

**PLAN DE APOYO Y FORTALECIMIENTO A LA AGENCIA DE ADUANAS
“ADUANAR LTDA.” EN SUS ESFUERZOS POR MANTENER Y MEJORAR SU
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**

YUDITH DEL CARMEN CADENA MIÑO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN DE APOYO Y FORTALECIMIENTO A LA AGENCIA DE ADUANA
“ADUANAR LTDA.” EN SUS ESFUERZOS POR MANTENER Y MEJORAR SU
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**

YUDITH DEL CARMEN CADENA MIÑO

**Pasantía para optar por el título de profesional en Comercio Internacional y
Mercadeo**

**Asesor:
Esp. JAIRO GEOVANI PÉREZ CORDERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Asesor Académico

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2012

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud a Dios por haberme dado la vida y permitido llegar al final de mi carrera, a mis padres que fueron pilar fundamental en mi formación y educación como persona, y a mis hermanas por su apoyo incondicional.

RESUMEN

Aduanar Ltda. Cumpliendo con su responsabilidad social y empresarial, dedicada a la Intermediación Aduanera, actuando en nombre y por encargo de terceros para asesorías de importación, exportación al encontrarse en un entorno cambiante está obligada a ser cada vez más eficiente y competitiva para asumir las nuevas oportunidades y riesgos que se le presentan, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes y enfrentando a la competencia que es cada vez más fuerte de tal manera que ha implementado como estrategia de competitividad la certificación en calidad y seguridad BASC, certificación reconocida a nivel internacional implementada por todas aquellas empresas que buscan diferenciación, pues brinda transparencia en el mercado de servicios aduaneros, facilita las actividades de comercio internacional, incrementa la confianza en los clientes y la satisfacción de sus necesidades.

La certificación es un proceso más que un fin, pues requiere de un trabajo y compromiso permanente de toda la organización, por consiguiente se hizo necesario identificar las principales falencias que limitan el mantenimiento eficiente del SGCS Basc y la influencia que tiene dentro del proceso de prestación del servicio.

Por tanto, el presente trabajo de pasantía desarrollado en la agencia de aduanas ADUANAR LTDA. busca contribuir a la empresa en sus esfuerzos por mejorar sus niveles competitivos frente al mercado a través del mantenimiento del sistema de calidad y seguridad Basc, así como la identificación del nivel de satisfacción del cliente, y la propuesta de alternativas de acción encaminados al mejoramiento de la prestación del servicio.

ABSTRACT

Aduanar Ltd. Delivering on its social and corporate responsibility, dedicated to the Customs, acting in the name and on behalf of others for advice on imports, exports when in a changing environment is bound to become more efficient and competitive to assume the new opportunities and risks it faces, meeting the needs and expectations of customers and facing competition is getting stronger so that strategy has been implemented as COMPETITIVENESS the quality and safety certification BASC, recognized certification implemented by all international companies seeking differentiation, as it provides transparency in the market of customs services, facilitates international trade activities, increase customer confidence and satisfaction of their needs.

Certification is a process rather than an end, it requires work and permanent commitment of the entire organization, therefore it was necessary to identify the major shortcomings that limit the efficient maintenance SGCS BASC and the influence it has in the delivery process the service.

Therefore, this study developed internship customs agency ADUANAR LTDA. seeks to contribute to the company in their efforts to improve their competitive with the market by maintaining the quality and safety system Basc and identifying the level of customer satisfaction, and the proposed action alternatives aimed at improving service delivery.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2. OBJETIVOS.....	21
2.2 OBJETIVO GENERAL.....	21
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. MARCOS REFERENCIALES.....	23
4.1. MARCO TEÓRICO.....	23
4.1.1 El comercio internacional.....	23
4.1.2 La competitividad.....	25
4.1.3 Las cinco fuerzas del modelo de Porter.....	26
4.1.4 World basic organization - “wbo”.....	30
4.1.4.1 Basc en Colombia.....	32
4.1.5 Sistema de gestión en control y seguridad Basc.....	33
4.1.6 Diagnostico estratégico.....	37
4.1.6.1 Análisis externo.....	37
4.1.6.2 Análisis interno.....	38
4.1.7. Matriz Dofa.....	38
4.1.8 Matriz de evaluación de factores externo (MEFE).	39
4.1.9 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	40
4.1.10 Mejoramiento continuo.....	40
4.1.11 Servicio.....	41
4.1.12 Gerencia del servicio.....	43

4.1.11.1. Momentos de Verdad.....	43
4.1.12 Satisfacción del cliente.....	44
4.1.13 Principios básicos de satisfacción de clientes.....	45
5. MARCO CONCEPTUAL	47
6. MARCO LEGAL	53
6.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA COLOMBIANA.....	53
6.2 LEY 7ª DE 1991	54
6.3 LEY 9ª DE 1991.....	54
6.4 ESTATUTO ADUANERO DECRETO 2685	55
6.5 DECRETO 2883	55
6.6 DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN.....	56
6.7 MUISCA.....	57
6.8 CONSTITUCIÓN LEGAL: ADUANAR LTDA	58
7. MARCO INSTITUCIONAL	60
7.2 MISIÓN	60
7.3 VISIÓN.....	61
7.4 VALORES CORPORATIVOS.....	61
7.5 POLÍTICA DE SEGURIDAD	62
7.6 OBJETIVOS DE CONTROL Y SEGURIDAD.....	62
7.7 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	62
7.8 ALIANZAS COMERCIALES.....	63
7.9 CERTIFICACIÓN BASC	63
7.9.1 Implementación del SGCS Basc en Aduanar Ltda	64
8. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	66
8.1 TEMPORAL	66
8.2 ESPACIAL	66
9. DISEÑO METODOLÓGICO.....	67
9.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	67
9.1.1 Sub línea:.....	67
9.1.1.1 Tema.....	67

9.2 TIPO DE ESTUDIO.....	67
9.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	68
9.4 PARADIGMA.	68
9.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	68
9.5.1 Población y muestra	68
9.5.2 Fuentes de recolección de información	69
9.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	70
10. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD Y CALIDAD BASC DENTRO DE ADUANAR LTDA.	71
10.1 ESTÁNDARES BASC VERSIÓN 2-2005 AÑOS 2006 A 2009	72
10.2 ESTÁNDARES BASC VERSIÓN 3-2008 AÑOS 2010 A 2011	72
10.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	73
10.4 ANÁLISIS INTERNO.....	79
10.4.1 Elementos del sistema de gestión en control y seguridad Basc Introducción	79
10.4.2 Estándares internacionales basc - versión 3.....	84
10.4.3 Parte "B" estándares adicionales a los requisitos mínimos de C-TPAT	86
10.1. ANÁLISIS EXTERNO	90
10.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	94
10.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFE)	96
10.7.1 Matriz de amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA).....	97
10.7.1.1 Combinación de estrategias.....	97
10.4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS	100
10.5. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	107
11. RE CERTIFICACIÓN DE LA EMPRESA ADUANAR LTDA. EN EL SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC	108
11.1. INFORME REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC.....	109
11.2. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.....	116

12. GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ACTUAL DE ADUANAR LTDA. CON RESPECTO AL SERVICIO QUE RECIBE EN MATERIA DE AGENCIAMIENTO ADUANERO.....	117
12.1. MATRIZ DEL CICLO DE SERVICIO	108
12.2. MOMENTOS DE VERDAD PARA EL CLIENTE DE ADUANAR LTDA..	111
12.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS CLIENTES ACTUALES ADUANAR LTDA.....	112
12.3.1 Análisis de las encuestas realizadas a los Clientes actuales de importación	112
12.3.1. Análisis de las encuestas realizadas a los Clientes actuales de Exportación.....	124
13. ACTIVIDADES ALTERNATIVAS DE ACCIÓN ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASC Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	133
13.1. ACTUALIZACIÓN SITIO WEB ADUANAR LTDA.	145
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	153
NETGRAFIA	156
ANEXOS.....	158

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales cambios en los estándares.....	35
Tabla 2. Estrategias DOFA.....	39
Tabla 3. Nomenclatura de calificación.....	72
Tabla 4. Listado de fortalezas.....	89
Tabla 5. Listado de debilidades.....	90
Tabla 6. Listado de Amenazas.....	93
Tabla 7. Listado de oportunidades.....	94
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	95
Tabla 9. Matriz de evaluación de variables externas MEFE.....	96
Tabla 10. Generación de estrategias FO.....	97
Tabla 11. Generación De Estrategias FA.....	98
Tabla 12. Generación de estrategias DO.....	98
Tabla 13. Generación de estrategias DA.....	99
Tabla 14. Estrategias propuestas.....	100
Tabla 15. Propuesta de plan de acción.....	116
Tabla 16. Plan de mejoramiento.....	134
Tabla 17. Listado de amenazas y oportunidades.....	173

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Participantes de la cadena logística del comercio internacional.....	31
Grafica 2. Estructura organizacional WBO	32
Grafica 3. Proceso de certificación BASC para Aduanar Ltda.	36
Grafica 4. Certificación Basc.....	65
Grafica 5. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2006 frente a los Estándares BASC versión 2-2005.	73
Grafica 6. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2007 frente a los estándares BASC versión 2-2005.....	74
Grafica 7. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2008 frente a los estándares BASC versión 2-2005.....	75
Grafica 8. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2009 frente a los estándares BASC versión 2- 2005.....	76
Grafica 9. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2010 frente a los estándares BASC versión 3-2008.....	77
Grafica 10. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2011 frente a los estándares BASC versión 3-2008.....	78
Grafica 11. Revisión del Sistema de Gestión Calidad y Seguridad BASC 2012..	114
Grafica 12. Nivel De Cumplimiento frente a los estándares BASC 2012.....	114
Grafica 13. Procedimiento para la prestación del servicio de la agencias de aduanas Aduanar Ltda. departamento de comercio exterior –importaciones	109
Grafica 14. Procedimiento prestación del servicio de la agencias de aduanas Aduanar Ltda. Departamento de comercio exterior- Exportaciones.....	110
Grafica 15. Medio de Información a través del cual el cliente importador conoció el servicio que ofrece Aduanar Ltda.	113
Grafica 16. Tiempo que el cliente importador lleva adquiriendo los servicios de la Agencia de aduanas Aduanar Ltda.....	114

Grafica 17. Percepción del servicio.....	115
Grafica 18. Características relevantes para los clientes en el momento de elegir los servicios de agenciamiento Aduanero	118
Grafica 19. Calificación Aduanar.....	119
Grafica 20. Percepción del personal.	121
Grafica 21. Certificación Basc de Aduanar Ltda. como respaldo para el manejo de la mercancía e información del cliente.....	123
Grafica 22. Medio a través del cual el cliente exportador conoció el servicio que ofrece Aduanar Ltda.	124
Grafica 23. Tiempo que el cliente exportador lleva adquiriendo los servicios de la Agencia de aduanas Aduanar Ltda.	125
Grafica 24. Percepción del servicio.....	126
Grafica 25. Características relevantes para los clientes en el momento de elegir los servicios de agenciamiento Aduanero.	128
Grafica 26. Calificación Aduanar.....	129
Grafica 27. Percepción del personal.	131
Grafica 28. Certificación Basc de Aduanar Ltda. Como respaldo para el manejo de la mercancía e información del cliente.....	132

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cronograma de actividades.....	145
Anexo B. Presupuesto	145
Anexo C. Agencias de aduanas.....	146
Anexo D. Almacenes generales de depósito	148
Anexo E. Operadores logísticos.....	149
Anexo F. Empresas transportadoras de carga	150
Anexo G. Organigrama basc Colombia	163
Anexo H. Lista de chequeo estándares Basc versión 2-2005.....	164
Anexo I. Lista de chequeo: Estándares BASC versión 3-2008 años 2010 a 2011	167
Anexo J. Listado de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades	171
Anexo K. Revisión del S.G.C.S Basc 2012	173
Anexo L. Encuesta de satisfacción cliente importador.....	181
Anexo M. Tabulación de encuestas cliente importador.....	183
Anexo N. Encuesta de satisfacción cliente exportador.....	186
Anexo O. Tabulación de encuestas cliente exportador.....	189
Anexo P. Formato trazabilidad de tiempos proceso de importación.....	191
Anexo Q. Formato trazabilidad de tiempos proceso de exportación.....	192
Anexo R. Documentación de interés tabla de contenido	193

TITULO

**PLAN DE APOYO Y FORTALECIMIENTO A LA AGENCIA DE ADUANA
“ADUANAR LTDA.” EN SUS ESFUERZOS POR MANTENER Y MEJORAR SU
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**

TEMA: La certificación Basc y el mejoramiento continuo en la prestación del servicio como elementos de competitividad para las empresas que forman parte activa del comercio internacional

INTRODUCCIÓN

La creciente competitividad a la que se enfrentan hoy en día las empresas de todos los sectores es cada vez más fuerte debido a las transformaciones en el ámbito social, cultural y económico derivados de la globalización.

“La globalización se conoce como el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación. Este proceso, tanto geográfico como sectorial, no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años”¹. Visto desde esta perspectiva la globalización es fuente de importantes oportunidades, sin embargo también ha puesto en evidencia las amenazas y debilidades que deben superar las empresas que no están en condiciones de afrontar los cambios, por consiguiente, es esencial que las empresas que desean ser competitivas dentro de este contexto realicen acciones como la planificación, la implementación, el seguimiento, la evaluación y la ejecución de estrategias que estén orientadas a la satisfacción de las exigentes necesidades y expectativas del cliente, como una alternativa para permanecer e incrementar su participación dentro del mercado.

Frente a esta situación ADUANAR Ltda. Se ha preocupado por mejorar sus niveles competitivos a través de la búsqueda continua de la optimización de sus procesos operativos, de tal manera que el servicio que se presta sea ágil y eficaz de acuerdo a las necesidades particulares de sus clientes, garantizando la confiabilidad y calidad en el servicio, lo que conllevara de manera directa a cumplir con el objetivo social principal como facilitador de las actividades de comercio exterior mediante su intermediación aduanera.

Por tanto, el presente trabajo de pasantía desarrollado en la agencia de aduanas ADUANAR LTDA. pretende contribuir a la empresa en sus esfuerzos por mejorar sus niveles competitivos frente al mercado a través del mantenimiento del sistema de calidad y seguridad Basc, así como la identificación del nivel de satisfacción del cliente, y la propuesta de alternativas de acción encaminados al mejoramiento de la prestación del servicio. El ámbito en el que se lleva a cabo el presente trabajo es el empresarial, enfocado en el sistema de gestión de Calidad y seguridad Basc y el cual vincula a los diferentes departamentos de la empresa de Aduanar Ltda.

¹ WWW.DEFINICIONLEGAL.COM, Biblioteca virtual, Definición de globalización, Disponible en: www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm, (Citado el 25 de enero de 2012)

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las sociedades de Intermediación Aduanera (SIAS) ahora denominadas “Agencias Aduaneras”², son personas jurídicas que están autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para llevar a cabo los procesos de importación y exportación a favor de terceros, y están obligadas a cumplir con todos los requisitos que se derivan de su intervención, uno de sus principales objetivos consiste en contribuir a los empresarios en el cumplimiento de las normas legales establecidas por las Autoridades Aduaneras para efectos del comercio internacional a través de su intermediación. De esta manera se precisa la gran responsabilidad a la que se encuentran sometidas, pues su intervención debe efectuarse de manera transparente y confiable al ser uno de los principales actores auxiliares de dichas autoridades.

Para llevar a cabo un proceso de importación o exportación los empresarios (importadores/exportadores) deben contar con la eficiente prestación del servicio de una Agencia Aduanera, la cual les garantice un desarrollo normal de las actividades de comercio exterior; Aduanar Ltda. se constituye como una alternativa entre muchas agencias de aduana para servir al sector empresarial, especializándose en asesorías en materia de comercio exterior y actuando como intermediario aduanero de acuerdo a las necesidades de los clientes. Sin embargo Aduanar Ltda.

Al encontrarse en un entorno cambiante está obligada a ser cada vez más eficiente y productiva para asumir las nuevas oportunidades y riesgos que se le presentan, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes y enfrentando a la competencia que es cada vez más fuerte. Actualmente la empresa cuenta con la certificación en calidad y seguridad BASC, certificación reconocida a nivel internacional implementada por todas aquellas empresas que buscan diferenciación, pues brinda transparencia en el mercado de servicios aduaneros, facilita las actividades de comercio internacional, incrementa la confianza en los clientes y la satisfacción de sus necesidades.

Esta certificación Basc tiene un periodo de vigencia y exige una serie de requisitos y estándares que son de obligatorio cumplimiento para que la empresa pueda conservarla anualmente, bajo este contexto es indispensable para Aduanar Ltda., definir políticas adecuadas y efectuar acciones necesarias para mantener la certificación como elemento de diferenciación frente a su competencia ligado al

²ESTATUTO ADUANERO COLOMBIANO: Decreto 2883, por el cual se modifica el decreto 2685 en su capítulo I del título II, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. 3 Ed... Bogotá: DIAN; LEGIS, 2007. p 672

conocimiento del cliente puesto que el cliente es la razón de ser de la empresa; por tanto, es necesario estudiar y conocer la perspectiva respecto al servicio que está recibiendo con el propósito principal de incrementar su nivel de satisfacción a través del eficiente. Mantenimiento del Sistema de Gestión en control y seguridad Basc y el mejoramiento del servicio.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aduanar Ltda. de acuerdo a su objeto social está dedicada a desarrollar actividades de intermediación Aduanera, actuando en nombre y por encargo de terceros prestando una asesoría integral con calidad, eficacia y seguridad al contar con la certificación BASC, brindado un servicio personalizado con el propósito de satisfacer la necesidades del cliente apoyándose en una infraestructura humana y logística de calidad.

Sin embargo la certificación Basc para Aduanar Ltda. como elemento de diferenciación frente a su competencia no ha tenido la importancia que se merece para que el mantenimiento y la re-certificación anual se lleve a cabo eficientemente, puesto que para el cumplimiento de la norma y los estándares establecidos se ha actuado de manera re-activa a la certificación y no de manera pro-activa lo que genera desanimo, falta de compromiso en los empleados, sobre carga de trabajo y cumplimiento ineficaz frente algunos estándares.

La certificación es un proceso más que un fin, pues requiere de un trabajo y compromiso permanente de toda la organización, por consiguiente es necesario identificar las principales falencias que limitan el mantenimiento eficiente del SGCS Basc y la influencia que tiene dentro del proceso de prestación del servicio. Del mismo modo es indispensable evaluar la percepción que tiene el cliente frente al servicio de agenciamiento aduanero, como herramienta para diagnosticar el nivel de satisfacción del cliente actual que permita la identificación de inconformidades y debilidades que son susceptibles de mejoramiento teniendo en cuenta que el cliente es la razón de ser de la empresa y es a quien están dirigidos todos los esfuerzos y estrategias corporativas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo aportar a la agencia de aduana “ADUANAR LTDA.” en sus esfuerzos por fortalecerse competitivamente a través del sistema de gestión en control y seguridad Basc y en el mejoramiento de la prestación del servicio durante el periodo establecido para el trabajo de pasantía?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo evidenciar el nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. frente a la norma y estándares internacionales BASC?
- ¿Qué actividades se pueden desarrollar para cumplir con el sistema de seguridad BASC y conseguir la próxima re- certificación?
- ¿Cómo medir la percepción que tiene el cliente actual de Aduanar Ltda. frente al servicio que recibe en materia de agenciamiento aduanero?
- ¿Qué actividades se pueden plantear para el mantenimiento eficiente de la certificación Basc y el mejoramiento en la prestación del servicio?

2. OBJETIVOS

2.2 OBJETIVO GENERAL

Contribuir en el mantenimiento eficiente del sistema de gestión en control y seguridad Basc como elemento de competitividad para “ADUANAR LTDA.” y en el mejoramiento de la prestación del servicio que permita fortalecer su operación de agenciamiento aduanero y por consiguiente en la satisfacción del cliente.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico a la Agencia de Aduanas Aduanar Ltda. frente al cumplimiento de la norma y estándares internacionales BASC que permita evidenciar su nivel de conformidad.
- Desarrollar actividades de seguimiento y control que contribuyan a Aduanar Ltda. a cumplir con el sistema de gestión control y seguridad Basc para conseguir la próxima re certificación.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente actual de Aduanar Ltda. en Ipiales con respecto al servicio que recibe en materia de agenciamiento aduanero.
- Proponer actividades alternativas de acción orientadas al mantenimiento eficiente de la certificación Basc y el mejoramiento en la prestación del servicio.

3. JUSTIFICACIÓN

El programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño a través de las pasantías como opción de grado manifiesta la gran importancia de vincular a los estudiantes con las empresas del sector público o privado de la región en la medida que permite constituir profesionales integrales al unir la formación académica dentro de la universidad con la aplicabilidad de conocimiento y destrezas dentro del campo empresarial. Los beneficios que se obtienen son recíprocos tanto para la empresa como para los estudiantes, las empresas por que reciben un personal capacitado y con la mejor disponibilidad de trabajar, y para el estudiante por que adquiere experiencia que le permitirá crecer profesional y laboralmente.

Uno de los objetivos de la universidad es entregar a la sociedad profesionales integrales acorde a la realidad del entorno regional. En ese sentido, los trabajos de pasantía permiten alcanzar ese propósito, toda vez que la labor del estudiante dentro de este campo de acción permitirá alcanzar las habilidades y destrezas en la práctica y contextualizar la formación adquirida durante su estudio profesional; además, coadyuvará a consolidar las competencias básicas en la capacidad de enfrentar y dar solución a los problemas reales que se le presentarán dentro del sector empresarial.

Es importante resaltar el contexto en el cual las empresas del departamento de Nariño desarrollan sus procesos, por cuanto, necesitan fortalecerlos y mejorarlos productiva y operacionalmente, para ello es crucial el trabajo en equipo entre la academia, los empresarios, y sociedad en general, para que organizaciones como ADUANAR LTDA consigan los resultados esperados.

Aduanar Ltda. como agencia de Aduana con su objeto social de intermediación y desarrollando procesos logísticos de importación y exportación es una empresa que busca mejorar constantemente de tal forma que el servicio que preste sea ágil y eficaz de acuerdo a las necesidades de cada cliente, es así como la empresa es receptiva al aporte que brinda la academia a través de los pasantes del programa de comercio internacional y mercadeo y su contribución en el desarrollo de estrategias de mejoramiento, fortalecimiento en sus gestiones de calidad como herramienta de competitividad, identificación de oportunidades para ofrecer sus servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales.

4. MARCOS REFERENCIALES

4.1. MARCO TEÓRICO

Uno de los principales pasos que dio Colombia para formar parte de la economía global fue su participación en el proceso de apertura económica a principios de los noventa, esta decisión tomada por el gobierno nacional se debió a las medidas proteccionistas que regulaban las actividades de comercio exterior, las cuales ocasionaron una saturación de productos nacionales y una baja demanda, en consecuencia los precios de los productos nacionales se habían incrementado y la calidad se había disminuido notoriamente por la falta de competencia.

Posteriormente, la competencia que se derivó de la apertura económica transformó por completo el mercado colombiano algunas empresas que no estuvieron preparadas para enfrentar este nuevo modelo económico desaparecieron, mientras que para los consumidores representó un mercado con mayores opciones de compra, mejor calidad y precios bajos dando paso así a un flujo significativo del comercio internacional.

4.1.1 El comercio internacional. La teoría del comercio internacional tiene como base fundamental la ventaja comparativa la cual define que un país debe especializarse en la producción de aquellos bienes que fabrica de manera más eficiente y a un bajo precio, permitiendo así una mayor disponibilidad y calidad de los productos, mejores técnicas de fabricación y la satisfacción de la diversidad de gustos de los consumidores.

Aunque el comercio internacional siempre ha sido importante, a partir del siglo XVI empezó a adquirir mayor relevancia; con la creación de los imperios coloniales europeos, el comercio se convirtió en un instrumento de política imperialista. La riqueza de un país se medía en función de la cantidad de metales preciosos que tuviera, sobre todo oro y plata. “El objetivo de un imperio era conseguir cuanta más riqueza mejor al menor costo posible. Esta concepción del papel del comercio internacional, conocida como mercantilismo, predominó durante los siglos XVI y XVII”³.

Posteriormente en los siglos XVII y XVIII el comercio internacional empieza a adoptar características como las que actualmente se conocen. Pues los gobernantes de los países descubrieron que al impulsar el comercio internacional podían incrementar sus riquezas y por ende, el poder de su país.

³ Microsoft Corporation, (2009), “Comercio Internacional” Enciclopedia Encarta

Durante este periodo se desarrollaron nuevas teorías económicas entorno al comercio internacional, expuestas por autores como Adam Smith, quien afirma que “un país que comercia a escala internacional debe especializarse en producir los bienes en los que tiene ventaja absoluta, es decir, los que produce con menores costes que el resto de los países”⁴. Esta teoría se convierte en el punto de partida para la escuela clásica del pensamiento económico.

Por su parte David Ricardo, retoma y perfecciona la teoría del comercio internacional haciendo énfasis en la ventaja comparativa la cual sigue siendo muy aceptada por los economistas en la actualidad. “La teoría de Ricardo, subraya la importancia del principio de la ventaja comparativa. A partir de éste, se deduce que un país puede lograr ganancias si comercia con el resto de los países aunque todos los demás produzcan con menores costes. Hay ventaja comparativa cuando los costes de producción y los precios percibidos son tales que cada país produce un producto que se venderá más caro en el exterior de lo que se vende en el mercado interior. Si cada país se especializa en la producción de los bienes y servicios en los que tiene ventaja comparativa, el resultado es un mayor nivel de producción mundial y mayor riqueza para todos los Estados que comercian entre sí”⁵. La ventaja comparativa se fundamenta en la especialización de los países en la producción de bienes y servicios en donde los costos de producción y precios son más bajos lo cual generara un mayor nivel de producción mundial y una mayor riqueza para los estados que hagan parte del comercio internacional, pues este se ha convertido en el motor de crecimiento para las economías de los países, por lo tanto los países en vía de desarrollo principalmente y los organismos internacionales están impulsando su crecimiento y evolución a través de la competitividad.

Para los autores Heckscher-Ohlin, “distintos países tienen diferentes dotaciones de factores: así existen países con abundancia relativa de capital y otros con abundancia relativa de trabajo. Normalmente los países más ricos en capital exportarán bienes intensivos en capital (se utiliza relativamente más capital que trabajo para producirlos) y los países ricos en trabajo exportarán bienes intensivos en trabajo (se utiliza relativamente más trabajo que capital para producirlos)”⁶. El comercio internacional está determinado por las diferencias en las dotaciones de trabajo en donde los países haciendo uso de sus recursos abundantes tenderán a producir bienes para la exportación, e importaran aquellos bienes que les sea difícil producir por la escasez de sus recursos.

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

⁶ BAJO RUBIO, Oscar (1991). Antoni Bosch. ed. Teorías del comercio internacional.

Sin embargo los países no llevan a cabo un libre intercambio pues mantienen restricciones a las importaciones de ciertos bienes y servicios y a su vez, cuentan con medidas que promuevan las exportaciones con el propósito de proteger a su industria nacional de la competencia extranjera e incrementar las exportaciones, razón por la cual existe una legislación aduanera propia de cada país que se deberá cumplir para llevar a cabo los procesos de importación y exportación.

En Colombia “el Gobierno Nacional está comprometido con las políticas que permitan fortalecer la inserción de la economía colombiana en los mercados Internacionales, facilitando y agilizando las operaciones de comercio exterior”⁷, designando a las agencias de aduana como ente facilitado para que las empresas que quieren formar parte del comercio exterior puedan cumplir con trámites, normas y requerimientos legales establecidos por los demás países por tanto es importante conocer la manera como Aduanar Ltda. ha venido abordando estos temas de normatividad, legislación aduanera, de actualizaciones y las cuales son las herramientas que utiliza para llevar a cabo su actividad dentro del comercio internacional actuando como intermediario aduanero, en procesos logísticos de importación, exportación, tránsito aduanero, reimportaciones, reexportaciones, asesorías y demás actividades propias de su razón social.

4.1.2 La competitividad. La competitividad es un elemento que contribuye en el crecimiento económico de un país, Michael Porter afirma “La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.”⁸

Si se habla de la competitividad a nivel empresarial “El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas”⁹.

Básicamente el objetivo de la competitividad es crear ventajas comparativas que le permitan a las empresas mejorar su posición dentro de su entorno estas ventajas

⁷ESTATUTO ADUANERO COLOMBIANO: Decreto, decreto 2685, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. 3 Ed. Bogotá: DIAN; LEGIS, 2007. 672 p.

⁸ PORTER Michael, Competitividad, Disponible en: http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html,(Citado el 26 de enero de 2012)

⁹Óp. Cit

hacen alusión a los recursos disponibles dentro de la empresa como: talento humano, tecnología, infraestructura, conocimiento, entre otras, las cuales le permitirán sostenerse e incrementar su participación dentro del mercado.

4.1.3 Las cinco fuerzas del modelo de Porter. Michael Porter “Plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad”¹⁰. La base fundamental de este modelo es que la empresa evalúe sus objetivos y recursos con respecto a estas cinco fuerzas que rigen a la competencia.

Teniendo en cuenta que “el nivel de competitividad es diferente para cada sector empresarial el modelo de Porter presenta un marco de referencia para medirla de acuerdo al tipo de empresa. Todas y cada una de estas fuerzas tienen una influencia directa sobre la empresa en el desarrollo de estrategias y su rentabilidad”¹¹. Este modelo analiza:

Entrada potencial de nuevos competidores¹². “Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentar la intensidad de la competencia entre las empresas”¹³, Bajo ese parámetro, el ingreso de nuevos competidores depende de diferentes barreras en el caso particular de ADUANAR Ltda., se analiza una de las más influyente que hace referencia a las regulaciones gubernamentales, pues el régimen nacional colombiano ha hecho una serie de modificaciones con relación a las exigencias y requisitos que deben cumplir las agencias de aduana para ejercer su actividad debido a que varias de las “más de 200(doscientas) Sociedades de Intermediación Aduanera existentes hasta la fecha han terminado participando en constantes operaciones de contrabando”

¹⁰SCRIBD, Diamante De Porter (Las 5 Fuerzas De Porter), (en línea) <http://www.scribd.com/doc/5914104/Diamante-de-Porter-Las-5-fuerzas-de-Porter>(Citado el 26 de enero de 2012)

¹¹Ibíd.

¹² Ibíd.

¹³Ibíd.

¹⁴, por tanto las nuevas exigencias para su funcionamiento son más fuertes, restringiendo el ingreso de nuevas agencias de aduana y obligando a aquellas que no están en las condiciones económicas y de funcionamiento a salir del mercado. En el desarrollo del presente trabajo de pasantía se toma como referencia esta primera fuerza propuesta por Michael Porter con el propósito de identificar y analizar la manera como Aduanar Ltda., se ajusta a estas nuevas exigencias legales derogadas por el gobierno nacional que le permitirán de alguna manera ganar ventajas sobre sus nuevos competidores.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales¹⁵. “las estrategias que sigue una empresa solo tendrán éxito en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales”¹⁶.

Esta segunda fuerza se presenta cuando uno o más de los competidores actuales sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado, para ello las empresas implementan estrategias agresivas que se conviertan en retos u obstáculos para las demás, pues mientras mayor sea la intensidad de estas estrategias, más fuerte será la manera de competir y ganar una posición importante o relevante frente a sus rivales.

Actualmente ADUANAR LTDA tiene una fuerte competencia que la obliga a analizar diferentes estrategias, pues en el municipio de Ipiales existe una amplia competencia dentro del sector, tal como aparece en el registro de cámara de comercio. Ver anexo C. Agencias de aduanas en Ipiales. Algunas ya no continúan realizando operaciones sin embargo se encuentran registrados.

La rivalidad existente entre las empresas de este sector depende principalmente de las estrategias que desarrollen los principales competidores y la habilidad que tenga las demás para hacerles frente. De ahí que, esta fuerza es importante porque permitirá conocer los aspectos más relevantes que influyen en la toma de decisiones por parte del cliente para elegir entre una y otra agencia de aduanas.

¹⁴ACTUALÍCESE.COM, Biblioteca virtual, Cambios a las Sociedades de Intermediación Aduanera: ahora son Agencias Aduaneras (en línea) <<http://actualicese.com/actualidad/2008/08/13/sociedades-de-intermediacion-aduanera-ahora-son-agencias-aduaneras/>>(Citado el 28 de enero de 2012)

¹⁵ Ibíd.

¹⁶Ibíd.

Desarrollo potencial de productos sustitutos¹⁷. “En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias”¹⁸. Los servicios pueden ser sustituidos por otros debido a que un cambio de las circunstancias la existencia de los sustitutos crean en el cliente una mayor posibilidad de comparar precios, calidad, y beneficios requeridos

El servicio que prestan las agencias de aduana podría verse sustituido por el servicio prestado por los almacenes generales de depósito que están facultados para adelantar los procedimientos y tramites de importación y exportación, a nivel regional existe una serie de empresas almacenadoras. Ver anexo D. almacenes generales de depósito.

Sin embargo la única empresa de almacenamiento que presta el servicio de agenciamiento como complemento a su actividad es AL POPULAR la cual podría considerarse como competencia directa para Aduanar Ltda., si se habla de servicios sustitutos.

Adicionalmente a nivel regional existe una serie de empresas denominadas operadores logísticos que prestan servicios logísticos integrales que van desde el almacenamiento, transporte hasta el agenciamiento aduanero bien sea con sus propios recursos o subcontratando a terceros y asumen la responsabilidad en todo el proceso, por lo tanto este tipo de empresas son consideradas como las principales empresas de servicios sustitutos con los cuales tiene que afrontar tanto Aduanar Ltda. como las demás agencias de aduana. Ver anexo E. Operadores logísticos.

Durante el desarrollo del trabajo de pasantía se analiza la manera como la empresa debe fortalecerse internamente apoyándose en los recursos humanos, tecnológicos, de infraestructura de conocimiento con los que cuenta actualmente para consolidar estrategias y enfrentar a sus competidores.

El poder de negociación que ejercen los proveedores y los clientes o compradores. “Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado”¹⁹.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ ibíd.

“Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de Negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias”²⁰.

Estas dos últimas fuerzas propuestas por Michael Porter definen por una parte que el poder de negociación que ejercen los proveedores en el sector en el cual operan, puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado. Si en el mercado existe una saturación o una alta oferta de bienes y servicios comunes y/o sustitutos el poder de negociación del proveedor disminuye mientras que si son escasos o insuficientes, el poder de negociación será mayor y por lo tanto los proveedores estarán en la capacidad de imponer sus condiciones de precio y calidad de servicio.

Por otra parte los clientes o compradores tienen poder de negociación sobre los proveedores cuando en el mercado existe una serie de productos o servicios sustitutos que ofrecen calidad y precios bajos, obligando así a los proveedores a competir entre ellos.

Para el caso de Aduanar Ltda. es necesario conocer el poder de negociación que tienen los proveedores y los clientes.

A nivel general se destaca que las agencias de aduana son empresas que no trabajan solas si se tiene en cuenta que su papel es primordial en el manejo de la información pero no lo es tanto en el tratamiento físico de la mercancía por ello al formar parte de la cadena logística del comercio internacional se requiere de los proveedores para que lleven a cabo los procesos de almacenamiento, carga y transporte de la mercancía.

De esta forma Aduanar Ltda. ha optado por celebrar algunos contratos con empresas almacenadoras y empresas de transporte que le permiten brindar al cliente un servicio completo; Es necesario conocer la oferta de los proveedores existentes en el mercado que permitan determinar el poder de negociación que tiene Aduanar frente a ellos y sobretodo que permita contemplar la posibilidad de realizar nuevas y mejores alianzas con nuevos proveedores que conlleve al mejoramiento en la prestación del servicio donde el cliente sea el mayor beneficiado. Ver anexos: anexo D. almacenes generales de depósito, anexo F. Empresas transportadoras de carga.

Con respecto al cliente es indispensable conocerlo, por tanto se realizará durante el transcurso del trabajo de pasantía encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes actuales, que permitan identificar falencias y las características a las que

²⁰Ibíd.

da más valor el cliente al momento de elegir entre una empresa y otra, adicionalmente proponer acciones encaminadas al mejoramiento en la prestación del servicio como una alternativa para hacerle frente a su competencia.

En ese contexto, ADUANAR LTDA al ser consciente de la importancia de la competitividad dentro del mercado, se ha caracterizado por mantenerse en la búsqueda de ventajas sólidas que le permitan fortalecerse a nivel interno y adelantarse a su competencia mediante la optimización de sus procedimientos, adecuando la prestación del servicio, satisfaciendo las necesidades particulares de sus clientes y adaptando su accionar a los cambios que genera el entorno. Una de las principales ventajas con las que cuenta actualmente la empresa y que a su vez se convierte en un elemento diferenciador es contar con la certificación BASC, la cual le ha permitido el desarrollo de sus actividades de manera más sistemática y organizada, por lo tanto se realiza un diagnóstico que permitan evidenciar su nivel de cumplimiento y conformidad con la norma y estándares internacionales BASC y posteriormente contribuir con un plan de mejoramiento.

4.1.4 World basic organization - “wbo” ²¹. Es una organización empresarial internacional, sin ánimo de lucro, con autoridad reconocida como certificadora de estándares internacionales de seguridad y facilitación en el comercio mundial.

WBO Se ha consolidado como modelo mundial de los programas de cooperación, gracias a la asociación exitosa entre el sector empresarial, aduanas, gobiernos y organismos internacionales que lograron fomentar procesos y controles seguros.

La cooperación se basa principalmente en un intercambio de experiencias, información y capacitación, lo que ha permitido a las partes incrementar sus conocimientos y perfeccionar sus prácticas en un esfuerzo por mantener las compañías libres de cualquier actividad ilícita y a la vez facilitar los procesos aduaneros de las mismas.

Al someterse a una estricta vigilancia en las diferentes áreas y procesos de la empresa, mediante diversas normas y procedimientos de control y seguridad; se genera confianza y se fortalece la imagen de sus productos y/ servicios frente a clientes, aduanas y gobiernos.

²¹ESTATUTOS WBO – Aprobados en Asamblea CTG Col, Corporación sin Ánimo de Lucro de Delaware – Dic 2004.

Participantes²²

- Sector Privado: Empresas que forman parte activamente de la cadena logística del comercio internacional.
- Sector Público: Administraciones de Aduanas y Organismos de control Internacionales.
- Organismos Internacionales Y Asociaciones.

Grafica 1. Participantes de la cadena logística del comercio internacional



Fuente. World Basc Organization

Estructura organizacional WBO. World Basc Organization está conformado por capítulos Nacionales y regionales, los Capítulos Nacionales están limitados por la cobertura geográfica de su territorio, es decir que sólo habrá un Capítulo Nacional por país, Una vez aprobado un Capitulo Nacional éste puede iniciar la organización de Capítulos Regionales y las empresas se certifican bajo estos capítulos regionales.

²² WORLD BASC ORGANIZATION, biblioteca virtual, Participacion, Disponible en: <<http://www.wbasco.org/espanol/quienes-participan.htm>>(Citado el 3 de marzo de 2012)

Grafica 2. Estructura organizacional WBO



Fuente. World Basc Organization

4.1.4.1 Basc en Colombia. En Colombia, la Organización Mundial BASC está conformada por el Capítulo BASC Colombia como entidad nacional y actualmente cuenta con los Capítulos regionales de: Antioquia, Barranquilla, Bogotá, Cafeteros, Caldas, Cartagena, Centro Occidente, Oriente y Santa Marta. ver anexo G. organigrama Basc en Colombia.

“Las empresas que forman parte del BASC son auditadas periódicamente y ofrecen la garantía de que sus productos y servicios son sometidos a una estricta vigilancia en todas las áreas mediante diversos sistemas y procesos”²³. BASC otorga una certificación, que confirma el trabajo de control en todos los procesos productivos, garantizando que la carga no tiene posibilidades de contaminación (contrabando y drogas) en ninguna etapa hasta llegar al destino final. BASC se encarga de certificar las empresas Exportadoras, Transportadoras, Puertos, Empresas de Seguridad, Agencias de transporte y de carga y todas aquellas compañías que formen parte de la cadena logística del comercio internacional.

“En Colombia ya se han certificado cerca de 300 Empresas Nacionales y Multinacionales; es un requisito tener certificado BASC, y la empresa que no la tenga tendrá las puertas cerradas al comercio Exterior”²⁴.

BASC Colombia a través de sus capítulos regionales, ofrece a las empresas la certificación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma y los estándares.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

Aduanar Ltda. obtiene su primera certificación a través del capítulo de Basc pacífico, capítulo que posteriormente es suspendido en Colombia por lo tanto para continuar con el curso normal de certificaciones anuales, se certifica a través del nuevo capítulo: Basc Sur Occidente el cual atiende a todas las empresas pertenecientes a esta región del pacífico, de esta forma Aduanar Ltda. mantiene su certificaciones de manera consecutiva conservando su compromiso en el desarrollo de sus actividades bajo criterios de control y seguridad hasta el presente año.

4.1.5 Sistema de gestión en control y seguridad Basc. El Sistema de Gestión en control y seguridad BASC se encuentra respaldado por la Norma y Estándares de Seguridad BASC, su contenido es una serie de requerimientos y exigencias en materia de control y seguridad diseñados de tal manera que son aplicables a cualquier tipo de empresa que forma parte de la cadena logística del comercio internacional.

Cabe mencionar que la norma y los Estándares están sujetos a ser actualizados de forma permanente su propósito es atender de forma oportuna a las necesidades en materia de control y seguridad que surgen de las actividades de comercio internacional, y por lo tanto las organizaciones deben ajustarse a los nuevos requerimientos.

Inicialmente Aduanar Ltda. Para obtener la certificación adopta la norma y los estándares de la Versión 2-2005 vigentes en ese momento, los cuales fueron diseñados de forma genérica para las empresas pertenecientes a la cadena logística del comercio internacional, como se describen a continuación:

Norma Basc- Versión 2 – 2005²⁵

Elementos del sistema de Gestión de Control y Seguridad
Revisión inicial del estado de la organización
Política de Control y seguridad
Implementación y operación
Verificación y acción correctiva
Revisión por parte de la gerencia

²⁵Ibíd.

Estándares internacionales World Basc Organization versión 2 – 2005²⁶

1. Requisitos legales
2. Sistema de Gestión
3. Administración de Personal
4. Sistema de Seguridad
5. Logística de recibo y despacho de carga
6. Control de Materias primas y material de empaque.
7. Control de documentos y de la información.
8. Selección de Clientes y Proveedores
9. Alianzas Estratégicas de Seguridad
10. Reporte de Operaciones y actividades sospechosas.

Posteriormente con la nueva actualización de la norma y estándares se ajusta a los nuevos requerimientos según la versión 3-2008 que exige el cumplimiento de los requisitos mínimos de seguridad CTPAT los cuales fueron diseñados de forma específica para los diferentes actores de la cadena logística, de tal manera que aduanar Ltda. se ajusta a las medidas de seguridad diseñadas para los agentes aduanales. Los Criterios Mínimos de C-TPAT están dirigidos a fortalecer la integridad de la cadena de suministro que conforman todos los actores de la cadena de suministro del comercio internacional, incluyendo a los importadores, exportadores y a sus prestadores de servicio (agentes de aduana, transportadores, puertos marítimos, líneas marítimas y aéreas, etc.). Estos criterios han sido adoptados por BASC para facilitar el cumplimiento de las normativas que en materia de seguridad se están estandarizando hoy en el mundo²⁷. Los requerimientos se describen a continuación:

Norma Basc - Versión 3 – 2008

- Elementos del sistema de Gestión de Control
- y Seguridad
- Política de Control y seguridad
- Planeación
- Implementación y operación
- Verificación, acción correctiva y preventiva
- Revisión por parte de la gerencia
- Mejora Continua²⁸

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*

Estandares internacionales World Basc Organization version 3 – 2008
Parte “A”

- Requisitos de los asociados de negocios
- Seguridad con los contenedores y trailers
- Controles de acceso físico
- Seguridad del personal
- Seguridad de procesos
- Seguridad física
- Seguridad de la tecnología de la informática
- Capacitación en seguridad y concientización sobre amenazas

Parte “B”

- Estudio legal
- Sistema de Gestión
- Administración y selección de Personal propio, subcontratado y/o suministrado
- Sistema de Seguridad
- Logística de recibo y despacho de carga
- Control de Materias primas y material de empaque
- Control de documentos y de información²⁹

Los principales cambios de esta nueva versión con respecto a la versión anterior son los siguientes:

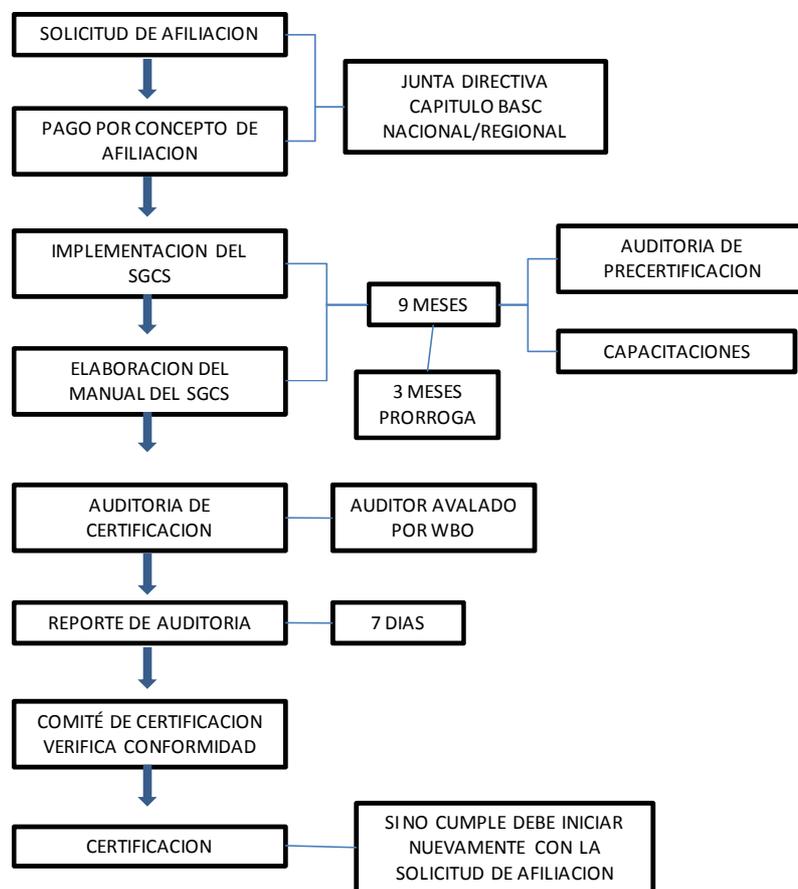
Tabla 1. Principales cambios en los estándares³⁰.

Versión 2	Versión 3
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de clientes • Selección proveedores • Documentación de referencia • Acuerdos de seguridad con proveedores • Visitas a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de asociación de negocios • Evaluación riesgos(determinar amenazas) • Acuerdos (contiene compromiso parámetros mínimos) • Medición de cumplimiento de condiciones del acuerdo(auditoria 2da parte).
<ul style="list-style-type: none"> • sistema de gestión • Auditorías internas semestrales • Revisiones por la dirección semestrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • sistema de gestión • Un ciclo de auditorías anual • Una revisión anual por la alta dirección. • Las auditorías tanto internas como externas se encuentran basadas en procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de personal • Capacitaciones especificas detalladas en los estándares 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento para empleados • Adicionalmente de basa en identificación de riesgos y sus controles de minimización.

²⁹ Ibid.

