conocimientos de procesos aduaneros	0.075	4	0.30
La empresa ofrece estabilidad laboral	0.050	3	0.15
La comunicación con sus clientes es óptima	0.100	4	0.40
Su nivel de utilidades es optimo	0.150	4	0.60
Su ubicación estratégica es buena	0.075	4	0.30
TOTAL	1.000		3.35

Fuente: Investigación 2007

Según el estudio de estas variables se demuestra que las fortalezas pueden ser aplicadas con un alto nivel de rendimiento para afrontar con mayor eficiencia y eficacia las debilidades.

El peso de las debilidades es inferior al de las fortalezas debido a esto podemos deducir que se debe lograr aprovechar de una manera óptima todos los recursos disponibles como lo es el capital para hacer de la empresa una de las mejores en la prestación del servicio aduanero.

El ponderado obtenido mediante el análisis de estas variables es de 3.35 donde nos muestra un ambiente interno propicio y adecuado para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y hacer de la organización un ente cada vez más competitivo.

2.6 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una de las herramientas más utilizadas para el estudio del comportamiento de la organización y de hecho para formular las estrategias.

Estrategias. FO: Se basan en el uso de fortalezas internas, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias. DO: Sirven para erradicar o disminuir, las debilidades internas mediante el uso de oportunidades externas.

Estrategias. FA: Consisten en aprovechar las fortalezas de la empresa para erradicar o disminuir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias. DA: Son estrategias cuyo propósito es erradicar las debilidades internas y esquivar las amenazas externas.

Este análisis permite a las empresas conocer los mercados a sus clientes a la competencia conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que les presenta el entorno.

Cuadro 8. Departamento de Comercio Internacional: Esquema de la construcción de la matriz DOFA

D O F A	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos conocimientos de procesos aduaneros 2. Compromiso por el nivel optimo de calidad. 3. La empresa ofrece estabilidad laboral. 4. Su nivel de utilidades es optimo 5. La empresa goza de credibilidad financiera. 6. La comunicación con sus clientes es óptima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de personal 2. Falta de nivel organizacional. 3. No existe orientación del servicio al cliente. 4. La empresa no maneja una imagen corporativa buena. 5. No utiliza los recursos para la modernización. 6. Falta de sistemas tecnológicos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalización de la economía 2. Disponibilidad de crédito para el mercado. 3. Fijación de políticas adecuadas a las necesidades del sector 4. Amplios mercados. 5. Normatividad aplicada al comercio. 6. Gran tamaño del mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la formación académica de los empleados para conocer el mercado y el entorno competitivo. 2. Crear el servicio de atención al cliente para generar valor agregado al servicio. 3. Aprovechar la credibilidad financiera para invertir en el desarrollo de la organización. 	<p>Crear capacidad para interactuar y planificar la ejecución de propósitos compromisos y oportunidades que beneficien ala empresa lo anterior logrando:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal 2. Modernización 3. Trabajo en equipo 4. Nueva imagen corporativa
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de presión de la competencia 2. Falta de apoyo para la generación de empresa 3. Alto nivel tecnológico y organizacional de la competencia. 4. Incursión de nuevos competidores al mercado. 5. Falta de apoyo para el desarrollo fronterizo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso para el nivel optimo de servicio de calidad total. 2. Orientación del servicio al cliente. 3. Modernización tecnológica, corporativa y organizacional para contrarrestar la competencia. 4. Utilización de recursos para combatir las amenazas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar el nivel organizacional. 2. Disminuir las debilidades detectadas de tal manera que las amenazas no afecten el desarrollo organizacional en cumplimiento del proceso de reingeniería

Fuente: Investigación 2007

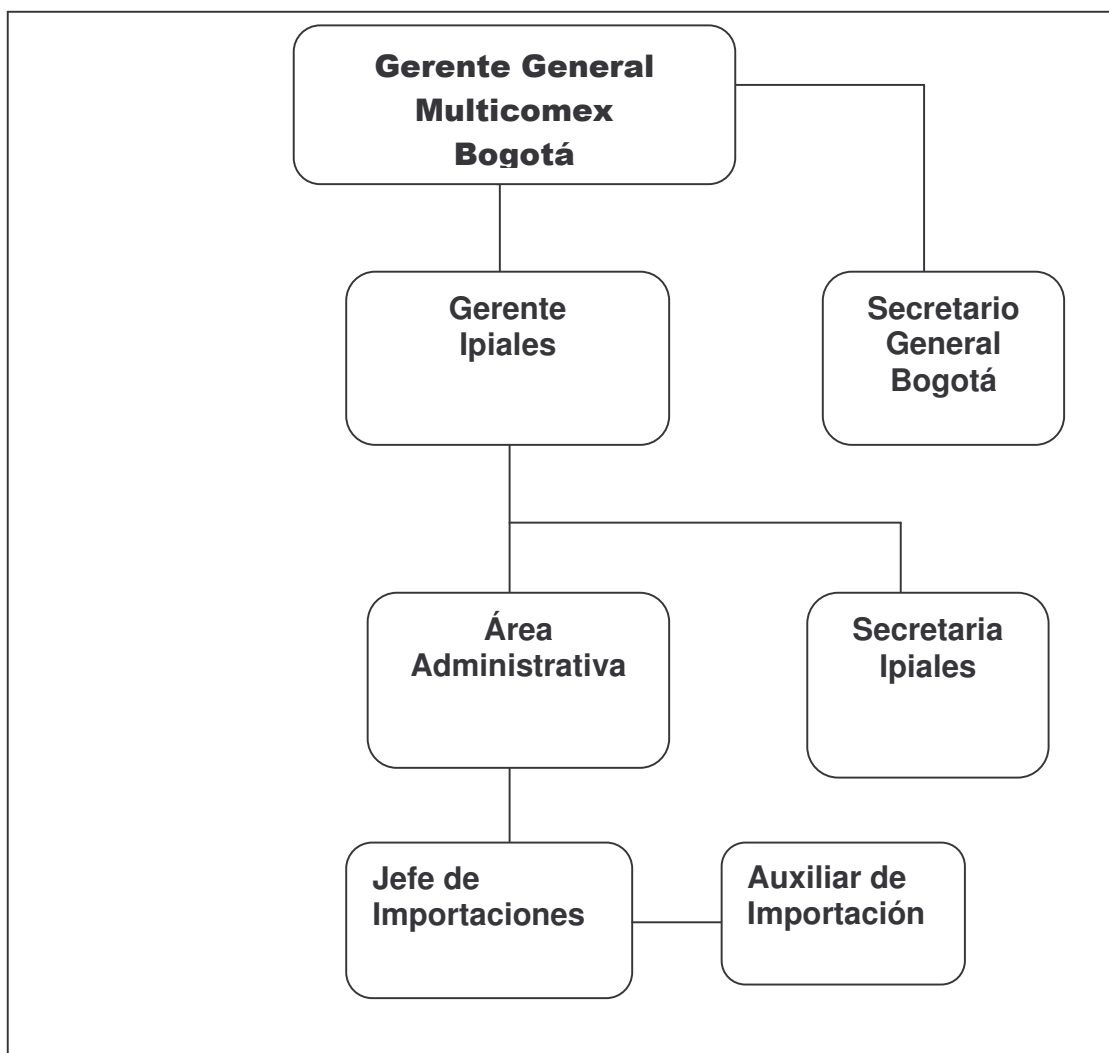
Cuadro 9. Departamento de Comercio Internacional: Tácticas para lograr las estrategias.

Tácticas	Estrategias FO
Poseer personal lo suficientemente idóneo para crear una ventaja competitiva y competir con calidad en el mercado	Aprovechar la formación académica de los empleados para conocer el mercado y el entorno competitivo.
Poseer la capacidad financiera requerida para crecer como una mejor organización empresarial de calidad.	Aprovechar la credibilidad financiera para invertir en el desarrollo de la organización
	Estrategias DO
Adoptar mecanismos que permitan incluir en la empresa personas capaces de desarrollar sus labores de manera optima.	Contratación de personal.
Incrementar la prestación del servicio mediante la inclusión de los nuevos modelos tecnológicos de desarrollo eficaz y eficiente.	Modernización.
	Estrategias FA
Mantener el compromiso de prestación del servicio aduanero enfocado en la agilidad y calidad.	Compromiso para el nivel optimo de servicio de calidad total.
Garantizar la adecuación e inclusión de nuevos servicios en los mercados actuales.	Orientación del servicio al cliente.
	Estrategias DA
Garantizar la estructuración de los nuevos modelos organizacionales que permitan ser cada vez más eficientes.	Optimizar el nivel organizacional.
Determinar el verdadero potencial de los mercados actuales.	Buscar alternativas de negociación para disminuir la presión de gremios.

Fuente: Investigación

2.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

Figura 2. Departamento de Comercio Internacional: Organigrama actual de Multicomex Sia Ltda.



Fuente: Organigrama Multicomex Sia Ltda.

- **Gerente General Bogotá:** Compuesta por el señor Juan Carlos Benavides Tafur Representante legal de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda., encargado de todo el manejo operativo, funcional, organizacional y de toma de decisiones para cualquier propuesta.
- **Secretario General:** Encargado del manejo administrativo general de la sede y manejo de la información y funcionamiento de la filial.

- **Gerente Ipiales:** Dirigida por la Dr. Adriana Muños encargada de la parte administrativa y operativa de esta filial.
- **Área Administrativa:** Multicomex Sia Ltda., en la ciudad de Ipiales es una empresa que no posee una adecuada estructura organizacional ya que la parte administrativa depende del manejo de la gerente Dr. Adriana Muños
- **Área de Comercio:** Esta área esta regida solamente por un jefe de importaciones y exportaciones encargado de realizar las operaciones de trámites aduaneros.
- **Secretaria:** Encargada en algunos aspectos del manejo administrativo de archivos y de información de los tramites aduaneros y almacenamiento administrativo de la organización.

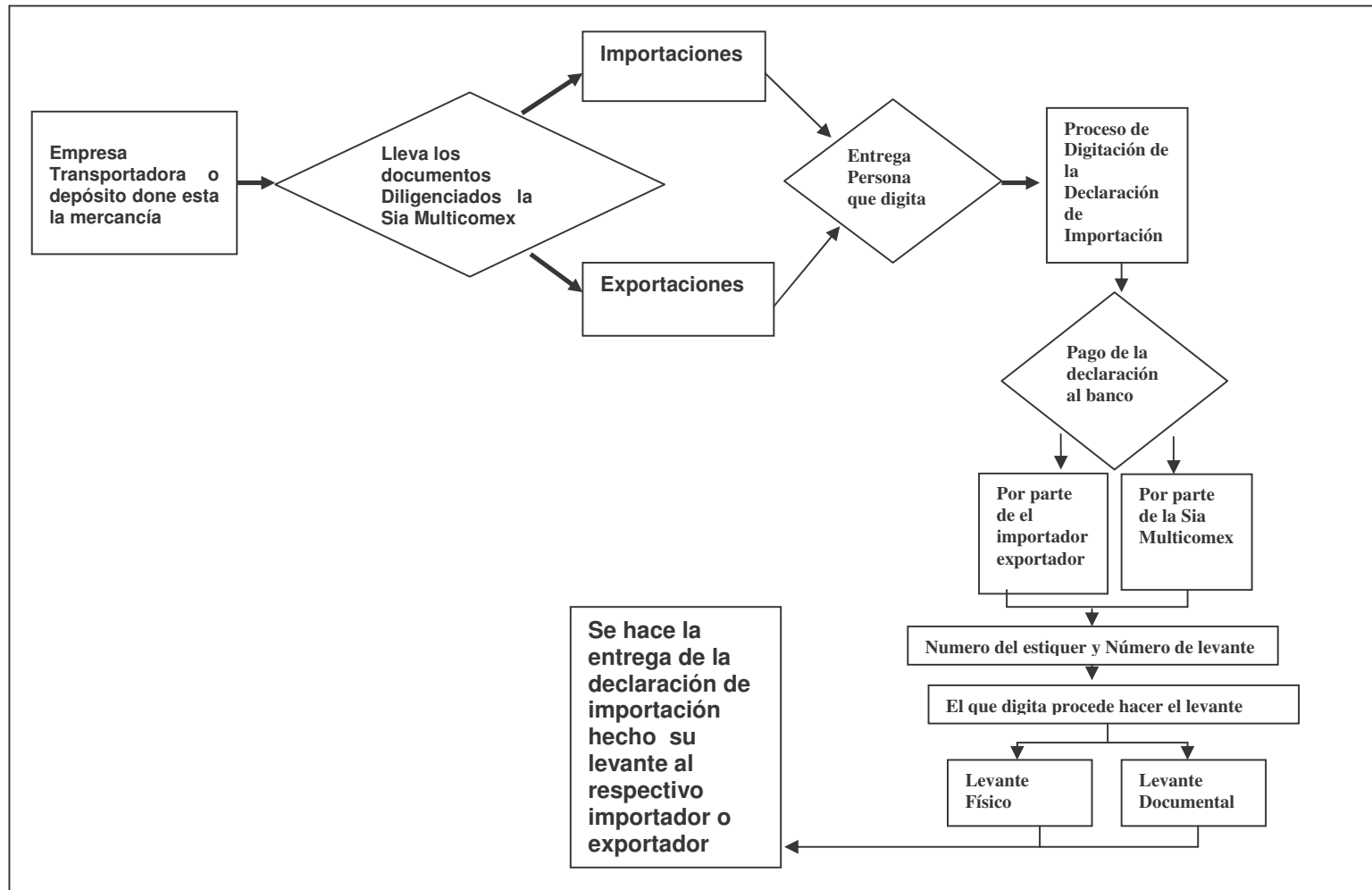
2.8 FUNCIONAMIENTO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO MULTICOMEX SIA

En la actualidad la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., como algunas empresas en la ciudad de Ipiales que prestan el servicio de intermediación aduanera no presenta la verdadera razón de ser de este servicio porque la empresa solo esta dirigida a la compra y venta de la firma en la prestación de sus servicios, de tal manera que solo se rigen por recibir toda la documentación realizada por las empresas transportadoras y solo se encargan de revisar y digitar la declaración de importación y exportación ante la pagina de la dirección de impuestos y aduanas nacionales para dar a conocer y registrar la mercancía lo que no se observa en las empresas prestadoras del servicio de intermediación aduanera ubicadas en otras ciudades del centro del país como Bogotá, Medellín ,Cali.

Además la empresa no cuenta con una estructura operativa bien diseñada en procesos de importaciones, exportaciones y transito aduanero porque todo el personal participa en todos los procesos internos de intermediación aduanera en los que la empresa cumple.

Por esta razón se observa la necesidad de hacer un nuevo planteamiento en el desempeño operativo de la empresa que garantizara el verdadero objeto social del servicio de intermediación aduanera por parte de las empresas prestadoras de este servicio por tal razón se hace evidente llevar a cabo el proceso de rápida reingeniería dinámica que garantice llevar mejor los procesos operativos y funcionales de la empresa.

Figura 3. Departamento de Comercio internacional: Proceso operativo y funcional de la empresa Multicomex Sia Ltda., en la actualidad.



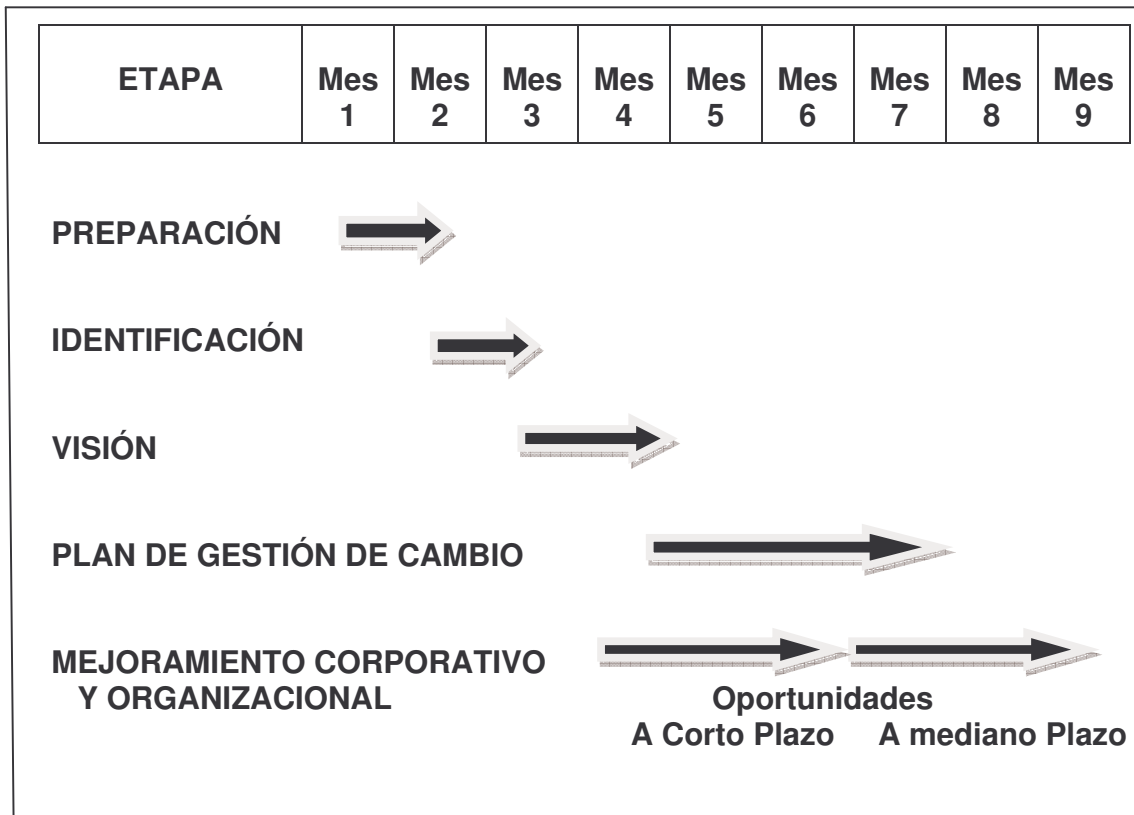
Fuente: Investigación 2007

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL Y OPERATIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL DE LA EMPRESA MULTICOMEX SIA LTDA MEDIANTE UN PROCESO DE RÁPIDA REINGENIERÍA DINÁMICA

A través del análisis organizacional y funcional planteado por la empresa Multicomex Sia Ltda., y específicamente en su departamento de comercio internacional basada en el objetivo claro de este estudio.

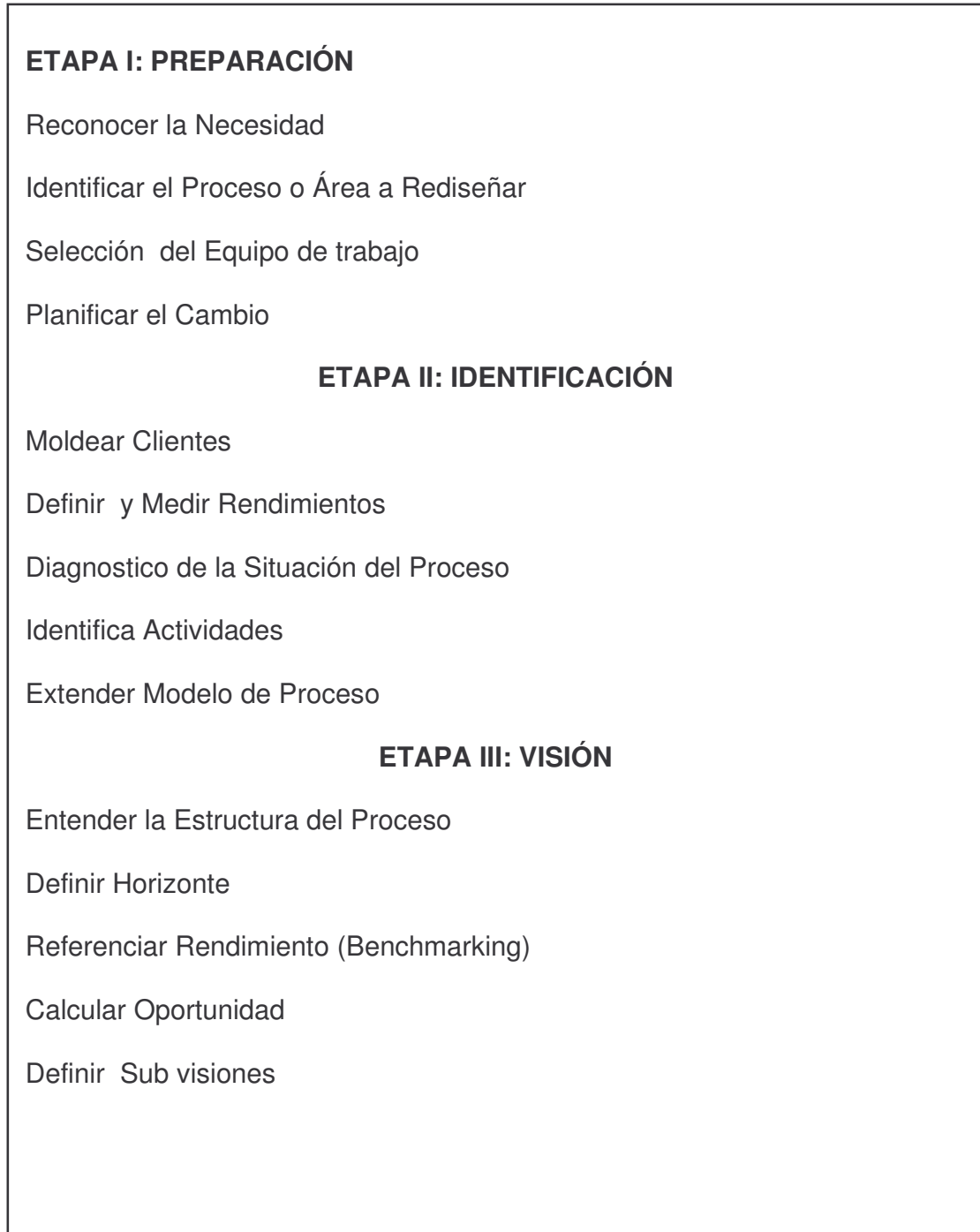
Se procede a identificar la línea de tiempo y los pasos que la rápida reingeniería dinámica de negocios exige para desarrollar las estrategias a llevar a cabo con ideas radicales que permitan mantener el proceso de reingeniería a través de un plan de acción con un control y seguimiento preciso mediante el proceso de mejora continua que permita dinamizar la parte operativa, funcional y administrativa de la empresa.

