



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

**“ANÁLISIS Y REQUISITOS PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA NMX-R-026-SCFI-  
2009 (QUALITY CUSTOMS BROKERS) EN AGENCIA  
ADUANAL”**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA**  
**ÁREA: INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PRESENTA:**

**JAFET DANIEL VALENTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR:**

**ING. JESÚS ÁNGEL ROMERO ANDALÓN**

**MÉXICO 2012.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

---

Objetivo .....	1
Justificación.....	1
Capitulado .....	1
I.1 Antecedentes de la Norma NMX-R-026-SCFI-2009 .....	3
I.2 Términos y Definiciones utilizados en la norma .....	8
I.2.1 Aduana .....	8
I.2.2 Agencia Aduanal.....	8
I.2.3 Agente Aduanal .....	8
I.2.4 Cliente.....	8
I.2.5 Despacho de Mercancías .....	9
I.2.6 Patente de Agente Aduanal .....	9
I.2.7 Trazabilidad .....	9
I.2.8 Reconocimiento Aduanero.....	9
I.2.9 Encargo Conferido .....	9
I.2.10 Previo de las mercancías.....	10
I.2.11 Clasificación Arancelaria.....	10
I.2.12 Mecanismo de Selección Automatizado .....	10
II. Requisitos de la norma NMX-R-026-SCFI-2009 aplicados en agencia aduanal.....	12
II.1 Estructura.....	12
II.1.1. Estructura Legal.....	12
II.1.1.2 Contar con Patente expedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público .....	12
II.1.1.3 No encontrarse suspendido o en procedimiento de cancelación de patente... 14	
II.1.1.4 Conservar los escritos presentados a la autoridad.....	19
II.1.1.5 Se encuentre registrada ante las autoridades aduaneras .....	20
II.1.1.6 Comprobación de pago de honorarios .....	21
II.1.2 Estructura Organizacional .....	22
II.1.2.1 Tipos de estructuras .....	22
II.1.2.2 Tipos de autoridad.....	29
II.1.2.3 Descripción organizacional.....	34
II.1.3. Infraestructura.....	35

---

II.1.3.1 Inmuebles, área de trabajo y servicios asociados con respecto al número de personal que laboran .....	35
II.1.3.2 Instalaciones.....	36
II.1.3.3 Distribución.....	37
II.1.3.4 Áreas de Descanso .....	38
II.1.3.5 Equipo para los procesos (Hardware y Software) .....	39
II.1.4 Personal .....	40
III. Planeación Estratégica, Imparcialidad y Confidencialidad.....	47
III.1. Planeación Estratégica .....	47
III.1.1 Determinar: misión, visión y valores .....	47
III.1.2 Determinar y cumplir sus objetivos de calidad.....	48
III.1.3 Elaborar un programa de Planeación Estratégica .....	53
III.1.3.1 Etapa de la formulación de objetivos organizacionales.....	56
III.1.3.2 Análisis externo del ambiente o auditoría externa (escenarios macroeconómicos, microeconómicos, sociales y político).....	56
III.1.3.2.1 Mercado potencial de la Agencia Aduanal en estudio .....	57
III.1.3.2.2 Competencia.....	62
III.1.3.2.3 Factores externos .....	66
III.1.3.3 Etapa de auditoría interna .....	67
III.1.3.3.1 Ciclo de Vida Organizacional.....	67
III.1.3.3.2 Análisis de los recursos .....	73
III.1.3.4 Etapa de la formulación de la estrategia y selección de la estrategia que se utilizará .....	76
III.1.3.4.1 Análisis FODA.....	77
III.1.3.5 Etapa de desarrollo de planes tácticos y operacionalización de estrategias..	79
III.1.4 Imparcialidad .....	81
III.1.5 Confidencialidad .....	81
III.1.6 Relaciones.....	82
IV Sistema de Gestión de la Calidad .....	85
IV.1 Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad .....	86
IV.1.1 Principios de Gestión de la Calidad.....	86

---

IV.2 Manual de Calidad.....	87
IV.2.1 Beneficios del Manual de Calidad .....	88
IV.2.2 Procedimientos.....	89
IV.3 Operación .....	90
IV.4 Compras y comunicación con el cliente.....	91
Conclusiones.....	94
Bibliografía .....	96
Mesografía .....	98
Anexo 1 .....	100
Anexo 2 .....	105
Anexo 3 .....	119
Anexo 4 .....	128
Anexo 5 .....	130

## **Objetivo**

Analizar y aplicar los requerimientos necesarios para cumplir con la norma NMX-R.026-SCFI-2009 en el ámbito de servicios referente a la actividad administrativa de la agencia aduanal.

## **Justificación**

En la actualidad ante el mercado globalizado y la competitividad de las empresas nacionales e internacionales, se requieren servicios eficientes y confiables por parte de las agencias aduanales, que garanticen que las mercancías de importación y exportación lleguen en tiempo, forma y sin riesgos fiscales a sus destinos.

El propósito que busca la Administración General de Aduanas (AGA), el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Secretaría de Economía (SE) es el fomentar la implementación y certificación de la norma NMX-R-026-SCFI-2009 dentro de las agencias aduanales que despachan en las 49 aduanas de la republica mexicana, ya que a través del cumplimiento de los requisitos solicitados por la presente norma, se garantiza que las agencias se encuentran autorizadas.

Por tal razón, la certificación de la norma NMX-R-026-SCFI-2009 es un *plus* para las agencias aduanales que deseen implementarla, ya que es una herramienta, la cual, tiene como objetivo dictar los requisitos con los cuales una agencia aduanal es reconocida como una empresa confiable y eficiente en la prestación de servicios aduanales.

## **Capitulado**

Capítulo I. Se presentan los antecedentes y orígenes de la norma NMX-R-026-SCFI-2009 así como el impacto que ha generado en el medio aduanero ante su surgimiento.

Capítulo II. Dentro de este capítulo se expone la estructura legal, la estructura organizacional e infraestructura requerida para el cumplimiento de la presente norma.

Capítulo III. En el presente capítulo se desarrolla la planeación estratégica de la agencia aduanal en estudio, la cual buscó que la organización se proyectara a través de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como también por medio de evaluaciones internas y externas de la organización.

Capítulo IV. Se abordan los fundamentos y procedimientos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la agencia aduanal en estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **Antecedentes de la norma NMX-R-026-SCFI-2009**

## **I.1 Antecedentes de la Norma NMX-R-026-SCFI-2009**

Al pasar de los años la actividad aduanal se ha consolidado como pilar esencial del desarrollo general del país, constituyendo un importante medio para generar un mayor número de empleos, como apoyo regional y sobre todo, un bienestar social mediante la generación de divisas y captación de capital.

Este crecimiento ha contribuido para que la figura del Agente Aduanal tome la importancia que el día de hoy tiene, propiciando el adelanto tecnológico y sobre todo promoviendo el comercio; multiplicando las oportunidades de inversión y favoreciendo a la economía en su conjunto.

El agente aduanal tiene el carácter de coadyuvante de la función pública, experto en el despacho de mercancías, ocupándose también en algunos casos de esquemas logísticos y satisfaciendo las necesidades requeridas por el cliente en la importación y exportación, brindando así un mayor nivel de competitividad al comercio internacional de nuestro país.

Ante el cambio producido por la globalización del comercio internacional, se ha generado una mayor demanda de servicios logísticos, con una alta especialización y alto grado de competitividad, por estas razones la figura tradicional del Agente Aduanal se ve obligada a optar por tendencias y modelos de negocio integrados, que cubran estas nuevas necesidades. Estas tendencias han dado lugar a que el Comité Técnico de Normalización Nacional de Servicios Aduanales y de Comercio Exterior (COTENNSACE) y de la Secretaría de Economía, lleven a cabo la creación de la norma "Quality Customs Brokers" (QCB\*); siendo ésta la primera Norma Mexicana (NMX-R-026-SCFI-2009) que contiene los parámetros de excelencia y calidad que deberán cumplir los Agentes Aduanales.

A partir del 8 de abril de 2008 se creó el Comité de Normalización Nacional de Servicios Aduaneros y de Comercio Exterior (COTENNSACE) como órgano ético y moral encargado de dirigir la elaboración, modificación, revisión y cancelación de Normas Mexicanas en el área de Comercio Exterior.

En la elaboración de la presente norma dirigida por el COTENNSACE participaron las empresas e instituciones mostradas en la tabla 1.

\* En el medio de las agencias aduanales se menciona y se conoce esta norma como QCB



Sector	Organización
I. Organizaciones Empresariales (1 Representante)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana, A.C. (CAAAREM).</li> <li>2. Asociación de Normalización Aduanera y de Comercio Exterior, A.C. (ANACE).</li> <li>3. Grecargo, S.C</li> <li>4. Training Technologies.</li> </ol>
II. Centros de Enseñanza Superior y de Investigación. (6 Representantes)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Instituto Politécnico Nacional (IPN)</li> <li>6. Universidad del Valle de México (UVM)</li> <li>7. Universidad Intercontinental (UIC)</li> <li>8. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)</li> <li>9. Centro de Investigación Aduanera y de Comercio Internacional, A.C. (CIACI)</li> <li>10. Instituto Interamericano de Fronteras y Aduanas, A.C. (IIFA)</li> </ol>
III. Asociaciones o Agrupaciones de Profesionales. (2 Representantes)	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de México, A.C. (AAADAM)</li> <li>12. Consejo Empresarial de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (COMCE)</li> <li>13. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México (CANACO)</li> <li>14. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)</li> <li>15. Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación, A.C. (CNIME)</li> <li>16. Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (COMCE)</li> </ol>
IV. Representantes de Consumidores (4 Representantes)	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Secretaría de Economía (SE) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Comercio Exterior (DGCE)</li> <li>- Dirección General de Normas (DGN)</li> <li>- Dirección del Secretario Técnico de la Comisión de Comercio Exterior (COCEX)</li> </ul> </li> <li>18. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración General de Aduana (AGA)</li> </ul> </li> </ol>
V. Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal (3 Representantes)	

Tabla 1. Integrantes del Comité de Normalización Nacional de Servicios Aduanero y de Comercio Exterior (COTENNSACE)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>"Publicación oficial de la norma mexicana NMX-R-026-SCFI-2009"

El día 29 de marzo del 2010, la Secretaría de Economía, por conducto de la Dirección General de Normas, expide mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación, la declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-R-026-SCFI-2009, SERVICIOS ADUANALES-CALIDAD DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL AGENTE ADUANAL, REQUISITOS Y METODOS DE COMPROBACION.

A continuación se presenta la declaratoria (Imagen 1) de la Norma Mexicana NMX-R-026-SCFI-2009.

CLAVE O CÓDIGO	TÍTULO DE LA NORMA
NMX-R-026-SCFI-2009	SERVICIOS ADUANALES-CALIDAD DE LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR EL AGENTE ADUANAL, REQUISITOS Y METODOS DE COMPROBACION.
<b>Campo de aplicación</b>	
Esta Norma Mexicana especifica los requisitos generales para que una agencia aduanal sea reconocida como una empresa confiable y capaz en la prestación de servicios aduanales con calidad. Es aplicable a los Agentes Aduanales que explotan su patente a través de la legal constitución y operación de una agencia aduanal en los Estados Unidos Mexicanos, con el objeto principal de la prestación de servicios aduanales y de comercio exterior orientados al despacho de las mercancías en cualquiera de los regímenes aduaneros previstos en la Ley de la materia. Esta Norma Mexicana busca aumentar la satisfacción del cliente, asegurando la conformidad de sus requisitos sin eximir de las obligaciones legales y reglamentarias que le sean aplicables.	
<b>Concordancia con normas internacionales</b>	
Esta Norma Mexicana no es equivalente a ninguna norma internacional por no existir referencia alguna al momento de su elaboración.	

Imagen 1. Declaratorio de la NMX-R-026-SCFI-2009<sup>2</sup>.

En el ramo aduanal existe la hipótesis de que la NMX-R-026-SCFI-2009 podía dejar de ser una norma optativa y pasar a ser una norma obligatoria (NOM), por ello se consultó con la ANACE (Asociación de Normalización Aduanera y Comercio Exterior) quien es uno de los organismos certificadores autorizados por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) para emitir la correspondiente acreditación a cualquier agencia que cumpla con la presente norma.

De acuerdo a la investigación realizada en la ANACE, comento lo siguiente: *“Esta norma muy difícilmente podrá convertirse en una NOM ya que la calidad de un producto o servicio no*

<http://www.anace.org.mx/2010/CIRCULAR2010.nsf/a4b8dfedc7185381862564bc007d1773/cef0e4638ea5a7d6862576f600718546?OpenDocument>, consultada 21 de octubre de 2010 Hrs. 09:30 p.m.

<sup>2</sup>“Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-R-026-SCFI-2009”  
<http://www.dof.gob.mx/documentos/4005/seeco/seeco.htm>, consultada 21 de octubre de 2010 Hrs. 10:50 p.m.

*puede ser de carácter obligatorio pero sí una ventaja competitiva para poder captar mayor número de clientes y generar un servicio confiable de calidad*<sup>3</sup>.

Sin embargo, al consultar la Ley Federal sobre Metrología y Normalización como referencia para determinar si una norma NMX (Norma Mexicana) puede llegar a convertirse en una norma obligatoria NOM (Norma Oficial Mexicana), se encontró lo siguiente: *“Artículo 51-A. Las normas mexicanas son de aplicación voluntaria, salvo en los casos en que los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas y sin perjuicio de que las dependencias requieran en una norma oficial mexicana su observancia para fines determinados. Su campo de aplicación puede ser nacional, regional o local...”*<sup>4</sup> En conclusión si una Norma Oficial Mexicana (NOM) hace referencia a una Norma Mexicana (NMX), la Norma Mexicana adquirirá el carácter de obligatoria.

Algunos clientes requieren que las agencias aduanales cuenten con la certificación de la norma referida para poder realizar sus despachos de importación y exportación en cualquier aduana del territorio nacional. En la imagen 2 se puede apreciar cómo dentro de los requisitos de las licitaciones se está solicitando que los prestadores de servicio de despacho aduanal cuenten con la norma NMX-R-026-SCFI-2009.

Por lo que se puede apreciar, tanto el mercado como las autoridades aduaneras están exigiendo que las agencias aduanales se encuentren certificadas con la Norma QCB, por tal razón es importante que se contemple la certificación de esta norma como una prioridad dentro de la organización en estudio, ya que si no obtiene esta certificación existe la posibilidad de quedar fuera del mercado actual.

---

<sup>3</sup>ANACE (Asociación de Normalización Aduanera y Comercio Exterior) <http://www.anace.org.mx/>, consultada 4 de julio de 2011 Hrs. 03:44 p.m.

<sup>4</sup>Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Diario Oficial de la Federación. Julio 1992, pp. 18: 19.

# Cia. Mexicana S.A. de C.V.

## **BASES TÉCNICAS / COMERCIALES**

1. Contar con presencia en los siguientes puntos:
  - Laredo, Mx. – Laredo, Tx.
  - Veracruz, Ver.
  - Manzanillo, Col.
  - Aeropuerto Int'l. Ciudad de México.
  - Aeropuerto Int'l. Toluca, Edo. México.
  - Aeropuerto Int'l. Querétaro, Qro.
2. Condiciones de Crédito 45 días (contamos con un calendario de pagos donde se efectúan transferencias 2 veces al mes).
3. Financiamiento correspondiente a Honorarios, Maniobras y/o fletes terrestres nacionales.
4. Asesoría en servicios jurídicos para notificaciones de SHCP.
5. Contar con el servicio de almacenes gratuitos ubicados en las diferentes fronteras y/o puertos en donde se pueda llevar a cabo el reacomodo de la mercancía en caso de ser necesario.
6. Ofrecer servicios de clasificación a domicilio de la empresa para unificar el catálogo de fracciones arancelarias.
7. Maniobras dentro de planta.
8. Entrega de cuentas de gastos (original y copia) en un periodo no mayor a 5 días en el caso de Laredo y Aeropuertos y de 10 días en el caso de Veracruz y Manzanillo.
9. Periodos de despacho de la mercancía en Cía. Mexicana S.A. de C.V./Querétaro
  - Proveniente de Laredo 1 a 2 días.
  - Proveniente de Puerto 3 a 4 días en el caso de carga completa y de 4 a 6 días en caso de carga suelta.
10. Ofrecer servicio de In-house en instalaciones de Cía. Mexicana S.A. de C.V.
11. Equipo de telecomunicación (Nextel) para comunicación con las oficinas en frontera y puerto.
12. Cumplimiento Norma NMX-R-026-SCFI-2009
13. Anexar una copia de los siguientes documentos:
  - 1) RFC.
  - 2) Acta Constitutiva.
  - 3) Currículo de la empresa.
  - 4) Referencias Comerciales.
  - 5) Estado de cuenta bancario.
  - 6) Certificado de Calidad.

Imagen 2. Carta de requisitos para licitación con clientes

A partir del análisis realizado en el presente trabajo, el número de referencia de la Norma QCB es el que aparece entre paréntesis y a la derecha de cada tema, así como también el texto que se encuentra con sangría pertenece a la misma norma. Estas acciones se realizaron para poder tener mayor claridad y precisión al comprender el presente estudio.

## **I.2 Términos y Definiciones utilizados en la norma** (Cf. QCB 4)

### **I.2.1 Aduana**

Unidad administrativa del Gobierno Federal, encargada de controlar y vigilar que la entrada a territorio nacional o salida del mismo, de mercancías se efectúe por los lugares autorizados cumpliendo con las formalidades del despacho de las mercancías y el pago de las contribuciones y aprovechamientos que se generen, así como el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias.

### **I.2.2 Agencia Aduanal**

Es la organización constituida por un Agente Aduanal, con la finalidad de explotar su patente y facilitar la prestación de sus servicios de acuerdo con lo establecido en la Ley Aduanera, así mismo esta organización puede estar constituida por dos o más Agentes Aduanales.

### **I.2.3 Agente Aduanal**

Es la persona física autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes aduaneros, previstos en la Ley Aduanera.

**NOTA 1:** Para efectos de este documento se podrá entender Agente Aduanal y agencia aduanal en forma indistinta.

**NOTA 2:** Un Agente Aduanal puede especializarse o no, en el manejo de ciertos tipos de mercancías.

### **I.2.4 Cliente**

Persona física o moral, pública o privada que contrata los servicios de un Agente Aduanal, para promover por cuenta de los mismos, el despacho de las mercancías en cualquiera de los regímenes aduaneros previstos en la Ley Aduanera.

**I.2.5 Despacho de Mercancías**

Conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos, deben realizar en la aduana las autoridades aduaneras y los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitentes en tales exportaciones, así como los Agentes Aduanales.

**I.2.6 Patente de Agente Aduanal**

Es la autorización de carácter personal e intransferible expedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que otorga el derecho a una persona física para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes aduaneros, en su aduana de adscripción y las autorizadas, en los actos relacionados con la importación y exportación de mercancías.

**I.2.7 Trazabilidad**

Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de aquello que está bajo consideración.

Las siguientes definiciones ya no son parte de la norma en estudio, sin embargo, se han considerado relevantes para poder comprender más fácilmente el presente trabajo.

**I.2.8 Reconocimiento Aduanero**

El reconocimiento aduanero consiste en el examen de las mercancías de Importación o de Exportación así como de sus muestras, para allegarse de elementos que ayuden a precisar la veracidad de lo declarado en el pedimento, evaluando los siguientes conceptos: Las unidades de medida señaladas en las tarifas de las leyes de los impuestos generales de Importación o Exportación, así como el número de piezas, volumen y otros datos que permitan cuantificar la mercancía.

**I.2.9 Encargo Conferido**

Es la autorización que todo importador otorga a su Agente Aduanal para tramitar sus cargas de importación indefinidamente o por algún período determinado. Si no se cumple con este requisito el Agente Aduanal no podrá tener acceso a la validación del pedimento a nombre del importador.

### **I.2.10 Previo de las mercancías**

Es la revisión de la mercancía cuando se encuentra en depósito ante la aduana y se ignoran las características y estado de la misma para formular el pedimento.

### **I.2.11 Clasificación Arancelaria**

Consiste en la ubicación de una determinada mercancía en la fracción que le corresponde dentro de la Tarifa de los Impuestos Generales de Importación y Exportación.

### **I.2.12 Mecanismo de Selección Automatizado**

El mecanismo de selección automatizado o también conocido como semáforo fiscal indica de manera aleatoria si la mercancía será revisada por personal de la aduana (reconocimiento aduanero) o podrá salir de ésta sin ninguna revisión (libre desaduanamiento).

# **CAPÍTULO II**

## **Estructura legal y organizacional**



## **II. Requisitos de la norma NMX-R-026-SCFI-2009 aplicados en agencia aduanal**

Los requisitos son comprobaciones para asegurar que el agente aduanal es dueño o socio así como para demostrar que su agencia está legalmente constituida.

Dentro de este punto la norma señala los requisitos legales necesarios para su cumplimiento.

### **II.1 Estructura** (Cf. QCB 5.1)

#### **II.1.1. Estructura Legal** (Cf. QCB 5.1.1)

El Agente Aduanal debe comprobar que la agencia aduanal, de la que es dueño o socio, está legalmente constituida, considerando los siguientes aspectos:

5.1.1.1 Estar constituida como persona moral ante Notario Público.

5.1.1.2 Tener registrado el domicilio fiscal.

5.1.1.3 Comprobar que el Agente Aduanal, así como la agencia aduanal han presentado el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, para lo cual deberán haber presentado la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta (ISR) correspondiente al último ejercicio fiscal.

5.1.1.4 Cumplir sus obligaciones patronales, determinadas en la Legislación aplicable.

Los puntos anteriores no requieren análisis, puesto que todas las agencias que ofrecen los servicios de despacho aduanal tienen que estar legalmente constituidas para poder laborar.

#### **II.1.1.2 Contar con Patente expedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público** (Cf. QCB 5.1.1.5)

En cumplimiento al punto anterior se requiere consultar el artículo 159 de la Ley Aduanera el cual establece la metodología y requisitos para obtener la patente de Agente Aduanal:

*“El Agente aduanal es la persona física autorizada por la Secretaría, mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros previstos en esta Ley.*

*LA 1,16-A, 16-B, 35, 40, 41, 54, 90, 127, 129, 134, 144-V-XXI, 160, 162, 163-VII, 164, 165, 166, 167, 186-I; RLA 185, 187; CFF 12*

*Para obtener la patente de agente aduanal se requiere:*

*I. Ser mexicano por nacimiento en pleno ejercicio de sus derechos.*

*II. No haber sido condenado por sentencia ejecutoriada por delito doloso y en el caso de haber sido agente o apoderado aduanal, su patente o autorización no hubieran sido canceladas.*

*III. Gozar de buena reputación personal.*

*IV. No ser servidor público, excepto tratándose de cargos de elección popular, ni militar en servicio activo.*

*RCE 2.13.13*

*V. No tener parentesco por consanguinidad en línea recta sin limitación de grado y colateral hasta el cuarto grado, ni por afinidad, con el administrador de la aduana de adscripción de la patente.*

*LA 144-XXI; RCE 2.13.13.*

*VI. Tener título profesional o su equivalente en los términos de la ley de la materia.*

*VII. Tener experiencia en materia aduanera, mayor de tres años.*

*VIII. Exhibir constancia de su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.*

*IX. Aprobar el examen de conocimientos que practique la autoridad aduanera y un examen psicotécnico.*

*Cubiertos los requisitos, la Secretaría otorgará la patente al interesado en un plazo no mayor de cuatro meses. La patente es personal e intransferible.*

*La Secretaría podría expedir, a petición del interesado, patentes de agente aduanal que legitimen a su titular para promover únicamente el despacho de mercancías cuyas fracciones arancelarias se autoricen en forma expresa. Para obtener dicha patente se deberá cumplir con los requisitos a que se refiere este artículo.”<sup>5</sup>*

Una vez cubierto los requisitos anteriores se deberá esperar la convocatoria como lo menciona el SAT: *“Los interesados en obtener una patente de agente aduanal deberán cumplir con los requisitos señalados en el artículo 159 de la Ley Aduanera, para ello, es necesario que*

---

<sup>5</sup>Ley Aduanera 2010. Diario Oficial de la Federación. Diciembre de 1995, p. 129

*esperen a que se publique una Convocatoria en el Diario Oficial de la Federación, y una vez que se cumple con dichos requisitos, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le otorga la patente de agente aduanal, mediante la emisión del acuerdo con el cual se autoriza la expedición de la patente de agente aduanal ante la aduana de adscripción que se hubiera solicitado...”<sup>6</sup>*

Actualmente no existe fecha o periodo determinado por la SHCP para la publicación de una convocatoria para obtener una patente de agente aduanal, la última publicación fue el 25 de marzo de 1998 y hasta la fecha no se sabe si en los años siguientes se expidan patentes.

### **II.1.1.3 No encontrarse suspendido o en procedimiento de cancelación de patente** (Cf. QCB 5.1.1.6)

En este punto cabe mencionar que es necesario comprobar que la patente del agente aduanal no se encuentre en suspensión o en proceso de cancelación por ello, se debe consultar La Ley Aduanera la cual menciona en el artículo 165 las causas por las cuales la patente del agente aduanal puede ser cancelada:

*“Artículo 165. Será cancelada la patente de agente aduanal, independientemente de las sanciones que procedan por las infracciones cometidas, por las siguientes causas:*

- I. Contravenir lo dispuesto en el artículo 163, fracción II de la Ley Aduanera.  
La 163-II*
- II. Declarar con inexactitud algún dato en el pedimento, o en la factura tratándose de operaciones con pedimento consolidado, siempre que se dé alguno de los siguientes supuestos:  
La 184-III*
  - a) La omisión en el pago de impuestos al comercio exterior, derechos y cuotas compensatorias, en su caso, exceda de \$100,000.00 y dicha omisión represente más del 10% del total de los que debieron pagarse.*
  - b) Efectuar los trámites del despacho sin el permiso o sin contar con la asignación del cupo de las autoridades competentes, cuando se requiera, o sin realizar el descargo total o parcial sobre el permiso o cupo antes de activar el mecanismo de selección automatizado.  
RCE.2.13.14.*

---

<sup>6</sup>“Agente y Apoderado aduanal” [http://www.aduanas.gob.mx/aduana\\_mexico/2008/servicios/144\\_10197.html](http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/servicios/144_10197.html), consultada 04 de julio de 2011 Hrs. 08:44 p.m.

*c) Se trate de mercancía de importación o exportación prohibida.*

*No procederá la cancelación a que se refiere este inciso, cuando la omisión de contribuciones y cuotas compensatorias, en su caso, se deba a la inexacta clasificación arancelaria por diferencia de criterios en la interpretación de las tarifas contenidas en las leyes de los impuestos generales de importación y exportación, siempre que la descripción, naturaleza y demás características necesarias para la clasificación de las mercancías hayan sido correctamente manifestadas a la autoridad.*

*LA 129-I,160,162,163,164-IV,176*

*III. Señalar en el pedimento el nombre, domicilio fiscal o la clave del registro federal de contribuyentes de alguna persona que no hubiere solicitado la operación al agente aduanal, o cuando estos datos resulten falsos o inexistentes.*  
*RCE 2.13.8.*

*IV. Retribuir de cualquier forma, directa o indirectamente a un agente aduanal suspendido en el ejercicio de sus funciones o a alguna persona moral en que éste sea socio o accionista o esté relacionado de cualquier otra forma, por la transferencia de clientes que le haga el agente aduanal suspendido; así como recibir pagos directa o indirectamente de un agente aduanal suspendido en sus funciones o de una persona moral en la que éste sea socio o accionista o esté relacionado de cualquier otra forma, por realizar trámites relacionados con la importación o exportación de mercancías propiedad de personas distintas del agente aduanal suspendido o de la persona moral aludida.*

*V. Ser condenado en sentencia definitiva por haber participado en la comisión de delitos fiscales o de otros delitos intencionales que ameriten pena corporal.*

*VI. Permitir que un tercero, cualquiera que sea su carácter, actúe al amparo de su patente.*  
*LA 159*

*VII. Tratándose de los regímenes aduaneros temporales, de depósito fiscal y de tránsito de mercancías, declarar con inexactitud alguno de los datos a que se refiere el primer párrafo de la segunda viñeta de este apartado, siempre que con los datos aportados, excluida la liquidación provisional a que se refieren los artículos 127, fracción II y 131, fracción II de la Ley Aduanera, de haberse destinado la mercancía de que se trate al régimen de importación definitiva, se dé alguno de los siguientes supuestos:*  
*LA 127-II, 131-11,184-III*

*a) La omisión exceda de \$141,917.00 y del 10% de los impuestos al comercio exterior, derechos y, en su caso, cuotas compensatorias causadas.*

*b) Efectuar los trámites del despacho sin el permiso o sin contar con la asignación del cupo de las autoridades competentes, cuando se requieran, o sin realizar el descargo*

*total o parcial sobre el permiso o cupo antes de activar el mecanismo de selección automatizado.*

*RCE 2.13.14*

*c) Se trate de mercancías de importación o exportación prohibida.*

*VIII. Carecer por tercera ocasión de bienes suficientes para cubrir créditos fiscales que hayan quedado firmes y que para su cobro se haya seguido el procedimiento administrativo de ejecución en los cinco años anteriores.*

*CFF 145*

*A partir de la fecha en que se notifique a los clientes de asuntos inconclusos la cancelación de la patente, se interrumpirán por treinta días los plazos legales que estuvieren corriendo.”<sup>7</sup>*

Por cualquier de las causas mencionadas en el artículo 165, la SHCP tiene la facultad además de las conferidas por otras leyes de “Suspender y cancelar las patentes de los agentes aduanales.... y revocar las autorizaciones de los apoderados aduanales.”<sup>8</sup> Estas responsabilidades fueron asignadas a la SHCP a través de la ley aduanera en su artículo 144 fracción XXI.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) dependiente de la SHCP tiene la facultad para informar la cancelación de una patente de agente aduanal en representación de la SHCP ya que es un “órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tiene responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera....fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras”<sup>9</sup>. Su estructura se puede observar en la imagen 3.