³⁰ INTERPRETACION DE LA NORMA Y ESTANDARES BASC: Principales cambios en los estándares, Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/54954511/BASC-V3>>, (Citado el 3 de marzo de 2012)

Grafica 3. Proceso de certificación BASC para Aduanar Ltda.



Fuente. Esta investigación

La certificación se materializa a través de un documento donde se especifica que la empresa la cual implemento el SGCS cumple con los requisitos establecidos por la norma y estándares vigentes, este certificado es emitido por WBO y otorgado por su capítulo NACIONAL/REGIONAL, y tiene un año de vigencia contado a partir de la fecha en la cual es expedido dicho documento.

Aduanar Ltda. presenta este documento dentro de su portafolio de servicios como soporte principal para respaldar sus operaciones frente a sus clientes y proveedores.

- **Re certificación.** Cada año la empresa se ve sometida a un proceso de re-certificación para ello debe demostrar conformidad con el SGCS y por ende con la norma y estándares. Para ello se cuenta con la participación de un auditor externo calificado por WBO quien se encarga de hacer la debida evaluación. Si el

resultado de la evaluación es favorable la empresa mantiene su certificado por un año más.

Desde el 2006 hasta la actualidad año 2012, la empresa en estudio ha mostrado conformidad con la norma y los requisitos lo cual le ha permitido la re-certificación anual.

4.1.6 Diagnostico estratégico³¹: El diagnostico estratégico consiste en el análisis de la evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación a su entorno. Este se centra en un análisis del entorno y un análisis interno.

El análisis del entorno permite detectar el impacto de los factores estratégicos sobre la empresa y la evolución futura de estos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa.

El objetivo del análisis interno de la empresa consiste en obtener las ventajas, recursos y habilidades (puntos fuertes), y los inconvenientes, restricciones y debilidades (puntos débiles) de la misma con el fin de alcanzar un mayor aprovechamiento de los puntos fuertes y eliminar o reducir en la medida de los posibles los puntos débiles. De esta forma se obtiene el potencial interno de la empresa en relación con sus competidores.

4.1.6.1 Análisis externo.³² El diagnóstico del medio ambiente externo (entorno) tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenazas).

Amenaza: situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente a la organización, la cual deber ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.

Oportunidad: Es una situación favorable, actual o futura que ofrece el ambiente a la organización, cuyo aprovechamiento adecuado u oportunidad mejoraría su posición de competencia.

³¹ SANCHIS, Palacio, JOAN Ramón y RIBEIRO Soriano Domingo, Creación y dirección de Pymes, Diagnostico estratégico. Primera edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1999, 277 p. ISBN:84-7978-397-4

³²Ibíd. p. 33

4.1.6.2 Análisis interno³³. Se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades), para hacer frente a los retos del entorno.

Las fortalezas y debilidades tiene que ver con todos los sistemas internos de la organización tales como: Productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración etc.

- **Fortaleza.** Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.
- **Debilidad.** Es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Las empresas que cuentan con certificaciones en calidad deben darle la misma importancia que se merece a los beneficios que se generan de su implementación, por tanto deben preocuparse por cumplir adecuadamente con los estándares y requisitos. Dentro del presente trabajo de pasantía se analiza el proceso de implementación y mantenimiento del SGCS BASC apoyándose en el diagnóstico estratégico como el instrumento que permitirá hacer un análisis externo e interno para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y las ventajas que se derivan de la certificación BASC y del mismo modo minimizar o reducir las debilidades y amenazas y teniendo como base la matriz DoFa para plantear estrategias que conlleven a un mejoramiento y buen funcionamiento del sistema.

4.1.7. Matriz DoFa³⁴. La matriz, debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (DOFA), es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistemático.

Las estrategias DO. Se formulan para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas.

³³Ibíd. p. 34

³⁴CORREA, Ospina Jorge Iván y LOPEZ, TRUJILLO Marcelo, Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información, la matriz para formular estrategias de las debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA), Primera edición, Manizales: Universidad de caldas, 2007, 136p. ISBN 958-8231-61-2

Las estrategias FA. Reconociendo las fortalezas de la empresa se puede evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias FO. Aprovechando las fortalezas internas de la empresa se pueden sacar ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DA. Son tácticas de conservación que aspiran disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas estará en una situación de alerta por supervivencia.

Tabla 2. Estrategias DOFA

Organización	Fortalezas (F) (Lista)	Debilidades(D) (Lista)
Oportunidades (O) Lista	Estrategias (FO) (Relacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	Estrategias (DO) (¿Cómo superar las debilidades desde las oportunidades)
Amenazas (A) (Lista)	Estrategias (FA) (¿Cómo usar las fuerzas para evitar las amenazas?)	Estrategias (DA) (¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?)

Fuente. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información

4.1.8 Matriz de evaluación de factores externo (MEFE). La matriz de evaluación de factores externos aplicada en el sistema de gestión de Calidad y seguridad BASC de Aduanar Ltda. permitirá la identificación de los factores de éxito que se encuentran en el entorno de esta manera analizar si la empresa cuenta con grandes oportunidades externas o si por el contrario se ve enfrentada a graves amenazas que afecten el cumplimiento de los estándares y el buen funcionamiento del sistema.

Posteriormente esta matriz permitirá la formulación de estrategias que conduzcan al aprovechamiento eficaz de las oportunidades existentes y disminuir los posibles efectos negativos de las amenazas.

4.1.9 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). La aplicación de la matriz de factores internos para aduanar Ltda. con lleva al análisis interno de la organización frente al sistema de sistema de gestión de calidad y seguridad BASC, que permita identificar si la empresa es fuerte para contrarrestar las debilidades o si por el contrario tiene graves debilidades que debe superar para el mantenimiento y cumplimiento adecuado de los requerimientos de Basc.

Posteriormente esta matriz permitirá la formulación de estrategia que conduzcan a la utilización adecuada de las fortalezas para contrarrestar o superar las debilidades.

4.1.10 Mejoramiento continuo³⁵. La búsqueda de la excelencia es un camino que no tiene fin. Implica un reto de la construcción del mañana. Es un proceso no un programa; conduce a un gran compromiso progresivo y continuo, donde toda la organización se centra en la forma de pensar todas y cada una de las actividades que en ella se gestionan; por lo tanto se imprime un carácter más productivo y responsable a las instituciones que practican el mejoramiento continuo, como forma de vida y transformacional organizacional.

El mejoramiento continuo en la calidad del servicio, se fundamenta en cuatro pilares:

- **Trabajo en equipo.** implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir unos puntos previamente definidos, con el objetivo de alcanzar una meta común que vaya en beneficio de la organización y de cada uno de los individuos que la conforman.
- **Liderazgo participativo.** Antes que autocracia e imposición y búsqueda de la satisfacción del jefe, antes que del bien común.
- **Optimización de procesos.** Todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad.** Implica que todos los empleados de la organización maximicen recursos y eliminen desperdicios.

³⁵ VARGAS, QUIÑONES Martha Elena y ALDANA DE VEGA Luz Ángela. Calidad y servicio conceptos y herramientas, programa del mejoramiento del servicio. Primera edición: Bogotá, D.C, Universidad de la Sabana, 2007, p 156 ISBN 958-648-460-2

El mejoramiento continuo debe ser entendido como un sistema de gerencia integral que compromete a toda la organización, basado este propósito en la misión y en la visión de la misma.

El objetivo central de mejoramiento en equipo se centra en:

- Mejorar el conocimiento del cliente
- Mejorar el diseño del servicio
- Mejorar la gestión de los procesos establecidos
- Mejorar la prestación del servicio y su evaluación
- Mejorar el servicio al cliente

Aduanar es una empresa que día a día busca mejorar y sobresalir dentro del mercado por lo tanto dentro del presente trabajo de pasantía se tiene en cuenta el mejoramiento continuo como alternativa que permita contribuir a la empresa en sus esfuerzos de incrementar la competitividad a través del conocimiento del cliente, la identificación y el aprovechamiento de fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas dentro de los procesos establecidos para el mantenimiento y cumplimiento de los estándares del SGCS BASC, del mismo modo la optimización de la prestación del servicio para atender de mejor manera las necesidades y expectativas del cliente.

4.1.11 Servicio³⁶. Hace referencia a “todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores”.

El Servicio como un producto³⁷. El servicio se constituye como un producto no tangible que no deja de ser un producto y reúne las siguientes características:

- Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
- Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar;
- generalmente se presta, donde quiera que esté el cliente.
- El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.

³⁶ MONOGRAFÍAS. COM, Biblioteca virtual, Marketing de servicios, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/mase/mase.shtml>, (Citado el 15 de marzo de 2012)

³⁷ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio: El servicio como un producto. Bogotá: 3R Editores, 2000. p. 205. ISBN 9588017262, 9789588017266

- La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar.
- La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado.
- Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
- Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio”.

Características de los servicios³⁸.

Los especialistas en marketing consideran que los servicios poseen las siguientes características:

- **Intangibilidad:** es la primera dimensión de diferenciación entre bienes y Servicios y aparentemente, una característica muy importante de estos.

Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

Posiblemente la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores o temor a verse insatisfechos tras la adquisición de servicio, por haber pagado un precio demasiado alto por no haber respondido a sus expectativas o porque les pueden causar algún daño físico.

- **Inseparabilidad:** Esta característica quiere decir que, muy frecuentemente los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor, que es quien lo produce.

- **Heterogeneidad o inconsistencia:** que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos. Los bienes son productos homogéneos, fruto de una tecnología y de un proceso que no se altera cada vez que se produce un bien. Sin embargo los servicios están estandarizados. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de

³⁸ILDEFONSO, Grande Esteban. Marketing de los servicios: Características de los servicios, cuarta edición. Madrid, Esic Editorial, 2005. p.399. ISBN 8473563972, 9788473563970

los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos. Esto significa que el riesgo percibido de los servicios es mayor que el de los bienes.

La heterogeneidad o inconsistencia de los servicios incrementa el riesgo percibido. Las empresas de servicios deben reducirla para disminuir el riesgo de los consumidores. Para ello cuidaran especialmente la selección y la formación del factor humano, y también deben fijar estándares o niveles mínimos de calidad para la prestación del servicio.

- **Carácter perecedero:** los servicios no se pueden almacenar.
- **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler pero no compran la propiedad.

4.1.12 Gerencia del servicio³⁹. Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hacen de la calidad del servicio cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

Es un enfoque general, una filosofía, un proceso de pensamiento, un cumulo de valores actitudes, un modelo de gerencia, y un conjunto de métodos y herramientas dirigido al cliente y orientado hacia el servicio.

De esta manera la gerencia del servicio para Aduanar Ltda. se convierte en una herramienta que conllevara a definir las estrategias necesarias para que la calidad del servicio sea la clave fundamental en el desarrollo de su actividad de agenciamiento aduanero. Pues la gerencia del servicio tiene como misión promover la cultura de servicio, mejora la calidad, promover el aprovisionamiento de los recursos necesarios, eliminar falencias y contribuir al mejoramiento del servicio que conlleven de esta manera a lograr uno de los elementos más importantes del mercadeo la “fidelización del cliente”.

4.1.11.1. Momentos de Verdad⁴⁰. El mapa de los momentos de verdad o ciclo del servicio constituye una herramienta indispensable de la gerencia del servicio. En él se refleja la sucesión ordenada (secuencia repetible) de todos y cada uno de

³⁹ALBRETCH, Karl. La revolución del servicio. Bogotá: Fondo Editorial legis, 1990. ISBN: 9589042791 9789589042793 236 p.

⁴⁰ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio: El servicio como un producto. Bogotá: 3R Editores, 2000. p. 205. ISBN 9588017262, 9789588017266

los contactos que tiene el cliente en la organización bien sea con personas o con elementos. Estos pueden ser estelares (cuando el cliente queda satisfecho con la prestación del servicio), o amargos (cuando se produce contrariedad o no existe satisfacción por el servicio prestado).

El determinar los ciclos de servicio permite mirar a través de los ojos del cliente y percibir la calidad del servicio. Cada contacto que hace el cliente en la organización dentro de un determinado proceso, se llama momento de verdad. Los momentos de verdad son todos los instantes en que el cliente se pone en contacto con nuestra organización y, sobre la base de ese contacto, establece un juicio sobre la calidad del servicio que brindamos.

Bajo este contexto la gerencia del servicio dentro del presente trabajo de pasantía es catalogada como una estrategia de mercadeo de aplicabilidad importante para Aduanar Ltda. pues permitirá la identificación de estrategias, objetivos, responsables, metas sistemas de control, evaluación y la identificación de los momentos de verdad que al ser utilizados de manera integral conllevaran a un plan de mejoramiento en la prestación del servicio y por ende una atención más adecuada a las necesidades y expectativas de los clientes.

4.1.12 Satisfacción del cliente ⁴¹. La satisfacción del cliente es el principal objetivo de las empresas que buscan ganar participación dentro del mercado. Sin embargo, uno de los mayores errores que cometen las empresas es que se encierran en sus procesos y controles internos y se olvidan de sus clientes lo que genera a largo plazo una disminución de ventas.

La satisfacción del cliente es un proceso que implica:

- Escuchar: cuando se escucha a los clientes se puede conocer sus opiniones con respecto al producto/servicio y por ende sus insatisfacciones que permitirá un mejoramiento según sea el caso.
- Actuar: rápidamente en concordancia con lo escuchado.
- Comunicar: para vender

De acuerdo a lo planteado por Philip Kotler, la satisfacción del cliente la define como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

⁴¹PHILIP KOTLER, Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición, p. 40, 41.

4.1.13 Principios básicos de satisfacción de clientes. Existen cuatro principios básicos para que exista satisfacción del cliente.

- Satisfacción del cliente⁴²: la satisfacción del cliente es el resultado de la diferencia entre percepciones y expectativas para lo cual la empresa debe trabajar en función de generar mayor valor, los beneficios que se derivan son muchos entre ellos: lealtad del cliente es decir fidelidad que se puede evidenciar en compras repetitivas, nuevos clientes y finalmente incrementa la participación en el mercado, al dejar a un lado la competencia.
- Queja+solución rápida⁴³: hace referencia a la capacidad que tiene la empresa por atender y resolver los problemas del cliente, las quejas más graves permitirán un mejor direccionamiento para dar efectivas soluciones.
- Cliente muy satisfecho⁴⁴: es importante mantener a los clientes actuales quienes conocen y están contentos con el producto pues son ellos quienes venderán el producto/servicio a los demás.
- La satisfacción del cliente es lo primero⁴⁵: hoy en día las empresas se han dado cuenta que la satisfacción del cliente es su objetivo final si quieren permanecer frente a un mercado tan exigente. Por lo tanto las empresas centran sus estrategias en la calidad como herramienta para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la participación dentro del mercado. Y esto se logra a partir de modificaciones en la parte operativa de la empresa y por ende en el resultado final que la implantación de un sistema de calidad genere.

Actualmente la empresa ADUANAR LTDA orienta sus esfuerzos en satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes con el propósito de mantenerlos, sin embargo la concentración de la competencia dentro del sector es bastante amplia lo que significa un gran reto conseguir clientes fieles. Para ello el presente trabajo de pasantía se enfoca en el desarrollo de procesos que permitan la medición de la satisfacción del cliente, y la definición de estrategias y/o medidas correctivas que se pueden adoptar para generar mayor valor en los clientes.

Los beneficios generados por la satisfacción del cliente/consumidor tal como lo explica Philip Kotler se refleja en la rentabilidad: “un consumidor satisfecho repite la compra, lleva a cabo una difusión gratuita (y positiva) y deja de lado a la

⁴²Ibíd., p. 38

⁴³ Ibíd., p. 39

⁴⁴ Ibíd., p. 40

⁴⁵ Ibíd., p. 40

competencia, permitiéndole incrementar su participación dentro del mercado⁴⁶. Aspectos realmente importantes para Aduanar Ltda. pues esta empresa no cuenta con definidas estrategias de promoción y publicidad que le permitan darse a conocer a sus clientes, pues la principal manera de darse a conocer ha sido a través de recomendaciones de sus clientes satisfechos.

⁴⁶Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing, 6ta Edición, p. 10, 11.

5. MARCO CONCEPTUAL

En el presente trabajo de pasantía es importante precisar ciertos conceptos utilizados en materia de comercio internacional que son fundamentales para obtener una mayor claridad y una mejor comprensión de la información que se maneja en el plan de apoyo y fortalecimiento de la agencia aduanera Aduanar Ltda. Asimismo los conceptos son tomados de diferentes autores y enfocados al mencionado trabajo.

Apertura económica. Es la internacionalización de la economía para producir y exportar más a menores costos e importar con el criterio de regular los precios de la industria nacional. A través de este proceso se pretende acelerar el mejoramiento del bienestar de la población. La apertura busca modernizar la industria y demás sectores en sus procesos productivos y tecnificar y llegar al consumidor local con productos de buena calidad, cuyos precios se asemejen a los del mercado internacional.⁴⁷

Una de las barreras que se presentan frente a la apertura son los aranceles, los cuales representan 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 una apertura económica busca bajar o eliminar esos aranceles, entonces estaría eliminando las barreras y facilitando el intercambio. Permitiendo encontrar en el mercado una mayor disponibilidad de productos que antes no se encontraban o que no se producían en el país.

Globalización. Se la puede definir como el fenómeno de la “apertura de las economías y fronteras, resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas, la expansión de la información, los conocimientos y las técnicas⁴⁸, procesos que han venido avanzando y transformándose con el paso de los años.

Competitividad. PorLas tendencias actuales en el mundo, tales como la globalización de los mercados, los continuos cambios tecnológicos, la apertura comercial y política, y la integración global a través de los medios de comunicación, han llevado a las empresas a estar en un permanente estado de alerta tanto respecto a lo que ocurre en su entorno como a la funcionalidad y

⁴⁷ ENCICLOPEDIA 2001. Glosario económico. Disponible en: http://www.2001.com.ve/glosario_economico.asp, (Citado el 6 de mayo de 2012)

⁴⁸ DEFINICIONLEGAL.COM, Biblioteca virtual, Definición de globalización, Disponible en: www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm, (Citado el 7 de mayo de 2012)

eficiencia de sus estructuras y procesos internos para adaptarse y aprovechar estos cambios. Porter define la competitividad como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”⁴⁹.

También se puede definir a la competitividad como a la capacidad de las empresas para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en los mercados locales e internacionales contando con ciertas ventajas comparativas que le permitan entregar al cliente un mayor valor en la calidad del servicio que el de la competencia por ende lograr su misión, y sus objetivos corporativos en forma más exitosa.

Importación. “Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional en los términos previstos en el Decreto 2685 de 1999”⁵⁰.

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, a precios más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores.

Reimportación. Consiste en la “Importación de mercancías, exportadas con anterioridad de manera temporal”⁵¹. En Colombia es un régimen aduanero que permite el ingreso de mercancías nacionales o nacionalizadas al territorio aduanero nacional, que han sido exportadas de manera temporal o definitiva y que no hayan sido modificadas en el extranjero adicionalmente que “se establezca plenamente que la mercancía que se reimporta es la misma que fue exportada y que se hayan cancelado los impuestos internos exonerados y reintegrado los beneficios obtenidos con la exportación. La mercancía así importada quedará en libre disposición”⁵².

⁴⁹ EL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER, El diamante de la competitividad: competitividad, Disponible en: <<http://www.slideshare.net/depdepublicaciones/el-diamante-de-porter>>, (Citado el 8 de mayo de 2012)

⁵⁰ ESTATUTO ADUANERO COLOMBIANO: Decreto 2685, Resolución 4240, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. 3 Ed... Bogotá: DIAN; LEGIS, 2007. 672 p

⁵¹.COMERCIO EXTERIOR, Diccionario: Reimportación, Disponible en: <<http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma>>, (Citado el 9 de mayo de 2012)

⁵² INTERNATIONAL TRADECOMPANY, Biblioteca virtual, Disponible en: http://www.javatech.com/spanish_import.htm#4, (Citado el de mayo de 2012)

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 en los términos previstos en el decreto 2685”⁵³. La exportación permite lograr una expansión del negocio a nivel global, ofreciendo productos y servicios en una mayor dimensión con respecto al mercado interno, y por supuesto incrementar su cartera de clientes y sus ingresos

Reexportación. Consiste en la “exportación de mercancías importadas con anterioridad de forma temporal”⁵⁴. En Colombia esta modalidad de exportación reglamenta la salida definitiva del territorio aduanero nacional de mercancías que han sido importadas bajo la modalidad de importación temporal o a la modalidad de transformación y ensamble. Bajo esta modalidad pueden declararse también los bienes de capital y sus partes que al ser importados de manera temporal deban salir para ser objeto de reparación o reemplazo en el exterior o en una Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios.

Transito Aduanero. Modalidad establecida en el decreto 2685 del estatuto aduanero colombiano que permite el transporte de mercancías sujetas a control aduanero, desde una Aduana de Partida hasta una Aduana de Destino, situadas dentro del territorio aduanero nacional.

Syga. Es un sistema informático presentado por la dirección de impuestos y aduanas nacionales diseñado para el servicio aduanero, que permite el diligenciamiento de documentos en “operaciones de comercio exterior relacionadas con la recepción de medios de transporte, traslado y recepción de mercancías a Depósitos habilitados, presentación de las declaraciones de Importación y Andina del Valor, pago de tributos aduaneros y obtención de levante”⁵⁵ rigiéndose bajo estándares y códigos internacionales.

Ventanilla Única De Comercio Exterior (VUCE). Es una herramienta informática creada mediante decreto 4149 de 2004 que permite diligenciar a través de Internet los diferentes trámites requeridos en materia de comercio exterior por las entidades correspondientes y actuando de acuerdo a la normatividad vigente.

A través de la VUCE, se integran 18 entidades administrativas relacionadas con trámites de comercio exterior, dependiendo del producto, las cuales emitirán las autorizaciones previas electrónicamente.

⁵³ Ibíd.

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, Dian, Resolución número 0505 de 1999

Las entidades que participan en el proceso son los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, Minas y Energía, Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Transporte, Protección Social, Relaciones Exteriores, Agricultura, Defensa y Cultura; las Superintendencias de Industria y Comercio y de Vigilancia y Seguridad Privada; Incoder, ICA, Ingeominas, Invima, Indumil, Dirección Nacional de Estupefacientes y el Fondo Nacional de Estupefacientes⁵⁶.

Este sistema permite agilizar y brindar seguridad al usuario (Importadores, Exportadores y Agencias de Aduana) en sus tres módulos:

Importación: este módulo permite ejecutar el trámite de licencias previas y registros de importación.

Exportación: Permite ejecutar los certificados de origen y vistos buenos autorizaciones previas para la exportación.

Formulario único de comercio exterior (FUCE): permite realizar el trámite electrónico para las inscripciones previas ante las entidades competentes.

Arancel. Es un impuesto o gravamen que un estado de acuerdo a su economía, producción y consumo establece a los procesos de importación y exportación. “La instauración de aranceles responde a la idea de que el comercio internacional, bien de manera genérica o sólo en algunos casos, produce efectos negativos a la economía de un país”⁵⁷. Estos aranceles permiten proteger a la industria nacional de la competencia extranjera o con el fin de obtener un ingreso gubernamental.

Tributos Aduaneros. Hace referencia a los derechos de aduanas y al impuesto sobre las ventas. Los derechos de aduana tienen que ver con todos los impuestos, tasas, gravámenes y todos aquellos pagos que se establezca en relación a la importación de mercancías.

Clasificación Arancelaria. Es un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, conocido como Sistema Armonizado, el cual permite que la mercancía sea clasificada y que los países puedan asignar los respectivos impuestos de importación. Este código consta de 10 dígitos de acuerdo al Sistema Armonizado los primeros 6 dígitos deben ser iguales para todos los países los cuatro últimos dígitos pueden ser utilizados por cada país para desglosar, separar y clasificar las mercancías y asignarles impuestos de

⁵⁶ MINCOMERCIO, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=4177>, (Citado el 10 de Mayo de 2012)

⁵⁷.ARANCEL, Fundamento Económico: Arancel, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Arancel> (Citado el 10 de Mayo de 2012)

importación, cuotas, impuestos específicos, entre otros, de acuerdo con los intereses de su política comercial.

En Colombia, la clasificación arancelaria se rige por la Decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina la cual se refiere a la adopción de la Nomenclatura Nandina aprobada por la Decisión 381, en ella se estipula que los países miembros deben respetar la clasificación uniforme NANDINA (Clasificación Arancelaria de la Comunidad Andina, basada en el Sistema Armonizado) hasta el octavo dígito, los dos dígitos restantes son asignados por cada país, para completar la posición arancelaria a 10 dígitos⁵⁸.

Almacenamiento. “Es el depósito de mercancías bajo el control de la autoridad aduanera en recintos habilitados por la Aduana”⁵⁹.

Nacionalización de la mercancía. Consiste en el pago de los derechos de importación y de los impuestos nacionales aplicados como el IVA (Impuesto al Valor Agregado) entre otros, que permiten al importador ingresar bienes al país.

Agente internacional de Carga. Es una persona jurídica autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para ejercer su actividad en el modo de transporte marítimo, su función corresponde a las siguientes actividades: “coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o des consolidar carga de importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad”⁶⁰.

Autoridad aduanera. “Es el funcionario público o dependencia oficial que en virtud de la Ley y en ejercicio de sus funciones, tiene la facultad para exigir o controlar el cumplimiento de las normas aduaneras”⁶¹.

Agencias de Aduana. “personas jurídicas autorizadas por la DIAN para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de

⁵⁸PROEXPORT COLOMBIA, Biblioteca virtual, Disponible en: <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=326&IDCompany=16>, (Citado el 15 de mayo de 2012)

⁵⁹ESTATUTO ADUANERO COLOMBIANO: Decreto 2685, Resolución 4240, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. 3 Ed... Bogotá: DIAN; LEGIS, 2007. 672 p

⁶⁰DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES, Dian, Disponible en: <http://www.dian.gov.co/content/defensoria/contenidos/glosa2.htm><http://www.dian.gov.co/content/defensoria/contenidos/glosa2.htm>(Citado el 15 de mayo de 2012)

⁶¹ESTATUTO ADUANERO COLOMBIANO: Decreto 2685, Resolución 4240, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. 3 Ed... Bogotá: DIAN; LEGIS, 2007. 672 p

comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades”⁶².

Intermediación Aduanera: Es una actividad ejercida por las Agencias de Aduana que permite guiar a las empresas en sus procesos de importación, exportación y cualesquier actividad propia del comercio internacional para que estas puedan dar cumplimiento con las normas legales establecidas por la función pública aduanera y con las regulaciones establecidas por el decreto 2685.

Clientes Actuales: Los clientes actuales son todas aquellas empresas que han requerido los servicios de agenciamiento de Aduanar Ltda. de manera periódica o lo han solicitado durante el presente año. Este cliente es el que permite la generación de ingresos que percibe la empresa y es el que genera el volumen de ventas.

⁶² ESTATUTO ADUANERO COLOMBIANO: Decreto 2883 por el cual se modifica parcialmente el decreto 2685 de 1999, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Diario Oficial No. 47.073 ,2008 21p.

6. MARCO LEGAL

6.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA COLOMBIANA

Colombia es un país soberano y se rige bajo la constitución política colombiana para la creación de empresas, en su título XII, Artículo 333 se destaca la importancia de “la empresa como base del desarrollo”⁶³ y especifica que “la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común”⁶⁴.de esta forma Aduanar Ltda. Al igual que muchas empresas ha sido creada en el sector privado con el propósito de atender las necesidades de sus clientes en materia de agenciamiento aduanero, brindando beneficios tanto para sus clientes, como para sus empleados y por ende la comunidad en general.

Del mismo modo en la constitución Política Colombiana se establece el compromiso del estado de promover la integración latinoamericana como fundamento principal de las relaciones exteriores, en el artículo 227 del título VIII establece que “el estado promoverá la integración económica, social y política con las demás naciones y especialmente con los países de América latina y del Caribe mediante la celebración de tratados sobre bases de equidad igualdad y reciprocidad”⁶⁵de esta forma faculta al gobierno nacional para legislar los regímenes de comercio exterior y de cambios internacionales, de tal manera que las empresas que están involucradas con el comercio internacional estarán sujetas a las disposiciones legales que la constitución contemple a través de las diferentes autoridades y entidades que se creen para normalizar y regular el comercio exterior.

⁶³REPÚBLICA DE COLOMBIA, Constitución Política De Colombia 1991, Capitulo XII Del régimen económico y de la hacienda pública Capitulo I, de las disposiciones generales, Bogota D.C. , Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2001, 440 pag.ISBN: 958-9029-38-8

⁶⁴Ibíd.

⁶⁵ REPÚBLICA DE COLOMBIA, Constitución Política De Colombia 1991, Capitulo VIII De las Relaciones Internacionales, Bogota D.C. , Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2001, 440 p.ISBN: 958-9029-38-8

6.2 LEY 7ª DE 1991⁶⁶

Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones.

Dentro de estas normas se establece que el Gobierno Nacional deberá someterse a los siguientes principios:

- Impulsar la internacionalización de la economía colombiana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.
- Promover y fomentar el comercio exterior de bienes, tecnología, servicios y en particular, las exportaciones.
- Estimular los procesos de integración y los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que amplíen y faciliten las transacciones externas del país.
- Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción local, para mejorar su competitividad internacional y satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor.
- Procurar una legal y equitativa competencia a la producción local y otorgarle una protección adecuada, en particular, contra las prácticas desleales de comercio internacional.
- Apoyar y facilitar la iniciativa privada y la gestión de los distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior.
- Coordinar las políticas y regulaciones en materia de comercio exterior con las políticas arancelaria, monetaria, cambiaria y fiscal.
- Adoptar, sólo transitoriamente, mecanismos que permitan a la economía colombiana superar coyunturas externas o internas adversas al interés comercial del país.

6.3 LEY 9ª DE 1991

Esta norma establece las disposiciones a las que debe regirse el gobierno nacional para regular los cambios internacionales que se derivan de diferentes actividades de importación y exportación de bienes, endeudamiento externo, la inversión extranjera, entre otros.

⁶⁶.LEY 7ª DE 1991, Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, Diario Oficial de la República de Colombia - Gobierno Nacional. No. 39.632 .Bogotá, Enero 16 de 1991

Uno de los objetivos del régimen cambiario señala en el artículo 2º “promover, fomentar y estimular el comercio exterior de bienes y servicios, en particular las exportaciones, y la mayor libertad en la actuación de los agentes económicos en esas transacciones”⁶⁷, las agencias de aduana al formar parte del comercio exterior deberán sujetarse las disposiciones que estable esta norma y tener conocimiento de los beneficios otorgados para facilitar las actividades de comercio internacional principalmente en las exportaciones.

6.4 ESTATUTO ADUANERO DECRETO 2685⁶⁸

El decreto 2685 del 28 de Diciembre reúne toda la legislación aplicable a las actividades de comercio exterior por tanto las Sociedades de Intermediación Aduanera ahora llamadas Agencias de aduana para ejercer su actividad se rigen bajo este decreto.

6.5 DECRETO 2883⁶⁹.

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.

El seis (6) de Agosto del 2008 el ministerio de hacienda expide un nuevo decreto el 2883 donde se plasman modificaciones al estatuto aduanero es decir al decreto 2685 y se introducen importantes cambios a las llamadas sociedades de intermediación aduanera ahora llamadas “Agencias de Aduana” y estipula que a partir del seis (6) de septiembre de 2008 momento que entra en vigencia el nuevo decreto deben llevar este nombre y acogerse a las nuevas disposiciones (Artículos 10 y 13 del decreto 2883).

Las razones por las cuales el gobierno nacional decide implementar estas modificaciones son principalmente por las operaciones de contrabando de las

⁶⁷.LEY 9ª DE 1991, Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias. Diario Oficial de la República de Colombia - Gobierno Nacional. Nº. 39634, Bogotá, Enero 17 de 1991

⁶⁸ Estatuto aduanero colombiano: Decreto 2883, por el cual se modifica el decreto 2685 en su capítulo I del título II, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. 3 Ed... Bogotá: DIAN; LEGIS, 2007. 672 p

⁶⁹ Decreto Ley Nº 2883..Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras Disposiciones . Diario Oficial de la República de Colombia - Gobierno Nacional. Nº.47.073, Bogotá, 06 de Agosto de 2008.

cuales han hecho parte varias de sociedades de intermediación Aduanera que existen en nuestro país.

En el decreto 2883 del 6 de agosto de 2008 se Modifica el Capítulo I del Título 11 del Decreto 2685 de 1999, donde se establecen nuevas exigencias y requisitos para el ejercicio de la actividad de intermediación aduanera.

Otro de los aspectos que señala el nuevo decreto es que las agencias de aduanas tendrá como objeto social el agenciamiento aduanero, y que tendrán la posibilidad de clasificarse en cuatro (4) niveles, ya no únicamente en tres como la antigua legislación además deberá reunir varias características Aduanar Ltda. Se clasifica en el nivel dos y debe cumplir con las siguientes características:

Agencia de nivel 2. Las Agencia Aduanera de este nivel contara con el permiso de actuar en todo el territorio nacional, pero siempre y cuando en dicho territorio no exista limitación para ejercer el agenciamiento aduanero se exige el patrimonio líquido fiscal mínimo de \$438.200.000 a diciembre 31 de cada año.

Estas agencias al igual que las de nivel uno deberán contar con un código de ética dentro de sus estatutos sin embargo no es necesario encargar una persona que vele por el cumplimiento de la ética profesional , no se requiere auditoria ni tampoco contar con la página web.

Con respecto a tributos y sanciones ocasionados por el incumplimiento se deberá contar con una póliza de garantía como mínimo de a 1.000 S.M.L.V.

Aduanar Ltda. cumple con los requisitos exigidos pues cuenta con un patrimonio que sobrepasa el patrimonio mínimo exigido para el nivel dos conforme al decreto, también cuenta con una póliza de cumplimiento conforme a las disposiciones legales expedida por la respectiva compañía de seguros que respaldan sus actividades, adicionalmente ha demostrado que la empresa, el representante legal, socios, accionistas, empleados se encuentra habilitados para desempeñar sus funciones dentro de la empresa, finalmente la empresa cuenta con un código de ética que le permite mantener lineamientos claros y regirse bajo principios valores y fundamentos morales y éticos que guían sus actividades diarias.

6.6 DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN

En Colombia el Gobierno Nacional tiene la facultad de establecer políticas que regulen e impulsen los procesos de comercio exterior, para ello ha creado entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN que le permitan controlar, agilizar y facilitar las operaciones logísticas de importación y exportación.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) fue constituida mediante el Decreto 2117 de 1992, el 1º de junio del año 1993 como Unidad Administrativa Especial al fusionarse la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Sin embargo, en 1999 se dictó el Decreto 1071 el cual constituye la reestructuración y reorganización de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

La DIAN nace como una ayuda para garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, por medio de la administración y el control a las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

Las Agencias de Aduana son personas jurídicas cuyo objeto social es el de la intermediación aduanera, que para su funcionamiento requieren de la autorización de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

Aduanar Ltda. Cuenta con la autorización para ejercer su actividad como agencia de aduanas Nivel 2 con su respectiva resolución la cual es otorgada por parte de la subdirección de gestión de registro aduanero de la dirección de Aduanas de la dirección de impuestos y aduanas nacionales.

6.7 MUISCA⁷⁰.

Actualmente el gobierno nacional está impulsando a través de la Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales DIAN la implementación del Modelo único de ingresos y servicios de control (Muisca) como un novedoso mecanismo que permita atender los procesos de comercio internacional en materia de los impuestos y aduanas nacionales y del cual las agencias de aduanas deben formar parte.

El MUISCA es el Modelo Único de Ingresos y Servicios de Control Automatizado, el cual representa la nueva manera de gestionar e integrar áreas, conceptos y datos; por esta razón, facilita el cumplimiento de los deberes y el ejercicio de los derechos. El MUISCA es un modelo de gestión integral que establece aspectos organizacionales, de procesos y tecnología como ejes fundamentales del mismo.

⁷⁰. MUISCA: Unidad administrativa especial DIAN 2004. Disponible en: <<http://actualicese.com/editorial/recopilaciones/Muisca/resumenmuisca.pdf>>, (Citado el 20 de mayo de 20129

El Objetivo Del Muisca⁷¹. El objetivo del MUISCA es cambiar la forma de gestionar los impuestos y aduanas en Colombia, por medio de la unión de importantes factores como: la relación entre ciudadanos, gobierno y la comunidad internacional, además de consolidarse como una autoridad técnica y competitiva en el país, con el ánimo de controlar y facilitar el comercio y la tributación.

Servicios de la DIAN a través del MUISCA. Los servicios informáticos electrónicos ofrecidos por la DIAN a través del MUISCA son:

- Servicios relacionados con el Registro Único Tributario RUT⁷²: solicitud de inscripción, actualización, consulta, solicitud de actualización de datos de identificación y solicitudes especiales.
- Servicio informático electrónico de prestación de información por envíos de archivos⁷³: permite la presentación de la información de gran volumen a través de medios virtuales, facilitando el cumplimiento oportuno de esta obligación o requerimiento.

6.8 CONSTITUCIÓN LEGAL: ADUANAR LTDA⁷⁴.

ADUANAR LTDA, Es una Sociedad de Familia, constituida mediante Escritura Pública No. 1298 del 11 de junio de 2003, otorgada por la Notaria Primera del circuito de Ipiales, registrada ante la Cámara de Comercio de Ipiales, bajo matrícula No. 02432 del libro IX e identificada con Nit. 837.000.941-2 y otorgado el certificado de autorización para ejercer el Servicio de Intermediación Aduanera bajo la Resolución No. 10392 del 16 de Diciembre de 2003, con código asignado 455, la cual se autoriza para ejercer el servicio a nivel nacional, con cobertura en el momento en la ciudad de Ipiales.

El objeto social: Tendrá por objeto social exclusivo será el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero, en el manejo por cuenta de terceros de importaciones, exportaciones, tránsitos aduaneros de todo tipo de ejecución de cualesquier operación o procedimientos aduanero y de servicios relacionados con la actividad en todo el territorio nacional respecto de operaciones sobre los cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero. Igualmente la

⁷¹. MUISCA: Unidad administrativa especial DIAN 2004. Disponible en: <<http://actualicese.com/editorial/recopilaciones/Muisca/resumenmuisca.pdf>>(Citado el 22 de mayo de 2012)

⁷².Ibíd.

⁷³.Ibíd.

⁷⁴CÁMARA DE COMERCIO IPIALES, Aduanar Ltda. : Objeto social, Ipiales, Enero, 2012 ,3 p.

prestación de servicios relacionados con la actividad mercantil de agenciamiento aduanero, encaminada a facilitar a sus clientes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias y aquellos relacionados con la facilitación de sus usuarios sin que impliquen la consolidación o des consolidación de carga, transporte de mercancía ni su almacenamiento, además para el desarrollo de su objetivo social la sociedad está facultada para celebrar contratos de condición o de corretaje así como la agencia mercantil la promoción y asesoría en comercio internacional, la representación de firmas nacionales o extranjeras que desarrollen forma legal actividades aduaneras o de comercio internacional; la participación en licitaciones públicas o privadas y la inversión de sus excedentes de tesorería en valores mobiliarios u otros objetos de comercio relacionados con su objeto social.

En desarrollo de su objeto social exclusivo la sociedad puede:1) intervenir ante tercero a ante los mismo socias, como acreedora, cuando haya lugar a ello. 2) girar, endosar, cobrar, asegurar y negociar en general títulos valores y cualesquier otra clase de créditos. 3) formar parte de otras sociedades o empresas o fusionarse con estas siempre que implique un mejor desempeño del objeto social exclusivo. 4) transformarse en otro tipo legal de sociedad. 5) celebrar y ejecutar en general todos los actos y contratos preparatorios complementarios o accesorios de todas las anteriores, los que relacionan con la existencia y el funcionamiento de la sociedad y los demás que sean conducentes al buen logro de su objeto social exclusivo.

Representación legal: la representación legal de la sociedad está a cargo del gerente en sus faltas absolutas o temporales será reemplazado por el subgerente quien tendrá las mismas atribuciones del gerente.

7. MARCO INSTITUCIONAL

ADUANAR LTDA, Es una Sociedad de Familia, constituida mediante Escritura Pública No. 1298 del 11 de junio de 2003, registrada ante la Cámara de Comercio de Ipiales bajo matrícula No. 02432 del libro IX; identificada con NIT 837.000.941-2 posee el certificado de autorización para ejercer el Servicio de Intermediación Aduanera bajo la Resolución No. 10392 del 16 de Diciembre de 2003; adicionalmente mediante código 455 se le autoriza ejercer el servicio a nivel nacional con cobertura en el momento en la ciudad de Ipiales⁷⁵.

El objeto social de la empresa es la Intermediación Aduanera, actuando en nombre y por encargo de terceros para asesorías de importación, exportación o tránsito aduanero. El grupo social está constituido por profesionales en diferentes áreas, entre ellas: Un abogado especializado en Derecho Aduanero,

Un profesional en Comercio Internacional con especialización en Gerencia de Negocios Internacionales, Un profesional en Administración de Empresas, Un contador Público y Técnicos profesionales en comercio internacional.

Aduanar Ltda. Cumpliendo con su responsabilidad social y empresarial, está comprometida con el mejoramiento continuo de la empresa de tal manera que el servicio que preste se ágil y eficaz y permita cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes de la misma manera cumplir con las normas y requisitos legales que le son exigidos para su funcionamiento, cabe resaltar que Aduanar Ltda. Desde que se constituyó en Ipiales ha contribuido para que muchas empresas lleven a cabo satisfactoriamente sus actividades tanto de importación como de exportación, colocándose a la vanguardia en la prestación de servicios logísticos de comercio internacional.

7.2 MISIÓN⁷⁶

“Desarrollar actividades de intermediación aduanera prestando una asesoría integral con calidad, seguridad y eficiencia, brindando un servicio personalizado y confiable con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente.”.

⁷⁵ MANUAL DE SEGURIDAD ADUANAR LTDA, Reseña histórica de la empresa, 2011, 39p.

⁷⁶ MANUAL DE SEGURIDAD ADUANAR LTDA, Misión, 2011, 39p.

7.3 VISIÓN⁷⁷

“Ser reconocida como empresa líder en la gestión de intermediación aduanera en el mercado nacional con una infraestructura humana y logística de calidad que permita maximizar los resultados de nuestras operaciones y la satisfacción de nuestros clientes”.

7.4 VALORES CORPORATIVOS⁷⁸.

Talento humano. La calidad de los servicios prestados depende en gran medida del talento humano, por tanto, éste constituye la materia prima y hacia él orienta una buena parte de sus recursos y esfuerzos, buscando siempre el desarrollo armónico e integral del equipo que conforma la empresa.

Responsabilidad social. Las funciones y responsabilidades otorgadas a las Agencias de aduana a través del DEC. 2532 de 1994, Dec. 2685 de 1999, Res. 4240 del 2000 y demás normas concordantes, apuntan hacia la protección de los intereses económicos de los empresarios, socios, accionistas, trabajadores, Estado (DIAN) y la comunidad influenciada por las empresas, esto hace que ADUANAR LTDA sea una firma seria, cuya función social primordial sea la de servir a sus clientes, mediante principios básicos de comportamiento social, ética profesional, respeto a los valores socioculturales, observancia de las leyes y permanente compromiso con sus clientes y competencia.

Calidad y servicio. La calidad es un compromiso permanente, es la actitud de todos los miembros de la organización, lo que se refleja en los servicios, atención al cliente, procesos y procedimientos establecidos, respaldados por una constante capacitación y actualización de sus integrantes. Lo anterior bajo un ambiente de confiabilidad y experiencia, eficiencia, efectividad e imagen.

Adicionalmente la necesidad de ofrecer un buen servicio, ha hecho que la empresa crezca y se fortalezca, por lo tanto, la empresa cuenta con oficinas propias en la ciudad de Ipiales.

Rentabilidad. Dentro del marco empresarial, una de las funciones básicas es el crecimiento económico que le permitirá consolidarse como una empresa capaz de responder a las actuales y futuras exigencias del mercado de servicios, en términos de tecnología, capacitación actualización e infraestructura física.

⁷⁷MANUAL DE SEGURIDAD ADUANAR LTDA., Visión, 2011, 39 p.

⁷⁸MANUAL DE SEGURIDAD ADUANAR LTDA., Valores Corporativos, 2011, 39 p.

7.5 POLÍTICA DE SEGURIDAD⁷⁹

Es el compromiso de Aduanar Ltda. prestar servicios confiables y oportunos enmarcados dentro de los estándares nacionales e internacionales que regulan el Comercio Exterior para evitar en lo posible la contaminación de las mercancías y el lavado de activos. ADUANAR LTDA participa en la prevención de prácticas de narcotráfico y terrorismo apoyada en el programa BASC garantizando con ello la integridad del personal, instalaciones, equipos y minimizando los riesgos a terceros. La seguridad es parte integral de nuestros procesos operacionales y es responsabilidad de todos los empleados”

7.6 OBJETIVOS DE CONTROL Y SEGURIDAD⁸⁰

- Mantener los estándares de seguridad aplicados a la cadena logística de Comercio Exterior
- Proporcionar confianza al cliente en el proceso de importación y exportación.
- Conservar los mecanismos de selección y evaluación de clientes y proveedores con el fin de garantizar operaciones seguras en la cadena logística del comercio internacional, protegiendo la imagen de la compañía.
- Contar con personal calificado y confiable generando un ambiente de trabajo
- Programar y llevar a cabo capacitaciones en seguridad para que el personal de la empresa esté preparado para actuar ante las situaciones que se presenten

7.7 PORTAFOLIO DE SERVICIOS⁸¹

ADUANAR LTDA, incursiona en el medio ofreciendo sus servicios en actividades inherentes al ejercicio de la profesión, en especial, estudios de mercado y sus procesos inherentes a los resultados de estudio como asesoría en cuanto:

- Importaciones
- Exportaciones
- Reimportaciones
- Importaciones Temporales largo y corto plazo
- Reexportaciones
- Tránsitos Aduaneros,
- Asesorías jurídicas en derecho aduanero

⁷⁹MANUAL DE SEGURIDAD ADUANAR LTDA., Valores Corporativos, 2011, 39 p.

⁸⁰Ibíd.

⁸¹Ibíd.

- Vistos buenos ante entidades del gobierno (ICA, SANIDAD, MINCOMEX, DIAN, ENTIDADES BANCARIAS, y demás entidades y operaciones relacionadas con el objeto social de la empresa).
- Clasificación Arancelaria de los productos.

7.8 ALIANZAS COMERCIALES⁸²

La necesidad de ofrecer un buen servicio, ha hecho que la empresa crezca y se fortalezca, por lo tanto, han optado por celebrar algunos contratos con empresas que puedan complementar el servicio. Es así, como en la actualidad trabaja de la mano con empresas reconocidas en la prestación del servicio de Almacenamiento y transporte como BODEGAS ASOCIADAS; y en cuanto a empresas transportadoras y agentes internacionales de carga por escogencia del cliente, trabajan con todas.

Actualmente, la empresa tiene una alianza comercial muy importante con la empresa HECADUANAS LTDA, para prestar un servicio integral en cuanto a la Intermediación aduanera con cubrimiento en los principales puertos secos y marítimos.

Otros Servicios⁸³.

- Transporte Ipiales – Barranquilla
- Tramite solicitud RT

Aduanar Ltda. Tiene acceso al sistema informático aduanero SYGA, donde los documentos de Exportación e Importación se realizaran vía Internet dándole agilidad en el trámite.