Figura 4. Departamento de Comercio Internacional: Establecimiento del proceso de rápida reingeniería.



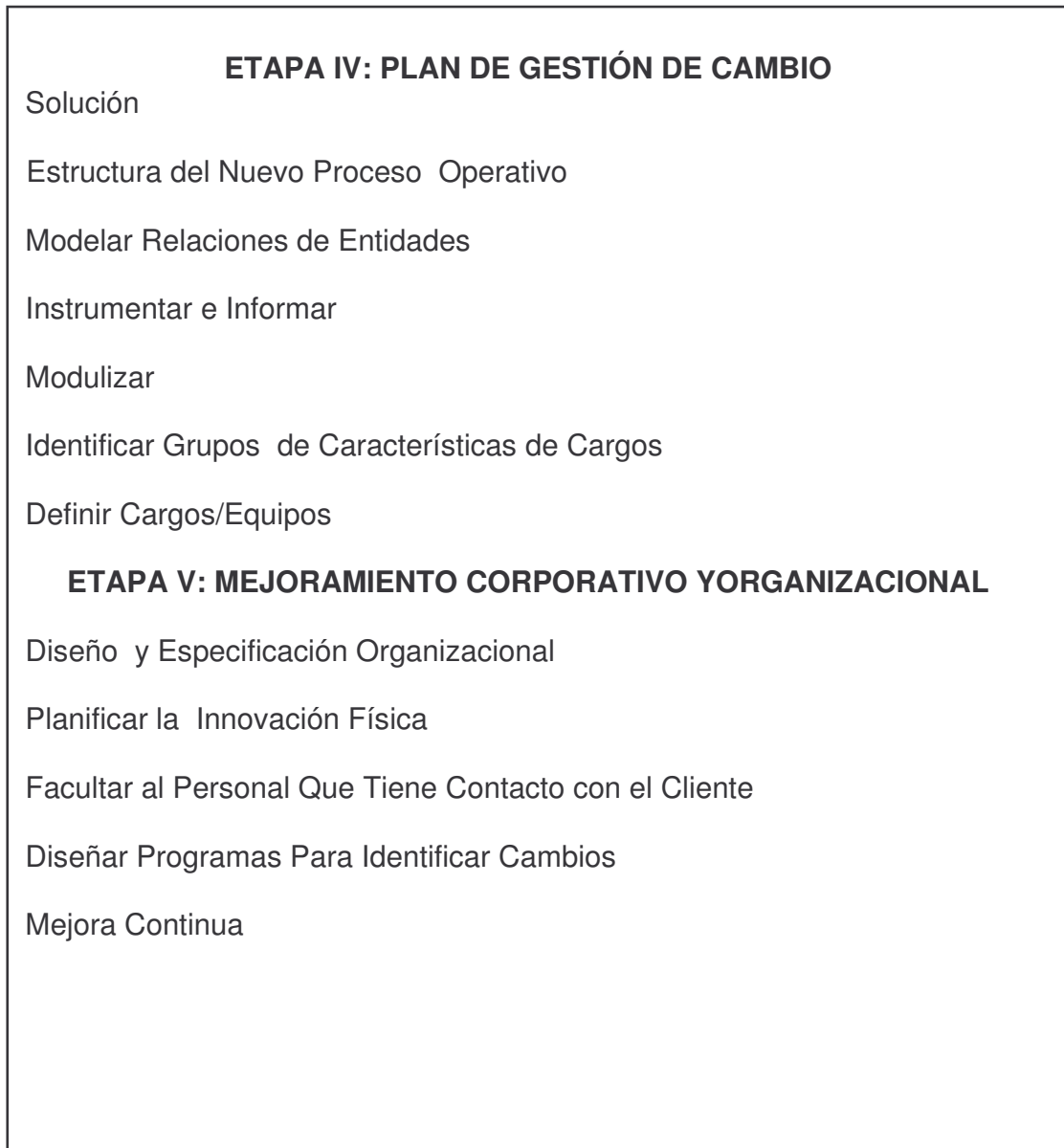
Fuente: Investigación 2007

Cuadro 10 Departamento de Comercio Internacional: Esquema del proceso de rápida reingeniería dinámica.



Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

Cuadro 11. Departamento de Comercio Internacional: Esquema del proceso de rápida reingeniería dinámica.



Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

3.1 ETAPA I: PREPARACIÓN

3.1.1 Reconocer la Necesidad El proceso de rápida reingeniería dinámica para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., se hace evidente, ya que presenta problemas de tipo organizacional de posicionamiento, infraestructura de servicio al cliente, de agilidad en la prestación del servicio además de mejoramiento de su imagen corporativa.

Específicamente la base fundamental esta en la reestructuración de su departamento de comercio internacional que es la fuente de ser de esta organización prestadora de servicios de intermediación aduanera.

Por lo tanto existe la necesidad de un cambio a través de un proceso de rápida reingeniería que puede hacerse posible ya que la empresa cuenta con un nivel de solvencia adecuada para llevar acabo esta reestructuración esta es una oportunidad que se la debe aprovechar al máximo.

Analizando el desempeño del departamento de comercio internacional se llega a la conclusión de que el proceso de reingeniería es importante efectuarlo en este departamento porque se mejorarían el desempeño de toda la organización.

Dentro de la estructura organizacional es importante la participación del gerente en el proceso de reingeniería por tal motivo es necesario saber que piensa de este proceso por lo cual se efectuó una entrevista con la Dr. Adriana Muños gerente Ipiales.

➤ **Tipo de Investigación**

También es una investigación de campo debido a que los datos serían obtenidos directamente en la realidad desde el punto en el cual se trabaja.

➤ **Población y Muestra**

La población en este caso es la gerente de la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda. En la ciudad de Ipiales Dr. Adriana Muños.

➤ **Instrumentos Aplicados**

Se realizó una entrevista el gerente a cargo de la empresa Multicomex Sia Ltda., de Ipiales, la cual constó del siguiente formato (ver anexos).

La entrevista realizada a la representante legal de la empresa Multicomex Sia Ltda., de la ciudad de Ipiales demuestra que la parte organizacional de la empresa presenta algunas dificultades en la parte administrativa, corporativa,

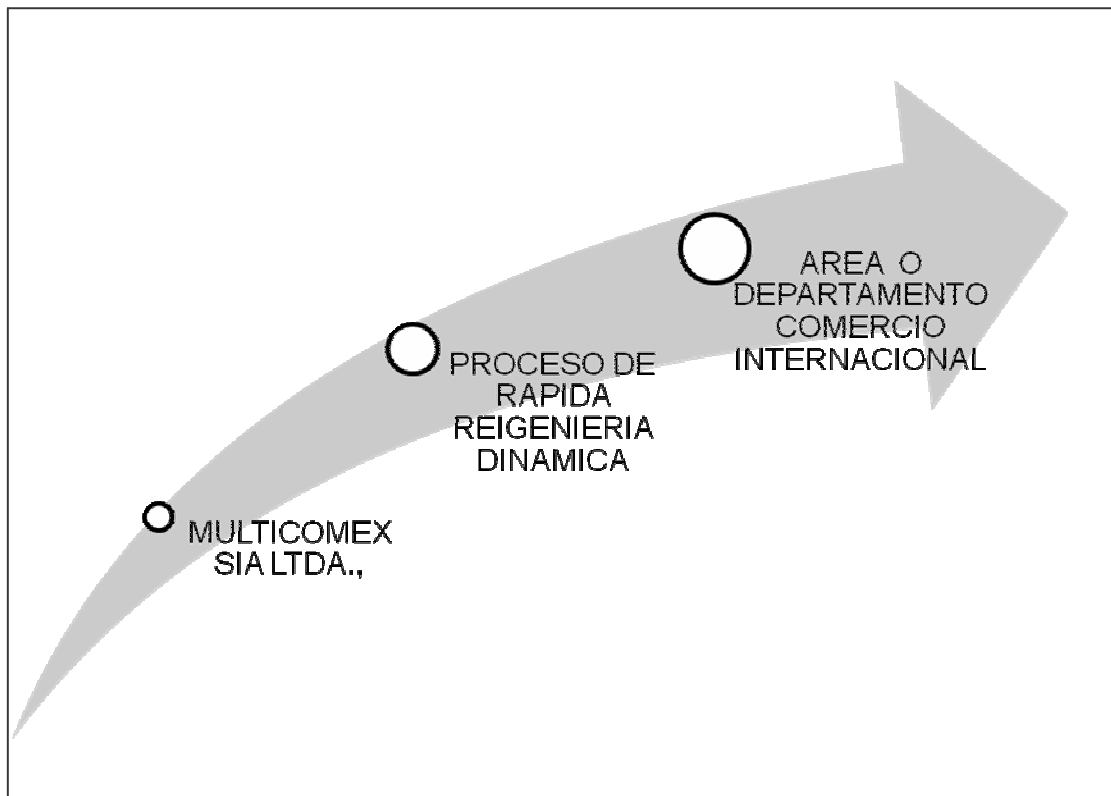
funcional y operativa que pueden ser mejoradas, además se puede identificar que la filial de Ipiales no es autónoma en esta clase de decisiones pero el proceso de rápida reingeniería dinámica si podría tener factibilidad por en nivel de capital solvente que la empresa posee.

3.1.2 Identificación del Proceso o Área a Rediseñar El propósito de esta tarea es reconocer el área e rediseñar para optimizar los rendimientos organizacionales, operativos, administrativos y funcionales y así mejorar el desempeño organizacional que se observa en los nuevos modelos empresariales de las economías globalizadas.

Para la empresa Multicomex Sia Ltda., El área a rediseña se la denomina como proceso de reingeniería para el **“Departamento de Comercio Internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda.”**

El departamento de comercio internacional se constituye como el elemento primordial, como el eje central dentro de la prestación del servicio que desempeña la empresa es por eso que se hace eminente llevar acabo este proceso de reingeniería tomándolo como una necesidad latente hacia el cambio, a la mejora encaminada hacia la calidad total en la prestación del servicio de intermediación aduanera con responsabilidad, eficiencia, eficacia y sobre todo con la dinámica de agilizar los proceso aduaneros.

Figura 5. Departamento de Comercio Internacional: Diseño de orientación del proceso.



Fuente: Investigación 2007

3.1.3 Selección del Equipo de Trabajo Dentro del proceso de rápida reingeniería para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., el objetivo que hay que alcanzar partiendo de los recursos humanos y materiales existentes es obtener un incremento de los niveles de productividad, calidad, precio, costo y específicamente contando con la todo el personal.

Debemos hacer que las capacidades del personal de la empresa cuenten con las capacidades de motivación, habilidades para resolver problemas y capacidades de aprendizaje son en muchas ocasiones el efecto diferencial de una empresa frente a la competencia.

Una de las mejores formas para lograr involucrar el desenvolvimiento de estas capacidades es mediante la creación de equipos de trabajo para poner en marcha las mejoras, en el proceso que involucra a la empresa la estructura recomendada es la siguiente:

1. De una (1) a dos (2) personas pertenecientes al departamento de comercio internacional proceso o área la cual se va a rediseñar o mejorar.
2. Un cliente interno conocido de la empresa (transportes comercio internacional) su función será la de denunciar los problemas e inconvenientes que ellos miran como clientes y así confirmar que las soluciones sean factibles.
3. Un coordinador interno de la empresa en este caso la gerente conocedora del trabajo en equipo de la organización.
4. Un coordinador encargado de dar a conocer los procesos que se llevaran acabo para el proceso de rápida reingeniería asesorado por una persona externa al la empresa.

La formación del equipo de trabajo debe trazarse metas claras dependiendo el tiempo estimado para la ejecución de este proceso en el caso de la empresa Multicomex Sia Ltda., es lograr el objetivo a un corto o mediano plazo.

3.1.4 Planificar el Cambio Para la planificación del cambio se toma como punto de partida dos aspectos importantes.

1. La gestión del cambio: que empieza con el desarrollo del plan de cambio porque es necesario hacerlo, cuál es la finalidad, los hechos y resultados.
2. Administración del proyecto: en este punto se inicia y continua durante todo el proceso requiere la planificación de lo que se quiere realizar dentro del departamento de comercio internacional y las soluciones planteadas para efectuar el proceso de rápida reingeniería dinámica.

Cuadro 12. Departamento de Comercio Internacional: Ficha de descripción del proceso.

<p>NOMBRE DEL PROCESO</p>	<p>Proceso de reingeniería para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., en la oficina de Ipiales – Nariño.</p>
<p>FINALIDAD DEL PROCESO</p>	<p>Crear un departamento de comercio internacional debidamente estructurado con oficinas de importaciones y exportaciones por separado, además de una ventanilla de servicio al cliente en asesorías aduaneras y lograr una mejor imagen corporativa.</p>
<p>RESULTADOS DEL PROCESO</p>	<p>Obtener una ventaja competitiva que permitan a la empresa agilizar y mejorar la calidad de servicio en los procesos aduaneros permitiendo así que la empresa desarrolle una imagen corporativa más amplia y logre un posicionamiento más alto dentro del campo competitivo.</p>

Fuente: Investigación 2007

Cuadro 13. Departamento de Comercio Internacional: Desempeño y elección del proceso.

<p>RAZONES PARA LA ELECCIÓN</p>	<p>1. Mejorar su nivel organizacional adecuándolo para permitirle a la empresa un mejor desempeño en la prestación del servicio. 2. Creación de ventanilla de atención al cliente dentro del mismo departamento para prestar asesorías aduaneras a sus clientes. 3. Crear una oficina de servicios aduaneros al cliente con ventanillas de Importación y exportación por separado para agilizar los trámites. 4. Modernización de equipos tecnológicos para mejorar el desempeño laboral. 5. Ampliación de su infraestructura en oficinas para el mejor desempeño del personal de trabajo 6. Lograr un alto posicionamiento dentro del mercado competitivo creando ventajas. 7. Aprovechar el rediseño de su departamento de comercio internacional para desarrollar una estrategia de mejora de su imagen corporativa identificando los nuevos servicios que se prestara.</p>
<p>RAZONES PARA LA ELECCIÓN</p>	<p>La elección de este proceso se hace por entrar en mercados competitivos siguiendo los nuevos modelos de globalización de las nuevas economías basadas en la productividad, competitividad y tecnología.</p>
<p>LÍMITES DEL PROCESO</p>	<p>Primer paso: análisis – diagnostico organizacional. Ultimo paso: plan de acción y calidad total y seguimiento a través de la mejora continua.</p>

Fuente: Investigación 2007

3.2 ETAPA II: IDENTIFICACIÓN

3.2.1 Moldear a los Clientes Este es uno de los pasos mas importantes para el desarrollo del proceso de rápida reingeniería ya que son los clientes los que evalúan al final la efectividad de este cambio y por medio de los cuales se obtendrá un mayor posicionamiento en el mercado.

El objetivo de este punto es obtener el la comprensión total de los clientes que esperan de la organización cuales son sus expectativas esto es importante para identificar el aspecto del valor agregado de este proceso su funcionamiento. En este caso se lo medirá a través de una encuesta:

Método de Investigación

Inicialmente es una encuesta de investigación documental. También es una investigación de campo debido a que los datos serían obtenidos directamente en la realidad desde el punto en el cual se trabaja, y es una investigación descriptiva con datos tomados de una realidad que ha sido descrita, la cual es la unidad de análisis.

La unidad de Análisis: Son los clientes de la empresa Multicomex Sia Ltda.

Población y Muestra: La población en este caso son los clientes potenciales de la empresa los cuales suman un total de 12 como los mas significativos representan la población debido a que son los elementos que se van a analizar y de ellos depende que el proceso de reingeniería arroje un resultado positivo.

El formato de la encuesta (ver anexos).

3.2.2 Definir y Medir Rendimientos

Cuadro 14. Departamento de Comercio Internacional: Resultados de la encuesta

Preguntas./Realizadas	Clientes Encuestados												T	%	T	%	T	%	N.D.E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	S	%	N	%	N/S. N/R	%	12
1. ¿Para usted el servicio que presta la empresa es bueno?	S	N	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	9	75	3	25	0	0	12
2. ¿Cree usted que la empresa debería implementar un servicio de asesoría en comercio?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	12	100	0	0	0	0	12
3. ¿Cree usted que la imagen corporativa que maneja la empresa es la adecuada?	S	S	S	N	N	N	N	N	S	S	S	N	6	50	6	50	0	0	12
4. ¿Le gustaría que la empresa ampliara su infraestructura?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	11	91.6	1	8.4	0	0	12
5. ¿Le parece que la tecnología que emplea la empresa es la mejor?	N	N	N	S	N	S	N	N	S	N	S	N	4	33.3	8	66.7	0	0	12
6. ¿Cree usted el servicio que presta la empresa en las operaciones aduaneras es ágil?	S	N	N	S	N	N	N	S	S	N	S	S	6	50	6	50	0	0	12
7. ¿cree usted que el personal que labora en la empresa es idóneo?	S	N	S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	9	75	3	25	0	0	12
8. ¿cree usted que la ubicación de la empresa es la mejor?	S	S	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	10	83.3	2	16.7	0	0	12
9. ¿le parece adecuado que la empresa realice un reestructuración?	S	S	S	S	S	N	N	S	N	S	S	S	9	75	3	25	0	0	12

Fuente: Investigación 2007

Formula Suma del Total de las Respuestas (S / N N/S. N/R) * 100 / No. De Clientes

Esta tarea, se lleva acabo a través de las medidas de rendimiento y el análisis de tiempo de ciclo y se utilizan para medir y definir las expectativas de rendimiento de los clientes y para cuantificar las medidas de la manera como se esta realizando el trabajo en la actualidad, que piensan los clientes sobre el servicio prestado por la organización.

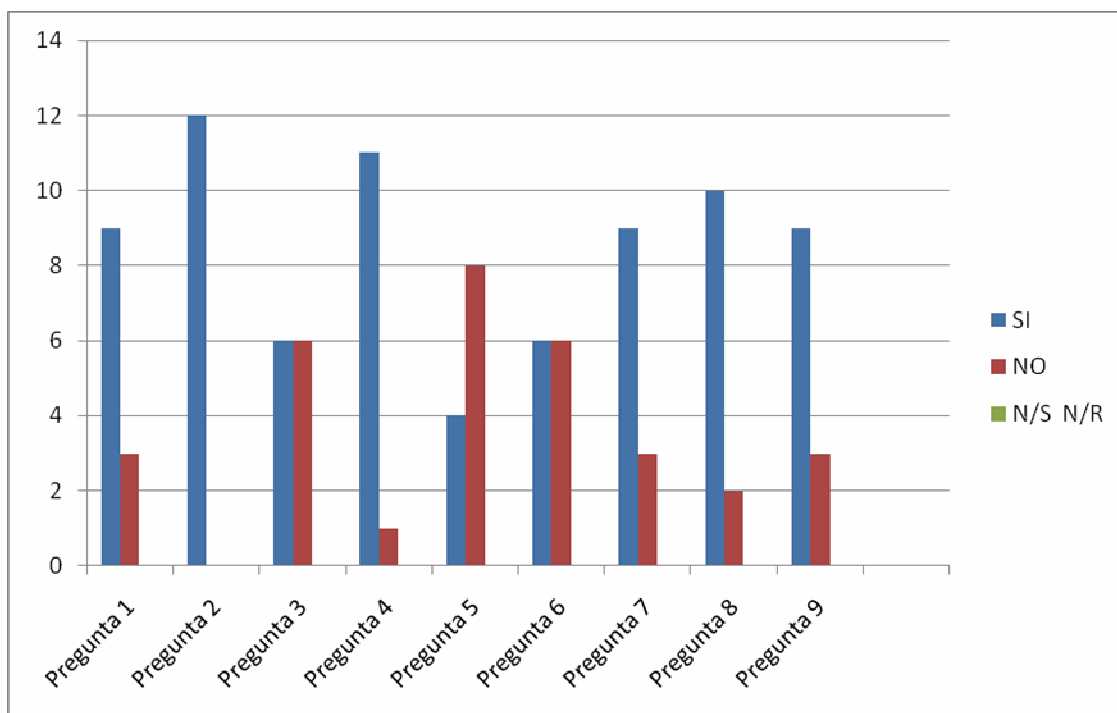
Definir las expectativas de los clientes, en este caso analizar los resultados que arroja la encuesta realizada a los clientes de la empresa Multicomex Sia Ltda.

El análisis que muestra el cuadro de resultados de la encuesta identifica los resultados que se obtienen de los clientes según las preguntas realizadas observamos lo siguiente:

- La pregunta numero uno (1) muestra que el 75% de los clientes esta conforme con el servicio que presta la empresa.
- La pregunta numero dos (2) muestra que la mayoría de los clientes encuestados esta de acuerdo con la implementación de un nuevo servicio de asesorías en comercio internacional.
- En la pregunta numero tres (3) muestra que el 50 % de los clientes no esta conforme con la imagen corporativa que la empresa maneja.
- En la pregunta numero cuatro (4) muestra que el 91.6 % de los clientes cree que la infraestructura de la empresa debería ser mejorada.
- La pregunta numero cinco (5) muestra que el 66.7 % de los clientes piensa que la tecnología utilizada por la empresa es obsoleta.
- La pregunta numero seis (6) muestra que la mitad de los clientes encuestados esta conforme con la agilidad de los procesos que la empresa maneja.
- La pregunta numero siete (7) muestra que el 75 % de los clientes encuestados esta a gusto con el profesionalismo de las personas que laboran en la empresa.
- La pregunta numero ocho (8) muestra que el 83.3 % de los clientes encuestados se siente satisfecho con la ubicación que tiene la empresa.
- La pregunta numero nueve (9) muestra que 75% de los clientes encuestados cree necesario un proceso de reestructura de la organización.