---

<sup>7</sup>Ley Aduanera 2010. Op. Cit. pp. 138: 139

<sup>8</sup>Ibid., p. 114

<sup>9</sup>“Qué es el SAT” [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/quienes\\_somos/127\\_6803.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/quienes_somos/127_6803.html), consultada 30 de julio de 2011 Hrs. 12:34 p.

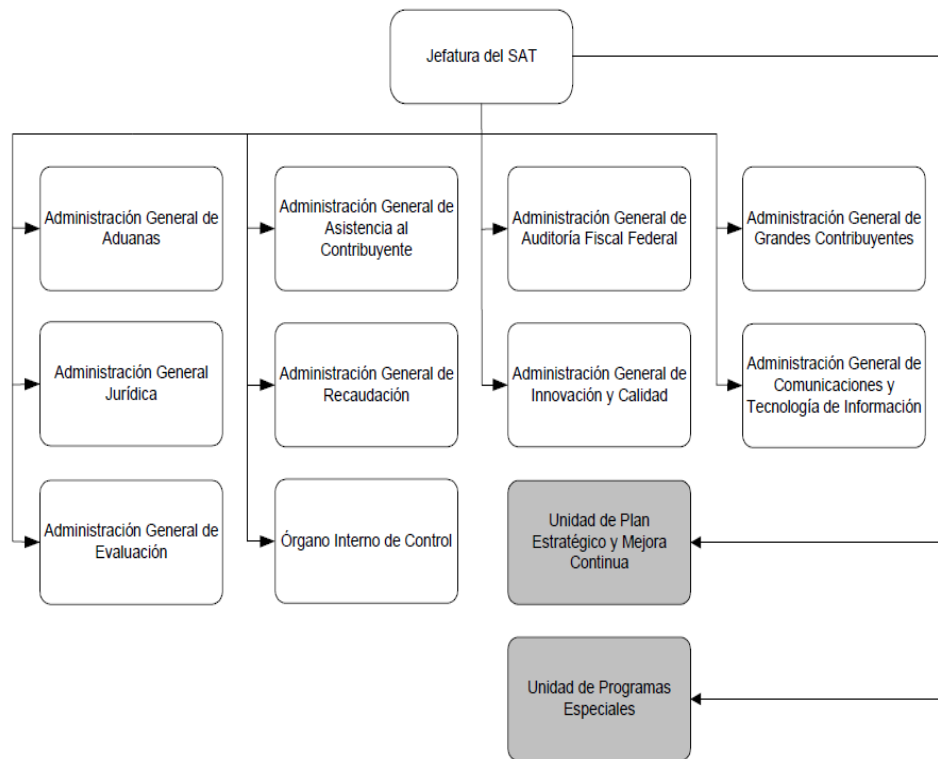


Imagen 3. Organigrama del Servicio de Administración Tributaria.<sup>10</sup>

Cualquier cancelación determinada por la SHCP, el extracto de la resolución de la cancelación de patente de agente aduanal deberá ser publicada en el Diario Oficial de la Federación para que tenga efecto.

Como parte de la investigación de esta tesis uno de los aspectos relevantes fue la validación de la patente del agente aduanal ya que si no se cuenta con ésta no se puede certificar la agencia bajo la norma QCB y no tendría caso proseguir con la norma, por ello se emitió una carta solicitándole al SAT el estatus en que se encuentra actualmente la patente de la agencia en estudio. Después de 22 días naturales el SAT respondió a la petición (Imagen 4):

<sup>10</sup>“Organización y Estructura de la Administración General de Aduanas de México” [http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana\\_mexico/Descargas/Guia\\_Importacion/GI01\\_06.pdf](http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana_mexico/Descargas/Guia_Importacion/GI01_06.pdf), consultada 30 de julio de 2011 Hrs. 01:21 a.m.

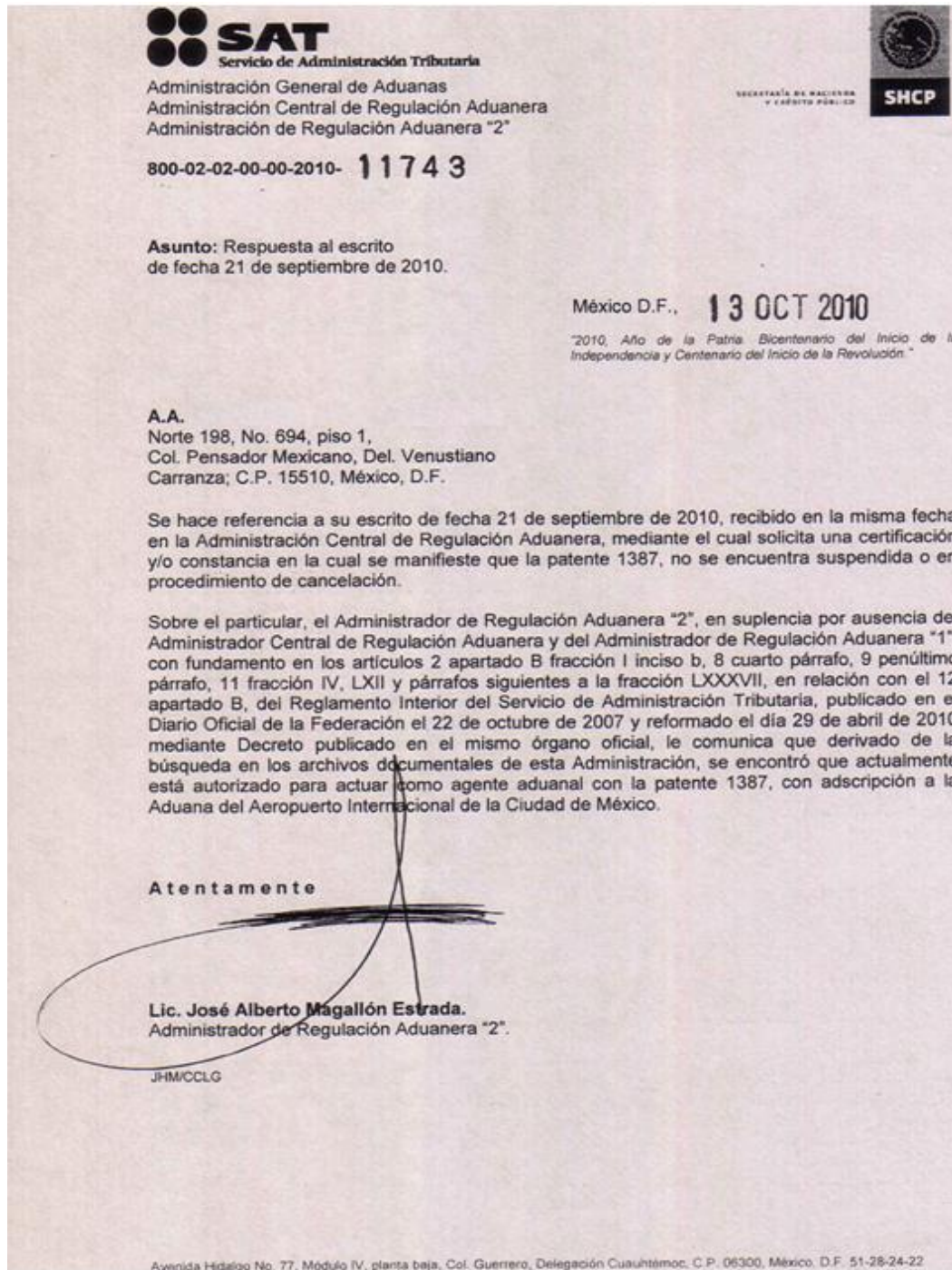


Imagen 4. Constancia de autorización para explotar la patente de Agente Aduanal

Una vez que el resultado fue favorable para la patente de la agencia aduanal en estudio se prosiguió con los siguientes puntos de la norma.

**II.1.1.4 Conservar los escritos presentados a la autoridad** (Cf. QCB 5.1.1.7)

Donde consten los nombres de los empleados o dependientes autorizados para auxiliarlo en los trámites de todos los actos del despacho de las mercancías, incluyendo los nombres de los mandatarios que lo representen al promover y tramitar el despacho de las mercancías

Para poder cumplir con este requisito de la norma se tiene que consultar el artículo 160 fracción VI de la Ley Aduanera (LA) la cual a la letra dice:

*“VI. Dar a conocer a la aduana en que actué, los nombres de los empleados o dependientes autorizados para auxiliarlo en los trámites de todos los actos del despacho, así como los nombres de los mandatarios que lo representen al promover y tramitar el despacho. El agente aduanal será ilimitadamente responsable por los actos de sus empleados o dependientes autorizados y de sus mandatarios.*

*LA 17,41*

*Para ser mandatario de agente aduanal se requiere contar con poder notarial y con experiencia aduanera mayor a dos años, aprobar el examen que, mediante reglas determine el Servicio de Administración Tributaria y que solamente promueva el despacho en representación de un agente aduanal.*

*RCE 2.13.11*

*Se entenderá que el agente aduanal es notificado personalmente cuando la notificación de los actos derivados del reconocimiento aduanero y segundo reconocimiento se efectúe con cualquiera de sus empleados o dependientes autorizados o de sus mandatarios.*

*Asimismo, deberá usar el gafete de identificación personal en los recintos fiscales en que actúe; obligación que también deben cumplir sus empleados o dependientes autorizados y sus mandatarios.”<sup>11</sup>*

Lo que se necesita para poder cubrir este requisito es tener ordenados y almacenados los documentos de todos los dependientes y mandatarios que se presentaron ante el SAT quienes auxilian al agente aduanal en los trámites de despacho, estos documentos son:

- Copia de carta de autorización del personal (con sello de acuse de recibo por parte del SAT).
- Copia de Gafete (Agente Aduanal, Mandatario o Dependiente).
- Contratos individuales.
- Copia de credenciales de IFE o en su caso Pasaporte.
- Copia de comprobantes de domicilio.
- Copia del CURP.

<sup>11</sup>Ley Aduanera 2010. Op. Cit. p. 131



**5.1.1.8** Conservar actualizado y completo el archivo de operaciones aduanales en términos de la Legislación Aduanera

Dentro de la agencia en estudio se tienen archivos muertos en los cuales se resguardan los pedimentos de las operaciones aduaneras realizadas por un lapso de cinco años, ya que durante este periodo la SHCP puede auditar cualquier operación si lo cree conveniente.

**5.1.1.9** Proveer de un gafete al personal asignado al despacho de las mercancías

**II.1.1.5 Se encuentre registrada ante las autoridades aduaneras** (Cf. QCB 5.1.1.10)

El artículo 2 de la Ley Aduanera en su fracción I determina la definición de Secretaría la cual es: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El mismo artículo en su fracción II determina la definición de Autoridad o autoridades aduaneras: *“las que de acuerdo con el reglamento Interno de la Secretaría y demás disposiciones aplicables, tienen competencia para ejercer las facultades que esta Ley establece”*<sup>12</sup>

Tomando en cuenta el artículo 2 las autoridades aduaneras en las cuales el agente aduanal debe encontrarse registrado son:

- Servicio de Administración Tributaria y
- Administración General de Aduana, quien es *“la autoridad para aplicar la legislación que regula el despacho aduanero, los métodos y procedimientos a que deben sujetarse las aduanas.”*<sup>13</sup> Su estructura está representada en el siguiente organigrama (Imagen 5):

---

<sup>12</sup>Ley Aduanera 2010. Op. Cit. p. 2

<sup>13</sup>“Administración General de Aduanas” [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/servicios/20\\_9167.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/20_9167.html), consultada 30 de julio de 2011 Hrs. 01:05 a.m.

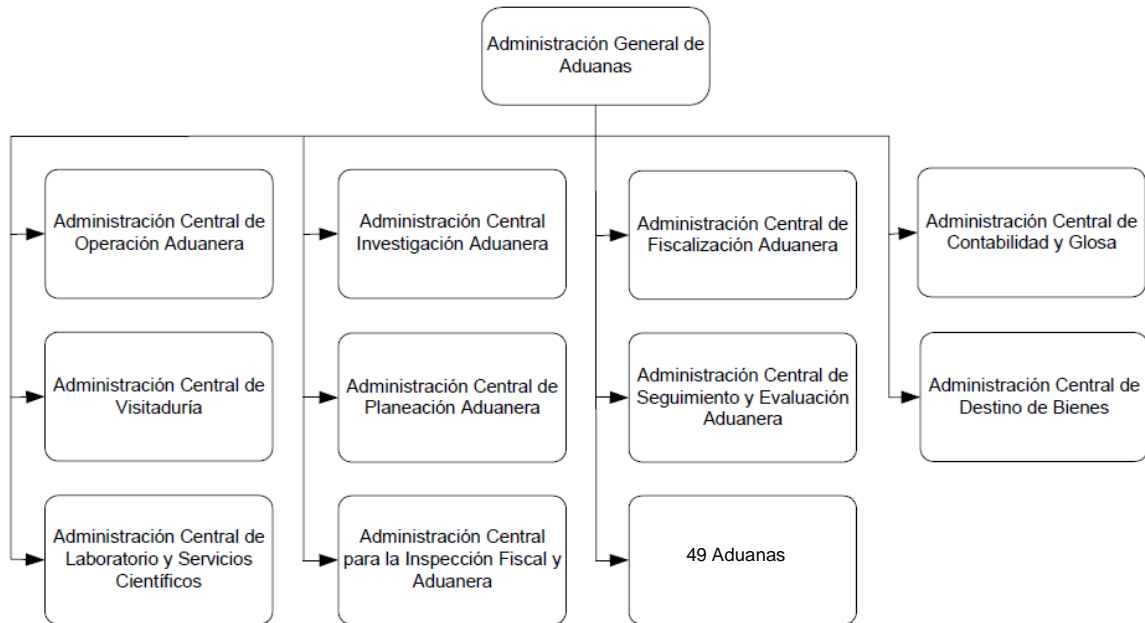


Imagen 5. Organigrama de la Administración General de Aduanas.<sup>14</sup>

Este punto de la norma se acreditó con la carta presentada en el punto 5.1.1.6, ya que las autoridades aduaneras (Servicio de Administración Tributaria, Administración General de Aduanas y Administración Central de Regulación Aduanera) que dieron fe de dicha carta tienen registrada la patente en estudio y si esto no fuera así alguna de estas autoridades hubiera revocado la carta.

#### II.1.1.6 Comprobación de pago de honorarios (Cf. QCB 5.1.1.11)

Que reciba con motivo de las operaciones de comercio exterior que realicen, se lleven a cabo de conformidad con las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior vigentes.

El pago de honorarios del agente aduanal será el porcentaje pactado previamente con el cliente como lo establece la Ley Aduanera en su artículo 163 fracción V.

Las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior establecen en la regla 1.4.18 que el pago que se realice a los agentes aduanales por la prestación de sus servicios, se efectuará mediante transferencia bancaria a la cuenta del agente aduanal registrada ante la AGA o mediante cheque personal de la cuenta de la persona que contrate los servicios del agente aduanal.

<sup>14</sup>Organización y Estructura de la Administración General de Aduanas de México. Op. Cit.

El agente aduanal deberá asentar en el pedimento el RFC a través del cual se facturen los servicios correspondientes a la operación aduanera de que se trate, el RFC podrá ser del agente aduanal o de las sociedades con la cual el agente aduanal facilite la prestación de sus servicios.

### **II.1.2 Estructura Organizacional** (Cf. QCB 5.1.2)

El Agente Aduanal debe mantener una estructura organizacional que contemple:

En cumplimiento a la documentación de la estructura organizacional, se realizó la siguiente investigación con el propósito de establecer una estructura formal, tomando en cuenta las necesidades de la agencia en estudio.

*“La estructura organizacional es un sistema de relaciones formales que determinan las líneas de autoridad (quién rinde cuentas a quién) y las tareas asignadas a los individuos y a las unidades (quién hace qué tarea y en qué departamento).*

*La dimensión vertical de la estructura organizacional indica quién tiene autoridad para tomar decisiones y quien debe supervisar a qué subordinados. La división horizontal es la base de la división del trabajo en puestos y tareas específicos y de la asignación de puestos a las distintas unidades, como, por ejemplo, departamentos o equipos.”<sup>15</sup>*

#### **II.1.2.1 Tipos de estructuras** (Cf. QCB 5.1.2.1)

Documentar la estructura organizacional que demuestre las líneas de autoridad, responsabilidades y asignación de funciones, de todo el personal incluyendo personas o grupos directivos.

*“Estructura Formal*

*En un organigrama se identifican diferentes puestos y títulos laborales, así como las líneas de autoridad y comunicación entre ellos. Ésta es la estructura formal u oficial de una organización. Representa la forma en la cual se pretende que la misma funcione.*

---

<sup>15</sup>Gómez Mejía LUIS R. y Balkin David B. Administración, p. 218

### *Estructura Informal*

*Detrás de cada estructura formal normalmente se encuentra una estructura informal. La cual es una organización “fantasma” compuesta por las relaciones laborales no oficiales, pero a menudo críticas, entre los miembros de la organización. Si se realizara un diagrama de la estructura informal, mostraría quién habla e interactúa regularmente con quién, independientemente de sus títulos y relaciones formales.*

*Este tipo de estructura es válida en épocas de cambio cuando las estructuras formales obsoletas sencillamente no proporcionarán el apoyo que la gente necesita para enfrentar las situaciones nuevas o fuera de lo común. A través de las relaciones emergentes y espontáneas de las estructuras informales, la gente se beneficia al tener acceso a redes interpersonales de apoyo emocional y de amistad que satisfacen importantes necesidades sociales.*

### *Estructuras tradicionales de una organización*

*Un principio tradicional de organización es que el desempeño mejora cuando se permite a las personas especializarse y convertirse en expertas en ciertos puestos o tareas. Sin embargo, dada esta división de trabajo, se deben tomar decisiones acerca de cómo agrupar los puestos de trabajo en equipos o departamentos formales para después vincularlos de manera coordinada al interior de la organización. Estas decisiones implican un proceso denominado departamentalización el cual ha dado lugar tradicionalmente a tres tipos principales de estructuras organizacionales: funcional, divisional y matricial.*

### *Estructuras Funcionales*

*En las estructuras funcionales se agrupa formalmente a las personas que poseen habilidades similares y que ejecutan tareas parecidas. Los miembros de los departamentos funcionales comparten destrezas técnicas, intereses y responsabilidades.*

*Por ejemplo, una estructura de negocio dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.*

*Estos tipos de estructuras típicamente funcionan bien en organizaciones pequeñas que producen solo uno o muy pocos productos o servicios. También tienden a funcionar mejor en ambientes relativamente estables donde los problemas son predecibles y las demandas de cambio e innovación son bajas. Entre las principales ventajas de una estructura funcional se incluyen las siguientes:*

- *Economías de escala con uso eficiente de los recursos.*
- *Asignaciones de tarea congruente con la habilidad y capacitación de las personas.*

- *Solución de alta calidad de problemas técnicos.*
- *Capacitación profunda y desarrollo de habilidades dentro de las funciones.*
- *Posibilidades claras de avance profesional dentro de las funciones.*

*Existen también desventajas potenciales en las estructuras funcionales como es el caso de las barreras funcionales, que hacen referencia a la falta de comunicación, coordinación y solución de problemas entre las diferentes funciones. Debido a que las funciones se formalizan no sólo en un organigrama sino también en la mente de la gente, fracasando el sentimiento de cooperación y propósito común. Cuando ocurren problemas con otra unidad, es muy frecuente que los remitan a niveles superiores para su resolución, en vez de abordarlos en su nivel de acción u operaciones provocando una rápida respuesta en la toma de decisiones y en la solución de problemas, lo cual puede generar una pérdida de ventaja en situaciones competitivas.*

### *Estructura por División*

*La estructura por división agrupa a las personas que trabajan en un mismo producto o proceso, que sirven a clientes similares y/o que están ubicados en la misma área o región geográfica.*

*La estructura por división pretende evitar los problemas comunes a las estructuras funcionales. Tienen mayor popularidad entre organizaciones con operaciones diversas que abarcan muchos productos, territorios, clientes y procesos de trabajo. Entre las ventajas potenciales de la departamentalización por división se incluyen las siguientes:*

- *Mayor flexibilidad para responder a los cambios del entorno*
- *Mejor coordinación entre los departamentos funcionales*
- *Puntos claros de responsabilidad para la entrega de productos o servicios*
- *Pericia concentrada en clientes, productos y regiones*
- *Mayor facilidad para modificar su tamaño agregando o suprimiendo divisiones*

*Sin embargo, al igual que en las demás alternativas de estructuración, las estructuras divisionales también poseen desventajas potenciales. Pueden reducir las economías de escala y aumentar los costos duplicando recurso y esfuerzos en todas las divisiones. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera.”<sup>16</sup>*

*“La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples tienen una estructura organizacional divisional. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la*

<sup>16</sup>Schermerhorn, J. R. Jr. Administración, pp. 203: 206

*departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas.*

*A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa.”<sup>17</sup>*

#### *“Estructura por producto*

*La estructura por producto agrupa puestos de trabajo y actividades que se ocupan de un solo producto o servicio. Identifican claramente costos, utilidades, problemas y éxitos con un objetivo de responsabilidad central. En consecuencia, se alienta a los gerentes a ser sensibles a los cambios en las demandas del mercado y en los gustos del cliente.*

#### *Estructura geográfica*

*Agrupa puestos de trabajo y actividades que se realizan en la misma ubicación o región geográfica. Normalmente, se usan cuando existe la necesidad de diferenciar productos o servicios en diversas ubicaciones, así como en regiones diferentes de un país. También son muy comunes en las operaciones en el ámbito internacional, donde ayudan a concentrar la atención en las culturas y requerimientos específicos de una región en particular.*

#### *Estructura por cliente*

*La estructura por cliente agrupa puestos de trabajo y actividades que sirven a los mismos clientes. Muchas firmas de negocios las utilizan para atender por separado a firmas industriales y clientes individuales. El atractivo principal de estas estructuras es su capacidad para servir a las necesidades especiales de los diferentes grupos de clientes.*

#### *Estructura por proceso*

*Una estructura por proceso agrupa puestos de trabajo y actividades que son parte de los mismos procesos. Un ejemplo es el procesamiento de un pedido telefónico a un detallista por catálogo y se ordena un artículo determinado. El procesamiento del pedido comprende desde el punto de inicio hasta el punto de cumplimiento.*

---

<sup>17</sup>Stoner James A. F, Freeman R. Edwar, Gilbert Daniel R. Jr. Administración, p. 363

### *Estructura matricial*

*La estructura matricial es una combinación de la estructura funcional y divisional. Dicha estructura representa un intento por obtener las ventajas de las dos estructuras utilizando equipos interfuncionales permanentes para integrar las habilidades que proporciona una estructura funcional con un enfoque divisional.*<sup>18</sup>

*“Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.”*<sup>19</sup>

*“Las estructuras matriciales también se encuentran en corporaciones multinacionales, donde ofrecen flexibilidad para enfrentar las diferencias regionales y las múltiples necesidades de producto, programa o proyecto. Las estructuras matriciales son comunes en organizaciones que siguen estrategias de crecimiento en ambientes dinámicos y complejos.*

*La principal contribución de este tipo de estructuras al desempeño organizacional reside en el uso de equipos interfuncionales permanentes. Los miembros de un equipo trabajan juntos para compartir el conocimiento e información que poseen para resolver problemas. Entre las ventajas potenciales de las estructuras matriciales se incluyen las siguientes:*

- *Mejor cooperación interfuncional en las operaciones y la solución de problemas*
- *Mayor flexibilidad para agregar, suprimir y/o cambiar operaciones para satisfacer las demandas cambiantes.*
- *Mejor servicio al cliente ya que siempre hay un gerente de programa, producto o proyecto.*
- *Mejor responsabilidad de desempeño gracias al trabajo de los gerentes de programa, producto o proyecto.*
- *Mejor toma de decisiones pues la solución de problemas ocurre a nivel de equipo, en donde se dispone de la mejor información.*
- *Mejor administración estratégica ya que la alta gerencia no ocupa su tiempo innecesariamente en la solución de problemas y puede concentrarse en asuntos estratégicos.*

---

<sup>18</sup>Schermerhorn John R. Jr. Op. Cit. p. 208

<sup>19</sup>Stoner James A. F. Op. Cit. p. 365

*Como es de suponerse, la estructura matricial también tiene desventajas potenciales. El sistema en el que hay que reportar a dos jefes se presta a las luchas de poder, dando que los supervisores funcionales y los líderes de equipo pueden rivalizar en el ejercicio de la autoridad. Los equipos pueden desarrollar fuertes lealtades de equipo que los desvían de las metas organizacionales de más largo alcance.*<sup>20</sup>

En los inicios, la agencia aduanal en estudio trabajó a través de una estructura informal, en este periodo el personal de la agencia tenía que cubrir dos o más funciones dentro de la organización (administración, tramitación, clasificación arancelaria, cobranza, etc.) como se puede apreciar en la imagen 6, de esta forma se pudo llevar a cabo el despacho de las operaciones ya que en ese momento no se contaba con la infraestructura suficiente para poder definir las actividades específicas, generando situaciones poco eficientes en el desempeño del personal, puesto que realizaba diferentes funciones, pretendiendo hacerlo multidisciplinario aunque no contaran con especialización en las diferentes actividades desempeñadas.

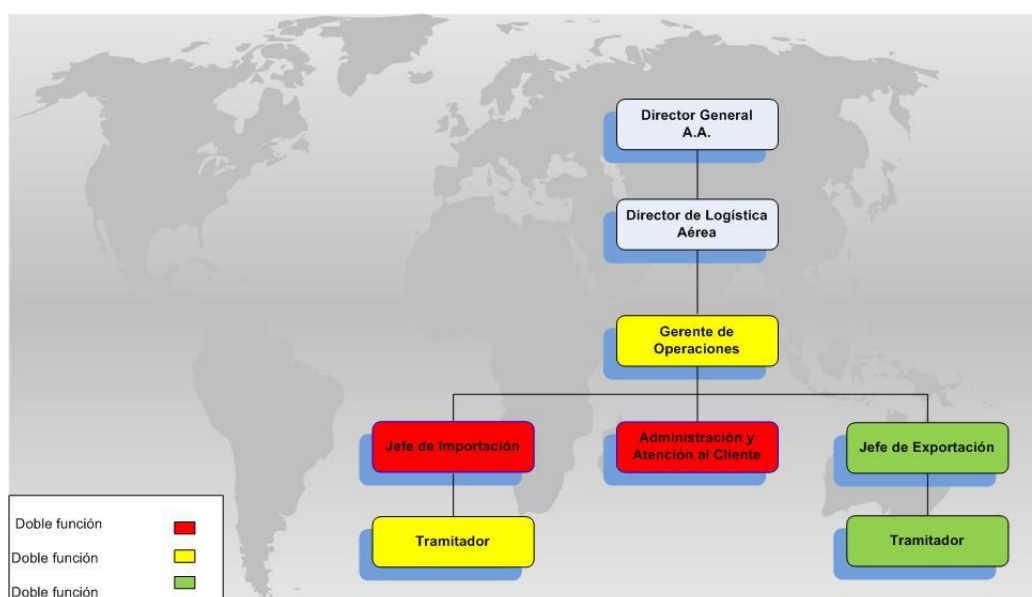


Imagen 6. Organigrama inicial en el año 2007

Fue hasta inicios del 2009 donde se puede apreciar la nueva estructura (Imagen 7) de la agencia aduanal tendiente a consolidarse como una estructura formal, eliminando por completo la doble función de puestos y creando de esta forma los principios de una estructura funcional.

<sup>20</sup>Schermerhorn John R. Jr. Op. Cit. p. 209





*Ventajas del organigrama:*

- 1) *Reduce el espacio de representación mediante la utilización de símbolos.*
- 2) *Es un medio eficaz de comunicación y análisis*
- 3) *Permite localizar con rapidez incoherencias y errores en los hechos que se representan.*
- 4) *Es adecuado par la representación de relaciones complejas.*
- 5) *Permite una comparación fácil entre dos o más modelos propuestos.*
- 6) *Es más fácil de actualizar.*
- 7) *Suele estar menos expuesto a interpretaciones erróneas.”<sup>21</sup>*

Una actividad básica de la dirección de la empresa es la definición de su organización, en donde se encuentren definidas las responsabilidades y autoridad que tiene cada uno de sus colaboradores dentro de su estructura. De esta forma se genera confianza en el cliente y en el personal de cada área.