Asesoría permanente en plan Vallejo, toma de fotografías de la mercancía cuando llega y sale de Colombia, Después de efectuado el anticipo por el cliente al día siguiente se demuestra dicho gasto con la facturación. Tiempo de facturación; al día siguiente de nacionalizar o de la exportación de la mercancía

7.9 CERTIFICACIÓN BASC

Hoy en día las organizaciones que buscan certificarse y someterse a modelos de evaluación de calidad son privilegiadas a diferencia de aquellas que han decidido mantenerse al margen de los esquemas de reconocimiento de excelencia en

⁸²MANUAL DE SEGURIDAD ADUANAR LTDA., Valores Corporativos, 2011, 39 p.

⁸³ Ibíd.

calidad, frente a esta situación y por exigencias del mercado internacional Aduanar Ltda. Ha adquirido la certificación BASC Business Alliance for Secure Commerce-, (Alianza Empresarial para un comercio seguro) la cual le ha permitido la identificación de sus fortalezas y la incorporación de mejoras en sus puntos débiles, asimismo la certificación se ha convertido en un elemento diferenciador frente a su competencia que le permite ganar reconocimiento frente a sus clientes y liderazgo frente a la competencia.

7.9.1 Implementación del SGCS Basc en Aduanar Ltda. Aduanar Ltda. Mira la necesidad y la importancia de adoptar estándares de calidad y seguridad, no solo para estar acorde con las tendencias actuales sino también por la exigencia de algunos de sus clientes que ya contaban con la certificación, de esta forma nace la idea por parte de la gerencia de la implementación del sistema de calidad y seguridad BASC.

Uno de los primeros pasos fue la contratación de un profesional en Ingeniería Industrial para que se encargara directamente de las gestiones y el cumplimiento de los parámetros que Basc exige para el proceso de afiliación, certificación y re certificación de la empresa.

En diciembre de 2005 se presenta la solicitud a Basc del pacifico, y se suscribe por su representante legal, al presentar la solicitud implica aceptación de los estatutos y demás estándares estipulados por Basc en su capítulo regional /nacional. Para el cumplimiento de los Estándares, BASC en su versión 2-2005 cuenta con una serie de guías las cuales establecen los parámetros de cumplimiento de manera metódica, Aduanar Ltda. Durante 6 meses entra en un proceso de verificación y adecuación de sus procedimientos correspondiendo a dichos estándares en materia de: constitución legal, política Corporativa de Seguridad, Administración de Personal, Sistemas de seguridad, Logística de Recibido y Despacho de la Carga, Control de documentos y de la información, Selección de clientes y proveedores, Alianzas Estratégicas de Seguridad, Reporte de Hallazgo de sustancias ilícitas.

Posteriormente la empresa se sometió a una auditoria de pre-certificación y recibió las capacitaciones que BASC del pacifico considero necesarias con el fin de realizar ajustes y apoyar en la obtención del certificado, finalmente se realizó las auditorias de certificación en las que se verifico la conformidad del Sistema y el 30 de junio de 2006 después de haber cumplido favorablemente con los parámetros Aduanar Ltda. Obtiene su certificación en su operación como Sociedad de Intermediación Aduanera y con el objetivo de verificar y mantener el sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, Aduanar ha sido re-certificada de manera anual siguiendo el conducto regular desde que obtuvo la certificación en el año 2006 hasta la actualidad.

Grafica 4. Certificación Basc.



Fuente. Manual de seguridad Aduanar Ltda.

8. COBERTURA DEL ESTUDIO

8.1 TEMPORAL

El trabajo de pasantía en la empresa ADUANAR LTDA se efectúa desde Enero a Diciembre de 2012, pero se toma información recolectada desde el año de constitución de la empresa hasta el presente.

8.2 ESPACIAL

La presente investigación que tiene como finalidad apoyar y contribuir en el fortalecimiento de las actividades orientadas a mejorar la capacidad competitiva de la empresa ADUANAR LTDA se desarrollara en el Municipio de Ipiales-Nariño lugar donde se encuentra la principal oficina y desde donde ejerce sus actividades de agencia miento aduanero.

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

9.1.1 Sub línea: Proyectos estratégicos de comercio internacional

9.1.1.1 Tema: plan de apoyo y fortalecimiento a la agencia de aduanas “Aduanar Ltda.” en sus esfuerzos por mantener y mejorar su capacidad competitiva y de prestación del servicio.

9.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio aplicado para el trabajo de pasantía que permitirá el análisis, la interpretación y el procesamiento de la información son de tres tipos:

Exploratorio, descriptivo y explicativo.

El estudio exploratorio se lo efectúa con el propósito de identificar y recolectar información de primera mano sobre el problema planteado de investigación pues dicho problema no ha sido abordado antes lo que permitirá el direccionamiento y el incremento en el nivel de conocimiento respecto a la capacidad competitiva y de prestación de servicios de la empresa lo que a la postre conducirá al cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo de pasantía.

De la misma manera la posibilidad de servir de base para futuras investigaciones ya sea en materia de comercio internacional o mercadeo que requiera la empresa. El estudio descriptivo permitirá como su nombre lo indica describir los rasgos y características más importantes de los hallazgos identificados en el trabajo de pasantía. Adicionalmente el problema que se plantea abarca hechos y comportamientos tanto a nivel interno es decir del personal de la empresa como también a nivel externo en cuanto a clientes como elementos importantes para determinar la capacidad competitiva de la empresa y de prestación del servicio. Finalmente el estudio explicativo va más allá de la descripción y busca encontrar la razón de ser de los fenómenos o situaciones a través del análisis y presentación de los resultados de tal manera que sean expuestos en el desarrollo de cada uno de los objetivos.

9.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método: En el presente estudio se va a utilizar el método de investigación *inductivo analítico*. Puesto que se parte de elementos particulares del problema es decir del análisis de la certificación y el cliente actual de Aduanar Ltda. para posteriormente analizar la certificación Basc como elemento de competitividad para Ltda. Y como se puede mejorar la prestación del servicio en materia de agenciamiento aduanero teniendo previamente un conocimiento del cliente y su nivel de satisfacción.

9.4 PARADIGMA.

El paradigma bajo el cual se enmarca la presente investigación es el cualitativo ya que intenta comprender e interpretar la realidad en la que se encuentra actualmente la Agencia de Aduanas Aduanar Ltda. al contar con la certificación en calidad y seguridad Basc y el nivel de satisfacción que el cliente percibe del servicio que ofrece la empresa desde Ipiales-Nariño, del mismo modo se pretende identificar la interconexión que existe entre la certificación Basc y el servicio prestado.

Adicionalmente se tornará de tipo cuantitativo pues se utilizara la encuesta como método para conseguir información de los clientes es decir de la población bajo estudio tal manera que las los resultados de los diferentes encuestados puedan ser medidos y analizados objetivamente.

9.5 DISEÑO METODOLÓGICO

9.5.1 Población y muestra. El tamaño de la muestra hace referencia a la cantidad de personas que serán tomadas en cuenta para la recolección de la información a través de las encuestas, para el presente estudio las personas encuestas representaran empresas tanto de importación como de exportación.

Por tanto para determinar el tamaño de la muestra y el número de encuestas a aplicar se consolido una base de datos de los clientes actuales de Aduanar Ltda. es decir aquellos clientes importadores y exportadores que han utilizado los servicios de agenciamiento aduanero durante el presente año siendo 28 el número total de clientes los cuales se dividen en 24 clientes de importación y 4 clientes de exportación.

Por consiguiente al ser un número reducido de clientes se toma la población total para la aplicación de la encuesta es decir a los 28 clientes de tal manera que se obtenga una precisión y confiabilidad en la información recolectada.

9.5.2 Fuentes de recolección de información. La recolección de información se la realizara a través de fuentes primarias y secundarias como se describe a continuación.

- **FUENTES DE RECOLECCIÓN PRIMARIAS**

Las fuentes de información primarias utilizada en el trabajo de pasantía permiten tener una testimonio o evidencia directa sobre el tema objeto de estudio, para ello se utiliza herramientas como la observación directa y la encuesta la cual permite recoger información específica para el logro de los objetivos planteados.

Observación: Es el reconocimiento visual de lo que está ocurriendo dentro de una situación real, teniendo en cuenta que el investigador en este caso el pasante asume la observación y las características que deben ser registradas, tomando en cuenta y diferenciando los aspectos relevantes de la situación de aquello que no tienen verdadera importancia.

Para este trabajo de pasantía el método de observación es muy útil, principalmente para que el pasante visualice de manera directa y se involucre con las situaciones cotidianas y de esta manera recopilar la información a través de notas de campo y otros recursos que permitan su evidencia y documentación para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La encuesta: Este método permite conseguir información de una muestra de individuos es decir de la población bajo estudio a través de un cuestionario de tal manera que las conclusiones a las que se lleguen generalicen a la población total.

En el presente trabajo se aplica la encuesta de satisfacción dirigida a los clientes la cual es una de las técnicas más utilizadas en la investigación de mercados que permite obtener información sobre la perspectiva que tiene el cliente frente al servicio o producto que está recibiendo por consiguiente se aplica esta técnica dentro de Aduanar Ltda. como un instrumento que permita recoger información de los clientes actuales la cual se estructura en 2 cuestionarios dirigidos a los clientes actuales de importación y exportación.

El cuestionario se distribuye en 7 partes y se centra en solicitar información respecto de la percepción que el cliente tiene frente al servicio de agenciamiento aduanero, de la misma manera se realizan preguntas de información a nivel general relacionada con el tiempo de permanencia, los medios a través de los cuales conoció a la empresa y finalmente se incluye el conocimiento que tiene el cliente sobre la certificación Basc. La mayor parte preguntas marcan una forma de respuesta es decir es limitada pues se manejan preguntas de tipo cerradas adicionalmente se realiza una pregunta de tipo abierto que permite una respuesta

libre para que el encuestado aporte sugerencias o recomendaciones para la empresa.

La recopilación de la información a través de las encuestas se realiza con la colaboración exclusiva de cada cliente es decir de cada empresa de importación y exportación.

• FUENTES DE RECOLECCIÓN SECUNDARIAS

La información secundaria hace referencia al conjunto de documentos teóricos existentes sobre el tema de investigación, para el presente trabajo se tiene en cuenta información propia de la empresa, información contenida en el portal web, libros y prensa concernientes con el tema de pasantía planteado.

9.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el proceso de recolección de información a través de herramientas como la encuesta se consolida un formulario con una serie de preguntas que van dirigidas a los clientes actuales de la empresa tanto de importación como de exportación con concretas formas de respuesta, luego se analiza los formularios y se compara sistemáticamente los resultados de los diferentes encuestados, posteriormente se interpreta la información y se la presenta de forma escrita y se la acompaña a través de gráficos utilizando software informáticos como Microsoft Excel.

De la misma manera la información recolectada en el transcurso de la pasantía será consolidada y organizada de tal modo que se cumpla con el cronograma de actividades y permita dar cumplimiento con los objetivos planteados. Ver anexo A.

10. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE SEGURIDAD Y CALIDAD BASC DENTRO DE ADUANAR LTDA.

Hoy en día las organizaciones que cuentan con sistemas de calidad deben darle la misma importancia que se merece a los beneficios que se generan de su implementación, por tanto deben preocuparse por mantener y sacar la mayor ventaja al ser parte de un sistema integrado de Gestión de calidad con reconocimiento a nivel mundial como lo es BASC (Business Alliance for Secure Commerce), por lo tanto dentro del presente trabajo se realiza un diagnóstico estratégico a través de la lista de chequeo que permitirá verificar la implementación, mantenimiento y el nivel de conformidad con la norma y con cada uno de los estándares exigidos por BASC desde sus inicios en Aduanar en el año 2006 hasta el año 2011, teniendo en cuenta que inicialmente Aduanar se certificó con los Estándares Basc versión 2-2005 posteriormente se ajusta a los nuevos estándares versión 3-2008 en el cual se adoptaron los criterios mínimos de seguridad de la Aduana de los Estados Unidos, Customs and Border Protection – CTPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism), de esta manera se identificaron las amenazas y debilidades que Aduanar Ltda. debe contrarrestar y de la misma manera identificar fortalezas y oportunidades que se tienen que aprovechar para obtener un adecuado mantenimiento del sistema y la consecución de forma más eficiente de la recertificación anual.

La lista de chequeo está conformada por cada uno de los estándares internacionales de seguridad y están registrados según el orden de los mismos de acuerdo a la versión 2-2005 y versión 3-2008, cabe rectificar que estos son aplicados de acuerdo a la naturaleza de la empresa, actividad que desempeña, tamaño, riesgo y entorno en el cual se encuentra.

Para el diligenciamiento de la lista de chequeo se hace una recopilación de información de las auditorías externas realizadas desde año 2006 al año 2011, auditorías efectuadas por auditores externos es decir personas independientes de la empresa, competentes y como lo especifica la norma avalados por WBO, quienes se encargaron de hacer un examen sistemático, verificando objetivamente el nivel de cumplimiento.

Para la evaluación de las auditorías se toma como referencia los criterios de evaluación que se describen a continuación y que BASC toma como referencia para calificar a las empresas.

Tabla 3. Nomenclatura de calificación

Nomenclatura de calificación	
Puntaje	Concepto
5	Cumplimiento total
3	Cumplimiento parcial
0	Ausencia total

Fuente. Informe auditoría externa Basc para aduanar

10.1 ESTÁNDARES BASC VERSIÓN 2-2005 AÑOS 2006 A 2009

Aduanar Ltda. para la implementación y mantenimiento del sistema en el periodo 2006 a 2009 se basa en la norma y los estándares internacionales de Seguridad de World Basc Organization correspondientes a la versión 2-2005 concernientes en: Requisitos legales, sistema de gestión, administración de personal, sistema de seguridad, logística de recibo y despacho de carga, control de materias primas y material de empaque, control de documentos y de la información, selección de clientes y proveedores, alianzas estratégicas de seguridad, reporte de operaciones y actividades sospechosas.

Frente a cada estándar es asignado el respectivo valor de acuerdo a su nivel de cumplimiento. Ver Anexo H. Lista de chequeo estándares Basc versión 2-2005.

10.2 ESTÁNDARES BASC VERSIÓN 3-2008 AÑOS 2010 A 2011

Con respecto a los requisitos aplicables para la verificación, la implementación y mantenimiento del sistema en Aduanar Ltda. en el periodo 2010 a 2011 la empresa se basa en la norma de World Basc Organization y su nueva versión 3-2008 en el cual se incluyen los requisitos mínimos de seguridad C-TPAT.

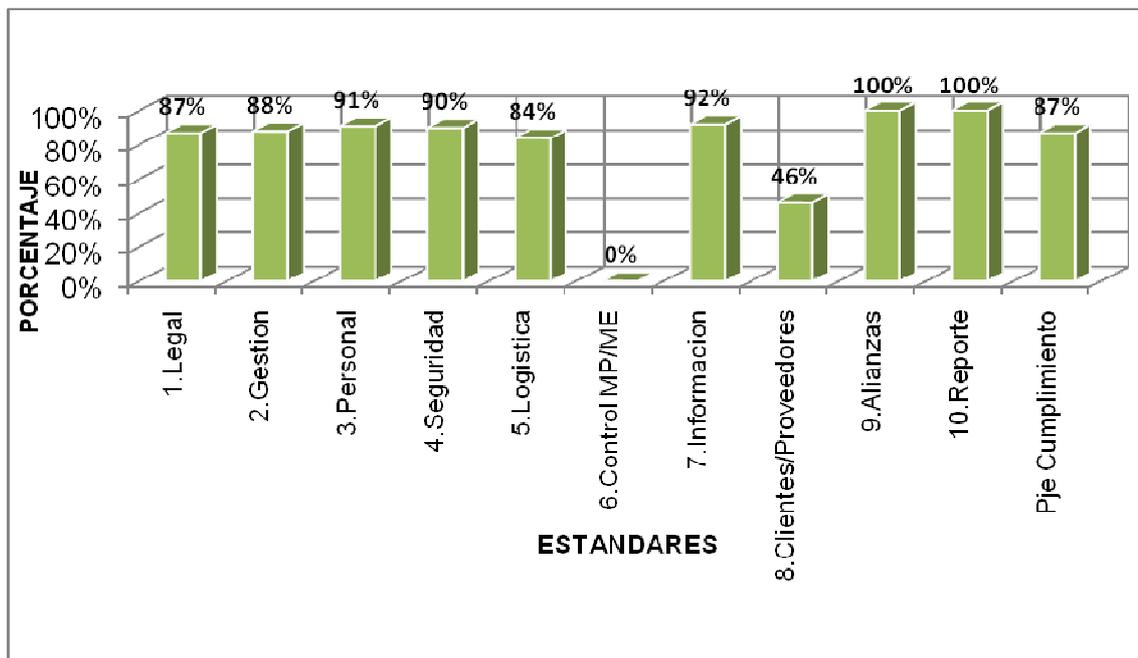
Los nuevos estándares BASC versión 3-2008 se dividen en dos partes, PARTE A: Requisitos de los Asociados de Negocios, Seguridad del Contenedor, Controles de Acceso Físico, Seguridad del Personal, Seguridad de Procesos, Seguridad Física, Seguridad de Tecnología Informática, Entrenamiento de seguridad y conciencia de amenazas. PARTE B: Estudio legal, Sistema de Gestión, Administración y selección de personal propio, subcontratado y/o suministrado, Sistema de Seguridad, Control de documentos y de información.

Frente a cada estándar es asignado el respectivo valor de acuerdo a su nivel de cumplimiento. Ver anexo I. Lista de chequeo: Estándares BASC versión 3-2008 años 2010 a 2011

10.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Después de Tabular la información por cada año se presenta a continuación gráficos de barras en donde se muestra el nivel de cumplimiento de la organización frente a los estándares.

Gráfica 5. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2006 frente a los Estándares BASC versión 2-2005.



Fuente. Esta investigación

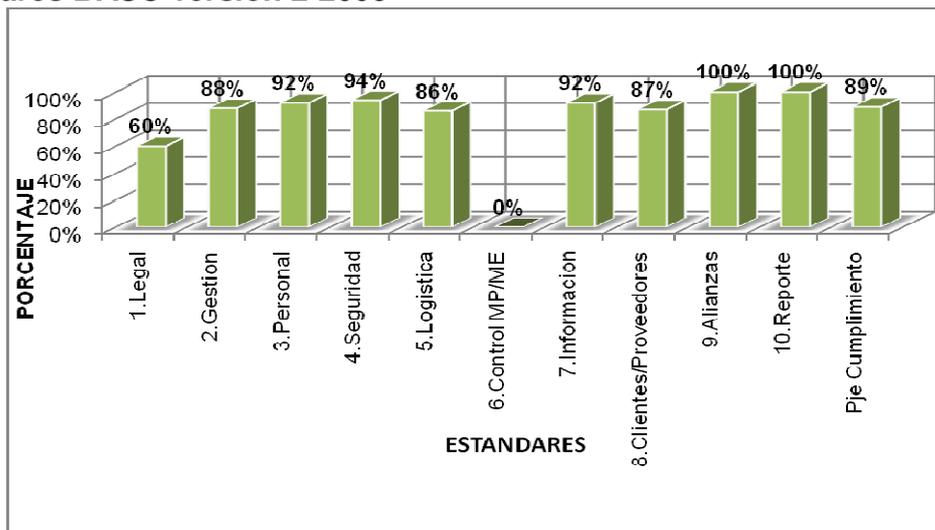
Aduanar Ltda. inicia con su serie de certificaciones en el año 2006 y como se evidencia en la gráfica presenta un 87% de conformidad frente a los estándares, sus principales fortalezas se centralizan en su constitución legal que le permiten el desempeño de su actividad como agencia de aduana, la implementación y desarrollado de un adecuado SGCS, definición de claros objetivos y política de seguridad, tener una documentación que orienta a la empresa en el cumplimiento de la norma y estándares BASC, respaldarse en un personal comprometido con la empresa y apto para desempeñar sus funciones, en materia de seguridad existe un proceso de control para vigilar y controlar las instalaciones físicas y el personal que ingresa a las instalaciones, con respecto a Logística de recibo y despacho de carga se cuenta con un sistema que permite vigilar permanentemente la mercancía y sus movimientos, de la misma forma existe un control adecuado para manejar la documentación y la información, en materia de alianzas Estratégicas de Seguridad la organización mantiene alianzas con varias instituciones

gubernamentales que le permiten respaldar y garantizar un servicio confiable para sus clientes y proveedores. Cuenta con un procedimiento documentado y específico que le permite llevar a cabo los respectivos reportes de operaciones y actividades sospechosas en el momento que surjan y frente a las autoridades competentes.

Estas fortalezas de Aduanar Ltda. frente a la norma y estándares BASC le permitieron alcanzar la certificación en este año, sin embargo también se presentaron diferentes falencias o inconformidades en el cumplimiento de algunos estándares entre ellos la selección de clientes y proveedores que alcanzó un porcentaje del 46%, porcentaje relativamente bajo. Este estándar implica un completo conocimiento de sus clientes y proveedores y evidenciarlo a través de las visitas domiciliarias, la actualización de la información y la documentación con respecto a la legalidad y existencia de cada empresa asociada, la elaboración de documentos y acuerdos por escrito de las responsabilidades en materia de seguridad, todos estos requisitos de gran importancia para asegurar los procesos dentro de la cadena logística.

Es importante mencionar que para cada inconformidad encontrada en las auditorías de certificación, Aduanar Ltda. maneja un procedimiento para corregir falencias tal como lo establece el SGCS determinando causas, actividades a desarrollar, fechas y responsables para cada una, de la misma forma se establecen acciones preventivas para evitar que se vuelvan a generar, de esta forma la empresa logra mantener conformidad con la norma y estándares para cada año de certificación.

Grafica 6. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2007 frente a los estándares BASC versión 2-2005



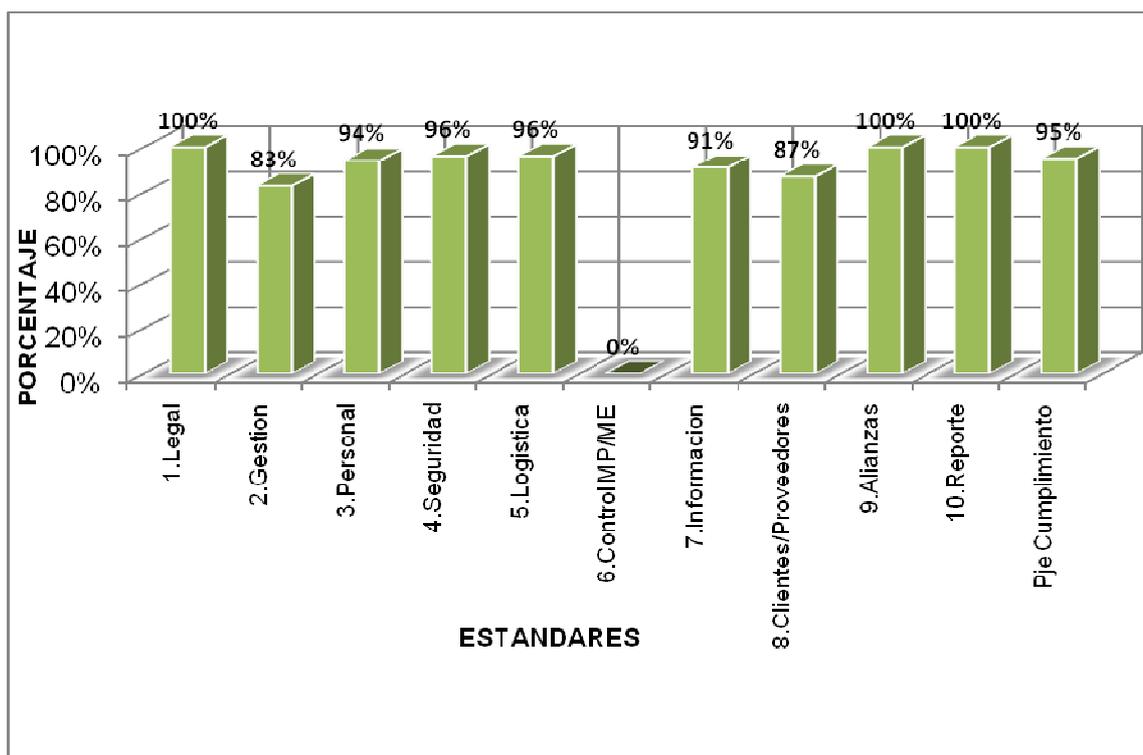
Fuente. Esta investigación

En el año 2007 Aduanar Ltda. tiene un pequeño incremento en el nivel de cumplimiento con respecto al año anterior, obteniendo un 89% de conformidad.

Se destaca que la empresa logra mejorar varias inconformidades, principalmente en la selección de clientes y Proveedores, alcanzando un 87% de cumplimiento, sin embargo en materia legal disminuye su porcentaje cayendo a un 60% lo que significa que la empresa a pesar de estar legalmente constituida no cumple satisfactoriamente con uno de los requisitos legales que exige Basc, específicamente en la verificación y actualización periódica de los antecedentes fiscales de algunos socios de la empresa.

A nivel general el resultado obtenido por la empresa es favorable lo que permite la re certificación en el periodo 2007-2008.

Grafica 7. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2008 frente a los estándares BASC versión 2-2005



Fuente. Esta investigación

Para este año el porcentaje de cumplimiento se incrementa significativamente alcanzando un 95% de conformidad, pues se logra cumplir adecuadamente con la mayoría de los estándares, el mantenimiento y el mejoramiento es una actividad

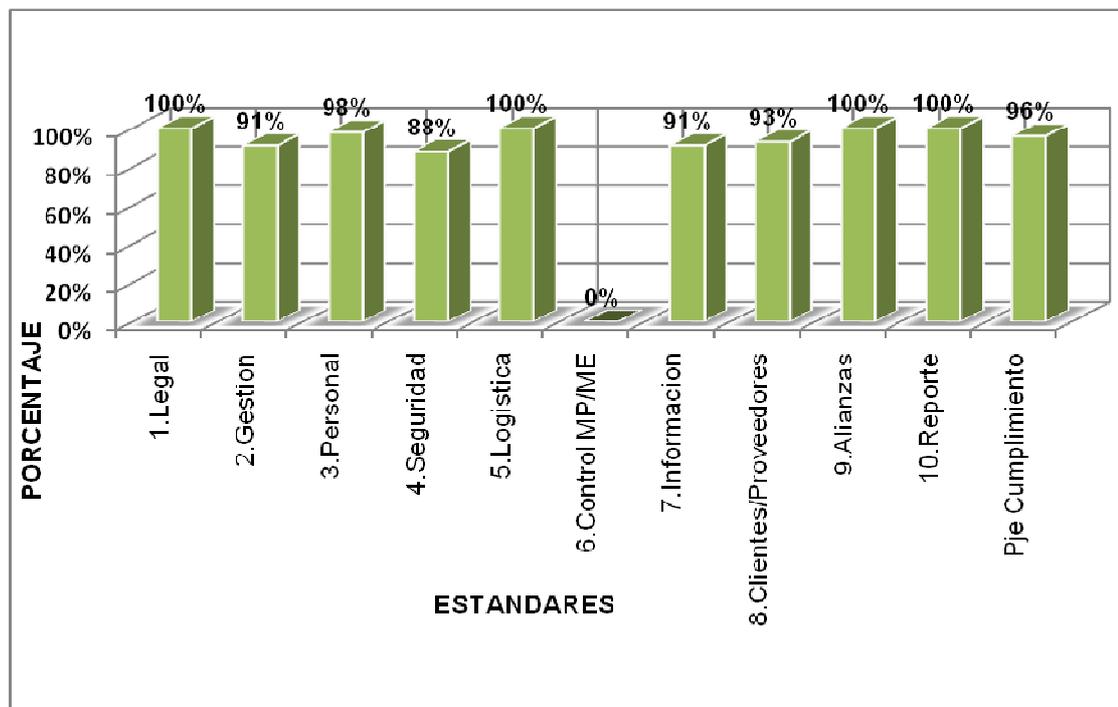
ardua y requiere de mucho compromiso en este año se evidencia el esfuerzo de la empresa, adicionalmente se resalta el compromiso por parte de la gerencia como principal actor que contribuye en el mantenimiento del sistema.

En cuanto a requisitos legales, alianzas estratégicas de seguridad y el reporte de operaciones sospechosas, aduanar Ltda. muestra un buen desempeño alcanzando un 100% de conformidad con los estándares.

En cuanto al sistema de gestión se observa que disminuye llegando 83% de cumplimiento con respecto a los dos años anteriores, este estándar implica actualización de estudios de seguridad periódicamente y redefinir procesos. De tal manera que Aduanar debe implementar acciones correctivas para subsanar estas inconformidades encontradas.

Para este año aduanar Ltda. tiene un resultado favorable en el proceso de auditoría que le permiten alcanzar la re certificación satisfactoriamente en el periodo 2008-2009.

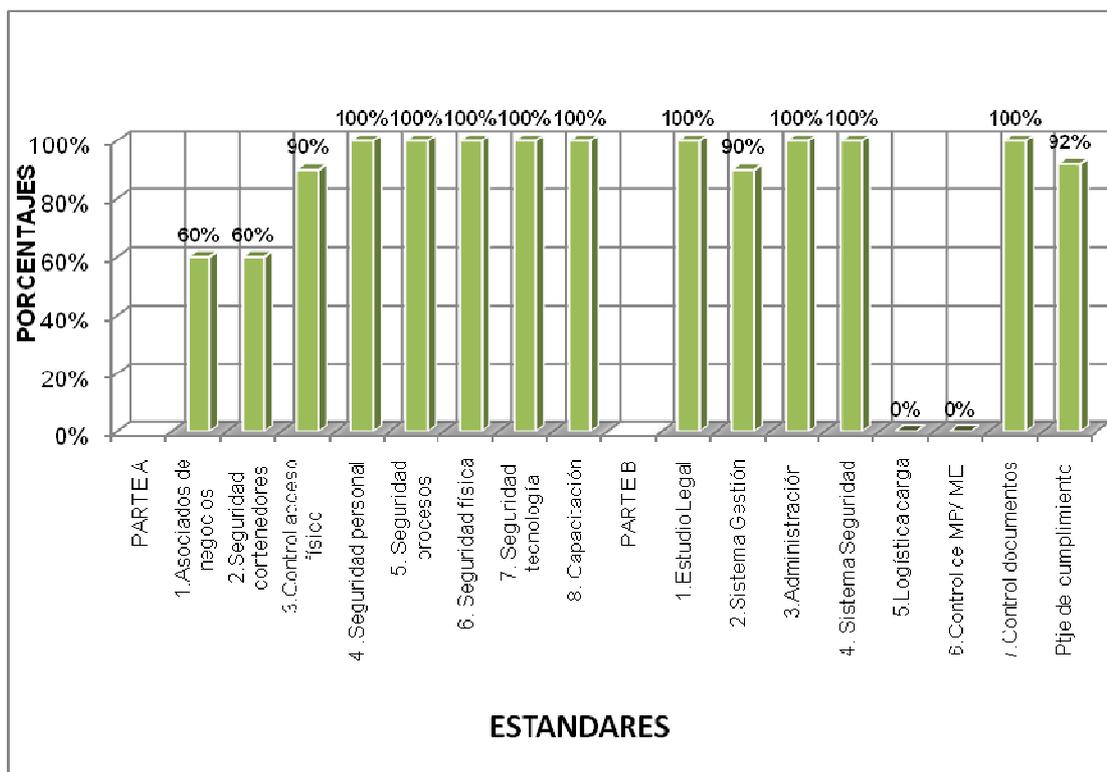
Grafica 8. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2009 frente a los estándares BASC versión 2- 2005



Fuente. Esta investigación

En este año Aduanar Ltda. Evidencia su fuerte compromiso con respecto al cumplimiento de la norma y estándares BASC con un 96% de desempeño conservando sus fortalezas. Se destaca que la empresa ha ido mejorando significativamente hasta este año.

Grafica 9. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2010 frente a los estándares BASC versión 3-2008.



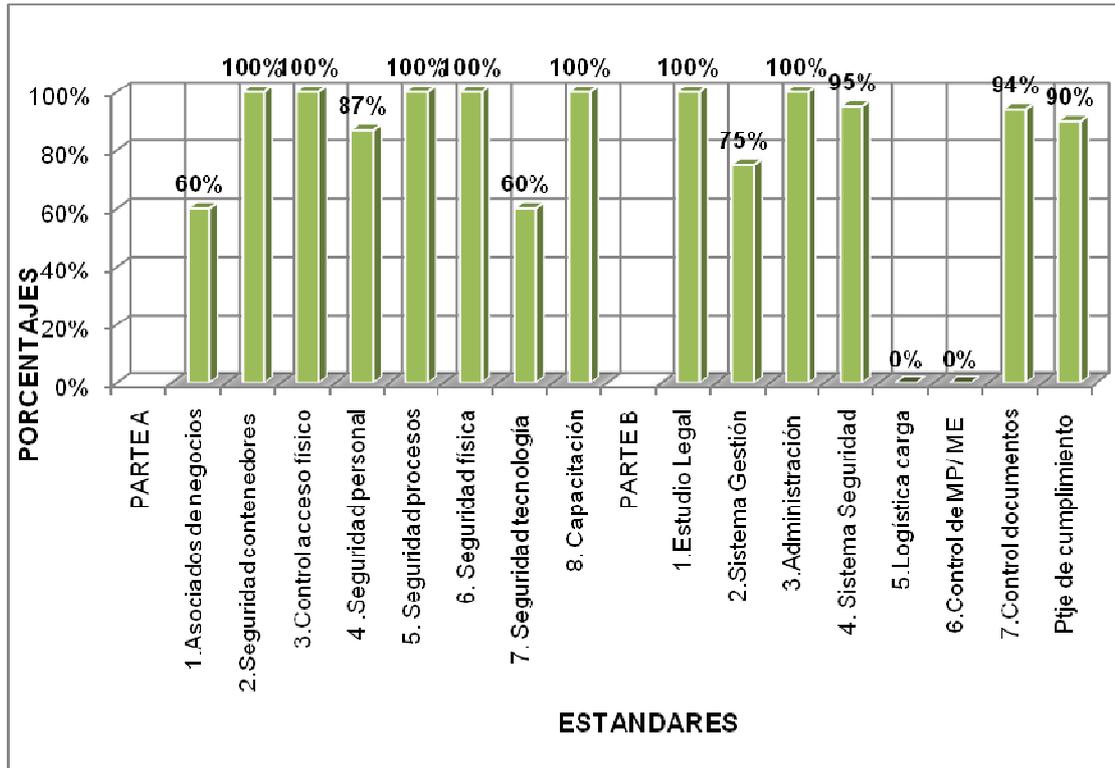
Fuente. Esta investigación

Para conseguir la certificación en el año 2010 la empresa es auditada bajo la nueva actualización de la norma y estándares de acuerdo a la versión 3-2008, que incluye los requisitos mínimos de seguridad CTPAT.

La versión 3-2008 implementa nuevos estándares y Aduanar Ltda. obtiene un 92% de conformidad, y un 8% de inconformidad frente a los nuevos requerimientos, principalmente en lo que tiene que ver con los asociados de negocios y la seguridad en contenedores, pues implica nuevos compromisos, nuevas responsabilidades, y el desarrollo de actividades adicionales que permitan garantizar la seguridad cuando la responsabilidad es delegada terceros.

Con respecto a logística de recibo y despacho de carga y control de materias primas y material de empaque en los numerales 5 y 6 son estándares que no aplican para la empresa por eso se muestra sus valores en 0%.

Grafica 10. Nivel de cumplimiento de Aduanar Ltda. año 2011 frente a los estándares BASC versión 3-2008



Fuente. Esta investigación

Para este año se logra mejorar en materia de seguridad y contenedores pero en cuanto asociados de negocios su porcentaje sigue siendo relativamente bajo al tener un 60% de conformidad, por otra parte la seguridad del personal y seguridad tecnológica disminuye su nivel de conformidad lo que con lleva a conseguir un promedio de 90% en el nivel de cumplimiento para este año es decir disminuye con respecto al del año anterior.

En la gráfica se puede evidenciar que el resultado obtenido por Aduanar Ltda. ha sido favorable sin embargo como todos los años la organización ha tenido ciertas falencias o no conformidades que han debido corregirse o mejorarse a través de un plan de acción posterior,

Se concluye que para estos dos últimos años la empresa contó con sólidas fortalezas que le permitieron conseguir la certificación, sin embargo se subraya que el compromiso con BASC debe ser permanente para que se garantice la conformidad con todos los estándares y sus actualizaciones.

A nivel general como se evidencia en las gráficas del año 2006 al año 2009 hay un incremento en el nivel de cumplimiento, siendo en el año 2009 donde se alcanza un 96% de conformidad con la norma, que es el año donde la empresa demuestra un gran compromiso frente al SGCS, posteriormente para los dos años siguientes cuando toma vigencia la nueva norma y estándares en la versión 3-2008 aduanar obtiene como resultado un nivel de cumplimiento del 92 y 90% para el 2010 y 2011 respectivamente lo que significa que la empresa presenta una serie de inconformidades con respecto a la nueva versión que no han sido atendidas correctamente, por lo tanto es importante verificar estas inconsistencias generadas en estos dos últimos años y analizar el tratamiento más adecuado para corregirlas. Finalmente se concluye que Aduanar cuenta con sólidas fortalezas que le ha permitido el mantenimiento del sistema durante estos últimos 7 años pero es importante el mejoramiento continuo y el tratamiento adecuado frente a las falencias y no conformidades que afectan el buen desempeño y funcionamiento de SGCS BASC para que la empresa pueda obtener los beneficios que se generan al contar con este tipo de certificación.

10.4 ANÁLISIS INTERNO

Dentro de este análisis se tiene en cuenta los elementos a nivel interno del sistema de gestión en control y seguridad que exige Basc para obtener la certificación dentro de Aduanar Ltda., entre estos elementos se encuentran: la estructura interna, la cultura organizacional, el desarrollo de procesos, la prevención e identificación de riesgos, el talento humano y la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Estos elementos existentes dentro de la empresa permitirán la identificación de fortalezas que deben ser aprovechadas y potenciadas y de la misma manera la identificación de debilidades que deben ser contrarrestadas.

10.4.1 Elementos del sistema de gestión en control y seguridad Basc Introducción

- **Generalidades.** La Norma BASC ha sido estructurada de tal manera que sea comprensible y aplicable a todas las empresas que forman parte del comercio internacional teniendo en cuenta sus características particulares y los roles que desempeñan dentro de la cadena logística, esta norma reúne los elementos

esenciales para la planeación, implementación y verificación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad.

Cuando se habla de las agencias de aduana dentro del comercio internacional el papel que desempeñan no es tan significativo en el tratamiento físico de la mercancía, pero si es de gran importancia en el manejo de la información, pues es una de las fuentes principales que se encarga de transmitir a las demás partes que intervienen en la cadena logística, de esta manera Aduanar Ltda. al constituirse como agencia de aduanas procura mantener conformidad con los requisitos de BASC: norma y estándares establecidos, inicialmente con la versión 2 -2005 y posteriormente versión 3 -2008 que incluye los requisitos mínimos de seguridad C-TPT diseñados para los Agentes aduanales.

- **Revisión inicial del estado de la organización.** La norma establece que la organización debe contar una revisión inicial de su condición actual que permita verificar el alcance e implementación del sistema, Aduanar Ltda. para obtener la certificación y cumpliendo con el requisito exigido realiza en el año 2005 una revisión inicial del estado de la empresa se evidencia un plan de acción, registros de indicadores de avance por estándar, y seguimiento a actividades; basándose en la norma y estándares versión 2-2005 este proceso de implementación fue acompañado por el Capítulo Pacífico, posteriormente para la re certificación en el año 2010 teniendo en cuenta los requisitos mínimos de la nueva versión 3 -2008 se encontró evidencias de un diagnóstico realizado por el auditor interno el 23 de octubre de 2009 sin embargo el diagnóstico no fue valorado cuantitativamente lo que imposibilita medir el nivel de cumplimiento de la organización con respecto a los nuevos requerimientos.

- **Política de Control y seguridad.** La alta Gerencia de Aduanar Ltda. es quien tomo la iniciativa de la certificación BASC por lo tanto ha definido, documentado y comunicado su política de control y seguridad dentro de la organización evidenciado su compromiso con el mantenimiento del sistema durante cada año.

Planeación

- **Generalidades.** Aduanar Ltda. ha desarrollado un proceso de planificación como la base fundamental para guiar a la organización en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión en control y seguridad teniendo en cuenta las actividades que se deben realizar, las personas que asumirán la responsabilidad, los tiempos y el resultado esperado.

- **Gestión del riesgo.** Las empresas se encuentran sometidas a diferentes riesgos en sus actividades diarias, por lo tanto BASC promueve la gestión del riesgo a través de la implementación de estrategias proactivas que permitan la identificación, análisis, evaluación, tratamiento seguimiento y comunicación del

riesgo con el propósito de definir acciones para evitarlos, tomando las medidas de prevención adecuadas y reducir así la probabilidad de ocurrencia e impacto, dentro de Aduanar Ltda., se evidencia un documento donde se establece e implementa un proceso de gestión del riesgo con identificación, análisis, evaluación y tratamiento y que le permite dar un cumplimiento a los requisitos referentes a este estándar, sin embargo no existe un monitoreo que permita verificar su eficacia, puesto que se realizan las actividades descritas dentro de la matriz de riesgos pero no se tienen registros de dichas actividades.

- **Requisitos legales y de otra índole.** Aduanar es una empresa que está legalmente constituida y cumple con la documentación que le permite desarrollar su actividad como agencia Aduanera, cuenta con Cámara de comercio, actualmente con la Resolución ante la Dian donde se registra el cambio de razón social de SIA al de agencia de aduanas aduanar Ltda. nivel 2 y se homologa su autorización para ejercer su actividad durante 4 años a partir del 10 de septiembre de 2009, Póliza de garantía para el cumplimiento de disposiciones legales para garantizar el pago de los tributos aduaneros, y sanciones que se ocasionen por el incumplimiento de las responsabilidades y obligaciones tal como lo establece el decreto 2685 de 1999 y modificado por los decretos 1232 de 2001 y 2883 y las resoluciones 4240 de 2000, 7002 de 2001 y 8274 de 2008 y demás normas que las modifiquen o adicionen, certificado de bomberos. Certificado de superintendencia financiera sobre solicitud y reformas emitido por la compañía aseguradora, Aduanar cuenta con un formato que permite la revisión de estos documentos y permiten verificar su actualización.

- **Previsiones.** Las provisiones hacen referencia a las acciones que se deben desarrollar para cumplir con los requisitos de la norma y estándares BASC, para ello Aduanar se apoya en una política corporativa de seguridad, objetivos de seguridad, evaluación de clientes y proveedores, elección de un personal calificado, alianzas estratégicas, verificación del cumplimiento de las metas propuestas y la mejora continua del SGCS que se lo encuentra evidenciado en documentos.

Implementación y Operación

- **Estructura, Responsabilidad y Autoridad.** La mayor responsabilidad y compromiso frente a la implementación y mantenimiento del sistema dentro de Aduanar recae principalmente en el más alto nivel de la gerencia o representante legal, inicialmente la Dra. Liliana Burbano y en la actualidad el Dr. Javier Patiño villa quien es el encargado de asignar los recursos necesarios para garantizar el mantenimiento y la continuidad de la certificación.

Se destaca dentro de este estándar que el personal de la empresa además de estar comprometido a cumplir con las funciones correspondientes a su cargo,

dentro de su contrato laboral está incluido el compromiso y las responsabilidades frente a la norma y estándares BASC.

- **Comunicaciones.** La Organización cuenta con un documento en el cual se especifica la jerarquía de comunicación que debe seguir el personal de Aduanar Ltda. en donde se destaca la participación y compromiso que se debe tener para el manejo de la información bajo criterios de control y seguridad.

- **Documentación del sistema.** La documentación es un componente muy importante dentro de cualquier sistema, Aduanar Ltda. se soporta en el manual de seguridad en el cual se encuentran plasmados todos los elementos correspondientes a la norma y estándares BASC. Este documento abarca los procedimientos, instructivos y demás bases para la implementación y mantenimiento del sistema SGCS el cual ha sido diseñado exclusivamente para la organización de acuerdo a sus características.

- **Control de los documentos.** Todos los documentos que se elaboren dentro del sistema BASC deben ser controlados, de acuerdo a como lo indica la norma, además debe cumplir con las características de ser legible, identificable y ser conservada de manera ordenada para que sea accesible a las partes interesadas. Aduanar cumple con estas características además de contar con un listado maestro de documentos el cual abarca todos los documentos generados para el SGCS, el Coordinador BASC es quien se mantiene al frente de estos documentos y se encarga de mantener las versiones actualizadas de cada uno de los documentos, y de retirar oportunamente las versiones obsoletas.

- **Control operacional.** El sistema de gestión de control y seguridad en Aduanar integra todas las actividades de la empresa, adicionalmente se apoya en un manual de procesos y procedimientos donde se encuentra claramente definido los responsables y las responsabilidades frente a cada actividad y frente al cumplimiento de los estándares BASC, el coordinador BASC es quién vigila este cumplimiento.

- **Preparación y respuesta a eventos críticos.** Una emergencia puede ocurrir en cualquier empresa no solamente en aquellas que realizan actividades riesgosas sino también en cualquier tipo de organización que realice cualesquier actividad por lo tanto es importante y necesario contar con procedimientos que le permitan dar respuesta frente a situaciones críticas con el propósito de eliminar o disminuir sus efectos, dentro de aduanar existe una evaluación de riesgos en cuanto a personal, instalaciones, y operaciones donde están identificadas las probabilidades, ocurrencia, impacto y las consecuencias en caso de presentarse cualquier evento y también cuenta con un plan de contingencia con el cual pretende proporcionar a los funcionarios una actitud de autoprotección, esto con el fin de dar una respuesta eficaz a una emergencia.

Verificación, acción correctiva y/ o preventiva

- **Monitoreo y medición.** Se evidencia dentro de Aduanar Ltda. Un procedimiento para la medición y el desempeño del sistema de gestión en control y seguridad a través de las auditorías tanto internas como externas, estas permiten medir cualitativamente el nivel de cumplimiento y la conformidad con la norma y los estándares sin embargo no existe una medición cuantitativa permanente es decir no existe una referencia histórica de desempeño que midan el avance o progreso porcentual desde que se implementó el sistema en el 2006 hasta el 2011.
- **Acción correctiva.** El resultado de las auditorías demuestran las fortalezas que tiene la empresa frente al sistema y las falencias sobre las cuales se deben realizar acciones correctivas y/o preventivas aduanar mantiene un proceso de seguimiento para este tipo de acciones que apuntan al mejoramiento u optimización sin embargo no siempre son tenidas en cuenta, es decir las NO conformidades detectadas después de una auditoría son registradas por el auditor responsable, se identifican las causas, y se plantean las acciones y el personal para corregirla, tal como lo establece la norma sin embargo algunas de ellas no son cerradas eficazmente lo que se convierte en una debilidad frente al sistema.
- **Registros.** La organización lleva registros de todo lo concerniente al Sistema de gestión en control y seguridad, en documentos que son legibles e identificables y se encuentran archivados dentro de las instalaciones de la empresa.
- **Auditoría.** Los procesos de auditorías interna y externa son herramientas que permiten evaluar y obtener evidencia objetiva del nivel del cumplimiento con los requisitos preestablecidos dado que las auditorías verifican la eficacia y eficiencia de la organización. Los procesos de auditorías dentro de Aduanar están debidamente documentados, las auditorías internas son efectuadas por las personas que forman parte de la empresa y que han sido capacitadas con respecto a la norma y estándares, sin embargo la ing. Diana Gómez y la Dra. Liliana Burbano, no han sido capacitadas con la actual norma, las auditorías externas las realiza directamente la persona delgada por BASC en su capítulo regional. Se destaca que los resultados de las auditorías han sido favorables para cada año puesto que Aduanar siempre ha alcanzado la re-certificación.
- **Revisión por parte de la gerencia.** La alta gerencia de Aduanar Ltda. establece y describe el procedimiento adecuado para la revisión del Sistema de Gestión en Control y Seguridad (S.G.C.S) a través de un documento sin embargo en el proceso de revisión no se evidencia el desempeño individual y global del sistema, la identificación de los factores internos y externos que afectan el SGCS, la identificación de las acciones que se deben emprender para remediar cualquier

deficiencia es decir carece de una recopilación de información necesaria que permita realizar una evaluación integral del sistema

- **Mejora Continua.** La mejora continua del SGCS en Aduanar se ve reflejada en sus evaluaciones de riesgo, auditorías internas, auditorías externas de certificación, acciones preventivas y/o correctivas, revisiones de la alta gerencia, en el cumplimiento de sus objetivos y política de seguridad sin embargo es importante determinar las actividades específicas de mejora, que puedan ser analizadas y sometidas a una evaluación y medición para que se cumpla con el propósito de la mejora continua tal como lo establece la norma.