De esta manera el análisis nos permite identificar las necesidades que la empresa presenta para mejorar la satisfacción plena de sus clientes y permitir un desarrollo empresarial más dinámico y productivo que le permita ser más competitivo.

Figura 6. Departamento de Comercio Internacional: Gráfico del resultado de la encuesta.



Fuente: Investigación 2007

3.2.3 Diagnóstico del Proceso La técnica utilizada para definir entidades es la modelación de procesos la cual nos permite revisar los procesos y subprocesos individuales mostrando el orden de las actividades que se tienen previstas para llevar a cabo manejando las variables de calidad rendimiento y tiempo lo mismo que los factores Claves que necesita la empresa para el éxito.

Mediante el desarrollo del diagnóstico que arroja la empresa se observa una valoración de repercusión que el proceso tiene sobre los siguientes factores claves.

Cuadro 15. Departamento de Comercio Internacional: Valoración de factores claves

FACTOR CLAVE	Muy Baja (1)	Baja (2)	Media (3)	Alta (4)	Muy alta (5)
1. Plazo de entrega					
2. Calidad de la mejora					
3. Costos del proceso					
4. Factores de riesgo					
5. Solvencia económica					
6. Determinación para el cambio					
7. Satisfacción del cliente					
8. Ventaja competitiva					
9. Riesgo al fracaso					
TOTAL PUNTOS	(32) * 100 SOBRE (45) = (71%)				

Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

3.2.4 Identificar Actividades Mediante la identificación de las actividades permitirá que la empresa modele los procesos a aplicar y se analice el valor del proceso sobre la base de cumplir los objetivos y las metas hacia sus clientes.

Mediante estas tareas se identifica paso a paso las principales actividades necesarias para efectuar cada cambio, el objetivo principal es lograr que los clientes de Multicomex conozcan el nuevo modelo de mejoramiento estructural, organizacional, funcional y operativo en la prestación del servicio de intermediación aduanera.

Figura 7. Departamento de Comercio Internacional: Identificar actividades



Fuente: Investigación 2007

3.2.5 Extender Modelo de Procesos Por medio de este punto el modelo del proceso de rápida reingeniería para la empresa empieza a revelar la verdadera importancia del departamento de comercio internacional para llevar a cabo el proceso entre sus clientes y la organización.

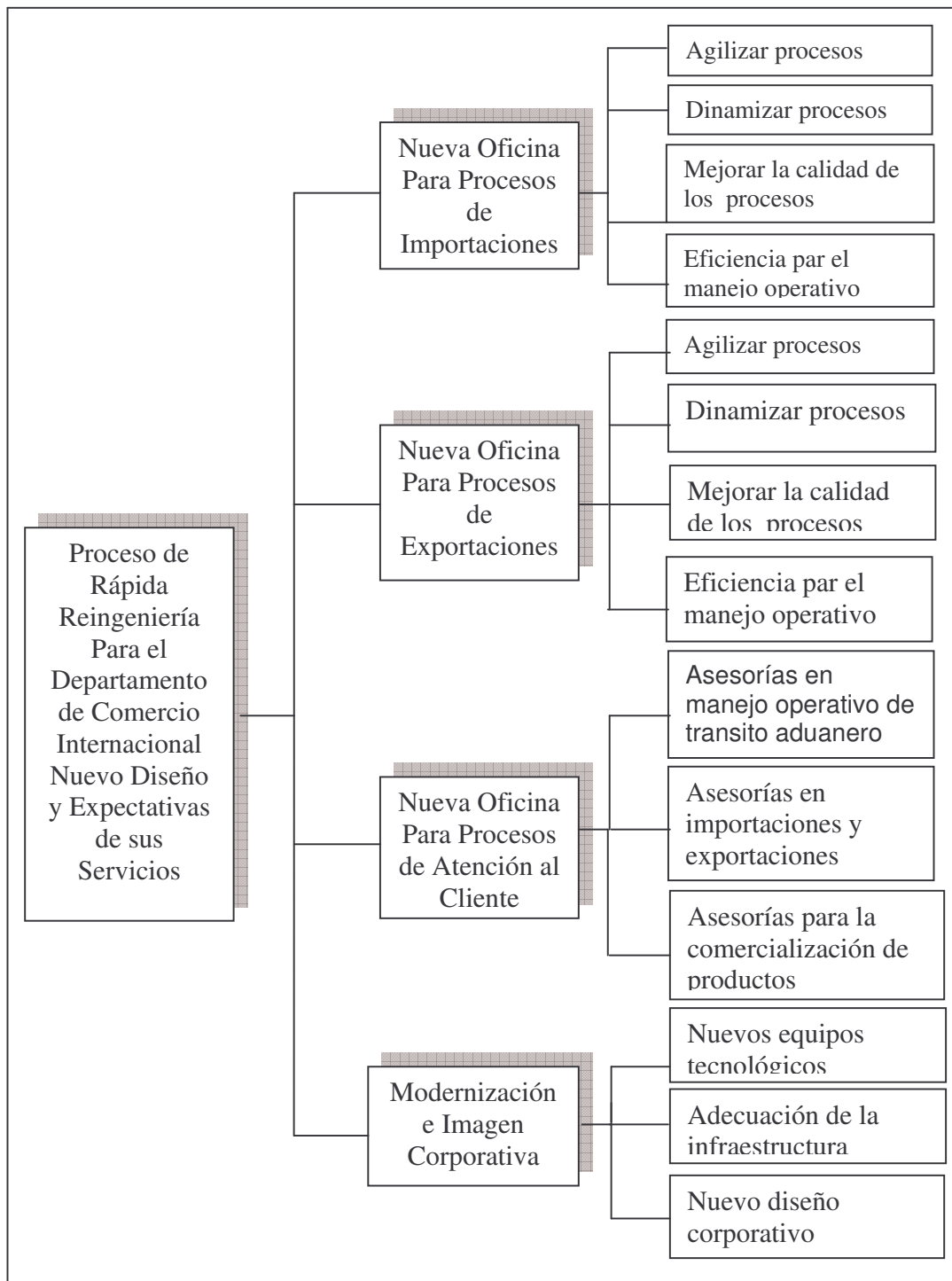
Para la empresa Multicomex Sia Ltda., una de las mayores oportunidades que se le presenta en el entorno es la de mejorar tanto el servicio a los clientes como la eficiencia de los procesos que hacen de la organización su razón de ser en este caso procesos de intermediación aduanera, para desarrollar estas oportunidades es necesario extender los límites del modelo de proceso para incluir sus interfaces con los procesos de los clientes.

Este modelo de rediseño incorporado a la empresa Multicomex Sia Ltda. asume un alto nivel de importancia ya que la idea servirá como capacitadora clave para el progreso de la rápida reingeniería el aporte de mejoramiento, incrementando de una ventaja competitiva que hace que la empresa posea nuevos servicios en el mercado capaces de jalonar un alto nivel de clientes para brindar un óptimo servicio pero respaldada con el propósito de la calidad total.

Todo esto significa que todas las herramientas, las técnicas, las perspectivas y los objetivos que se tracen lleguen para mejorar el servicio interno de los de la organización y de igual manera para mejorar el servicio a los clientes ofreciendo la optimización del flujo de trabajo y la eficiencia.

Para identificar el modelo del proceso a llevar a cabo dentro de la empresa la herramienta utilizada en este caso es la del diagrama de árbol que permite conocer los procesos y su resultado enfocado a satisfacer a sus clientes y a establecer la nueva ventaja competitiva.

Figura 8. Departamento de Comercio Internacional: Modelo de procesos extendido para la empresa Multicomex Sia Ltda.

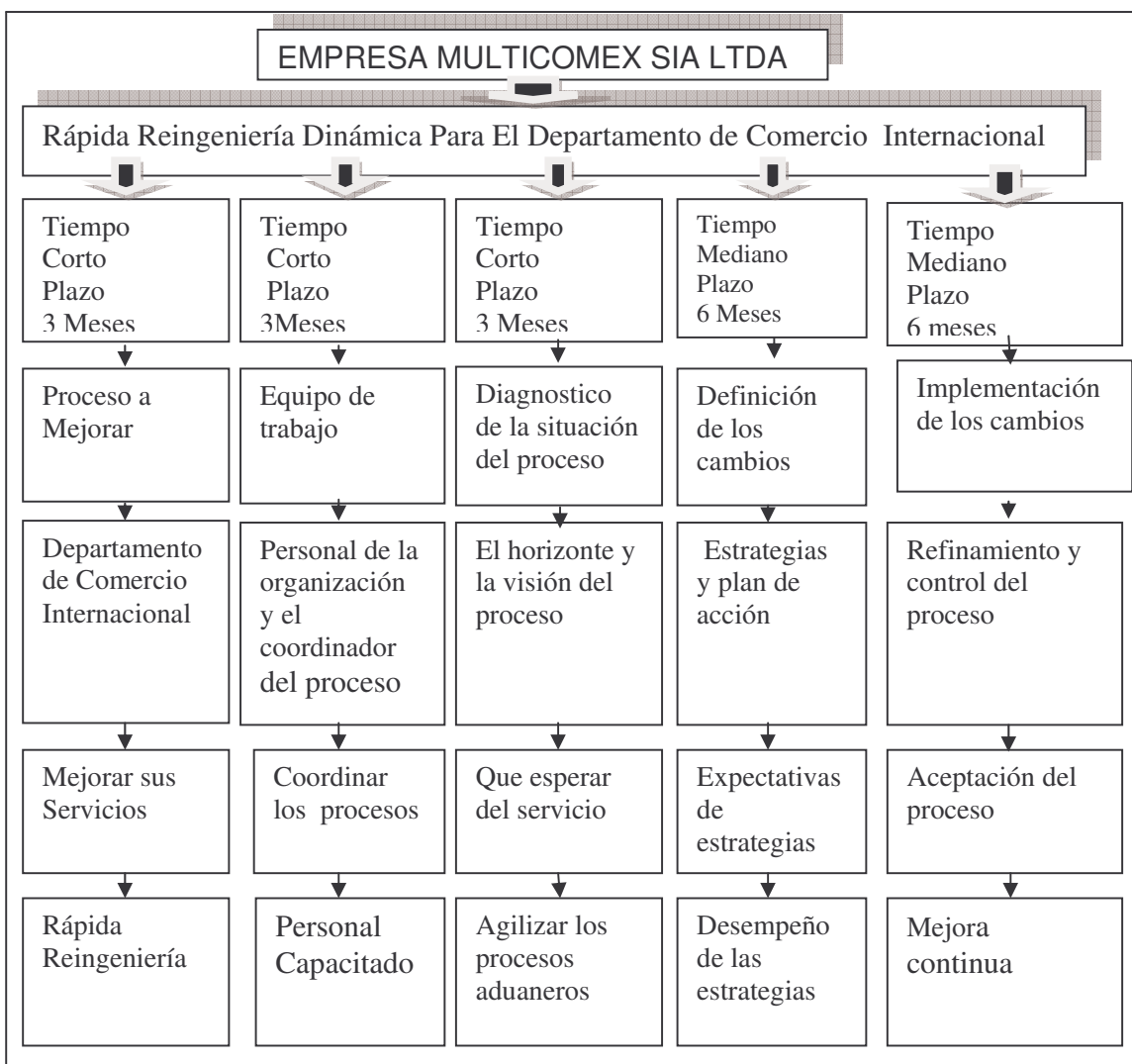


Fuente: Investigación 2007

3.3 ETAPA III: VISIÓN

3.3.1 **Entender la Estructura del Proceso** Para entender la estructura de l proceso se debe partir del análisis del flujo de trabajo partiendo de un análisis del proceso que se llevara a cabo en la empresa las actividades y las etapas propuestas para los procesos elegidos y como parte importante el tiempo del proceso en general. Con la elaboración de este análisis presentamos una comprensión rápida del proceso y las actividades que se pretende realizar dentro de la empresa Multicomex Sia Ltda.

Figura 9. Departamento de Comercio Internacional: Estructura del proceso



Fuente: Investigación 2007

3.3.2 DEFINIR HORIZONTE

3.3.2.1 **La Visión** Según las nuevas determinaciones que muestran los nuevos mercados globalizados muestran que la visión no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

Para la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda. La visión dentro del proceso de rápida reingeniería se la pretende alcanzar como un objetivo claro para el buen desarrollo de la organización pensando en alcanzar la meta trazada para manejar un nivel óptimo en la prestación de servicios aduaneros con el manejo de la calidad total.

A través del proceso de rápida reingeniería Multicomex Sia Ltda. pretende ser una organización de servicios aduaneros líder en el campo del comercio internacional fuente de trabajo de nuestra región de tal modo que su reestructuración le permita adoptar nuevos servicios, mejor calidad, mejor rendimiento y mayor eficiencia para trabajar con mayor responsabilidad tratando de que sus servicios novedosos y su nueva imagen corporativa colmen las necesidades de los usuarios.

3.3.2.2 **La Misión** Para las empresas la misión destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencia, sus productos o servicios y los mercados además de afirmar hacia que clientes se orienta, el servicio que se ofrece, los beneficios que se prestan y en si quien es la empresa su razón de ser.

La declaración de la misión de la empresa es fundamental y para Multicomex Sia Ltda., se concreta en su razón de ser en su contexto además enfila a la empresa hacia el cumplimiento de su visión.

Para la empresa Multicomex su nuevo modelo de reestructuración le permite observar el ambiente total de la empresa su nivel organización y funcional, establecer nuevos límites dentro de los cuales la empresa puede y debe desarrollarse siendo el propósito esencial el mejoramiento de la calidad y la agilización de la prestación del servicio aduanero mediante su nuevo portafolio de servicios, su modernización tecnológica, la responsabilidad y preparación de su personal, su nivel organizacional y corporativo en búsqueda de la satisfacción total de sus usuarios.

3.3.3 Referenciar Rendimiento

3.3.3.1 Benchmarking El benchmarking se lo utiliza para cuantificar factores de rendimiento existentes y cuando sea posible compararlo con las practicas de la competencia con respecto a la organización con las mejores practicas con el objetivo de obtener información que le permita a al empresa mejorar su desempeño.

Sin embargo, su papel más importante consiste en producir ideas nuevas, frescas y creativas para optimizar un proceso.

Presentación de la empresa Multicomex Sia Ltda., para este análisis se debe tener en cuenta que si bien los mercados a los que están dirigidos el servicio de intermediación aduanera son amplios en nuestra región que se lucra de este proceso de comercio internacional observamos que los sociedades de intermediación aduanera existen en gran numero unas con mayores ventajas competitivas que las demás. Siendo este el punto de partida para el objeto de comparación.

De acuerdo a lo anterior es posible comparar las diferencias que existen entre la empresa Multicomex y en este caso las empresas Roldan Sia Ltda., Asocomex Sia Ltda., empresas debidamente establecidas.

Para este objeto se toma como referencia los siguientes factores claves del éxito para permitir la comparación.

- Infraestructura
- Tecnología
- Calidad del servicio
- Posicionamiento en el mercado
- Imagen corporativa
- Capacitación del personal
- Portafolio de servicios
- Nivel organizacional
- Servicios complementarios

Cuadro 16. Departamento de Comercio Internacional: Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Multicomex Sia Ltda.		Asocomex Sia Ltda.		Roldan Sia Ltda.	
	%	valor	valor	Val sopesado	valor	Val sopesado	Valor	Val sopesado
Infraestructura	0.3	25	2.5	0.75	3	1.05	4	1.2
Tecnología	0.05	10	2.5	0.125	3	0.15	3.5	0.175
Calidad del servicio	0.1	10	3.5	0.35	3	0.25	3	0.3
Posicionamiento en el mercado	0.05	5	3	0.15	2.5	0.125	3	0.15
Imagen corporativa	0.05	10	2	0.1	3.5	0.175	4	0.2
Capacitación del personal	0.2	5	4	0.8	3.5	0.7	3	0.6
Portafolio de servicios	0.05	5	2.5	0.125	2.5	0.125	4	0.2
Ubicación	0.05	10	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Nivel organizacional	0.1	10	3	0.3	3	0.2	3.5	0.35
Servicios complementarios	0.05	10	2.5	0.125	2.5	0.125	3	0.15
TOTAL	1.000	100.000	29.500	3.025	28.500	3.000	34.000	3.475

Fuente: Investigación 2007

3.3.3.2 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo Analizando lo anterior los resultados totales del valor y valor sopesado, podemos deducir que la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda., presenta leves deficiencias comparativas teniendo en cuenta las variables de éxito que poseen las sociedades de intermediación aduanera Asocomex Sia Ltda., y Roldan Sia Ltda., sin embargo estas diferencias son posibles de disminuir en la medida que enfrentemos las dificultades actuales de tal manera que se creen oportunidades para hacer de las ventajas competitivas una medida de aprovechamiento para la satisfacción de los clientes y en si de la misma organización.

- Según la tabla de perfil competitivo muestra que existe un alto rendimiento de tipo organizacional, corporativo, de calidad de servicio, infraestructura y tecnología por parte de la empresa Roldan Sia Ltda., caracterizada por su capacidad de desarrollo en la actualidad donde se nota la preocupación y esfuerzo gerencial. Por ofrecer un servicio de calidad con excelentes resultados en el mercado.
- De acuerdo con el análisis que se observa para la empresa Asocomex Sia Ltda., muestra que posee algunas variables de éxito con un mejor aprovechamiento en cuanto a la parte de infraestructura, organización e imagen corporativa pero que no le permiten posicionarse en el mercado como una de las mejores en la prestación de servicios aduaneros.
- La empresa Multicomex Sia Ltda., no presenta muchas deficiencias con respecto a su competencia pero si muestra desventajas importantes en cuanto a la parte organizacional, de infraestructura, de su portafolio de servicios, tecnología e imagen corporativa, pero si es una ventaja altamente competitiva con la que cuenta la empresa la del personal altamente capacitado con la que se cuenta para prestar el servicio de una manera optima.
- Uno de los aspectos claves que arroja el análisis de la competencia es que solo Roldan Sia Ltda., maneja un portafolio de servicios que permite a los usuarios escoger mejor la prestación del servicio aduanero, objetivo de Multicomex Sia Ltda. para posicionarse en el mercado con un nuevo portafolio de servicios.
- En general se puede deducir que Multicomex Sia Ltda., cuenta con el capital adecuado, con el nivel de solvencia y con lo más importante la preparación adecuada del personal de trabajo con que se cuenta para desarrollar las mismas ventajas competitivas con que cuentan las demás empresas.

3.3.3.3 Propuesta de Mejoramiento Para Multicomex Sia Ltda., uno de los objetivos claros es lograr el mejoramiento de sus procesos y algunos de los factores claves de éxito que le permitan ser altamente competitivo en el mercado mediante la prestación de un servicio de calidad, eficiencia responsabilidad agilidad en sus proceso y básicamente la identificación con sus clientes de tal manera que se presente un ciclo importante de compromiso entre:

EMPRESA ⇔ CLIENTES ⇔ EMPRESA

Los factores claves de éxito que debe mejorar la sociedad de intermediación aduanera Multicomex Sia Ltda., para permitirle posicionarse en el mercado como una de las mejores en la prestación de servicios aduaneros de acuerdo con el análisis de perfil competitivo son los siguientes.

- **Infraestructura.** Se debe hacer un compromiso por parte de la organización gerencial para procurar ampliar su sitio de trabajo debidamente organizado y estructurado para manejar de una forma dinámica todos los procesos operacionales de la empresa y así diferenciar la parte administrativa de la de operaciones de comercio internacional.
- **Tecnología.** Una de las partes esenciales de la globalización de las empresas son los nuevos recursos tecnológicos debido a este proceso la organización debe procurar invertir parte de su capital en la optimización de nuevos equipos tecnológicos que le permitan facilitar y agilizar las tareas enfocadas a la prestación del servicio con un nivel alto de calidad. La modernización es un objetivo esencial que la empresa Multicomex Sia Ltda., aplique para cumplir con uno de los principios básicos de las grandes organizaciones.

Productividad + tecnología = competitividad

- **Nivel Organizacional.** La parte organizacional es el elemento fundamental para el desarrollo pleno de las actividades de las empresas a través de la nueva organización planteada en el proceso de reingeniería le permitirá que la empresa cuente con un nivel de independencia de sus funciones operativas mediante el departamento de comercio internacional, sin descuidar la parte gerencial y administrativa eje fundamental del desempeño de la organización.
- **Imagen Corporativa.** La razón de ser de una empresa en cierta medida la maneja la imagen corporativa, es la identificación de la empresa hacia sus clientes de tal forma que para Multicomex Sia Ltda., se transforma en un objetivo claro a llevar a cabo aprovechando el rediseño de su departamento de comercio internacional y la ampliación de su portafolio de servicios.

- **Portafolio de Servicios.** Es claro que para subsistir en el mercado una de las fuentes de desarrollo de las empresas es la innovación es por eso que la ampliación del portafolio de servicios de la empresa se hace cada vez mas eminente para captar la atención de nuestros clientes y futuros clientes con la prestación de un servicio de alta calidad y compromiso por ser cada vez mas competitivos.