### **II.1.2.2 Tipos de autoridad** (Cf. QCB 5.1.2.1)

*“Para promover el funcionamiento efectivo de las organizaciones formales se requieren varias relaciones de autoridad. Estos tipos de autoridad, que se extienden por toda la estructura organizacional, dan origen a varias relaciones formales entre los gerentes de las unidades organizacionales, y estas relaciones son necesarias para hacer que la organización formal funcione como desea.*

*Un organigrama típico muestra la cadena de mando o la línea de autoridad que vincula verticalmente a todas las personas en niveles administrativos sucesivamente más altos. La cadena de mando debería operar de acuerdo con el principio escalar: debe existir una cadena de mando clara y continua que vincule a cada persona en la organización con niveles de autoridad sucesivamente más elevados hasta llegar a la alta gerencia.”<sup>22</sup>*

*“Autoridad Lineal*

*Esta línea consta de una serie ininterrumpida de pasos de autoridad y forma un arreglo jerárquico presente en todo tipo de organización formal. Tiene la intención de evitar la confusión potencialmente creada cuando una persona recibe instrucciones de trabajo de más de un jefe.*

*El sistema de “dos jefes” de la estructura matricial es una clara violación a la unidad de mando. Mientras que el enfoque clásico aconseja evitar la creación de múltiples relaciones de mando, el concepto matricial las crea por diseño.”<sup>23</sup>*

<sup>21</sup>Álvarez Héctor F Principios de Administración, pp. 296: 297

<sup>22</sup>Terry Georger R, Ph. D y Franklin Stephen G, PH.D. Principios de Administración, p. 290

<sup>23</sup>Schermerhorn John R. Jr. Op. Cit. p. 213

La autoridad lineal se ha utilizado desde que inicio la agencia y ha ayudado al correcto funcionamiento de la misma. Sin embargo, en el año 2010 se decidió utilizar como alternativa la autoridad funcional como se mostrará más adelante.

*“Autoridad Funcional*

*La autoridad funcional o dividida, es una autoridad del conocimiento, nada tiene de lineal, jerárquica o de mando. Cada subordinado se reporta a muchos superiores simultáneamente, aunque le reporta a cada uno de ellos solo en los temas de su especialidad. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, pero la autoridad parcial y relativa deriva de su especialidad.”<sup>24</sup>*

*“Las habilidades requeridas para manejar las relaciones de la autoridad funcional y los problemas que surgen de dichas relaciones son similares a las habilidades requeridas para manejar las relaciones de dos-jefes en las organizaciones matriciales.”<sup>25</sup>*

A partir del año 2010 la organización optó por la implementación de la autoridad funcional dentro del área de tramitación, como se puede apreciar en la imagen 8, y de esta forma comprobar la viabilidad de este tipo de autoridad.

Sin embargo, este tipo de autoridad no generó los resultados esperados ya que se presentaron demasiados conflictos como son: subordinación de mandos, falta de responsabilidad, fricciones entre tramitadores y, por consiguiente, no se perseguían los mismos objetivos planteados por el departamento de tramitación.

---

<sup>24</sup>Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, p. 163

<sup>25</sup>Stoner James A.F. Op. Cit. p. 388

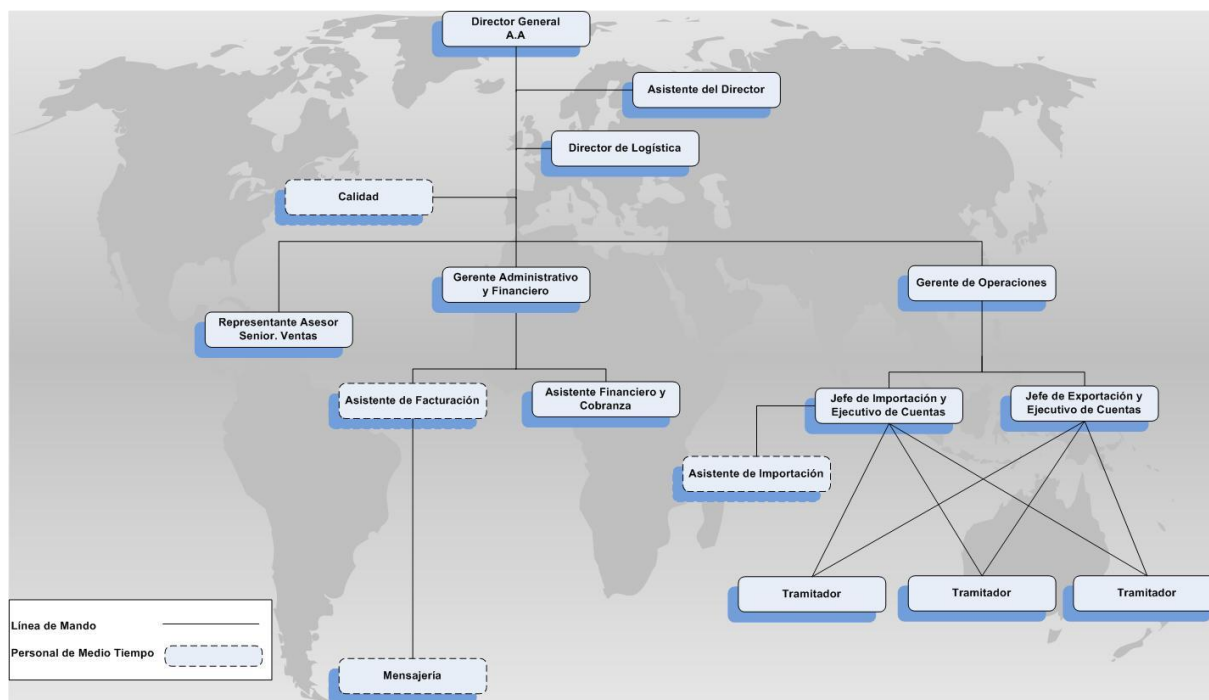


Imagen 8. Organización Funcional en el año 2010

*“Autoridad línea-staff.*

*La autoridad staff corresponde a los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea.*

*El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación lineal. Los equipos de asesoría han sido usados por quienes toman decisiones, desde emperadores y reyes hasta dictadores y parlamentos, a lo largo de la historia registrada.*

*El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto. El staff puede ofrecer a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones. El staff también puede ayudar en la aplicación, la vigilancia y el control de las políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como en el diseño y la operación de sistemas para el procesamiento de datos. Conforme los gerentes expanden las organizaciones con el tiempo, por regla general es preciso sumar roles de staff para complementar las actividades de línea.”<sup>26</sup>*

Una vez analizados los conceptos de estructura organizacional y los tipos de autoridad de los autores referidos, se realizó una comparación con las actividades realizadas dentro de

<sup>26</sup>Ibid., p. 387

la agencia; se pudo determinar que el tipo de estructura y línea de autoridad que mejor se adapta a este negocio es la Estructura Funcional a través de una Autoridad Lineal. De esta forma da la posibilidad de que los gerentes de cada área puedan supervisar a su personal, ya que son estos quienes tienen mayor conocimiento y experiencia con respecto a las actividades de la empresa.

Teniendo en cuenta todos estos hechos y en conjunto con la Dirección se propuso la evaluación y análisis de la estructura organizacional con el propósito de lograr la consolidación de la estructura en el corto y mediano plazo, cumpliendo con el punto 5.1.2.1 de la norma de referencia, para ello se realizó lo siguiente:

1. Se efectuaron reuniones con los gerentes de cada área para involucrarlos en el proyecto tomando en cuenta sus necesidades y opiniones mediante una lluvia de ideas.
2. A través de la información recopilada con los gerentes se diseñó el organigrama y se presentó la propuesta ante la Dirección.
3. La Dirección evaluó la propuesta y presentó la nueva estructura organizacional en las juntas de mejora continua a las que todo el personal de la organización asiste mensualmente.

Los nuevos cambios presentados por la Dirección fueron los siguientes:

- Se determinó que el Jefe de Importación coordinaría las actividades del Jefe de Tramitación, ya que el área de importación es quien realiza más operaciones dentro de la aduana y por tal razón requiere mayor apoyo del área de tramitación.
- Para poder atender las necesidades del Jefe de Exportación, se le asignó un tramitador de base el cual realizará todas las actividades de tramitación del área exportación dentro de la aduana; cuando el tramitador no tuviera ninguna actividad de exportación deberá apoyar al área de importación.
- Se crearon cuatro nuevos puestos: Gerente de Informática, Gerente de Ventas, Jefe de Ejecutivos de Cuentas y Asistente Administrativo para complementar las funciones faltantes de la organización.

El organigrama presentado por la Dirección se puede apreciar en la imagen 9. Fue aprobado en el mes de enero del 2011 y actualmente se encuentra en proceso de implementación.

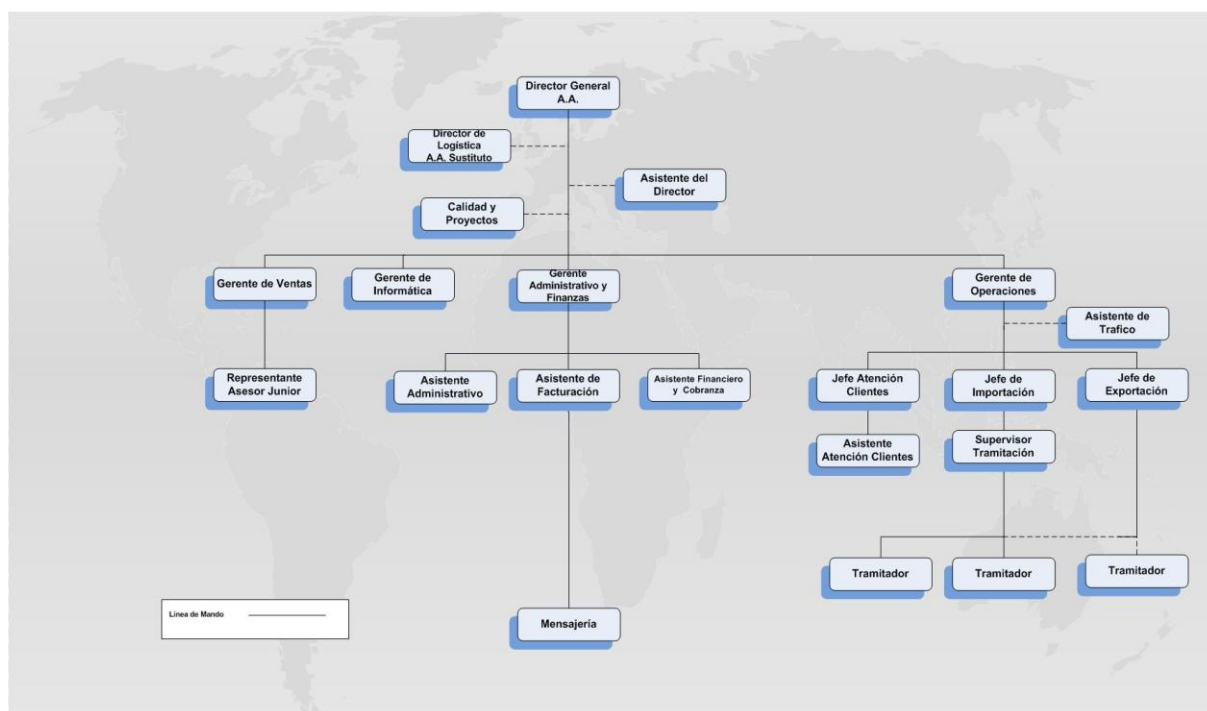


Imagen 9. Organigrama (2011)

El análisis de la estructura organizacional se realizó a través del proceso “Diseño de estructura organizacional” (Imagen 10), el cual se elaboró tomando en cuenta las necesidades actuales de la empresa y con el objetivo de crear una estructura eficiente y flexible ante los constantes cambios del mercado globalizado.

Es muy importante resaltar que dentro de cualquier tipo de organización es recomendable que se realicen encuestas de clima laboral para poder determinar la satisfacción de cada uno de los colaboradores y de esta forma establecer medidas necesarias que coadyuven a mantener al personal dentro de la organización, evitando así la rotación de personal y los costos elevados de capacitación ante las nuevas contrataciones.

En un futuro se pretende que la estructura de la organización pueda emigrar al tipo de estructura por división ya que se planea explotar la patente de agente aduanal en diferentes aduanas de la República Mexicana, generando así mayor presencia dentro del mercado.

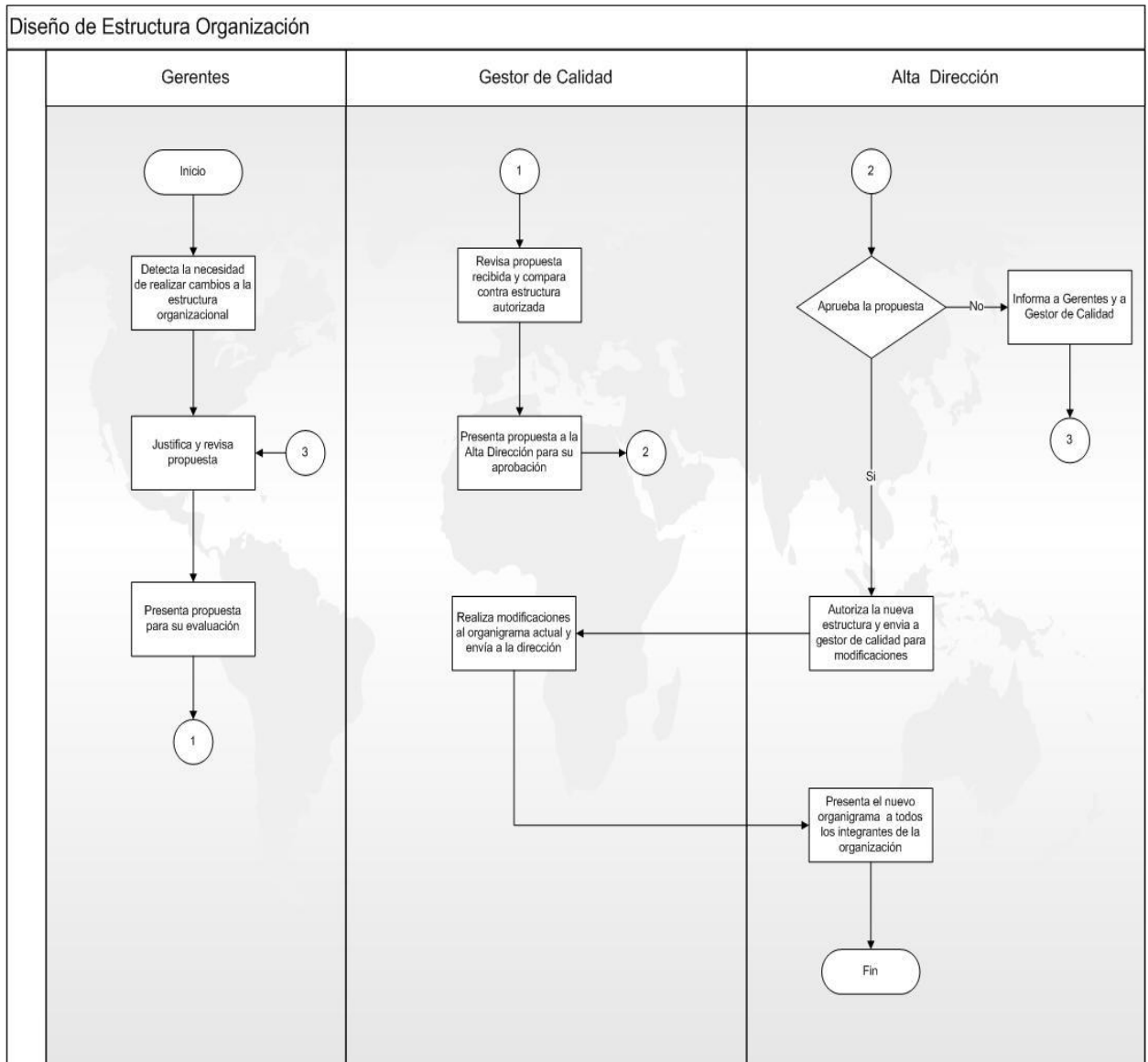


Imagen 10. Proceso de Diseño de la Estructura Organizacional

### II.1.2.3 Descripción organizacional (Cf. QCB 5.1.2.2)

Documentar una descripción organizacional de la agencia aduanal, incluyendo los nombres de los socios y/o accionistas y en su caso, los nombres de las personas que la administran.

Dentro del punto 5.1.2.2 no se pueden presentar los nombres de los socios y/o accionistas ya que esta información es confidencial y se violaría el contrato de confidencialidad que se tiene con la agencia.

### **II.1.3. Infraestructura** (Cf. QCB 5.1.3)

El Agente Aduanal debe establecer, proveer y conservar la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio aduanal solicitado por el cliente y la autoridad correspondiente. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

#### **II.1.3.1 Inmuebles, área de trabajo y servicios asociados con respecto al número de personal que laboran** (Cf. QCB 5.1.3)

Inicialmente la agencia no había requerido certificarse ante la Norma QCB puesto que no existía la misma, por este motivo la aplicación de los recursos no se orientaban al cumplimiento de la norma, sino sólo al crecimiento y a la captura de nuevos clientes, por lo cual no se justificaba un cambio en el tamaño y en las funciones de la organización.

Sin embargo, estos hechos no frenaron el crecimiento de la agencia, conforme se fue consolidando y teniendo mayor presencia en el mercado se dio la posibilidad de adquirir y diseñar sus propias instalaciones mediante: planos arquitectónicos, estudios de distribución y estudios de localización. Estas acciones se realizaron tomando como base los requisitos de la norma QCB.

Actualmente, se cuenta con inmuebles y áreas de trabajo muy bien definidas donde se pueden realizar de una forma adecuada y segura todas las operaciones tanto de importación, exportación y logística.

Dentro de la infraestructura de superficie del inmueble se tuvo un crecimiento del 312% pasando de 114m<sup>2</sup> a 470m<sup>2</sup>. Logrando con esta nueva área una distribución que permite direccionar las operaciones por departamentos para la estructura organizacional autorizada por la Dirección.



### II.1.3.2 Instalaciones

En un inicio la agencia rentaba el primer piso (Imagen 11) de un edificio ubicado en una de las avenidas principales aledañas a la aduana del aeropuerto de la Ciudad de México.



Imagen 11. Ubicación de las oficinas que ocupaba la agencia aduanal

Actualmente la ubicación de las nuevas oficinas (Imagen 12) se encuentra a 600m de la aduana lo cual agiliza las operaciones del despacho aduanal.



Imagen 12. Fachada principal del inmueble que actualmente ocupa la agencia

### II.1.3.3 Distribución

La distribución de las áreas de trabajo presentaba ciertas áreas de oportunidad que a través del tiempo se han ido mejorando como se puede observar en las imágenes 13 y 14, gracias a estas acciones se ha visto un incremento en la calidad de los procesos de despacho así como también la disminución de datos inexactos en la elaboración de pedimentos, evitando así multas administrativas ante la aduana.



Imagen 13. Falta de espacio para áreas de trabajo (antes)



Imagen 14. Distribución de las áreas de trabajo actuales

### II.1.3.4 Áreas de Descanso

Anteriormente existía un espacio que se utilizaba como salón multiusos (comedor, sala de espera, sala de juntas, área para despacho de mercancía, etc.) (Imagen 15).



Imagen 15. Salón Multiusos

Como consecuencia del análisis de espacios y de requerimientos de áreas para las funciones específicas del nuevo organigrama, se consideró dentro de la planeación de las mismas la creación de áreas comunes en un entorno que no afectara a la realización de las diferentes actividades desempeñadas (Imagen 16).



Imagen 16. Comedor actual de la agencia aduanal en estudio

Como parte de la necesidad y del establecimiento de una nueva cultura de mejora continua dentro de la agencia, se creó una sala de capacitación en donde se imparten cursos al personal y a clientes (Imagen 17).



Imagen 17. Sala de Capacitación

#### **II.1.3.5 Equipo para los procesos (Hardware y Software)** (Cf. QCB 5.1.3.2)

Considerando:

- a) Claves y sistemas de seguridad que aseguren la confidencialidad de la información.
- b) Planes de continuidad de operaciones para contingencias y un lugar alternativo para resguardo de la información de la agencia aduanal.
- c) Programas de mantenimiento para cada elemento de su infraestructura.
- d) Contar con licencias del software utilizado.
- e) Servicios de apoyo tales como medios de transporte, comunicación o sistemas de información.

Con respecto el punto 5.1.3.2 de la presente norma se han ido alcanzando los requisitos gracias a la creación del área de Informática, la cual se planteó anteriormente en el diseño de la estructura organización. Esta área es de vital importancia ya que la mayoría de las actividades que se realizan dentro de la agencia aduanal es a través de programas en línea y mediante el uso de equipos de cómputo como herramientas de trabajo.

Dentro del presente punto, el inciso d) generó un gran interés por parte de la agencia ya que deberá contar con licencias de todos los software utilizados, de no cumplir con ese requisito incurriría en una no conformidad en las auditorías externas y la violación de la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) en su artículo 231 fracción VII, el cual dictamina lo siguiente: *“Constituyen infracciones en materia de comercio las siguientes conductas cuando sean realizadas con fines de lucro directo o indirecto” fracción VII “Usar, reproducir o explotar una reserva de derechos protegida o un programa de computo sin el consentimiento del titular.”*<sup>27</sup>

La Ley Federal del Derecho de Autor dictará la sanción y autorizará al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) para el cumplimiento del artículo 232 en su fracción I que establece *“De cinco mil hasta diez mil días de salario mínimo en los casos previstos en las fracciones I, III, IV, V, VII, VIII, y IX del artículo 231.”*<sup>28</sup>

#### **II.1.4 Personal** (Cf. QCB 5.1.4)

El Agente Aduanal debe demostrar la competencia del personal que asegure la calidad del servicio prestado ya sea administrativo o técnico (clasificador de mercancías, mandatario, documentador, capturista, etc.), a través de:

5.1.4.1 Documentar perfiles o descripciones para los puestos, principalmente para aquellos puestos administrativos o técnicos (clasificador de mercancías, mandatario, documentador, capturista, etc.).

5.1.4.2 Documentar las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.

Dentro de la organización, el área de Recursos Humanos (RH) no se ha desarrollado completamente, sin embargo, se ha trabajado en conjunto con el área de Administración y por consiguiente todos estos procesos los realiza el asistente administrativo utilizando como referencia el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal diseñado para el cumplimiento de la normas, el cual se puede apreciar en las imágenes 18, 19 y 20. Es de gran importancia que todo el personal de nueva contratación de la agencia cumpla con el procedimiento ya que de esta forma se asegura que el área solicitante y el área de administración obtengan al candidato idóneo para el puesto evitando así gastos innecesarios por una mala contratación.

<sup>27</sup>Ley Federal del Derecho de Autor. Diario Oficial de la Federación. Julio 2003, pp. 42: 43

<sup>28</sup>Ibid

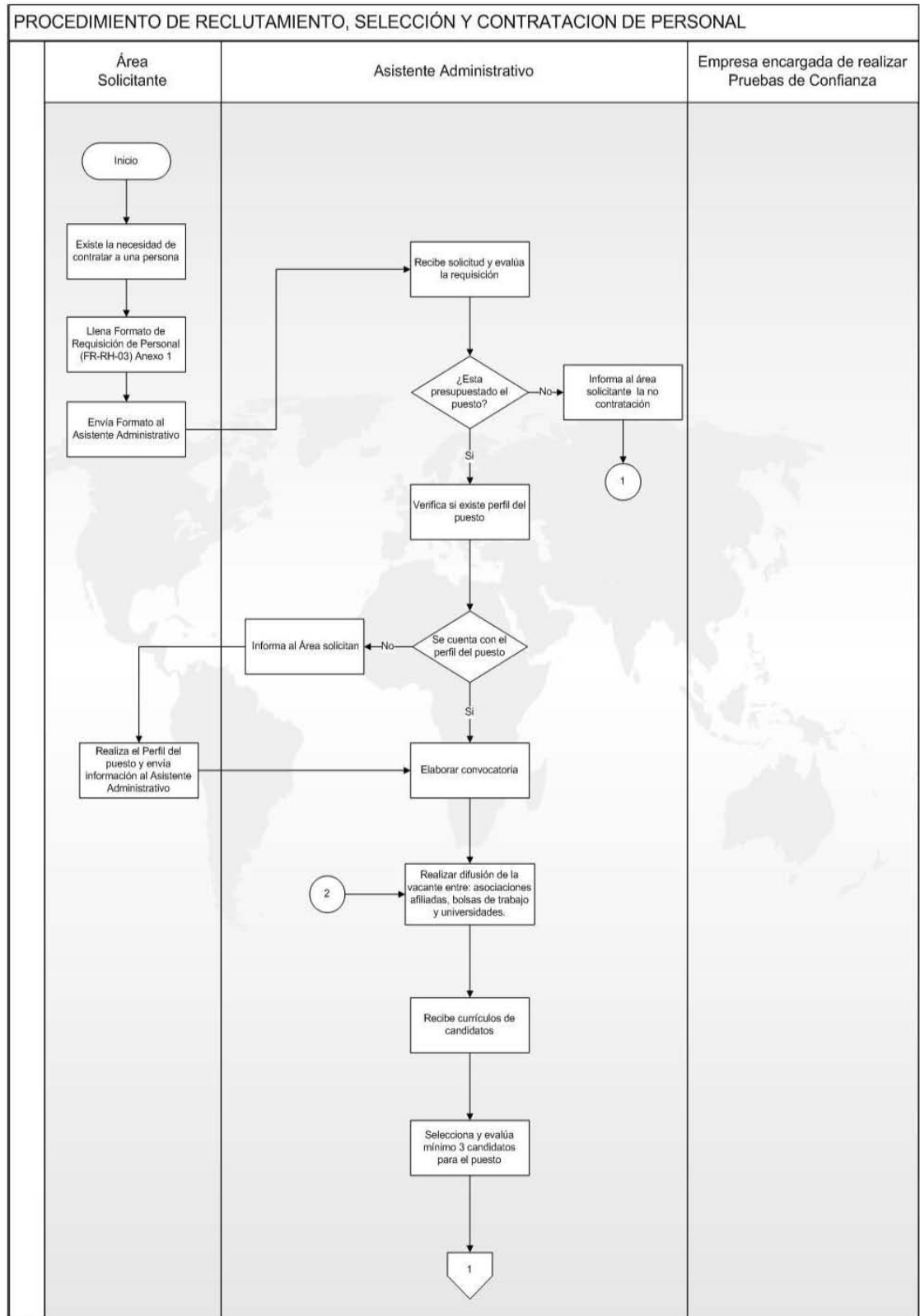


Imagen 18. Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal

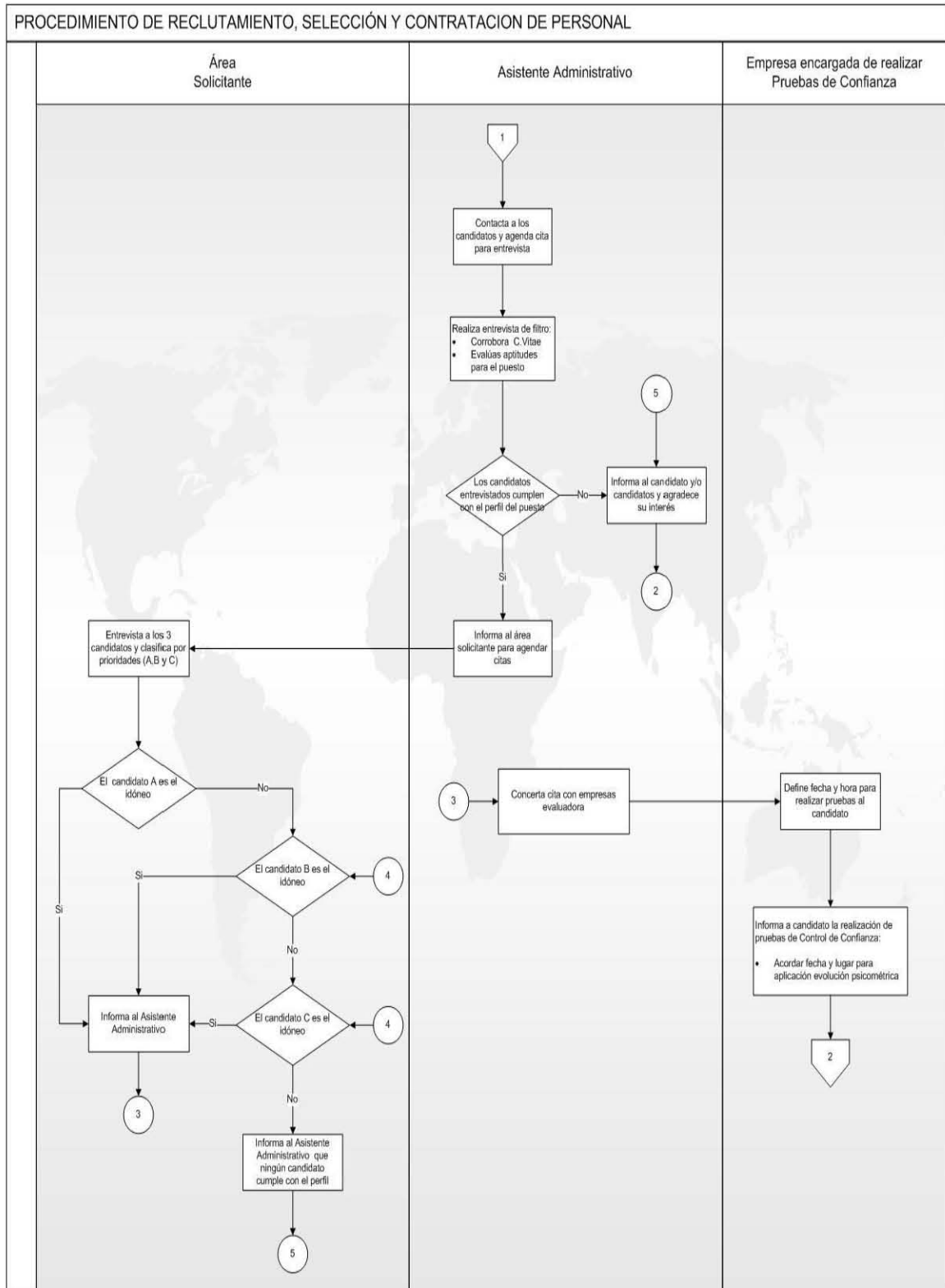


Imagen 19. Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal

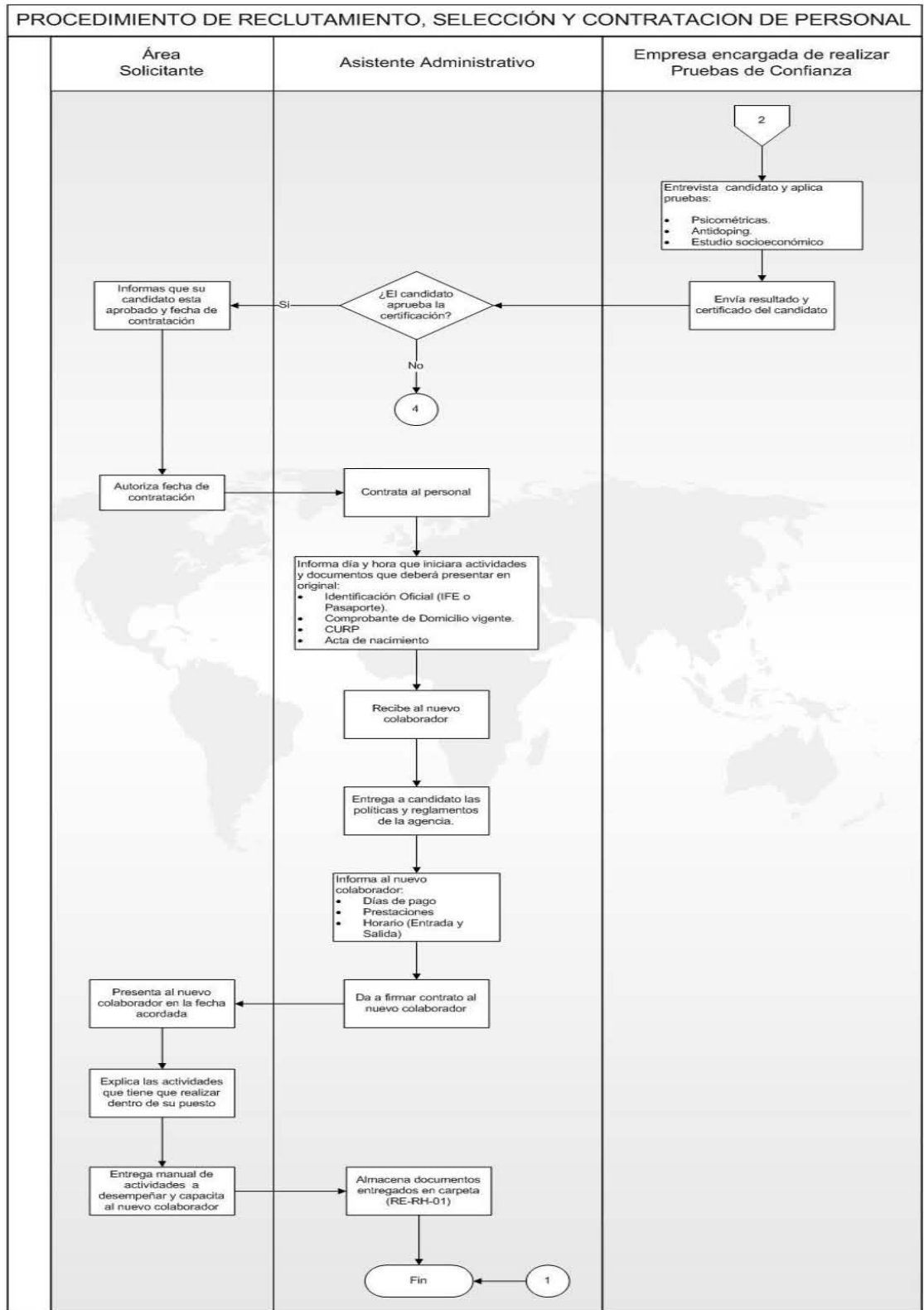


Imagen 20. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal



5.1.4.3 Asegurar que el personal de puestos administrativos y técnicos, cuenten con la valoración psicotécnica que avale el nivel de desarrollo y eficiencia de sus atributos y competencias necesarias en el puesto a desempeñar, considerando los puestos clave.