10.4.2 Estándares internacionales basc - versión 3

Parte A

- **Requisitos de los asociados de negocios.** Se evidencian instructivos de selección de clientes y selección de proveedores donde se puede verificar antecedentes, referencias y control sobre los posibles riesgos y peligros que se puedan presentar, sin embargo dentro del procedimiento se evidencia que no hay un cumplimiento en cuanto a las visitas programadas tanto a clientes como a proveedores y no se encuentra actualización de documentos.

Adicionalmente cumpliendo con la norma para los asociados de negocio se han establecido acuerdos de responsabilidad, compromisos y oportunidades de educación con el fin de involucrarlos con la norma y contribuir en las adecuadas prácticas del comercio internacional se evidencian comunicados para empresas de transporte y almacenadoras sin embargo falta ampliar el alcance a empresas exportadores a importadores.

- **Sellos requeridos en los contenedores y trailers.** Se evidencian comunicados enviados a los proveedores con respecto a la importancia de tener procedimientos de seguridad en la cadena de suministro con respecto al sellado de trailers y contenedores conforme a la norma ISO 17712, reconocimiento y reporte a la autoridad correspondiente respecto de los sellos comprometidos, seguridad en el lugar de cargue, Este comunicado fue dirigido para empresas de transporte y almacenadoras pero debe ampliarse también a empresas importadoras y exportadoras.

- **Controles de acceso físico.** Se cumple con el requisito, Aduanar dispone de un procedimiento para el control de acceso a empleados y contratistas, aunque se debe actualizar formatos, cada funcionario cuentan con su carnet y el debido registro a su ingreso y salida, así mismo se lleva un registro de las personas que ingresan a las instalaciones, donde estuvieron, a quien visitaron, a qué hora

ingresaron y salieron de las mismas. Se lleva actas de entrega y devolución de carnés.

Se evidencia procedimiento y sensibilización a funcionaria encargada de recibir los paquetes, existe también un procedimiento para identificar, enfrentar y dirigirse a personas no autorizadas o no identificadas.

- **Seguridad del personal.** Existen procedimientos documentados para la selección y contratación del personal, pero es importante la verificación permanente de sus antecedentes.

Adicionalmente en el manual de empleados se especifican todos los lineamientos bajo los cuales deben regirse los funcionarios desde el momento de la vinculación con la empresa, sus responsabilidades hasta la terminación del contrato. Actualmente se deben actualizar formatos y hojas de vida de nuevos y antiguos empleados.

- **Seguridad de procesos.** Aduanar verifica la consistencia de la información en los documentos de la transacción con los documentos soporte que envía el cliente para realizar el trámite, hay una verificación de la documentación que este completa y clara, de la misma manera existe un procedimiento para el reporte de faltantes o sobrantes de mercancía, a través de un documento "Acta de reconocimiento de mercancías" donde reportan todas las novedades encontradas, para el monitoreo de la carga en el tiempo de tránsito se hace en el formato FO-IM-01, donde la mercancía es revisada tan pronto llega a la almacenadora, todas las discrepancias son investigadas y reportadas de manera inmediata al importador y exportador información que también puede rectificarse en el manifiesto de carga. Se cumple totalmente con el requisito.

- **Seguridad física.** Las instalaciones de Aduanar Ltda. cuenta con puertas de entrada y/o salida que son atendidas y supervisadas para el ingreso del personal que permiten un acceso restringido, la cantidad de puertas están reducidas al mínimo y se debe hacer una inspección mensual mediante formato FO-EV-01, Esta inspección se la debe realizar mensualmente el responsable de seguridad o la persona delegada quien debe tener en cuenta todos los puntos establecidos en la Evaluación de Seguridad (FO-ES-01) con el fin de dejar constancia del estado de las instalaciones, equipos y demás para su mantenimiento y mejoramiento en el caso de que existan fallas, actualmente se presenta una debilidad frente a este aspecto.

Se tiene en cuenta que la oficina administrativa de Aduanar Ltda. se encuentra en el 4to piso de un edificio y se realizan las reparaciones periódicas que permiten la conservación de su estructura, adicionalmente por seguridad el edificio cuenta con

un sistema de alarma, un horario de acceso limitado y con un control de entrega para llaves.

- **Seguridad de la tecnología de informática.** Con el fin de tener control en el manejo del computador y el software asignado a los empleados para que lleven a cabo sus funciones Aduanar Ltda. cuenta con políticas de manejo del computador donde se establecen parámetros de trabajo que se deben cumplir. Sin embargo hay una falencia para el cumplimiento de este requisito debido a que en cuanto a la protección con contraseña, los funcionarios crean contraseñas individuales, el cambio se lo hace de manera individual, por lo tanto no se evidencia registros. En cuanto a la protección a los Sistemas y Datos (anti-virus y anti-spy) no se realizan actualizaciones permanentes que mantengan los computadores libres de riesgos por contaminación de virus informáticos o filtración a la información.

- **Capacitación en seguridad y concientización sobre amenazas.** Se evidencian registros de capacitación para los asociados de negocios en materia de Sensibilización BASC, Estándares Internacionales, Seguridad en los procesos, se encuentran evidencias de capacitación a los empleados en cuanto a nueva tecnología, seguridad de información en la red, como detectar una carta o paquetes sospechosos, terrorismo, cartilla de seguridad, manejo de contenedores, seguridad en Internet, sensibilizaciones que se hacen de manera periódica en la empresa y permiten cumplir eficientemente con este requisito.

10.4.3 Parte “B” estándares adicionales a los requisitos mínimos de C-TPAT

- **Estudio Legal.** Hay conformidad con el requisito, Aduanar está legalmente constituida cumpliendo con los requisitos exigidos para su funcionamiento.

- **Sistema de Gestión.** Aduanar realiza diagnósticos anuales que le permiten verificar el estado de cumplimiento con la norma y estándares del sistema de seguridad, se encuentran evidencias cualitativas sin embargo no se encuentran evidencias cuantitativas consecutivas desde que la organización obtuvo su certificación en el año 2006 hasta la actualidad lo que imposibilita la medición del avance durante cada año.

La empresa cuenta con una política de seguridad, la cual esta publicada y difundida en toda la empresa y es la guía para el desarrollo de sus actividades, adicionalmente se respaldan con objetivos en materia de seguridad que permiten cumplir con esta política.

Existe un manual de funciones donde se encuentran documentadas las responsabilidades de cada cargo pero no se evidencia de forma explícita el encargado de la seguridad, ni sus labores.

La alta dirección realiza revisiones periódicas para verificar el cumplimiento del sistema aunque no es un examen minucioso.

La organización cuenta con un representante de la dirección que está claramente identificado que permite asegurar y dar cumplimiento al sistema BASC.

Se cuenta con un manual de seguridad que describe claramente el proceso que se debe seguir para cumplir con los requisitos establecidos por la norma y estándares.

Existe un procedimiento para efectuar las auditorias, se encuentra evidencia de las auditorias sin embargo no se evidencia la realización de las acciones correctivas correspondientes a través de un plan de acción eficaz, pues siempre se propone un plan de acción en donde se identifica actividades, tiempos, recursos y responsables sin embargo no se ha desarrollado conforme a lo programado, adicionalmente no ha habido un control y un seguimiento permanente que garantice el cumplimiento eficaz de cada estándar conduciendo a la empresa a prepararse para la certificación con un par de meses de anticipación. Es decir se lleva a cabo una administración re-activa a la certificación obligando a los empleados a aumentar sus labores pues adicionalmente al cumplimiento de sus funciones deben cumplir con las actividades para Basc generando malestar y falta de ánimo. El escaso tiempo imposibilita cumplir adecuadamente con los requisitos que exige la norma

La organización cuenta con dos auditores internos que han sido capacitados con respecto a la norma y estándares versión 2-2005, pero no han recibido actualización de la actual versión 3-2008.

Aduanar utiliza la metodología del mapa de procesos y su caracterización, es decir cada proceso cuenta con su respectiva caracterización donde se identifican entradas, salidas, indicadores de medición, requisitos por cumplir, documentos a utilizar y responsables del proceso.

Todas las acciones correctivas y/o preventivas son documentadas en el informe y seguimiento de acciones correctivas y preventivas. Las acciones que se generan por iniciativa propia y que apuntan al mejoramiento u optimización de un procedimiento se registran en el informe de acciones correctivas y preventivas.

• **Administración y selección de Personal propio, subcontratado y-o suministrado.** Aduanar cuenta con un manual de empleados donde se establecen los lineamientos generales para realizar el proceso de atracción, adquisición y contratación de los recursos humanos adecuados, para realizar de manera eficiente, las actividades y labores de Agencia de Aduanar Ltda., y cumple con el requisito en cuanto a las visitas domiciliarias de los empleados teniendo en cuenta

que todo el personal ocupa posiciones críticas, e existen registros de afiliación de todo el personal, se realizan las respectivas pruebas de alcohol y drogas aleatoriamente, sin embargo es débil la sensibilización a los empleados de forma mensual, el soporte de la socialización es la lista de asistencia, En el formato FO-DP-02 se registra la información del personal con las huellas digitales y su fotografía actualizada. Es necesario verificar si actualmente se cumple con este requisito.

- **Sistema de Seguridad.** Aduanar cuenta con un responsable de seguridad, se evidencia el nombramiento del Dr. Javier Patiño villa quien asume la responsabilidad y compromiso frente a la implementación y mantenimiento del sistema BASC.

Se cuenta con un plano de la ubicación de las áreas más sensibles de la instalación el edificio donde se encuentran las instalaciones de AGENCIA DE ADUANAS ADUANAR LTDA es en un 4to piso y cuenta con un sistema de seguridad contratado con la empresa "Seguridad del Sur", adicionalmente se ha implementado: sistema de alarma, detector de humo, sensores de movimiento y botón de pánico en recepción para lo cual hay una acción de respuesta las 24 horas del día por parte de seguridad del sur.

La Gerencia ha establecido alianzas de seguridad con algunas instituciones con el fin de garantizar un servicio confiable y seguro. Además estas alianzas serán de ayuda en el evento que se presente alguna actividad irregular que afecte el prestigio de la empresa o su proceso operativo. Los contactos son la DIAN Ipiales, la policía, el Grupo Cabal, Sajín, Gaula policía, además la empresa dispone de sistema adecuados que le permiten la comunicación a través de diferentes medios como internet, celular y líneas fijas.

La empresa cuenta con un plan de evacuación y dispositivos de alerta en caso de ser requerido, asimismo se cuenta con un plan de contingencia.

Se evidencian registros de simulacros realizados, sin embargo no se han realizado de forma consecutiva.

- **Control de documentos y de información.** La metodología de Aduanar para el manejo de documentos y de información se basa en la revisión, aprobación y actualización de los documentos del sistema de gestión en control y seguridad, toda la documentación del Sistema es legible, identificable y conservada en forma ordenada para que pueda analizarse por las partes interesadas. Para el control de los documentos aprobado se utiliza el listado maestro de documentos que contiene toda la información de todos los documentos de Sistema de Gestión en Control y Seguridad. El Coordinador BASC mantiene las versiones actualizadas de cada uno de los documentos, retira oportunamente las versiones obsoletas. El

jefe de dependencia asegura el estado de los documentos del Sistema de Gestión en Control y Seguridad que se encuentran impresos como copias controladas evitando el daño o deterioro por condiciones del medio en el sitio de archivo, de la misma manera toda la documentación correspondiente a la empresa se encuentra organizada y archivada adecuadamente.

Cada proceso es autorizado de acuerdo a la política de firmas y sellos establecido por la empresa.

De la misma manera la empresa cuenta con políticas y exigencias en materia de protección a la propiedad intelectual.

En cuanto al respaldo de la información sensible de aduanar, se evidencia Back UPS realizados por la empresa sin embargo no son realizados de forma consecutiva.

Tabla 4. Listado de fortalezas

Fortalezas	
1	Cultura de seguridad empresarial.
2	Buena imagen frente a sus clientes.
3	Política y objetivos de seguridad
4	El SGCS claramente documentado y elaborado
5	Gestión de riesgos basado en la norma NTC 5254.
6	Cumplimiento de requisitos legales
7	Recursos de la empresa contribuyen al mantenimiento del sistema
8	Compromiso gerencial
9	Participación de todo el personal en el SGCS.
10	las Auditorías internas y externas brindan evidencias objetivas
11	Sistema de seguridad para los asociados de negocios
12	Sistema de seguridad para empleados
13	sistema de seguridad física
14	Control de documentos y manejo de la información
15	Acuerdos de seguridad con los asociados de negocio
16	Acuerdos de seguridad con autoridades locales
17	Plan de evacuación, plan de contingencia

Fuente. Esta investigación

Tabla 5. Listado de debilidades

	Debilidades
1	La medición del SGCS en forma cuantitativa no ha sido consecutiva
2	Carencia de un monitoreo permanente en la gestión de riesgos
3	manejo inadecuado para el cierre de las no conformidades
4	Deficiente revisión anual por parte de la gerencia
5	deficiencias en el seguimiento al proceso para asociados de negocios
6	Carencia de personal capacitado en el manejo de la seguridad en la tecnología informática.
7	Audidores no capacitados con la norma y estándares vigentes
8	Carencia de simulacros consecutivos
9	Irregularidades en el proceso de respaldo de la información
10	Ineficiente cumplimiento del plan de acción para el tratamiento de no conformidades o acciones correctivas para el mantenimiento del sistema
11	Administración re-activa a la certificación.
12	Sobre carga de trabajo en los empleados
12	Desánimo y falta de compromiso en los empleados.
13	Cumplimiento ineficaz frente algunos estándares.

Fuente. Esta investigación

10.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite conocer el entorno que rodea a la organización y que no está bajo su control pero que de alguna manera puede influir en el cumplimiento de los estándares y el mantenimiento del sistema de calidad y seguridad basic, este análisis permite detectar oportunidades y amenazas, de manera que puedan ser aprovechadas las oportunidades, y ser contrarrestadas las amenazas o reducir sus consecuencias. Entre estos aspectos se incluyen: legislación aduanera, gubernamental, Asociados de negocios (clientes y proveedores), conflicto social y tecnología informática,

- **Legislación Aduanera y Gubernamental.** En Colombia el Gobierno Nacional tiene la facultad de establecer políticas que regulen e impulsan los procesos de comercio exterior, para ello ha creado entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) que le permitan controlar, agilizar y facilitar las operaciones logísticas de importación y exportación.

Las Agencias de Aduana al constituirse como personas jurídicas con objeto social de intermediación aduanera, para su funcionamiento requieren de la autorización de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

En el decreto 2685 del 28 de Diciembre se encuentra consignada toda la legislación aplicable a las actividades de comercio exterior por lo tanto las Agencias de aduana para ejercer su actividad y cumplir con su objetivo deben registrarse bajo este decreto, adicionalmente este decreto ha sido modificado por el decreto 2883 de 2008 en donde además de establecer las responsabilidades para las agencias de aduana, se especifican los requisitos que se deben cumplir para ejercer su actividad.

De la misma manera las empresas también deben ajustarse a los requisitos que un establecimiento debe cumplir para ejercer su actividad comercial a nivel sectorial.

Por lo tanto se infiere que la legislación Aduanera y Gubernamental es quien regula a las organizaciones y frente a esto es muy poco lo que la alta dirección puede hacer puesto que sus disposiciones son controladas bajo una ley o un reglamento establecido.

- **Asociados de negocios.** Basc incluye el término “asociados de negocios” a todas las empresas que están vinculadas a la organización es decir clientes y proveedores los cuales forman parte de la cadena logística del comercio internacional, Aduanar a pesar de que cuenta con procedimientos escritos y definidos sobre el tipo de relación que mantiene con cada asociado se considera como un factor externo y sobre el cual no se tiene control.

- **Clientes.** Son todas las empresas Importadoras y exportadoras a las cuales Aduanar Ltda. presta sus servicios de agenciamiento aduanero y de las cuales no todas cuentan con la certificación BASC.

- **Proveedores.** Son todas las empresas con las cuales Aduanar Ltda. ha celebrado contratos y que contribuyen a complementar su servicio, en actualidad trabaja de la mano con empresas reconocidas en la prestación del servicio de Almacenamiento y transporte entre ellas se encuentran Bodegas Asociadas, al día logística y transorienta.

Aduanar Ltda. En su portafolio de servicios ofrece un servicio completo para que el cliente pueda elegir de acuerdo a sus necesidades y condiciones de la mercancía, se tiene en cuenta que no todos los proveedores cuentan con la certificación.

- **Entorno Social.** Nariño se encuentra en una zona fronteriza, en el paso más importante hacia el Ecuador por el puente internacional de Remachada, razón por

la cual es un departamento que maneja un elevado comercio terrestre, sin embargo esta ubicación atrae a los diferentes actores ilegales para que actúen y desarrollen sus actividades ilícitas. "Nariño por su ubicación geográfica se convierte en una zona estratégica para los diferentes actores armados, su salida al pacífico y la línea de frontera hacen de este un corredor para el tráfico de drogas y armas, economía ilegal que en buena parte financia la guerra interna que vive Colombia"⁸⁴. El gobierno nacional y el gobierno local busca una adecuada respuesta a este conflicto y trata de remediar algunos de sus efectos sin embargo no hay solución radical frente a esta problemática.

La presencia de actores armados y delincuencia común que envuelve a todo el territorio nacional incluyendo al departamento de Nariño afecta de manera considerable a la población civil e imposibilita una estabilidad económica.

- **Tecnología Informática.** La tecnología se ha convertido en el principal elemento y recurso que le ha permitido a las empresas aumentar la velocidad, eficiencia y calidad del servicio que presta con el fin de satisfacer positivamente las exigentes necesidades del consumidor. Si una empresa quiere mantenerse en el mercado y ser altamente competitiva es importante que este a la vanguardia de los avances tecnológicos para que pueda sacarle el mayor provecho a las oportunidades que se generan.

"Los progresos mundiales de las computadoras, el creciente aumento de las capacidades de almacenamiento y procesamiento, ejemplifican el desarrollo actual definido a menudo como la "era de la información". Esta marcha de las aplicaciones de la informática no sólo tiene un lado ventajoso sino que plantea también problemas de significativa importancia para el funcionamiento y la seguridad de los sistemas informáticos en los negocios, la administración, la defensa y la sociedad.

Debido a esta vinculación, el aumento del nivel de los delitos relacionados con los sistemas informáticos registrados en la última década, representa una amenaza para la economía de un país y también para la sociedad en su conjunto.

La manipulación fraudulenta de los ordenadores con ánimo de lucro, la destrucción de programas o datos, el acceso y la utilización indebida de la información que puede afectar la esfera de la privacidad, son algunos de los procedimientos relacionados con el procesamiento electrónico de datos mediante

⁸⁴ PRADA PARDO, Gladys, Consultoría para los derechos humanos y el desplazamiento forzado, Contexto de Conflicto armado, Bogotá, Mayo 2006, 31p.

los cuales es posible obtener grandes beneficios económicos o causar importantes daños materiales o morales”⁸⁵.

Aduanar Ltda. cuenta con sistemas de computación y tecnología de informática para el manejo de la información en el desarrollo de su actividad, para ello se apoya en políticas de manejo del computador y tiene en cuenta los parámetros de trabajo establecidos, siendo consciente de que los sistemas informáticos y tecnológicos son muy vulnerables a los delitos, sabotajes y fraudes.

La delincuencia en este campo informático puede sabotear las computadoras manipular los datos o las operaciones ya sea directamente o a través de los llamados virus que pueden paralizar los sistemas o borrar del disco duro y que se propagan a través de las redes.

El aumento de los delitos informáticos han provocado que la sociedad tenga una gran desconfianza en la utilización de las tecnologías de información esta actitud puede obstaculizar en cierta medida el desarrollo de ciertas formas de hacer negocios electrónicos.

Las autoridades de todo el mundo han manifestado la gravedad del problema y destacan la importancia de una cooperación mundial para luchar contra este tipo de delitos.

Tabla 6. Listado de Amenazas

AMENAZAS	
1	Legislación susceptible de modificaciones
2	Asociados de negocios no están certificados con BASC
3	Las empresas legales pueden verse afectadas por conspiraciones ilícitas.
4	Presencia de grupos armados y delincuencia común
5	sistemas informáticos vulnerables de contaminación

Fuente. Esta investigación

⁸⁵LORENO, Patricia, DELITOS INFORMÁTICOS Conceptualización y generalidades, Bogotá, Mayo 2006, 11p.

Tabla 7. Listado de oportunidades

Oportunidades	
1	Reconocimiento internacional
2	Asociados de negocios no BASC son receptivos a la sensibilización
3	Asociados de negocios están en proceso de certificación BASC
4	Oportunidad de contactar clientes y/o proveedores
5	Facilitación del comercio internacional
6	Disponibilidad de auditores calificados
7	Credibilidad de las autoridades nacionales e internacionales
8	Acceso a capacitaciones e información.

Fuente. Esta investigación

10.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades que influyen en el mantenimiento y la re-certificación anual de Basc, se analizan cada una de ellas asignándole un peso y una calificación para obtener un peso ponderado y así determinar si la empresa es fuerte o débil a nivel interno, los resultados se sintetizan en la siguiente matriz.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Cultura de seguridad empresarial.	0,04	4,00	0,16
política y objetivos de seguridad	0,05	4,00	0,20
Compromiso gerencial	0,05	4,00	0,20
SGCS claramente documentado y Diseñado	0,10	4,00	0,40
Gestión de riesgos basado en la norma NTC 5254.	0,04	4,00	0,16
cumplimiento de requisitos legales	0,03	4,00	0,12
Recursos de la empresa contribuyen al mantenimiento del sistema	0,09	4,00	0,36
Participación de todo el personal con el SGCS.	0,05	4,00	0,20
Acuerdos de seguridad con los asociados de negocio	0,02	3,00	0,06
Estudio de seguridad para los asociados de negocios	0,02	3,00	0,06
DEBILIDADES			0,00
La medición del SGCS en forma cuantitativa no ha sido consecutiva	0,02	2,00	0,04
Carencia de un monitoreo permanente en la gestión de riesgos	0,03	2,00	0,06
manejo inadecuado para el cierre de las no conformidades	0,05	1,00	0,05
Carencia de personal capacitado en el manejo de la seguridad en la tecnología informática.	0,05	1,00	0,05
Deficiente revisión anual por parte de la gerencia	0,03	2,00	0,06
Audidores no capacitados con la norma y estándares vigentes	0,05	1,00	0,05
Ineficiente cumplimiento del plan de acción para el tratamiento de no conformidades o acciones correctivas para el mantenimiento del sistema	0,06	1,00	0,06
Administración re-activa a la certificación.	0,06	1,00	0,06
Sobre carga de trabajo en los empleados	0,05	2,00	0,10
Desánimo y falta de compromiso en los empleados.	0,05	2,00	0,10
Cumplimiento ineficaz frente algunos estándares.	0,06	1,00	0,06
TOTAL	1,00		2,55

Fuente. Esta Investigación

El resultado de la matriz MEFI de 2.55 para Aduanar Ltda. permitiendo evidenciar que la empresa se encuentra en el promedio, es decir que a pesar de que cuenta con ciertas fortalezas en su estructura interna con respecto al proceso de planificación, desarrollo, implementación y certificación del SGCS BASC también se evidencian debilidades que pueden incidir drásticamente sobre su buen desempeño, por tanto es indispensable tenerlas en cuenta para corregirlas para que la empresa sea sólidamente fuerte a nivel interno.

Esta matriz permitirá la formulación de estrategia que conduzca a la utilización adecuada de las fortalezas y del mismo modo la conversión de las actuales debilidades en fortalezas, requisito obligatorio para garantizar el mantenimiento y el mejoramiento continuo del SGCS Basc.

10.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFE)

Las Oportunidades y amenazas que influyen en el mantenimiento y la re-certificación anual de Basc, se analizan en la siguiente matriz donde es asignado un peso y una calificación para obtener un peso ponderado que permite identificar si las fuerzas positivas del entorno son superiores o si por el contrario predominan las fuerzas negativas, sus resultados se sintetizan en la siguiente matriz.

Tabla 9. Matriz de evaluación de variables externas MEFE

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Reconocimiento internacional	0,08	4,00	0,32
Asociados de negocios no BASC son receptivos a la sensibilización	0,04	3,00	0,12
Asociados de negocios están en proceso de certificación BASC	0,04	3,00	0,12
Oportunidad de contactar clientes y/o proveedores	0,10	4,00	0,40
Facilitación del comercio internacional	0,10	4,00	0,40
Disponibilidad de auditores calificados	0,10	4,00	0,40
Credibilidad de las autoridades nacionales e internacionales	0,08	4,00	0,32
Acceso a capacitaciones e información.	0,08	3,00	0,24
AMENAZAS			
Legislación susceptible de modificaciones	0,07	1,00	0,07
Asociados de negocios no están certificados con BASC	0,05	2,00	0,10
Las empresas legales pueden verse afectadas por conspiraciones ilícitas	0,08	1,00	0,08
Presencia de grupos armados y delincuencia común	0,09	1,00	0,09
sistemas informáticos vulnerables de contaminación	0,09	1,00	0,09
TOTAL	1,00		2,75

Fuente. Esta Investigación

El resultado de la matriz MEFE para Aduanar está por encima del promedio ponderado de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable ya que predominan las oportunidades para la empresa al contar con la certificación BASC pues se tiene reconocimiento internacional, posibilidad de contactar clientes y/o proveedores, Acceso a capacitaciones e información , contar con la credibilidad de las autoridades nacionales e internacionales, oportunidades que facilitan las actividades de comercio internacional y que deben ser aprovechadas para contrarrestar las amenazas o disminuir en gran medida sus efectos negativos pues las amenazas son latentes e inciden en el desarrollo normal de la organización. Esta matriz permitirá la formulación de estrategias que conduzcan al aprovechamiento eficaz de las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas y de esta forma dar continuidad al SGCS Basc.

10.7.1 Matriz de amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA)

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento que permite desarrollar 4 tipos de estrategias

- Estrategias de fuerzas y debilidades,
- Estrategias de debilidades y oportunidades,
- Estrategias de fuerzas y amenazas,
- Estrategias de debilidades y amenazas.

10.7.1.1 Combinación de estrategias

Tabla 10. Generación de estrategias FO

Combinación	Estrategia
(F1,F2,F3,F7,F14, O1,O4)	Fortalecer y reestructurar estrategias para atraer nuevos clientes (certificados y No certificados.)
(F11, F17, O2,O3)	Fortalecimiento y Mantenimiento de los procesos y Acuerdos de seguridad con los Asociados de Negocios NO BASC
(F1 A F19 , O5,O7)	Optimización de los procesos y operaciones dentro de la cadena logística.
(F10,F19,O6)	Realización de auditorías internas eficientes que permita una evaluación cualitativa y cuantitativa sobre el nivel de conformidad con el SGCS Basc.
(F1,F3,F9,F19,O8)	incrementar el número de capacitaciones a los empleados en diferentes temas de control y seguridad apoyándose en el material que ofrece directamente BASC

Fuente. Esta investigación

Tabla 11. Generación De Estrategias FA

Combinación	Estrategia
(F6,F7,F19,A1)	utilizar los recursos con los que cuenta la empresa para mantenerse actualizada y preparada para cumplir con la legislación aduanera y gubernamental
(F1 A F19, A3)	Optimización de los programas de sensibilización en materia de control y seguridad para empleados, Asociados de negocios y seguridad en instalaciones)
(F1,F3,F4,F5,F9,F12, F13,F15,F17,F19,A4)	Disminuir los riesgos informáticos por contaminación o filtración de información a través de la contratación de personal técnico o profesional en sistemas informáticos.
(F9,F14,A5)	Optimización de las Capacitaciones para el manejo seguro en sistemas informáticos.

Fuente. Esta investigación

Tabla 12. Generación de estrategias DO

Combinación	Estrategia
(D1 A D10,O1)	Consolidar un plan de acción eficiente que permita darle un mejor tratamiento a las falencias o no conformidades que afectan el SGCS con el propósito de cumplir más eficientemente con la norma y estándares vigentes.
(D5, O2,O3)	Optimizar el seguimiento a los asociados de negocios NO BASC.
(D1 A D10, O4)	Incrementar el número de auditorías con la participación de auditores externos (BASC) que permita una evaluación minuciosa de la empresa y se pueda determinar objetivamente su conformidad con la norma y estándares.
(D3,D7,D10,O8)	Aprovechar los recursos (Auditorias y capacitaciones) que Brinda Basc para el mantenimiento y mejoramiento del sistema dentro de la organización.
(D5,O1,O8)	Fortalecimiento de la participación activa y el compromiso de la alta dirección para mantener el sistema de Gestión de calidad.
(D11, D12, O6, O8)	Apoyarse en el material y la información que brinda Basc para re-estructurar y mejorar los planes de acción para el tratamiento adecuado de las no conformidades teniendo en cuenta los recursos disponibles de la empresa y sobre el cual se establezca un sistema de control, seguimiento y evaluación.
(D13, D14, O8)	Programar un sistema de incentivos, sensibilizaciones, motivaciones y sanciones para los empleados.

Fuente. Esta investigación

Tabla 13. Generación de estrategias DA

COMBINACION	ESTRATEGIA
(D1 A D10 ,A1 A5)	Destinar Recursos con los que cuenta la organización para que se puedan llevar procesos de control vigilancia y mantenimiento del SGCS.
(D5,A2,A3)	Promover y motivar a los asociados de negocios a través de diferentes medios la importancia de certificarse con BASC teniendo como referencia que cada vez son mayores y complejas las amenazas a la cadena logística del comercio internacional.
(D2,A4,A5)	Fortalecimiento y apoyo en el sistema de Gestión de Riesgos
(D1 A D10, 1A A5)	Analizar y evaluar las falencias del sistema valiéndose de los resultados de las auditorías tanto internas como externas para apoyar y reestructurar los procesos del SGCS

Fuente. Esta investigación

Una vez identificadas las variables internas y las variables externas, se realiza la matriz DOFA, la cual nos permite realizar combinaciones para obtener como resultado estrategias claves para desarrollar en Aduanar Ltda.

Para lo cual se tuvo en cuenta la participación de 4 personas que calificaron las estrategias de acuerdo a su criterio, para finalmente integrar esta información y determinar cuáles son las estrategias más relevantes.

CALIFICADOR 1 subgerente Aduanar Ltda.

CALIFICADOR 2 coordinador BASC

CALIFICADOR 3 asistente exportaciones

CALIFICADOR 4 pasante

Las calificaciones se hicieron de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la peor calificación como se muestra a continuación:

10.4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Tabla 14. Estrategias propuestas

		Calificación de 1 a 5 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor calificación)				
Núm.	Estrategias FO	Calificador 1	Calificador 2	Calificador 3	Calificador 4	Promedio
1	Fortalecer y reestructurar estrategias para atraer nuevos clientes (certificados y No certificados.)	5	5	5	5	5
2	Fortalecimiento y Mantenimiento de los procesos y Acuerdos de seguridad con los Asociados de Negocios NO BASC	3	2	3	3	2,75
3	Optimización de los procesos y operaciones dentro de la cadena logística.	4	4	3	3	3,5
4	Realización de auditorías internas eficientes que permita una evaluación cualitativa y cuantitativa sobre el nivel de conformidad con el SGCS Basc.	4	5	4	3	4
5	incrementar el número de capacitaciones en diferentes temas de control y seguridad apoyándose en el material que ofrece directamente BASC	5	3	3	3	3,5
Núm.	Estrategias FA	Calificador 1	Calificador 2	Calificador 3	Calificador 4	Promedio
1	utilizar los recursos con los que cuenta la empresa para mantenerse actualizada y preparada para cumplir con la legislación aduanera y gubernamental	3	3	2	3	2,75
2	Optimización de los programas de sensibilización en materia de control y seguridad para empleados , Asociados de negocios y seguridad en instalaciones)	4	5	4	4	4,25
3	Disminuir los riesgos informáticos por contaminación o filtración de información a través de la contratación de personal técnico o profesional en sistemas informáticos.	5	4	4	4	4,25
4	Optimización de las Capacitaciones para el manejo seguro en sistemas informáticos.	1	2	2	2	1,75
NUMERO	ESTRATEGIAS DO	CALIFICADOR 1	CALIFICADOR 2	CALIFICADOR 3	CALIFICADOR 4	PROMEDIO

1	Consolidar un plan de acción eficiente que permita darle un mejor tratamiento a las falencias o no conformidades que afectan el SGCS con el propósito de cumplir más eficientemente con la norma y estándares vigentes.	5	5	4	5	4,75
2	Optimizar el seguimiento a los asociados de negocios NO BASC.	4	4	5	4	4,25
3	Incrementar el número de auditorías con la participación de auditores externos (BASC) que permita una evaluación minuciosa de la empresa y se pueda determinar objetivamente su conformidad con la norma y estándares.	3	3	3	3	3
4	Aprovechar los recursos (Auditorías y capacitaciones) que Brinda Basc para el mantenimiento y mejoramiento del sistema dentro de la organización.	5	5	4	3	4,25
5	Fortalecimiento de la participación activa y el compromiso de la alta dirección para mantener el sistema de Gestión de calidad.	5	4	4	4	4,25
NUMERO	ESTRATEGIAS DA	CALIFICADOR1	CALIFICADOR 2	CALIFICADOR3	CALIFICADOR4	PROMEDIO
1	Destinar Recursos con los que cuenta la organización para que se puedan llevar procesos de control vigilancia y mantenimiento del SGCS.	4	3	5	5	4,25
2	Promover y motivar a los asociados de negocios a través de diferentes medios la importancia de certificarse con BASC teniendo como referencia que cada vez son mayores y complejas las amenazas a la cadena logística del comercio internacional.	3	4	4	4	3,75
3	Fortalecimiento y apoyo en el sistema de Gestión de Riesgos	3	3	2	3	2,75
4	Analizar y evaluar las falencias del sistema valiéndose de los resultados de las auditorías tanto internas como externas para apoyar y reestructurar los procesos del SGCS	4	3	4	3	3,5

Fuente. Esta investigación

10.5. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Las estrategias seleccionadas posteriores a la elaboración del diagnóstico son las que obtuvieron el mayor puntaje en su calificación y son las siguientes:

- Fortalecer y reestructurar estrategias para atraer nuevos clientes (certificados y No certificados.)
- Realización de auditorías internas eficientes que permita una evaluación cualitativa y cuantitativa sobre el nivel de conformidad con el SGCS Basc.
- Consolidar un plan de acción eficiente que permita darle un mejor tratamiento a las falencias o no conformidades que afectan el SGCS con el propósito de cumplir más eficientemente con la norma y estándares vigentes.
- Fortalecimiento de la participación activa y el compromiso de la alta dirección para mantener el sistema de Gestión de calidad.
- Optimización de los programas de sensibilización en materia de control y seguridad para empleados , Asociados de negocios y seguridad en instalaciones)
- Disminuir los riesgos informáticos por contaminación o filtración de información a través de la contratación de personal técnico o profesional en sistemas informáticos.
- Optimizar el seguimiento a los asociados de negocios NO BASC.
- Aprovechar los recursos (Auditorías y capacitaciones) que Brinda Basc para el mantenimiento y mejoramiento del sistema dentro de la organización.
- Destinar Recursos con los que cuenta la organización para que se puedan llevar procesos de control vigilancia y mantenimiento del SGCS.

11. RE CERTIFICACIÓN DE LA EMPRESA ADUANAR LTDA. EN EL SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC

Aduanar ha conservado su certificación durante 7 años lo que le ha permitido contar con criterios mínimos de seguridad en el desarrollo de su actividad de agenciamiento aduanero, adicionalmente brindar confianza y reconocimiento frente a sus clientes y proveedores

Agregado al reconocimiento BASC destaca una serie de beneficios para las empresas certificadas:

- Prestigio al obtener membresía de World BASC Organization (WBO).
- Certificación de su Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS).
- Inclusión en la base de datos de empresas certificadas de WBO.
- Disponibilidad de equipos de auditores competentes para la implementación y auditorias del SGCS.
- Representatividad y facilitación de contactos ante las autoridades vinculadas al comercio exterior.
- Mayor confianza por parte de las autoridades.
- Disminución de costos y riesgos derivados del control a sus procesos.
- Transferencia de conocimiento y experiencia en Seguridad de la Cadena de Suministro.
- Facilitación de contactos en diferentes países a través de los capítulos BASC
- Cursos de capacitación y entrenamiento.
- Tarifas preferenciales para la participación en eventos de WBO.
- Información de interés relacionada con actividades de comercio internacional⁸⁶.

De esta manera las empresas que forman parte del comercio exterior que se certifican con BASC cuenta con el respaldo, la asesoría, la capacitación y el prestigio de formar parte de una de las organización más importante de certificación a nivel mundial.

Es así que si se tiene en cuenta los beneficios de la certificación y la disponibilidad de los recursos que posee Aduanar Ltda. es de gran importancia obtener la re-certificación anualmente, en el presente trabajo de pasantía como apoyo al SGCS se desarrollan actividades que contribuyan al mantenimiento y a la consecución de la próxima re certificación de la empresa para ello se lleva a cabo la “Revisión interna del Sistema de Gestión en Control y Seguridad” como una de las

⁸⁶ WORLD BASC ORGANIZATION, Biblioteca virtual, Beneficios, Disponible en: <http://www.wbasco.org/espanol/beneficios.htm>, (Citado el 6 de Junio de 2012)

actividades principales para analizar la conformidad con la norma y estándares vigentes, los resultados obtenidos permitirán:

- Identificación de Fortalezas, y NO conformidades.
- Identificación del nivel de cumplimiento con la norma y estándares a través de un análisis cualitativo y cuantitativo.
- Plan de acción para definir actividades que permitan tratar no conformidades.

11.1. INFORME REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD BASC

RAZON SOCIAL: ADUANAR LTDA.

Objetivo: Verificar el grado de conformidad que tiene Aduanar Ltda. frente a la Norma y Estándares BASC Versión 3-2008.

Alcance: Revisar el cumplimiento de los estándares para la empresa como Agente aduanal bajo los siguientes criterios: PARTE A: Requisitos de los Asociados de Negocios, Seguridad del Contenedor, Controles de Acceso Físico, Seguridad del Personal, Seguridad de Procesos, Seguridad Física, Seguridad de Tecnología Informática, Entrenamiento de seguridad y conciencia de amenazas. PARTE B: Estudio legal, Sistema de Gestión, Administración y selección de personal propio, subcontratado y/o suministrado, Sistema de Seguridad, Control de documentos y de información.

Metodología Utilizada: Entrevista con el personal (sub-gerente empresa), revisión de documentos y revisión física de las instalaciones. Ver Anexo K. Revisión del S.G.C.S BASC 2012

Hallazgos: Después de haber revisado el nivel de conformidad con cada uno de los estándares internacionales Basc - versión 3 se obtiene como resultado los siguientes hallazgos:

Parte A

1. Requisitos de los asociados de negocios. Fortaleza.

- Existe un proceso documentado para la selección de los asociados de negocios que permite la verificación de antecedentes, referencias y control sobre riesgos y peligros que se presenten.

No conformidades.

- Las Carpetas de proveedores y clientes están desactualizadas.
- No existe un registro sobre los asociados de negocios Basc y No Basc.
- No se han programado actividades para la sensibilización a los asociados de negocios.

2. Sellos Requeridos En Los Contenedores Y Tráiler.

Fortaleza.

- Existe un documento respecto al manejo de los sellos y ya se han enviado comunicados a los asociados de negocios correspondientes.

3. Controles de acceso físico

Fortaleza.

- Existe un proceso documentado para el control de acceso a empleados, contratistas, visitantes, monitoreo de entregas y enfrentamiento y retiro de personas no autorizadas.

No conformidad.

- Se deben actualizar formatos para el acceso de empleados actualizándolos con los nuevos empleados y la desvinculación de los antiguos.

4. Seguridad del personal

Fortaleza.

- Existe un proceso documentado para la selección y contratación del personal, se realiza la verificación como lo establece el procedimiento.

No conformidad:

- Aun no se ha realizado la respectiva actualización y verificación de la información contenida en la hoja de vida de los nuevos empleados.

5. Seguridad de procesos

Fortaleza.

- Los procesos están documentados y se cumplen criterios de control y seguridad que permitan garantizar la consistencia de la información

6. Seguridad física

Fortaleza.

- Existe un proceso documentado para el mantenimiento de la seguridad física en las instalaciones de las oficinas de la empresa.

No conformidad.

- No se ha realizado la respectiva inspección periódica de las puertas siguiendo el formato correspondiente.

7. Seguridad de la tecnología de informática

Fortalezas.

- Existen políticas para el manejo de computadores, cambio de contraseñas y realización de back ups

No conformidad.

- No se cuenta con un adecuado manejo para el uso de computadores de manera segura.

8. Capacitación en seguridad y concientización sobre amenazas

No conformidad:

No se han programado las respectivas capacitaciones al personal de aduanar sobre las amenazas y riesgos para el presente año.

Parte “B” Estándares Adicionales A Los Requisitos Mínimos De C-Tpat

1. Requisitos legales

Fortaleza:

- Estar constituida legalmente como agencia de aduanas nivel 2.

2. Sistema de gestión

Fortaleza:

- Se cuenta con un sistema documentado de gestión de seguridad. (manual de seguridad) que le permite a la empresa desarrollar sus actividades de acuerdo a la norma y estándares BASC.
- Compromiso gerencial para el mantenimiento SGCS
- Participación y compromiso de todo el personal con el SGCS.

No conformidades.

- No se ha programado la revisión por parte de La alta dirección para verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión BASC (de manera semestral como lo establece la norma)
- No se evidencia la realización de las acciones correctivas correspondientes a las no conformidades encontradas en la Auditorías realizadas.
- Hasta el momento no se han capacitado a los auditores con respecto a la norma y procedimientos BASC versión 3-2008.

3. Administración y selección de personal propio, subcontratado y-o suministrado

Fortaleza:

- Aduanar cuenta con un manual de empleados donde se establecen los lineamientos generales para la contratación de personal.

No conformidades:

- Se deben actualizar formatos para los nuevos empleados de Aduanar.(registro de información, visitas domiciliarias)
- Aun no se ha realizado la desvinculación de empleados antiguos tal como lo plantea el procedimiento.
- No se han programado las pruebas de alcohol y drogas aleatoriamente, para todo el personal incluyendo los nuevos empleados.
- No se han programado las respectivas capacitaciones al personal de aduanar sobre las amenazas y riesgos.

4. Sistema de seguridad

Fortaleza.

- Se cuenta con un sistema de seguridad de instalaciones, y se cuenta con un responsable de seguridad.
- La empresa cuenta un plan de evacuación y dispositivos de alerta en caso de ser requerido, asimismo se cuenta con un plan de contingencia.
- Se mantienen las alianzas de seguridad con algunas instituciones con el fin de garantizar un servicio confiable y seguro.

No conformidades:

- Existe un responsable de seguridad, sin embargo ya no se cuenta con el coordinador de seguridad BASC.
- No se han realizado los respectivos simulacros y activaciones de alarma para comprobar su buen funcionamiento.

5. No aplica

6. No aplica

7. Control de documentos y de información

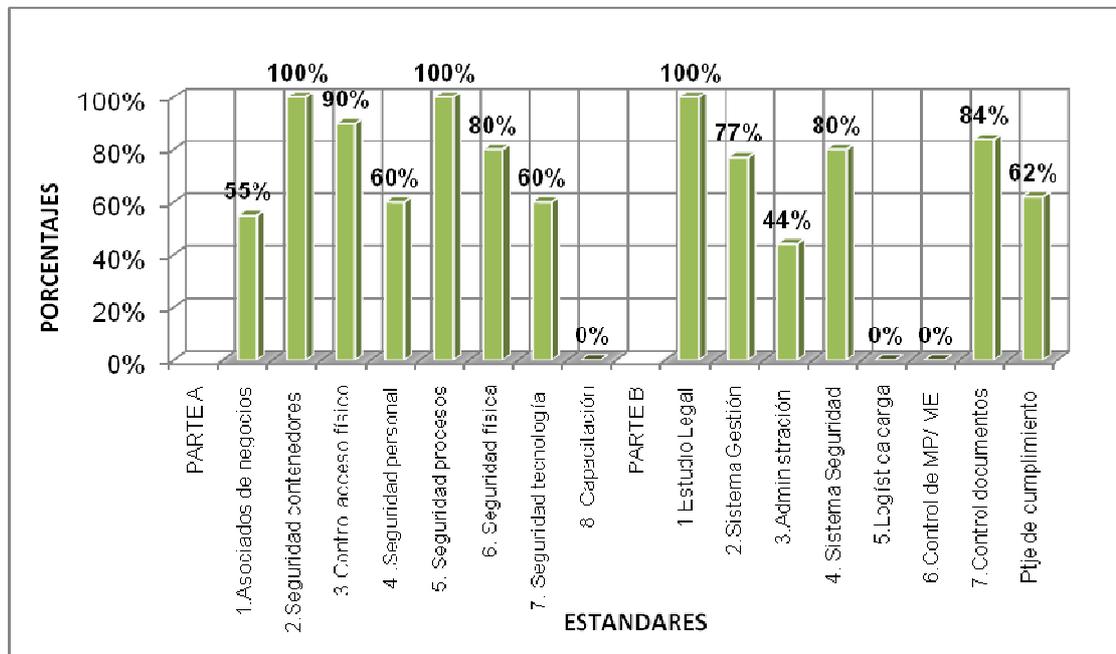
Fortaleza:

- El procedimiento está documentado y se tiene un listado maestro de documentos y registros.
- La Empresa cuenta con políticas y exigencias de control para la protección de documentos.

No conformidad:

- No existe un manejo adecuado para el cambio de contraseñas, realización de BUCK, y manejo de antivirus UPS.

Grafica 11. Revisión del Sistema de Gestión Calidad y Seguridad BASC 2012



Fuente: Esta investigación

Grafica 12. Nivel De Cumplimiento frente a los estándares BASC 2012



Fuente: Esta investigación

Como se evidencia en el grafico Aduanar Ltda. está cumpliendo con un 62% de los requisitos exigidos por el Sistema de Gestión en Control y Seguridad, uno de los principales elementos que le permiten este porcentaje de conformidad con el sistema, es contar con una documentación que abarca todo el SGCS y a su vez es la guía para que Aduanar Ltda. desarrolle sus actividades de comercio internacional siguiendo criterios de control y seguridad como lo establece BASC. Esta documentación se respalda en un manual de seguridad el cual contiene una descripción precisa de la política y objetivos de seguridad, organigrama, compromiso gerencial, procedimientos para auditorias, acciones correctivas y preventivas, administración y vinculación del personal, sistema de seguridad, control de documentos, procedimiento para la selección de clientes y proveedores, acuerdos de responsabilidad, sistema informáticos, y los respectivos procedimientos para el desarrollo de las diferentes actividades en materia de comercio internacional que se desarrollan en la empresa, de la misma manera cada proceso y actividad se encuentra evidenciado en un formato específico y se organiza a través de un listado maestro los cuales en su conjunto soportan el Sistema de Gestión en Control y Seguridad dentro de Aduanar Ltda.