3.3.4 Calcular Oportunidades El procedimiento de esta tarea es la de aprovechar toda la información recogida en esta etapa de la visión y específicamente en los datos arrojados en el análisis de perfil competitivo del benchmarking.

El objetivo de este proceso en desarrollo para la empresa Multicomex Sia Ltda., es la de evaluar las oportunidades de mejora ampliando el nivel de las etapas anteriores todo este proceso se lleva acabo con el fin de calcular el grado de cambio que necesita la empresa la dificultad de hacerlo, los beneficios , el nivel de apoyo que se tendrá y los riesgos de efectuarlo, todo este proceso teniendo en cuenta las variables de oportunidad que presenta la empresa en los análisis realizados previamente.

Cuadro 17. Departamento de Comercio Internacional: Cálculo de oportunidades a corto plazo

Oportunidades	Cambio	Dificultad	Beneficios	Apoyo	Riesgos
Mejora el nivel organizacional	Lograr el mejoramiento e independencia de las actividades operativa y administrativas	Moderada	Agilizar los procesos aduaneros con la calidad total del servicio	Alta gerencia	Bajo
Reforzar la infraestructura	Hacer que las labores de la empresa se desarrollen con mayor eficiencia y compromiso	Media	Compromiso de trabajo por parte de los empleados y sus clientes	Compromiso de la gerencia central para crecer en el mercado	Bajo
Rediseño de la imagen corporativa	Captar mayor posicionamiento en el mercado	Moderada	Reconocimiento de los clientes y la competencia	Estrategias corporativas	Medio
Modernización de equipos y tecnología	Facilitar el desarrollo de las actividades con un nivel optimo y calificado	Media	Mayor calidad del servicio	Compromiso de la gerencia por invertir en el mejoramiento tecnológico	Bajo
Ampliación del portafolio de servicios	Permitir a los clientes tener mas opciones de servicios y acercamiento a la empresa	Moderada	Crear una ventaja competitiva en servicio al cliente	Alta gerencia estrategias para mejorar el servicio aduanero	Medio

Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

3.3.5 Definir Sub visiones Esta es una de las tareas esenciales, mediante la cual permite examinar el tiempo necesario para realizar la visión del proceso, y la posibilidad de definir sub visiones sucesivas entre el proceso actual y la visión completamente integrada.

Las visiones dentro de este proceso de rápida reingeniería se las describe como el ideal que resultaría si todas las medidas de rendimiento se optimizan.

Con la incorporación de esta etapa en el desarrollo del proceso de rápida reingeniería de la empresa le permite describir la naturaleza de un proceso radicalmente cambiado.

Cada sub visión, si se define, se relaciona con metas de rendimiento

Cuadro 18. Departamento de Comercio Internacional: Sub visiones.

Sub visión	Impacto en Tiempo de Ciclo	Impacto en Precisión	Tiempo Necesario
El mejoramiento del nivel organizacional de la empresa con un departamento administrativo y otro de comercio internacional satisface en gran medida el desarrollo de las actividades de importaciones exportaciones y transito aduanero. Permitiendo un nivel de eficiencia, rapidez, eficacia y responsabilidad en los procesos aduaneros y a la vez mejora el desempeño administrativo.	-15%	30%	3 meses
La infraestructura es parte esencial del desarrollo de las actividades de la empresa la adecuación de cubículos de oficina totalmente independientes, adecuados sitios de trabajo, de amoblamiento y la edificación donde funciona la empresa permiten direccionar de manera mas eficiente las tareas que cumplen los miembros que hacen parte de la organización.	-10%	10%	2 meses
La visualización de la imagen corporativa hace que la empresa cumpla con los parámetros de reconocimiento en su visión, misión, en su imagen publicitaria en el reconocimiento, carnets y presentación de los miembros que pertenecen a la empresa todos estos procesos para permitir reconocimiento organizacional por parte de los clientes, competencia y de los mismos empleados para hacer un sentido de pertenencia.	-5%	20%	2 meses
La optimización de los niveles de tecnología y modernización en equipos de comupto, fax, impresoras, sistemas de comunicación, internet y programas actuales en sistemas cumplen con la consolidación automática de los procesos aduaneros en beneficio de la organización par lograr un rendimiento del servicio con calidad eficiencia y especialmente la agilidad de procesos.	-5%	10%	2 meses
La ampliación del portafolio de servicios como es la atención al cliente y las asesorías en comercio internacional permiten que los clientes sientan seguridad y calidad en la prestación de servicio que están eligiendo.	-15%	30%	3 meses

Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

Para la empresa Multicomex Sia Ltda., es factible alcanzar la totalidad de sus sub visiones en un corto y mediano plazo para alcanzar beneficios competitivos de una manera rápida, eficiente y eficaz por lo cual se llega a la finalidad de emplear estas cinco sub visiones partiendo de consideraciones lógicas de precedencia, tiempo, riesgo y beneficios, además de tener en cuenta los procesos anteriores, principalmente los observado dentro del benchmarking.

En este punto el proceso de rápida reingeniería dinámica completa la etapa numero tres (3) presentando la visión de los objetivos a alcanzar su prospecto visualizado a corto y mediano plazo.

4 PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO

4.1 SOLUCIÓN

Dentro del proceso de rápida reingeniería dinámica del departamento de comercio internacional para la empresa Multicomex Sia Ltda., el programa de gestión de cambio es la tarea más importante ya que mediante este proceso se refina y amplía el plan de gestión preparado desde el punto de partida en la etapa de preparación hasta la solución en este punto donde se identifican las personas las entidades y demás procesos rediseñados.

Para la definir la estructura de un plan de gestión de cambio para la empresa identificaremos sus rendimientos, beneficios, incorporaciones cambios y responsabilidades a través de las siguientes tareas implementadas dentro de la etapa de gestión de cambio.

- Estructura del nuevo proceso operativo
- Modelar Relaciones de Entidades
- Instrumentar e Informar
- Modular
- Identificar Grupos de Características de Cargos
- Definir Cargos/Equipos

4.1.1 Estructura del Nuevo Proceso Operativo Mediante esta tarea identificamos los cambios, beneficios y propuesta de mejoramiento que se adoptan a través de los procesos de rápida reingeniería dinámica para el departamento de comercio internacional de la empresa, que es lo que se pretende y como se llevara a cabo el proceso aduanero para optimizar la verdadera función de la intermediación aduanera que se prestaría en la empresa.

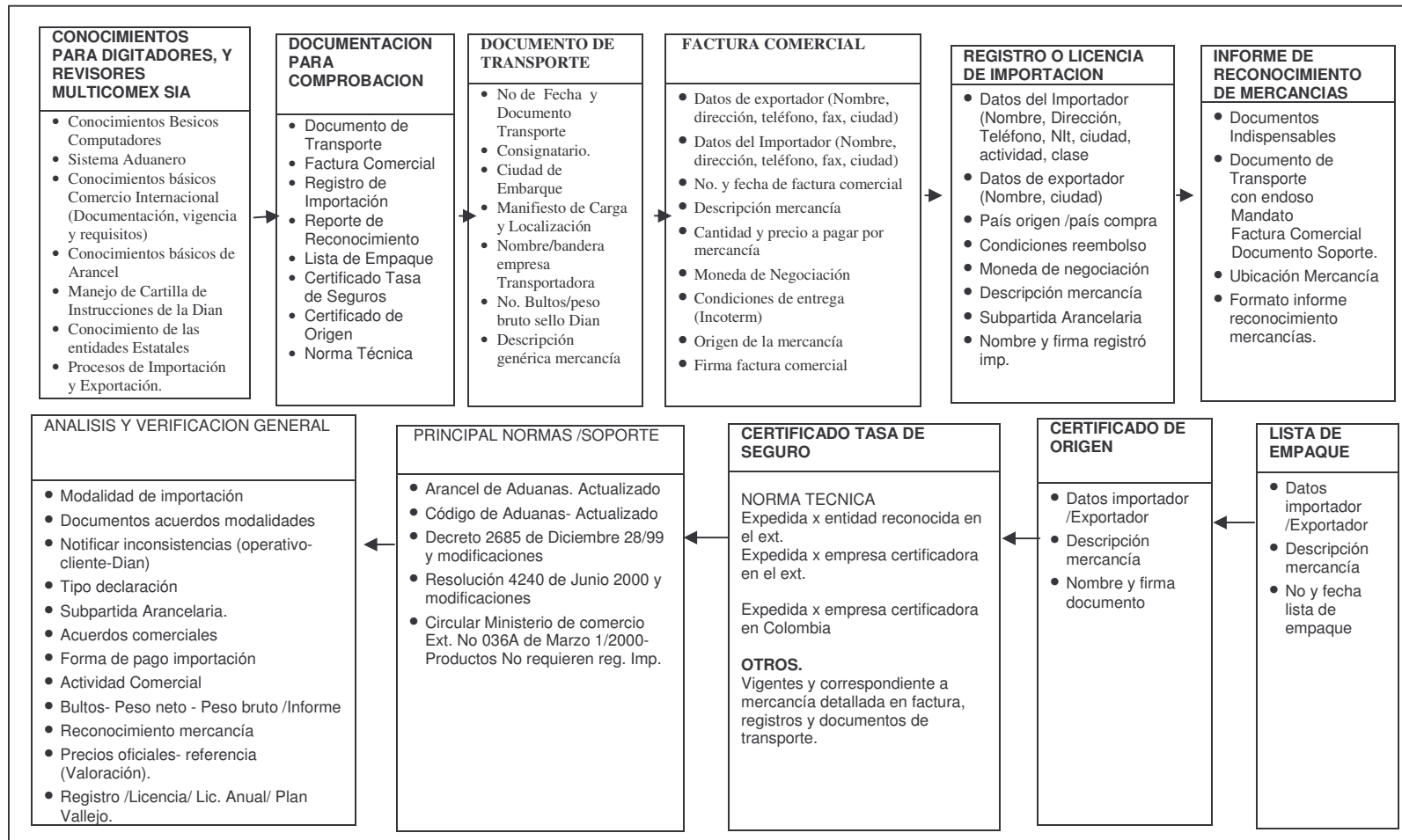
Se pretende mantener el propósito real del proceso de intermediación aduanera y para Multicomex Sia Ltda., es importante mejorar su parte operativa y funcional para dar a sus clientes un servicio completo dentro de las actividad de comercio internacional, el plan de mejoramiento lo identificamos de la siguiente manera:

Cuadro 19. Departamento de comercio Internacional: Obligaciones y responsabilidades de la empresa Multicomex Sia Ltda.

- Ejercer la verdadera razón de ser de la intermediación aduanera con sus procesos completos.
- Administrativamente por exactitud y veracidad información de documentos suscritos por sus representantes.
- Tratamientos preferenciales.
- Exenciones o franquicias.
- Clasificación Arancelaria.
- Tributos aduaneros, multas, sanciones pecuarias.
- Controversias de valor.
- Conservación de copia y originales de documentos soporte.
- Registrar en documentos No y fecha de aceptación d/ción de importación-
- Utilizar código del registro como SIA.
- Asistir, permitir, facilitar y colaborar en diligencias aduaneras.
- Comunicar excesos de mercancías encontradas en reconocimiento-
- Suministrar copia o fotocopias de documentos soporte.
- Entregar a importadores /exportadores documentos soporte caso liquidación o cancelación SIA.
- Ejercer intermediación con pleno conocimiento de normas aduaneras, tributarias y cambiarias.

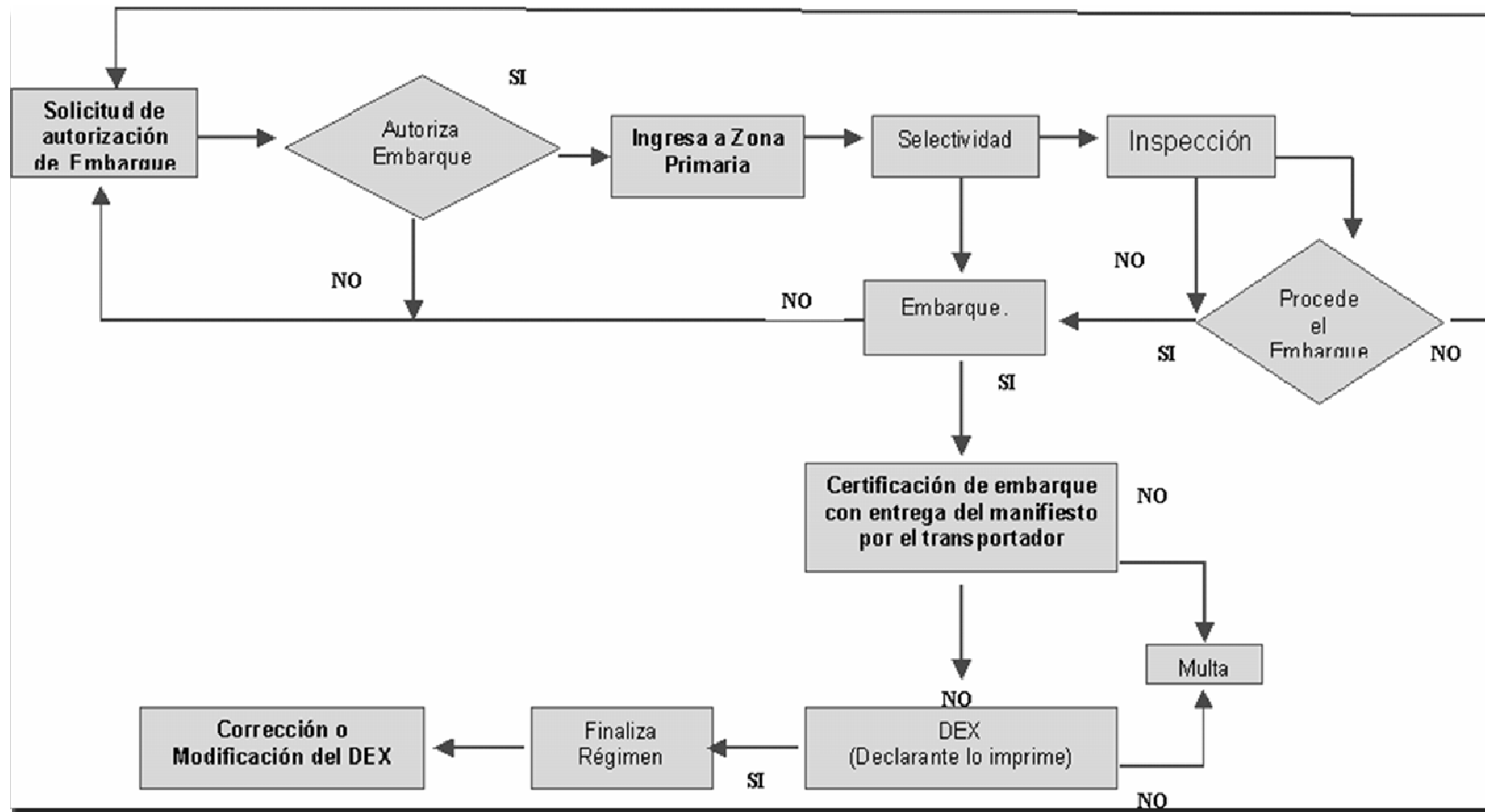
Fuente: investigación 2007

Figura 10. Departamento de Comercio Internacional: Descripción del manual de procedimientos para ejecutar dentro del proceso operativo de la empresa en importaciones.



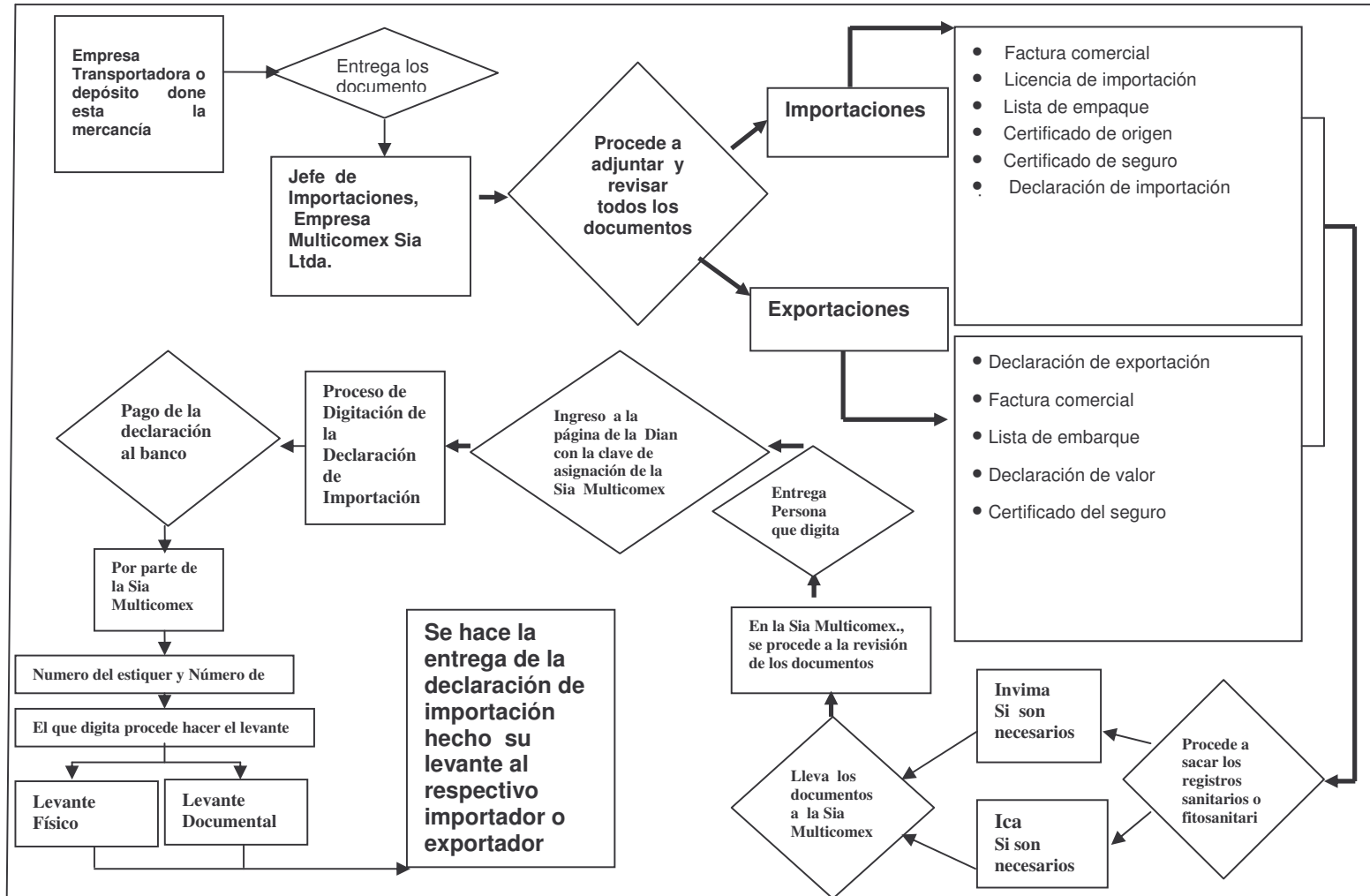
Fuente: www.roldansia.com.co

Figura 11. Departamento de Comercio Internacional: Proceso de exportación declarante de la sociedad de intermediación aduanera.



Fuente: Investigación 2007

Figura 12. Departamento de Comercio Internacional: Visión de mejoramiento de las actividades del proceso aduanero para la empresa Multicomex Sia Ltda. Como quedaría.



Fuente: Investigación 2007

4.1.2 Moldear Relaciones de Entidades Este proceso ayuda a identificar las relaciones entre las identidades identificando la dirección y la orientación de dichas relaciones.

Dentro de proceso de rápida reingeniería dinámica del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., se observa de acuerdo a las etapas anteriores previamente analizadas que existen cinco entidades donde se muestran algunos inconvenientes, dos de la cuales son el eje principal del proceso de rediseño a llevar a cabo y las otras tres son entidades derivadas que ayudan a implementar mejor la calidad y competitividad de la empresa en beneficio del proceso de rápida reingeniería dinámica.