5.1.4.4 Contar con un programa de inducción y detección de necesidades de capacitación.

5.1.4.5 Proporcionar capacitación para satisfacer dichas necesidades.

5.1.4.6 Asegurar que el personal conoce su función y responsabilidad en la agencia aduanal.

5.1.4.7 Implementar un programa de Certificación de Competencias Laborales y/o Técnicas.

5.1.4.8 Contar con un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño.

5.1.4.9 Determinar y administrar un ambiente de trabajo propicio para lograr la prestación del servicio prestado con calidad.

5.1.4.10 Mantener los registros apropiados de la competencia del personal, tanto de su educación, capacitación, habilidades y experiencia.

Dentro del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal las pruebas psicométricas, estudio socioeconómico y de antidoping se realizan a través de una empresa de seguridad externa a la organización la cual evalúa al personal (Imagen 21).

Este estudio se realiza con el propósito de disminuir el riesgo existente al contratar a personal y evitar que cualquier colaborador de la organización realice actividades ilícitas las cuales pongan en riesgo al personal y a la empresa misma.

En un futuro se planea que la organización ya no subcontrate este tipo de servicios y que todas estas actividades se lleven a cabo dentro del área de Recursos Humanos.

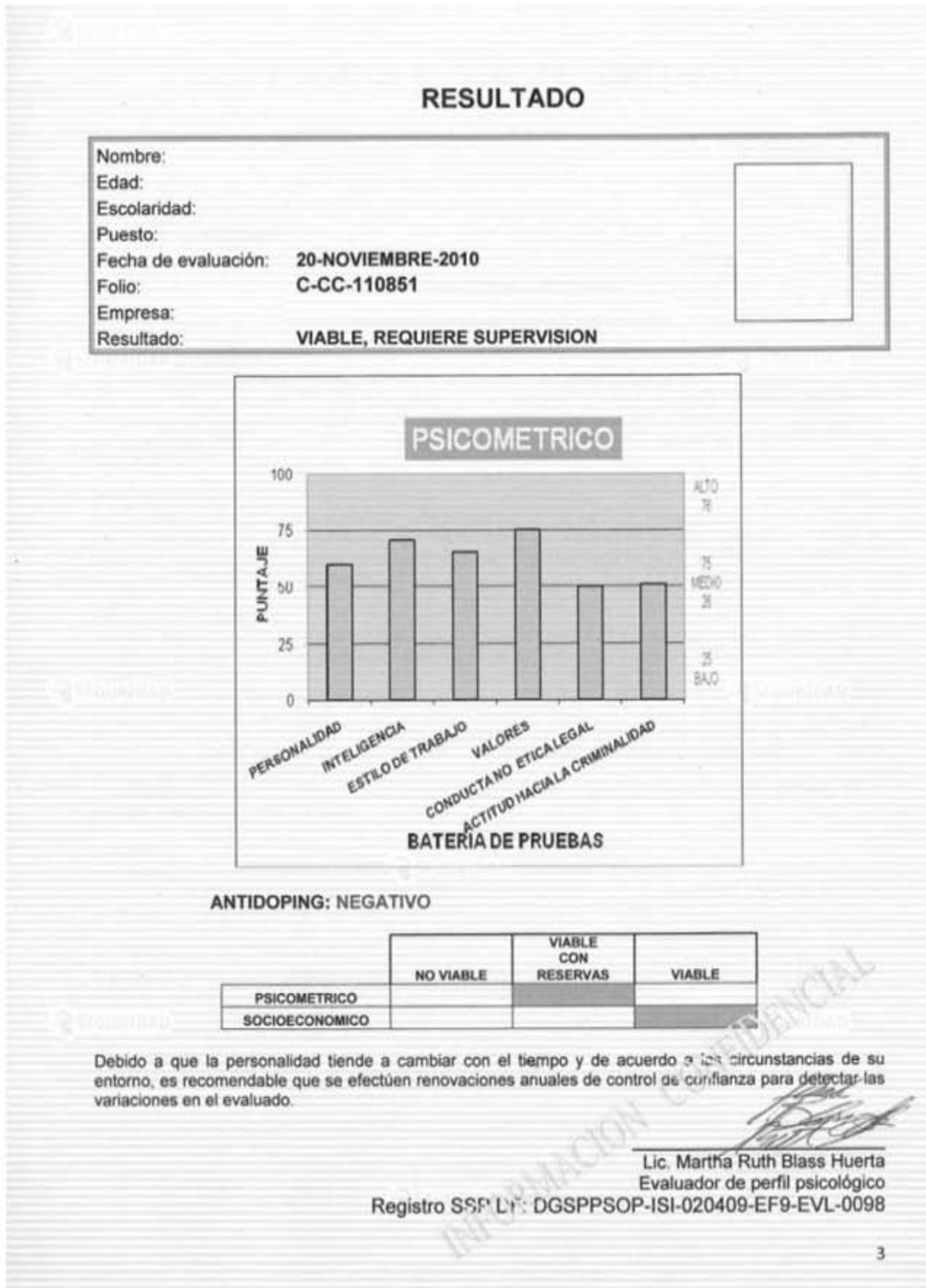


Imagen 21. Resultado de las pruebas aplicadas al personal antes de su contratación

# **CAPÍTULO III**

## **Planeación Estratégica**

### **III. Planeación Estratégica, Imparcialidad y Confidencialidad** (Cf. QCB 5.1.5).

El Agente Aduanal debe establecer un mecanismo para implementar, documentar, comunicar y asegurar su compromiso y por parte de todos sus colaboradores con:

#### **III.1. Planeación Estratégica** (Cf. QCB 5.1.5.1)

##### **III.1.1 Determinar: misión, visión y valores** (Cf. QCB 5.1.5.1 inciso a)

Dentro de la agencia la dirección se comprometió a dar seguimiento a la misión, visión y valores e implementarlos en todas las áreas de la organización para que de esta forma se cumpliera con el punto 5.1.5.1 inciso a) de la QCB.

Para dar a conocer la misión, visión y valores se publicaron cuadros informativos, así como, por correos electrónicos y protectores de pantalla.

#### **Misión:**

Proporcionar a las empresas, servicios de despacho aduanal, mediante procesos y sistemas confiables, eficientes, expeditos y de calidad, minimizando riesgos fiscales en el manejo de sus mercancías, a través de asesorías personalizadas para la función de comercio exterior.

#### **Visión:**

Ofrecer el mejor servicio aduanal y confiable en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, capaz de competir en el entorno globalizado de las relaciones internacionales de comercio exterior. A través de un servicio de excelencia, preciso y expedito en logística aérea.

#### **Valores:**

- Confianza
- Lealtad
- Respeto
- Honestidad
- Compromiso
- Comunidad

### III.1.2 Determinar y cumplir sus objetivos de calidad (Cf. QCB 5.1.5.1 inciso b)

Para cumplir con el punto 5.1.5.1 inciso b) el cual establece determinar y cumplir con los objetivos de calidad, se consultaron diferentes autores con el propósito de establecer correctamente los objetivos de la agencia.

*“Objetivos de calidad.*

*Un objetivo es un resultado deseado que se tiene que lograr en un tiempo determinado. (“Un objetivo es un sueño con una fecha límite”) Los objetivos a menudo tienen diferentes nombres: el objetivo global de una organización a veces se llama “visión”; los objetivos de gran alcance de la empresa (cinco años) son llamados “objetivos estratégicos”; los objetivos de corto alcance (un año) son los “objetivos tácticos”; los objetivos en diversos niveles pueden llamarse “objetivos de negocios”, “objetivos” o “metas”.*

*Formulación de los objetivos de la calidad.*

*Los objetivos de calidad pueden identificarse a partir de algunas entradas. La fuente más importante es la colección de cuatro estudios: costo de la mala calidad, situación en el mercado en la calidad, la cultura y el sistema de calidad. Estos estudios identifican las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas. Otras entradas para ayudar a formular objetivos incluyen:*

- *Análisis de Pareto de señales externas repetitivas de alarma (falla de campo, quejas, devoluciones, etcétera).*
- *Análisis de Pareto de señales internas repetitivas de alarma (derroche, trabajo repetido o de reelaboración, clasificación, prueba del 100 por ciento, etcétera).*
- *Propuestas por parte de los participantes internos clave (gerentes, supervisores, profesionales, enlaces sindicales).*
- *Estudio de campo de las necesidades de los usuarios y costos.*
- *Datos del desempeño de los productos versus los de la competencia (por parte de los usuarios).*
- *Comentarios de personas clave fuera de la empresa (clientes, vendedores, periodistas, críticos).*
- *Hallazgos y comentarios de legisladores gubernamentales, laboratorios independientes y reformadores.*

*Pueden usarse algunos criterios alternativos para definir los objetivos de calidad: desempeño histórico, análisis de ingeniería, competencia o algún valor absoluto (por ejemplo; seis sigma).*

*La naturaleza de los objetivos de calidad cambia con la madurez de la iniciativa de calidad de una organización.”<sup>29</sup>*

*“Se considera que un objetivo debe ser:*

- *Medible. Los objetivos establecidos mediante cifras pueden comunicarse con precisión.*
- *Óptimos para los resultados globales. El cumplimiento o no cumplimiento de un objetivo interno afecta a los objetivos generales de la organización.*
- *Mantenible. Los objetivos deben diseñarse de manera modular para que al revisar un elemento del mismo no deba modificarse todo el sistema.*
- *Legítimo. El objetivo debe tener la aprobación oficial.*
- *Inteligible. Debe estar redactado en lenguaje claro, simple, de tal manera que quién ha de alcanzarlo lo entienda.*
- *Alcanzable. Quien tenga que lograrlo haga un esfuerzo “razonable” para alcanzarlo.*
- *Replanteado. Que pueda ser revisado y replanteado para hacer más énfasis en su logro.”<sup>30</sup>*

Para la planeación estratégica de la agencia aduanal en cuestión y con respecto a la fijación de los objetivos de calidad planteados por la alta dirección fueron:

1. Realizar el despacho de las mercancías en 24 a 48 horas hábiles, a partir de que se cuentan con todos los requisitos necesarios para el despacho hasta su liberación por parte de la aduana.

La medición y cumplimiento del presente objetivo se logró a través del desarrollo de un programa en donde la agencia aduanal y sus clientes pueden observar el despacho y avance de cada una de las operaciones de importación y exportación a través de un portal de internet.

Este programa muestra en tiempo real cada una de las cinco etapas catalogadas por colores que demuestran el estatus de las operaciones desde el inicio de la operación (para el caso de las importaciones la operación inicia cuando el ejecutivo de cuenta tiene la guía aérea de la mercancía. En las exportaciones la operación inicia desde que el cliente le

<sup>29</sup>Gryna Frank M. Método Juran: análisis y planeación de la calidad, pp.250: 252

<sup>30</sup>Olmedo Díaz Norma Angelica. Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad NMX-CC-9001-IMNC-2008, p. 8

envía documentos de la mercancía al ejecutivo de cuentas) hasta su liberación (cuando la mercancía sale de la aduana). De esta forma se logra obtener registros de: tiempos, resultado del sistema de modulación automático (reconocimiento aduanero o desaduanamiento libre), total de operaciones despachadas, información de la operación etc.

A continuación se presenta como se dio el cumplimiento de este objetivo a través de una de las operaciones despachadas por medio del Sistema Estatus de Operaciones (Imagen 22).

DETALLE DE ETAPAS		
Descripción	Fecha y Hora	Observación
INICIO DE OPERACION	06/09/2011 12:18:10	
EN RECOLECCION DE GUIA	06/09/2011 12:18:41	GUIA RECOLECTADA 12:14 HRS.
EN PROCESO DE PREVIO	06/09/2011 13:28:43	
PROFORMA DE PEDIMENTO	06/09/2011 16:54:32	YA SE REALIZO PREVIO Y SE CAPTURA PROFORMA DE PEDIMENTO
PENDIENTE DE DEPOSITO DEL CLIE	06/09/2011 16:58:35	
PROFORMA DE PEDIMENTO	06/09/2011 17:00:02	SE TERMINO PREVIO Y SE ESTA REALIZANDO PROFORMA DE PEDIMENTO
EN LIBERACION	07/09/2011 15:18:16	
DESADUANAMIENTO LIBRE VERDE	07/09/2011 17:25:14	
LIBERADO	07/09/2011 17:25:45	MERCANCIA LIBERADA A LAS 16:30 HRS EL DIA 7 DE SEPTIEMBRE
MERCANCIA ENTREGADA AL CLIENTE	08/09/2011 13:46:27	
ELABORACION DE CUENTA DE GASTO	08/09/2011 13:46:34	

Imagen 22. Estatus de operaciones de la agencia aduanal

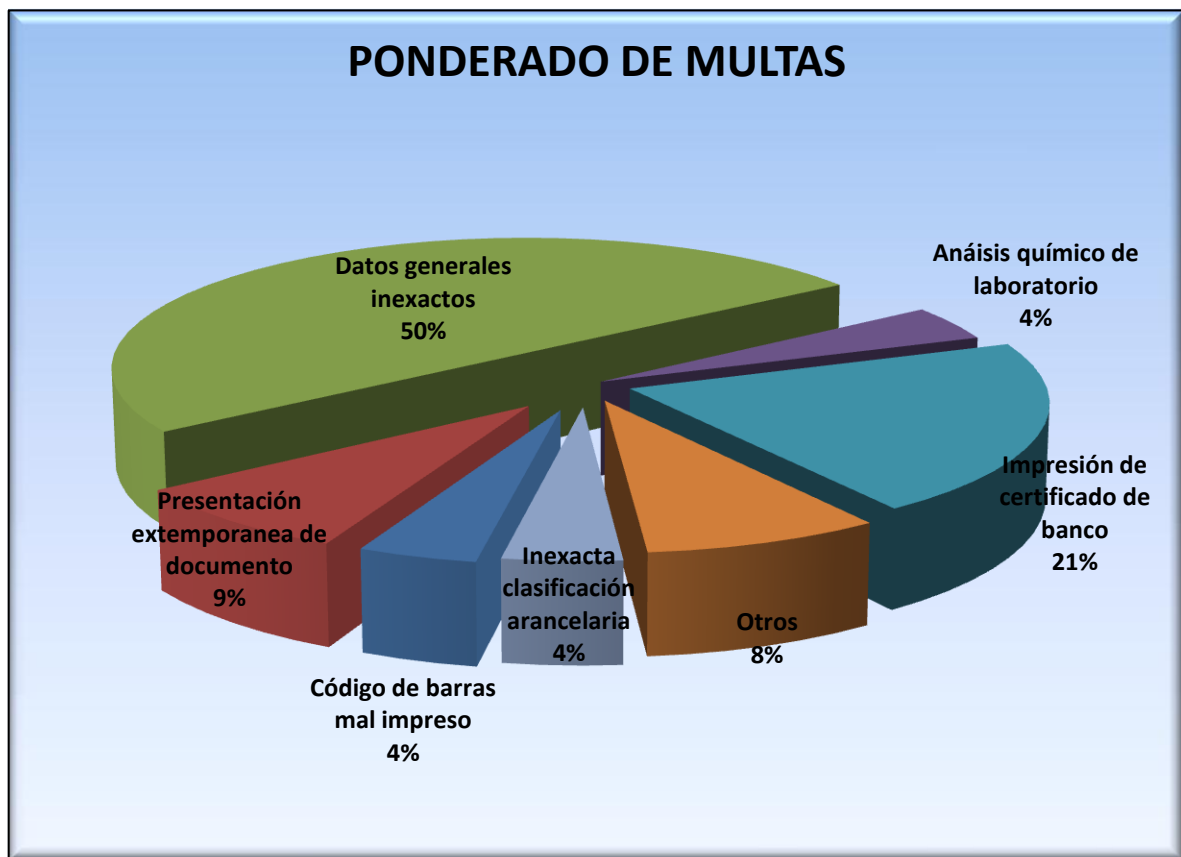
- Disminuir las multas administrativas generadas ante la aduana de ocho multas realizadas en el 2010 a máximo dos para el año 2011 y cero del 2012 en adelante.

Para el cumplimiento de este objetivo se analizaron las multas administrativas más frecuentes que se han presentado dentro de la agencia en estudio desde que inicio operaciones hasta el año 2010 cuando se decidió disminuir este problema (Tabla 2).

Multas	Periodo			
	2007	2008	2009	2010
Análisis químico de laboratorio		1		
Código de barras mal impreso	1			
Datos generales inexactos		2	6	3
Impresión de certificado de banco		1		4
Inexacta clasificación arancelaria			1	
Presentación extemporánea de documentos	1			1
Otros (Uso de radio en lugar indebido)		2		
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Tabla 2. Multas generadas ante la Aduna

En la gráfica 1 se aprecia que el 50% de las multas han sido por causa de datos inexactos, por consiguiente se decidió realizar revisiones previas antes del llenado del pedimento por parte de la agencia y confirmar la información con el cliente.



Gráfica 1. Multas cometidas por la agencia con mayor frecuencia

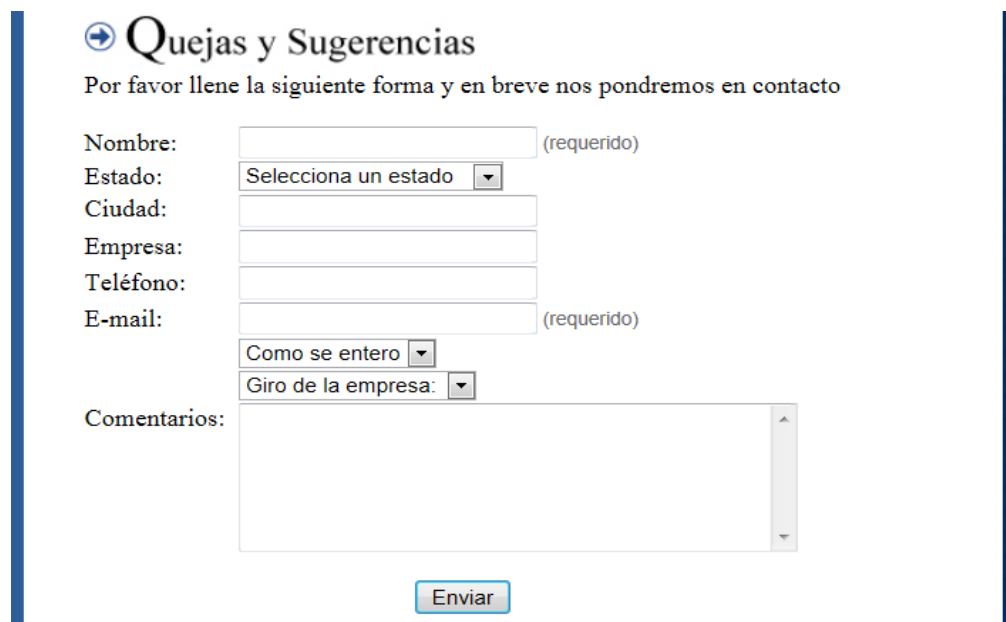


3. Continuar sin ningún Proceso Administrativo en Materia Aduanera (PAMA) ni Proceso Administrativo en Contribuciones Omitidas (PACO) dentro de la patente.

Dada la importancia que tiene para la agencia aduanal a no ser sancionada por parte del SAT ante un PACO o un PAMA es necesaria una estrategia de calidad preventiva, que ayude a verificar continuamente los procedimientos y mantenga al personal en constante capacitación.

4. Atender y dar seguimiento a todas las quejas de nuestros clientes hasta su satisfacción.

Para el cumplimiento con este objetivo de calidad se cuenta con un correo de Quejas y Sugerencias el cual se encuentra en la página de internet de la agencia (Imagen 23), dicho correo está direccionado a los correos del área de calidad y de la Dirección.



El formulario, titulado "Quejas y Sugerencias", solicita los siguientes datos:

- Nombre:  (requerido)
- Estado:
- Ciudad:
- Empresa:
- Teléfono:
- E-mail:  (requerido)
- Como se entero:
- Giro de la empresa:
- Comentarios:

Un botón "Enviar" se encuentra al final del formulario.

Imagen 23. Correo de Quejas y Sugerencias de la agencia aduanal

Una vez entregada la cuenta de gastos por parte de la agencia aduanal se le envía por correo electrónico al cliente una evaluación del servicio (Imagen 24) para que de esta forma pueda retroalimentar su experiencia del servicio ofrecido, la cual ayudará a generar una mejora continua dentro de los procesos de despacho aduanal.

**Satisfaccion del cliente**

**Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfaccion**

Rendimiento Percibido : Resultado obtenido al adquirir un servicio  
 Expectativas: Perspectiva que se tenia antes de contratar un servicio

NIVEL DE SATISFACCION DE CLIENTES.

Objetivo: Para nuestro equipo de trabajo es muy importante conocer sus comentarios con relacion al servicio otorgado, estamos dentro del proceso de implementacion del sistema de Gestion de Calidad, por ello agradeceremos sus valiosos aportes para continuar en nuestra mejora continua.

Marque con una X la opcion que considere mas adecuada, Gracias.

	SATISFACCION BUENO 100%	REGULAR 75%	MALO 50%	INSATISFACCION 25%	0%	COMENTARIOS
1. Sus embarques liberados se han realizado en tiempo y forma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. La atencion y amabilidad de nuestro equipo de trabajo han cubierto sus expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. El servicio otorgado se ha realizado de manera eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Se mantuvo un canal adecuado de comunicacion, informándole oportunamente las etapas del proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Le fueron entregadas en tiempo y forma sus cuentas de gastos, registro de anticipos y saldos a favor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Se cubrieron los beneficios prometidos desde un inicio de operaciones por la agencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Mencione algun comentario u observacion que desea sea cubierta por la AGENCIA ADUANAL para mejorar sus servicios

CLIENTE	
CONTACTO Y CARGO	
FECHA	

*Codigo: EV - VE- 01*

Imagen 24. Encuesta del nivel de satisfacción de clientes

### III.1.3 Elaborar un programa de Planeación Estratégica (Cf. QCB 5.1.5.1 inciso d)

La presente norma establece en su punto 5.1.5.1 incisos d) elaborar un programa de planeación estratégica, sin embargo, la agencia en estudio no contaba con ésta, ya que no era una de sus prioridades, por tal razón se decidió realizar la planeación en conjunto con la dirección para el año 2011, tomando como referencia la Teoría Neoclásica de Planeación Estratégica.

Esta teoría surge después de la Segunda Guerra Mundial, ya que en este periodo el mundo alcanzó un desarrollo industrial y económico nunca antes visto, dando lugar a la formulación de nuevas posturas que podían complementar las teorías clásicas de administración o criticarlas y adoptar posiciones diferentes.

El enfoque neoclásico es la Teoría Clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos de las organizaciones actuales.

**Planeación Estratégica.**

*“Es el proceso de formular e implementar estrategias para avanzar hacia el logro de la misión y las metas estratégicas de la organización y garantizar la ventaja competitiva. La esencia de la planeación estratégica consiste en mirar hacia adelante, comprender el entorno, y posicionar eficazmente a la organización, para el éxito competitivo en épocas de cambio.”<sup>31</sup>*

*“La planeación estratégica de los **neoclásicos** sigue cinco etapas las cuales son:*

- a) Formulación de los objetivos organizacionales.*
- b) Análisis externo del ambiente o auditoría externa (escenarios macroeconómicos, microeconómicos, sociales y político).*
- c) Análisis interno de la empresa o auditoría interna.*
- d) Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará.*
- e) Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia.”<sup>32</sup>*

El desarrollo de la planeación estratégica dentro de este trabajo se realizará con base en las cinco etapas descritas anteriormente para que de esta forma se lleve un orden secuencial de las actividades a realizar.

*“A la declaración formal de los planes se les llama plan estratégico, y el proceso de preparar y revisar esta declaración se llama planeación estratégica (en otras partes se llama planeación y programación de largo alcance). La planeación estratégica es el proceso de decidir los programas que la organización emprenderá y los montos aproximados de recursos que asignará a cada programa durante los siguientes años.*

*En organizaciones grandes que constan de una matriz y varias unidades de negocio descentralizadas, la planeación estratégica tiene lugar tanto en la matriz como en las unidades de negocio. Si la organización es pequeña, y en particular si no tiene unidades de negocio, la planeación atañe únicamente a los altos ejecutivos y al personal de apoyo. En una organización muy pequeña, el proceso concierne sólo al director ejecutivo.”<sup>33</sup>*

La planeación estratégica debe ser sistemática y continúa para alcanzar la visión y misión de las agencias aduanales, por lo que se requiere de un proceso anual por medio de procedimientos prescritos y calendarizados, además se debe de contar con acciones contingentes para asegurar el logro de los objetivos de cada ciclo de planeación.