El manual de seguridad de Aduanar Ltda., constituye la base fundamental para el mantenimiento y la consecución de la re-certificación anual de la empresa.

Con respecto al nivel de incumplimiento frente a la norma y estándares BASC, la revisión arrojó un 38 % de inconformidad, lo cual corresponde a una serie de actividades y procesos que no han sido llevados a cabo hasta el momento. Estas actividades y procesos son efectuados de manera periódica y que previamente son organizados y liderados por el Coordinador BASC a través de un plan de acción donde se definen actividades, responsables y tiempos, actualmente la empresa no cuenta con el coordinador BASC que lleve a cabo estas funciones lo que representa una gran debilidad para el SGCS.

El cargo de Coordinador BASC es fundamental en la empresa pues es el responsable de la revisión periódica, la realización de auditorías, actualización, mantenimiento y buen funcionamiento del Sistema, es así que frente a esta situación el presente trabajo de pasantía propone un plan de acción como una alternativa que contribuya al restablecimiento del SGCS BASC y al tratamiento de las no conformidades que permitan dar continuidad y por ende alcanzar la próxima certificación de la empresa.

11.2. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN

Tabla 15. Propuesta de plan de acción

No	No conformidad	Tareas a desarrollar	Responsable
1	<ul style="list-style-type: none"> Las Carpetas de proveedores y clientes están desactualizadas. No existe un registro sobre los asociados de negocios BASC Y NO BASC. No se han programado actividades para la sensibilización a los asociados de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actualización de carpetas de clientes Cámara de Comercio Balance General, Documentos BASC Elaborar una base de datos donde se registre Asociados de Negocio BASC y No BASC Consolidar y enviar material de sensibilización de asociados de negocios en temas de control y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador Departamento de Comercio Exterior.(coordinador Basc) Auxiliar comercio exterior
2	<ul style="list-style-type: none"> Se deben actualizar formatos para el acceso de empleados actualizándolos con los nuevos empleados. Es necesario realizar la respectiva verificación de la información contenida en la hoja de vida de los nuevos empleados. Aun no se ha realizado la desvinculación de empleados antiguos tal como lo plantea el procedimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de formatos para el acceso de empleados. Realizar verificación de hoja de vida y antecedentes para empleados nuevos. Realizar la respectiva desvinculación de los empleados antiguos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador Departamento de talento humano (coordinador BASC)
3	<ul style="list-style-type: none"> No se ha realizado la respectiva inspección periódica de las puertas No se ha programado la revisión por parte de La alta dirección para verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión BASC (de manera semestral como lo establece la norma) 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la respectiva inspección de las puertas de acceso a las oficinas Siguiendo el procedimiento y formato correspondiente. Programar fechas específicas para realizar las respectivas revisiones por parte de la gerencia. 	Gerente o Subgerente (Jefe de Seguridad) (coordinador Basc)
4	<ul style="list-style-type: none"> No existe un manejo adecuado para el cambio de contraseñas, realización de BUCK, y manejo de antivirus UPS. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar a una persona técnica o profesional para que se encargue directamente de la seguridad y control de los recursos informáticos. 	Gerente empresa
5	<ul style="list-style-type: none"> No se han programado las respectivas capacitaciones al personal de aduanar sobre las amenazas y riesgos para el presente año. 	<ul style="list-style-type: none"> Programar capacitaciones de sensibilización sobre amenazas y riesgos para el presente año. 	Coordinador departamento talento humano, coordinador comercio exterior (coordinador BASC)
6	<ul style="list-style-type: none"> No se evidencia la realización de las acciones correctivas correspondientes a las no conformidades encontradas en la Auditoría realizada en el 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el plan de acción y llevar a cabo las actividades planteadas para tratar las no conformidades encontradas en la auditoría 2011 	Coordinador talento humano, coordinador comercio exterior. (Coordinador Basc)
7	<ul style="list-style-type: none"> Hasta el momento no se han capacitado a los auditores con respecto a la norma y procedimientos BASC versión 3-2008. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir un nuevo auditor para que se actualice en la norma y estándares versión 2-2008. 	Gerencia (coordinador Basc)
8	<ul style="list-style-type: none"> No se han programado las pruebas de alcohol y drogas aleatoriamente, para todo el personal incluyendo los nuevos empleados. No se han realizado los respectivos simulacros y activaciones de alarma para comprobar su buen funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Programar pruebas de alcohol y drogas para todo el personal de forma aleatoria. Realizar los respectivos simulacros y activaciones de alarma de forma simultánea para comprobar su funcionamiento y dejar la respectiva evidencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador de talento humano (coordinador Basc) Auxiliar de inspecciones.
9	<ul style="list-style-type: none"> no se cuenta con un coordinador de seguridad BASC. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar un nuevo funcionario que se encargue directamente del mantenimiento del SGCS . 	Gerente

Fuente: Esta investigación

12. GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ACTUAL DE ADUANAR LTDA. CON RESPECTO AL SERVICIO QUE RECIBE EN MATERIA DE AGENCIAMIENTO ADUANERO.

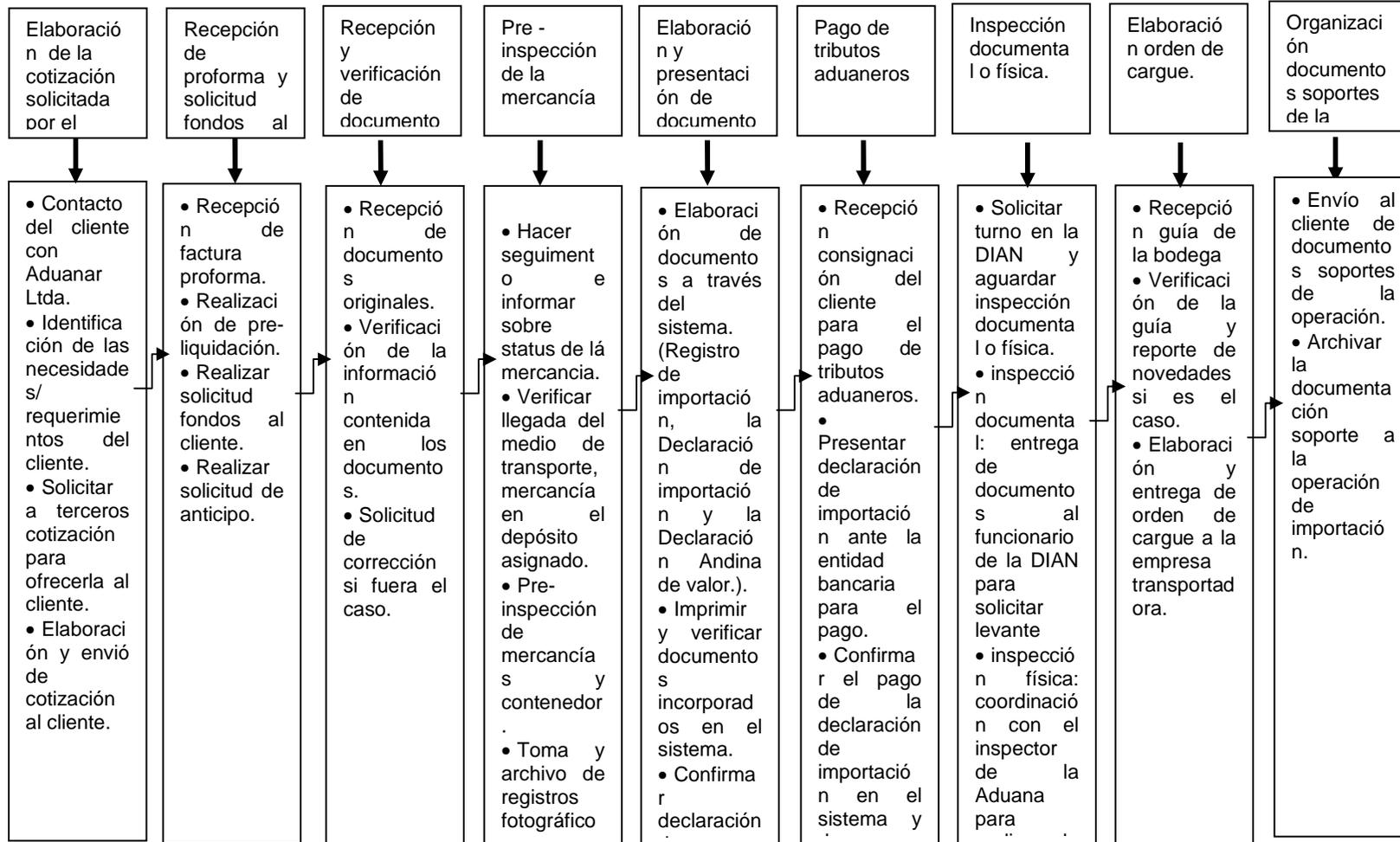
La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente son el elemento más importante para Aduanar Ltda. por lo tanto es necesario desarrollar sistemas de medición que permitan conocer y evaluar su nivel de satisfacción y verificar si la organización está atendiendo adecuadamente con sus requerimientos, en este sentido en el cumplimiento del tercer objetivo de este trabajo se parte del ciclo del servicio identificando inicialmente los procedimientos establecidos para la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en las actividades de importación y exportación, lo que posteriormente permitirá identificar y describir los momentos de verdad es decir los contactos que el cliente tiene con Aduanar Ltda. desde que inicia operaciones con la organización hasta que culmina el proceso aduanero, sobre estos momentos de verdad el cliente crea juicios positivos o negativos y que en su conjunto constituyen el concepto final donde cataloga el servicio como satisfactorio o insatisfactorio, adicionalmente el ciclo del servicio se convierte en un elemento importante y de apoyo para la elaboración de las encuestas.

Las encuestas de satisfacción como un instrumento que permite recoger información de los clientes actuales tanto de importación como de exportación permitirá determinar los factores a los que el cliente les da más valor y conllevara a adoptar medidas y gestionar actividades adecuadas para mejorar de forma continua la calidad del servicio que finalmente conlleven a la fidelidad del cliente.

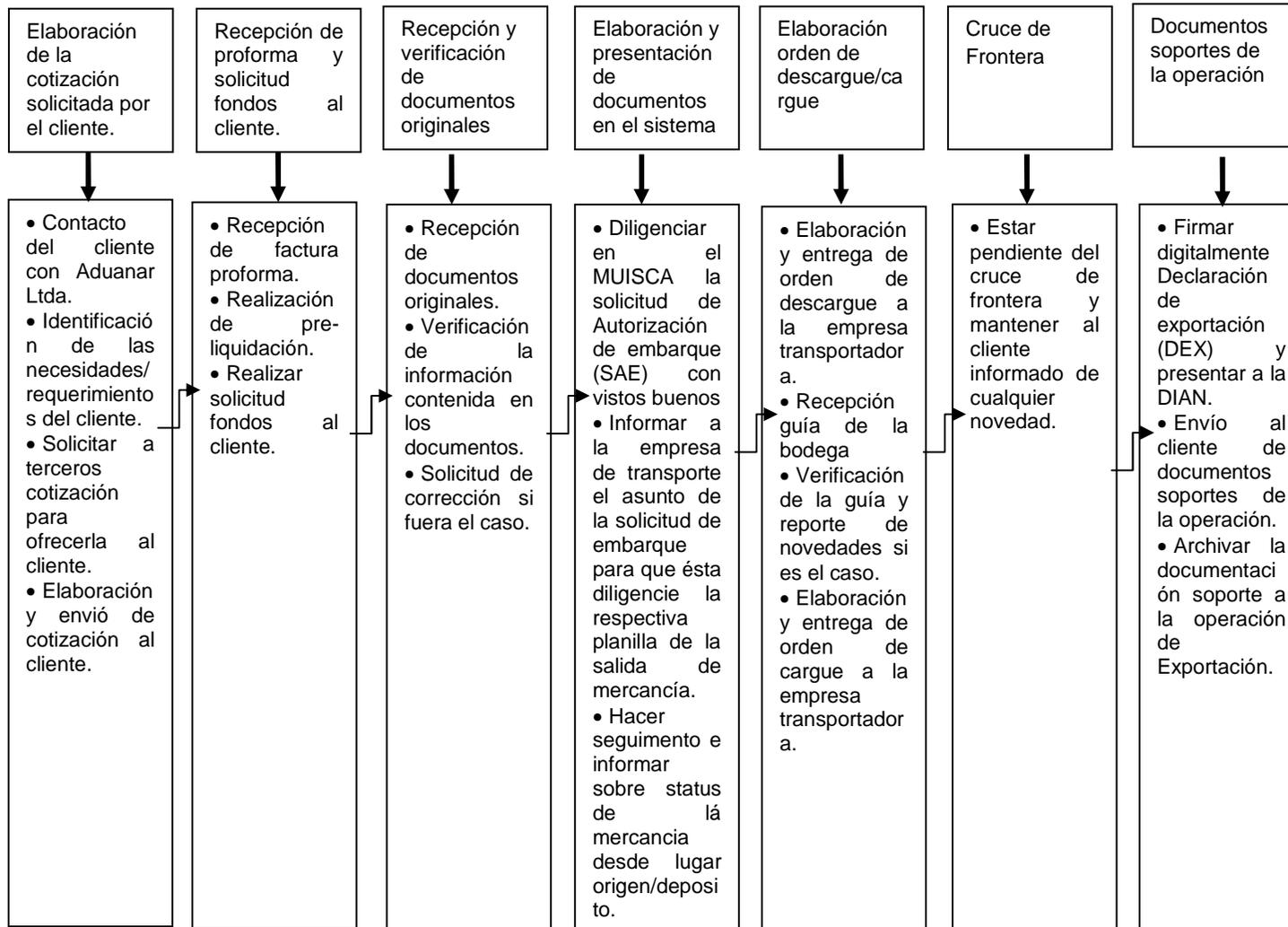
12.1. MATRIZ DEL CICLO DE SERVICIO

Los clientes tienen determinadas necesidades y expectativas que deben ser atendidas bajo criterios de excelencia de tal forma que para Aduanar Ltda. prestar el servicio de agenciamiento aduanero en las actividades de importación y exportación implica seguir una secuencia ordenada de pasos los cuales son identificados y se deben cumplir eficientemente para lograr la satisfacción del cliente

Grafica 13. Procedimiento para la prestación del servicio de la agencias de aduanas Aduanar Ltda. departamento de comercio exterior –importaciones



Grafica 14. Procedimiento prestación del servicio de la agencias de aduanas Aduanar Ltda. Departamento de comercio exterior- Exportaciones



12.2. MOMENTOS DE VERDAD PARA EL CLIENTE DE ADUANAR LTDA

A continuación se describe los momentos de verdad, es decir los momentos en los cuales el cliente tiene contacto con Aduanar Ltda. y sobre los cuales en su forma conjunta crean una percepción sobre el servicio ya sea positivo o negativo, la identificación de estos elementos son claves para la elaboración de las encuestas. Tabla 16. Momentos de verdad para el cliente de Aduanar Ltda.

servicio –Importación	servicio -Exportación	Con relación al personal
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios de agenciamiento aduanero. • instrucciones para efectuar las operaciones de importación teniendo en cuenta los requerimientos logísticos del cliente. • Acuerdos de seguridad para el manejo de la mercancía. • Elaboración y gestión de documentos necesarios para efectuar la operación de importación (DIM, registros de importación). • Acceso a la información sobre status de la mercancía. • Obtención de la documentación soporte correspondiente a la operación realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios de agenciamiento aduanero. • instrucciones para efectuar las operaciones de importación teniendo en cuenta los requerimientos logísticos del cliente. • Acuerdos de seguridad para el manejo de la mercancía. • Elaboración y gestión de documentos para efectuar la exportación. (SAEs, VoBo. Dex) • Acceso a la información sobre status de la mercancía... • Obtención de la documentación soporte correspondiente a la operación realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención, compromiso responsabilidad, a la hora de solicitar y requerir los servicios de agenciamiento aduanero. • Asesoría por parte del personal para el manejo de las operaciones. • Capacidad de respuesta frente a quejas y reclamos.

Fuente. Esta investigación

12.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS CLIENTES ACTUALES ADUANAR LTDA

Ficha Técnica:

Instrumento:	2 cuestionarios estructurados en 7 partes y dirigidos a los clientes actuales de importación y exportación
Fecha de aplicación:	Entre el 11 de Agosto al 25 de Septiembre 2012
Clientes Encuestados:	De un total de 28 clientes con los que cuenta Aduanar Ltda. actualmente, se obtuvieron 26 encuestas diligenciadas.
Técnica	Encuesta enviada a cada cliente por correo electrónico.
Recolección de información	La recolección de información se obtuvo a través de correo electrónico de la empresa Aduanar Ltda. y otras se hicieron por teléfono con la colaboración de cada una de las personas encargadas de las actividades de comercio exterior de cada empresa.
Ejecutado	Departamento de comercio exterior, Responsable pasante Universidad de Nariño.
Objetivo	Conocer la percepción que el cliente Importador/exportador tiene acerca de los servicios de agenciamiento aduanero que ofrece Aduanar Ltda. con el propósito de analizar la información obtenida y gestionar acciones para el mejoramiento del servicio y por ende la satisfacción del cliente.

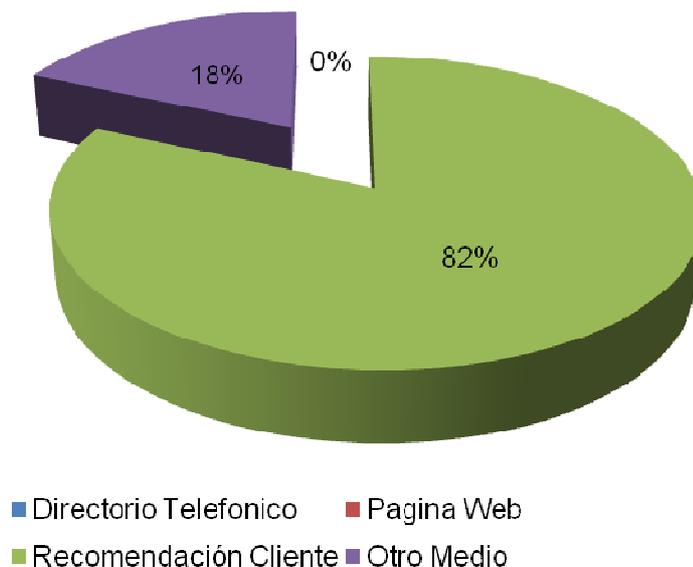
Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes actuales de importación y exportación han sido tabulados en Excel y los resultados se analizan a continuación.

12.3.1 Análisis de las encuestas realizadas a los Clientes actuales de importación. Se aplicó la encuesta de satisfacción a los clientes actuales de importación compuesta por 24 empresas, de los cuales se tabularon 22 encuestas correspondientes a los clientes que colaboraron con el diligenciamiento del cuestionario, los otros dos clientes argumentaron carencia de tiempo y ausencia de la persona encarga de las operaciones de importación lo que imposibilitó la recopilación de información de estos dos clientes. Ver anexo L. Encuesta de satisfacción cliente importador.

De tal manera que los resultados obtenidos son los siguientes:

Con respecto a la primera pregunta.

Grafica 15. Medio de Información a través del cual el cliente importador conoció el servicio que ofrece Aduanar Ltda.



Fuente. Esta investigación

La grafica nos muestra que el 82% de los clientes conocieron el servicio que presta aduanar Ltda. A través de la recomendación de otro cliente, mientras que el 18% restante conocieron a la empresa por otro medio, específicamente porque conocían al gerente general de la empresa.

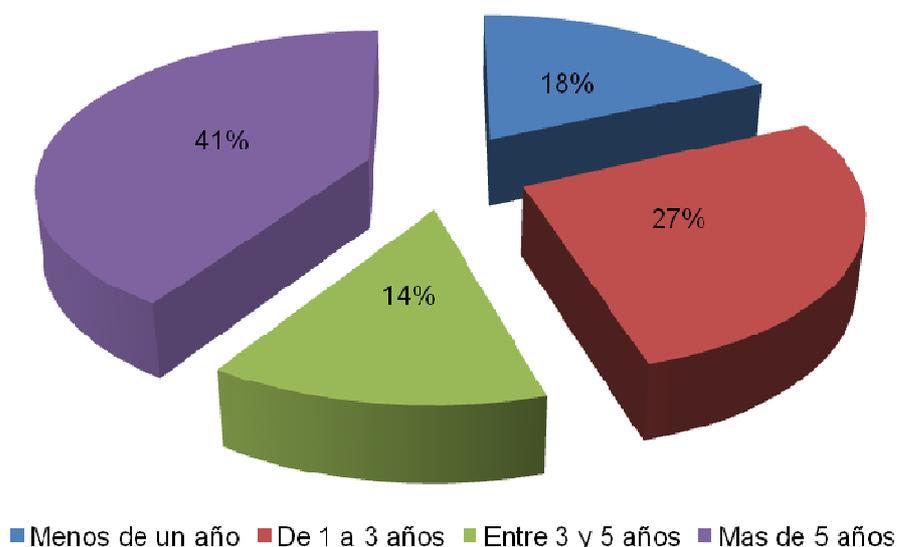
Los resultados permiten deducir que existe un buen desempeño en el trabajo que realiza la empresa, que se basa en una misión, visión y política de calidad enfocada a la satisfacción del cliente, el cual reconoce su labor y transmite sus experiencias positivas a otros clientes, es decir son los mismos clientes los que están trayendo nuevos clientes, factor que es muy positivo y resalta la importancia de incrementar su nivel de satisfacción a través del mejoramiento del servicio.

Con esto se puede evidenciar también que los clientes satisfechos constituyen en la mejor propaganda que puede tener una empresa, al influir de manera positiva en la decisión de otros clientes y que a su vez se convierte en una publicidad que no representa costos.

Por otro lado también es notable que el directorio telefónico y página web están siendo subutilizados, lo que significa que se deben re-estructurar estas estrategias, principalmente la página web ya que este medio se encuentra en un crecimiento constante, y es una de las principales herramientas utilizadas por las empresas en la actualidad para atrapar nuevos clientes de cualquier parte tanto a nivel regional, nacional como internacional, ya que los clientes potenciales que navegan en la red pueden ser muchos.

En la siguiente pregunta se indaga al cliente importador sobre el tiempo de permanencia dentro de la empresa, los resultados son los siguientes:

Grafica 16. Tiempo que el cliente importador lleva adquiriendo los servicios de la Agencia de aduanas Aduanar Ltda.



Fuente. Esta investigación

Escombros remover

Como se puede observar en la gráfica el mayor porcentaje que corresponde al 41% del total de los clientes encuestados señala que han utilizado por más de 5 años el servicio de agenciamiento de Aduanar Ltda., permitiendo resaltar el fuerte reconocimiento que tiene la empresa, el buen trabajo que esta desempeñado el posicionamiento y principalmente la fidelización de estos clientes y del mismo modo para los otros clientes que representan el 27% y 14% que corresponde a los clientes que han utilizado el servicio entre 1 a 5 años.

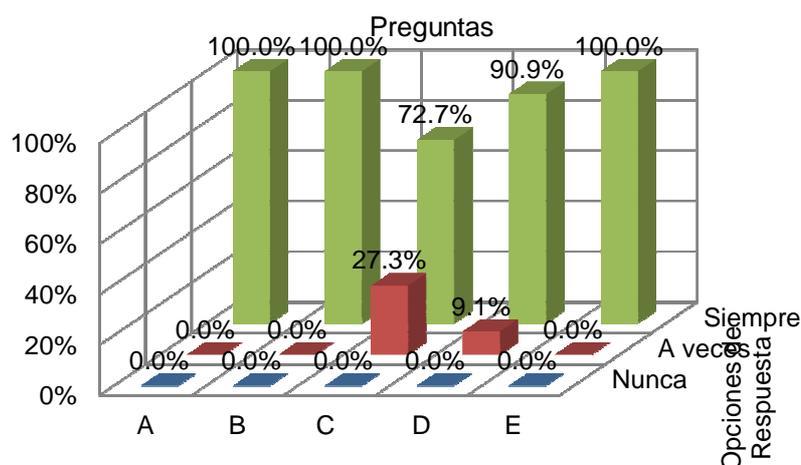
Finalmente el 18% corresponde a los clientes que han utilizado el servicio en menos de un año que significaría que son clientes nuevos pero que son importantes y deben mantenerse pues en su conjunto todos estos clientes son los generadores de los ingresos que percibe la empresa.

El posicionamiento y la fidelización son las fortalezas y los elementos de mayor relevancia con los que cuenta aduanar Ltda., puesto que los porcentajes reflejados permiten deducir que los clientes satisfechos vuelven a requerir el servicio cuando surge nuevamente la necesidad pues consideran a la empresa como la mejor alternativa en el momento de requerir los servicios de agenciamiento aduanero para efectuar una importación.

Es importante mantener estos clientes puesto que representa menos costes mantener los clientes actuales que conseguir uno nuevo para ello es importante afianzar las estrategias empresariales que lleven al mejoramiento en la prestación del servicio y la atención adecuada de sus requerimientos.

En la tercera parte de la encuesta se analiza el servicio, abarcando 4 preguntas con 3 opciones de respuesta: siempre, a veces, nunca. Las preguntas son las siguientes: ¿Aduanar Ltda. cumple con sus instrucciones para efectuar las importaciones?, Aduanar Ltda. ¿cumple con los requisitos de seguridad necesarios para el manejo de su mercancía?: ¿Aduanar Ltda. brinda información adecuada y oportuna sobre el manejo de sus operaciones? ¿Hay agilidad en cuanto a la elaboración y gestión de documentos para la nacionalización de su mercancía? Posterior a la importación ¿obtiene la documentación soporte correspondiente a la operación realizada?, los resultados obtenidos son los siguientes:

Grafica 17. Percepción del servicio.



Fuente. Esta investigación

Preguntas:

A: ¿Aduanar Ltda. cumple con sus instrucciones para efectuar las importaciones?

B: Aduanar Ltda. ¿cumple con los requisitos de seguridad necesarios para el manejo de su mercancía?

C: ¿Aduanar Ltda. brinda información adecuada y oportuna sobre el manejo de sus operaciones?

D: ¿Hay agilidad en cuanto a la elaboración y gestión de documentos para la nacionalización de su mercancía?

E: Posterior a la importación ¿obtiene la documentación soporte correspondiente a la operación realizada?

La percepción del servicio por parte de los clientes muestra en cada uno de los interrogantes los siguientes resultados; para el interrogante A, B y E existe una conformidad de parte del cliente del 100% contestando siempre; para el interrogante C existe una respuesta del 72,7% contestando como siempre y de un 27,3% contestando A veces, para el interrogante D existe una respuesta del 90,9% contestando como siempre y el 9,1% contestando a Veces.

- En cuanto a las instrucciones para efectuar una importación cada cliente para Aduanar Ltda. es considerado como único y sus requerimientos son específicos por lo tanto es atendido de forma personalizada, los resultados muestran que frente a este aspecto el cliente tiene una experiencia positiva.
- Para efectuar un proceso de importación o exportación las agencias de aduana deben mantener criterios mínimos de seguridad que permitan brindar confianza a sus clientes y disminuir posibles riesgos de robos, pérdidas o actividades ilícitas de esta manera el porcentaje evidencia que los clientes consideran que Aduanar brinda la seguridad necesaria para confiarle mercancía.
- Cuando se trata de información dentro del proceso de agenciamiento aduanero implica mantener un contacto directo con el cliente para brindarle información de la trazabilidad de la mercancía desde que la mercancía sale del lugar de origen hasta que llega al lugar destino, Brindar atención y respuesta inmediata frente a cualquier eventualidad que se presente, los resultados exponen que a pesar de que la gran mayoría de los clientes afirma que si se existe un acertado manejo de la información existe una minoría que dice que encuentra inconformidades por tanto es importante que el proceso sea estandarizado y se busquen diferentes formas y medio de comunicación para el mejoramiento del sistema de información que maneja la empresa con los clientes.
- En materia de elaboración y gestión de documentos la mayoría de los clientes consideran que es eficaz sin embargo un porcentaje inferior al 10% reclama mayor agilidad en estos procesos, de esta forma en búsqueda de la satisfacción del cliente es importante tener en cuenta que si los motivos que generan esta

inconformidad son por factores externos a la empresa, una de las funciones de los empleados de aduanar es informar con veracidad y prontitud al cliente para que este informado y comprenda la situación, de lo contrario si son factores internos se debe verificar si se está cumpliendo eficazmente con los procedimientos establecidos para la prestación del servicio y establecer un plan de mejoramiento sobre las ineficacias.

- Todos los documentos que se elaboren en un proceso de importación deben ser organizados y enviados oportunamente al cliente, pues son el soporte principal para demostrar que legalmente se ha efectuado una importación frente a la entidad más importante que regulan el comercio exterior en Colombia es decir ante la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, además de que es un requisito obligatorio tal como lo indica el estatuto aduanero el decreto 2685.

Por los resultados obtenidos en las encuestas se puede determinar que Aduanar cumple eficazmente con este aspecto y el cliente se encuentra conforme.

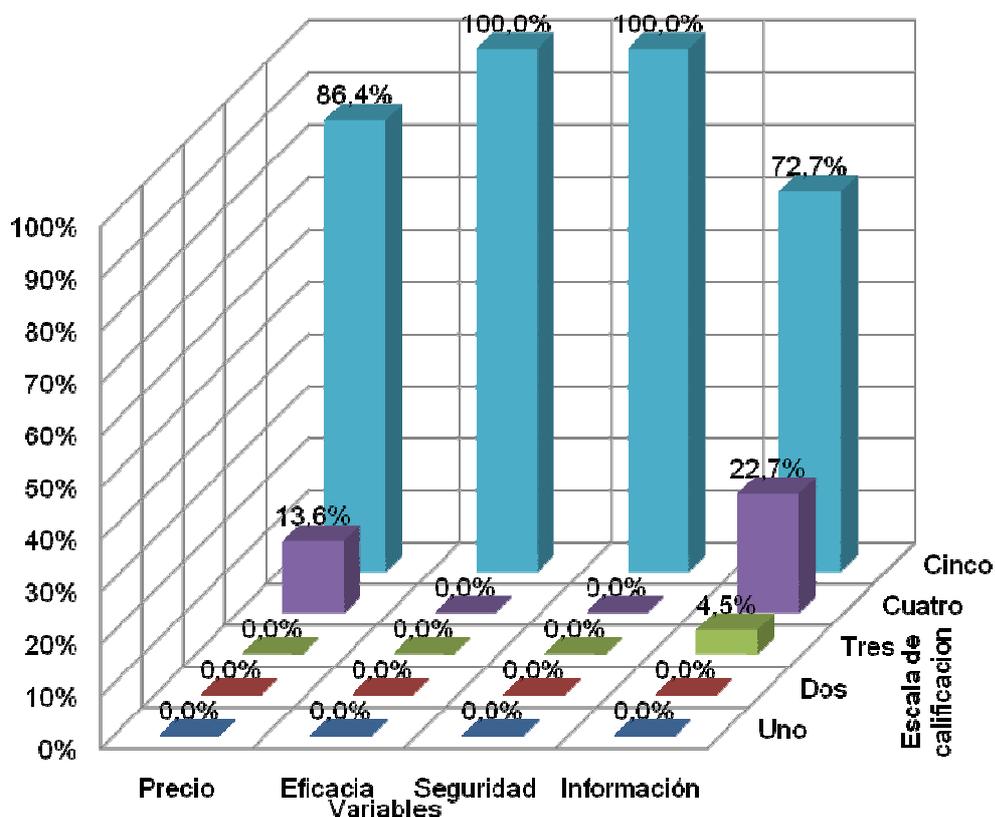
En la cuarta pregunta se analizan 4 variables bajo ciertos conceptos para que el encuestado califique la importancia que le otorga a la hora de contratar los servicios de una agencia de aduanas.

- **Precio:** Relación Beneficio / Costo del servicio de agenciamiento aduanero.
- **Eficacia:** diligencia para llevar a cabo los procesos de importación, atención y cumplimiento de sus necesidades y requerimientos particulares a la hora de efectuar una importación. Diligencia en elaboración y gestión de documentos,
- **Seguridad:** integridad del personal, instalaciones, equipos para brindar confianza en el tratamiento de la mercancía y la documentación.
- **Información:** Brindar información veraz y oportuna sobre la operación que se está efectuando y especialmente la que transmite a los transportistas, almacenadoras y demás partes de la cadena logística.

Adicionalmente se les asigno una escala de calificación de 5 a 1 donde 5 es Muy importante, 1=No Importante

Los resultados obtenidos frente a cada una de las variables son los siguientes:

Grafica 18. Características relevantes para los clientes en el momento de elegir los servicios de agenciamiento Aduanero



Fuente. Esta investigación

La grafica muestra el nivel de importancia que para el cliente tiene las variables precio, eficacia, seguridad, información, valorado con los siguientes porcentajes:

Eficacia: 100% muy importante

Seguridad: 100% muy importante

Precio: 86,4% muy importante y un 13,6% importante.

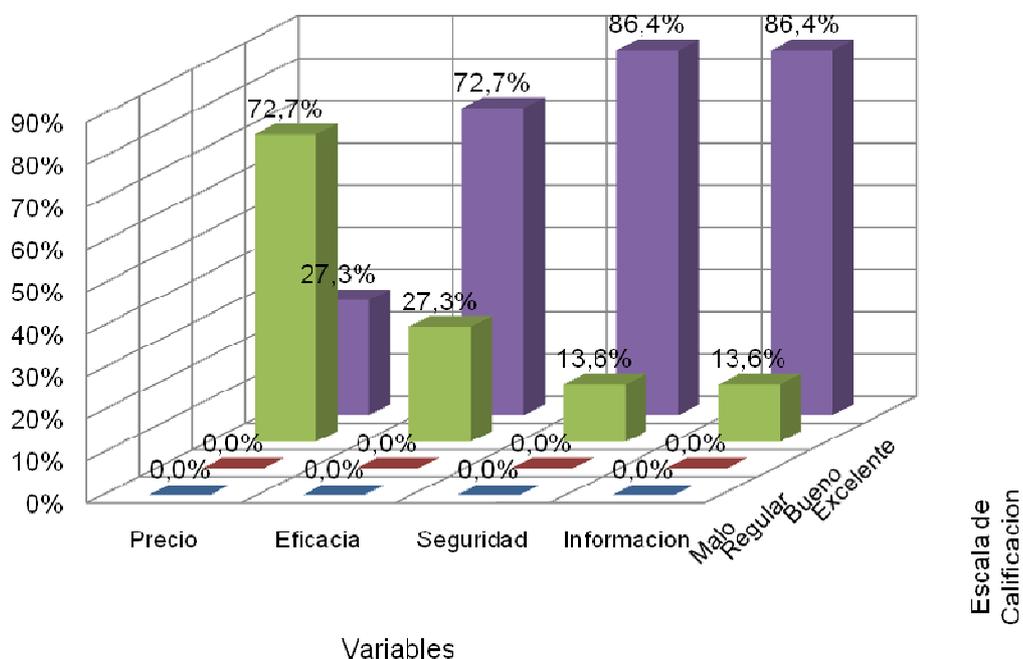
Información: 72,7% muy importante, un 22,7% importante y el 4,5% restante para un puntaje de tres es decir indiferente.

Todas las variables puestas a consideración a los clientes muestran porcentajes en un alto nivel lo que significa que para el cliente son determinantes pues influyen directamente en su decisión a la hora de requerir los servicios de agenciamiento aduanero y en su conjunto estas variables contribuyen a conseguir la lealtad del cliente, por lo tanto es importante que Aduanar centre sus estrategias

empresariales en estas, principalmente en la eficacia y en la seguridad que son las que representan un 100% de importancia.

Para la siguiente pregunta se retoma las variables, precio, eficacia, seguridad e información para que el cliente evalúe a Aduanar Ltda. frente a cada una de estas. Los resultados son los siguientes:

Grafica 19. Calificación Aduanar



Fuente. Esta investigación

La calificación dada por los clientes de importaciones muestra que para la característica del precio un 27,3% es excelente y para un 72,7% es bueno; para la característica de Eficacia un 72,7% es excelente y un 27,3% es bueno; mientras que para las características de seguridad e información un 86,4% es excelente y para tan solo un 13,6% es bueno, por lo tanto se puede deducir que:

- en cuanto al **Precio** el cliente considera que la empresa maneja un precio justo sin que llegue a satisfacer sus expectativas por completo, por consiguiente sería importante analizar la competencia y el mercado para determinar si es conveniente realizar ajustes en el precio sin embargo hay que tener en cuenta

también que si el cliente recibe un buen servicio, con respecto a las variables eficacia, seguridad, información que también son relevantes para el cliente, el cliente probablemente le dará menor importancia al precio y seguirá prefiriendo los servicios de Aduanar Ltda. antes de arriesgarse a cambiar de agencia de Aduanas.

- **La eficacia** es una de las características más valoradas por el cliente y aduanar Ltda. a través de la utilización de sus recursos humanos, físicos, tecnológicos logra que su servicio sea catalogado por la mayoría de sus clientes como excelente y una minoría como bueno lo que significa que la empresa está desarrollando un buen trabajo sin embargo no puede confiarse, pues los clientes son cada vez más exigentes, y sus necesidades van cambiando, adicionalmente la competencia es cada vez más fuerte lo que obliga a la empresa a mejorar continuamente tanto en sus estrategias competitivas como en el servicio que presta. El mejoramiento es una estrategia que como tal implica el desarrollo de actividades, recursos y tiempo que debe llevarse a cabo de forma progresiva..

- **Seguridad.** Aduanar Ltda. es una empresa que cuenta con la certificación Basc que le permite contar con criterios mínimos de seguridad los cuales están diseñados fundamentalmente para mitigar la posibilidad de que la cadena de suministro sea atacada por actividades ilícitas, aplicando medidas de control basadas en el riesgo de esta manera puede brindar a sus clientes confianza en el tratamiento de la mercancía, e información al vigilar la integridad del personal, instalaciones, y equipos que están bajo su control; a pesar de que estas medidas son manejados a nivel interno dentro de los diferentes procesos que realiza la organización los clientes son conscientes de la importancia de la seguridad y consideran que el sistema de seguridad de Aduanar Ltda. es adecuado y lo catalogan como excelente en su gran mayoría y destacando que esta variable es de gran relevancia para el cliente es indispensable que Aduanar obtenga la certificación anualmente y fortalezcan los procedimientos para mantenerla y principalmente que el cliente reconozca las ventajas de estos procesos dándole a conocer los beneficios a través de la publicidad y programas de sensibilización.

- **Información:** esta variable abarca la información que se transmite a los transportistas, almacenadoras y demás partes de la cadena logística pues el proceso de importación es un trabajo en conjunto, de esta manera el cliente reconoce que Aduanar tiene un buen manejo de la información catalogándolo como excelente, sin embargo hay clientes que lo catalogan como bueno, de tal manera que la información se presenta como una oportunidad de mejora pues la organización puede re-estructurar los sistemas de información a través de diferentes medios y formas que existentes para el intercambio de información para que sea eficaz y eficiente durante todo el proceso de importación tanto para los clientes como para los proveedores.

Recomendaciones y sugerencias dadas por los clientes: esta pregunta se la dejó abierta para que el cliente expresara de acuerdo a su experiencia algún tipo de inconformidad o sugerencia que contribuyera en el mejoramiento del servicio:

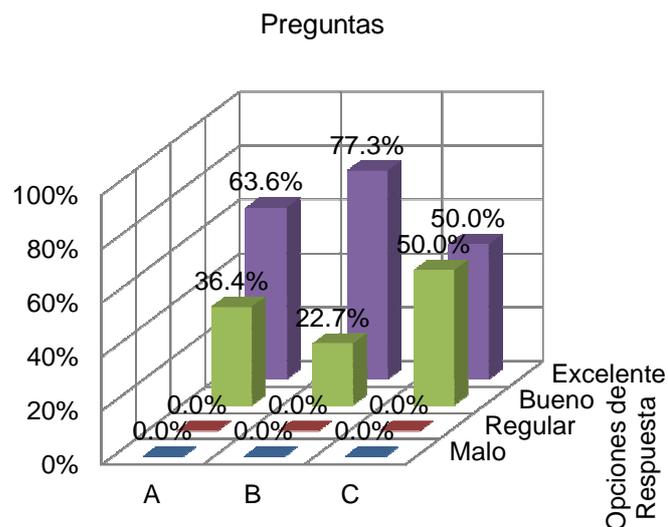
Entre los clientes que respondieron esta pregunta sugieren:

- Brindar información veraz y oportuna sobre la operación que se esté realizando es decir status de la mercancía.
- Realizar el reporte de inconsistencias e inconformidades oportunamente para que el cliente este informado de la situación.
- Registrar evidencias fotográficas cuando se presenten daños en la mercancía y enviarlo al cliente afectado.
- Enviar documentos soportes principalmente de facturación vía e-mail y luego físicamente para que el cliente pueda sacar costos de su mercancía de manera más oportuna.

Estas recomendaciones y sugerencias son puntuales y de gran valor para la empresa para que sean incluidas dentro del plan de mejoramiento y contribuyan a mejorar el servicio y por ende incrementar la satisfacción del cliente

En la siguiente pregunta se evalúa la percepción que tiene el cliente sobre el personal de aduanar teniendo en cuenta la atención, la asesoría y la disponibilidad para atender quejas y reclamos dando como resultado lo siguiente:

Grafica 20. Percepción del personal.



Fuente. Esta investigación

Preguntas:

A: ¿Cómo califica la atención del personal de Aduanar Ltda.?

B: ¿Cómo califica la Asesoría que brinda la empresa para el manejo de su operación?

C: ¿El personal atiende oportunamente sus quejas y reclamos?

Los resultados demuestran que:

Atención del personal. El 63,6% considera que es Excelente, mientras que el 36,4% dice que es Bueno;

Asesoría. El 77,3% considera que es Excelente, el 22,7% restante considera que es bueno;

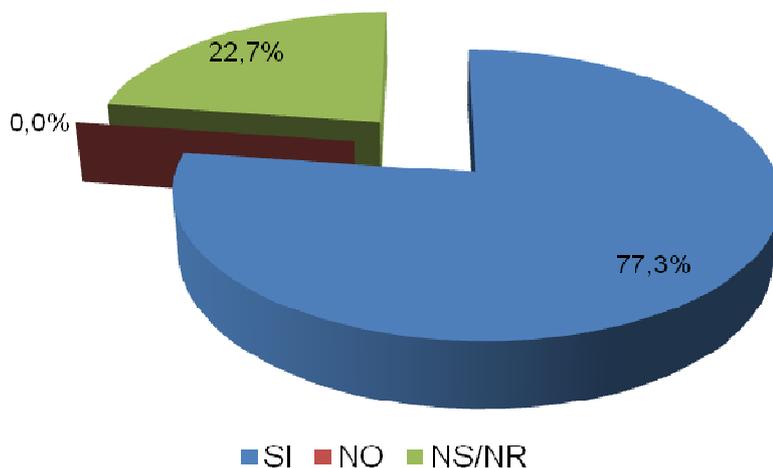
Atención de quejas y reclamos. Existe un 50% para una calificación de Excelente y el 50% restante para Bueno.

Aduanar Ltda. tiene a disposición diferentes medios para que el cliente se ponga en contacto con la organización, como líneas telefónicas, celulares, correo electrónico y oficinas abiertas de lunes a sábado para que los clientes hagan la solicitud del servicio, requieran una asesoría o exponga una queja o reclamo.

Los resultados demuestran que la calificación frente a estos aspectos está entre excelente y buena es decir que el cliente tiene un concepto favorable, sin embargo no se lo puede considerar como una fortaleza pues en su totalidad no tiene la calificación de excelente frente a la percepción del personal porque hay aspectos que están fallando y deben mejorarse para que el cliente se sienta completamente satisfecho es decir se lo considera como una oportunidad de mejora, principalmente en lo relacionado a la atención de quejas y reclamos pues en el momento que se presente alguna dificultad o inconveniente es importante que sea atendida eficientemente y oportunamente para que sea corregida y si por el contrario son situaciones externas a la organización es importante que cliente sienta que su problema es atendido y que hay un interés por parte de la organización para darle solución, es importante la comunicación y la información del avance del problema pues el cliente no acepta la falta de información y la incertidumbre.

Finalmente se indaga al cliente sobre el conocimiento que tiene de la certificación Basc dentro de la empresa los resultados fueron los siguientes:

Grafica 21. Certificación Basc de Aduanar Ltda. como respaldo para el manejo de la mercancía e información del cliente.



Fuente. Esta investigación

Para el 77,3% de los clientes de importación la certificación BASC representa un respaldo en el manejo de la mercancía e información, mientras que el 22,7% restante contesta que no sabe no responde que es la certificación BASC.

La mayoría de los clientes conocen la certificación sin embargo hay un porcentaje considerable de clientes que no tienen conocimiento sobre el tema por la tanto es indispensable desarrollar estrategias de sensibilización, comunicación y publicidad que permitan poner en evidencia esta ventaja competitiva y los beneficios de seguridad que implica a las diferentes partes que intervienen en la prestación del servicio, es decir clientes y proveedores.

Basc además de promover las prácticas de seguridad internacionales exige dentro de sus estándares a los agentes aduanales educar y motivar a los demás miembros que forman parte de la cadena de suministro ya sea en sus actividades de importación o exportación con el propósito de fomentar y establecer prácticas seguras y efectivas dentro de las operaciones de comercio exterior pues Basc es más que una imagen frente a sus clientes y proveedores de tal manera que Aduanar Ltda. debe fortalecer su compromiso frente a este requisito.

12.3.1. **Análisis de las encuestas realizadas a los Clientes actuales de Exportación.** Se aplicó la encuesta de satisfacción a los clientes actuales de exportación compuesta por 4 clientes directos, por tanto la información recolectada hace relación a las respuestas de estos 4 exportadores.

Con respecto al interrogante número uno 1 ¿A través de que medio conoció el Servicio que ofrece Aduanar Ltda.? El resultado es el siguiente:

Grafica 22. Medio a través del cual el cliente exportador conoció el servicio que ofrece Aduanar Ltda.



Fuente. Esta investigación

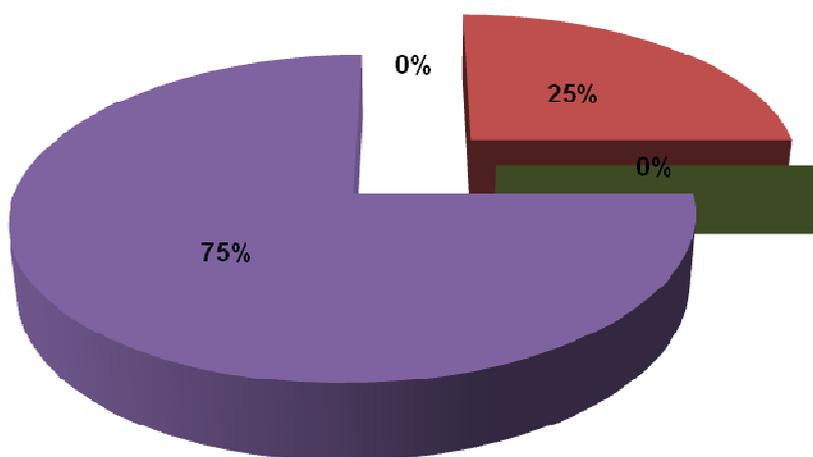
De acuerdo a la gráfica se puede evidenciar que el 100% de los clientes exportadores de aduanar Ltda. conocieron el servicio que presta Aduanar Ltda. mediante la recomendación de un cliente, lo cual nos muestra una vez más el alto impacto que tiene el cumplimiento responsable con los requerimientos de los cliente actuales, esto mismo evidencia la importancia de fortalecer y mejorar los procesos de la prestación del servicio sobre los clientes pues son ellos quienes atraerán nuevos clientes.