Entidades base del proceso de reingeniería objeto de estudio:

- El nivel organizacional
- El portafolio de servicios

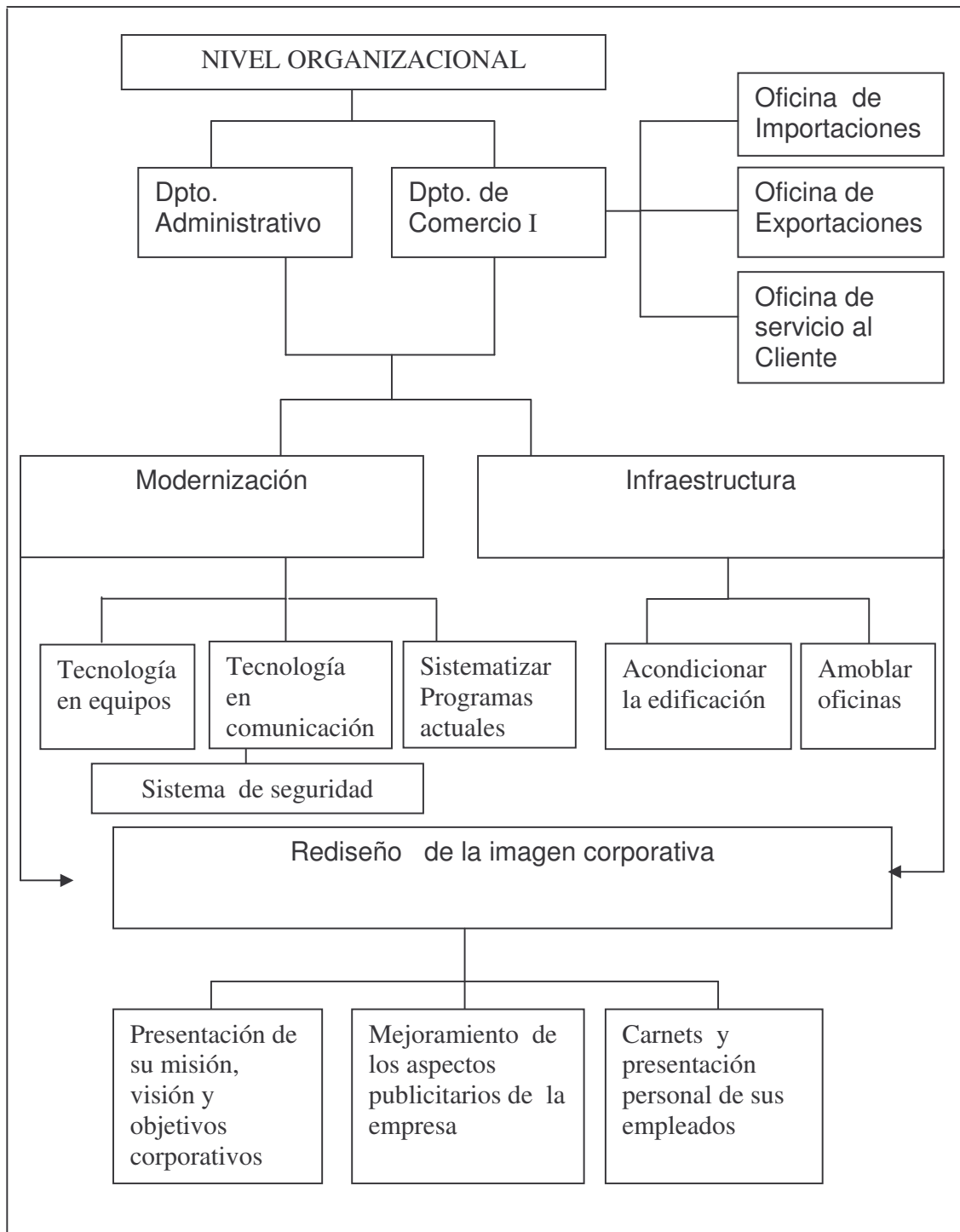
Entidades de rediseño aprovechando el proceso de rápida reingeniería:

- La imagen corporativa
- La modernización y tecnología
- La infraestructura

Las entidades y sus relaciones son el primer nivel de un modelo informático del proceso, para el propósito de la presente etapa, solo se necesita conocer las entidades y reconocer que el diseño técnico incluye una serie de datos sobre cada entidad.

De acuerdo a lo anterior el se elabora un modelo de relaciones de las entidades de la empresa donde se muestra el proceso y su identificación.

Figura 13. Departamento de Comercio Internacional: Modelo de relación de entidad.



Fuente: Investigación 2007

4.1.3 Instrumentar e Informar Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar, generalmente archivos relacionados con las entidades, agregar subprocesos, según se necesite para captar, reunir y diseminar la información necesaria.

Para el proceso de rápida reingeniería de la empresa la ingeniería informática es un aspecto importante para definir la solución técnica, en particular donde y como aplicar la tecnología como capacitador para implementar las actividades y los pasos de los procesos que se han revisando (rediseñados).

Para la empresa el proceso de rápida reingeniería dinámica debe cumplir con auditorias trimestrales acerca del flujo de la información del proceso que se esta manejando sus etapas su elaboración sus estrategias y los compromisos establecidos por parte de la organización en beneficio de la empresa.

La parte especifica del procesamiento de la información de la empresa Multicomex Sia Ltda., por parte de la gerencia debe centrarse en un informe óptimo del servicio aduaneros que se viene desarrollando, este proceso a través de las nuevas tecnologías que permiten realizar auditorias para redefinir procesos de información.

- Informe de los clientes que tiene la empresa
- Agilidad con que se esta prestando el servicio
- Calidad del servicio
- Cumplimiento de los compromisos de tiempo hacia los clientes
- Almacenamiento de los archivos de información
- Cumplimiento de las capacitaciones del personal
- Informes sobre la aceptación o satisfacción de los clientes
- Informar sobre los nuevos modelos y presentaciones de los procesos aduaneros actuales.

Todos estos procesos de flujo de información deben ser almacenados para contar con un debido procesamiento de datos que permitan el mejor funcionamiento operativo, administrativo y funcional de la empresa.

4.1.4 Modular El propósito de esta tarea es definir las partes del proceso rediseñado que se pueden implantar independientemente o por etapas, el análisis formal de esta tarea consiste en determinar las dependencias entre las actividades del proceso revisado y en determinar interacciones entre actividades y entidades.

El proceso de rápida reingeniería dinámica para la empresa que se viene desarrollando en las etapas anteriores específicamente en la etapa tres (3) de la visión muestra que el proceso lleva un orden específico en cuanto al proceso de reingeniería que se llevara a acabo en su departamento de comercio internacional.

De acuerdo con los anteriores aspectos el proceso de rediseño de las entidades propuestas maneja un orden de la siguiente manera:

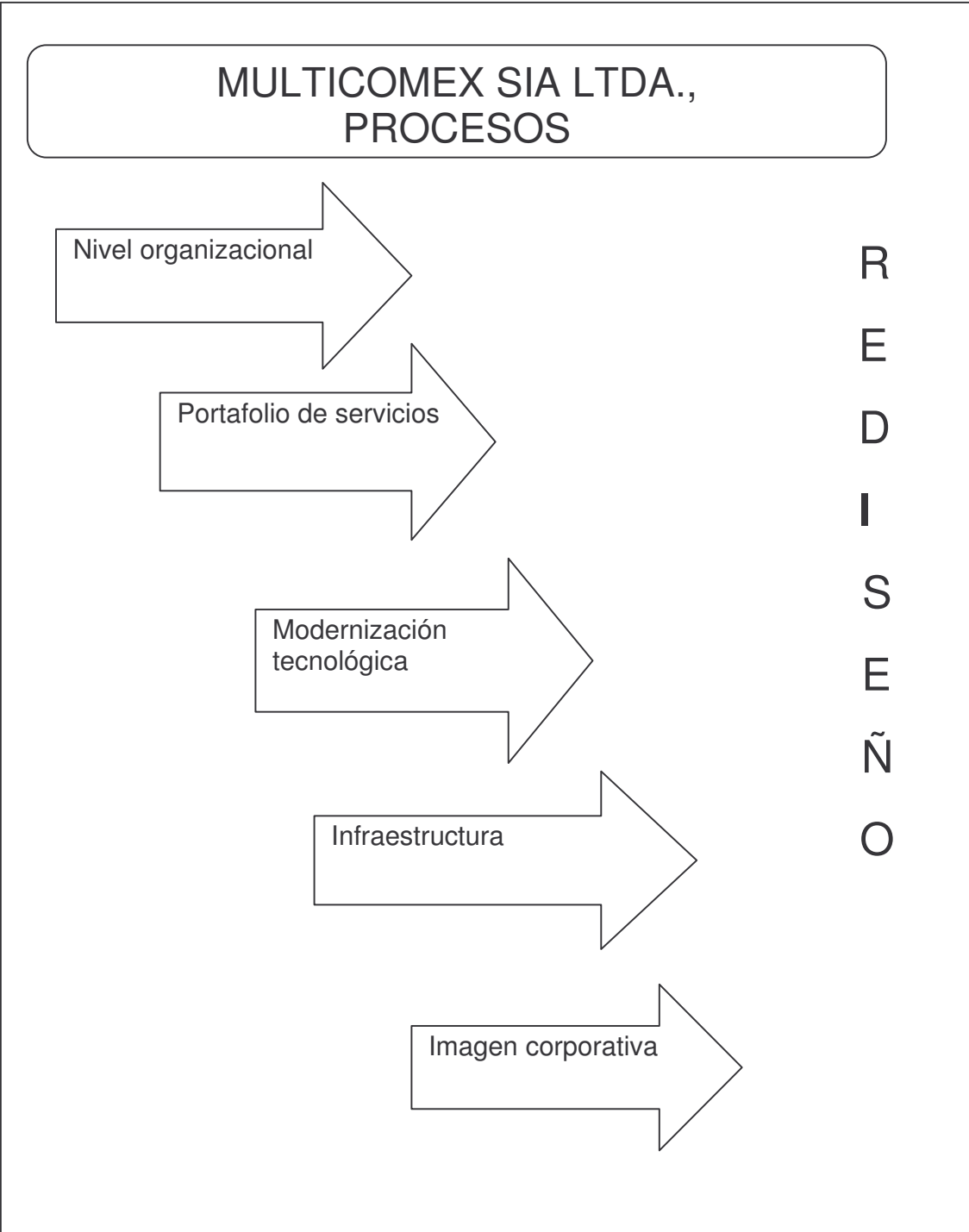
Proceso de rápida reingeniería para el departamento de comercio internacional: Es la base primordial del objeto de estudio que permitirá a la empresa dinamizar las operaciones de importaciones, exportaciones, transito aduanero y atención al cliente en asesorías de comercio internacional. A través de este proceso se identifico las entidades de rediseño en su orden así:

1. Nivel organizacional
2. Portafolio de servicios
3. Modernización tecnológica
4. Infraestructura
5. Imagen corporativa

En este orden de ideas se procede a dividir las tareas en módulos o sub módulos considerando las actividades, los pasos y las correspondientes maneras de llevarlos a cabo dentro del proceso de rediseño.

El diseño técnico del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., aparece esquemáticamente de la siguiente manera.

Figura 14. Departamento de Comercio Internacional: Módulos

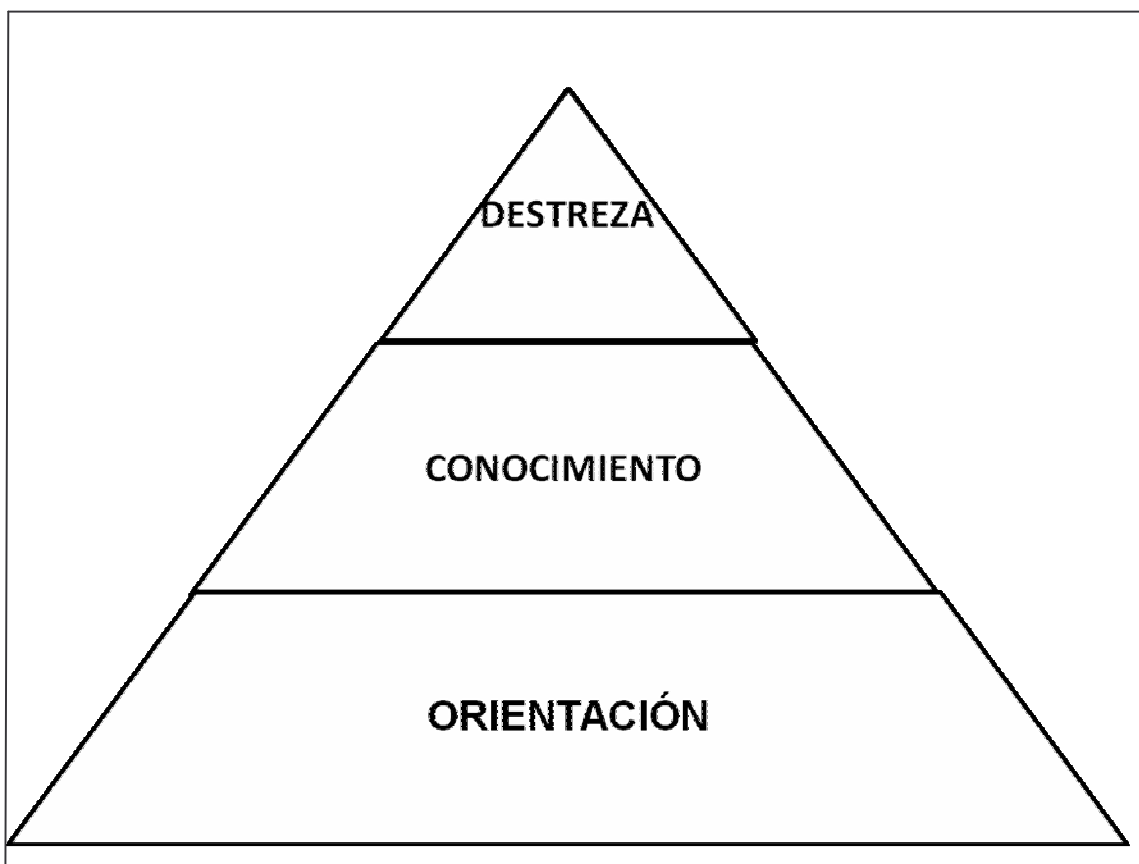


Fuente: Investigación 2007

4.1.5 Identificar Grupos de Características de Cargos Dentro de las organizaciones todos los cargos son de suma importancia en el desarrollo de las actividades ya que cada uno va relacionado y el uno depende del otro para lograr eficiencia en los servicios prestados por las organizaciones.

Dentro del proceso de rápida reingeniería dinámica para la empresa Multicomex Sia Ltda., las características importantes de un cargo se pueden agrupar en tres categorías destrezas, conocimientos y orientación.

Figura 15. Departamento de Comercio Internacional: Características de cargos



Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

Cada categoría de características o requisitos de un cargo destrezas, conocimientos y orientación consta en si misma de varias destrezas específicas, áreas de conocimiento o aspectos de orientación.

Además, con cada una de estas características se relaciona un continuo nivel de pericia en la destreza, el dominio del área del conocimiento, la profundidad de la actitud dentro de la empresa de la siguiente manera:

- **Destrezas:** Son las habilidades y las aptitudes que se requieren en el empleo, las destrezas se adquieren generalmente por medio de la capacitación y se perfeccionan con la práctica.

Para la empresa es importante la preparación del grupo humano con que se cuenta o con el personal nuevo requerido, ya que el servicio prestado por la organización es una secuencia de procesos aduaneros que deben estar perfectamente diligenciados por beneficio de la empresa y sus clientes.

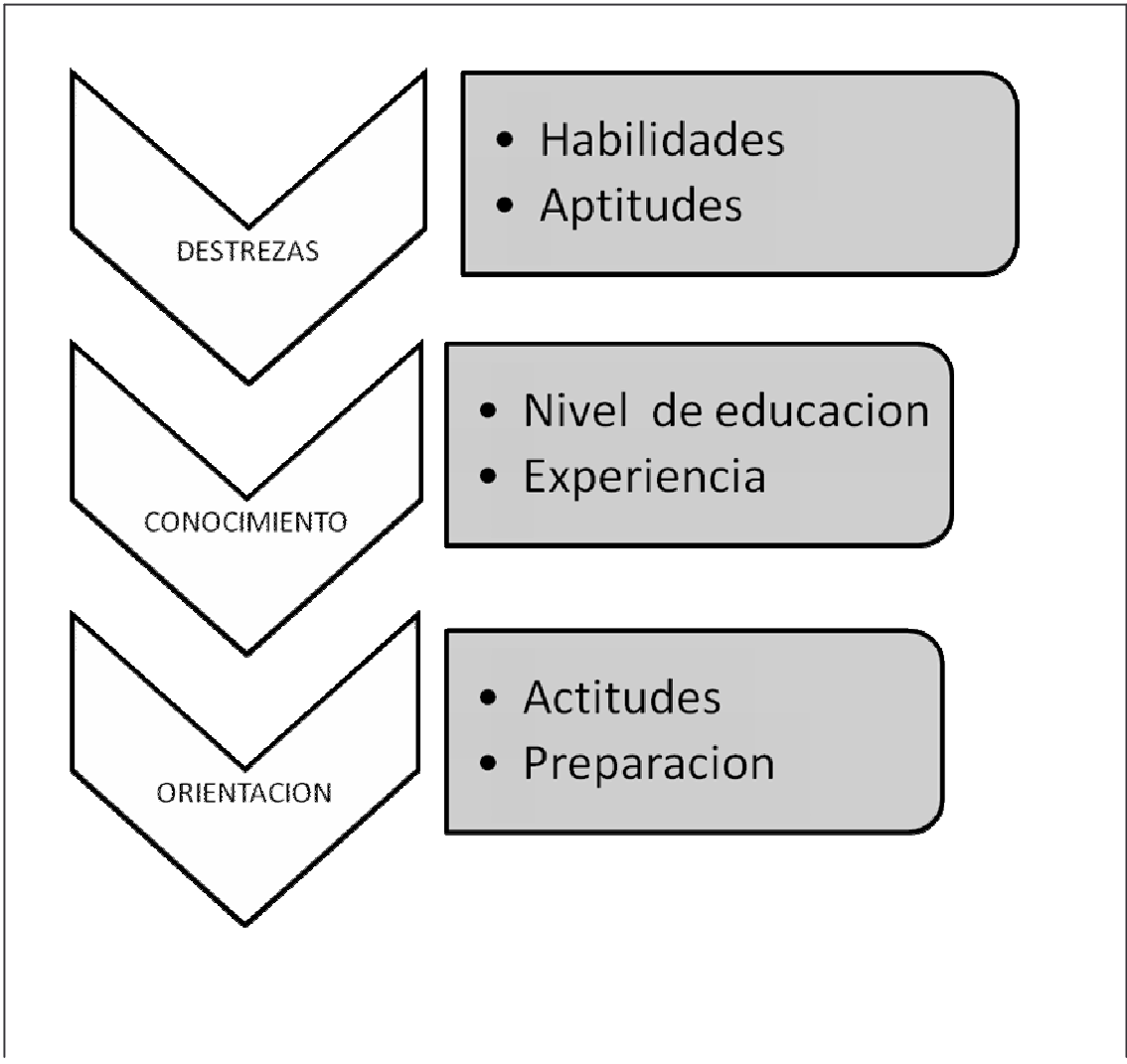
- **Conocimiento:** es información, aprendizaje y la comprensión el juicio y la penetración que provienen de la información y de aprender a utilizarla.

El conocimiento se adquiere generalmente por medio de la educación y se amplía y modifica por medio de la experiencia, para la empresa el nivel de conocimientos de los empleados es de suma importancia, pero una de las partes esenciales en la preparación de los empleados es la de la experiencia laboral que se tenga estos dos aspectos son de suma importancia por las prácticas aduaneras que la empresa realiza.

- **Orientación:** significa el conjunto actitudes, creencias y preferencias que tiene una persona, siempre se ha reconocido que la orientación de una persona ejerce una influencia sustancial en su capacidad para desempeñar el cargo.

Para la empresa es importante la preparación de sus empleados las actitudes desarrolladas por cada uno de ellos es importante para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades con niveles de conocimiento, preparación, responsabilidad y eficiencia para aportar a la empresa un servicio de calidad total.

Figura 16. Departamento de Comercio Internacional: Destrezas, conocimientos y orientación.



Fuente: Investigación 2007.

Cuadro 20. Departamento de Comercio Internacional: Evaluación de cargos actuales

Cargos actuales	Destrezas				Conocimientos				Orientación			
	Relaciones interpersonales	Atención telefónica	Análíticas	Manejo de equipos	Operaciones de comercio	Conocimientos aduaneros	Clientes	Experiencia	Personas	Control de actividades	Preparación	Facilitación de procesos
Representante legal	A	M	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A
Jefe de importaciones y exportaciones	A	M	M	M	A	A		A		M	A	A
Secretaria general	A	A	M	A	B	B	A	A		M	M	A
Auxiliar de importaciones	A		M	M	M	M		M		M	M	M
Mensajero	A		B	M	M	M		M			M	

Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

CLAVE
A = Alto
M = Moderado
B = Bajo

Dentro de este modelo de conocimientos, destrezas y orientación planteada en la matriz de evaluación de cargos se analiza un aspecto importante dentro del proceso de mejoramiento que se lleva a cabo es el de la aplicación de un modelo de competencias.

Las competencias son comportamientos de las personas que demuestran la aplicación del conocimiento, habilidades destrezas orientaciones y actitudes que predicen el desempeño.

Un modelo de competencias permite alinear los comportamientos de las personas a las estrategias del negocio, dentro de un marco que potencialice la obtención de resultados y a la vez el desarrollo integral de las personas que hacen parte de la organización.

De acuerdo a lo anterior en los resultados de la matriz podemos observar el modelo de conocimientos para los empleados de la empresa Multicomex Sia Ltda., en cuanto a destrezas, orientación y conocimiento están en un nivel óptimo de provecho para beneficio de la empresa debido a que se identifica factores o elementos claves de rendimiento por cada uno de los miembros de la empresa.

4.1.6 Definir Cargos y Equipos En la tarea anterior, se identifica las destrezas, los conocimientos y la orientación que se necesita en los cargos actuales, la definición de cargos y equipos para la empresa identificara la tarea que se realiza al redefinirlos para satisfacer las necesidades del proceso de rediseñado.

En esta tarea, se examinan la agrupación de requisitos de los cargos para determinar cuales de los actuales cargos se pueden conservar, cuales eliminar y cuales implementar dentro del proceso de rápida reingeniería dinámica del departamento de comercio internacional para la empresa Multicomex Sia Ltda.

Cuadro 21. Departamento de Comercio Internacional: Definición de empleos y responsabilidades.