<sup>31</sup>Schermerhorn John R. Jr. Op. Cit. p. 159

<sup>32</sup>Chiavenato Idalberto. Op. Cit. p. 204

<sup>33</sup>Anthony Robert N. Sistema de control de Gestión, p. 330

*“¿Qué son los objetivos?”*

*La palabra objetivo proviene de dos raíces: jactum, que significa lanzado; y la preposición “ob”: hacia. Implica esta etimología, por lo tanto, que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa.”<sup>34</sup>*

*“Los objetivos son las guías de dirección tanto para los individuos, los grupos y la organización, orientando las acciones y los resultados. En cuanto a las organizaciones, para su funcionamiento y supervivencia necesita llevar a cabo objetivos.”*

*Los objetivos son los resultados que una organización debe lograr en un periodo determinado, contribuyen a su éxito, orientan, permiten la evaluación, crean sinergias, determinan prioridades, permiten la coordinación, contribuyen a la motivación y permiten el control.*

*Los responsables de los diferentes niveles de la organización son los que formulan los objetivos con una focalización diferente.”<sup>35</sup>*

*“Jerarquía de objetivos*

*Como las organizaciones persiguen varios objetivos, surge el problema de cuáles son los más importantes y prioritarios. Los objetivos necesitan escalonarse en un orden gradual de importancia, de relevancia o de prioridad, en una jerarquía de objetivos, o en función de su contribución a la organización como un todo. Cada organización tiene su jerarquía de objetivos.*

*Existen tres niveles de objetivos: estratégicos, tácticos y operacionales.*

*Objetivos estratégicos. Son los llamados objetivos organizacionales; es decir, objetivos amplios que abarcan la organización como una totalidad. Sus características básicas son: globalidad y largo plazo.*

*Objetivos tácticos. Son los llamados objetivos departamentales; es decir, objetivos referentes a cada departamento de la organización. Sus características básicas son: conexión con cada departamento y mediano plazo.*

*Objetivos operacionales. Son objetivos referentes a cada actividad o tarea. Sus características básicas son: desglose y corto plazo.”<sup>36</sup>*

<sup>34</sup>Reyes Ponce Agustín. Administración por objetivos, p. 29

<sup>35</sup>Álvarez Héctor F. Op. Cit. p. 180

<sup>36</sup>Chiavenato Idalberto Op. Cit. p. 200

### III.1.3.1 Etapa de la formulación de objetivos organizacionales

*“La organización selecciona los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de la importancia y prioridad en una jerarquía de objetivos. Esta primera etapa sirve para identificar las alternativas estratégicas relevantes, es decir, en qué dirección estratégica debe dirigirse la organización como un todo”.*<sup>37</sup>

Los objetivos estratégicos planteados por la Dirección son los siguientes:

- Generar en el cliente una experiencia inigualable de despacho aduanal mediante un servicio confiable, personalizado y de calidad.
- Ser una de las agencias aduanales más importantes y reconocida por su servicio dentro de la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.
- Abarcar nuevos nichos de mercado de despacho aduanal dentro de la aduana del AICM.
- Tener un crecimiento del 31.8% en operaciones y un 10% en ingresos anuales en el 2011.
- Explotar la patente de agente aduanal y despachar en otras de las 48 aduanas existentes en la República Mexicana para el 2013.

### III.1.3.2 Análisis externo del ambiente o auditoría externa (escenarios macroeconómicos, microeconómicos, sociales y político).

*“Una vez definidos los objetivos, se sigue con la auditoría externa para analizar el ambiente externo de la organización: esbozar las condiciones externas de la organización en el sentido de hacer un conjunto de prevenciones sobre el futuro de esas condiciones (prever y preparar). El análisis externo involucra:*

- *Mercados que la empresa abarca, características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.*
- *Competencia, es decir empresas que actúan en el mercado, disputándose lo mismos clientes, consumidores o recursos.*
- *Factores externos, como la coyuntura económica tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etcétera, que afectan a la sociedad, a la empresa y a las demás empresas”.*<sup>38</sup>

<sup>37</sup>Chiavenato Idalberto Op. Cit. p. 204

<sup>38</sup>Ibid

### III.1.3.2.1 Mercado potencial de la Agencia Aduanal en estudio

Para entender el potencial del mercado de las agencias aduanales se llevó a cabo el estudio del mercado, investigándose el total de operaciones de importación y exportación que se realizan en las 49 aduanas que se encuentran distribuidas en la República Mexicana. Con esta investigación se buscó determinar el total del mercado en el cual la agencia en estudio se pueda desenvolver, desarrollando estrategias para aumentar la participación dentro del mismo. En las tablas 3 y 4 se encuentran ordenadas las operaciones de exportación e importación en forma descendente, lo que muestra la representatividad del tráfico de mercancías de las diferentes aduanas del país.

EXPORTACIONES		
Aduanas	Pedimentos	% de Representatividad
Nuevo Laredo, Tamps.	543,137	28.5%
Aeropuerto Internacional. Cd. de México	153,267	8.0%
Cd. Juárez. Chih.	118,149	6.2%
Tijuana, B.C.	94,841	5.0%
Cd. Hidalgo, Chis.	88,313	4.6%
Manzanillo, Col.	62,777	3.3%
Veracruz, Ver.	59,089	3.1%
Altamira, Tamps.	49,525	2.6%
Guadalajara, Jal	46,771	2.5%
Monterrey, N.L.	36,250	1.9%
Lázaro Cárdenas, Mich.	11,833	0.6%
México	10,044	0.5%
Otras (37 aduanas restantes)	630,333	33.1%
<b>Total</b>	<b>1,904,329</b>	<b>100.0%</b>

Tabla 3. Número de exportaciones en el 2010<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Congreso Nacional de CAAAREM 2010. Optimización de los procesos logísticos de importación y exportación, julio 2009, p. 24

IMPORTACIONES		
Aduanas	Pedimentos	% de Representatividad
Nuevo Laredo, Tamps.	1,413,283	28.4%
Aeropuerto Internacional. Cd. de México	489,381	9.8%
Cd. Juárez. Chih.	358,488	7.2%
Tijuana, B.C.	233,559	4.7%
Manzanillo, Col.	187,730	3.8%
Veracruz, Ver.	174,828	3.5%
Guadalajara, Jal	118,460	2.4%
Altamira, Tamps.	53,505	1.1%
Monterrey, N.L.	49,021	1.0%
Lázaro Cárdenas, Mich.	33,021	0.7%
México	24,293	0.5%
Cd. Hidalgo, Chis.	16,696	0.3%
Otras (37 aduanas restantes)	1,819,762	36.6%
<b>Total</b>	<b>4,972,027</b>	<b>100.0%</b>

Tabla 4. Número de importaciones en el 2010<sup>40</sup>

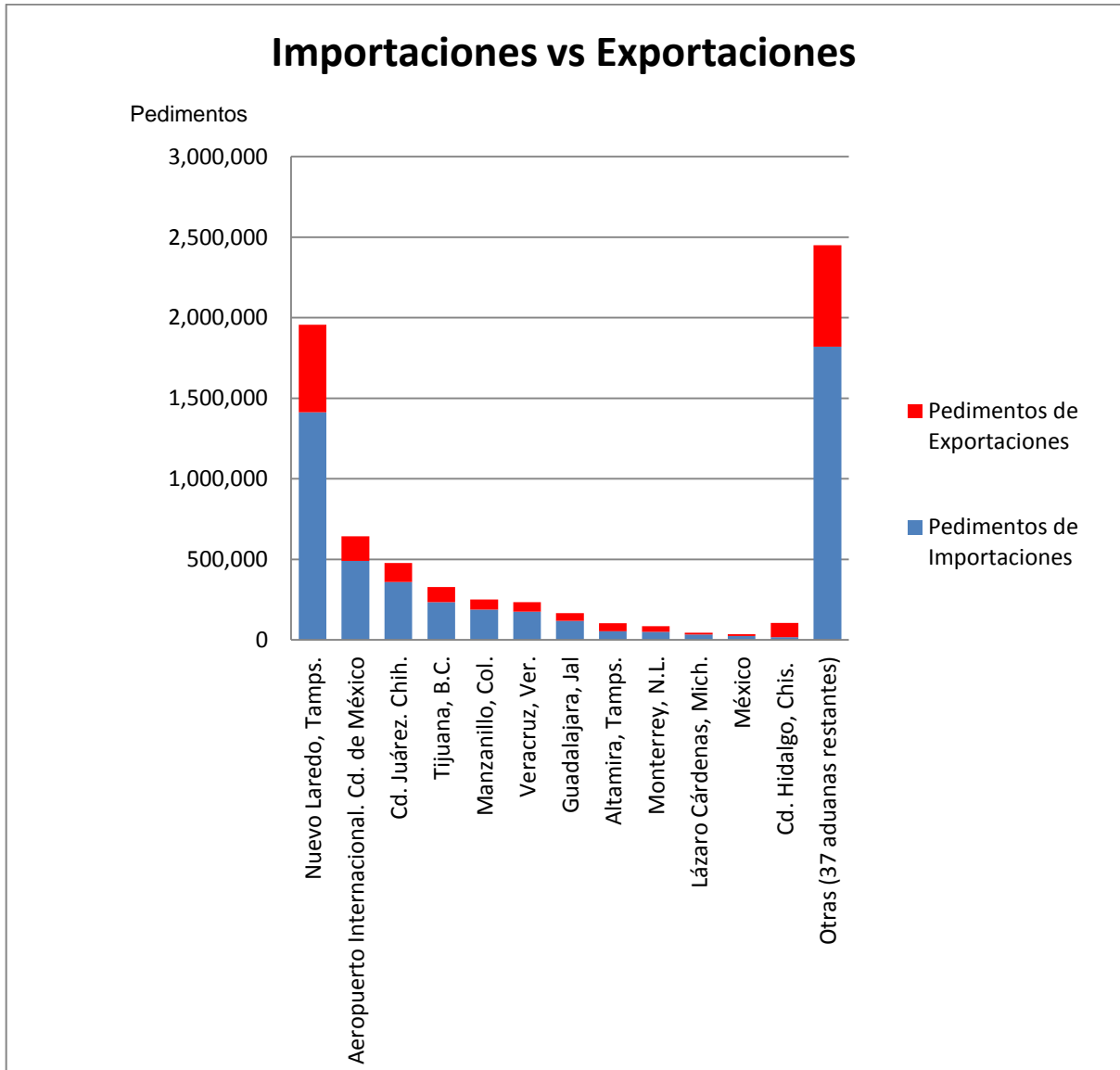
*“La capacidad que tiene México para hacer negocios internacionales y la magnitud de la apertura comercial puede valorarse mediante los once tratados del libre comercio (TLC’S) que ha firmado con cuarenta y tres países, superando incluso a Estados Unidos, China y Brasil.”<sup>41</sup>*

El crecimiento de las operaciones de despacho aduanal, se ha visto reflejado en las operaciones de importaciones, ya que éstas triplican a las de exportaciones, como se puede apreciar en la gráfica 2. Este hecho se ha acentuado mucho en México pues ha seguido una tendencia en donde las importaciones son mayores en algunos sectores, esto ha generando que se dejen de producir productos nacionales por efecto de los TLC’S, de esta forma México se ha convertido en un país consumidor de ciertos productos y servicios.

<sup>40</sup>Ibd., p. 23

<sup>41</sup>“México y sus Tratados de Libre Comercio con otros países”

[http://www.promexico.gob.mx/es\\_mx/promexico/Mexico\\_y\\_sus\\_Tratados\\_de\\_Libre\\_Comercio\\_con\\_otros\\_paises](http://www.promexico.gob.mx/es_mx/promexico/Mexico_y_sus_Tratados_de_Libre_Comercio_con_otros_paises), consultada 21 de febrero de 2011 Hrs. 06:30 p.m.



Gráfica 2. Importaciones y Exportaciones realizadas en el año 2010

Para determinar el total de competidores (Agentes Aduanales) que existen en el mercado de despacho aduanal, se consultó a la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM) la cual está representada por: “875 Agentes Aduanales en puntos fronterizos, marítimos, aéreos e interiores de la República Mexicana, a través de las 38 Asociaciones de Agentes Aduanales.”<sup>42</sup>

Una vez conocido el número de competidores a través de CAAAREM y el número operaciones realizadas en las aduanas más representativas en la Republica Mexicana, se

<sup>42</sup>“¿Qué es CAAAREM?” <http://www.caaarem.mx/>, consultada 13 de septiembre de 2011 Hrs. 07:26 p.m.



realizo la tabla 5 en donde se calculó el total de operaciones así como también el promedio de operaciones anuales por agente aduanal.

<b>Aduanas más representativas de México</b>	Importaciones (Anuales)	Exportaciones (Anuales)	Total de Operaciones (Anuales)	No. De Agentes Aduanales	Promedio de operaciones (Anuales) por Agente Aduanal
	4,972,027	1,904,329	6,876,356	875	7,859

Tabla 5. Análisis del total operaciones realizadas en México en el año 2010

Dentro del ramo aduanero los agentes aduanales están facultados para poder despachar mercancías en la aduana de su adscripción y en tres aduanas extras con el previo consentimiento del Servicio de Administración Tributaria (SAT) como se menciona en el artículo 161 de la Ley Aduanera *“La patente de agente aduanal le da el derecho a la persona física que haya obtenido la autorización a que hace referencia el artículo 159 de esta Ley, a actuar ante la aduana de adscripción para la que se le expidió. El agente aduanal podrá solicitar autorización del Servicio de Administración Tributaria para actuar en una aduana adicional a la de adscripción por la que se le otorgó en la patente. Las autoridades aduaneras deberán otorgar la autorización en un plazo no mayor de dos meses, siempre que previamente se verifique que el agente aduanal se encuentra al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.*

*En ningún caso se podrá autorizar a un agente aduanal a efectuar despachos en más de tres aduanas distintas a las de su adscripción. Cuando el agente aduanal expresamente renuncie a una aduana que le hubiera sido autorizada conforme al párrafo anterior de este artículo, podrá presentar solicitud para que se le autorice actuar en otra aduana.*

*El agente aduanal podrá actuar en aduanas distintas a la de su adscripción o a las que le hubieran sido autorizadas, en los siguientes casos:*

- I. *Para promover el despacho para el régimen de tránsito interno de mercancías que vayan a ser o hayan sido destinadas a otro régimen aduanero en la aduana de su adscripción o en las demás que tenga autorizadas.*

*Cuando la patente se le hubiera expedido en los términos del último párrafo del artículo 159 de esta Ley.”*<sup>43</sup>

<sup>43</sup>Ley Aduanera. Op. Cit. p. 132

La posibilidad de poder atender a través de diferentes aduanas dentro de México genera una ventaja competitiva ya que las mercancías que ingresan al país lo realizan a través de diferentes medios de transporte como son terrestres, marítimos y aéreos.

La agencia en estudio únicamente está autorizada para realizar despachos por la aduana 47 (Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México) ya que no ha explotado las ventajas que le otorga el SAT para poder ofrecer sus servicios dentro de las 48 aduanas restantes.

El mercado en el cual la agencia en estudio se encuentra compitiendo es en la aduana 470 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México en donde existen 350 agentes aduanales quienes ofrecen el servicio de despacho de las mercancías de importaciones y exportaciones como se muestra en la siguiente estratificación (Tabla 6).

<b>Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AAICM)</b>	Importaciones (Anuales)	Exportaciones (Anuales)	Total de Operaciones (Anuales)	No. de Agentes Aduanales	Promedio de operaciones (Anuales) por Agente Aduanal
	489,381	153,267	642,648	350	1,836

Tabla 6. Análisis del total operaciones realizadas en la Aduana del AICM en el año 2010

La agencia en estudio realizó un total de 1250 operación en el año 2010 como se muestra en la siguiente tabla 7.

<b>No. Importaciones</b>	<b>No. Exportaciones</b>	<b>Total de Operaciones</b>
949	301	1250

Tabla 7. Operaciones realizadas en la agencia en estudio en el año 2010

Realizando la comparación del promedio de operaciones (Anuales) por agente aduanal de la aduana del AICM y el total de operaciones que se realizan dentro de la agencia en estudio se puede deducir que existe la oportunidad de obtener 586 operaciones extras dentro del mercado para el año 2012 a través de una estrategia enfocada a incrementar las ventas del servicio.

### III.1.3.2.2 Competencia

La competencia son todas las empresas que actúan en el mercado, en donde se disputen lo mismos clientes, consumidores o recursos.

Para la investigación de las agencias aduanales más importantes de la Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AAICM) se consultaron algunas revistas más representativas del medio aduanero, así como, a la Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de México (AAADAM) con el propósito de detectar los competidores con mayor presencia en este nicho de mercado.

La revista Estrategia Aduanera menciona lo siguiente en su publicación de julio del 2010 *“La selección de las Agencias Aduanales más importantes responde al prestigio, a la capacidad logística, a la influencia política y al liderazgo mostrado por los aquí presentes, durante el 2010...”*<sup>44</sup>

En la revista Estrategia Aduanera presenta el listado de las 770 agencias aduanales más importantes de México, de las cuales 130 se encuentran adscritos a la aduana del AICM, cabe resaltar que dentro de este listado se menciona a la agencia aduanal en estudio (Imagen 25).

---

<sup>44</sup>“En busca de la competitividad & seguridad” Estrategia Aduanera La revista Mexicana de Comercio Exterior, núm.36, CITEM, México D.F. julio de 2010, Pp. 22: 41

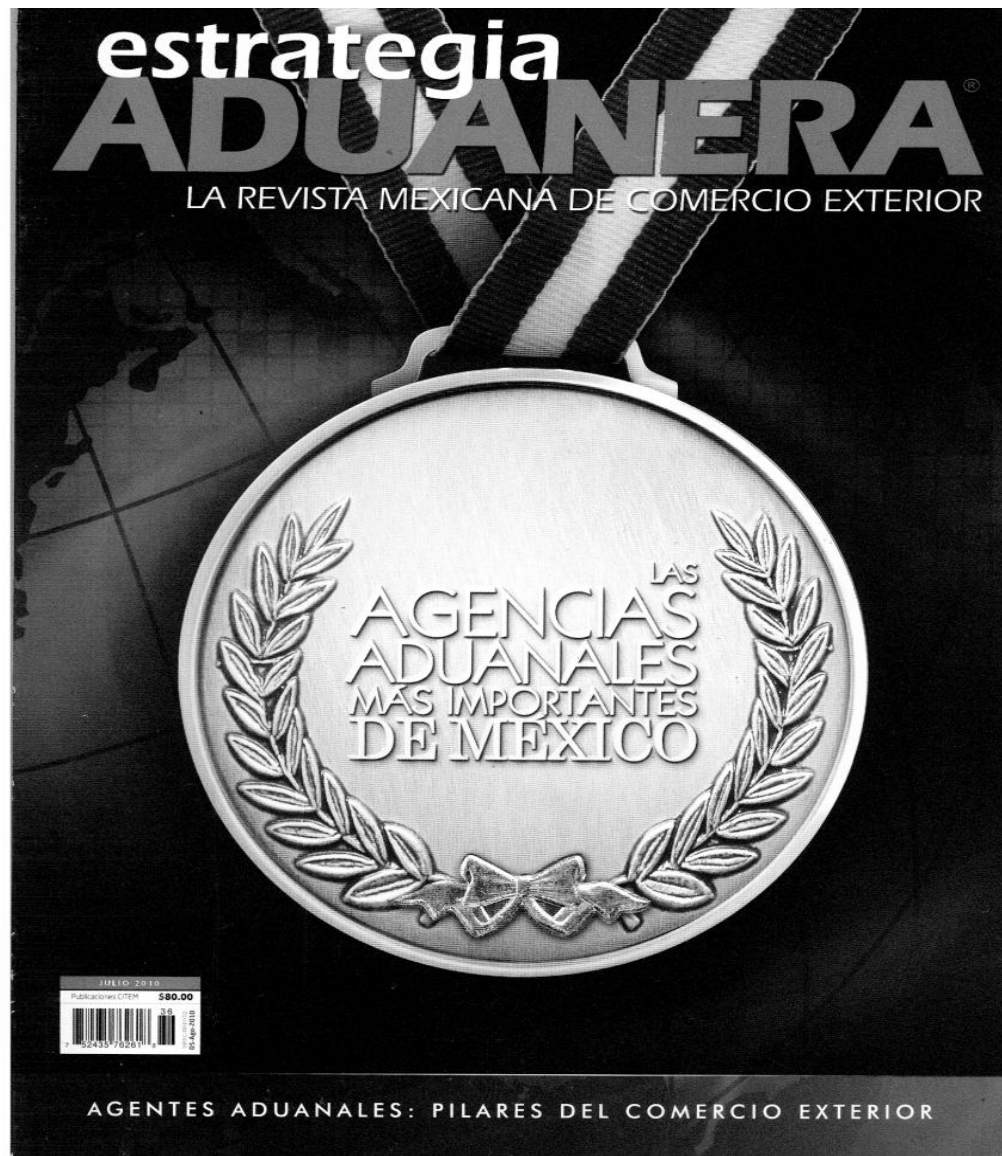


Imagen 25. Agencias más Importantes del 2010

Como parte del estudio de competencia se investigó la estratificación de las agencias aduanales que despachan en la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, así como el número de operaciones que se realizan en cada peldaño de la estratificación. Todo esto se realizó con el propósito de conocer y determinar en qué peldaño se encuentra la agencia aduanal en estudio.

La AAADAM clasifica a las agencias aduanales, con base en el rango de operaciones que despacha mensualmente cada agencia, como se puede apreciar en la tabla 8.

Número de Operaciones (Mensuales)	Tamaño de la Agencia Aduanal
0 – 80	Chica
80 – 150	Mediana
150 – 300	Mediana-Grande
300 en Adelante	Grande

Tabla 8. Estratificación de Agencias Aduanales<sup>45</sup>

Tomando como referencia la estratificación anterior se puede clasificar que la agencia en estudio se encuentra en la clasificación de agencia aduanal mediana ya que realiza un promedio aproximado de 120 a 150 operaciones mensuales.

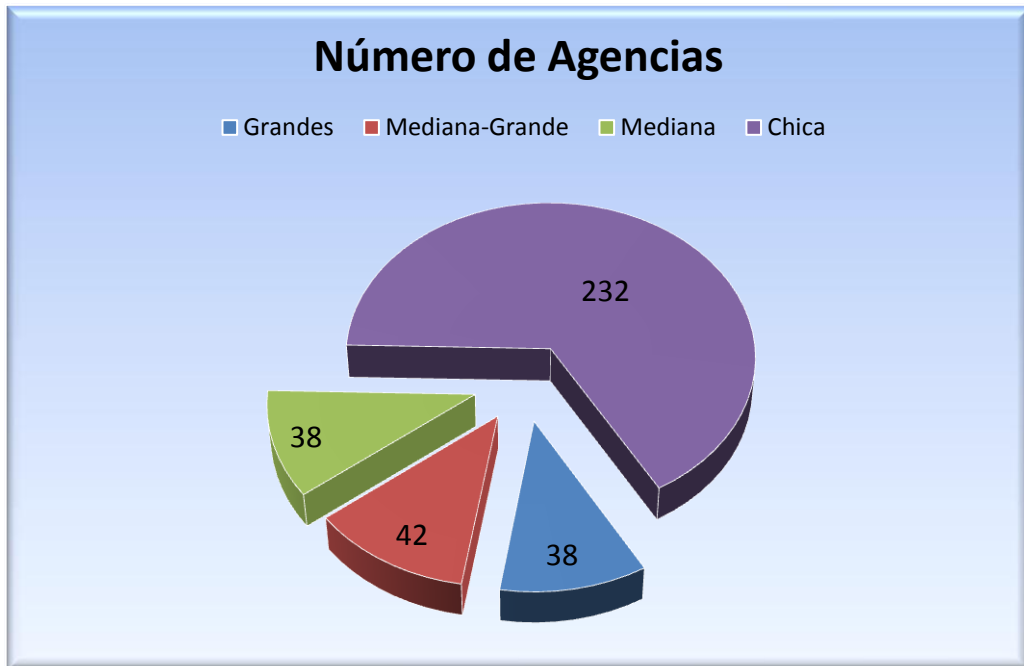
Parte de esta investigación fue conocer el número de operaciones que realiza cada nivel de la estratificación, así como, el número de agencias que las despachan (Tabla 9).

Tamaño	Número de Agencias	Número Operaciones (Mensuales)	Número de Operaciones promedio mensual por Agencia	%	% Acumulado
Grandes	38	29,132	766	65.53%	65.53%
Mediana-Grande	42	8,678	206	19.52%	85.05%
Mediana	38	4,233	111	9.52%	94.57%
Chica	232	2,415	10	5.43%	100.00%
Total	350	44,458		100.00%	

Tabla 9. Operaciones realizadas por clasificación de agencias aduanales

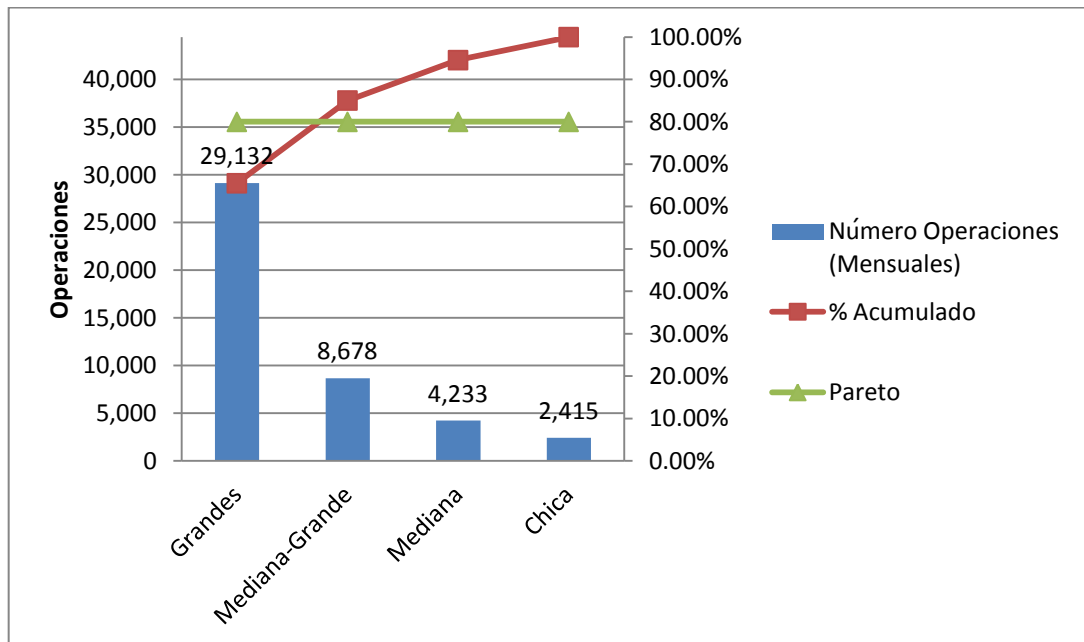
En la gráfica 2 se puede apreciar que existen mayor número de agencias aduanales en la clasificación de Agencia Chica que las de tamaño Grande.

<sup>45</sup>“Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de México” [www.aadam.com.mx](http://www.aadam.com.mx), consultada 13 de septiembre de 2011 Hrs. 09:45 p.m.



Gráfica 2. Número de Agencias Aduanales

Con respecto a la información de la tabla 8 se puede deducir también que el 80% de las operaciones son despachadas por agencias grandes y mediana-grandes, el resto (20%) las realizan las agencias medianas y chicas, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Gráfica 3. Pareto de Operaciones Realizadas

### III.1.3.2.3 Factores externos

Los factores externos se pueden presentarse como: coyunturas económicas, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etcétera, que afectan a la sociedad y a las empresas.

Uno de los factores externos que se han contemplado dentro de la planeación estratégica de la agencia en estudio, es la implementación de la Ventanilla Digital Mexicana de Comercio Exterior publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de marzo de 2008. Esta ventanilla entrará en uso gradualmente hasta el año 2012 cuando habrá concluido su implementación y elaboración.

*¿Qué es la ventanilla digital?*

*Es una herramienta que permite la entrega de información estandarizada a una única entidad para el cumplimiento de todos los requerimientos relacionados con la importación, exportación y tránsito.<sup>46</sup>*

El Decreto mencionado anteriormente establece en su artículo primero lo siguiente: “*Se establece la Ventanilla Digital Mexicana de Comercio Exterior con el objeto de permitir a los agentes de comercio exterior realizar, a través de un solo punto de entrada electrónico, todos los trámites de importación, exportación y tránsito de mercancías*”.<sup>50</sup>

En el artículo cuarto del presente decreto se establece las actividades que podrán realizarse a través de la ventanilla digital las cuales son:

- I. Llevar a cabo cualquier trámite relacionado con importaciones, exportaciones y tránsito de mercancías de comercio exterior, incluyendo las regulatorias y restricciones no arancelarias que, conforme a la legislación aplicable, sea exigido por las autoridades competentes en materia de comercio exterior.*
- II. Consultar información sobre los procedimientos para la importación, exportación y tránsito de mercancías de comercio exterior, incluyendo las regulaciones y restricciones no arancelarias, así como las notificaciones que se deriven de dichos tramites, y*
- III. Efectuar pagos electrónicos de las contribuciones y los aprovechamientos que procedan, causados por la realización de trámites de importación, exportación y tránsito de mercancías de comercio exterior, así como de las regulaciones y restricciones no arancelarias.<sup>47</sup>*

Actualmente a través de esta ventanilla digital se llevan a cabo algunas actividades como son: digitalización de documentos (certificados de origen) y captura de facturas de las mercancías a despachar.

<sup>46</sup>Encuentro Regional Latinoamericano y del Caribe sobre Ventanilla Únicas de Comercio Exterior: La experiencia de México: 2°, Valparaíso, Chile, 1-2 diciembre 2010, p. 15

<sup>47</sup>“Decreto por el que se establece la Ventanilla Digital Mexicana de Comercio Exterior”

<http://www.sicex.gob.mx/portalSicex/SICETECA/VUCEM/Decreto%20VUCEM/DOF.SE.%20DECRETO%20VENT.%20DIGITAL%2014.01.11.pdf>, consultada 27 de septiembre de 2011 Hrs. 8:34 p.m.

En el medio aduanero existe la hipótesis de que a través de la ventanilla digital se podrán realizar todas las operaciones de comercio exterior (importaciones, exportaciones y tránsito de mercancías) con el objetivo de disminuir los costos, facilitar y simplificar el despacho de las operaciones. Este hecho ocasionará que los agentes aduanales comiencen a incursionar en nuevos servicios complementarios al despacho aduanal.