Sin embargo en materia de exportación los clientes directos de Aduanar son muy reducidos de tal manera que re-estructurar las estrategias publicitarias e implementar nuevas es indispensable para que la empresa efectivamente conquiste nuevos clientes.

De la misma manera se puede evidenciar que el directorio telefónico y la página web están siendo subutilizados por la empresa por lo tanto se deben reestructurar estas estrategias para que cumplan con su función de atraer clientes y deje de ser un gasto infructuoso de la empresa.

En la siguiente pregunta se indaga al cliente exportador sobre el tiempo de permanencia dentro de la empresa. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Grafica 23. Tiempo que el cliente exportador lleva adquiriendo los servicios de la Agencia de aduanas Aduanar Ltda.



■ Menos de un año ■ De 1 a 3 años ■ Entre 3 y 5 años ■ Mas de 5 años

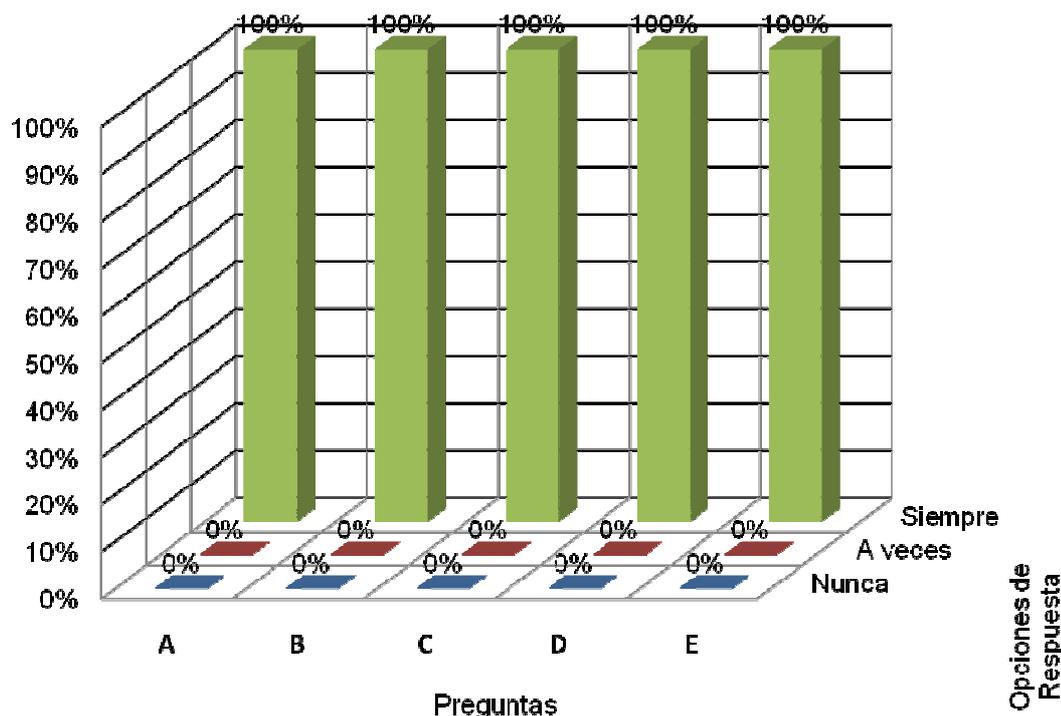
Fuente. Esta investigación

La grafica muestra que el 75% de los clientes llevan más de 5 años con la empresa, el 25% restante lleva de 1 a 3 años. Evidentemente el mayor número de clientes superan los cinco años de permanencia dentro de la empresa, situación favorable y que evidencia la preferencia que tienen los clientes por Aduanar Ltda., es decir la fidelización y posicionamiento, razón por la cual se hace necesario conservar estos clientes actuales a través del estudio permanente de sus necesidades y expectativas

Brindar un buen servicio al cliente implica brindarle una buena atención, un trato amable, un adecuado cumplimiento de sus requerimientos, una información oportuna, un trato personalizado, confianza y seguridad en el manejo de la mercancía e información de tal manera que se genere una experiencia positiva; es así como Aduanar Ltda. debe fortalecerse en cada uno de estos aspectos para mantener a sus clientes.

La tercera parte de esta encuesta donde se analiza el servicio conteniendo en cuatro (4) preguntas con tres (3) opciones de respuesta: siempre, a veces, nunca. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Grafica 24. Percepción del servicio.



Fuente. Esta investigación

3. Preguntas:

- A:** ¿Aduanar Ltda. cumple con sus instrucciones para efectuar las exportaciones?
- B:** ¿Aduanar Ltda. cumple con los requisitos de seguridad necesarios para el manejo de su mercancía?
- C:** ¿Aduanar Ltda. brinda información adecuada y oportuna sobre el manejo de sus operaciones?
- D:** ¿Hay agilidad en cuanto a la elaboración de las solicitudes de autorización de embarque (SAEs)?
- E:** Posterior a la exportación ¿obtiene la documentación soporte correspondiente a las operaciones realizadas (DEXs, facturación)?

Tal como lo muestra la gráfica se puede deducir que un 100% de los clientes actuales de exportación perciben un adecuado servicio por parte de aduanar Ltda., para el manejo de sus operaciones, resultados que son positivos y demuestran el potencial que tiene la empresa para mantenerse en el mercado.

También se puede inferir que el cliente de exportación considera que Aduanar presta un servicio eficaz en materia de agenciamiento aduanero, cumpliendo satisfactoriamente con

- Los requisitos exigidos por el cliente para efectuar una operación de exportación.
- Cuenta con los criterios mínimos de seguridad para el tratamiento de la mercancía y principalmente la información.
- Mantiene un contacto permanente con el cliente para informarle sobre la mercancía.
- Existe una gestión y elaboración oportuna de los documentos para efectuar la exportación.
- La documentación soporte de las operaciones es enviada oportunamente al cliente.

En su conjunto permiten llevar a cabo una exportación exitosa y sin contratiempos siendo el cliente el más beneficiado y es el quien reconoce el excelente servicio.

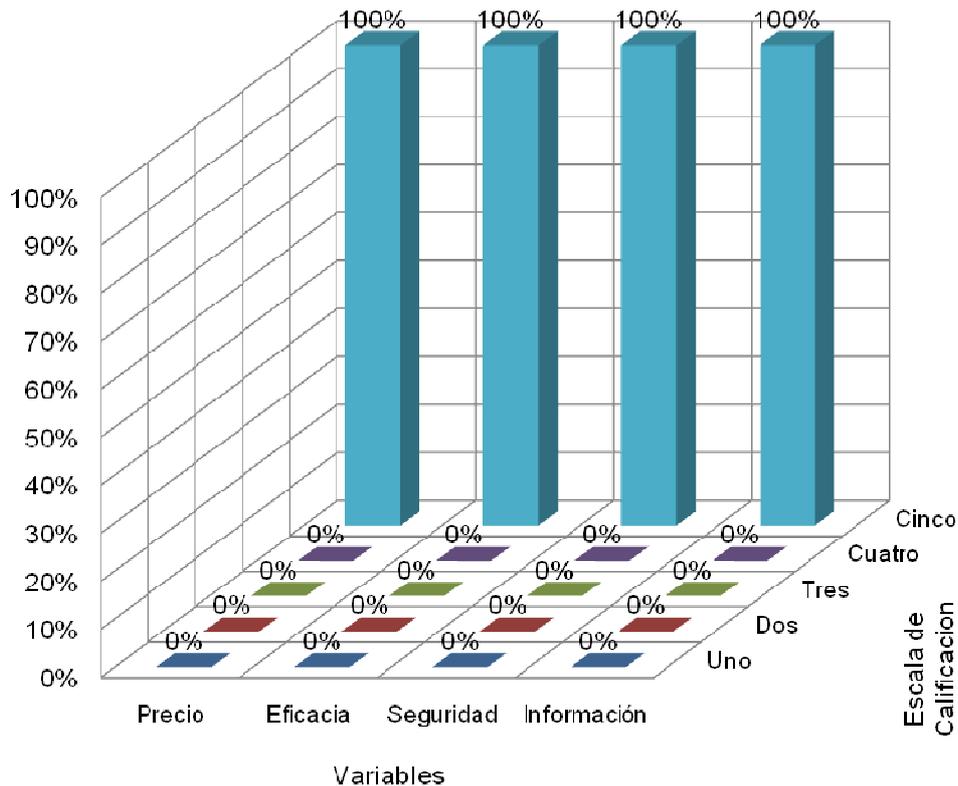
En la cuarta pregunta se analizan 4 variables de acuerdo a los conceptos dados:

- **Precio:** Relación Beneficio / Costo del servicio de agenciamiento aduanero.
- **Eficacia:** diligencia para llevar a cabo los procesos de importación y exportación, atención y cumplimiento de sus necesidades y requerimientos particulares a la hora de efectuar una exportación. Diligencia en elaboración y gestión de documentos,
- **Seguridad:** integridad del personal, instalaciones, equipos para brindar confianza en el tratamiento de la mercancía y la documentación.
- **Información:** Brinda información veraz y oportuna sobre la operación que se está efectuando y especialmente la que transmite a los transportistas, almacenadoras y demás partes de la cadena logística.

Adicionalmente se les asigno una escala de calificación de 5 a 1 donde 5 es Muy importante, 1=No Importante

Los resultados obtenidos frente a cada una de las variables son los siguientes:

Grafica 25. Características relevantes para los clientes en el momento de elegir los servicios de agenciamiento Aduanero.

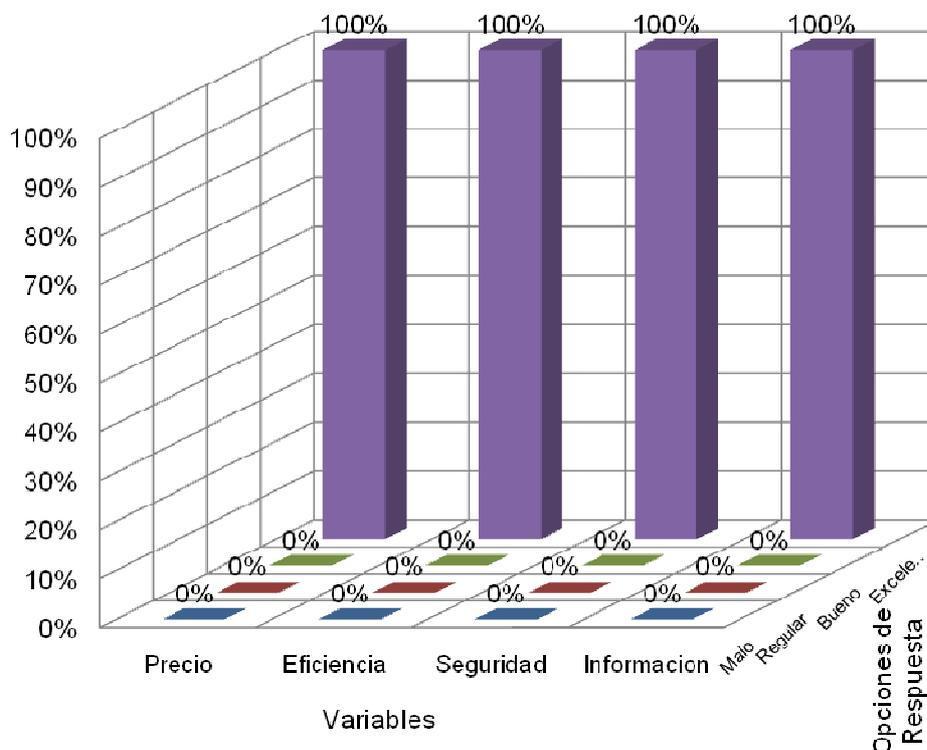


Fuente. Esta investigación

En la gráfica se puede observar que para los clientes de exportación de aduanar Ltda. las cuatro variables expuestas tienen una gran relevancia dándoles la importancia de cinco para cada una de ellas. Los clientes consideran que cada una de estas características es de igual importancia para ellos, por lo tanto las estrategias de mejoramiento se deben consolidar sobre estas variables de la misma manera que en los clientes de importación ya que son a las que el cliente les da más valor a la hora de solicitar el servicio de agenciamiento aduanero.

Retomando las variables anteriores, precio, eficacia, seguridad e información el cliente evalúa a la organización de la siguiente manera:

Grafica 26. Calificación Aduanar



Fuente. Esta investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los clientes exportadores de Aduanar Ltda. califican como excelente a la empresa frente a cada una de las variables: precio, eficacia seguridad e información tal como se puede observar en la gráfica.

- **Precio:** el cliente considera que el precio que maneja la empresa es el adecuado pues considera que existe conformidad entre el servicio que está recibiendo y el precio que está pagando por él.
- **eficacia** variable de gran importancia para el cliente, tal como se lo evidencia en el grafico 25 y sobre la cual Aduanar debe centra sus esfuerzos siendo indispensable el mejoramiento continuo tanto en estrategias competitivas como en el servicio que presta.
- **Seguridad.** Teniendo en cuenta que Aduanar Ltda. cuenta con la certificación Basc para brindar a sus clientes confianza en el tratamiento de la mercancía, e información los beneficios están dirigidos hacia el cliente de tal manera que él lo

percibe y califica esta variable como excelente. Del mismo modo es indispensable que Aduanar obtenga la certificación anualmente y que lo dé a conocer tanto a sus clientes actuales como potenciales.

- **Información:** Dentro del proceso de exportación el cliente califica a esta variable como excelente es decir reconoce que Aduanar tiene un adecuado manejo de la información con los demás proveedores lo que contribuye a una adecuada prestación del servicio. .

Es preciso tener en cuenta también que son muy pocos los clientes de exportación y esto hace que sean más manejables, sin embargo no se los debe descuidar y se debe continuar en la ardua tarea de cumplir con sus requerimientos, atendiendo sus necesidades particulares para que el cliente siga considerando a Aduanar Ltda. como la principal alternativa de servicio de agenciamiento.

En cuanto a la siguiente parte del cuestionario donde se hace una solicitud de recomendaciones y sugerencias los clientes de exportación no hicieron ningún comentario al respecto.

La siguiente pregunta donde se evalúa la percepción que tiene el cliente sobre el personal de aduanar en aspectos como: la atención al cliente, la asesoría y la disponibilidad para atender quejas y reclamos. Los resultados obtenidos son los siguientes:

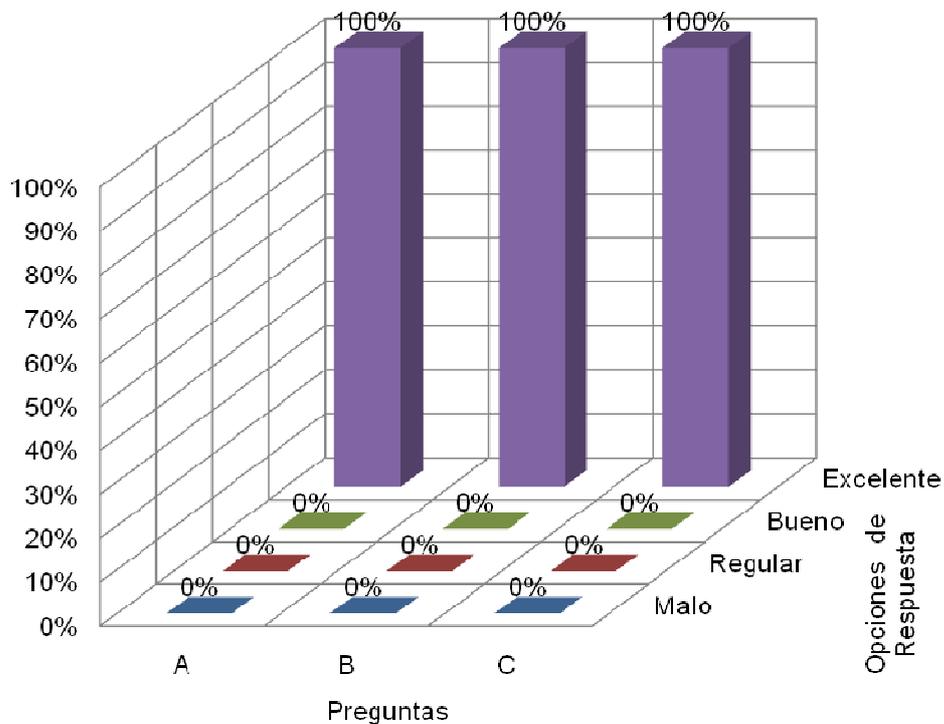
6. Preguntas

A. ¿Cómo califica la atención del personal de Aduanar Ltda. para atender sus requerimientos en el manejo de sus operaciones?

B. ¿Cómo califica la Asesoría que brinda la empresa para el manejo de su operación

C. ¿El personal atiende oportunamente a sus quejas y reclamos?

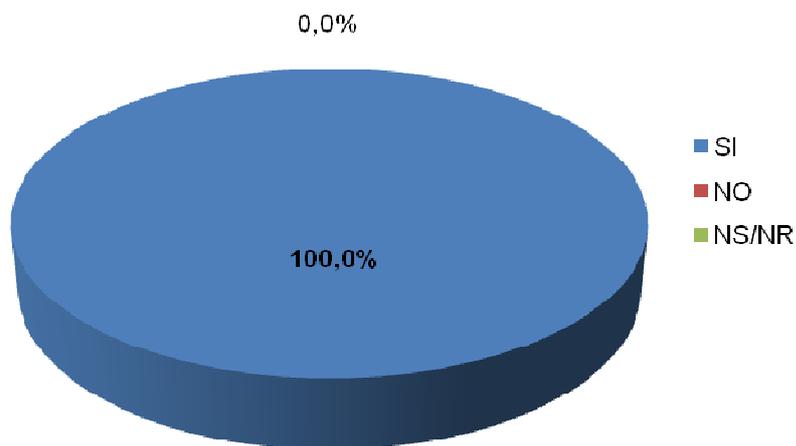
Grafica 27. Percepción del personal.



Fuente. Esta investigación

De la gráfica se puede deducir que el 100% de los clientes exportadores perciben un excelente servicio por parte del personal en cuanto a la atención de sus requerimientos, asesoría y la atención de sus quejas y reclamos tal como lo muestra la gráfica. Se resalta la labor que está desempeñando el personal encargado directamente de estas operaciones, pues el cliente se siente a gusto. Con respecto a la última pregunta sobre el conocimiento que tiene el cliente de la certificación Basc dentro de la empresa los resultados fueron los siguientes:

Grafica 28. Certificación Basc de Aduanar Ltda. Como respaldo para el manejo de la mercancía e información del cliente.



Fuente. Esta investigación

La grafica muestra que para todos los clientes actuales de exportación es muy importante la certificación BASC, pues les permite tener un respaldo en sus operaciones de exportación. Por este motivo es necesario mantener la certificación y renovarla anualmente y frente a los clientes potenciales de exportación es necesario priorizar esta ventaja competitiva como la carta de presentación.

13. ACTIVIDADES ALTERNATIVAS DE ACCIÓN ORIENTADAS AL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASC Y LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Aduanar Ltda. Debe implementar actividades efectivas de mejoramiento que le permitan afianzar su crecimiento, mejorar competitivamente y elevar su rentabilidad, por esta razón se propone el siguiente plan de mejoramiento enfocado al SGCS Basc y en la prestación del servicio, así mismo establecer sistemas de seguimiento, control y evaluación de dicho plan.

Partiendo de un diagnostico estratégico desarrollado dentro de la empresa y del conocimiento del cliente se puede identificar que Aduanar Ltda. cuenta con una serie de fortalezas y oportunidades que le permiten permanecer dentro del mercado y tener acogida entre sus clientes, aunque también presenta ciertas falencias o debilidades a nivel interno que de una u otra manera ponen en riesgo el mantenimiento del SGCS Basc y la adecuada prestación del servicio para ello se propone el desarrollo de actividades que conlleven al aprovechamiento de las oportunidades y las ventajas, del mismo modo reducir o contrarrestar las debilidades y amenazas mediante la utilización adecuada de los recursos humanos, financieros, y de infraestructura con que cuenta actualmente la empresa.

Plan de mejoramiento. En el plan de mejoramiento se recogen las estrategias seleccionadas en la Matriz Dofa como las de mayor impacto para el cumplimiento y mantenimiento del SGCS Basc, así como también se tienen en cuenta las debilidades, las no conformidades y oportunidades de mejora encontradas en el informe de revisión del SGCS del presente año.

En cuanto a la prestación de servicio de agenciamiento aduanero se tiene en cuenta la matriz del ciclo del servicio, los momentos de verdad y los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes actuales, elementos fundamentales para identificar y evaluar los factores claves que explican la satisfacción y la lealtad de los clientes a fin de proponer actividades alternativas de acción que conduzcan al mejoramiento.

De esta forma se consolida un plan de mejoramiento el cual abarca la certificación Basc y la calidad en la prestación del servicio, contemplando tiempo, responsables, recursos, y un sistema de seguimiento para que se evalué sus avances. se desarrolla en 7 objetivos como se describen a continuación:

Tabla 16. Plan de mejoramiento

Objetivo: Fortalecer y mantener el Sistema de Gestión BASC						
Lider del proceso: Gerencia - Coordinador Sistema de Gestión BASC						
Responsable: -Gerencia -Coordinador BASC, Personal Aduanar Ltda						
DEBILIDAD	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO	INSTRUCTIVOS FORMATOS
No se cuenta con un coordinador de seguridad BASC.	Delegar la coordinación del SGCS BASC a un profesional para que se encargue del mantenimiento y el cumplimiento de la norma y los estándares.	Contratar un nuevo funcionario que se encargue directamente de velar por el cumplimiento y conformidad con el SGCS.	permanente	Recopilación Hojas de vida	Técnico/Profesional con conocimientos Fundamentales en BASC.	
Los actuales auditores no están capacitados con la norma y estándares vigentes versión 3-2008	Aprovechar los recursos (capacitaciones) que brinda BASC para el mantenimiento y mejoramiento del sistema dentro de la organización. Actualización de auditores con la norma y estándares vigentes versión 3-2008	Programar capacitaciones con BASC para 2 Auditores internos con la norma y estándares vigentes versión 3-2008, tomando en cuenta el cronograma de capacitaciones que ofrece BASC.- Suroccidente para el 2012.	Antes de la Auditoria de Recertificación BASC 2012	Cursos de capacitación y entrenamiento o ofertados por BASC.	Dos (2) auditores internos actualizados con la norma y versión vigente BASC.	
Deficiente revisión por parte de la gerencia para verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión BASC (de manera semestral como lo establece la norma)	Fortalecimiento de la participación activa y el compromiso de la alta dirección para mantener el sistema de Gestión de calidad.	programar revisiones por parte de La alta dirección para verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión BASC (de manera semestral como lo establece la norma)	2 Auditorias en el año	Recursos humano Aduanar Ltda. Recursos financieros, de Infraestructura e Informáticos	-Informes Gerenciales -Actas de Reuniones -Reestructuración de organigrama	Instructivo Perfil Auditor Interno.- Instructivo revisión y mantenimiento SGCS BASC Manual de procedimientos Sistema de Gestión BASC.-Manual de procedimientos Gerencia-FO-AC-01 Informe acciones correctivas y preventivas. - FO-A-01 Formato Informe de auditoria.- FO-AI-01 Formato Informe de auditoria Interna SGCS BASC.- FO-PA-01 Plan de auditoria interna. FO-RG-01 Acta de revisión por la Gerencia. FO-AV-01 Avance cumplimiento estándares
		llevar reuniones por parte de la alta dirección con el personal de aduanar Ltda para - comunicar la importancia de la certificación y el compromiso y responsabilidad que deben asumir todos.	semestral			
		identificar a los encargados cada proceso y dotarles de plena responsabilidad y autoridad para el cumplimiento y mantenimiento del SGCS -Reestructuración de organigrama	permanentemente			
		Programar reuniones: coordinador BASC y Gerencia para verificar la conformidad y los avances del SGCS y proveer de los recursos necesarios para apoyar el mantenimiento y conformidad del SGCS BASC.	Tres veces en el año.			
La medición del sistema en forma cuantitativa no ha sido consecutiva lo que imposibilita la medición del avance y nivel de cumplimiento del SGCS.	Realización de auditorias Internas eficientes que permita una evaluación cualitativa y cuantitativa sobre el nivel de conformidad con el SGCS BASC.	Realizar auditorias Internas y analizar su conformidad con la norma a través de informes cualitativos y cuantitativos.	2 Auditorias en el año	Recurso humano	Informes de Auditorias con análisis cualitativo y cuantitativo.	
Tratamiento Inadecuado frente a las NO conformidades encontradas en las Auditorias Internas y externas.	Consolidar un plan de acción eficiente que permita darie un mejor tratamiento a las falencias o no conformidades que afectan el SGCS.	Plan de acción para tratamiento de no conformidades encontradas en Auditorias Internas y externas, identificando tareas a desarrollar, tiempo y responsabilidad a cada funcionario.	Posterior a las Auditorias Internas y externas	Recurso humano, - Auditorias anteriores Internas y externas, - Oportunidades de mejora, - No conformidad s, - Observaciones, - Recomendaciones.	- Informes de avances trimestrales, - cierre de acciones correctivas y preventivas.- Actas	
		Evaluar el avance que ha tenido cada responsable frente al plan de acción y obtener directamente retroalimentación sobre los avances.	trimestral			
		Consolidar un informe del avance del plan de acción	trimestral			

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Actualizar información, programar capacitaciones y garantizar la idoneidad del Recurso humano						
Líder del proceso: Coordinador Sistema de Gestión BASC Responsable: -Coordinador Talento Humano. -secretaria.						
DEBILIDAD	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO	INSTRUCTIVOS Y FORMATOS
No se ha realizado la debida actualización de formatos teniendo en cuenta la vinculación y desvinculación de empleados	Optimizar los procedimientos establecidos en el manual de empleados.	El coordinador o responsable Basc debe vigilar los procedimientos establecidos para llevar a cabo los procedimientos establecidos en el manual de empleados para: Reclutamiento -Selección de personal - Designación -Contratación -Inducción. -Período de prueba. – Vinculación de personal. Capacitación Evaluación de desempeño.	cada vez que ingrese y salga un empleado	Hojas de vida. - Certificados de antecedentes. Exámenes . Carpetas personales Aduanar Material Basc.	Entrevista. - Registros.- Carpetas empleados actualizadas- Actas de compromiso. Personal Capacitado y preparado en diferentes temas relacionados con la seguridad y la calidad Basc. Informes de seguimiento y verificación de la actualización de carpetas de los empleados y sensibilizaciones en Basc	-Manual de Procedimientos Talento Humano, Manual de funciones, Manual de empleados, Formatos: FO-CP-01 Capacitación período de prueba.- FO-CS-01 Capacitación y Sensibilización. -FO-DC-01 Listado documentos de contratación.-FO-EI-01 Registro Evaluación de Inducción.-FO-HV-01 Hoja verificación referencias de trabajo.- FO-LD-01 Listado documentos de personal.-FO-LP-01 Listado de direcciones y teléfono personal. -FO-VD-01 Informe de visita domiciliaria. - Instructivos:- Control ingreso empleados, visitantes y contratistas.- Instructivo uso de carné.- Programa de alcohol y drogas.- Manejo de avisos en cartelera.- Destrucción de documentos.-
		Delegar la responsabilidad a un funcionario (secretaria) para que se encargue de realizar la respectiva verificación de la información contenida en la hoja de vida de los nuevos empleados.	Cada vez que ingrese un nuevo empleado.			
		Delegar la responsabilidad a un funcionario (secretaria)para que se encargue de desvincular a los antiguos empleados de acuerdo a los procedimientos establecidos.	cada vez que salga un empleado			
Deficiente actualización y verificación de la información contenida en la hoja de vida de los empleados	Optimizar los procedimientos establecidos en el manual de empleados.	Delegar la responsabilidad a un funcionario (secretaria) para realizar la Actualización de las carpetas de cada empleado.	semestralmente	Hojas de vida. - Certificados de antecedentes. Exámenes . Carpetas personales Aduanar Material Basc.	Entrevista. - Registros.- Carpetas empleados actualizadas- Actas de compromiso. Personal Capacitado y preparado en diferentes temas relacionados con la seguridad y la calidad Basc. Informes de seguimiento y verificación de la actualización de carpetas de los empleados y sensibilizaciones en Basc	-Manual de Procedimientos Talento Humano, Manual de funciones, Manual de empleados, Formatos: FO-CP-01 Capacitación período de prueba.- FO-CS-01 Capacitación y Sensibilización. -FO-DC-01 Listado documentos de contratación.-FO-EI-01 Registro Evaluación de Inducción.-FO-HV-01 Hoja verificación referencias de trabajo.- FO-LD-01 Listado documentos de personal.-FO-LP-01 Listado de direcciones y teléfono personal. -FO-VD-01 Informe de visita domiciliaria. - Instructivos:- Control ingreso empleados, visitantes y contratistas.- Instructivo uso de carné.- Programa de alcohol y drogas.- Manejo de avisos en cartelera.- Destrucción de documentos.-
Deficiente programación de capacitaciones y sensibilizaciones Basc para el personal de		El coordinador Basc debe programar durante el año capacitaciones sobre las amenazas y riesgos en materia de Comercio exterior .	trimestralmente			

aduanar.						
No se sigue el conducto regular planteado por la empresa para dar pleno cumplimiento al proceso para el tratamiento del Recurso humano.	Fortalecer los procedimientos establecidos en el manual de empleados.	Seguimiento y verificación de la actualización de carpetas de los empleados y sensibilizaciones en Basc.	trimestralmente			

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Actualizar información, documentación y Sensibilización para Asociados de negocios- (Proveedores y clientes)						
Líder del proceso: Coordinador Sistema de Gestión BASC. Responsable: Departamento de Comercio exterior: -Analista de comercio exterior- importaciones (clientes importadores)- -Analista de comercio exterior-Exportaciones (clientes exportadores / proveedores)						
DEBILIDAD	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO	INSTRUCTIVOS Y FORMATOS
Las Carpetas de proveedores y clientes se des actualizan cada año.	Optimizar los procedimientos establecidos para los asociados de Negocios.	Programar la solicitud de la documentación a clientes y proveedores al iniciar el año.	Anualmente	- Cámara de comercio. - Lavado de Activos.- Balance general.-RUT.- Cédula representante legal.-Mandato general.- Material Basc.	- Carpeta documentación actualizada del proveedor. - Carpeta documentación actualizada del cliente.- Material sensibilización Basc.- informe de Seguimiento y verificación de carpetas asociados de negocio y envío de material a los asociados.	-Manual de Procedimientos. -FO-LA-01 Formato Lavado de activos.- FO-IV-01 Formato informe de visita proveedor/cliente.-FO-RP-01 Relación de clientes importación.-FO-RP-02 Relación de clientes exportación.-FO-IC-01, Formato información del cliente.- FO-PQ-01 Registro Petición, queja, reclamo o sugerencia.-FO-CE-01 Encuesta clientes. - Instructivo requisitos socio.-Instructivo Selección de clientes.- Instructivo Selección de proveedores.-Instructivo Oportunidad de educación
No existe un registro sobre los asociados de negocios BASC Y NO BASC.		Revisar documentación.-Confirmar referencias.-Revisar antecedentes y lista Clinton de: representante legal, socios, junta directiva.	Programar revisiones trimestralmente durante el año para todos los asociados de negocio			
No se han programado actividades para la sensibilización a los asociados de negocios.		Mantener una lista actualizada de proveedores certificados BASC y con otros programas de calidad.	Semestralmente			
No se sigue el conducto regular planteado por la empresa para dar pleno cumplimiento al proceso para la selección de clientes y proveedores.		Consolidar material informativo de sensibilización sobre temas de seguridad y calidad.	Programar procesos de sensibilización tres veces en el año.			
		Difusión de material informativo y educativo sobre Basc, a través de medios electrónicos.	semestralmente			
		Seguimiento y verificación de carpetas asociados de negocio y envío de material a los asociados de negocio.				

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Fortalecimiento en los procedimientos de comercio exterior – procesos de Importación y procesos de exportación.						
Líder del proceso: Coordinador Sistema de Gestión BASC. Responsable: Departamento de Comercio exterior: -Analista de comercio exterior- importaciones- Analista de comercio exterior -exportaciones						
OPORTUNIDAD DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO	INSTRUCTIVOS Y FORMATOS
Existe un procedimiento establecido para el desarrollo de las actividades de importación y exportación sin embargo es importante tener conocimiento del cliente y su nivel de satisfacción en cuanto al servicio que está adquiriendo.	Desarrollar eficazmente los procedimientos establecidos para efectuar las importaciones y exportaciones.	Operación Importación: Elaborar cotización. Recepción y verificación documentos. -Pre inspección mercancía. - Obtener declaraciones. - Elaborar orden de cargue.-Realizar pagos.- Asegurar la consistencia de la información adjuntado todos los documentos soportes correspondientes a cada proceso de importación.	Cada vez que se haga una operación de importación.	Factura comercial. Lista de empaque. Certificado de origen. Aplicación de seguro. Hoja de chequeo. Planilla de seguimiento	-Declaración de importación. - Carpetas con todos los documentos soportes correspondientes a la operación.	Manual de procedimientos de Comercio Exterior .Formatos: FO-HG-01 Hoja de gastos de importación. -FO-AR-01 Acta de reconocimiento de mercancías.-FO-OC-01 Orden de cargue.- FO-SA-01 Formato solicitud de anticipo.- FO-VC-01 Lista de verificación de contenedores.-FO-IM-01 Seguimiento de contenedor.-Toma y archivo de registros fotográficos.-Reporte faltante o sobrante de mercancía.-Instructivo para aceptar o rechazar un contenedor. Manual de procedimientos de Comercio Exterior Formatos: .- FO-HG-02 Hoja de gastos de exportación. -FO-OC-01 Orden de cargue. -FO-VC-01 Lista de verificación de contenedores.-FO-HC-
		Operación Exportación: Recepción documentos. Elaboración de Solicitud de autorización de embarque. Facturación del servicio. Asegurar la consistencia de la información adjuntado todos los documentos soportes correspondientes a cada proceso de exportación.	Cada vez que se haga una operación de exportación.	Factura comercial. Lista de empaque Carta porte Certificado de origen Poder ante la DIAN Soporte de verificación (cuando sea necesario) Vistos buenos (si es necesario)	Solicitud de autorización de embarque. Declaración de Exportación. - Carpetas con todos los documentos soportes correspondientes a la operación.	
		Realizar reportes cuando se presenten	Cada vez que se presente	Acta de Reconcomiendo	Reporte faltante o sobrante de	

		faltantes o sobrantes. Realizar un seguimiento a las operaciones de importación /exportación realizadas en relación con el número de novedades, quejas y reclamos reportados con el propósito de identificarla eficacia en la prestación del servicio.	inconsistencias mensualmente	de mercancías. Carpetas de documentos soportes de importación y exportación.	mercancía. Informe de operaciones mensuales sobre la prestación del servicio.	02 Hoja de chequeo documentos de exportación.-FO-IM-01 Seguimiento de contenedor. -FO-OC-02 Orden de cargue.
	Implementar instrumentos que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente para mejorar la prestación del servicio.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente. Desarrollar un plan de acción en caminado a tratar inconformidades y oportunidades de mejora.	Anualmente	Encuestas de Satisfacción	Plan de mejoramiento del servicio.	

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Mantener los documentos que sostiene el Sistema de Gestión en Control y Seguridad.						
Líder del proceso: Coordinador Sistema de Gestión BASC. Responsable: Coordinador Sistema de Gestión BASC.						
OPORTUNIDAD DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO	INSTRUCTIVOS Y FORMATOS
Existe un procedimiento establecido para documentar el sistema de Gestión en control y seguridad sin embargo es importante mantenerlo y fortalecer sus procedimientos al ser el soporte principal para obtener la Recertificación anual con Basc.	Desarrollar eficazmente los procedimientos establecidos para documentar y mantener el sistema de Gestión en control y seguridad Basc.	El coordinador Basc debe encargarse de la elaboración de documentos para el mantenimiento del SGCS. Control de documentos. Archivo de documentos. Actualización de documentos.	permanentemente	Formatos. Manuales. Registros	Manuales. Formatos. Registros. Informes de seguimiento y verificación.	Manual de Procedimientos Sistema de Gestión BASC. Instructivos. FO-CD-01 Control revisión y actualización documentos. FO-DD-01 Formato distribución de documentos. FO-PD-01 Formato préstamo de documentos. - FO-SC-01 Solicitud de creación, modificación y anulación de documentos.
		Realizar un seguimiento para verificar la consistencia de la documentación.	dos veces en el año			

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Fortalecer los procesos de seguridad dentro de la empresa.						
Líder del proceso: Coordinador Sistema de Gestión y Seguridad BASC Responsable: Coordinador Sistema de Gestión y Seguridad BASC. Coordinador Talento Humano. Secretaria						
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUM O	PRODU CTO	INSTRUCTI VOS Y FORMATOS
Falta de personal capacitado para el manejo de la seguridad en la tecnología informática	Asegurar el manejo de los servicios informáticos	Contratar los servicios de un ingeniero soporte para que se encargue directamente del mantenimiento del SGCS, o Delegar la responsabilidad de la seguridad a un funcionario de la empresa con perfil: técnico en sistemas.	permanentemente	Recopilación Hojas de vida	Ingeniero / Técnico en Sistemas .	Manual de Procedimientos. Formatos: FO-ES-01 Evaluación de seguridad
No existe un manejo adecuado para el cambio de contraseñas, realización de BUCK, y manejo de antivirus UPS.		Realizar el mantenimiento de los equipos cuando sea necesario, Asegurar el cambio de contraseñas. Realizar Back ups y actualizar antivirus.	permanentemente	trimestralmente	Sistemas informáticos	- Informe trimestral mantenimiento de los computadores. - Back Ups.
Carencia de un monitoreo permanente en la gestión de riesgos.	Desarrollar eficazmente los procedimientos establecidos para mantener la seguridad dentro de la empresa y el desarrollo de sus actividades.	Mantenimiento y vigilancia de la Matriz de riesgos	trimestralmente	Matriz de Riesgos	Informe trimestral .	
No se desarrollan de forma consecutiva los simulacros, frente a situaciones		Programar simulacros aleatorios durante el año.(delegar un responsable)	cuatro veces en el año	Matriz de Riesgos	Registros de simulacros. (fotografías)	

sospechosas y reporte de amenazas a situaciones críticas.					Cargos críticos. FO-CM-01 Control entrada
· No se han realizado los respectivos simulacros y activaciones de alarma para comprobar su buen funcionamiento.	Realizar evaluaciones de seguridad aleatorias a las instalaciones. (delegar un responsable)	cuatro veces en el año	· Instructivo reporte de actividades sospechosas. Instructivo para alarma. Mantenimiento de extintores Manual de seguridad.	Informe de evaluación al sistema de seguridad	mensajería. FO-CM-02 Control salida mensajería. FO-CO-01 Sistemas de Comunicación. FO-RL-01 Formato registro llamadas. FO-TE-01 Teléfonos de emergencia. FO-RN-01 Reporte de novedades sistemas de cómputo. Instructivo
No se ha realizado la respectiva inspección periódica de las puertas	Evaluaciones de seguridad personal de manera aleatoria	dos veces en el año	- Pruebas de alcohol.- Pruebas de Drogas.	Registros fotográficos de las respectivas pruebas de alcohol y drogas	reporte de actividades sospechosas. Instructivo Impedir acceso a personas no autorizadas. Instructivo

					de todo el personal.	control de llaves y claves. Instructivo para alarma. Mantenimiento de extintores Manual de seguridad.
--	--	--	--	--	----------------------	--

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.					
Líder del proceso: Gerente General, Responsable: Coordinador comercio exterior, BASC, personal Aduanar.					
DEBILIDAD/ OPORTUNIDAD DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO
Fortalecer estrategias para atraer nuevos clientes (certificados y No certificados.)	Promocionar y divulgar portafolio de servicios e imagen corporativa	Re-Diseñar el sitio Web de Aduanar Ltda. donde se muestre el portafolio virtual y el cliente pueda conocer detalladamente los servicios y los diferentes medios de contacto con la empresa.	Anualmente	Página Web, portafolio de servicios, Material Basc, Material comercio internacional	Página Web actualizada
		Ubicar la página Web de Aduanar Ltda. Entre los primeros sitios de uno de los buscadores más importantes (google) haciendo la visible para los clientes actuales y potenciales.			
		Mantener la página web de Aduanar Ltda. actualizada	Trimestralmente		
		Proyectar la certificación Basc como carta de presentación para los clientes y resaltar su importancia a través de la página Web			
		Actualizar la certificación Basc cada vez que la empresa se re-certifique.	Anualmente		
		Publicar información importante para los usuarios como decretos, Resoluciones o modificaciones al estatuto Aduanero y demás información importante para el Cliente en materia de comercio exterior. Ver anexo	Trimestralmente		

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.					
Líder del proceso: Coordinador comercio exterior Responsable: Coordinador comercio exterior, BASC, personal Aduanar.					
OPORT. DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO
Fortalecer los procesos de información al cliente cuando se presenten inconsistencias.	Informar eficaz y oportunamente al cliente sobre las eventualidades que se presenten durante un proceso de importación o exportación.	Informar vía telefónica la inconsistencia presentada	Cada vez que se presente una inconsistencia	correo electrónico. Teléfono, pagina Web Aduanar Ltda., fax, formato reporte inconsistencias	Formato de reporte de inconsistencias , control y registro mensual de inconsistencias, plan de acción proactivo
		Realizar un reporte de inconsistencias por escrito a través de un formato y enviar al cliente de forma inmediata.			
		Tomar evidencias fotografías cuando se presente daños en la mercancía y enviar al cliente de manera inmediata	mensualmente		
		llevar un control y registro de inconsistencias para verificar cuales son los que se presentan con más frecuencia.	semestralmente		
		realizar un plan de acción pro-activo para el tratamiento de inconsistencias en una operación de importación o exportación.			

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.					
Líder del proceso: Gerente General, Responsable: Coordinador comercio exterior, BASC, personal Aduanar.					
DEBILIDAD/OP ORT. MEJORA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO
Mantener al cliente informado permanentemente sobre el status de su mercancía	Llevar Trazabilidad de tiempos en los procesos de importación y exportación para mantener informado al cliente	llevar formatos de Trazabilidad de tiempos reales para el proceso de importación y exportación ver anexo P y Q de trazabilidad para operaciones de importación y exportación.	permanente durante una operación de importación o exportación	formatos de Trazabilidad de tiempos para el proceso de importación y exportación	Registros actualizados de cada proceso de importación y exportación a través de documentos de Trazabilidad.
		Subir información a sitio web Aduanar o enviar vía e-mail.		Página Web	

Fuente. Esta investigación

Líder del proceso: Gerente General, Responsable: Coordinador comercio exterior, BASC, personal Aduanar.					
DEBILIDAD/OPOR.MEJORA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO
Atención oportuna a quejas y reclamos	Optimizar la atención a quejas y reclamos.	Recepción de la queja y reclamo	Cada vez que se presente una queja e inconformidad	formato control de quejas y reclamos, control de quejas y reclamos mensual, plan de acción proactivo	Registro de quejas y reclamos mensuales, plan de acción pro-activo
		Analizar la situación, priorizar y delegar la responsabilidad a la persona correspondiente			
		Dar respuesta lo más pronto posible de acuerdo a la necesidad del cliente.			
		Realizar seguimiento	Durante el proceso de solución del problema		
		llevar un control de quejas y Reclamos para verificar cuales son los que se presentan con más frecuencia realizar un plan de acción pro-activo para el tratamiento de eventualidades en una operación de importación o exportación.	mensualmente		
			semestral		

Fuente. Esta investigación

Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.					
Líder del proceso: Gerente General, Responsable: Coordinador comercio exterior, BASC, personal Aduanar.					
OPORT. DE MEJORA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	INSUMO	PRODUCTO
Fortalece cimiento del recurso humano de la empresa.	optimizar la calidad en el servicio	Fomentar una cultura de cliente en el personal de la empresa a través de sensibilizaciones en temas de atención al cliente, liderazgo, aspectos fundamentales del servicio entre otros.	Trimestralmente	Cursos de capacitación y entrenamiento en Basc.	Personal capacitado para atender adecuada y oportunamente a clientes y proveedores
		Actualización permanente en los aspectos tecnológicos, jurídicos, empresariales, normatividad Aduanera, certificación Basc entre otros	Trimestralmente	Capacitaciones aseguradoras de riesgos profesionales.	
		Establecer un sistema de recompensas y estímulos para el personal.	permanentemente	Capacitaciones brindadas por la cámara de comercio de Ipiales.	
		Delegación clara y oportuna frente a las responsabilidades que debe cumplir cada empleado de acuerdo al cargo asignado y frente a la certificación Basc para el desempeño de sus actividades de manera eficaz y eficiente.	permanentemente		

Fuente. Esta investigación

13.1. ACTUALIZACIÓN SITIO WEB ADUANAR LTDA.

Actualmente internet se constituye como uno de los medios de comunicación cada vez más importantes y es utilizado por millones de personas pues ofrece la posibilidad de acceder a variedad de información en menos tiempo y desde el lugar de trabajo o casa.

Para una empresa la utilización de internet a través de los sitios web se convierte en una estrategia que permite dar a conocer su portafolio de servicios y brindar información útil y clara a sus clientes pero es indispensable mantenerla actualizada de forma constante.

De esta forma dentro de las estrategias identificadas en el plan de mejoramiento en la prestación del servicio se destaca la promoción del portafolio de servicios e imagen corporativa para ello se propone Re-Diseñar el sitio Web de Aduanar Ltda. donde se muestre el portafolio virtual y el cliente pueda conocer detalladamente los servicios y los diferentes medios de contacto con la empresa.

En el presente trabajo se presenta una propuesta de diseño y actualización del sitio web de Aduanar Ltda. estructurándose de la siguiente manera:

- **Página Inicial:** Es la primera página que los usuarios pueden observar al ingresar al portal de Aduanar Ltda. y en la cual se encuentran todos los links a los cuales pueden tener acceso.
- **Información sobre la Empresa:** En este espacio los usuarios podrán encontrar información sobre la historia de la empresa, misión, visión, políticas de seguridad, objetivos de control y seguridad, valores corporativos y alianzas comerciales.
- **Información sobre los Servicios:** En esta sección los usuarios podrán obtener información sobre los servicios que ofrece Aduanar Ltda. en materia de: Exportaciones, importaciones, re-importaciones, vistos buenos, asesorías jurídicas y tránsitos internacionales.
- **Servicio al cliente:** En esta sección se adjuntan documentos descargables para los usuarios que han optado por utilizar los servicios de aduanar Ltda. y a través de un mandato otorgan poder a la agencia de aduanas paraqué los represente en diferentes actos frente a la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- **Información de Contacto:** Contiene información para que los usuarios se puedan comunicar con Aduanar Ltda. a través de diferentes medios por ejemplo: Celular, Teléfonos fijos, Fax, Correos electrónicos y un sistema de atención al usuario. Adicionalmente la ubicación de las oficinas

- **Organigrama:** En el organigrama se puede obtener una idea clara sobre la organización y los niveles jerárquicos de las personas vinculadas a ella.
- **Encuestas de Satisfacción:** En esta sección se adjuntan documentos descargables para los clientes actuales de Aduanar Ltda. que han utilizado los servicios tanto para clientes importadores como para clientes exportadores, teniendo en cuenta la importancia de conocer la satisfacción del cliente para el desarrollo de las estrategias de la empresa.