Empleos	Responsabilidad/Autoridad	Conocimientos	Destrezas	Destino del Cargo
Representante legal (Ipiiales)	Máxima autoridad de la sede en Ipiiales (toma de decisiones y digita la documentación)	Profesional en sistemas operativos aduaneros (nivel de experiencia alto)	Relaciones interpersonales, Negociaciones y manejo de la información.	Se Conserva
Jefe de Importaciones	Participación operativa del servicio aduanero	Profesional en comercio internacional y mercadeo (nivel de experiencia alto)	Manejo en las operaciones aduaneras y equipos tecnológicos	Se Conserva
Jefe de Exportaciones	Participación operativa del servicio aduanero	Profesional en comercio exterior (nivel de experiencia alto)	Manejo en las operaciones aduaneras equipos tecnológicos	Se Implementa
Secretaria General (Ipiiales)	Manejo administrativo de las actividades de la empresa	Secretariado ejecutivo y manejo de la información (nivel de experiencia alto)	Manejo administrativo y funcional en los sistemas tecnológicos	Se Conserva
Atención al Cliente (Asesorías en Comercio)	Acercamiento con los clientes (asesorías en comercio)	Profesional en comercio internacional y manejo de personal (nivel de experiencia alto)	Manejo optimo de los procesos de comercio internacional y habilidad para tratar a los clientes	Se Implementa
Mensajero	Manejo o traslado de paqueteo o información de la empresa	tecnología en comercio exterior (nivel de experiencia moderado)	Habilidad para tratar a los clientes y práctica en funciones de entrega de documentos	Se Conserva
Auxiliar de Importaciones	Auxiliar operativo del servicio aduanero	tecnología en comercio exterior (nivel de experiencia moderado)	Manejo de equipos e información	Se Elimina

Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

Dentro del proceso de análisis de la matriz de empleos y responsabilidades el proceso de rápida reingeniería dinámica para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., muestra como se redefine las destrezas , conocimientos y responsabilidades que los cargos nuevos, actuales y eliminados prestan en el desarrollo de los nuevos procesos para el desarrollo de las actividades organizacionales dentro de los nuevos servicio que ofrece la empresa.

- De esta manera se observa que cuatro de los cargos que actualmente funcionan como son los del representante legal, jefe de importaciones, secretaria general y mensajero se mantienen por ser prioritarios par el desarrollo óptimo del servicio.
- Según la matriz el proceso de reingeniería para la empresa adopta dos nuevos cargos el de la oficina de atención al cliente y el de jefe de exportaciones con el propósito de crear medidas de rendimiento y eficiencia par prestar un servicio de intermediación aduanero con eficacia, agilidad, responsabilidad y calidad total para beneficio y satisfacción de sus clientes.
- El proceso de análisis de la matriz arroja un aspecto importante en la reestructuración organizacional que la empresa adelanta, el cargo de auxiliar de importación desaparece.

De acuerdo a lo anterior en los resultados de la matriz podemos observar el modelo de conocimientos, destrezas y responsabilidades por parte de los empleados de la empresa Multicomex Sia Ltda., en función de las labores en las cuales desempeñan sus actividades potencializando de esta manera el nivel de rendimiento que la empresa necesita en beneficio personal y colectivo en pro del desarrollo en la prestación del servicio de intermediación aduanera.

Las destrezas, responsabilidades y conocimiento de los empleados están en un nivel óptimo de provecho para beneficio de la empresa debido a que se identifica factores o elementos claves de rendimiento por cada uno de los miembros de la empresa.

Cuadro 22. Departamento de Comercio Internacional: Planeación de la rápida reingeniería dinámica

Tiempo	Estrategias	Tácticas	Recursos	Indicadores	Metas	Procesos
Corto plazo Tres meses	Dinamizar a través de la reingeniería los procesos operativos, funcionales y administrativos de la empresa para generar una mayor organización estructural	Lograr que los usuarios se vean atraídos por la nueva estructura organizacional de la empresa y se sientan seguros y respaldados con la calidad del servicio	10.000.000	100% de la ejecución del nivel organizacional proyectado	Lograr el 100% de cumplimiento de este proceso como objetivo básico del proceso de reingeniería para lograr el desarrollo organizacional de su departamento de comercio internacional	Nivel Organizacional
Corto plazo Tres meses	Crear el servicio de atención al cliente para generar un valor agregado al portafolio de servicios de la empresa	Explotar de manera eficaz y eficiente los nuevos servicios en los mercados o segmentos actuales	3.500.000	Numero de empresas prestadoras del servicio de atención al cliente y asesorías en comercio internacional	Alcanzar al máximo la solides en cuanto la atracción de nuevos cliente con nuevos servicios en beneficio de la empresa	Portafolio de Servicios
Corto plazo Tres meses	Aprovechar la solvencia económica para invertir en el desarrollo de infraestructura	Evitar en lo posible que los actuales y nuevos usuarios del servicio aduanero de la empresa prefieran cambiar el servicio	5.000.000	Ingresos operacionales recibidos por la prestación del servicio de intermediación aduanera	Desarrollar la infraestructura de la empresa para dar paso a los nuevos modelos empresarial de calidad	Mejoramiento de Infraestructura
Corto y mediano plazo de tres a nueve meses	Utilizar recursos para modernización y tecnología de la organización para contrarrestar a la competencia	Tratar de agilizar los procesos, o servicios operativos que presta la empresa para generar ventajas competitivas	4.500.000	Numero de empresas legalmente constituidas que apliquen el servicio aduanero con la nueva tecnología de punta	Consolidar a la empresa como una de las pioneras en el manejo de las nuevas tecnologías	Modernización de Equipos y Tecnología
Corto y mediano plazo de Tres a nueve meses	Implementar mecanismos de consolidación de los cambios realizados para dar a conocer la nueva imagen corporativa	Dar a conocer con precisión los elementos diferenciadores que la empresa posee en la prestación del servicio aduanero	3.000.000	100% de la ejecución del proceso de rediseño corporativo	Dar a conocer a la empresa como una de las mejores en el nuevo modelo globalizado	Mejoramiento de la Imagen Corporativa

Fuente: Investigación 2007.

Dentro del modelo de planeación de la reingeniería en el proceso de plan de gestión de cambio para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., es importante analizar que las metas e indicadores propuestos demuestran una consolidación y ejecución de un 100 % de proyección para llevarse a cabo debido a que los procesos propuestos hacen una latente necesidad de ejecución para ponerse en marcha en beneficio de un mejor desarrollo operativo, funciona, administrativo y organizacional.

Además la dinámica propuesta dentro del desarrollo de las tácticas y estrategias de mejoramiento permite explorar de manera más eficiente y eficaz el cumplimiento de las metas e indicadores propuestos dentro del desarrollo del plan de gestión a llevar a cabo para lograr optimizar la solides de los procesos a poner en marcha como: nivel organizacional, portafolio de servicios, mejoramiento de la infraestructura, mejoramiento de equipos y tecnología y mejoramiento corporativo.

El tiempo de desarrollo de este tipo de procesos estimado en un periodo de uno a diez meses definido en corto y mediano plazo permiten establecer que los costos generados en este tipo de rediseños concluyan que sea mas posible llevar a cabo el proceso gestión de cambio en busca del desarrollo organizacional de la empresa.

5 MEJORAMIENTO CORPORATIVO Y ORGANIZACIONAL

5.1 TRANSFORMACIÓN

En esta tarea se considera la conveniencia de cambiar la estructura organizacional a fin de asegurarse que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa.

Estos procesos de organización generalmente se diseñan para llevar a cabo actividades o procesos en busca de la mejora corporativa.

5.1.1 Talento Humano Competitivo

Estrategia: Dentro de este proceso concertar las metas individuales de los empleados que hacen parte de la organización consolida una estrategia tendiente a formar e incrementar las capacidades sociales, intelectuales y laborales del ser humano dentro de la organización para cumplir con los principios corporativos, su misión y su visión.

Para la empresa el rediseño organizacional. Presenta una necesidad latente y considera que se debe facultar en cinco aspectos para mejorar su desempeño de actividades con calidad por cada uno de los miembros de la organización para beneficio colectivo en la prestación del servicio de intermediación aduanera, los elementos para el mejor desempeño están centrados en:

- **Dirección de trabajo:** La responsabilidad, la eficiencia y la calidad hacen que la empresa desempeñe un direccionamiento de trabajo que permita organizar a las personas, dirigir el trabajo y controlar los resultados, en beneficio organizacional.
- **Liderazgo:** Es uno de los elementos de éxito que la empresa requiere para hacer que los empleados trabajen de acuerdo y en la misma dirección, además es importante en este proceso de rediseño ya que ayuda a planificar y fijar la dirección de la estructura general del proceso de cambio.
- **Desarrollo de personal:** Para la empresa es de suma importancia perfeccionar las destrezas, los conocimientos y la orientación de los empleados de tal manera que se logre asegurar que existan trabajadores altamente calificados para el desempeño de las actividades aduaneras.
- **Estructura organizacional:** Dentro de la empresa el nivel organizacional permite que la empresa desempeñe mejor las actividades aduaneras.

- **Sentido de pertenencia:** Este aspecto crea en los empleados de la empresa un nivel de pertenencia, para facilitar el desempeño tanto laboral personal y colectivo de cada miembro de la organización por realizar sus actividades con calidad.

De acuerdo a estos procesos el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad incluso las estrategias que se relaciona con la búsqueda del mejoramiento del departamento de comercio internacional de la empresa ya este se constituye en la primera fortaleza de la organización frente al mercado competitivo y los proceso de globalización y expansión de fronteras.

Por lo anterior el proceso rápida reingeniería dinámica propuesto para el mejoramiento del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., se componen de estrategias pertinentes y que van de la mano con la parte organizacional, administrativa, funcional y operativa, además de entidades de mejora como las de infraestructura, modernización de tecnología y equipos, nivel organizacional , portafolio de servicios e imagen corporativa y misión y visión de la empresa.

Estos elementos dentro del proceso de mejora dinamizaran la funcionalidad, la coordinación, la evaluación y el desempeño de la empresa llevándola a un nivel óptimo de prestación de servicios aduaneros y asesorías en comercio internacional con agilidad, calidad total y prevista de una mejora continua en permanente desarrollo.

5.1.2 Diseño y Especificación Organizacional En esta etapa la rápida reingeniería dinámica diseña con frecuencia organizaciones que son cada vez más planas, es decir que contienen menos niveles de administración.

5.1.2.1 Inteligencia Competitiva

Estrategia: Entendida como la capacidad de responder al entorno competitivo con estrategias consistentes e implementación de nuevos servicios y nueva estructuración organizacional que le permitan a la empresa optimizar el servicio aduanero con una calidad total que beneficie a toda la organización y principalmente la satisfacción e incremento de los clientes.

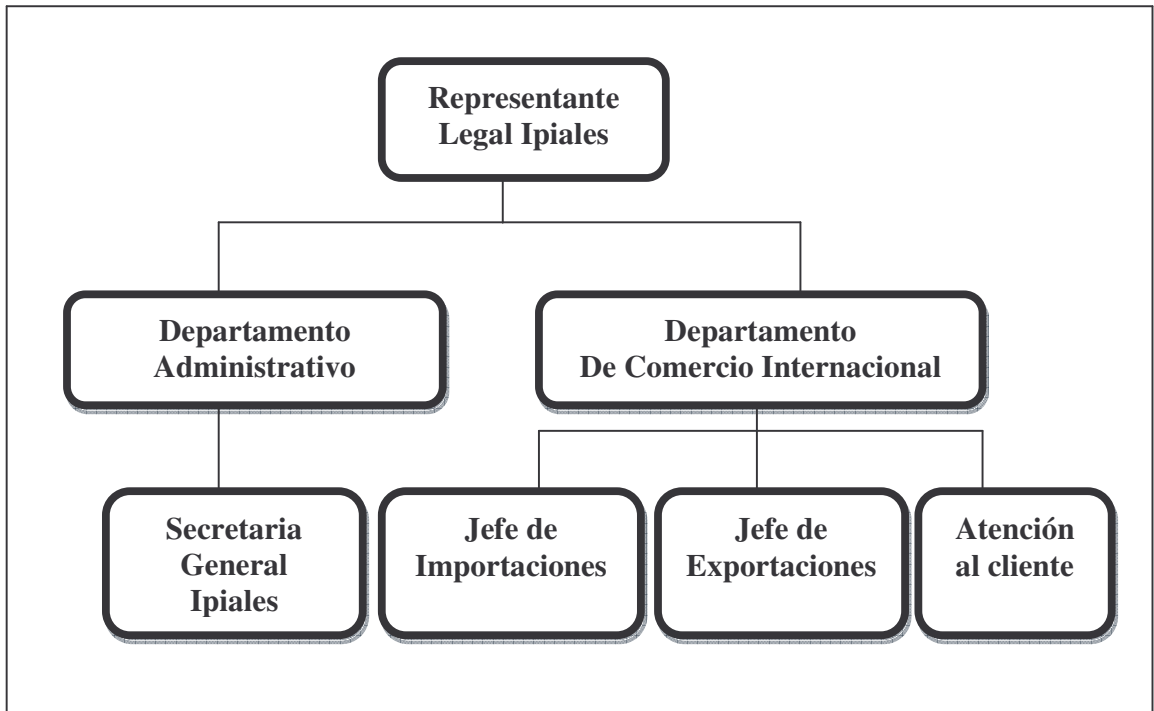
Esta estrategia obtendrá un nivel de factibilidad alto a corto y mediano plazo teniendo en cuenta elementos como:

- Conocimiento del mercado
- Conocimiento de la competencia
- Conocimiento del cliente
- Conocimiento de los servicios

La estrategia tiene un sentido claro de adopción para la empresa debida a que el proceso de rápida reingeniería dinámica de la empresa le permite realizar el estudio de estos elementos para su aplicación.

Considerando lo anterior el rediseño del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., dentro del proceso organizacional permite que los empleados estén facultados, para ser responsables de su propio trabajo o formar parte de equipos autónomos, de manera que la gerente concentre las tareas laborales en cada uno de sus empleados y sus departamentos sin dejar a un lado auditorías permanentes que permitan evaluar y controlar los resultados para el funcionamiento organizacional, operativo y funcional de la empresa mejorando altamente su nivel competitivo.

Figura 17. Departamento de Comercio Internacional: Rediseño del organigrama de la Empresa Multicomex Sia Ltda.



Fuente: Multicomex Sia Ltda.

La especificación de cargos dentro del nuevo modelo organizacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., cola a todos los empleados dentro de una sola organización reduciendo el numero de fronteras organizacionales determinando un equipo de trabajo con un nivel de calidad total, eficiencia, responsabilidad, eficacia y sobre todo agilización de los procesos operativos del servicio de intermediación aduanera y asesorías en comercio internacional.

En esa tarea se especifica como se maneja la parte organizacional de la empresa y como se van a llevar a cabo los procesos rediseñados según los cargos especificados preparando una nueva matriz de requisitos de destrezas conocimientos y orientación frente a la transición del proceso de rápida reingeniería del departamento de comercio internacional de la empresa.

Cuadro 23. Departamento de Comercio Internacional: Especificación de la estructura organizacional

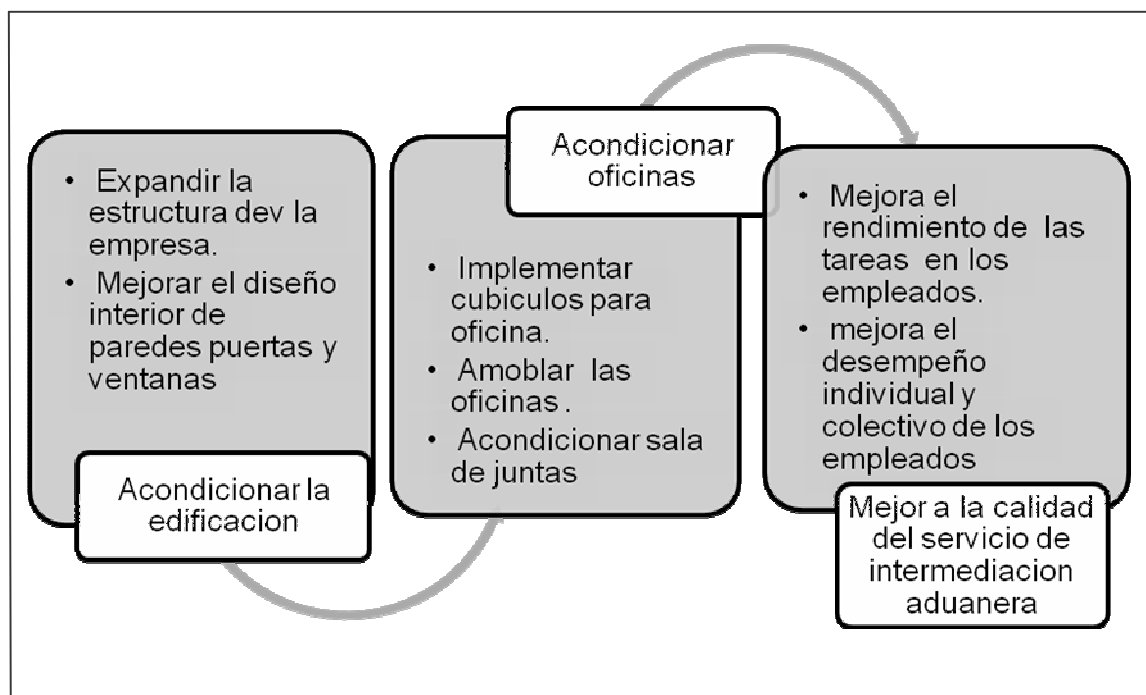
EQUIPO	CARGO	DIRECCIÓN DEL TRABAJO	VISION	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
Gerencia	Representante Legal (Ipiales)	Tomar las decisiones organizacionales administrativas y operativas	Hacer de la empresa una de las mejores en el servicio aduanero	Coordinar los procesos con toda la organización
Oficina de Importaciones	Jefe de Importaciones	Agilizar procesos de importación de forma independiente	Garantizar la eficiencia de los procesos aduaneros	Cumplir con los procesos de departamento
Oficina de Exportaciones	Jefe de Exportaciones	Agilizar y colaborar en los procesos aduaneros	Garantizar la agilidad de los procesos aduaneros	Cumplir con los requerimientos del departamento
Secretaría General	Secretaria General	Manejar funciones administrativas administrativos	Hacer de la parte administrativa una buena organización	Organizar la información para cada uno de las dependencias
Atención al Cliente	Asesorías Comerciales	Garantizar que los clientes se sientan a gusto con el servicio prestado	Crear un nuevo servicio dentro del portafolio de la empresa	Responsabilidad y colaboración con el trato al cliente
Mensajería	Mensajero	Garantizar el cumplimiento de las labores de recepción y entrega de documentos	Cumplir con las tareas signadas con responsabilidad, compromiso y agilidad	Responder a los requerimientos de los demás empleados

Fuente: Como Hacer Reingeniería Raymond L. Manganilla. Ed. Norma

5.1.3 Planificar la Innovación Física y Estructural Esta tarea permite desarrollar la estrategia para el cambio en la parte física y estructural de la empresa para beneficio de las actividades dentro de los procesos de rediseño de la organización, una de las partes importantes dentro de los procesos de rediseño es la implementación de elementos tecnológicos, de comunicación, de organización del personal y de infraestructura

Dentro del proceso de rápida reingeniería dinámica del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., las anteriores tareas se han identificado como aquellas que se relacionan con el proceso de rediseño ayudando en el beneficio de calidad, agilidad eficiencia y responsabilidad para mejorar la parte organizacional, funcional, administrativa y operativa de la empresa.

Figura 18. Departamento de Comercio Internacional: Ciclo de acondicionamiento en la infraestructura de la empresa.



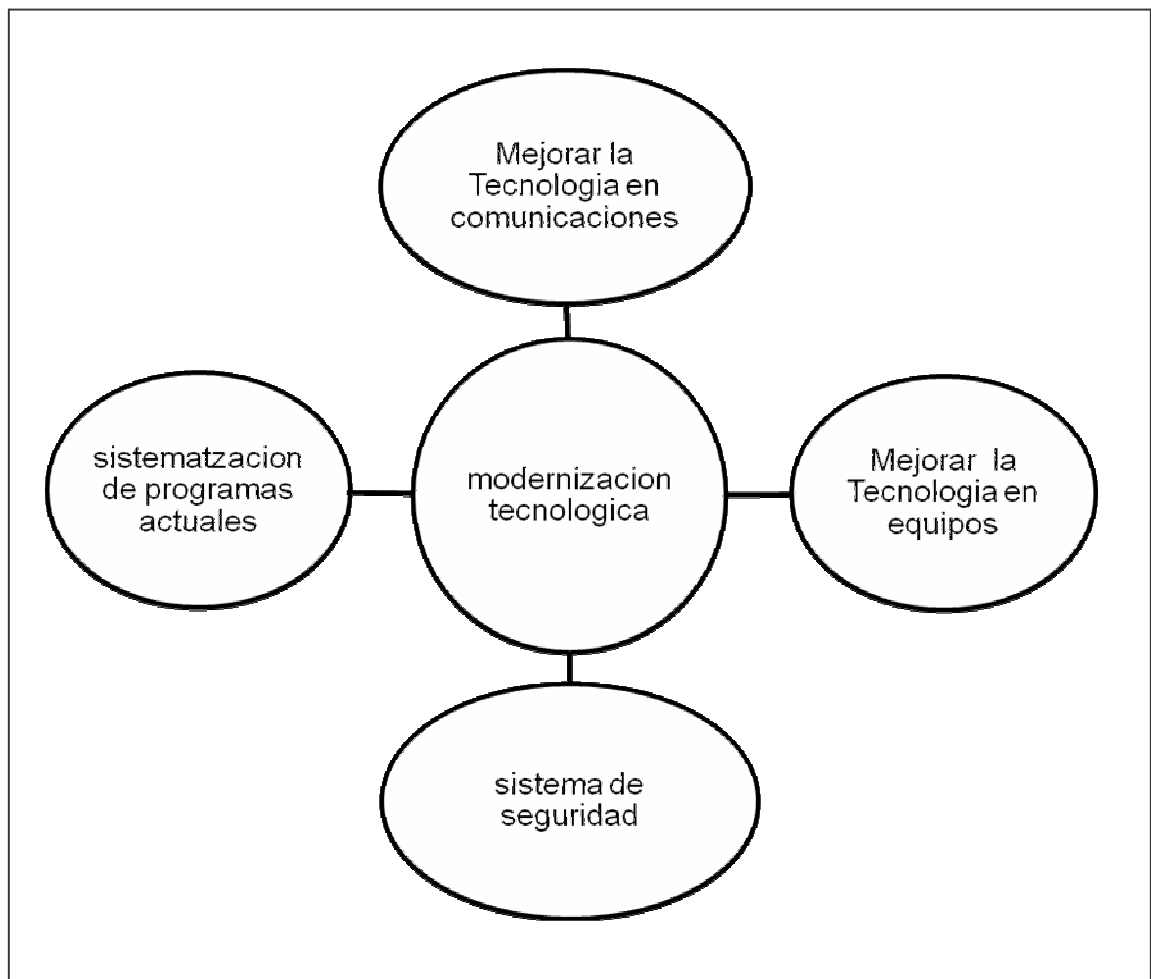
Fuente: Investigación 2007

Este ciclo de mejoramiento para la parte de infraestructura de la empresa garantizará mejores rendimientos en las actividades laborales por parte de cada uno de los miembros que hacen parte de la empresa logrando de esta manera agilizar los procesos aduaneros con eficiencia, responsabilidad y calidad, de tal manera que se posicione el servicio de intermediación aduanera como uno de los mejores en beneficio de sus actuales y nuevos clientes.