Es muy importante contemplar que para el mes de marzo del 2012 la ventanilla digital entrará al 100% en su funcionamiento.

### **III.1.3.3 Etapa de auditoría interna**

El análisis de las condiciones internas de la organización permite evaluar los puntos fuertes y débiles de ésta.

El análisis interno involucra la evaluación del desempeño de la empresa, en términos de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

Como parte de la evaluación del crecimiento, la productividad y el desarrollo de la agencia en estudios, se consideró conveniente analizar su ciclo de vida, con el propósito de entender su situación actual y estructurar una planeación estratégica adecuada a sus necesidades.

#### **III.1.3.3.1 Ciclo de Vida Organizacional**

Una forma de concebir el crecimiento y cambio organizacional es aceptando el concepto de ciclo de vida, éste establece que las organizaciones nacen, crecen y mueren.

El Autor Richar L. Daft en su libro de Teoría y diseño organizacional, describe las cuatro etapas por las que transcurren las organizaciones a lo largo de su ciclo de vida, este patrón varía de acuerdo a las condiciones de cada organización.

1. Etapa empresarial
2. Etapa de colectividad
3. Etapa de formalización
4. Etapa de elaboración



La representación gráfica de estas etapas se puede observar en la imagen 26.

#### *“Etapa empresarial*

*Cuando una organización nace, el acento se pone en la creación de un producto y en la supervivencia en el mercado. Los fundadores son emprendedores y dedican todas sus energías a las actividades técnicas de producción y venta. La organización es informal y no está burocratizada. Las horas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios. El crecimiento procede de un nuevo producto o servicio creativos.*

#### *Crisis de la etapa*

*Necesidad de liderazgo. En la medida en que la organización comienza a crecer, el mayor número de empleados genera problemas. Los propietarios, orientados a lo técnico y creativo, enfrentan asuntos de administración, pero pueden preferir enfocar sus energías en la fabricación y venta del producto o en la invención de productos y servicios. En este momento de crisis, los empleados deben ajustar la estructura de la organización para acomodar el crecimiento continuo o traer administradores fuertes que lo puedan hacer.*

#### *Etapa de colectividad*

*Si se resuelve la crisis de liderazgo, se obtiene un liderazgo fuerte y la organización comienza a desarrollar objetivos y dirección clara. Se establecen los departamentos junto con una jerarquía de autoridad, definición de puestos y una división incipiente del trabajo. En la etapa colectiva, los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan largas horas ayudándola a tener éxito. Los miembros se sienten parte de un cuerpo colectivo y la comunicación y el control son principalmente informales, aunque comienzan a surgir algunos sistemas formales.*

#### *Crisis de la etapa*

*Necesidad de delegación. Si la nueva administración ha sido exitosa, los empleados de nivel menor encuentran gradualmente que están limitados por el fuerte liderazgo de arriba hacia abajo. Los administradores de niveles inferiores comienzan a adquirir confianza en sus propias áreas funcionales y desean mayor poder de toma de decisiones. Surge una crisis de autonomía cuando los altos directivos que tuvieron éxito por su fuerte liderazgo y visión, no desean ceder la responsabilidad. Quieren estar seguros de que todas las partes de la organización se coordinan y operan juntas. La organización debe encontrar mecanismo para controlar y coordinar departamentos sin la supervisión directiva de la cumbre.*

*Etapa de formalización*

*Se refiere a la instalación y uso de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Pueden agregarse ingenieros, especialistas en recursos humanos y otros especialistas. Los altos directivos se preocupan de asuntos como la estrategia y la planeación, y dejan las operaciones de la empresa a los mandos medios. Pueden crearse grupos de producto u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Pueden implementarse sistemas de incentivos con base en las utilidades para asegurar de que los ejecutivos trabajan hacia lo que es mejor para la compañía como un todo. Cuando son efectivos, los nuevos sistemas de coordinación y control permiten que la organización continúe creciendo al establecer mecanismos de enlace entre la alta dirección y las unidades de campo.*

*Crisis de la etapa*

*Demasiado papeleo. En este punto del desarrollo de la organización, la proliferación de sistemas y programas pueden empezar a estrangular a los ejecutivos de nivel medio. La organización parece burocratizada. Los mandos medios pueden resentir la intervención del personal especialista. Puede limitarse la innovación. La organización parece demasiado grande y compleja como para manejarla con programas formales.*

*Etapa de elaboración*

*La solución a la crisis del papeleo es un sentido nuevo de colaboración y trabajo en equipo. En toda la organización, los administradores desarrollan habilidades para enfrentar problemas y trabajar juntos. La burocracia puede haber alcanzado su límite. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales adicionales. Los administradores aprenden a trabajar dentro de la burocracia sin agravarla. Los sistemas formales se pueden simplificar y sustituir con equipos de administradores y fuerza de tarea. Para alcanzar la colaboración, es frecuente que se formen equipos de todas las funciones o divisiones de la compañía. La organización también puede dividirse en divisiones múltiples para mantener una filosofía de compañía pequeña.*

*Crisis de la etapa*

*Necesidad de revitalización. Después de que la organización alcanza su madurez, puede entrar en periodos de declinación temporal. Puede ser necesaria una renovación cada 10 o 20 años. La organización se deslinda del entorno o tal vez se hace lenta y sobreburocratizada, y debe pasar por una etapa de adelgazamiento e innovación. Durante este periodo se suelen sustituir a los altos ejecutivos.*

*El 84% de los negocios que sobreviven después del primer año, tienen el riesgo de fracasar en los cinco años siguientes porque no puede hacer la transición de la etapa empresarial. Las transiciones*

*se dificultan todavía más conforme las organizaciones pasan a etapas futuras del ciclo de vida. Las que no resuelven los problemas asociados con estas transiciones, se ven restringidas en su crecimiento e incluso pueden fracasar.”<sup>48</sup>*

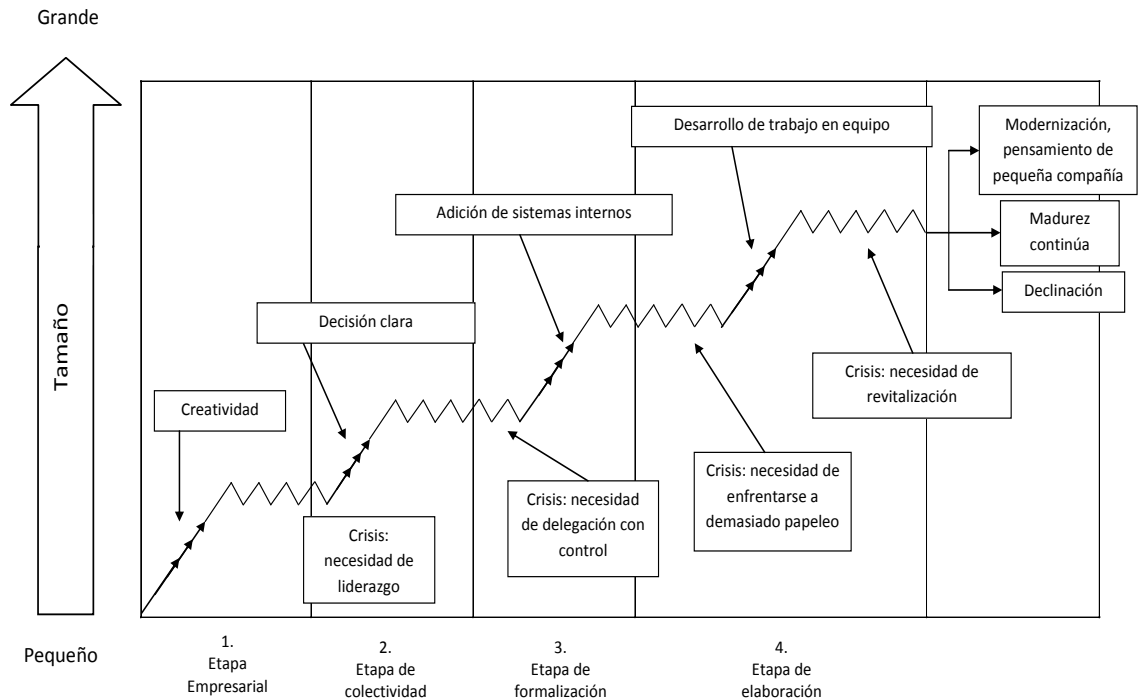
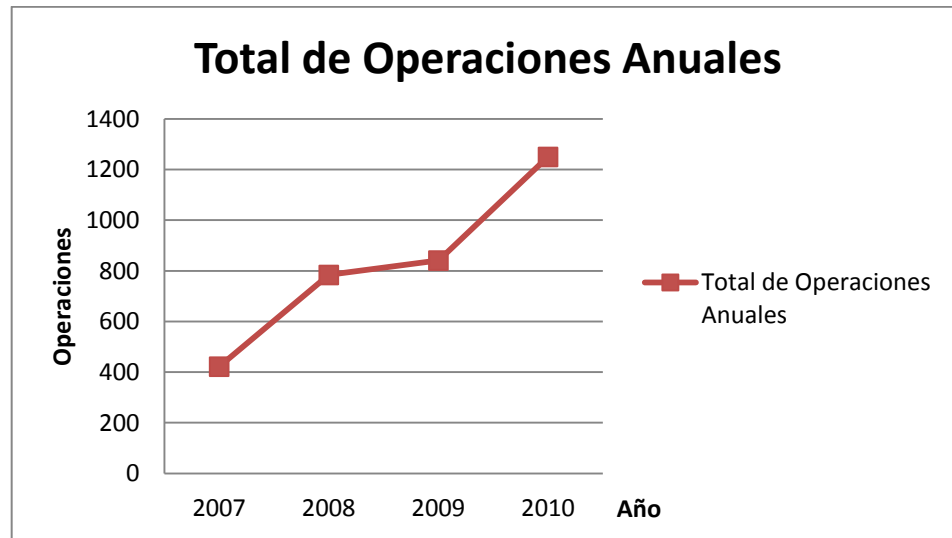


Imagen 26. Ciclo de Vida Organizacional

El concepto del ciclo de vida permite identificar la etapa en que se ubica la empresa y la forma en que los administradores y líderes de proyectos pueden intervenir de manera positiva para impulsar a la organización en la etapa siguiente, evitando así su extinción.

Para llevar a cabo el análisis del ciclo de vida de la agencia aduanal en estudio, se determinó utilizar como parámetro de medición el número de operaciones despachadas anualmente, ya que mediante estos datos se logra visualizar el crecimiento, así como, determinar su etapa.

<sup>48</sup>Daft Richard L. Teoría y diseño organizacional, pp. 325: 328



Gráfica 4. Total de operaciones despachadas anualmente

En la gráfica 4 se aprecia que el año 2007 marca el inicio de un ciclo completo para la medición del número de operaciones realizadas por la agencia en estudio, por tal razón en ese año la agencia se ubicaba en la etapa empresarial dentro del ciclo de vida con respecto a la teoría citada anteriormente. En esta etapa los fundadores y colaboradores se encontraban en un proceso de aprendizaje y capacitación, por tal razón en ese año sólo se realizaban operaciones de exportación.

Las operaciones de importación comienzan a cristalizarse en el año 2008 cuando la agencia se da cuenta que tiene la capacidad y recursos para poder abarcar un mayor mercado dentro del despacho aduanal.

En la tabla 10 se muestran los indicadores de crecimiento de la agencia aduanal en estudio del periodo 2007-2010, tanto para el aspecto laboral, operacional y de productividad.

Año	Total de Operaciones Anuales	% Crecimiento de Operaciones (Anual)	Personal empleado	% Crecimiento del Personal	Índice de Productividad Anual (oper /pers)
2007	422	-	5	-	84.4
2008	784	85%	8	60%	98
2009	841	7%	11	37.5%	76.5
2010	1250	49%	14	27.3%	89.3

Tabla 10. Análisis de operaciones despachadas

Como parte del análisis del ciclo de vida de la agencia se cálculo el crecimiento global a través de las siguientes formulas:

% Crecimiento Global =

$$\left[ \left( \frac{OPU}{OPI} \right) - 1 \right] 100$$

**OPU**= Operaciones realizadas del último año en estudio

**OPI**= Operaciones realizadas del primer año en estudio

% Crecimiento Global=

$$\left[ \left( \frac{1250}{422} \right) - 1 \right] 100 = \mathbf{196.21\%}$$

No obstante la caída o el pobre crecimiento registrado en el año 2009 (7%), se realizó el cálculo del porcentaje de crecimiento anual ponderado de las operaciones con el propósito de determinar qué crecimiento se estaba logrando obtener anualmente y de esta forma lograr proyectar el idóneo para la planeación estratégica:

% Crecimiento ponderado=

$$\left\{ \left[ \sqrt[n]{\left( \frac{OPU}{OPI} \right)} \right] - 1 \right\} 100$$

**n**= Número de periodos en estudio

**OPU**= Operaciones realizadas del último año en estudio

**OPI**= Operaciones realizadas del primer año en estudio

$$\% \text{ Crecimiento ponderado} = \left\{ \left[ \sqrt[4]{\left( \frac{1250}{422} \right)} \right] - 1 \right\} 100 = \mathbf{31.18\%}$$

Retomando la teoría citada se puede determinar que en el año 2010 la agencia entró en la etapa de colectividad dentro del ciclo de vida organizacional, ya que en este año se propuso la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la agencia, el cual asegura que el servicio prestado por la misma es de calidad con respecto a los parámetros establecidos por la norma QCB.

Actualmente la agencia comienza a determinar objetivos a corto y mediano plazo, recopilando de datos históricos y recabando registros de los resultados obtenidos en las actividades realizadas, de esta forma se lograr un control de las actividades y la posibilidad de proyectar tendencias a futuro.

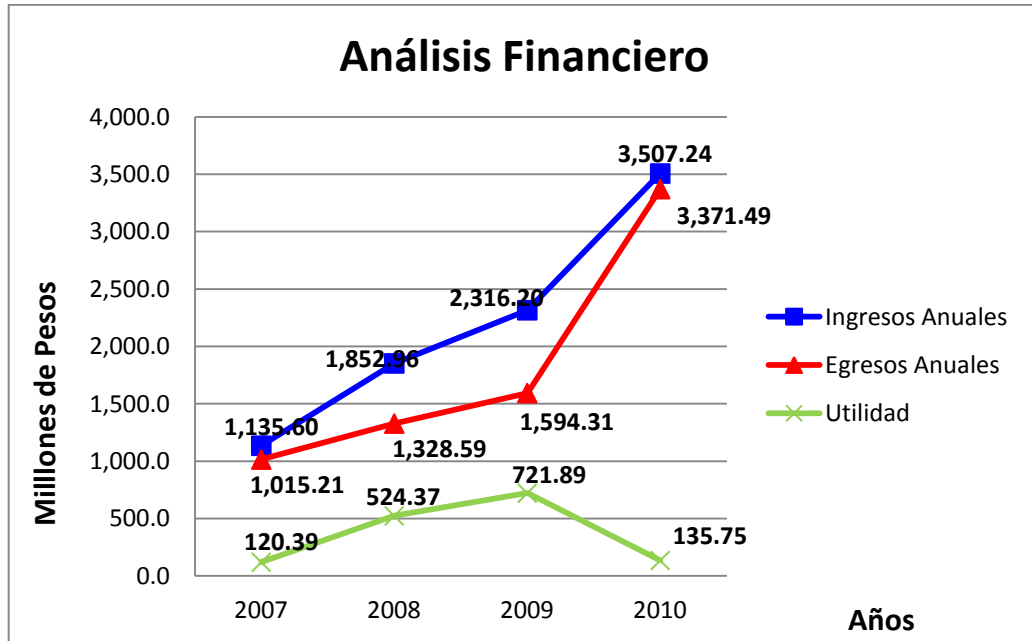
Uno de los objetivos que determinó la alta dirección a corto plazo es lograr emigrar a la etapa de formalización en donde todas las actividades se realicen y gestionen por procesos a través de una planeación estratégica organizacional. Esta etapa se logrará alcanzar cuando la agencia en estudio se encuentre certificada y logre controlar la mayoría de sus actividades.

#### **III.1.3.3.2 Análisis de los recursos**

El análisis de los recursos incluye los factores: financieros, maquinaria, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etcétera; de los que la empresa dispone para sus operaciones actuales o futuras.

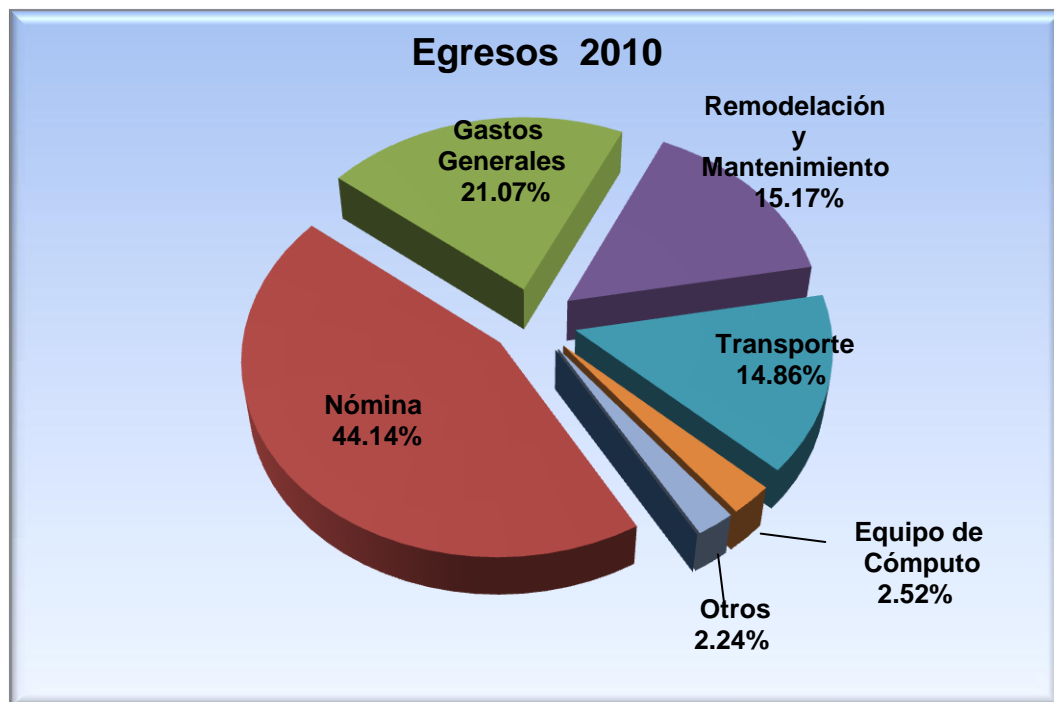
Para llevar a cabo el análisis financiero de la agencia aduanal se tuvo que recabar la información histórica de los Estados de Resultados con el propósito de observar las tendencias de la organización.

El análisis mostró que durante los años del 2007 al 2009 se obtuvo un crecimiento de la utilidad bruta en estos periodos, sin embargo, en el año 2010 se puede apreciar un aumento en los egresos y un declive en las utilidades, como se observa en la gráfica 5.



Gráfica 5. Análisis Financiero

Dentro del análisis se decidió evaluar los egresos del año 2010 y de esta forma poder estructurar los pronósticos para el año 2011 (Gráfica 6).



Gráfica 6. Egresos del año 2010

Como se puede observar en la gráfica anterior en el año 2010 el rubro más fuerte estuvo en la nómina con el 44.14% lo cual se justifica por la nueva estructura organización, por consiguiente también se incrementaron los Gastos Generales hasta representar el 21.07% de los egresos. Otro de los rubros representativos fue la Remodelación y Mantenimiento con el 15.17%, ya que en ese año la organización decidió invertir en las nuevas oficinas.

Para el ejercicio del año 2010 la alta dirección decidió que se utilizara la deducción inmediata de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (artículo 220)<sup>49</sup> para los rubros de: Remodelación y Mantenimiento y Equipo de Cómputo, de esta forma se logró atenuar el pago de impuestos.

Como parte de la planeación estratégica de la agencia en estudio se decidió realizar el pronóstico de los ingresos y egresos para los años 2011, 2012 y 2013 (Tabla 11).

Año	Ingresos Anuales	% CR. Ingresos	Egresos Anuales	% CR. Egresos	Utilidad	% Egreso Anual	% Utilidad Anual
2007	\$1,135,604.02		\$1,015,214.60		\$120,389.42	89%	11%
2008	\$1,852,963.97	63.17%	\$1,328,592.15	31%	\$524,371.82	72%	28%
2009	\$2,316,203.75	25.00%	\$1,594,310.58	20%	\$721,893.17	69%	31%
2010	\$3,507,236.00	51.42%	\$3,371,488.00	111%	\$135,748.00	96%	4%
*2011	\$4,600,793.14	31.18%	\$3,708,636.80	10%	\$892,156.34	81%	19%
*2012	\$5,750,991.43	25.00%	\$4,079,500.48	10%	\$1,671,490.95	71%	29%
*2013	\$7,476,288.86	30.00%	\$4,487,450.53	10%	\$2,988,838.33	60%	40%

\* Años pronosticados

Tabla 11. Análisis y pronósticos de los ingresos y egresos

Los ingresos para el año 2011 se pronosticaron con base en el porcentaje de Crecimiento Ponderado de las operaciones realizadas por la agencia en estudio, el cual fue de 31.18%.

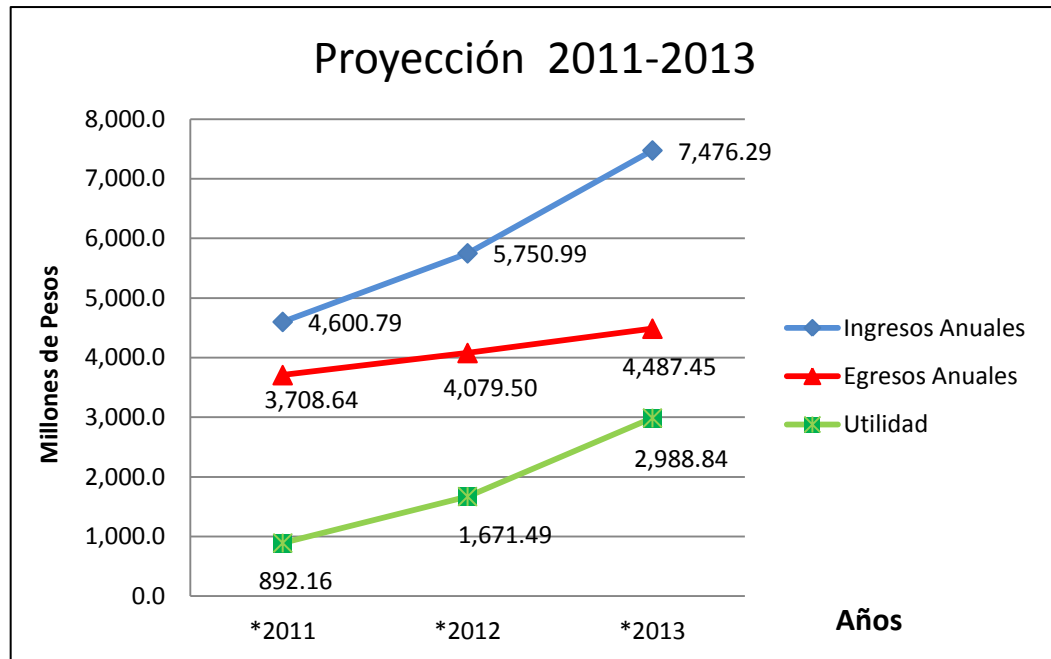
Para el pronóstico de los egresos del 2011 se propuso un incremento del 10% ya que la alta dirección estableció una reducción en los gastos dentro de todas las áreas de la agencia aduanal.

En el año 2012 el crecimiento se pronostica en un 25%, ya que para ese año entrará en vigor el decreto de la Ventanilla Digital Mexicana de Comercio Exterior y el cambio de presidente dentro del país.

<sup>49</sup>Ley del Impuesto Sobre la Renta. Diario Oficial de la Federación. 1 de enero de 2002, p. 103



En la siguiente gráfica se puede apreciar el comportamiento de los ingresos, los egresos y la utilidad pronosticados para el periodo 2011-2013.



Gráfica 7. Pronóstico para el periodo 2011 - 2013

#### III.1.3.4 Etapa de la formulación de la estrategia y selección de la estrategia que se utilizará

En esta etapa de la planeación estratégica se crean las alternativas que la organización puede adoptar para alcanzar los objetivos organizacionales deseados, tomando en cuenta las condiciones internas y externas previamente planteadas.

*“Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la organización puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.*

*La planeación estratégica se refiere al producto (bienes que la organización produce o servicios que presta) o al mercado (en donde la organización coloca sus productos o bienes, o en donde presta sus servicios).”<sup>50</sup>*

<sup>50</sup> Chiavenato Idalberto Op. Cit. p. 205

### III.1.3.4.1 Análisis FODA

*“El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permite a la organización formular estrategia para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.*

*En el análisis FODA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, variables de competitividad.”<sup>51</sup>*

El análisis FODA se realizó en dos etapas, en la primera etapa se le entregó un cuestionario a la Dirección (Anexo1) el cual buscaba conocer y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la Dirección conocía o suponía que existían. En la segunda etapa se analizaron los cuestionarios y se realizó una junta con la Dirección en donde se le presentaron: los objetivos organizacionales, el análisis externo del ambiente, el análisis interno y se realizó la matriz FODA (Tabla 12).

---

<sup>51</sup>Serna Gómez Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión : teoría y metodología, pp.143: 144

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio Personalizado</li> <li>2. Oficinas Propias</li> <li>3. Seguridad Fiscal</li> <li>4. Capacitación a Clientes</li> <li>5. Transporte Propio</li> <li>6. Flexibilidad de Horarios</li> <li>7. Personal Interdisciplinario</li> <li>8. En proceso de certificación de la norma NMX-R-026-SCFI-2009</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de procesos definidos</li> <li>2. Deuda por inversión ( no poder dar Financiamiento a clientes)</li> <li>3. La planeación de actividades no se realiza.</li> <li>4. El personal no se capacita constantemente.</li> <li>5. Nula diversificación para dar servicio de despacho aduanal en otras aduanas del país (centralizado en el AICM).</li> <li>6. No existe especialización en químicos.</li> <li>7. Poca fuerza de ventas para promoción del despacho aduanal.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abarcar nuevos productos para despachar como son: Químicos sin fórmula definida, Farmacéuticos y Textiles.</li> <li>2. Apertura de México a nuevos tratados y Acuerdos en comercio exterior.</li> <li>3. Ofrecer servicio en otras aduanas (Manzanillo, Veracruz y Lázaro Cárdenas)</li> <li>4. Desarrollar una fuerza de ventas especializada por región y con énfasis en mercados específicos.</li> <li>5. Ofrecer servicios en los estados de: Puebla, Querétaro, Aguascalientes, Toluca, Pachuca, San Luis Potosí, Tlaxcala y Ciudad Sahagún</li> <li>6. Logística, Almacenamiento y Distribución de mercancías (Operaciones Puerta a Puerta).</li> <li>7. Desgravación de aranceles para el 2012.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escenarios recesivos a nivel mundial.</li> <li>2. Volatilidad en los mercados.</li> <li>3. Cambios de ley hacia la facilitación del despacho aduanero.</li> </ol>

Tabla 12. Matriz FODA

Las estrategias a implementar para el año 2011 fueron establecidas por la dirección de acuerdo al estudio de FODA visto anteriormente, siendo las siguientes:

1. Crear una fuerza de ventas a través de un grupo de vendedores que ofrezcan los servicios de despacho aduanal en los estados de Puebla, Querétaro, Toluca y Ciudad Sahagún.
2. Impulsar una campaña comercial a través de tarifas de honorarios por servicio de despacho aduanal más competitivos (flat), las cuales puedan ser promovidas por la fuerza de ventas para la captación de nuevos clientes.
3. Capacitar a nuestros clasificadores de aranceles en el ramo textil y químicos para poder incursionar en estos nichos de mercado.
4. Realizar estudio de riesgos y factibilidad para el desarrollo de dos nuevas agencias aduanales en los estados de Veracruz y Lázaro Cárdenas.
5. Reducir los costos por operación mediante estudios de procesos y a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

#### **III.1.3.5 Etapa de desarrollo de planes tácticos y operacionalización de estrategias** (Cf. QCB 5.1.5.1 inciso e)

*“La operacionalización de la estrategia provoca un conjunto de jerarquías en diferentes niveles y con diferentes perspectivas de tiempo. En la cima están los planes estratégicos e inclusive los de largo plazo (en general de cinco años), seguidos por los planes tácticos de mediano plazo, los cuales dan origen a los planes operacionales de corto plazo.*

*La planeación estratégica debe especificar a dónde pretende llegar la organización en el futuro y cómo se propone hacerlo a partir del presente. La planeación estratégica debe contener decisiones sobre el futuro de la organización”.*<sup>52</sup>

A continuación se presenta, en la imagen 27, el plan jerarquizado para la operacionalización de las estrategias planteadas anteriormente. Dicho programa deberá ser revisado y analizado constantemente para verificar que los planes se realizan conforme a lo previamente establecido.