Es necesario mantener la página web actualizada anualmente o cuando se presenten cambios importantes dentro de la empresa para que sea eficaz y contribuya con los intereses de la empresa.

Adicionalmente a la actualización de la página web se sugiere como valor agregado añadir otros links que contengan la siguiente información:

- **Consulta de Mercancía:** En esta sección se propone asignar un nombre y cuenta de usuario para cada cliente para que tenga acceso a la información sobre su mercancía, la ubicación y cualquier novedad que se presente a lo largo de la cadena logística ya sea de importación o exportación, de esta manera el cliente a través de esta herramienta podrá obtener información en tiempo real y en cualquier momento sobre el status de su mercancía. Ver Anexo P. Formato trazabilidad de tiempos proceso de importación y Anexo Q . Formato trazabilidad de tiempos proceso de exportación.
- **Documentación de interés:** Por medio de este link el usuarios podrán encontrar una serie de documentos básicos en materia de comercio exterior, y una base de direcciones electrónicas o fuentes de información que permitan a los empresarios y demás usuarios realizar diferentes tipos de consultas en materia de comercio internacional. Ver anexo R. Documentación de interés tabla de contenido.
- **Certificación Basc:** Actualmente Aduanar Ltda. cuenta con la certificación BASC es importante actualizar la certificación cada año y consolidar información importante de sensibilización y motivación para que los demás miembros que forman parte de la cadena de suministro participen en la certificación.
- **Crear alianzas estratégicas publicitarias:** una de las estrategias publicitarias que podría implementarse para Aduanar Ltda. es a través del intercambio de publicidad mediante las páginas web con otras empresas principalmente con proveedores es decir con las almacenadoras y transportadoras las cuales complementan los servicios de las agencias de aduana y podrían contribuir en la difusión del nombre de la empresa y motivar a visitar el sitio web de Aduanar Ltda.

CONCLUSIONES

Como resultado del acompañamiento y fortalecimiento a la agencia de Aduanas Aduanar Ltda., el presente trabajo identifica y analiza los factores internos y externos que se consolidan en un diagnóstico estratégico, proporcionando la información necesaria sobre la posición actual de la empresa frente a la certificación Basc como la principal ventaja competitiva en materia de seguridad.

Los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico permite rectificar la importancia del mantenimiento anual de la certificación Basc de la empresa teniendo en cuenta que las fortalezas y las oportunidades permiten enfrentar y mitigar las debilidades y amenazas.

El análisis Dofa es una herramienta importante que proporciona la información necesaria para la planificación, el desarrollo de actividades y medidas correctivas que conllevan al mejoramiento de la prestación del servicio de las empresas.

Basc como un programa de cooperación que fomenta dentro del sector empresarial el establecimiento estándares y procedimientos de seguridad efectivos con reconocimiento a nivel internacional contribuye a que empresas como Aduanar Ltda. puedan minimizar los riesgos de actividades ilícitas a los que se ven expuestas dentro de la cadena logística del comercio exterior, de tal manera que contar con la certificación Basc durante estos últimos años para la empresa le ha permitido contar con criterios mínimos de seguridad, mantener prácticas confiables y efectivas en el desarrollo de sus operaciones.

La certificación Basc es una ventaja competitiva para Aduanar Ltda. pues el cliente al reconocer la seguridad como uno de los elementos más importantes en el momento de requerir los servicios de agenciamiento aduanero es primordial obtener la re-certificar anualmente y proyectar la certificación como carta de presentación para los clientes tanto actuales como potenciales.

conseguir la re-certificación Anual para Aduanar Ltda. no es una tarea sencilla pues requiere el compromiso de todo el personal y la disponibilidad de todos los recursos con los que cuenta la empresa para cumplir eficazmente con los estándares y normatividad establecida por Basc..

Para que la certificación Basc se consolide como una verdadera ventaja competitiva en Aduanar Ltda. se debe mantener y cumplir eficaz y eficientemente con cada uno de sus requerimientos y estándares.

Es indispensable la evaluación permanente dentro de la organización que permita identificar el nivel de cumplimiento con la norma y estándares a través de un análisis cualitativo y cuantitativo para que de esta manera se pueda dar un tratamiento adecuado de las no conformidades.

La implementación de un plan de acción donde este claramente definidas las estrategias, actividades, tiempo, responsable y su estricto cumplimiento es indispensable para que el SGCS Basc se cumpla eficaz y eficientemente, adicionalmente se requiere de un proceso de seguimiento, control y evaluación permanente a cargo del coordinador o responsable de Basc para que el mantenimiento del SGCS sea una actuación pro-activa y que los resultados obtenidos se evidencien en las auditorías externas al lograr cumplir eficazmente con cada uno de los estándares exigidos y por ende los beneficios se proyecten a sus clientes.

El personal de aduanar adicionalmente de las funciones que debe cumplir dentro de la empresa correspondientes a su cargo debe estar involucrado con el plan de acción que se defina para el cumplimiento de los requerimientos de Basc y cumplir con las actividades en el tiempo establecido de tal manera que se organice los tiempos para llevar a cabo las diferentes actividades y no se genere sobre carga de trabajo e ineficiencia en la ejecución de la prestación del servicio.

Es indispensable medir la satisfacción del cliente de manera permanente para conocer su nivel de conformidad y actuar sobre los resultados obtenidos que permitan el mejoramiento del servicio teniendo en cuenta la información recolectada, los recursos con los que cuenta la organización y las oportunidades que representa el mercado.

El personal de Aduanar Ltda. tiene una buena atención al cliente y presta una buena asesoría sin embargo a pesar de que existe una buena relación entre el personal de la empresa y el cliente debe haber un equilibrio entre la atención al cliente y la respuesta oportuna a las inconformidades que presente por lo tanto el personal debe priorizar sus esfuerzos en la retroalimentación, respuesta oportuna a quejas, reclamos y solución de problemas.

El precio, la eficacia, la seguridad y la información son las principales variables que el cliente importador y exportador tiene en cuenta para solicitar los servicios de agenciamiento aduanero por lo tanto Aduanar Ltda. debe enfocar sus estrategias y esfuerzos corporativos sobre estas variables.

La publicidad manejada por la empresa se basa en la fuerza de ventas y en la influencia que ejercen los clientes actuales sobre clientes potenciales lo que significa que los actuales medios de información están siendo sub utilizados y representan un gasto infructuoso pues no están generando los resultados esperados de tal manera que la organización no cuenta con estrategias de publicidad efectivas que permita atraer nuevos clientes.

El mejoramiento continuo es uno de los principales requisitos para mantenerse dentro del mercado pues sus efectos positivos contribuyen a la prestación de un servicio de calidad y la fidelidad del cliente.

La gran mayoría de los clientes actuales de Aduanar tienen una percepción favorable del servicio que brinda la empresa destacando que el servicio que presta cumple con las especificaciones más importantes para atender sus requerimientos en materia de seguridad, información, y gestión de documentos.

La calidad del servicio es un elemento estratégico que otorga una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo para las empresas que logran mantenerla.

Cuanto más positivos sean los momentos de verdad es decir los contactos del cliente con la empresa, será más valorado el servicio y por ende la satisfacción del cliente será mayor.

Aduanar Ltda. como una empresa de servicios debe conseguir homogeneidad en todos los aspectos tanto relacional es decir entre el personal y el cliente como en la parte operativa para lograr una plena satisfacción del cliente pues él debe sentirse conforme en todos los niveles y deben ser eliminados todos los elementos que le generen insatisfacción.

Aduanar Ltda. siguiendo su misión, visión y política de calidad enfocada a la satisfacción del cliente, ha logrado captar nuevos clientes como resultado de una positiva comunicación boca a boca es decir han sido los mismos clientes los que

están trayendo nuevos clientes, factor que es muy positivo y resalta la importancia de incrementar su nivel de satisfacción a través del mejoramiento del servicio.

El plan de mejoramiento propuesto en el presente trabajo toma en cuenta las falencias y oportunidades de mejora de la organización buscando la congruencia entre las estrategias identificadas y los recursos con los que cuenta la organización.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones dependen de sus clientes de tal manera que es importante para Aduanar Ltda. definir una "Política de calidad de servicios" donde haya una participación activa de la gerencia y el personal para que todos los esfuerzos y estrategias corporativas se oriente a maximizar la calidad del servicio pues sus efectos positivos se verán reflejados en el incremento de los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.

Para el fortalecimiento y mantenimiento del sistema de gestión en control y seguridad Basc es indispensable la contratación de un profesional para que se encargue directamente de las gestiones y el cumplimiento de los estándares exigidos por Basc.

Se deben realizar sensibilizaciones y actualizaciones al personal de Aduanar Ltda. de manera permanente para que cuente con la capacitación y las condiciones necesarias para cumplir tanto con sus responsabilidades correspondientes al cargo como para la atención al usuario. Teniendo en cuenta que materia de comercio exterior se están haciendo modificaciones, adiciones, o eliminando leyes, decretos y demás normatividad aduanera, las capacitaciones deben ser frecuentes y dirigidas por un profesional en el tema de tal manera que contribuya a los empleados en su formación profesional y les permita brindar una asesoría integral además de una atención adecuada, fiabilidad en la información, credibilidad, profesionalismo que conlleven a proyectar una imagen positiva de la empresa frente a sus clientes.

Se debe motivar al personal de la organización a través de la creación de un programa de desarrollo del talento humano que involucre un sistema de participación, recreación, recompensas y sanciones tal manera que se sientan comprometidos con la organización aspectos que ayudarán a mejorar el desempeño del empleado.

Es indispensable conocer al cliente, conocer sus necesidades y expectativas con el propósito de brindarles una mejor atención y un mejor servicio, los efectos positivos se ven reflejados en lealtad y en influencia positiva sobre clientes potenciales por lo tanto se deben realizar estudios de satisfacción del cliente de manera periódica que permita tener un conocimiento permanente y actualizado para el direccionamiento de los esfuerzos y estrategias corporativas.

El mercado está en permanente cambio al igual que las necesidades y preferencias de los clientes, Aduanar Ltda. debe ser consciente de esta situación y mantener dentro de sus estrategias empresariales el desarrollo de un plan de mejoramiento continuo del servicio para que de esta forma sean atendidas las nuevas exigencias de los clientes.

Evaluar el plan de mejoramiento propuesto en el presente trabajo para el mantenimiento del sistema de gestión de calidad y para el mejoramiento del servicio.

La gerencia de Aduanar Ltda. debe tomar conciencia de que evidentemente existen ciertos problemas internos que pueden verse reflejados negativamente en la prestación del servicio, de tal manera que se recomienda adoptar mecanismos de participación para que todo el personal se involucre en la implementación de estrategias de mejoramiento acompañadas de un proceso de control y seguimiento que permitan garantizar su efectividad.

Desarrollar un sistema de comunicación eficiente entre la empresa y el cliente que permita mantener al cliente informado permanentemente sobre el status de la mercancía.

Desarrollar estrategias efectivas de publicidad para atraer nuevos clientes tomando como carta de presentación la certificación Basc.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRETCH, Karl. La revolución del servicio. Bogotá: Fondo Editorial legis, 1990. ISBN: 9589042791 9789589042793 236 p.

ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio: El servicio como un producto. Bogotá: 3R Editores, 2000. p. 205. ISBN 9588017262, 9789588017266

ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio: El servicio como un producto. Bogotá: 3R Editores, 2000. p. 205. ISBN 9588017262, 9789588017266

ADUANAR LTDA, MANUAL DE SEGURIDAD, 2011

ADUANAR LTDA, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SGCS BASC 2011

ADUANAR LTDA, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

ADUANAR LTDA, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GERENCIA.

ADUANAR LTDA, MANUAL DE FUNCIONES.

CORREA, Ospina Jorge Iván y Lopez,Trujillo Marcelo, Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información, la matriz para formular estrategias de las debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA), Primera edición, Manizales: Universidad de caldas, 2007, 136p. ISBN 958-8231-61-2

Decreto Ley N° 2883..Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras Disposiciones . Diario Oficial de la República de Colombia - Gobierno Nacional.N°.47.073,Bogotá, 06 de Agosto de 2008.

ILDEFONSO, Grande Esteban. Marketing de los servicios: Características de los servicios, cuarta edición. Madrid, Esic Editorial, 2005. p.399. ISBN 8473563972, 9788473563970

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION, ICONTEC. Norma NTC ISO 9000:2000 Sistema de Gestión de la Calidad – Conceptos y vocabulario. Bogotá. 2009.

LEY 7ª DE 1991, Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, Diario Oficial de la República de Colombia - Gobierno Nacional. No. 39.632 .Bogotá, Enero 16 de 1991

LORENO, Patricia, DELITOS INFORMÁTICOS Conceptualización y generalidades, Bogotá, Mayo 2006, 11p.

MÉNDEZ, Carlos. METODOLOGÍA: Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 189 p.

Microsoft Corporation, (2009), “Comercio Internacional” Enciclopedia Encarta.

Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 8va Edición, Págs. 40, 41

PRADA PARDO, Gladys, Consultoria para los derechos humanos y el desplazamiento forzado, Contexto de Conflicto armado, Bogota, Mayo 2006, 31p.

REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 2685 de 1999, Senado de la república. Bogota D.C.

REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 2883 de 2008, Senado de la república. Bogota D.C.

REPÚBLICA DE COLOMBIA, Constitución Política De Colombia 1991, Capitulo XII Del régimen económico y de la hacienda pública Capítulo I, de las disposiciones generales, Bogota D.C. , Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2001, 440 pag.ISBN: 958-9029-38-8

SÁNCHEZ, Palacio, Joan Ramón y Ribeiro Soriano Domingo, Creación y dirección de Pymes, Diagnostico estratégico. Primera edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1999, 277 pág. ISBN:84-7978-397-4

VARGAS, Quiñones Martha Elena y Aldana de Vega Luzangela. Calidad y servicio conceptos y herramientas, programa del mejoramiento del servicio. Primera edición: Bogotá, D.C, Universidad de la Sabana, 2007, p 156 ISBN 958-648-460-2

WORLD BASC ORGANIZATION, Bussiness Alliance for secure commerce (BASC), Norma Basc world Basc organization inc., versión 3 -2008, world Basc organization. 14 p.

WORLD BASC ORGANIZATION, Bussiness Alliance for secare commerce (BASC) Estándares Basc Versión 3-2008 adopción de requisitos mínimos de seguridad C-TPAT Agente aduanal,2008, world Basc organization, 11p.

WORLD BASC ORGANIZATION, Bussiness Alliance for secure commerce (BASC), Norma Basc world Basc organization inc., versión 2 -2005, world Basc organization. 15 p.

WORLD BASC ORGANIZATION, Bussiness Alliance for secure commerce (BASC), Estándares internacionales, versión 2 -2005, world Basc organization. 9 p.

NETGRAFIA

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_exterior> (citado en 20 mayo 2012)

<<http://www.actualicese.com/actualidad/2008/08/13/sociedades-de-intermediacion-aduanera-ahora-son-agencias-aduaneras>>

<<http://actualicese.com/editorial/recopilaciones/Muisca/resumenmuisca.pdf>>

<<http://www.dian.gov.co>>(citado en 20 Agosto 2012)

<http://www.basccolombia.org/archivos/DIRECTORIO_BASC_2012.pdf>

<<http://www.wbasco.org/espanol/quienes-participan.htm>>

<<http://www.basccolombia.org/archivos-generales/edic2-WBO-A.pdf>>

<<http://es.scribd.com/doc/54954511/BASC-V3>>

<<http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+I-R+p-951+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/reimportacion.htm>>

<<http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+I-R+p-948+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/reexportacion.htm>>

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=4177>

<<http://es.wikipedia.org/wiki/Arancel>>

<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=326&IDCompany=16>>

World Basc Organization (en línea) <<http://www.wbasco.org>>

ANEXOS

Anexo A. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del Anteproyecto	■	■	■	■																				
2	Presentación del anteproyecto y aprobación del anteproyecto					■	■	■																	
3	Realización del diagnóstico a la Agencia de Aduanas Aduanar Ltda. frente a la certificación BASC desde su implementación hasta la actualidad.									■	■	■	■												
4	Análisis de la información obtenida en el diagnóstico e identificación del nivel de conformidad de la empresa frente a la certificación Basc.											■	■	■											
5	Desarrollo de actividades de seguimiento y control encaminadas a conseguir la próxima re certificación BASC para Aduanar Ltda.													■	■	■	■								
6	Aplicación de encuestas a los clientes actuales con respecto al servicio que recibe en materia de agenciamiento aduanero y análisis de la información.													■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Propuesta de actividades alternativas de acción orientadas al mantenimiento eficiente de la certificación Basc y el mejoramiento en la prestación del servicio.																	■	■	■	■				
8	Elaboración del informe final									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
9	Revisión por parte de Asesor			■									■					■					■	■	
10	Ajustes al Trabajo Final																						■	■	
11	Presentación del trabajo Final																								■

Anexo B. Presupuesto

Ingresos		Egresos	
Recursos propios	2.200.000,00	Libros, papelería y documentos	250.000,00
		Impresiones y empastados	300.000,00
		Transporte	700.000,00
		Internet	600.000,00
		software de computador	100.000,00
		Otros gastos	250.000,00
Total ingresos	2.200.000,00	Total egresos	2.200.000,00

Anexo C. Agencias de aduanas

ESTABLECIMIENTOS	
1	AGENCIA DE ADUANAS SERVICIOS ADUANEROS ESPECIALIZADOS S.A. NIVEL 1
2	AGENCIA DE ADUANAS CEVA LOGISTICS LTDA NIVEL 2 - SUCURSAL IPIALES
3	AGENCIA DE ADUANAS ATLANTIS S.A. NIVEL 2
4	AGENCIA DE ADUANAS A.R. EXIMPORT Y COMPAÑÍA LTDA NIVEL 2 - SUCURSAL IPIALES
5	AGENCIA DE ADUANAS FEDERICO GALVES & CIA LTDA NIVEL 2
6	AGENCIA DE ADUANAS BURBANO BENAVIDES ASOCIADOS LTDA NIVEL 2
7	AGENCIA DE ADUANAS ADUANAR LTDA NIVEL 2
8	AGENCIA DE ADUANAS MERCANDINO LTDA NIVEL 2
9	SERCOMEX LTDA AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 2
10	AGENCIA DE ADUANAS FERTRADER S.A.S NIVEL 3
11	AGENCIA DE ADUANAS CORALSA S.A. NIVEL 3
12	AGENCIA DE ADUANAS SUCOMEX S.A. NIVEL 2 - SUCURSAL IPIALES
13	AGENCIA DE ADUANAS CUSTOM INTERNATIONAL S.A. NIVEL 2
14	AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA NIVEL 1
15	AGENCIA DE ADUANAS JF ASOCIADOS LTDA NIVEL 1
16	AGENCIA DE ADUANAS ACODEX S.A.S. NIVEL 1
17	SOCIEDAD DE INTERMEDIACION ADUANERA MULTISERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR SIA SA SIA MULTICOMEX SA
18	SURADUANAS LTDA. SIA.
19	AGENCIA DE ADUANAS R & R KRONOS LTDA NIVEL 1
20	SIA UNIVERSAL LOGISTICS LTDA SUCURSAL IPIALES NIVEL 2
21	AGENCIA DE ADUANAS ANDINOS LTDA NIVEL 1
22	AGENCIA DE ADUANAS ROLDAN S.A. NIVEL 1
23	AGENCIA DE ADUANAS CARLOS E CAMPUZANO S.A.S. NIVEL 1
24	AGENCIA DE ADUANAS CORAL VISION LTDA. NIVEL 1
25	AGENCIA DE ADUANAS MARIO LONDOÑO S.A. NIVEL 1
26	AGENCIA DE ADUANAS VALLEY CUSTOMS S.A. NIVEL 1
27	AGENCIA DE ADUANAS PROFESIONAL SA NIVEL 1 - SIAP
28	AGENCIA DE ADUANAS MERCO S.A NIVEL 1
29	OCEANICA DE ADUANAS LTDA NIVEL 1
30	F.M.A. LTDA NIVEL 1
31	AGENCIA DE ADUANAS ADUANAMIENTOS LTDA NIVEL 1
32	AGENCIA DE ADUANAS COLOMBIANA DE ADUANAS LTDA NIVEL 1.
33	AGENCIA DE ADUANAS AVIATUR S.A. NIVEL 1
34	AGENCIA DE ADUANAS GRANANDINA LTDA NIVEL 1
35	AGENCIA DE ADUANAS AGECOLDEX S.A. NIVEL 1
36	AGENCIA DE ADUANAS ABC REPECEV S.A. NIVEL 1
37	AGENCIA DE ADUANAS INTER STAFF S EN C.S NIVEL 1
38	AGENCIA DE ADUANAS ASOCOMEX LTDA NIVEL 3
39	AGENCIA DE ADUANAS LOGIEAR LTDA NIVEL 2
40	AGENCIA DE ADUANAS ADUANIMEX SA NIVEL 1
41	AGENCIA DE ADUANAS SERIMEX SARMIENTO S.A.S. NIVEL 2
42	AGENCIA DE ADUANAS RGP IMPORTADORES ASOCIADOS LTDA NIVEL 2 -

	SUCURSAL IPIALES
43	GUIVECOMEX & CIA. LTDA. NIVEL 2
44	AGENCIA DE ADUANAS LOGIEAR LTDA. NIVEL 2
45	REISBRANDS LTDA NIVEL 2
46	ALCIBIADES GARCIA S.A. SIA
47	AST S.I.A. S.A. SOCIEDAD DE INTERMEDIACION ADUANERA
48	YOFRE MORENO Y CIA LTDA SIA
49	AGENCIA DE ADUANAS SIACO SAS NIVEL 1 - SUCURSAL IPIALES
50	AGENCIA DE ADUANAS TECHCOMEX LTDA NIVEL 1
51	MAR Y AIRE INTERNACIONAL CIA LTDA SIA
52	AGENCIA DE ADUANAS ADUANERA GRANCOLOMBIANA S.A. NIVEL 1
53	AGENCIA DE ADUANAS COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE S.A. NIVEL 1 - IPIALES

Fuente: Cámara de comercio Ipiiales, Junio 2012

Anexo D. Almacenes generales de depósito

ESTABLECIMIENTOS	
1	BODEGA DEL SUR IPIALES
2	BODEGA TEMPORAL DE EXPORTACION
3	BODEGAS PUENES COMERFRONT S.A. C.I.
4	MACROBODEGAS LTDA,
5	BODEGAS ASOCIADAS
6	BODEGA MTL EXPORTACIONES
7	LOG & SERVICE LTDA.
8	ALMACENAMIENTOS TEMPORALES DE MERCANCIAS DEL COMERCIO EXTERIOR - ATEMCO.
9	ALMACENAMIENTOS TEMPORALES DE MERCANCIAS DEL COMERCIO EXTERIOR - ATEMCO.
10	ALMACENADORA LA FRONTERA LTDA
11	ALANDINO LTDA
12	COEXPORT LTDA.
13	ALMAGRARIO S.A.
14	ALPOPULAR ALMACEN GENERAL DE DEPOSITOS
15	ALMACENAMIENTOS GENERALES Y SERVICIOS " ALMASER"
16	ALMACENAMIENTOS GENERALES Y SERVICIOS " ALMASER"
17	ALMACENAMIENTOS GENERALES Y SERVICIOS " ALMASER"

Fuente: Cámara de comercio Ipiiales, Junio 2012

Anexo E. Operadores logísticos

OPERADORES LOGISTICOS	
1	PANANDINA EXPRESS S.A.
2	TRAFICOS INTERNACIONALES
3	COMERCIALIZADORA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES CIA. LTDA. COR&NEGI CIA. LTDA.
4	IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES SURANDINA LTDA.
5	TRAFICOS J.A LTDA
6	SOCIEDAD DEL HIERRO PATIÑO LTDA.
7	ADALBERTO CORAL MARTINEZ LTDA. LTDA
8	INTERGEL S.A. S.I.A.
9	LIDERCOMEX LIMITADA
10	OPERADOR LOGISTICO TRANSPORTE Y COMERCIO EXTERIOR TRANSYCOMEX
11	GLOBAL INTERNATIONAL COMEX

Fuente: Cámara de comercio Ipiales, Junio 2012

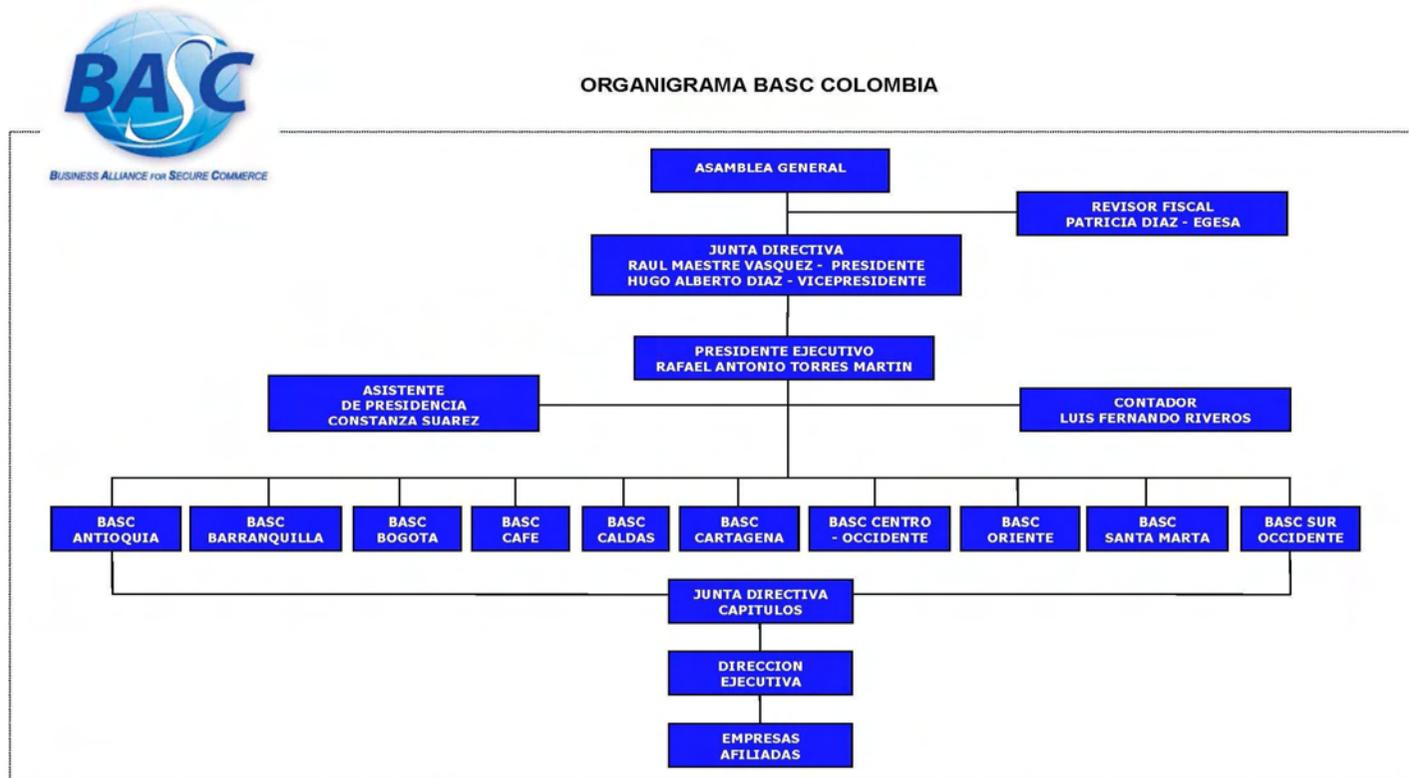
Anexo F. Empresas transportadoras de carga

EMPRESAS TRANSPORTADORAS	
1	EMPRESA DE TRANSPORTES COMERCIAL DE LOS ANDES " COANDES"
2	SOCIEDAD ANDINO LTDA
3	JORGE IBARRA CORDOBA - TRANSPORTES
4	TRANSPORTES MARAGON
5	TRANSPORTADORA ANDES TRANSANDES S.A.S.
6	TRANSPORTE PESADO FORTALEZA S.A.
7	COOPERATIVA DE TRASNPORTE DE CARGA PESADA RUTAS DEL CARCHI
8	TRANSPORTES Y SERVICIOS ASOCIADOS SYTSA CIA. LTDA.
9	EDUARDO BOTERO SOTO Y CIA LTDA
10	INTEGRAL DE CARGA CARGRANEL S.A
11	COMPANIA DE DISTRIBUCION Y TRANSPORTE S.A. DITRANSA
12	COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRANSPORTADORES LTDA. COPETRAN
13	SOCIEDAD EXPRESO INTERAMERICANO S.A.
14	ALIANZA DE NEGOCIOS Y TRANSPORTE INTERNACIONAL S.A.
15	CARGO FACIL S.A.
16	TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE LIMITADA-AGENCIA IPIALES
17	TRANSPORTES CONDOR LIMITADA
18	TRANSPORTADORES DE COLOMBIA LTDA Y CIA S.C.A.
19	T.C.C. TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA S.A.
20	TRANSPORTES CORDIFRONTERAS LTDA
21	TRANINTER LTDA
22	TRANSPORTES SANCHEZ POLO Y CIA LTDA
23	COLOMBIANA NARINENSE DE TRANSPORTADORES LTDA
24	COMPANÍA TRANSPORTADORA DE NARIÑO LTDA CONTRANSNARIÑO LTDA.- AGENCIA IPIALES
25	TRANSPORTES HUMADEA S.A.
26	PISOTRANS SA
27	COORDINADORA INTERNACIONAL DE CARGAS S.A. E.M.A.
28	AKARGO S.A.
29	TRANSPORTES CONTINENTAL LTDA.
30	TRAFICOS Y FLETES S.A. T Y F S.A.
31	TRANSPORTES RAPIDO PUTUMAYO LTDA
32	TRANSPORTES LA SIERRA LIMITADA
33	INDUSTRIAS TULCAN E.U.
34	RAPIDO HUMADEA
35	COMERCIO DE GRANOS - DORIS JAQUELINE ROSERO POLO
36	TRANSPORTES A.I.C. LTDA.
37	COORDINADORA DE TRANSPORTE AGUILA REAL E.U.
38	BYZA
39	SERPESUC
40	TRANSPORTES GP
41	TRANSPORTES GRAN COLOMBIA LTDA.
42	SISTEMAS LOGISTICOS INTEGRALES DE COLOMBIA LTDA
43	TRANSPORTE Y MERCADEO
44	TRANSPORTE Y SERVICIOS URGENTES INTERNACIONALES COMPAÑÍA LIMITADA

45	TRANSPORTES BYZA - IPIALES
46	COMICARSA S.A.
47	COMICARSA S.A.
48	TRANSPORTES SAFERBO S.A.
49	TRANSPORTADORA UNO A LTDA.
50	CONTINENTAL DE CARGA S.A.
51	COOPERATIVA DE TRANSPORTE LATINCARGA LTDA.
52	INTERANDINA DE TRANSPORTES S.A. INANTRA
53	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR " COTRASUR" - AGENCIA IPIALES
54	PROVEEDOR & SERCARGA S.A.
55	EMCARGGRANOS IPIALES
56	INVERSIONES EN TRANSPORTE Y LOGISTICA - AGENCIA IPIALES
57	RED ESPECIALIZADA EN TRANSPORTE REDETRANS LTDA IPIALES
58	COORDINADORA MERCANTIL S.A.
59	SERVITEM LTDA MENSAJERIA ESPECIALIZADA IPIALES
60	N.T.A. CIA LTDA
61	IMP Y EXP ALDABA LTDA.
62	LOGISTICA ALCARGA
63	COMPANÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTE LATICLAT CIA LTDA
64	GONZALO E. MONTENEGRO RODRIGUEZ SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA S.A.
65	ATLAS CARGO S.A.C.
66	TRANSBISAM S.A.
67	TRANSPORTE ATLANTIC S.C.R.L.
68	TRAINTERCOL LTDA.
69	SERVICIO INTERNACIONAL DE CARGA PESADA SETRAINCE CIA. LTDA
70	TRANSPORTE INTERNACIONAL ROCALOBIA CIA. LTDA.
71	TRANSCARET S.A.
72	TRANSPORTE NACIONAL DE CARGA LTDA.
73	ROMERO RUEDA & ASOCIADOS TRANSPORTE Y SERVICIOS S.A. R & R
74	REPRESENTACION DE CARGA COLCARGA-CONIN
75	TRANSPORTE CARVAJAL INTERNACIONAL Y CIA LTDA
76	MIRA CARGA LOGISTICA LTDA - AGENCIA IPIALES
77	AGENCIA IPIALES TRANSPORTE PESADO INTERNACIONAL LIMITADA
78	TRANSPORTES UNIDOS RIOCARFE S.A.S. IPIALES
79	REDETRANS LTDA
80	COMPANIA INTERNACIONAL DE CARGA S.A. "COMICAR S.A."
81	TRANSPORTE Y COMERCIO INTERNACIONAL LIMITADA TRANSCOMERINTER LTDA.
82	TRANSPORTES 3T LTDA
83	TRANSORIENTE LTDA.

Fuente: Cámara de comercio Ipiales, Junio 2012

Anexo G. Organigrama basc Colombia



Anexo H. Lista de chequeo estándares Basc versión 2-2005

	% Cumplimient o AÑO 2006	% Cumplimi ento AÑO 2007	% Cumplimient o AÑO 2008	% Cumplimie nto AÑO 2009
1. Requisitos Legales	87%	60%	100%	100%
1.1 La empresa debe estar constituida legalmente y debe disponer de las autorizaciones legales que permitan su operación.	5	3	5	5
1.2 Debe realizarse una verificación de los antecedentes de sus accionistas, de su Junta Directiva, del gerente y representantes legales.	3	3	5	5
1.3 Debe disponer de un listado de los requisitos legales que le son aplicables a la Empresa para su operación y estos deben encontrar actualizados y disponibles.	5	3	5	5
2. Sistema de Gestión	88%	88%	83%	91%
2.1 Debe existir un diagnostico o revisión inicial al estado de la organización que permita medir el avance en la implementación y en el mantenimiento del sistema de Gestión.	5	5	3	5
2.2 Debe existir una evaluación de riesgos de las instalaciones, personas y operaciones de la compañía, que contengan los conceptos de amenazas, vulnerabilidad, probabilidad y severidad.	3	3	3	3
2.3 La Empresa debe elaborar, publicar y difundir la Política de Seguridad que incluya la prevención contra actividades ilícitas (prácticas de narcotráfico, terrorismo y otros.).	5	5	5	5
2.4 Deben determinarse los objetivos de seguridad que garanticen el cumplimiento de la Política de Seguridad.	3	3	3	3
2.5 Deben definirse y documentarse las responsabilidades y autoridades de todo el personal que afecta la seguridad.	5	5	5	5
2.6 La Alta Dirección de la Empresa debe realizar mínimo, una revisión semestral del sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, para asegurarse de su cumplimiento.	5	5	0	5
2.7 Debe existir un representante de la dirección claramente identificado con	3	5	5	5

autoridad y responsabilidad para asegurar el cumplimiento del sistema de gestión en control y seguridad BASC.				
2.8 Debe elaborarse un manual de seguridad BASC que describa el cumplimiento de los requerimientos descritos en los Estándares de Seguridad y en los elementos del sistema de gestión en control y seguridad.	5	5	5	5
2.9 Deben realizarse auditorías internas mínimo semestralmente, para establecer que las políticas, procedimientos y demás normas de control y seguridad se estén cumpliendo.	5	5	5	5
2.10 Debe disponerse de un equipo de auditores internos, competente en el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.	5	5	5	5
2.11 Deben identificarse los procesos que realiza la organización, utilizando la metodología del Mapa de Procesos	5	3	5	5
2.12 Deben caracterizarse los procesos, identificando entradas, salidas, indicadores de medición, requisitos a cumplir, documentos a utilizar y responsables del proceso.	5	3	5	5
2.13 Debe documentarse y aplicarse un procedimiento de acción correctiva y preventiva.	3	5	5	3
3. Administración de Personal	91%	92%	94%	98%
3.1 Se debe disponer de un procedimiento documentado que incluya los requisitos del proceso de selección de personal propio y/o subcontratado.	5	5	5	5
3.2 Debe identificarse las posiciones críticas que afecten a la Seguridad	5	5	5	5
3.3 Debe realizarse un estudio de seguridad que incluya verificación de antecedentes del personal que ocupe posiciones críticas.	5	3	5	5
3.4 Debe disponerse de los documentos que acrediten empleos anteriores, referencias y antecedentes y estos deben ser verificados.	3	5	3	3
3.5 Debe visitarse el domicilio del personal destinado a áreas críticas, dejando evidencias documentadas.	5	5	5	5
3.6 Debe proporcionarse inducción y entrenamiento sobre las políticas y procedimientos de seguridad, riesgos presentes en su trabajo y cuáles serían las consecuencias de no cumplir las normas y procedimientos de seguridad	5	5	5	5
3.7 Deben realizarse y mantenerse actualizados, registros de afiliación a instituciones de seguridad social y demás registros legales de orden laboral.	5	5	5	5
3.8 Debe suministrarse al personal, un carné de identificación, el cual debe	5	5	5	5

portarse en lugar visible, cumpliendo con los estándares de seguridad industrial, que tenga fotografía reciente, número de identificación y fecha de vigencia.				
3.9 Debe existir procedimientos documentados para la recuperación, reposición y anulación del carné de identificación.	5	5	5	5
3.10 Debe realizarse pruebas al personal de áreas críticas, para detectar consumo de drogas ilícitas y alcohol, antes de la contratación, aleatoriamente y cuando haya sospechas justificables.	5	5	5	5
3.11 Periódicamente deben realizarse actividades de sensibilización y capacitación sobre el sistema de gestión en control y seguridad.	5	5	3	5
3.12 El personal con funciones y responsabilidades de seguridad debe recibir entrenamiento permanente sobre: Mantenimiento de la integridad de la carga, accesos no autorizados, fraudes en documentos y sistemas de información, practicas anti contrabando y anti terrorista.	5	3	3	5
3.13 El personal que participa en el proceso de despacho o recibo de la carga debe estar capacitado en técnicas de inspección y verificación de pallets y contenedores, y Camiones de carga.	5	5	5	5
3.14 El personal de áreas críticas debe estar capacitado para atender emergencias que puedan presentarse con el manejo de la carga, especialmente con sustancias peligrosas y/o precursoras, sustancias corrosivas, explosivas, químicas, etc.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
3.15 Todos los empleados deben conocer los procedimientos utilizados por la empresa para identificar e informar sobre incidentes sospechosos.	5	5	5	5
3.16 Se debe contar con un programa de incentivos que permita la cooperación de los empleados para el reporte de actividades sub-estándar, que atenten contra la seguridad, que sean sospechosas o que muestren señales de conspiraciones internas o consumo de drogas ilícitas.	5	5	5	5
3.17 El personal debe estar capacitado y entrenado respecto a la seguridad dispuesta para preservar los sistemas de información.	3	3	5	5
3.18 Se debe contar con un programa de concientización sobre consumo de alcohol y drogas, que incluya avisos visibles y material de lectura.	5	5	5	5
3.19 Se debe visitar el domicilio del personal destinado a áreas críticas,	5	5	5	5

mínimo cada dos años.				
3.20 Se deben actualizar los datos básicos de los empleados, mínimo una vez al año.	5	3	5	5
3.21 Se debe disponer de un archivo fotográfico actualizado del personal e incluir un registro de huellas dactilares y firma, conforme a la legislación local.	5	5	5	5
4. Sistema de Seguridad	90%	94%	96%	88%
4.1 La Empresa debe tener un Jefe o responsable de la seguridad, con funciones debidamente documentadas.	5	5	5	5
4.2 Debe disponerse de un plano con la ubicación de las áreas sensibles de la instalación.	5	5	5	5
4.3 La seguridad perimetral de las instalaciones debe impedir el acceso no autorizado y debe ser inspeccionada como mínimo una vez al mes. Se debe observar el cumplimiento de los parámetros descritos en la guía "inspección de barreras perimétricas BASC".	3	5	5	3
4.4 En áreas críticas, debe disponerse de sistemas de alarmas, dispositivos de detección de intrusos y de revisión de personas, equipajes y cargas y equipos de vigilancia, monitoreados y controlados permanentemente.	5	5	5	3
4.5 La iluminación exterior, interior y en parqueaderos de las instalaciones, debe permitir la visibilidad del equipo de seguridad y las labores de vigilancia de todas las áreas. Esta debe ser inspeccionada mínimo una vez al mes.	5	5	5	5
4.6 Se debe contar con sistemas de iluminación de emergencia para áreas críticas.	5	5	5	5
4.7 Todas las puertas internas/externas de áreas críticas deben ser controladas, al igual que ventanas externas.	5	5	5	5
4.8 Deben existir candados, chapas u otros sistemas de seguridad para accesos externos, ventanas y puertas (tener en cuenta criterios de seguridad industrial). Las llaves, candados y cerraduras deben estar controladas.	5	3	3	3
4.9 Debe llevarse un registro de los vehículos que ingresan y salen de las instalaciones.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
4.10 Debe inspeccionarse los vehículos al ingresar y salir de las áreas críticas.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
4.11 Debe disponerse de un procedimiento para el control de acceso	5	3	5	5

adecuado, de empleados, contratistas y visitantes, elaborando y conservando registros de las personas que ingresaron a las instalaciones, donde estuvieron, a quien visitaron, a qué hora ingresaron y salieron de las mismas.				
4.12 Todo el personal que ingresa a la instalación debe tener a la vista una identificación. Debe realizarse una verificación de la identificación de la persona que ingresa.	5	5	5	5
4.13 El control de acceso a las instalaciones debe prever la supresión rápida y completa de la identificación otorgada por la empresa a un empleado en caso de caducidad, así como la supresión de acceso a los locales y sistemas de información.	5	5	5	5
4.14 Los parqueaderos para vehículos de empleados y visitantes deben estar controlados y aislados de las áreas de empaque, almacenamiento, embalaje o cargue de mercancías.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
4.15 Las áreas restringidas deben ser señalizadas y controladas, conforme a la evaluación de riesgos de las instalaciones y procesos.	5	5	5	5
4.16 Debe existir un área adecuada, que prevenga el acceso no autorizado a contenedores llenos y vacíos, carga y vehículos cargados.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
4.17 Las áreas de lockers de empleados deben estar controladas y separadas de las áreas de almacenamiento u operación de carga	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
4.18 Se debe controlar el suministro (entrega y devolución) de uniformes de trabajo de la empresa	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
4.19 La Empresa debe tener un servicio de seguridad propio o contratado con una empresa competente.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
4.20 Se deben realizar mínimo una vez por mes, inspecciones Aleatoria (no anunciadas) de seguridad a instalaciones físicas y procesos, y dejar el registro escrito de las mismas.	5	5	5	3
4.21 Se debe disponer de sistemas adecuados que permitan la comunicación con los supervisores y encargados de seguridad y con las autoridades nacionales y extranjeras.	3	5	3	5
4.22 Se debe garantizar una acción de respuesta oportuna y disponible por parte del Personal de Seguridad durante 24 horas al día.	5	5	5	3
4.23 Se debe tener procedimientos y dispositivos de alerta para la	5	5	5	5

evacuación en caso de amenaza o falla en las medidas de protección.				
4.24 Se deben tener programas para inspeccionar, probar, ajustar y mantener los equipos de protección, que incluya periodicidad de realización y registro de los mismos.	5	5	5	3
4.25 Se debe identificar los lugares de ubicación de los dispositivos de alerta y elaborar los procedimientos, instructivos y directrices para prueba, activación, desactivación y reactivación y para limitar falsas alertas.	5	3	5	5
4.26 Se debe disponer de un programa de implementación del sistema de CCTV para la vigilancia perimetral de las instalaciones y para las áreas críticas.	No APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
4.27 Deben documentarse y aplicarse procedimientos de contingencia y emergencia para el caso de amenazas comprobadas o fallos en las medidas de protección.	5	5	5	5
4.28 Deben documentarse y aplicarse procedimientos para la realización de ejercicios prácticos y simulacros de los planes de protección y de procedimientos de contingencia y emergencia.	5	5	5	5
5. Logística de recibo y despacho de carga	84%	86%	96%	100%
5.1 Se debe tener un sistema que permita mantener trazabilidad sobre los movimientos de las cargas de importación y exportación.	5	5	5	5
5.2 Se debe contar con los medios y sistemas que permitan segregación y control de las áreas de almacenamiento y las operaciones con productos de exportación, operaciones de embarque y desembarque de carga y/o personas.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.3 Las mercancías en su unidad de empaque deben ser identificadas, marcadas, pesadas y contadas	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.4 Se debe asegurar la correcta información en el manifiesto de carga (completa, legible, exacta), que incluya una descripción exacta y completa de la carga. Así mismo, se debe asegurar el envío de la información a tiempo a las autoridades nacionales y extranjeras.	5	5	5	5
5.5 El personal de las áreas de despacho, debe estar identificado con uniformes o distintivos que los diferencien de los demás empleados.	5	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.6 Los contenedores y su modo de transporte deben ser revisados al ser recibidos en cada uno de los puntos de transferencia de responsabilidad y se	5	5	5	5

debe dejar evidencia de esa revisión, aplicando las listas de verificación emitidas por WBO.				
5.7 Los criterios para establecer cuando un contenedor y/o la unidad de transporte no son aptos, deben estar definidos por escrito.	3	5	5	5
5.8 Deben existir controles y registros de peso de los vehículos de carga.	0	5	5	5
5.9 Debe existir un procedimiento escrito para detectar, reportar e investigar faltantes o sobrantes de carga.	5	5	5	5
5.10 Durante los desplazamientos del contenedor o del camión, se deben utilizar sellos y/o precintos de seguridad; y hacer seguimiento y registro del tiempo de duración de estos desplazamientos.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.11 Debe existir un procedimiento documentado de control (instalación, cambio, trazabilidad, registro y verificación) sobre los sellos o precintos de seguridad	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.12 El almacenamiento de los sellos y precintos debe realizarse en lugares seguros y bajo llave y su entrega y uso Debe ser controlado por personal designado para ello. Los sellos no deben ser usados en estricto orden de numeración.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.13 Se debe utilizar sellos de alta seguridad en los contenedores de exportación. (NORMA ISO/PAS 17712)	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.14 Los contenedores o camiones deben sellarse o precintarse tan pronto termina la operación de cargue y antes de abandonar el muelle de carga	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.15 Deben verificarse los sellos o precintos de seguridad utilizados, frente a los documentos del despacho, tanto al momento del despacho como a su recibo en cada uno de los puntos de transferencia de la carga.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.16 Se debe identificar y registrar el nombre y firma de todas las personas que participan en el despacho o recibo de un contenedor o camión de carga.	5	5	NO APLICA	NO APLICA
5.17 El proceso de cargue y-o embalaje, despacho y recibo de la carga debe tener personal encargado de cumplir funciones de seguridad.	5	5	5	5
5.18 Se debe disponer de control fotográfico y/o fílmico durante el proceso de cargue y-o embalaje de la mercancía.	5	0	5	5
5.19 El transportista debe reportar la entrega de la carga en destino.	3	3	3	5
5.20 Debe existir un área o procedimiento especial de seguridad para el almacenamiento de mercancía valiosa y-o peligrosa.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

5.21 Las reparaciones realizadas a las unidades de transporte (contenedores, camiones) deben ser registradas.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.22 Debe disponerse de un registro actualizado de los movimientos realizados por los equipos que movilizan las unidades de transporte al interior de las instalaciones.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.23 Deben existir sistemas que permitan la verificación de equipajes y efectos personales; adicionalmente de un proceso de control sobre estos.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
5.24 Se debe tener una lista completa de los pasajeros internacionales, la tripulación y la carga.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
6. Control de Materias primas y material de empaque	-	-	-	-
6.1 El material de empaque de exportación debe observar diferencias al del producto nacional y debe estar controlado.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
6.2 El material de empaque y embalaje debe ser revisado antes de su uso.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
6.3 Si utiliza sustancias precursoras para la fabricación de los productos, estas deben estar controladas conforme a las regulaciones legales.	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
6.4 Se debe disponer de un procedimiento documentado para el manejo y control del material de empaque - Cintas adhesivas / corrugados	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
7. Control de documentos y de la información	92%	92%	91%	91%
7.1 Debe disponerse de un procedimiento documentado de control de documentos, que incluyan listados maestros de documentos y de registros.	5	5	5	3
7.2 Deben existir procedimientos sobre entrega y archivo de la información.	5	5	5	5
7.3 La empresa debe disponer de un lugar adecuado y seguro para el archivo de los documentos.	3	5	5	5
7.4 Deben emplearse procedimientos que aseguren que toda la información y documentos utilizados en el proceso de despacho y recibo de carga (tanto manual como electrónica), sean legibles, oportunos, adecuados y protegidos contra alteración, pérdida o introducción de información errónea.	5	5	5	5
7.5 Debe existir una política de firmas y sellos que autoricen los diferentes procesos.	5	5	5	3
7.6 Se debe mantener la información exacta recibida sobre la carga, que incluya como mínimo: Quien envió y quien recibe, sus nombres y direcciones; segundas y terceras personas a quienes se debe notificar;	5	5	5	5

descripción, peso, cantidad, unidad de medida.				
7.7 Los sistemas de información deben tener las seguridades necesarias para evitar su utilización no autorizada, observando como mínimo los parámetros establecidos en la guía que para el efecto publica WBO.	5	3	3	5
7.8 Debe disponerse de respaldo de la información sensitiva de la organización y este debe ser controlado y protegido.	5	3	3	5
7.9 Se debe observar el cumplimiento de las disposiciones y normas relativas a proteger la propiedad intelectual.	3	5	5	5
8 Selección de clientes y Proveedores	46%	87%	87%	93%
8.1 Debe existir un proceso documentado para la selección de clientes.	5	5	5	5
8.2 Debe disponerse de la información documentada necesaria de sus clientes, en la cual se evidencie la existencia y legalidad de los mismos.	3	3	3	5
8.3 Debe existir un proceso documentado para la selección de proveedores.	5	5	3	5
8.4 Sus proveedores de servicios asociados a la cadena logística están calificados como Operador Económico Autorizado (WCO - FOS) (Aplica si el país a suscrito el acuerdo con WCO)	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
8.5 Debe practicarse una visita a las instalaciones de los proveedores y dejar la evidencia respectiva.	0	5	5	5
8.6 Deben solicitarse los documentos necesarios a los proveedores vinculados a la operación de la cadena logística con el objeto de verificar sus antecedentes.	0	3	5	5
8.7 Se deben establecer por escrito todos los acuerdos o responsabilidades que se han pactado con sus proveedores, sobre el cumplimiento de estándares de seguridad.	3	5	5	3
9. Alianzas Estratégicas de Seguridad	100%	100%	100%	100%
9.1 Deben establecerse alianzas (acuerdos) en materia de seguridad, con autoridades locales, gremios u otras instituciones que puedan ayudar a mejorar la seguridad de las operaciones de comercio internacional.	5	5	5	5
9.2 Esta calificado como Operador Económico Autorizado (WCO- FOS) (Aplica si el país a suscrito el acuerdo con WCO) Reporte de Operaciones	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
10. Reporte de Operaciones y actividades sospechosas	100%	100%	100%	100%
10.1 Debe disponerse de un procedimiento de reporte de actividades sub - estándar (a directivos y supervisores de la empresa y a autoridades	5	5	5	5

nacionales y extranjeras), que atenten contra la seguridad, que sean sospechosas o que muestren señales de conspiraciones internas o consumo de drogas ilícitas.				
10.2 Se debe disponer de una relación de representantes de la autoridad, incluyendo números telefónicos u otros medios de comunicación a los cuales reportar oportunamente.	5	5	5	5

Fuente. Esta investigación.