La modernización de equipos de tecnológicos de comunicación y sistematización son elementos claves dentro de los nuevos modelos económicos que adoptan las empresas para competir en los mercados nuevos mercados de apertura y globalización.

Es por esta razón que para Multicomex Sia Ltda., la adopción de nuevos equipos con tecnología de punta beneficiara la prestación del servicio de intermediación aduanera permitiendo dinamizar las tareas de sus empleados.

Figura 19. Departamento de Comercio Internacional: Modernización de nuevas tecnologías.



Fuente: Investigación 2007

Dentro del proceso de análisis del ciclo de modernización tecnológica para la empresa Multicomex Sia Ltda., se puede identificar que los elementos que hacen parte del mejoramiento organización, funcional y operativo beneficiar en alta

medida las actividades laborales, de comunicaciones y seguridad de la empresa de la siguiente manera:

- **Mejorar la Tecnología en Comunicaciones:** el proceso de comunicaciones para la empresa es una de las fuentes mas importantes par mejorar su desempeño ya que le permite tener una intercomunicación permanente con los miembros de la organización central de Bogotá, local y específicamente con sus clientes, para este aspecto una de las herramientas importante se la identifica mediante siguiente proceso:

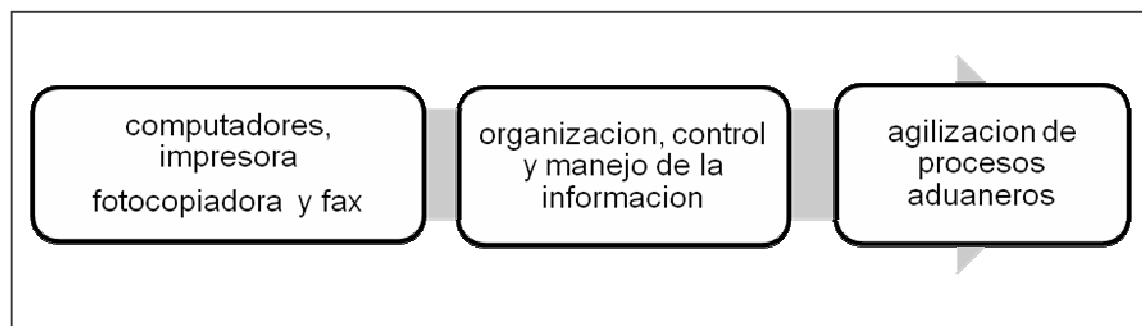
Figura 20. Departamento de Comercio Internacional: Comunicaciones.



Fuente: Investigación 2007

- **Mejorar Tecnología en Equipos:** es para la empresa una de las herramientas mas importantes para el desarrollo de las actividades del servicio que ofrece la empresa, debido a que la información que se maneja dentro de los procesos aduaneros debe estar muy bien precisada, organizada y realizada.

Figura 21. Departamento de Comercio Internacional: Equipos.



Fuente: Investigación 2007

- **Sistemas de Seguridad:** Es una herramienta importante utilizada para dos aspectos importantes la primera para el manejo y control de la información y la segunda seguridad empresarial para protección del patrimonio.

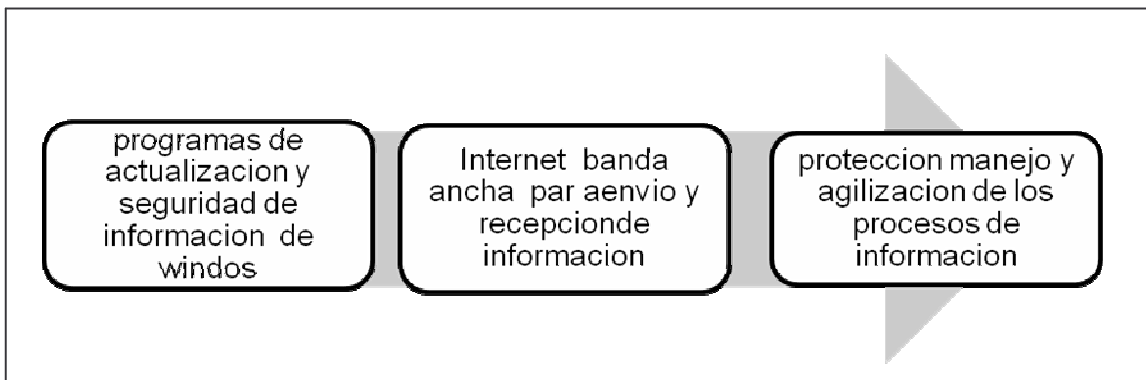
Figura 22. Departamento de Comercio Internacional: Seguridad.



Fuente: Investigación 2007

- **Sistematización de Programas Actuales:** el manejo de la información es parte importante dentro de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa es por eso los sistemas de actualización de datos son elementales para manejar mejor la información tanto de la parte operativa como la de evaluación del desempeño administrativo y funcional de la empresa.

Figura 23. Departamento de Comercio Internacional: Programación actual.



Fuente: Investigación 2007

5.1.3.1 Formulación de la estrategia Con la adopción de un proceso de rápida reingeniería dinámica ayuda a determinar variadas opciones estratégicas que una empresa puede tener, seguramente algunas serán mas pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad.

Algunas opciones serán mas compatibles con la misión de la empresa que otras, en todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una manera mejor que la competencia, de esta manera lograra obtener una ventaja competitiva.

En el caso de la empresa Multicomex Sia Ltda., el objetivo es aprovechar su alto nivel de solvencia económica que posee para lograr el acondicionamiento de la parte física y estructural para beneficiarse en el desempeño de las actividades laborales de la organización.

5.1.4 Facultar al Personal que Tiene Contacto con el Cliente

Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar al personal que tiene contacto con el, de tal manera que adopte una satisfacción plena del servicio que se le ofrece.

Para la empresa Multicomex Sia Ltda., el contacto con el cliente será la base esencial de la organización dentro del proceso de rediseño de permitiendo incrementar su portafolio de servicios a oficina de atención al cliente lo anterior para formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre el servicio de intermediación aduanera.

5.1.4.1 Estrategia Competitiva Una de las estrategias competitivas que más se acopla a la empresa Multicomex Sia Ltda., dentro del proceso de rápida reingeniería dinámica que se está manejando es la estrategia de diferenciación en el servicio de acuerdo a su nueva estructura organizacional, funciona y operativa, de tal manera que se tendrá en cuenta la aceptación de los clientes del servicio en base a sus necesidades para poder satisfacerlas.

Por otra parte es parte importante facultar a la organización para cambiar la responsabilidad, la autoridad, el conocimiento, las destrezas y los instrumentos que se necesitan para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, a fin de que desempeñen sus deberes correctamente desde el principio.

La atención que se debe prestar al cliente es algo fundamental dentro del proceso de cambio adoptado, por cuanto el cliente valora mucho como es atendido desde el momento de partida, la negociación del servicio y la decisión de aceptación de los servicios que presta la empresa.

Figura 24. Departamento de Comercio Internacional: Modelo de orientación del servicio de atención al cliente.



Fuente: Investigación 2007

5.1.5 Diseñar Programas para Identificar Cambios Uno de los componentes más importantes dentro del proceso de rápida reingeniería dinámica para la empresa Multicomex Sia Ltda., es la de la adopción de un proceso de mejoramiento de la imagen corporativa que garantiza acceder a un mercado cada vez más competitivo en la prestación del servicio de intermediación aduanera en nuestra región.

La imagen corporativa hace que la empresa busque un mejor posicionamiento en el mercado debe ser, además, relevante, es decir, lo suficientemente atractiva como para justificar ante la sociedad el cambio de imagen corporativa propuesta en el proceso de rediseño, claro está que debe corresponder con la filosofía de la empresa y con la estrategia de futuro de la misma.

Dentro del proceso de mejoramiento de la imagen corporativa para la empresa se identifican tres elementos importantes para la implementación de las estrategias corporativas.

5.1.5.1 Filosofía Corporativa Presentación de su Misión, Visión y Principios Corporativos

La filosofía corporativa es la fuente de ser de la empresa es claramente una consecuencia de la declaración de su misión, visión, principios y valores con los cuales se comprometen los miembros de la organización, es decir la filosofía corporativa plantea la manera como la empresa intenta desarrollar la prestación de sus servicios y a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la organización.

5.1.5.2 Misión de la Empresa

La sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., somos una organización debidamente constituida dedicados enteramente a facilitar a nuestros clientes los procesos de comercio exterior mediante los servicios de intermediación aduanera de acuerdo a las normas legales en materia de importaciones exportaciones y transito aduanero.

Fuente: Misión Multicomex Sia Ltda.

5.1.5.3 Visión de la Empresa

La sociedad de intermediación aduanera Multicomex Ltda., tiene como meta establecerse como la mejor empresa prestadora de servicios de intermediación aduanera de acuerdo a los nuevos modelos de globalización con la mejor infraestructura, tecnología de punta, mejores niveles de eficiencia además de tener una visión mas amplia para incurrir en nuevos servicios que faciliten atender mejor a sus clientes con animo de mejora continua.

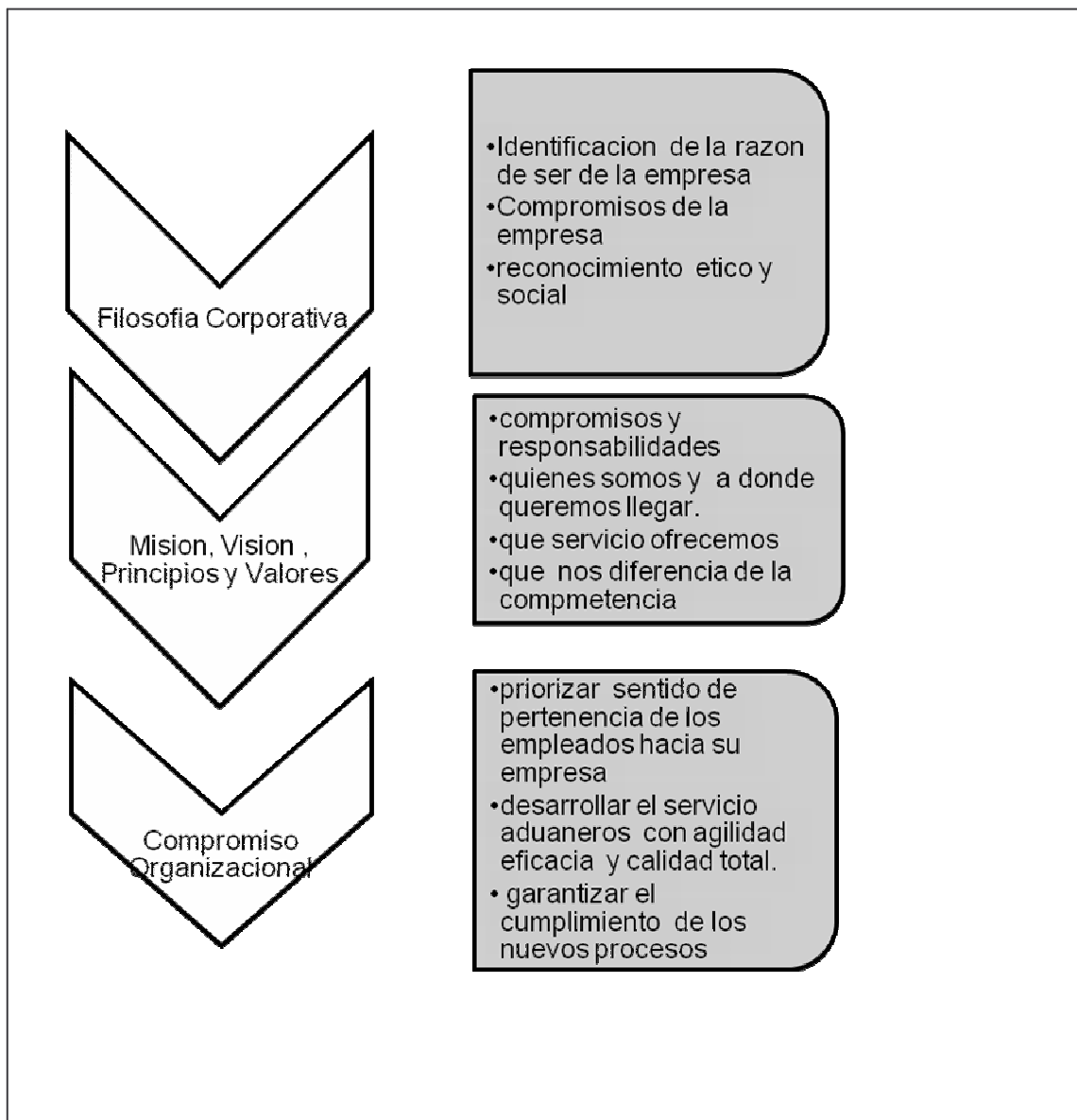
Fuente: Visión Multicomex Sia Ltda.

5.1.6 Principios y Valores Los principios y valores son fundamentales en toda organización puesto que involucran a aquellas creencias en las cuales se basa la cultura empresarial, y la imagen de cómo se desarrollan las actividades de la organización para la empresa se consideran imprescindibles los siguientes:

- **Trabajo en Equipo:** Participar conjuntamente en la consecución de las metas propuestas por la organización basadas en la eficiencia, disciplina y responsabilidad corporativa basada en la colaboración y cooperación.
- **Agilidad:** Ofrecer un servicio con rapidez y eficiencia es brindar una respuesta pronta y oportuna a los requerimientos de los clientes.
- **Amabilidad:** Uno de los valores más elemental dentro de la prestación de un servicio ya que se fomenta el trato cortés, cordial y amable con los miembros de la empresa y con los clientes.
- **Servicio al Cliente:** Proveer a los clientes de la mejor asesoría en procesos aduaneros con la mejor disponibilidad de tiempo responsabilidad y eficiencia.
- **Innovación y Creatividad:** Presentar a los clientes los nuevos servicios y especificaciones planteadas por la empresa en beneficio del desarrollo organizacional.
- **Crecimiento y Productividad:** Desarrollar medidas de procesos competitivos organizacionales, m funcionales y operativos para proyectar al mercado un servicio acorde con los modelos empresariales globalizados.
- **Responsabilidad:** Todos los integrantes que componen la organización deben desarrollar sus actividades con un alto nivel de responsabilidad para satisfacción de sus clientes.
- **Ética Profesional:** Es fundamental debido a que la empresa es una asesoría del cliente sobre las características y virtudes del servicio par un mayor conocimiento y satisfacción.
- **Disciplina:** Los empleados que hacen parte de la empresa deben asumir y realizar las acciones decisiones respecto a las actividades laborales que sean indicadas.

5.1.6.1 **Estrategia de la filosofía corporativa** El objetivo central de la misión, visión y de los principios y valores de la filosofía corporativa de la empresa pretende generar un solo propósito para beneficio en el crecimiento de la organización y sus clientes el cual lo identificamos mediante el siguiente proceso:

Figura 25. Departamento de Comercio Internacional: Proceso de mejoramiento corporativo.



Fuente: Investigación 2007

El objetivo estratégico de la filosofía corporativa de la empresa mediante el proceso de rápida reingeniería dinámica de su departamento de comercio

internacional es crear sentido de pertenecía por parte de la organización identificar desarrollar y dar a conocer los cambios propuestos a nuestros nuevos clientes, además de consolidar un nuevo posicionamiento en el mercado, mediante el desempeño eficiente, responsable, ágil y sobre todo con calidad en la prestación del servicio de intermediación aduanera.

5.1.7 Mejoramiento de los aspectos publicitarios de la empresa Dentro de los procesos modernos para el reconocimiento empresarial en la prestación de un servicio en busca de un mercado objetivo la publicidad es la esencia de progreso para la identificación de un bien o servicio que queremos ofrecer.

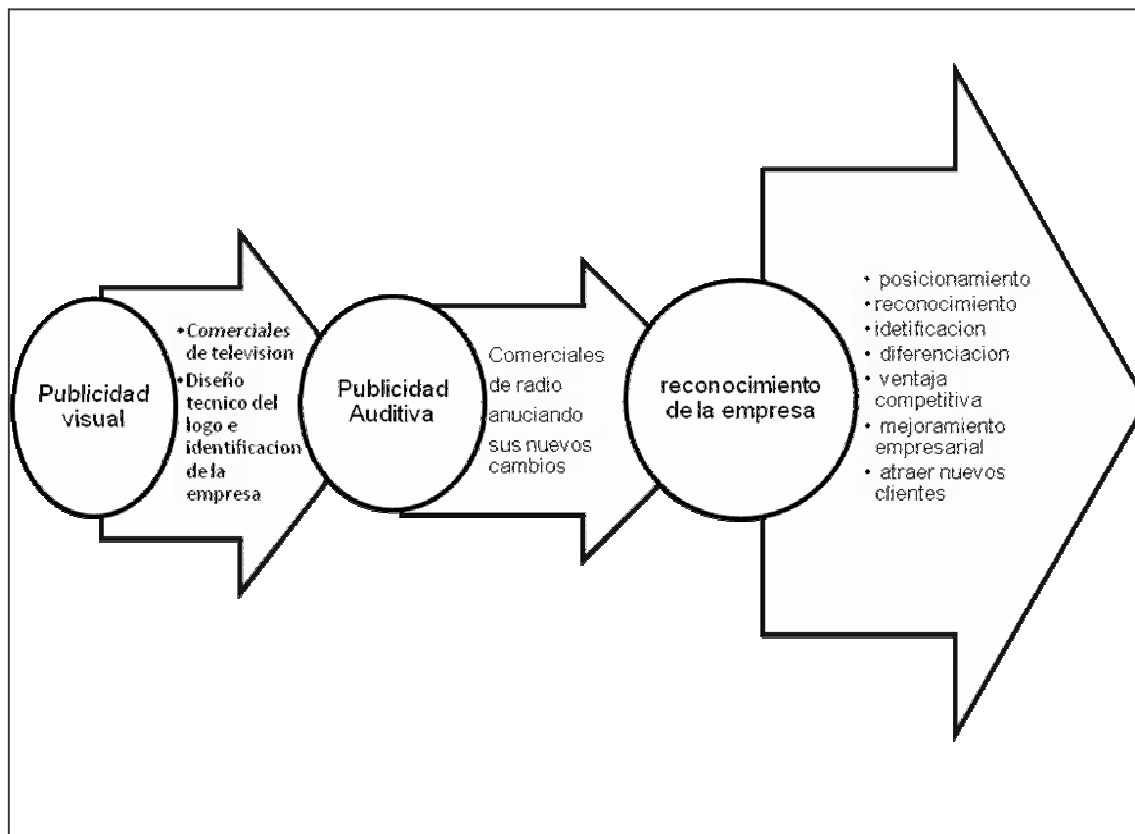
5.1.7.1 Estrategia publicitaria Para la empresa Multicomex Sia Ltda., el proceso de rápida reingeniería dinámica de su departamento de comercio internacional le permite mejorar su imagen publicitaria a través de la implementación de una estrategia enfocada en los cambios que se prevén conseguir a través del proceso de rediseño.

El objetivo de la estrategia publicitaria es permitir que la empresa fomente de forma visual (publicidad televisiva y publicidad organizacional en el sitio de ubicación) y auditiva (publicidad radial) la consolidación de los cambios obtenidos a través de los procesos rediseñados, de tal manera que logre el posicionamiento y reconocimiento requerido por parte de sus clientes para mantenerse con calidad , agilidad, responsabilidad y eficiencia en el mercado del servicio de intermediación aduanera.

La estrategia publicitaria permite que la empresa implemente mecanismos de beneficio social como organizacional determinando los siguientes elementos:

- Formar e Informar a sus clientes
- Generar libertad de elección del servicio
- Promover los cambios y la innovación del servicio
- Mejorar la relación de calidad / agilidad
- Generar posicionamiento en el mercado
- Atraer nuevos clientes
- Generar el reconocimiento de la competencia
- Promover el progreso de la empresa
- Dinamizar los procesos de comunicación

Figura 26. Departamento de Comercio Internacional: Proceso de mejoramiento publicitario.