---

<sup>52</sup>Chiavenato Idalberto. Op. Cit. p. 206

<i>Estrategia</i>	<i>Id.</i>	<i>Programa de implementación de planes estratégicos 2011</i>	<i>Comienzo</i>	<i>Fin</i>	<i>Duración</i>
1. Capacitar a nuestros clasificadores de aranceles en el ramo textil y químicos para poder incursionar en estos nichos de mercado.	1	<b>1. Capacitación a clasificadores</b>	03/01/2011	21/01/2011	15d
	2	1.1. Investigar curso de clasificación y costo.	03/01/2011	05/01/2011	3d
	3	1.2. Evaluar cursos e inscribir al personal.	05/01/2011	06/01/2011	2d
	4	1.3. Realización de curso. (80 horas)	10/01/2011	21/01/2011	10d
2. Crear una fuerza de ventas a través de un grupo de vendedores que ofrezcan los servicios de despacho aduanal en los estados de Puebla, Querétaro, Toluca y Ciudad Sahagún.	5	<b>2. Creación de grupo de vendedores (3 personas).</b>	03/01/2011	13/05/2011	95d
	6	2.1. Anuncio de convocatoria de personal.	03/01/2011	21/01/2011	15d
	7	2.2. Recepción de currículos vitae.	24/01/2011	04/02/2011	10d
	8	2.3. Entrevista y evaluación de los posibles candidatos.	07/02/2011	18/02/2011	10d
	9	2.4. Selección y aprobación de candidatos	21/02/2011	25/02/2011	5d
	10	2.5. Contratación de candidatos	28/02/2011	04/03/2011	5d
	11	2.6. Inducción y capacitación de personal	07/03/2011	15/04/2011	30d
3. Impulsar una campaña comercial a través de tarifas de honorarios por servicio de agencia más competitivos (tarifas flat) que puedan ser cristalizados por la fuerza de ventas para la captación de nuevos clientes.	12	<b>3. Campaña comercial.</b>	16/05/2011	08/07/2011	40d
	13	3.1 Establecer tarifas (Flat) para promocionar servicio	16/05/2011	20/05/2011	5d
	14	3.2 Designar clientes y zonas de promoción	23/05/2011	27/05/2011	5d
	15	3.3 Agendar cita con prospecto y ofrecer servicios	30/05/2011	17/06/2011	15d
	16	3.4 Dar seguimiento a prospectos interesados en el servicio	20/06/2011	01/07/2011	10d
	17	3.5 Evaluar campaña y personal asignado para esta	04/07/2011	08/07/2011	5d
4. Realizar estudio de riesgos y factibilidad para el desarrollo de 2 nuevas agencias aduanales en los estados de Manzanillo, Veracruz y Lázaro Cárdenas.	18	<b>4. Realización de estudio de riesgos y factibilidad.</b>	03/01/2011	01/07/2011	130d
	19	4.1 Investigar 3 consultorias que realicen estudios de riesgos y factibilidad	03/01/2011	14/01/2011	10d
	20	4.2 Solicitar cotización de estudio	17/01/2011	28/01/2011	10d
	21	4.3 Evaluar propuestas y cotizaciones	31/01/2011	18/02/2011	15d
	22	4.4 Seleccionar consultoría para realizar estudios	21/02/2011	04/03/2011	10d
	23	4.5 Firmar contrato y entregar anticipo	07/03/2011	11/03/2011	5d
	24	4.6 Realización de estudio (tiempo aprox. 45 días)	14/03/2011	13/05/2011	45d

Imagen 27. Programa de planeación estratégica 2011

### **III.1.4 Imparcialidad** (Cf. QCB 5.1.5.2)

El Agente Aduanal debe demostrar que las políticas, procedimientos y servicios prestados bajo los cuales opera:

- a) No sean discriminatorios.
- b) Sean homogéneos (administrados del mismo modo) para los diferentes tipos de clientes.
- c) Regulen que su personal administrativo, técnico y externo que represente sus intereses no esté sujeto a presiones indebidas o a inducciones (de tipo económico, comercial, etc.), que puedan influir sus acciones, juicios o resultados de su trabajo.
- d) Vigilen que su personal no tenga conflictos de interés, ni forme parte de alguna organización que tenga interés comercial directo de la importación o exportación de las mercancías de los clientes.
- e) Regulen que su personal administrativo y técnico y aquel externo que represente sus intereses es responsable del alcance y limitaciones de sus funciones.
- f) Definan claramente los campos tecnológicos a ser cubiertos por los servicios para los cuales están calificados.

Dentro de la agencia en estudio se tienen políticas y reglamentos los cuales abarcan los puntos citados en el apartado 5.1.5.2 de la QCB, sin embargo, se ha considerado realizar un código de ética el cual ayude a dictaminar y controlar ciertas actividades no éticas que se pudieran presentar dentro de la agencia aduanal.

### **III.1.5 Confidencialidad** (Cf. QCB 5.1.5.3)

El Agente Aduanal debe:

- a) Documentar una política y tomar las acciones pertinentes de acuerdo a las Leyes aplicables para salvaguardar la confidencialidad de la información propia y de sus clientes, obtenida o generada en el transcurso de sus operaciones a todos los niveles de la agencia aduanal, incluidas las sociedades y personas externas que actúan por su cuenta.
- b) Informar con antelación al cliente, cuál es la información que tiene intención de hacer pública, teniendo en cuenta lo dispuesto en la Legislación aplicable.

El cumplimiento de este punto se lleva a cabo a través de la firma de contratos de confidencialidad con los clientes, ya que éste es uno de los requisitos para iniciar el despacho de las operaciones tanto de la agencia aduanal como de algunos clientes.

**NOTA 3:** Toda información que no sea hecha pública por el cliente, se considera confidencial.

**NOTA 4:** La información relativa a un cliente, no debería revelarse a un tercero sin el consentimiento del cliente.

**NOTA 5:** Cuando por Ley (aplicable) se requiera que la información del cliente sea revelada a una tercera parte; el cliente debería ser enterado de la información proporcionada, tanto como la Ley lo permita.

### **III.1.6 Relaciones** (Cf. QCB 5.1.5.4)

El Agente Aduanal debe documentar su compromiso con la relación que mantiene con:

- a) Clientes
- b) Autoridades correspondientes
- c) Sus pares
- d) Socios
- e) Proveedores
- f) Sociedad en general

La documentación de las relaciones que el agente aduanal mantiene con sus clientes, autoridades, socios, proveedores y sociedad en general se encuentran establecidas en el Manual de Calidad y en diferentes procedimientos así como en los ocho principios del Sistema de Gestión de la Calidad los cuales establecen los parámetros a seguir.

La relación que tiene el agente con las autoridades (SAT y la AGA) es muy estrecha ya que tiene una responsabilidad otorgada por ellas y por consiguiente debe mantener una comunicación constante a través de congresos y juntas periódicas para facilitar el comercio exterior y detectar anomalías.

El agente aduanal de la agencia en cuestión pertenece a la Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de la Ciudad de México en la que se desarrollan juntas mensuales para atender y exponer las situaciones que se presentan ante la aduana del

Aeropuerto de la Ciudad de México, de esta forma se tiene una relación constante con todos sus pares.

**NOTA 6:** El Agente Aduanal debería adherirse a un código de ética.

El agente aduanal de la agencia en estudio se encuentra adscrito a Confederación de Asociación de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM) por tal razón se apega al Código de Ética y Conducta del Agente Aduanal de CAAAREM, la cual reconoce diez valores éticos generales y establece veinte artículos de actuación moral de los Agentes Aduanales.

Estos principios establecen el deber ser ideal de la actuación del Agente Aduanal. Los principios éticos fundamentales son:

1. *“Honestidad y honradez*
1. *Justicia y equidad*
2. *Respeto a la ley y orden*
3. *Responsabilidad y compromiso*
4. *Confianza y confidencialidad*
5. *Veracidad*
6. *Lealtad*
7. *Imparcialidad y objetividad*
8. *Subsidiariedad y solidaridad*
9. *Integridad”*<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup>“Valores éticos fundamentales”

<http://www.caaarem.org.mx/bases/CodigoE.nsf/0/d666612387a56e3486256d51005c1cb4?OpenDocument>, consultada el 02 de octubre de 2011 Hrs. 02:10 p.m.



# **CAPÍTULO IV**

## **Sistema de Gestión de la Calidad**

**IV Sistema de Gestión de la Calidad** (Cf. QCB 5.2)

El Agente Aduanal debe establecer y mantener un sistema de gestión de la calidad que respalde y aporte evidencia de conformidad con los requisitos de esta norma mexicana NMX-R-026-SCFI-2009.

Para el punto 5.2 de la norma NMX-R-026-SCFI-2009 se requiere implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), sin embargo, existen dos opciones dentro de la norma para cumplir con el punto.

La opción 1 determina que la agencia aduanal deberá establecer y mantener un sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con los requisitos de la NMX-CC-9001-IMNC-2008 (ISO9001:2008) en su versión vigente y únicamente el sistema de gestión de la calidad será amplificando por los puntos 5.2.2.3 f), 5.2.2.5, 5.2.2.6 e), 5.2.2.11, 5.2.2.12 de la norma referida en este estudio (NMX-R-026-SCFI-2009).

La norma ISO 9000 aunque es una norma internacional una vez que se adopta a nivel nacional se registra como una NMX como lo determina la Ley Federal sobre Metrología y Normalización en su Artículo 51-A.

En México, actualmente a la familia ISO 9000 se le registra a nivel internacional como ISO 9001:2008 y a nivel nacional como NMX-CC-9001-IMNC-2008.

Con base a lo planteado anterior se puede establecer que la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008 es equivalente a la ISO 9001:2008.

La Opción 2 toma como referencia la norma en estudio (NMX-R-026-SCFI-2009) la cual determina que la agencia aduanal que no tengan un sistema de gestión de la calidad basado en una norma ISO 9001:2008 (NMX-CC-9001-IMNC-2008) deberá seguir los lineamientos que establece la norma QCB para poder establecer y mantener un sistema de gestión de la calidad.

Una vez analizadas las dos alternativas para el desarrollo del SGC, la agencia en estudio optó por utilizar la opción 1, esta decisión se tomó ya que se comprobó que es más laborioso documentar un SGC ISO 9001:2008, sin embargo, esta norma establece los requisitos más específicos que la norma QCB. La ventaja de esta opción es que al finalizar el sistema de gestión de la calidad ISO únicamente se tendrá que complementar con algunos puntos para que de esta forma se pueda cumplir con la norma QCB, esto generará que la agencia logre certificarse casi simultáneamente ante las dos norma evitando realizar doble documentación y esfuerzo para el cumplimiento de éstas.

## IV.1 Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad

*“Los clientes necesitan productos y servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del servicio o del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.*

*El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad motiva a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos o servicios aceptables para el cliente y mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente”.*<sup>54</sup>

Las organizaciones que adoptan un enfoque de sistema de gestión de la calidad generan confianza en la capacidad de sus procesos, así como, en la calidad de sus productos, estos hechos generaran un aumento de la satisfacción de los clientes y por consiguiente el éxito de las organizaciones.

### IV.1.1 Principios de Gestión de la Calidad

*“Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.*

*Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:*

---

<sup>54</sup>NMX-CC-9000-IMNC-2008. Sistemas de gestión de la calidad Fundamentos y vocabulario. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., 2008, p.1

*Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.*

*Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.*

*Participación del Personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.*

*Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.*

*Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.*

*Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.*

*Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.*

*Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.”<sup>55</sup>*

Una vez implementado el Sistema de Gestión de la Calidad se podrá apreciar si el proceso es el correcto o necesita mejoras para su funcionamiento. Esta incertidumbre se presenta continuamente en la elaboración de los procesos, ya que, la norma de calidad (NMX-CC-9001-IMNC-2008) no especifica cómo se debe documentar cada uno de los procedimientos realizados, únicamente establece los parámetros que se deben cumplir.

## **IV.2 Manual de Calidad**

El manual de calidad es la guía maestra de la organización donde se describe de manera general la estructura organizacional y se especifica lo que se hace, quién, cuándo, cómo y en qué lugar se hace, indicando los recursos humanos y económicos.

<sup>55</sup>NMX-CC-9000-IMNC-2008. Op. Cit. p. Viii - iX

Incorpora la política de calidad, objetivos y los procedimientos propios del sistema de gestión de la calidad, para que de esta forma se puedan cumplir con los requisitos de la norma de calidad.

*“El manual de la calidad deberá incluir el alcance del sistema de gestión de la calidad, los detalles de cualquier exclusión y su justificación, los procedimientos documentados, o referencias a ellos, y una descripción de los procesos del sistema de gestión de la calidad y sus interacciones.”<sup>56</sup>*

*“No existe un formato fijo o lista de temas que se deban incluir en un manual de calidad. No hay un acuerdo general de cómo deberían ser los manuales de calidad. Una práctica reciente en las preparación de un manual de calidad es desarrollarlo en secciones, con los títulos de las cláusulas y subcláusulas de requisitos de la ISO 9001.”<sup>57</sup>*

#### **IV.2.1 Beneficios del Manual de Calidad**

*“El manual de calidad es considerado como una de las principales herramientas para implementar el sistema de gestión de la calidad.”*

*Los principales beneficios del manual de calidad son:*

- *Describe las tareas: Un manual de calidad es el alma de los sistemas de gestión de la calidad. Es la transformación del requisito en procedimiento para llevar a cabo todas las actividades de la organización.*
- *Herramienta gerencial: Para la toma de decisiones, el manual de calidad puede proporcionar información de diversos aspectos como las intenciones de la organización para mejorar la calidad, en su búsqueda de la satisfacción del cliente. Por consiguiente, esta información es muy útil para tomar decisiones vitales y precisas.*
- *Fuerza de trabajo productiva: Ésta es quizá una de las principales ventajas del manual de calidad. Cada trabajador cuenta con las instrucciones para realizar su trabajo y con el grado de calidad que la organización confía alcanzar. De esta manera esto reduce la curva de aprendizaje, aumenta la motivación y alienta a los empleados a aumentar su nivel de productividad.*
- *Mejorar la imagen de la organización: A los ojos de los clientes, un manual de calidad ilustra la determinación y seriedad de la empresa proveedora para lograr mejores niveles de*

<sup>56</sup>NMX-CC-10013-IMNC-2002. Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, p. 4

<sup>57</sup>Wadsworth Harrison M.JR, Stephens Kenneth S y Godfrey A. Blanton. Métodos de control de calidad, p. 66

*desempeño en beneficio del cliente. También para que los proveedores sigan el ejemplo e implementen su propio sistema de gestión de calidad.*

- *Desempeño objetivo: Un manual de calidad proporciona información basada en hechos y cifras y por consiguiente, las organizaciones no tienen que depender de información subjetiva. Los cuellos de botella se identifican con mayor facilidad y como resultado, las acciones se aplican con mayor rapidez.*
- *Una herramienta poderosa para el entrenamiento: Puesto que el manual de calidad siempre debe mantenerse actualizado, esto permite planificar programas de capacitación pertinentes, con técnicas modernas basados en principios actualizados.*<sup>58</sup>

Actualmente el manual de calidad de la agencia en estudio se encuentra en elaboración por tal razón no se anexa en el presente trabajo.

#### **IV.2.2 Procedimientos**

*“Los procedimientos se utilizan para detallar: ¿Quién hace que?, ¿Cuándo es realizado? y ¿Qué documentación es utilizada? para verificar que las actividades que afectan a la conformidad del productor fueron ejecutadas como se especificó.*

*Los procedimientos describen las actividades que un departamento o que una persona debe realizar para cumplir los requisitos establecidos en la norma y las políticas del organismo”.*<sup>59</sup>

*“Al redactar la documentación de un procedimiento se deberá tratar de evitar el uso de oraciones largas y complejas, optando en cambio, por expresar una idea por oración.*

*Asimismo, al preparar la documentación de los procedimientos, las oraciones deben redactarse utilizando la voz activa del verbo. Esto tiene dos propósitos: permite, por una parte, identificar rápidamente al actor principal y por otra, crea oraciones concisas. Los verbos deben usarse en tiempo presente y evitar el uso de cualquier auxiliar (hacer, ser, deber etc.)”*<sup>60</sup>

La norma ISO 9001:2008 requiere expresamente que la organización tenga los siguientes procedimientos documentados:

- Control de los documentos del sistema de gestión de la calidad

<sup>58</sup>Olmedo Díaz Norma Angélica. Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad NMX-CC-9001-IMNC-2008, p. 12

<sup>59</sup>Olmedo Díaz Norma Angélica. Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad con base en norma NMX-CC-9001-IMNC:2008, p. 50

<sup>60</sup>Alexander Servat Alberto G. Calidad Metodología para documentar el ISO 9000 Versión 2000, p. 23

- Control de los registros de calidad
- Control del producto no conforme
- Auditorías Internas
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

Dentro de este trabajo se presentan los procedimientos de control de documentos (Anexo 2) y control de registros (Anexo 3) ya que los procedimientos restantes se continúan documentando e implementando dentro de la agencia aduanal.

### **IV.3 Operación** (Cf. QCB 5.3)

#### **5.3.1 Planificación y Desarrollo**

El Agente Aduanal debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la prestación de sus servicios con calidad:

**5.3.1.1** Establecer procesos, documentos y recursos específicos para su operación efectiva y realización de la prestación de sus servicios. Lo anterior considerando como mínimo los siguientes procesos:

- a) Importación
- b) Exportación
- c) Otros regímenes aduaneros
- d) Otros Servicios

Para el cumplimiento de este punto se realizó la documentación de los procesos de importación y exportación a través de diagramas de flujo y gráficas Gantt, con los cuales se busca estandarizar los procesos y la detección oportuna de cualquier desviación o anomalía que se pudiera presentar.

La presente norma (QCB) no especifica el formato ni estilo para documentar los procesos de importación y exportación únicamente requiere que dentro de estos procesos se lleven a cabo las siguientes actividades después de ser aceptado el encargo conferido:

1. Confirma del Padrón correspondiente de sus clientes
2. Recolección de guías y conocimientos marítimos (pago de fletes y desconsolidaciones en su caso)
3. Reconocimiento previo de las mercancías
4. Clasificación arancelaria de las mercancías
5. Captura de pedimento
6. Cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias

7. Determinación de contribución
8. Pago de contribuciones
9. Pago de maniobras y almacenaje (aéreo y marítimo)
10. Prevalidación del pedimento
11. Validación del pedimento
12. Revisión previa de pedimentos, anexos y documentos que acrediten el cumplimiento de restricciones y regulaciones no arancelarias.
13. Presentación de pedimento al Mecanismo de Selección Automatizado (MSA).
14. Manejo y control de medios de seguridad, etiquetas, cerraduras, sellos, candados, etc.
15. Verificar la entrega de mercancía en el destino pactado, en su caso
16. Determinar los registros necesarios para proporcionar evidencia objetiva de que los procesos establecidos para la prestación de los servicios y todas las operaciones realizadas cumplan con los requisitos establecidos

Todas las actividades mencionadas anteriormente fueron implementadas dentro de la agencia aduanal en estudio y se puede apreciar en el diagrama de flujo de Importación (Anexo 4) y de Exportación (Anexo 5).

#### **IV.4 Compras y comunicación con el cliente** (Cf. QCB 5.4 y 5.5)

Los puntos 5.4 (Compras) y 5.5 (Comunicación con el cliente) de la presente norma no se abordaron ya que dentro del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 son parte de los requisitos y son similares a los requisitos que exige la norma QCB; actualmente se continúan realizando los procedimientos de cada uno de los puntos.



es para atender y exponer las situaciones que se presentan ante la aduana del Aeropuerto de la Ciudad de México, de esta forma se tiene una relación constante con todos sus pares.

**NOTA 6:** El Agente Aduanal debería adherirse a un código de ética.

El agente aduanal de la agencia en estudio se encuentra adscrito a Confederación de Asociación de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM) por tal razón se apega al Código de Ética y Conducta del Agente Aduanal de CAAAREM, la cual reconoce diez valores éticos generales y establece veinte artículos de actuación moral de los Agentes Aduanales.

Estos principios establecen el deber ser ideal de la actuación del Agente Aduanal. Los principios éticos fundamentales son:

2. *“Honestidad y honradez*
10. *Justicia y equidad*
11. *Respeto a la ley y orden*
12. *Responsabilidad y compromiso*
13. *Confianza y confidencialidad*
14. *Veracidad*
15. *Lealtad*
16. *Imparcialidad y objetividad*
17. *Subsidiariedad y solidaridad*
18. *Integridad”*<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>“Valores éticos fundamentales”

<http://www.caaarem.org.mx/bases/CodigoE.nsf/0/d666612387a56e3486256d51005c1cb4?OpenDocument>, consultada el 02 de octubre de 2011 Hrs. 02:10 p.m.

# CONCLUSIONES

---

## Conclusiones

En el presente trabajo se pudieron analizar los requisitos para certificar a la agencia aduanal en estudio a través de la norma QCB, ya que el ámbito aduanero presenta la necesidad de optimizar los servicios de despachos aduanales, puesto que la situación actual del comercio exterior demanda facilitar el tránsito de las mercancías de un país a otro.

El presente análisis permitió identificar los requisitos con los cuales la empresa en estudio cumple con la norma QCB, así como los aspectos faltantes que deberá cubrir.

De igual manera se pudo constatar que para el cumplimiento total de la presente norma es necesario que la empresa cuente con: una infraestructura adecuada, realice una planeación estratégica anual e implemente un sistema de gestión de la calidad.

Dada la vital importancia que tiene la planeación estrategia en cualquier organización, en el presente estudio se pudieron establecer las bases para el desarrollo de una planeación estratégica, a través de su implementación en cinco etapas: establecimiento de objetivos estratégicos, análisis interno, análisis externo, análisis FODA y la elaboración de los planes estratégicos.

Se pudo comprobar que los objetivos estratégicos tienen que ser ratificados y establecidos por la alta dirección, para asegurar su cumplimiento, este hecho fue establecido por la dirección de la agencia, estableciendo objetivos encaminados al logro de incremento de las utilidades, la disminución de costos y el aumento de clientes.

Es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se haga una revisión periódica (mensual, trimestral y semestral) con la cual se cumplan los objetivos en su totalidad y al mismo tiempo permita realizar algunas acciones contingentes cuando se presenten situaciones que impidan su logro.

En el rubro de infraestructura la agencia cubrió con los requisitos de la norma a través de una fuerte inversión en el 2010, generando una disminución de las utilidades en el mismo periodo, no obstante de haber alcanzado un aumento de utilidades del 2007 al 2008.

Otro aspecto identificado dentro del ciclo de vida de la agencia fue que esta, aunque se encuentra en proceso de crecimiento, presenta áreas de oportunidad para alcanzar una etapa de maduración.

Se pudo determinar el potencial de los mercados en los que se desenvuelve la agencia y el número de competidores a los que se enfrenta. Por dichas circunstancias se puede afirmar que se ubica como una agencia estratificada entre las agencias medianas.

El análisis FODA permitió crear un plan estratégico sustentado con una visión más amplia en el horizonte de tiempo, que en el mediano y largo plazo podrán ayudar a la organización para alcanzar los objetivos de crecimiento y utilidad, generando de ésta forma una agencia más competitiva en el entorno global.

Una vez analizada la relación y semejanza que posee la norma QCB con la norma ISO 9001:2008, dentro del presente estudio se recomienda a las agencias que se encuentren interesadas en certificarse ante la norma QCB que se certifiquen primero a través de la norma ISO 9001:2008 ya que si se realiza de esta forma será menos complejo obtener la certificación de la norma NMX-R-026-SCFI-2009.

La interpretación e implementación de la norma NMX-R-026-SCFI-2009 ha requerido de tiempo y recursos económicos los cuales han retrasado la certificación, no obstante, el presente trabajo ha aportado las bases y lineamientos para continuar con este proyecto hasta el cumplimiento total de la norma en estudio.

---

## Bibliografía

Alexander Servat Alberto G. (2005) *Calidad Metodología para documentar el ISO-9000 versión 2000*. México: Ed. Pearson Educación

Álvarez Héctor F. (2000) *Principios de Administración*. (2a ed.) Córdoba, Argentina: Ed. Ediciones Eudecor

Anthony Robert N. y Govindarajan Vijay (2008) *Sistemas de control de Gestión*. (12a ed.) México: Ed. Mc Graw Hill Interamericana

Chiavenato Idalberto (2004) *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). Corea: Ed. McGraw-Hill Interamericana

Daft Richard L. (2005) *Teoría y diseño organizacional*. (8a ed.) México: Ed. International Thomson

Terry Georger R., Ph.D. y Franklin Stephen G., PH.D. (2004) *Principios de Administración*. (4a ed.) México: Ed. Compañía Editorial Continental S.A.

Gómez Mejía Luis R, Balkin David B. (2003) *Administración*. Madrid: Ed. Mc Graw Hill

Gryna Frank M. (2007) *Método Juran: análisis y planeación de la calidad*. (5a ed.) México: Ed. McGraw-Hill Interamericana

Olmedo Díaz Norma Angélica (2008) *Desarrollo e implementación de un sistema de Gestión de la calidad con base en norma NMX-CC-9001-IMNC:2008*. México: Ed. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

Olmedo Díaz Norma Angélica (2008) *Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad NMX-CC-9001-IMNC-2008*. México: Ed. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

Reyes Ponce Agustín (2005) *Administración por objetivos*. México: Ed. Limusa Noriega

Serna Gómez Humberto (2000) *Gerencia estratégica: planeación y gestión : teoría y metodología*. (7a ed.) Santafe de Bogota, Colombia: Ed. 3R

Schermerhorn John R. (2005) *Administración*. (2a ed.) D.F. México: Ed. Limusa Wiley

---

Stoner James Arthur. F, Freeman R. Edwar y Gilbert Daniel R. (2006) *Administración*. (6a ed.). México: Ed. Pearson Educación.

Wadsworth Harrison M. JR, Stephens Kenneth S. y Godfrey A. Blanton (2005) *Métodos de control de calidad*. México: Ed. Compañía Editorial Continental

### **Congresos:**

Congreso Nacional de CAAAREM 2010. *Optimización de los procesos logísticos de importación y exportación*. Julio del 2010

Encuentro Regional Latinoamérica y del Caribe sobre Ventanilla de Comercio Exterior. *La experiencia México 2*, Valparaíso, Chile. 1-2 diciembre 2010

### **Leyes:**

México. *Ley Aduanera 2010*. Diario Oficial de la Federación. 15 de diciembre de 1995

México. *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. Diario Oficial de la Federación 1 de enero de 2002

México. *Ley Federal del Derecho de Autor*. Diario Oficial de la Federación 23 de julio de 2003

México. *Ley Federal sobre Metrología y Normalización*. Diario Oficial de la Federación 1 de julio de 1992

### **Normas:**

NMX-CC-9000-IMNC-2008. *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. México, D.F.: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., 2008

NMX-CC-10013-IMNC-2002. *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad*. México, D.F.: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., 2003

### **Revista:**

*En busca de la competitividad & seguridad* (julio 2010 Año 4). Estrategia Aduanera La revista Mexicana de Comercio Exterior. México D.F. No.36, pp.22: 41

---

## Mesografía

“Asociación de Agentes Aduanales del Aeropuerto de México”. Consultada 13 de septiembre de 2011 Hrs. 09:45 p.m.

[www.aaadam.com.mx](http://www.aaadam.com.mx)

Asociación de Normalización Aduanera y Comercio Exterior (ANACE). Consultada 4 de julio de 2011 Hrs. 03:44 p.m. <http://www.anace.org.mx/>

Asociación de Normalización Aduanera y de Comercio Exterior (2010). “Publicación oficial de la norma mexicana NMX-R-026-SCFI-2009”. Consultada 21 de octubre de 2010 Hrs. 09:30 p.m.

<http://www.anace.org.mx/2010/CIRCULAR2010.nsf/a4b8dfedc7185381862564bc007d1773/cef0e4638ea5a7d6862576f600718546?OpenDocument>

Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana. “Qué es CAAAREM?”. Consultada 13 de septiembre de 2011 Hrs. 07:26 p.m.

<http://www.caaarem.mx/>

Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana “Valores éticos fundamentales”. Consultada el 02 de octubre de 2011 Hrs. 02:10 p.m.

<http://www.caaarem.org.mx/bases/CodigoE.nsf/0/d666612387a56e3486256d51005c1cb4?OpenDocument>

Diario Oficial de la Federación. “Decreto por el que se establece la Ventanilla Digital Mexicana de Comercio Exterior”. Consultada 27 de septiembre de 2011 Hrs. 8:34 p.m.

<http://www.siiex.gob.mx/portalSiiex/SICETECA/VUCEM/Decreto%20VUCEM/DOF.SE.%20DECRETO%20VENT.%20DIGITAL%2014.01.11.pdf>

PROMEXICO. “México y sus Tratados de Libre Comercio con otros países”. Consultada 21 de febrero de 2011 Hrs. 06:30 p.m.

[http://www.promexico.gob.mx/es\\_mx/promexico/Mexico\\_y\\_sus\\_Tratados\\_de\\_Libre\\_Comercio\\_con\\_otros\\_paises](http://www.promexico.gob.mx/es_mx/promexico/Mexico_y_sus_Tratados_de_Libre_Comercio_con_otros_paises)

Secretaría de Economía (2010). “Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-R-026-SCFI-2009”, Consultada 21 de octubre de 2010 Hrs. 10:50 p.m.

<http://www.dof.gob.mx/documentos/4005/seeco/seeco.html>

Servicio de Administración Tributaria. “Administración General de Aduanas”. Consultada 30 de julio de 2011 Hrs. 01:05 a.m.

[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/servicios/20\\_9167.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/20_9167.html)

Servicio de Administración Tributaria. "Agente y Apoderado aduanal". Consultada 04 de julio de 2011 Hrs. 08:44 p.m.

[http://www.aduanas.gob.mx/aduana\\_mexico/2008/servicios/144\\_10197.html](http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/servicios/144_10197.html)

Servicio de Administración Tributaria. "Organización y Estructura de la Administración General de Aduanas de México". Consultada 30 de julio de 2011 Hrs. 01:21 a.m.