Anexo I. Lista de chequeo: Estándares BASC versión 3-2008 años 2010 a 2011

ESTÁNDAR	% Cumplimiento AÑO 2010	% Cumplimiento AÑO 2011
1. Requisitos de los asociados de negocios	60 %	60 %
1.a Procedimientos documentados exigidos para asociados de negocio	3	3
1.b Para asociados de negocio no BASC, requisitos escrito de criterios de seguridad equivalentes al BASC	3	3
1.c Documentación exigida para los asociados de negocio de participación en programas extranjeros de SCS	3	3
1.d Ofrecer oportunidades de educación en los requisitos de seguridad BASC	3	3
2. Seguridad con los contenedores y trailers	60 %	100%
2.1 Sellos requeridos en los contenedores y trailers	3	5
2.1.a El agente de aduana recordará a los cliente que todos los contenedores deben tener instalados un sello de seguridad	3	5
2.1.b Cuando sea necesario, el agente de aduana deberá informar a sus asociados de negocio que ellos deben establecer procedimientos para reconocer y reportar a la autoridad correspondiente, respecto de los sellos comprometidos	3	5
1. Controles de acceso físico	90%	100%
3.a Empleados	5	5
3.b Visitantes/ Vendedores/ Proveedores de servicio	5	5
3.c Monitoreo de las entregas	5	5
3.d Enfrentamiento y retiro de personas no autorizadas	3	5
2. Seguridad del personal	100%	87%
4.a Verificación preliminar al empleo	5	3
4.b Verificación y análisis de antecedentes	5	5
4.c Procedimiento de terminación de personal	5	5
3. Seguridad de procesos	100%	100%
5.a Asegurar la consistencia de la información	5	5
5.b Asegurar la documentación completa y clara	5	5
5.c Asegurar los procedimientos para el reporte de errores	5	5
5.d Envío de información anticipada de datos	NO APLIC A	NO APLICA
5.e Resolviendo y reportando las discrepancias de la carga	5	5
5.f Verificación de los envíos y recibos vs los manifiestos de la carga	5	5
4. Seguridad física	100 %	100 %

ESTÁNDAR	% Cumpli miento AÑO 2010	% Cumplim iento AÑO 2011
6.a Cercado	NO APLIC A	NO APLICA
6.b Puertas y casetas de entrada	5	5
6.c Estacionamiento	NO APLIC A	NO APLICA
6.d Estructura de los edificios	5	5
6.e Iluminación	NO APLIC A	NO APLICA
6.f Sistemas de alarmas y videocámaras de vigilancia	5	5
6.g Control de cerraduras y llaves	5	5
5. Seguridad de la tecnología de la informática	100%	60%
7.a Protección con contraseña	5	3
7. b Protección a los sistemas y datos.	5	3
6. Capacitación en seguridad y concientización sobre amenazas	100%	100%
8.a Programa de concientización sobre amenazas	5	5

Fuente. Esta investigación.

PARTE B

1. Estudio legal	100% Cumplimi ento	100 % Cumplim iento
1.1 Se tiene que tener un listado de los requisitos legales que le son aplicables a la Empresa para su operación y estos deben encontrar actualizados y disponibles.	5	5
2. Sistema de Gestión	90% Cumplimi ento	75 % Cumplim iento
2.1 Tiene que existir un diagnostico o revisión inicial al estado de la organización que permita medir el avance en la implementación y en el mantenimiento del sistema de Gestión.	3	3
2.2 La Empresa debe elaborar, publicar y difundir la Política de Seguridad que incluya la prevención contra actividades ilícitas (prácticas de narcotráfico, terrorismo y otros.).	5	5
2.3 Tienen que determinarse los objetivos de seguridad que garanticen el cumplimiento de la Política de Seguridad.	5	5
2.4 Tienen que definirse y documentarse las responsabilidades	5	3

y autoridades de todo el personal que afecta la seguridad.		
2.5 La Alta Dirección de la Empresa debe realizar mínimo, una revisión anual del sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, para asegurarse de su cumplimiento.	3	3
2.6 Tiene que existir un representante de la dirección claramente identificado con autoridad y responsabilidad para asegurar el cumplimiento del sistema de gestión en control y seguridad BASC.	5	5
2.7 El manual de seguridad BASC tiene que describir el cumplimiento de los requerimientos descritos en los Estándares de Seguridad y en los elementos del sistema de gestión en control y seguridad.	5	5
2.8 Tienen que realizarse cuando menos, un ciclo de auditorías internas anualmente, para establecer que las políticas, procedimientos y demás normas de control y seguridad se estén cumpliendo.	5	3
2.9 Tiene que disponerse de un equipo de auditores internos, competente en el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.	3	0
2.10 Tienen que identificarse los procesos que realiza la organización, utilizando la metodología del Mapa de Procesos	5	5
2.11 Tienen que caracterizarse los procesos, identificando entradas, salidas, indicadores de medición, requisitos a cumplir, documentos a utilizar y responsables del proceso.	5	5
2.12 Tiene que documentarse y aplicarse un procedimiento de acción correctiva y preventiva.	5	3
3. Administración y selección de Personal propio, subcontratado y/o suministrado	100 % Cumplimiento	100 % Cumplimiento
3.1 Tiene que realizarse una visita al domicilio del personal que ocupa las posiciones críticas o que afecta la seguridad	5	5
3.2 Tiene que realizarse y mantenerse actualizados, registros de afiliación a instituciones de seguridad social y demás registros legales de orden laboral.	5	5
3.3 Tiene que realizarse pruebas al personal de áreas críticas, para detectar consumo de drogas ilícitas y alcohol, antes de la contratación, aleatoriamente y cuando haya sospechas justificables.	5	5
3.4 Tiene que contar con un programa de concientización sobre consumo de alcohol y drogas, que incluya avisos visibles y material de lectura.	5	5
3.5 Tiene que disponer de un archivo fotográfico actualizado del personal e incluir un registro de huellas dactilares y firma, conforme a la legislación local.	5	5
3.6 Tiene que controlar el suministro (entrega y devolución) de uniformes de trabajo de la empresa.	NO APLICA	NO APLICA
4. Sistema de Seguridad	100 % Cumplimi	95 % Cumplim

	ento	iento
4.1 La Empresa tiene que tener un Jefe o responsable de la seguridad, con funciones debidamente documentadas.	5	5
4.2 Tiene que disponerse de un plano con la ubicación de las áreas sensibles de la instalación.	5	5
4.3 N/A	NO APLICA	NO APLICA
4.4 La empresa tiene que tener un servicio de seguridad propio o contratado con una empresa competente.	5	5
4.5 Tiene que disponer de sistemas adecuados que permitan la comunicación con los supervisores y encargados de seguridad y con las autoridades nacionales y extranjeras.	5	5
4.6 Tiene que garantizar una acción de respuesta oportuna y disponible por parte del Personal de Seguridad durante 24 horas al día.	5	5
4.7 Tiene que tener procedimientos y dispositivos de alerta para la evacuación en caso de amenaza o falla en las medidas de protección.	5	5
4.8 Tiene que documentarse y aplicarse procedimientos para la realización de ejercicios prácticos y simulacros de los planes de protección y de procedimientos de contingencia y emergencia.	5	3
5. Logística de recibo y despacho de carga	NO APLICA	NO APLICA
6. Control de Materias primas y material de empaque	NO APLICA	NO APLICA
7. Control de documentos y de información	100 % Cumplimiento	94 % Cumplimiento
7.1 Tiene que disponerse de un procedimiento documentado de control de documentos, que incluyan listados maestros de documentos y de registros.	5	5
7.2 Tienen que existir procedimientos sobre entrega y archivo de la información.	5	5
7.3 La empresa debe disponer de un lugar adecuado y seguro para el archivo de los documentos.	5	5
7.4 Tiene que existir una política de firmas y sellos que autoricen los diferentes procesos.	5	5
7.5 Tiene que observar el cumplimiento de las disposiciones y normas relativas a proteger la propiedad intelectual.	5	5
7.6 Tiene que disponer de copias de respaldo con la información sensible de la organización. Una copia tiene que estar fuera de las instalaciones.	5	3

Fuente. Esta investigación.

Anexo J. Listado de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

LISTADO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una cultura de seguridad empresarial. • Buena imagen frente a sus clientes. • Existe una política y objetivos de seguridad sobre los cuales aduanar se guía para el desempeño de su actividad como intermediario aduanero. • El SGCS está claramente documentado y elaborado y se convierte en la base fundamental para el funcionamiento, mantenimiento y re certificación anual de la empresa. • Se cuenta con una gestión de riesgos basado en la norma NTC 5254 que le permite evitar impactos negativos. • La empresa cumple con los requisitos legales para su funcionamiento. • Los recursos financieros, tecnológicos de talento humano e infraestructura contribuyen al mantenimiento del sistema. • Compromiso gerencial por el mantenimiento y continuidad del sistema. • participación y compromiso de todo el personal con el SGCS. • Los procesos permanentes de Auditorías internas y externas brindan evidencias objetivas del nivel de conformidad con la norma y estándares vigentes. • Los asociados de negocios son seleccionados y se someten a un estudio de seguridad en el momento de su vinculación con la empresa. • Existe un estudio de seguridad para todos los empleados de la empresa independientemente de su actividad pues son considerados como cargos críticos. • Existe un sistema de seguridad física adecuado para el control de las instalaciones. • Existe un sistema de seguridad que controlar y verificar el acceso a las instalaciones brindando protección los bienes de la compañía. • Existe un control de documentos y manejo de la información bajo criterios de seguridad. • Empleados capacitados constantemente para fortalecer su responsabilidad y compromiso frente a la norma y estándares de seguridad. • Se cuenta con un mapa de procesos y su respectiva caracterización. • Revisiones preliminares que validan conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> • La medición del sistema en forma cuantitativa no ha sido consecutiva lo que imposibilita la medición del avance y nivel de cumplimiento del SGCS. • Carencia de un monitoreo permanente en la gestión de riesgos. • No existe un manejo adecuado para el cierre de las no conformidades encontradas en las auditorias • Deficiente revisión anual por parte de la gerencia frente al cumplimiento del sistema. • No se sigue el conducto regular planteado por la empresa para dar pleno cumplimiento al proceso para la selección de clientes y proveedores. • Falta de personal capacitado para el manejo de la seguridad en la tecnología informática. • Los actuales auditores no están capacitados con la norma y estándares vigentes versión 3-2008 • No se desarrollan de forma consecutiva los simulacros, frente a situaciones sospechosas y reporte de amenazas a situaciones críticas. • No son realizados de forma consecutiva los BUCK UPS para el respaldo de la información sensible. • No se han determinado actividades específicas que permitan la mejora continua del sistema.

<p>con la norma y estándares.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se mantienen acuerdos de seguridad con autoridades locales con el fin de garantizar un servicio confiable y seguro.• La empresa cuenta con un plan de evacuación, dispositivos de alerta y plan de contingencia en casos de peligro o amenaza.• Acuerdos de seguridad con los asociados de negocio (clientes y proveedores).• Optimización de los procesos y operaciones dentro de la cadena logística.	
--	--

Fuente. Esta investigación.

Tabla 17. Listado de amenazas y oportunidades.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en zona fronteriza que permite a la empresa certificada con BASC tener reconocimiento internacional. • Los Asociados de negocios no BASC son receptivos a la concientización en materia de control y seguridad para el desarrollo de las operaciones de comercio exterior. • Algunos de los Asociados de negocios están en proceso de certificación BASC. • La organización al formar parte de BASC está incluida en una base de datos que brinda la oportunidad de contactar nuevos clientes y/o proveedores a nivel internacional. • Facilitación del comercio internacional disminuyendo el riesgo a decomisos o penalidades. • Disponibilidad de auditores calificados para la implementación y realización de auditorías del SGCS. • Mayor credibilidad por parte de las autoridades nacionales e internacionales abriéndole puertas en el mercado internacional. • Acceso a capacitaciones, información, conocimientos y experiencias de gobiernos y organismos internacionales. en materia de Seguridad dentro del comercio exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación Aduanera y gubernamental es susceptible de modificaciones por lo tanto las agencias de aduanas deben cumplir con las condiciones para ajustarse a los requerimientos exigidos. • No todos los asociados de negocios de Aduanar están certificados con BASC • Las empresas legales pueden verse afectadas por conspiraciones para actividades ilícitas • Presencia de grupos armados y delincuencia común a nivel regional y nacional lo cual incrementa el riesgo para cualquier empresa que forme parte de la cadena logística. • Los sistemas informáticos son vulnerables de contaminación de virus o filtración a la información.

Fuente. Esta investigación.

Anexo K. Revisión del S.G.C.S Basc 2012

Fecha: Abril de 2012

PARTE A

ESTÁNDAR	Observaciones	Avance
1. Requisitos de los asociados de negocios	Observaciones	55%
1.a Procedimientos documentados exigidos para asociados de negocio	Existe un procedimiento documentado para la verificación de información de los asociados de negocio incluyendo visita, falta actualización de carpetas proveedores y clientes.	3
1.b Para asociados de negocio no BASC, requisitos escrito de criterios de seguridad equivalentes al BASC	Existe un acuerdo de responsabilidad para los asociados de negocio	5
1.c Documentación exigida para los asociados de negocio de participación en programas extranjeros de SCS	es necesario implementar una lista donde se especifique los clientes que están certificados con BASC	3
1.d Ofrecer oportunidades de educación en los requisitos de seguridad BASC	Se envió un e-mail a los asociados de negocios, ofreciendo la oportunidad de educación. Hay que continuar enviándoles a los clientes información sobre el sistema.	0
2. Seguridad con los contenedores y trailers	Observaciones	100%
2.1 Sellos requeridos en los contenedores y trailers	se cuenta con un documento respecto al manejo de sellos	5
2.1.a El agente de aduana recordará a los cliente que todos los contenedores deben tener instalados un sello de seguridad	Existe un documento respecto al manejo de sellos pendiente el envío del documento	5
2.1.b Cuando sea necesario, el agente de aduana deberá informar a sus asociados de negocio que ellos deben establecer procedimientos para reconocer y reportar a la autoridad correspondiente, respecto de los sellos comprometidos	Existe un documento respecto al manejo de sellos pendiente el envío del documento	5
3. Controles de acceso físico	Observaciones	90%
3.a Empleados	Existe un procedimiento para la entrega, devolución y cambio de dispositivos de acceso. Existe un procedimiento para la entrega y	3

	devolución de carnés falta actualización con nuevos empleados y desvinculación antiguos	
3.b Visitantes/ Vendedores/ Proveedores de servicio	Se registran los visitantes y proveedores de servicios en un formato, se solicita documento de identidad con foto y se entrega un carné de visitante	5
3.c Monitoreo de las entregas	Todos los paquetes se revisan antes de ser distribuidos	5
3.d Enfrentamiento y retiro de personas no autorizadas	Existe un procedimiento para el retiro de personas no autorizadas	5
4.Seguridad del personal	Observaciones	60%
4.a Verificación preliminar al empleo	Se verifica la información de los antecedentes de los candidatos mediante el formato FO-RA-01, falta actualizar nuevos empleados	3
4.b Verificación y análisis de antecedentes	Se solicitan y verifican antecedentes disciplinarios y fiscales de los candidatos, falta actualizar nuevos empleados	3
4.c Procedimiento de terminación de personal	Se debe documentar un procedimiento para la desvinculación de personal	3
5. Seguridad de procesos	Observaciones	100%
5.a Asegurar la consistencia de la información	Se verifica la consistencia de la información en los documentos de la transacción con los otros documentos soporte que envía el cliente para realizar el trámite	5
5.b Asegurar la documentación completa y clara	Se verifica que la documentación es completa y clara	5
5.c Asegurar los procedimientos para el reporte de errores	Existe un procedimiento para el reporte de faltantes o sobrantes de mercancía	5
5.d Envío de información anticipada de datos	Se debe enviar la información anticipada cuando sea necesario	NA
5.e Resolviendo y reportando las discrepancias de la carga	Existe un procedimiento para el reporte de faltantes o sobrantes de mercancía	5
5.f Verificación de los envíos y recibos vs los manifiestos de la carga	Para el monitoreo de la carga en el tiempo de tránsito se hace en el formato FO-IM-01	5
6. Seguridad física	Observaciones	80%
6.a Cercado	NA	NA
6.b Puertas y casetas de entrada	NA	5
6.c Estacionamiento	NA	NA

6.d Estructura de los edificios	Se hace una inspección mensual de las puertas en el formato FO-EV-01, actualmente falta hacer la respectiva revisión	3
6.e Iluminación	NA	NA
6.f Sistemas de alarmas y videocámaras de vigilancia	se cuenta con un sistema de alarma	5
6.g Control de cerraduras y llaves	Se hace una inspección mensual de las puertas en el formato FO-EV-01, falta hacer la respectiva revisión	3
7. Seguridad de la tecnología de la informática	Observaciones	60%
7.a Protección con contraseña	Existen políticas para el manejo de computadores, cambio de contraseñas y realización de back ups, sin embargo no se están realizando los BUCK UPS	3
7.b Protección a los sistemas y datos.	Todos los computares poseen antivirus pero no se están actualizando permanentemente	3
8. Capacitación en seguridad y concientización sobre amenazas	Observaciones	0%
8.a Programa de concientización sobre amenazas	es necesario realizar las respectivas capacitaciones sobre amenazas	0

PARTE B

1. Estudio legal	Observaciones	100%
1.1 Se tiene que tener un listado de los requisitos legales que le son aplicables a la Empresa para su operación y estos deben encontrar actualizados y disponibles.	Los documentos se encuentran en un listado actualizado y organizados en una carpeta	5
2. Sistema de Gestión	Observaciones	77%
2.1 Tiene que existir un diagnostico o revisión inicial al estado de la organización que permita medir el avance en la implementación y en el mantenimiento del sistema de Gestión.	Existe un diagnóstico inicial de la primera versión y se está actualizando	5
2.2 La Empresa debe elaborar, publicar y difundir la Política de Seguridad que incluya la prevención contra actividades ilícitas (prácticas de narcotráfico, terrorismo y otros.).	La política de calidad se ha elaborado, difundido y publicado	5
2.3 Tienen que determinarse los objetivos de seguridad que garanticen el cumplimiento de la Política de Seguridad.	Los objetivos de seguridad están definidos y se miden mediante indicadores para garantizar el cumplimiento de la política de seguridad	5
2.4 Tienen que definirse y documentarse las responsabilidades y autoridades de todo el personal que afecta la seguridad.	En un manual de funciones están definidas todas las funciones del personal de la empresa	5
2.5 La Alta Dirección de la Empresa debe realizar mínimo, una revisión semestral del sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, para asegurarse de su cumplimiento.	no se ha realizado la revisión por parte de La alta dirección para verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión BASC	0
2.6 Tiene que existir un representante de la dirección claramente identificado con autoridad y responsabilidad para asegurar el cumplimiento del sistema de gestión en control y seguridad BASC.	Mediante un acta existe el nombramiento del Coordinador del Sistema de Gestión BASC	5
2.7 El manual de seguridad BASC tiene que describir el cumplimiento de los requerimientos descritos en los Estándares de Seguridad y en los elementos del sistema de gestión en control y seguridad.	El manual de seguridad BASC describe todos los estándares y elementos del sistema de gestión, es necesario su actualización con el presente año de acuerdo a las acciones realizadas de acuerdo al plan de acción	3
2.8 Tienen que realizarse cuando	la última auditoria se realizó en	3

menos, un ciclo de auditorías internas anualmente, para establecer que las políticas, procedimientos y demás normas de control y seguridad se estén cumpliendo.	diciembre para la re certificación con BASC	
2.9 Tiene que disponerse de un equipo de auditores internos, competente en el Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.	Existen 2 auditores internos certificados BASC. Se debe certificar en la tercera versión	0
2.10 Tienen que identificarse los procesos que realiza la organización, utilizando la metodología del Mapa de Procesos	Se tienen identificados todos los procesos de la empresa en el mapa de procesos	5
2.11 Tienen que caracterizarse los procesos, identificando entradas, salidas, indicadores de medición, requisitos a cumplir, documentos a utilizar y responsables del proceso.	Cada proceso cuenta con su respectiva caracterización	5
2.12 Tiene que documentarse y aplicarse un procedimiento de acción correctiva y preventiva.	Se tiene un procedimiento documentado y se aplica para no conformidades halladas en las auditorias, aun no se han realizado las acciones correctivas de la anterior auditoria	3
3. Administración y selección de Personal propio, subcontratado y/o suministrado	Observaciones	44%
3.1 Tiene que realizarse una visita al domicilio del personal que ocupa las posiciones críticas o que afecta la seguridad	Existen registros de visitas domiciliarias al personal que ocupa posiciones críticas, falta actualizar con empleados nuevos	3
3.2 Tiene que realizarse y mantenerse actualizados, registros de afiliación a instituciones de seguridad social y demás registros legales de orden laboral.	Existen registros de afiliación de todo el personal de la empresa	5
Mantenimiento y capacitación	Observaciones	
3.3 Tiene que realizarse pruebas al personal de áreas críticas, para detectar consumo de drogas ilícitas y alcohol, antes de la contratación, aleatoriamente y cuando haya sospechas justificables.	Se realizan pruebas de alcohol y drogas aleatoriamente, falta actualización con nuevos empleados	0
3.4 Tiene que contar con un programa de concientización sobre consumo de alcohol y drogas, que incluya avisos	Se brinda capacitación mensual de los avisos en cartelera y se socializa con el	0

visibles y material de lectura.	personal, el soporte de la socialización es la lista de asistencia	
3.5 Tiene que disponer de un archivo fotográfico actualizado del personal e incluir un registro de huellas dactilares y firma, conforme a la legislación local.	En el formato FO-DP-02 se registra la información del personal con las huellas digitales y su fotografía actualizada, falta actualización con nuevos empleados	3
3.6 Tiene que controlar el suministro (entrega y devolución) de uniformes de trabajo de la empresa.	No se usan uniformes en la empresa	NA
4. Sistema de Seguridad	Observaciones	78%
4.1 La Empresa tiene que tener un Jefe o responsable de la seguridad, con funciones debidamente documentadas.	Existe un responsable de seguridad, sin embargo no se ha confirmado la continuidad en la empresa	3
4.2 Tiene que disponerse de un plano con la ubicación de las áreas sensibles de la instalación.	Existe un plano con la ubicación de las áreas sensibles de la empresa	5
4.3 NA	NA	NA
4.4 La empresa tiene que tener un servicio de seguridad propio o contratado con una empresa competente.	La empresa cuenta con el monitoreo de las instalaciones con Seguridad del Sur	5
4.5 Tiene que disponer de sistemas adecuados que permitan la comunicación con los supervisores y encargados de seguridad y con las autoridades nacionales y extranjeras.	Como medios de comunicación se dispone de internet, celular y líneas fijas	5
4.6 Tiene que garantizar una acción de respuesta oportuna y disponible por parte del Personal de Seguridad durante 24 horas al día.	Es necesario la realización de la activación de la alarma regularmente para garantizar su funcionamiento	3
4.7 Tiene que tener procedimientos y dispositivos de alerta para la evacuación en caso de amenaza o falla en las medidas de protección.	es necesario realizar simulacros	3
4.8 Tiene que documentarse y aplicarse procedimientos para la realización de ejercicios prácticos y simulacros de los planes de protección y de procedimientos de contingencia y emergencia.	Se deben realizar nuevos simulacros	3
5. Logística de recibo y despacho de carga	NO APLICA	NA
6. Control de Materias primas y material de empaque	NO APLICA	NA

7. Control de documentos y de información	Observaciones	84%
7.1 Tiene que disponerse de un procedimiento documentado de control de documentos, que incluyan listados maestros de documentos y de registros.	El procedimiento está documentado y se tiene actualizado un listado maestro de documentos y registros	5
7.2 Tienen que existir procedimientos sobre entrega y archivo de la información.	Se cumple con el estándar	5
7.3 La empresa debe disponer de un lugar adecuado y seguro para el archivo de los documentos.	El archivo se mantiene bajo llave	5
7.4 Tiene que existir una política de firmas y sellos que autoricen los diferentes procesos.	Existe un listado actualizado de firmas y sellos	5
7.5 Tiene que observar el cumplimiento de las disposiciones y normas relativas a proteger la propiedad intelectual.	Todos los equipos tienen licencia para el uso del sistema operativo	5
7.6 Tiene que disponer de copias de respaldo con la información sensible de la organización. Una copia tiene que estar fuera de las instalaciones.	Aun no se han realizado copias de seguridad mensual BUCK Ups para la protección y conservación de la información.	0

Fuente. Esta investigación.

Anexo L. Encuesta de satisfacción cliente importador.

FECHA			NOMBRE Y APELLIDOS O RAZÓN SOCIAL	
DÍA	MES	AÑO		
C.C. O NIT.		DIRECCIÓN	TELÉFONO	
CIUDAD		REPRESENTANTE LEGAL		

Siendo la misión de Aduanar Ltda. el desarrollo de actividades de intermediación aduanera en las actividades de importación y exportación, bajo criterios de calidad, seguridad y eficiencia con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente se hace necesario para nosotros conocer la percepción que como importador tiene acerca del servicio que le estamos ofreciendo, por lo tanto pedimos su colaboración en el diligenciamiento de esta encuesta que posteriormente será analizada y nos permitirá gestionar acciones de mejoramiento en nuestro servicio.

Marque con una X de acuerdo a la experiencia con el servicio:

1. ¿A través de qué medio conoció el Servicio que ofrece Aduanar Ltda.?	
Directorio Telefónico	<input type="checkbox"/>
Página Web	<input type="checkbox"/>
Recomendación de un cliente	<input type="checkbox"/>
otro medio especifique cual: _____	

2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa adquiriendo los servicios de la Agencia de Aduanas Aduanar Ltda.?	
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
Entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/>
más de 5 años	<input type="checkbox"/>

Por favor marque con una X de acuerdo a su criterio.

3. PERCEPCIÓN DEL SERVICIO	Siempre	A veces	Nunca
¿Aduanar Ltda. cumple con sus instrucciones para efectuar las importaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aduanar Ltda. ¿cumple con los requisitos de seguridad necesarios para el manejo de su mercancía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Aduanar Ltda. brinda información adecuada y oportuna sobre el manejo de sus operaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hay agilidad en cuanto a la elaboración y gestión de documentos para la nacionalización de su mercancía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posterior a la importación ¿obtiene la documentación soporte correspondiente a la operación realizada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teniendo en cuenta los siguientes conceptos y la escala de calificación marque con una X según su respuesta:

- **Precio:** Relación Beneficio / Costo del servicio de agenciamiento aduanero.
- **Eficacia:** diligencia para llevar a cabo los procesos de importación, atención y cumplimiento de sus necesidades y requerimientos particulares a la hora de efectuar una importación. Diligencia en elaboración y gestión de documentos,
- **Seguridad:** integridad del personal, instalaciones, equipos para brindar confianza en el tratamiento de la mercancía y la documentación.
- **Información:** Brinda información veraz y oportuna sobre la operación que se está efectuando y especialmente la que transmite a los transportistas, almacenadoras y demás partes de la cadena logística.

5=Muy importante, 1=No Importante

4. En el momento de requerir los servicios de agenciamiento aduanero que tan relevantes son para su empresa las siguientes características:					
Característica	5	4	3	2	1
Precio					
Eficacia					
Seguridad					
Información					

5. Califique a Aduanar Ltda. teniendo en cuenta las características:				
característica	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Precio				
Eficacia				
Seguridad				
Información				

¿Qué sugerencias y recomendaciones daría usted a la empresa para mejorar nuestros servicios?

6. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL	Excelente	bueno	Regular	malo
¿Cómo califica la atención del personal de Aduanar Ltda. para atender sus requerimientos en el manejo de sus operaciones?				
¿Cómo califica la Asesoría que brinda la empresa para el manejo de su operación?				
¿El personal atiende oportunamente sus quejas y reclamos?				

7. ¿La certificación BASC con la que cuenta Aduanar Ltda. Representa un respaldo para el manejo de su mercancía e información?

Por favor marque con una X de acuerdo a su criterio.

Si Porque	Brinda mayor seguridad, confianza, reducción de riesgos por pérdidas, robos y actividades ilícitas.
No sabe / No responde	No tiene ningún concepto sobre BASC.

No porque	No he percibido los efectos positivos.
------------------	--

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo M. Tabulación de encuestas cliente importador

Medio a través del cual el cliente importador conoció el servicio que ofrece Aduanar Ltda.

1. ¿A través de qué medio conoció el Servicio que ofrece Aduanar Ltda.?				
	Directorio Telefónico	Página Web	Recomendación de un cliente	Otro medio
Respuestas	0	0	18	4
Porcentaje	0%	0%	82%	18%

Fuente. Esta investigación.

Tiempo que el cliente importador lleva adquiriendo los servicios de la Agencia de aduanas Aduanar Ltda.

2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa adquiriendo los servicios de la Agencia de Aduanas Aduanar Ltda.?				
	Menos de un año	De 1 a 3 años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años
Respuestas	4	6	3	9
Porcentajes	18%	27%	14%	41%

Fuente. Esta investigación.

Percepción del servicio

3. Percepción del servicio															
	A. ¿Aduanar Ltda. cumple con sus instrucciones para efectuar las importaciones/Exportaciones?			B. Aduanar Ltda. ¿cumple con los requisitos de seguridad necesarios para el manejo de su mercancía?			C. ¿Aduanar Ltda. brinda información adecuada y oportuna sobre el manejo de sus operaciones?			D. ¿Hay agilidad en cuanto a la elaboración y gestión de documentos (para la nacionalización de su mercancía/SAEs)?			E. Posterior a la (importación/exportación) ¿obtiene la documentación soporte correspondiente a la operación realizada (DEXs, facturación)?		
	S	A	N	S	A	N	S	A	N	S	A	N	S	A	N
R/	22	0	0	22	0	0	16	6	0	20	2	0	22	0	0
(%)	100	0	0	100	0	0	72,7	27,3	0	90,9	9,1	0	100	0	0

Fuente. Esta investigación.

Características relevantes para los clientes en el momento de elegir los servicios de agenciamiento Aduanero

4. En el momento de requerir los servicios de agenciamiento aduanero que tan relevantes son para su empresa las siguientes características:																				
	Precio					Eficacia					Seguridad					Información				
5=Muy importante, 4=importante, 3=indiferente, 2=poco importante 1=No importante																				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
R/	19	3	0	0	0	22	0	0	0	0	22	0	0	0	0	16	5	1	0	0
(%)	86,4	13,6	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	72,7	22,7	4,5	0	0

Fuente. Esta investigación.

Calificación Aduanar

5. Califique a Aduanar Ltda. teniendo en cuenta las características:																
E=Excelente, B=Bueno, R=Regular, M=Malo																
	Precio				Eficiencia				Seguridad				Información			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
R/	6	16	0	0	16	6	0	0	19	3	0	0	13	9	0	0
(%)	27,3	72,7	0	0	72,7	27,3	0	0	86,4	13,6	0	0	86,4	13,6	0	0

Fuente. Esta investigación.

Percepción del personal.

6. Percepción del personal												
	¿Cómo califica la atención del personal de Aduanar Ltda. para atender sus requerimientos en el manejo de sus operaciones?				¿Cómo califica la Asesoría que brinda la empresa para el manejo de su operación?				¿El personal atiende oportunamente sus quejas y reclamos?			
E=Excelente, B=Bueno, R=Regular, M=Malo												
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
R/	14	8	0	0	17	5	0	0	11	11	0	0
(%)	63,6	36,4	0	0	77,3	22,7	0	0	50	50	0	0

Fuente. Esta investigación.

Certificación Basc de Aduanar Ltda. como respaldo para el manejo de la mercancía e información del cliente

7. ¿La certificación BASC con la que cuenta Aduanar Ltda. Representa un respaldo para el manejo de su mercancía e información?			
	Si porque (Brinda mayor seguridad, confianza, reducción de riesgos por pérdidas, robos y actividades ilícitas.)	No porque (No he percibido los efectos positivos.)	No sabe no responde (No tiene ningún concepto sobre BASC.)
Respuestas	17	0	5
Porcentajes	77,3 %	0 %	22,7 %

Fuente. Esta investigación.

Anexo N. Encuesta de satisfacción cliente exportador.

FECHA			NOMBRE Y APELLIDOS O RAZÓN SOCIAL	
DÍA	MES	AÑO		
C.C. O NIT.		DIRECCIÓN	TELÉFONO	
CIUDAD		REPRESENTANTE LEGAL		

Siendo la misión de Aduanar Ltda. el desarrollo de actividades de intermediación aduanera en las actividades de importación y exportación, bajo criterios de calidad, seguridad y eficiencia con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente se hace necesario para nosotros conocer la percepción que como exportador tiene acerca del servicio que le estamos ofreciendo, por lo tanto pedimos su colaboración en el diligenciamiento de esta encuesta que posteriormente será analizada y nos permitirá gestionar acciones de mejoramiento en nuestro servicio.

Marque con una X de acuerdo a la experiencia con el servicio:

1. ¿A través de que medio conoció el Servicio que ofrece Aduanar Ltda.?	
Directorio Telefónico	<input type="checkbox"/>
Página Web	<input type="checkbox"/>
Recomendación de un cliente	<input type="checkbox"/>
otro medio especifique cual: _____	

2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa adquiriendo los servicios de la Agencia de Aduanas Aduanar Ltda.?	
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
Entre 3 y 5 años	<input type="checkbox"/>
más de 5 años	<input type="checkbox"/>

Por favor marque con una X de acuerdo a su criterio.

3. PERCEPCIÓN DEL SERVICIO	Siempre	A veces	Nunca
¿Aduanar Ltda. cumple con sus instrucciones para efectuar las exportaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Aduanar Ltda. cumple con los requisitos de seguridad necesarios para el manejo de su mercancía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Aduanar Ltda. brinda información adecuada y oportuna sobre el manejo de sus operaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hay agilidad en cuanto a la elaboración de las solicitudes de autorización de embarque (SAEs)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posterior a la exportación ¿obtiene la documentación soporte correspondiente a las operaciones realizadas (DEXs, facturación)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teniendo en cuenta los siguientes conceptos y la escala de calificación marque con una X según su respuesta:

- **Precio:** Relación Beneficio / Costo del servicio de agenciamiento aduanero.
- **Eficacia:** diligencia para llevar a cabo los procesos de importación y exportación, atención y cumplimiento de sus necesidades y requerimientos particulares a la hora de efectuar una exportación. Diligencia en elaboración y gestión de documentos,
- **Seguridad:** integridad del personal, instalaciones, equipos para brindar confianza en el tratamiento de la mercancía y la documentación.
- **Información:** Brinda información veraz y oportuna sobre la operación que se está efectuando y especialmente la que transmite a los transportistas, almacenadoras y demás partes de la cadena logística.

5=Muy importante 1=No Importante

4. En el momento de requerir los servicios de agenciamiento aduanero que tan relevantes son para su empresa las siguientes características:					
Característica	5	4	3	2	1
Precio					
Eficacia					
Seguridad					
Información					

5. Califique a Aduanar Ltda. teniendo en cuenta las características:				
Característica	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Precio				
Eficacia				
Seguridad				
Información				

¿Qué sugerencias y recomendaciones daría usted a la empresa para mejorar nuestros servicios?

6. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL	Excelente	bueno	Regular	malo
¿Cómo califica la atención del personal de Aduanar Ltda. para atender sus requerimientos en el manejo de sus operaciones?				
¿Cómo califica la Asesoría que brinda la empresa para el manejo de su operación?				
¿El personal atiende oportunamente a sus quejas y reclamos?				

7. ¿La certificación BASC con la que cuenta Aduanar Ltda. Representa un respaldo para el manejo de su mercancía e información?

Por favor marque con una X de acuerdo a su criterio.

Si Porque	Brinda mayor seguridad, confianza, reducción de riesgos por pérdidas, robos y actividades ilícitas.	No porque	No he percibido los efectos positivos.
NO SABE NO RESPONDE	No tiene ningún concepto sobre BASC.		

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo O. Tabulación de encuestas cliente exportador

Medio de información a través del cual el cliente exportador conoció el servicio que ofrece Aduanar Ltda.

1. ¿A través de qué medio conoció el Servicio que ofrece Aduanar Ltda.?				
ÍTEM	Directorio Telefónico	Página Web	Recomendación de un cliente	Otro medio
Respuestas	0	0	4	0
Porcentaje	0%	0%	100 %	0%

Fuente. Esta investigación.

Tiempo que el cliente exportador lleva adquiriendo los servicios de la Agencia de aduanas Aduanar Ltda.

2. ¿Cuánto tiempo lleva su empresa adquiriendo los servicios de la Agencia de Aduanas Aduanar Ltda.?				
ÍTEM	Menos de un año	De 1 a 3 años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años
Respuestas	0	1	0	3
Porcentaje	0%	25%	0%	75%

Fuente. Esta investigación.

Percepción del servicio

3. PERCEPCIÓN DEL SERVICIO															
	A. ¿Aduanar Ltda. cumple con sus instrucciones para efectuar las importaciones / Exportaciones ?			B. Aduanar Ltda. ¿cumple con los requisitos de seguridad necesarios para el manejo de su mercancía?			C. ¿Aduanar Ltda. brinda información adecuada y oportuna sobre el manejo de sus operaciones?			D. ¿Hay agilidad en cuanto a la elaboración y gestión de documentos (para la nacionalización de su mercancía/ SAEs)?			E. Posterior a la (importación/exportación) ¿obtiene la documentación soporte correspondiente a la operación realizada (DEXs, facturación)?		
	S	A	N	S	A	N	S	A	N	S	A	N	S	A	N
R//	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0
(%)	100	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0

Fuente. Esta investigación.

Características relevantes para los clientes exportadores en el momento de elegir los servicios de agenciamiento Aduanero.

4. En el momento de requerir los servicios de agenciamiento aduanero que tan relevantes son para su empresa las siguientes características:																				
5= Muy importante , 4= importante , 3= indiferente , 2= poco importante 1= No importante																				
	Precio					Eficacia					Seguridad					Información				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
R//	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0
E(%)	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0

Fuente. Esta investigación.

Calificación Aduanar

5. Califique a Aduanar Ltda. teniendo en cuenta las características:																	
E= Excelente , B= Bueno , R= Regular , M= Malo																	
	Precio				Eficiencia				Seguridad				Información				
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	
R/	4	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	0	
(%)	100	0	0	0	100	0	0	0	100	0	0	0	100	0	0	0	

Percepción del personal.

6. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL													
	¿Cómo califica la atención del personal de Aduanar Ltda. para atender sus requerimientos en el manejo de sus operaciones?				¿Cómo califica la Asesoría que brinda la empresa para el manejo de su operación?				¿El personal atiende oportunamente sus quejas y reclamos?				
E=Excelente, B=Bueno, R=Regular, M=Malo													
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M	
R/	4	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	0	
(%)	100	0	0	0	100	0	0	0	100	0	0	0	

Fuente. Esta investigación.

Certificación Basc de Aduanar Ltda. como respaldo para el manejo de la mercancía e información del cliente.

7. ¿La certificación BASC con la que cuenta Aduanar Ltda. Representa un respaldo para el manejo de su mercancía e información?			
	Si porque (Brinda mayor seguridad, confianza, reducción de riesgos por pérdidas, robos y actividades ilícitas.)	No porque (No he percibido los efectos positivos.)	No sabe no responde (No tiene ningún concepto sobre BASC.)
Respuesta	4	0	0
Porcentaje	100 %	0 %	0 %

Fuente. Esta investigación.

Anexo P. Formato trazabilidad de tiempos proceso de importación.

 <p>aduanar LTDA <small>Agencia de Aduanas</small> <small>NIT. 837.000.941 - 2</small></p>	TRAZABILIDAD DE TIEMPOS
	Proceso de importación

Cliente	
Numero DO	
Factura no.	
Tipo Mercancía	
Cantidad	
Valor FOB	

N/A = No aplica.

	Fecha	Observaciones
Envío de cotización (Portafolio de Servicios para clientes nuevos)		
Recibir factura proforma por e-mail o fax		
Envío de Solicitud de Anticipo al cliente		
Recepción documentos originales y verificación de conformidad		
Solicitud de corrección (en el caso de que algún documento este errado)		
Despacho de la mercancía desde el lugar de origen.		
Llegada de la mercancía al depósito asignado.		
Proceso de reconocimiento de mercancías		
Reporte de inconsistencias, si las hubiere.		
Elaboración de documentos: registro de importación, la Declaración de importación y la Declaración Andina de valor		
Confirmación con el departamento de contabilidad la consignación por parte del cliente para pago de tributos aduaneros.		
Presentar físicamente la declaración de importación ante la entidad bancaria para realizar el pago		
Solicitar turno en la DIAN en caso de inspección documental o física		
inspección documental, entrega de documentos al funcionario de la DIAN para solicitar levante		
inspección física, coordinación con el inspector de la Aduana para realizar la diligencia		
Autorización de levante		
Recepción guía de la bodega		
Confirmación que la cantidad consignada en la guía y en las declaraciones sea igual y reportar novedades si es el caso.		
Realizar y Entregar orden de cargue a la empresa transportadora y/o conductor		
Despacho de la mercancía ha lugar destino.		
Envío de documentos soportes de la operación al cliente.		
Llegada de la mercancía a destino.		

Anexo Q. Formato trazabilidad de tiempos proceso de exportación

	TRAZABILIDAD DE TIEMPOS
	Proceso de Exportación

Cliente	
Numero DO	
Factura no.	
Tipo Mercancía	
Cantidad	
Valor FOB	

N/A = No aplica.

	Fecha	Observaciones
Envío de cotización (Portafolio de Servicios para clientes nuevos)		
Recepción factura proforma por e-mail o fax		
Recepción de documentos originales y verificación de conformidad		
Solicitar corrección en el caso de que algún documento este errado		
Diligenciar en el MUISCA la solicitud de Autorización de embarque (SAE) con vistos buenos		
Informar a la empresa de transporte el asunto de la solicitud de embarque para que ésta diligencie la respectiva planilla de la salida de mercancía		
Despacho de la mercancía desde el lugar de origen.		
Llegada de la mercancía a Ipiales.		
Cruce de Frontera		
Despacho de la mercancía desde Bodega ha lugar destino.		
Llegada de la mercancía a destino.		
Firmar digitalmente Declaración de exportación (DEX) y presentar a la DIAN.		
Envío de documentos soportes de la operación al cliente.		

Anexo R. Documentación de interés tabla de contenido

- 1.** Guía de exportación en Colombia

- 2.** Entidades que se encargan de otorgar los vistos buenos a los productos de exportación en Colombia

- 3.** Guía de importación en Colombia

- 4.** Trámite ante entidades para del registro sanitario para importación

- 5.** Solicitud de vistos buenos para importación: entidad y producto

- 6.** Países con los cuales Colombia tiene acuerdos comerciales.

- 7.** Términos de negociación internacional: incitemos

- 8.** Guía para importación y exportación de animales y vegetales

- 9.** Leyes y decretos en materia de comercio exterior

- 10.** Zonas francas

- 11.** Nomenclatura arancelaria y sistema armonizado

- 12.** Decreto 2685 de 1999

- 13.** Páginas web para obtener información económica y de comercio exterior