Fuente: Investigación 2007

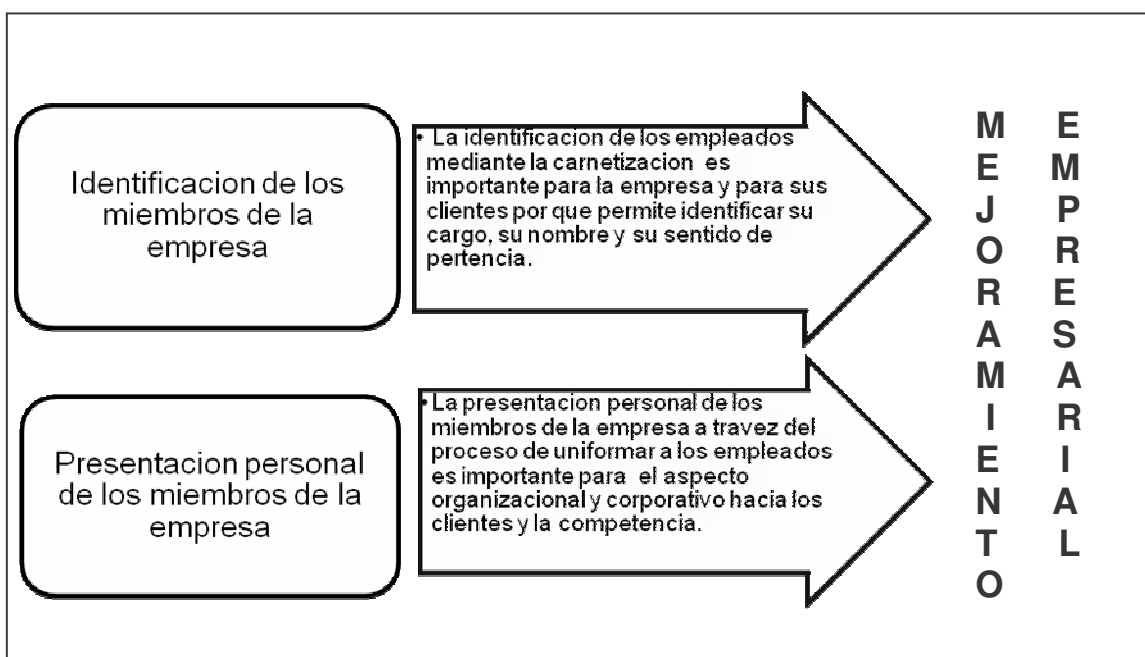
El proceso de mejoramiento publicitario identifica los planteamientos y beneficios de la estrategia para garantizarle a la empresa superar las expectativas realizadas mediante el proceso de rediseño y así mejorar el desempeño de la estructura funcional, organizacional y operativa necesaria para satisfacer a los clientes.

5.1.8 Organización Corporativa La organización corporativa de una empresa establece los mecanismos de identificación de los miembros de la organización tanto empleados operarios como la alta gerencia determinando que el sistema organizacional es importante para implementar una organización adecuada.

Para la empresa Multicomex Sia Ltda., la organización corporativa es de suma importancia para la plena identificación de su nivel organizacional por parte de sus empleados y de esta manera construir una organización de reconocimiento empresarial debidamente estructurado.

5.1.8.1 Estrategia Empresarial Uno de los elementos empresariales en la parte organizativa de una empresa es la de la presentación e identificación de cada uno de los funcionarios que hacen parte del desarrollo del servicio que se presta, por esta razón es inminente para la empresa Multicomex Sia Ltda., la implementación de procesos de carnetización de sus empleados, además de la presentación personal de todos los miembros de la organización, esta manera crear un ambiente empresarial optimo

Figura 27. Departamento de Comercio Internacional: Proceso de mejoramiento de organización corporativa.



Fuente: Investigación 2007

Cuadro 24. Departamento de Comercio Internacional: Planeación de la imagen corporativa.

Tiempo	Estrategias	Tácticas	Recursos	Indicadores	Metas	procesos
Corto plazo tres meses	Agilizar la eficiencia eficacia y calidad de de los procesos operacionales y administrativos de la empresa	Aumentar la participación del mercado con la inclusión de modernización	3.500.000	Empresas debidamente estructuradas corporativamente	Hacer parte a todo el personal de la empresa que se sienta comprometido con la organización	Filosofía corporativa
Corto plazo tres meses	Adoptar un proceso de diferenciación del servicio mediante una nueva estructura organizacional	Consolidar la lealtad de los clientes por la preferencia del servicio	2.700.000	Empresas que prestan un valor agregado en la prestación del servicio aduanero	Hacer que los clientes se sientan seguros del servicio de calidad que presta la empresa	Contacto con el cliente
Corto plazo tres meses	Permitir que la empresa adopte mecanismos de reconocimiento de los nuevos servicios	Demostrar que el servicio que se ofrece satisface las necesidades de los clientes	3.000.000	Los nuevos modelos de posicionamiento que ofrecen los medios de comunicación visual y auditivo	Generar en los clientes una nueva opción de elección en la calidad y agilidad del servicio aduanero	Mejoramiento publicitario
Corto plazo tres meses	Mejorar la parte corporativa de la empresa para crear generar un sentido de pertenencia y desarrollo empresarial	Modificar la percepción actual que se tienen de la empresa	4.000.000	Consolidación De desarrollo empresarial dinámico	Proveer a la empresa de un sentido de pertenencia empresarial	Organización corporativa

Fuente: Investigación 2007

Este análisis de indicadores y metas muestra el alcance de posicionamiento que la empresa pretende establecer mediante la inclusión de un proceso de rediseño corporativo en todos sus campos publicitarios, de atención al cliente de la parte de su filosofía corporativa y en general del cumplimiento de su misión y visión en proyección hacia los resultados a alcanzar.

Las estrategias y tácticas planteadas dentro de la planeación de la imagen corporativa permiten dar a conocer la diferenciación del servicio a ofrecer en el desarrollo y cumplimiento de las metas propuestas determinando el nivel de viabilidad en el proceso de costos que se observa que puede ser sostenible.

Cuadro 25. Departamento de Comercio Internacional: Presupuesto total del proceso de proceso de rápida reingeniería.

RELACIÓN DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Nivel organizacional Nomina	Salario mensual jefe exportaciones	12	1.000.000	12.000.000
	Salario mensual del asesor de servicio al cliente	12	800.000	9.600.000
Infraestructura	Oficina de exportaciones	1	2.000.000	2.000.000
	Oficina atención al cliente	1	2.000.000	2.000.000
Tecnología	Computador	4	2.000.000	8.000.000
	Impresora	4	200.000	800.000
	Fax	1	300.000	300.000
	Teléfono	4	100.000	400.000
Imagen corporativa	Publicidad radial avisos	30	10.000	300.000
	Publicidad televisiva spot	30	40000	1.200.000
	Carnetizacion de empleados	6	20.000	120.000
	Uniformes para empleados	6	80.000	480.000
	Contratación empresa publicitaria	1	2000.000	2000.000
Total proceso de rápida reingeniería dinámica	Departamento de comercio internacional			39.2000.000

Fuente: Investigación 2007

El análisis del presupuesto total del proceso de rápida reingeniería dinámica para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex SIA Ltda., plantea observar una evaluación global de los costos que implicaría la puesta en marcha de este proceso en la búsqueda de un mejor desarrollo organizacional, funcional y administrativo que permita a la empresa optimizar mejor sus actividades operativas.

El impacto global que se observa de este tipo de procesos de rediseño y reestructuración por medio de los procesos que muestra la reingeniería permite establecer que con las variables planteadas dentro del análisis organizacional con que cuenta la empresa se podría llevar a cabo este tipo de proceso porque se cuenta con una de las variables más importantes que posee la organización la, solvencia económica con la que se cuenta, además con la solvencia financiera que se tiene.

De esta manera se podría deducir que el proceso de reingeniería sería viable teniendo en cuenta que con este proceso se podría ampliar el número de clientes que ayudarían a la empresa a crecer su capital y a afrontar esta nueva ventaja competitiva que le permita ser pionera en este tipo de procesos competitivos.

Además, podemos pensar que el desarrollo de este proceso de reingeniería para la empresa Multicomex podría permitir que la empresa incremente el número de acciones a terceros para que beneficie la puesta en marcha de este proceso

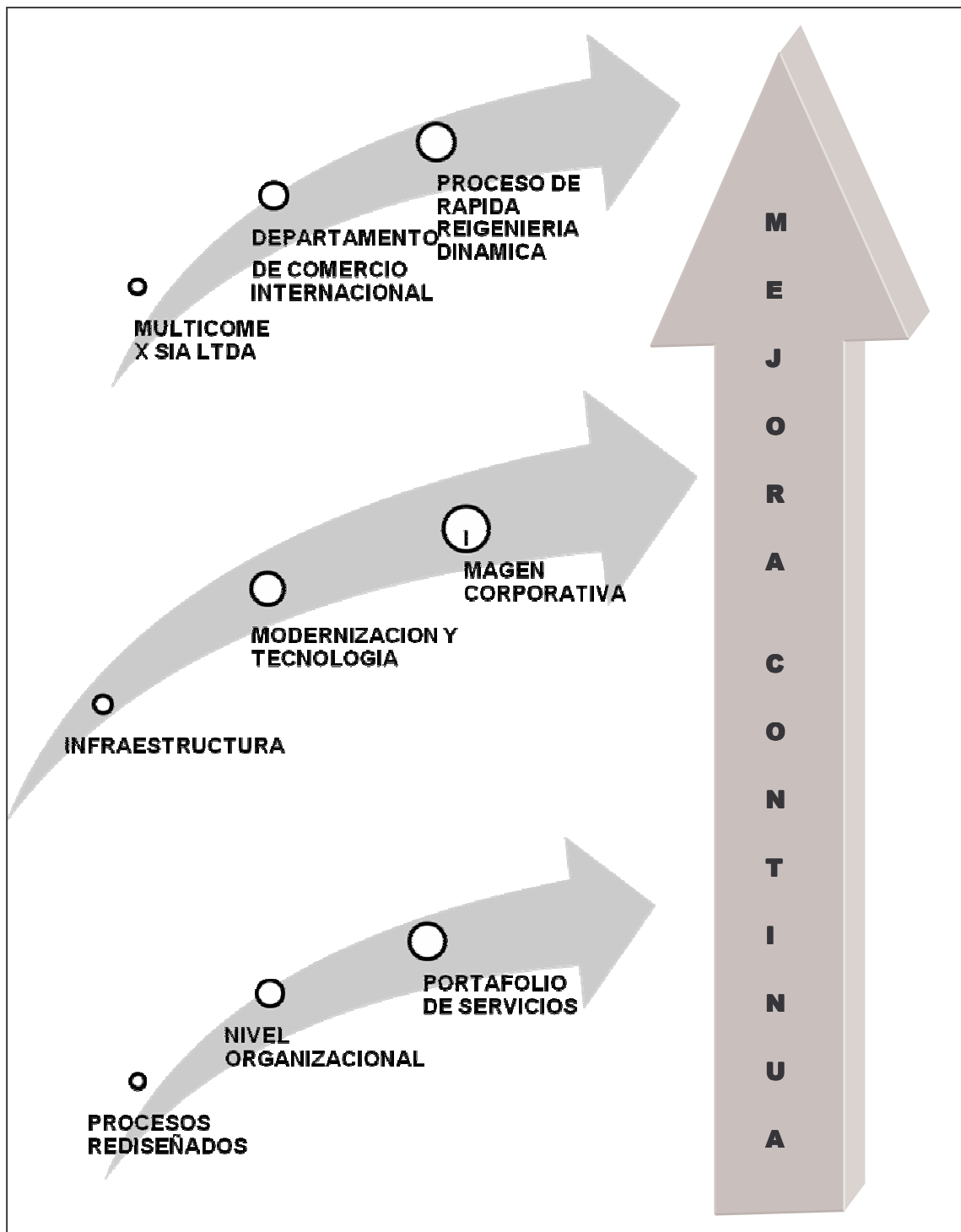
5.1.9 Mejora Continua Esta tarea pretende establecer que la mejora de un proceso es continua ya que se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo, la rápida reingeniería dinámica puede convertirse en un programa permanente para la empresa porque tiene muchos procesos distintos por rediseñar siempre esta en continuo mejoramiento organizacional para satisfacción de sus clientes y mejorar en el mercado competitivo cambiar para ser los mejores.

Si queremos mejora continúa para la empresa Multicomex Sia Ltda., es preciso incorporar en el proceso los medios de alcanzarla, debido a esto para que la mejora continua pueda ser alcanzada dentro del proceso que se lleva a cabo en la empresa hay que cumplir con unos requisitos importantes que son:

- ❖ Al personal del proceso hay que darle metas claras de rendimiento, medidas de realización de las metas e información sobre los valores actuales y pasados de esas medidas.
- ❖ Hay que dar al personal del proceso las herramientas necesarias para efectuar los cambios de rendimiento.
- ❖ Hay que darle al personal del proceso responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.
- ❖ Impulsar a los miembros de la organización hacia el cambio e actitud frente a los nuevos procesos empresariales direccionados hacia la mejora de procesos
- ❖ Permitir que la organización asimile los cambios y crezca de manera productiva, tecnológica y competitiva
- ❖ Entender que el proceso de rápida reingeniería dinámica del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., es el paso hacia un mejoramiento permanente hacia el cambio competitivo en busca de la satisfacción plena de sus clientes.

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso a implementar, mediante esta etapa se identifica el pleno seguimiento y control de los procesos de gestión de cambio continuo, en esta etapa se debe establecer las tareas a seguir si ya se implanta el proceso de rápida reingeniería dinámica, en el caso propuesto para la empresa Multicomex Sia Ltda., la tarea a seguir es la de la mejora continua que permite controlar el trabajo planteado en las etapas anteriores antes de su implantación si se llevara a cabo.

Figura 28. Departamento de Comercio Internacional: Reingeniería



Fuente: Investigación 2007

6. CONCLUSIONES

- Hoy en día, las empresas necesitan crear y mantener mecanismos organizacionales de mejora, responsabilidad, eficacia, validez del servicio y eficiencia permanente que les permita responder de modo oportuno a los cambios y requerimientos en las tendencias que caracterizan el ambiente en que se desempeñan, a medida que los procesos empresariales dinamizan las nuevas economías en un campo globalizado en busca de la expansión de las nuevas fronteras económicas aprovechando sus fortalezas para minimizar sus debilidades.
- Poder establecer fundamentos en los conocimientos adquiridos a través de un proceso de rápida reingeniería dinámica de mejoramiento del departamento de comercio internacional que guíen a la empresa en busca de un futuro de posicionamiento, nivel organizacional, operativo, administrativo y para permitirle a la empresa mejorar el desempeño de las actividades prestadas por medio del servicio de intermediación aduanera.
- Determinar las debilidades y amenazas que presenta el análisis organizacional del departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., de la ciudad de Ipiales, para generar procesos y planes de acción que de una u otra manera ayuden a elevar el desempeño organizacional, funcional administrativo y operacional de la empresa.
- Hacer de la empresa Multicomex Sia Ltda., un ente que dinamice y coordine funciones administrativas, operativas y de su imagen corporativa orientadas a los nuevos mercados cada vez más exigentes, de tal manera que le permitan dar a conocer mejor el desarrollo del servicio de calidad, responsabilidad y agilidad que se pretende crear en beneficio propio como crecimiento empresarial y satisfacción total de sus clientes.

7. RECOMENDACIONES

- Recomendar a la empresa Multicomex Sia Ltda., filial Ipiales aprovechar las variables planteadas para la formulación de estrategias que le permitan tener un equilibrio administrativo, funcional y operacional, ya que se considera necesario realizar diversos ajustes para adelantar procesos de mejoramiento organizacional en busca de la excelencia en la prestación del servicio de intermediación aduanera con calidad total.
- Aprovechar las variables de desarrollo organizacional, funcional, operativo y administrativo que se consideraron para la formulación de un proceso de rápida reingeniería dinámica para el departamento de comercio internacional de la empresa Multicomex Sia Ltda., que es el motor de desarrollo del servicio aduanero, los ajustes necesarios de infraestructura, modernización, organización y portafolio de servicios pretenden dinamizar procesos con mayor efectividad, calidad, responsabilidad y eficiencia de modo tal que todos los miembros de la organización hagan parte de del procesamiento y sostenimiento del servicio de intermediación aduanera para dar una base clara de posicionamiento y rendimiento a sus clientes.
- Coordinar y adelantar la implementación del plan de gestión de cambio que le permita a la empresa ser mas competitiva en la búsqueda de los nuevos mercados globalizados, además la creación de nuevas ventajas competitivas consolidaran a la empresa como una de las mejores a la hora de la elección en la prestación del servicio de intermediación aduanera, todo este proceso se debe llevar a cabo con la implementación de un control constante de los resultados que genere la puesta en marcha del plan de de gestión acompañado siempre de la mejora continua.
- Implementar los proceso de mejoramiento corporativo que le permitan a la empresa crecer como organización en búsqueda de las metas planteadas por cada uno de los empleados en pro del desarrollo general en beneficio de todos sus miembros, de tal manera que todo lo propuesto en el rediseño corporativo y publicitario ayude a la empresa a posicionarse en el mercado Como generadora del mejor servicio con calidad, agilidad y responsabilidad.
- Finalmente es importante recalcar que la empresa Multicomex Sia Ltda., filial Ipiales adopte un proceso de rápida reingeniería dinámica de procesos de su departamento de comercio internacional que es la fuente de ser de la de la organización como parte del comercio internacional fronterizo

BIBLIOGRAFÍA

- Apertura económica manual de comercio exterior Edición Enfoque editores 1997
- CODIGO DE COMERCIO. Intervención Económica y Reactivación Empresarial Ley 550 Diciembre 30 De 1999- Decreto 222 Del 2000.
- RAYMOND L. Manganelli – MARK M. Klein. Como Hacer Reingeniería, Editorial Norma 1995
- Creelman, D, (2001) An Alternative to Competitión, Artículo publicado en el portal www.hr.com.usa
- CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. 1996
- CHIAVENATO. Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría general de la Administración (5ta.ed). Editorial Mc. Graw Hill
- Diseño de Organizaciones Eficientes – H. Mintzberg 6 Edición, 1997 – Ed. El
- EMPOWERMENT - Colección Vida Practica “El Espectador “ – Ken Blacher Hammer, Michael y James Champú. Reingeniería. Editorial Norma. 1994
- ESTATUTO ADUANERO. Decreto 2685 de 1999. Editorial Unión
- HERNANDEZ, Sampieri. Roberto. Metodología de la Investigación. 2 da Edición. Mc. Graw Hill. 2001
- Información del diplomado en Gerencia Estratégica Competitiva- Foro Universidad de la Sabana.
- Marco constitución Ley 07 de Enero 16 de 1991
- PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA- Editorial Eco ediciones - Leonard Goodsteín. 1995
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. VI Encuentro Para La Productividad y la Competitividad. Política Nacional Para La Productividad y Competitividad. Santa Marta. Marzo 2002
- Publicado en: Corporación Región, ed. Planeación, Participación y Desarrollo (Medellín: Corporación Región, 2002), pp. 9-32.

Reingeniería del Cambio – Benoît Grouard y Francis Meston – Alfaomega
Marcombo – 1995

Reingeniería de procesos de la empresa – Michael Ballé – Turpial – 1995

RESOLUCION 4240 DEL 2000. Por La Cual Se Reglamenta La Legislación
Aduanera.

ZENSHIN. Rodrigo Villamizar. Y Juan Carlos Mondragón LECCIONES DE LOS
PAISES DEL HACIA PASIFICO PARA COLOMBIA. Norma 1995

NETGRAFÍA

www.globalize.org/publications/dynamic.html

www.ode.es/consultoria/07_PRODUCTIVIDAD_REINGENIERIA.htm

www.baja.gob.mx/organizacion/dgi/biblioteca/ci/ci8/art_2.htm

www.roldansia.com.co

www.mincomex.gov.co

www.comunidadndina.org

www.wto.org

www.proexport.gov.co

ANEXOS

FORMATO ENTREVISTA

- a. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa Multicomex Sia Ltda., de Ipiales?

En total somos tres personas las encargadas del manejo de la empresa.

- b. ¿Cómo está estructurada la parte administrativa de la empresa?

En la oficina de aquí de Ipiales está estructurada de la siguiente manera un jefe de importaciones y exportaciones una secretaria general y mi persona como gerente encargada de la parte administrativa y operacional

- c. ¿Cuántos gerentes hay y de qué se encarga cada uno?

En nuestro caso el gerente general de Bogotá Dr. Juan Carlos Benavides Tafur y en Ipiales Quien le Habla Dr. Adriana Muños

- d. ¿Le gustaría aplicar el proceso de Rápida Reingeniería Dinámica para el departamento de comercio internacional de la empresa?

Es un proceso importante para mejorar la calidad del servicio de la empresa pero en mi caso no soy tan autónoma para este tipo de decisiones pero si seria importante ponerlo en estudio con el gerente general de la ciudad de Bogotá.

- e. ¿Hay posibilidades de aplicar este proceso de reingeniería para la empresa?

Haciéndole un estudio con los accionistas y representante legal de la empresa en Bogotá creo que si podría ser factible llevar a cabo este proceso por que la empresa si cuenta con los recursos necesarios para hacer una reestructuración y llegar hacer más competitivos.

FORMATO ENCUESTA

1. ¿Para usted el servicio que presta la empresa es bueno?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/R

2. ¿Cree usted que la empresa debería implementar un servicio de asesoría en comercio?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/R

3. ¿Cree usted que la imagen corporativa que maneja la empresa es la adecuada?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/R

4. ¿Le gustaría que la empresa ampliara su infraestructura?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/R

5. ¿Le parece que la tecnología que emplea la empresa es la mejor?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/R

6. ¿Cree usted el servicio que presta la empresa en las operaciones aduaneras es ágil?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/R

7. ¿cree usted que el personal que labora en la empresa es idóneo?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/r

8. ¿cree usted que la ubicación de la empresa es la mejor?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/R

9. ¿le parece adecuado que la empresa realice un reestructuración?

- a) Si
- b) No
- c) N/S N/R