[http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana\\_mexico/Descargas/Guia\\_Importacion/GI01\\_06.pdf](http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana_mexico/Descargas/Guia_Importacion/GI01_06.pdf)

Servicio de Administración Tributaria. "Que es el SAT". Consultada 30 de julio de 2011 Hrs. 12:34 p.m.

[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/quienes\\_somos/127\\_6803.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/quienes_somos/127_6803.html)



# **Anexo 1**

### Cuestionario FODA

Maque con una X la opción que considere más adecuada tomando en cuenta la siguiente escala:

**A=** Superior a la mayoría de los competidores

**B=** Mejor que el promedio. Buen desempeño. Sin problemas inmediatos

**C=** Dentro del promedio. Igual a la mayoría de los competidores.

**D=** Problemas en este aspecto. No tan bueno como debería ser. Deteriorado. Debe mejorarse

**E=** Causa importante de preocupación. Crisis. Hay que emprender acciones inmediatas para mejorar.

<b>Fortalezas</b>	<b>Escala</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Tenemos un nivel de competitividad					
Tenemos los recursos financieros necesarios					
Somos reconocidos en el mercado					
Tenemos buena reputación entre los proveedores					
Tenemos buena reputación con los clientes					
Tenemos una estrategia definida					
Tenemos costos más bajos que la competencia					
Tenemos mejor calidad que la competencia					
Desarrollamos más servicios nuevos que la competencia					
Tenemos la tecnología adecuada para el servicio que prestamos					
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio					
Tenemos el personal idóneo en cada puesto					
Conocemos perfectamente el mercado					
Tenemos la distribución de trabajo óptima					
Tenemos los mecanismos de control del negocio					

necesarios					
Tenemos la estructura de ventas necesaria					
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado					
La rentabilidad de la empresa es la esperada					
Tenemos mejores gerentes que la competencia					
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros					
No tenemos rechazos por calidad de servicio					
El plazo de entrega es mejor que la competencia					
Hacemos la promociones necesarias					
<b>OTRAS:</b>					
<b>Debilidades</b>	<b>Escala</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
No tenemos una clara dirección estratégica					
Nuestras instalaciones son obsoletas					
Tenemos una débil imagen en el mercado					
No tenemos el personal adecuado					
No tenemos Gerentes adecuados					
Tenemos una estrecha línea de servicio					
No tenemos los recursos financieros necesarios					
No tenemos rentabilidad suficiente					
Tenemos costos relativos mayores que la competencia					
Continuamente tenemos problemas operativos					

Los proveedores no son adecuados					
El personal no está motivado					
No conocemos a fondo el mercado					
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada					
Tenemos demasiados rechazos del servicio					
Tenemos excesivo retrabajo					
Nuestro punto de equilibrio es alto					
La facturación mensual viene decreciendo					
<b>OTRAS:</b>					
<b>Oportunidades</b>	<b>Escala</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo					
Podemos desarrollar nuevos servicios o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes					
Tenemos posibilidades de expansión					
Nuestra competencia está débil					
El mercado está creciendo					
Podemos desarrollar nuevos servicios para mercados nuevos					
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros servicios					
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos					
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años					
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes					

Podemos conseguir préstamos financieros a un interés atractivo					
Las barreras de entrada a otro sector es alto					
<b>Otras</b>					
<b>Amenazas</b>	<b>Escala</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Competidores de bajo costo					
Riesgos de cancelación de Patente					
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado					
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros servicios					
Cambian las reglas de comercio exterior					
Los precios en general están bajando					
El mercado se está concentrando en pocos clientes					
La Situación de la Economía Mundial					
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo					
La situación política del país es inestable ( 2 años)					
Está cambiando la tecnología para el despacho aduanal en el mundo					
Tenemos problemas de medio ambiente					
<b>OTRAS:</b>					

# **Anexo 2**

---

	<b>Agencia Aduanal S.A. de C.V.</b>	<b>CÓDIGO: PG-CA-01</b>			
		<b>VERSIÓN: 0</b>			
		<b>FECHA: 14/06/11</b>			
	<b>Procedimiento General: Control de Documentos</b>	Pág:	1	de	13

**PROCEDIMIENTO GENERAL:  
“CONTROL DE DOCUMENTOS”**

	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	<b>CÓDIGO:</b> PG-CA-01			
		<b>VERSIÓN:</b> 0			
	Procedimiento General: Control de Documentos	<b>FECHA:</b> 14/06/11			
		Pág.:	2	de	13

Portada de autorización:

**Autorización**

**Vigente a partir de:** 14/06/2011  
**Última revisión:** 14/06/2011

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Director General

**Revisión**

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Director de Logística

**Elaborado**

\_\_\_\_\_  
Jafet Valentín Hernández  
Nombre y firma del Área emisora



	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	<b>CÓDIGO:</b> PG-CA-01			
		<b>VERSIÓN:</b> 0			
	Procedimiento General: Control de Documentos	<b>FECHA:</b> 14/06/11			
		Pág.:	3	de	13

### 1. Propósito:

Definir los métodos y criterios para gestionar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de Agencia Aduanal S.A. de C.V.

### 2. Alcance:

Este procedimiento aplica a todos los documentos generados internamente o de fuentes externas que son parte del Sistema de Gestión de Calidad (manual de calidad, procedimientos del sistema de gestión de la calidad, instructivos de trabajo, formatos, planos, diagramas y planes de calidad), así como también los de origen externo (leyes, normas aplicables y catálogos).

### 3. Referencia:

Clausula 5.2.2.4 de la norma NMX-R-026-SCFI-2009

### 4. Responsabilidad y Autoridad

- Gerente General.- autoriza la implantación del presente procedimiento
- Gestor de Calidad: Es responsable de verificar que todos los documentos elaborados por la organización cumplen con los requisitos definidos en este procedimiento antes de su aprobación final.
- Gerente de administración y finanzas: Revisa el procedimiento de Control de Documentos.
- Usuarios: Tiene la responsabilidad y autoridad de revisar los procedimientos y documentos de su departamento e iniciar su elaboración o actualización cuando sea necesario utilizando el presente procedimiento.

### 5. Definiciones:

5.1. **Documento Interno:** Son los documentos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos, que son generados por Agencia Aduanal S.A. de C.V.

	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	CÓDIGO: PG-CA-01			
		VERSIÓN: 0			
		FECHA: 14/06/11			
	Procedimiento General: Control de Documentos	Pág.:	4	de	13

5.2. **Documento Externo:** Son los documentos que no fueron generados por la organización, sin embargo aplican a la misma para el desarrollo de sus actividades particulares de las áreas de la organización (Leyes, Normas, catálogos, especificaciones y requisitos legales)

5.3. **Documento Obsoleto:** Es un documento en una versión atrasada a la actual.

5.4. **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

5.5. **Especificación:** Documento que establece requisitos

5.6. **Versión:** Define el estado de vigencia del documento y se indica por medio de un número consecutivo.

5.7. **Copia Controlada:** Documento cuya copia se obtiene del documento maestro y que es distribuido según el listado de Acuse de Recibo del SGC (FR-CA-04).

5.8. **Copia No Controlada:** Documento o dato que se obtiene del documento maestro, los cuales serán utilizados con el propósito de ofertas, uso del cliente fuera de la organización u otra distribución especial y no serán alterados. Tales documentos deberán estar sellados con la leyenda de "Copia No Controlada"

#### 6. Políticas:

La revisión y/o edición de los documentos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad se deben actualizar cada vez que se realice una modificación en ellos. Los cambios a la documentación deben reflejarse sombreando las partes afectadas.

Todos los documentos obsoletos deben ser retirados del área de trabajo para evitar su uso no intencionado, y en caso de requerirse, guardar una copia. Esta debe ser resguardada por Calidad además de colocar el sello de documento obsoleto utilizando el formato de Lista Maestra de Control de Documentos Obsoletos (FR-CA-03)

#### 7. Descripción:

Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad creados por la organización para la operación de los distintos aspectos de la gestión de la organización se elaborarán siguiendo los siguientes criterios:

	<b>Agencia Aduanal S.A. de C.V.</b>	<b>CÓDIGO:</b> PG-CA-01			
		<b>VERSIÓN:</b> 0			
	<b>Procedimiento General: Control de Documentos</b>	<b>FECHA:</b> 14/06/11			
		Pág.:	5	de	13

**7.1 Control de identificación.**

Todos los documentos creados por la organización se codificaran de la siguiente regla:

XX            -            YY            -            ZZ

Tipo de Documento	Área a la que está asignado el documento	Número consecutivo del documento
<b>MA</b> – Manual <b>PG</b> – Procedimiento General <b>PE</b> – Procedimiento Específico <b>IT</b> – Instructivo <b>PL</b> – Plan <b>CA</b> – Catálogo <b>ES</b> – Especificación <b>DP</b> – Descripción de Puesto <b>DE</b> – Documento Externo <b>FR</b> – Formato <b>RG</b> – Registro <b>RE</b> – Registro Electrónico <b>PO</b> – Política <b>EV</b> – Evaluación	<b>AD</b> – Administración <b>CA</b> – Calidad <b>CO</b> – Compras <b>EX</b> – Exportación <b>FA</b> – Facturación <b>FI</b> – Finanzas <b>GG</b> – Gerencia General <b>IM</b> – Importación <b>LO</b> – Logística <b>RH</b> – Recursos Humanos <b>SE</b> – Servicios <b>VE</b> – Ventas	Será asignado por el departamento solicitante tomando en cuenta el número consecutivo que debe tener concordancia con los documentos antes emitidos.

Ejemplo: MA-CA-01 (Manual - Calidad - 01)

Nota en el código puede existir una o dos áreas a las cuales corresponde el documento si llegase a existir ese caso se deberá colocar las iniciales de ambas áreas.

En cada hoja del documento debe contener los siguientes requisitos:

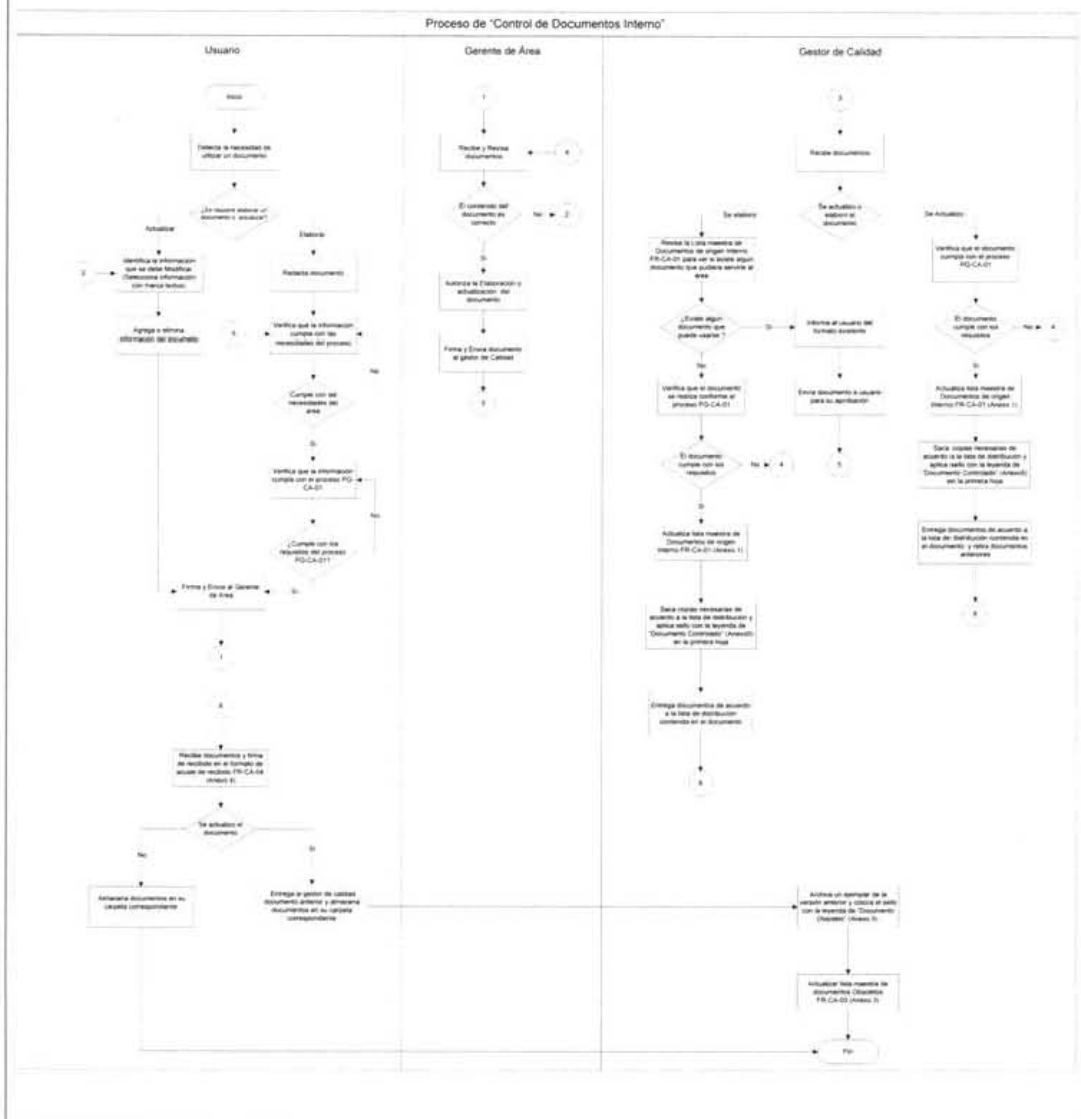
- Logotipo de la organización en todas las páginas.
- Todas las páginas numeradas (formato página X de Y).
- Todas las páginas deben de indicar el número de versión al que corresponde.
- En la primer hoja debe indicarse con letras mayúsculas el nombre del documento<sup>1</sup>
- En la segunda hoja debe llevar la portada de autorización junto con la firma del responsable de elaboración, revisión y aprobación.

<sup>1</sup> El nombre del documento debe hacer una clara referencia al contenido del mismo ya que este nombre funciona como identificador.

<p style="text-align: center;"><b>Agencia Aduanal S.A. de C.V.</b></p>		<p><b>CÓDIGO:</b> PG-CA-01</p>		
		<p><b>VERSIÓN:</b> 0</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Procedimiento General: Control de Documentos</b></p>		<p><b>FECHA:</b> 14/06/11</p>		
		<p>Pág.:</p>	<p>6</p>	<p>de</p>

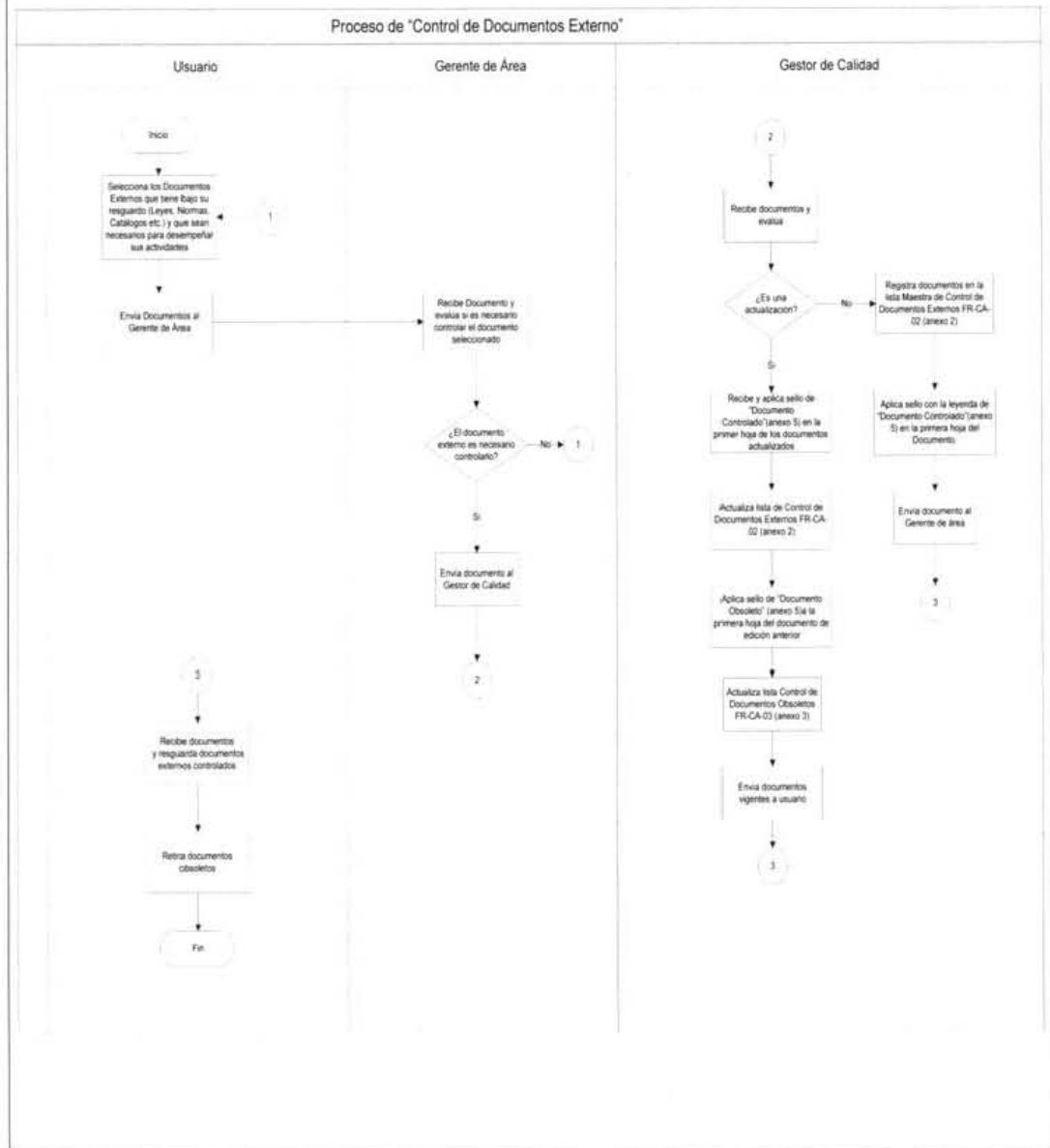
## 8. Desarrollo

### 8.1 Control de Documentos Interno



	<b>Agencia Aduanal S.A. de C.V.</b>	<b>CÓDIGO:</b> PG-CA-01			
		<b>VERSIÓN:</b> 0			
		<b>FECHA:</b> 14/06/11			
<b>Procedimiento General: Control de Documentos</b>		Pág.:	7	de	13

### 8.2 Control de Documentos Externo



	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	<b>CÓDIGO:</b> PG-CA-01		
		<b>VERSIÓN:</b> 0		
	Procedimiento General: Control de Documentos	<b>FECHA:</b> 14/06/11		
		Pág.:	8	de

## 9. Distribucion

### Relación de copias controladas

No DE CONTROL	ÁREA
1	Gerente General
2	Gerente de Administración y Finanzas
3	Gerente de Operaciones
4	Gerente de Ventas
5	Recursos Humanos
6	Compras

## 10. Anexos

- Anexo 1: Formato Lista Maestra de Control de Documentos Interno (FR-CA-01)
- Anexo 2: Formato Lista Maestra de Control de Documentos Externo (FR-CA-02)
- Anexo 3: Formato Lista Maestra de Control de Documentos Obsoletos (FR-CA-03)
- Anexo 4: Formato Acuse de recibo de documentos del SGC
- Anexo 5: Sellos de Documento Controlado y Documento Obsoleto









	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	CÓDIGO: PG-CA-01			
		VERSIÓN: 0			
	Procedimiento General: Control de Documentos	FECHA: 14/06/11			
Pág.:		12	de	13	

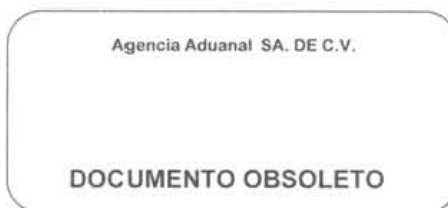
**Anexo 4**

ACUSE DE RECIBO DE DOCUMENTOS DEL SGC				
FR-CA-04				
NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	FECHA	NOMBRE DEL PERSONAL	FIRMA

	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	<b>CÓDIGO:</b> PG-CA-01			
		<b>VERSIÓN:</b> 0			
	Procedimiento General: Control de Documentos	<b>FECHA:</b> 14/06/11			
		Pág.:	13	de	13

**Anexo 5**

**Sello de Documento Controlado y Documento Obsoleto**



## **Anexo 3**

---

	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	<b>CÓDIGO:</b> DG-CA-02			
		<b>VERSIÓN:</b> 0			
	Procedimiento General: Control de Registros	<b>FECHA:</b> 15/06/11			
		Pág.:	1	de	8

## PROCEDIMIENTO GENERAL:

### “CONTROL DE REGISTRO”

	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	<b>CÓDIGO:</b> DG-CA-02			
		<b>VERSIÓN:</b> 0			
	<b>FECHA:</b> 15/06/11				
	Procedimiento General: Control de Registros	Pág.:	2	de	8

Portada de autorización:

**Autorización**

**Vigente a partir de:** 15/06/2011  
**Última revisión:** 15/06/2011

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Director General.

**Revisión**

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Director de Logística

**Elaborado**

\_\_\_\_\_  
Jafet Valentín Hernández  
Nombre y firma del Área emisora

	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	CÓDIGO: DG-CA-02			
		VERSIÓN: 0			
	Procedimiento General: Control de Registros	FECHA: 15/06/11			
		Pág.:	3	de	8

### 1. Objetivo:

Definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y su disposición

### 2. Alcance:

Este procedimiento aplica a todos los registros que son generados y que integran al Sistema de Gestión de Calidad de Agencia Aduanal S.A. de C.V.

### 3. Referencia:

Cláusula 5.2.2.5 de la norma NMX-R-026-SCFI-2009

### 4. Responsabilidad y Autoridad:

4.1. **Director General.**- Autoriza la implantación del presente procedimiento.

4.2. **Gestor de Calidad.**- Tiene la responsabilidad de la implantación del procedimiento y así como también de mantenerlo actualizado.

4.3. **Usuarios.**- Personal de la organización que requiere de la utilización del procedimiento y responsable de completar, archivar y almacenar registros los cuales deben cumplir con los requisitos definidos en este procedimiento.

### 5. Definiciones:

5.1. **Registro:** Documentos o archivos que presentan resultados obtenidos en los cuales se identifica, agrupa, codifica, conserva y dispone todo lo referente a los productos elaborados o servicios prestados.

Presentan resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

5.2. **Legibilidad:** Que pueda leerse la información contenida en el registro.

5.3. **Identificación:** Una o más características que definen a cada registro.

5.4. **Almacenamiento:** Lugar, dispositivo y/o equipo donde se encuentra físicamente el registro.

5.5. **Protección:** Asegurar la integridad de los registros durante su periodo útil.

5.6. **Recuperación:** Facilidad de acceso a los registros y a la información contenida en ellos, tomando en cuenta su localización y su clasificación, así como la autorización o restricción

	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	CÓDIGO: DG-CA-02		
		VERSIÓN: 0		
	FECHA: 15/06/11			
	Procedimiento General: Control de Registros	Pág.:	4	de

para el uso de los registros.

5.7. **Tiempo de retención:** Periodo de tiempo en que se tendrán los registros bajo el resguardo del personal, ya sea el establecido por la ley o por la organización de acuerdo a sus necesidades de operación.

5.8. **Disposición Ubicación Final:** Destino final de los registros. Archivo permanente (archivo muerto) o eliminación.

#### 6. Políticas:

6.1. Todos los registros deben ser identificados con su nombre de acuerdo al contenido de éste.

6.2. Los registros realizados a mano se deben hacer de manera legible. Cuando se necesite hacer una corrección en algún formato llenado manualmente, se debe tachar con una línea la equivocación.

6.3. Los registros generados en un procedimiento o instructivo se deberán ingresar a la Lista Maestra de Control de Registros (FR-CA-05).

6.4. Todas las áreas que cuenten con registros deberán contener con una Lista Maestra de Control de Registros.

6.5. Cada área deberá determinar el tiempo que conservará cada uno de sus registros.

6.6. Los Gerentes de área mantienen los registros en forma ordenada y accesible a las demás áreas que lo requieran, revisan y aprueban los registros, así como recopilan y destruyen los registros obsoletos.

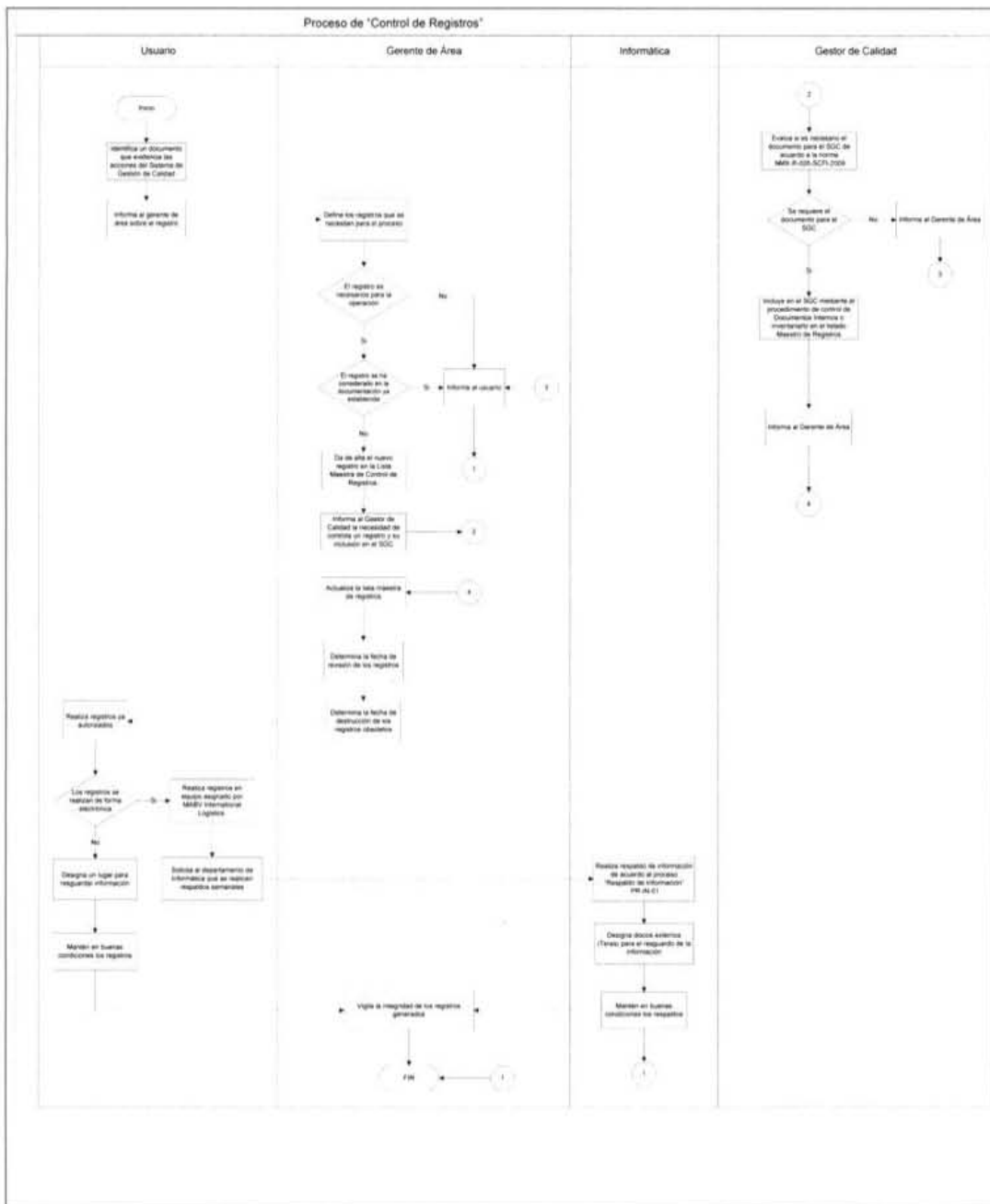
6.7. Los registros de las actividades realizadas en sistemas informáticos se registrarán en la lista maestra de Control de Registros de cada Área.

6.8. Los respaldos de los registros electrónicos se realizaran semanalmente a través del dispositivo de almacenamiento masivo asignado a cada área (TERA).

#### 7. Desarrollo del procedimiento:



<b>Agencia Aduanal S.A. de C.V.</b>		<b>CÓDIGO: DG-CA-02</b>	
		<b>VERSIÓN: 0</b>	
<b>Procedimiento General: Control de Registros</b>		<b>FECHA: 15/06/11</b>	
		Pág.: 5	de 8



	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	CÓDIGO: DG-CA-02			
		VERSIÓN: 0			
	Procedimiento General: Control de Registros	FECHA: 15/06/11			
		Pág.:	6	de	8

### Generación de los registros

El usuario genera los registros para evidenciar el cumplimiento de un proceso e informa al gerente del área sobre todos los registros utilizados para evidenciar el cumplimiento de las actividades.

### Elaboración de la Lista Maestra de Registros

El Gerente de cada área es responsable definir junto con el usuario los registros a ser utilizados y es el encargado de elaborar la Lista Maestra de Registros (Anexo1), así mismo, define la fecha en el año que se va a hacer la revisión.

### Revisión de los Registros.

La revisión de los registros se realiza por lo menos una vez al año, se sugiere que éste se haga el último mes del año, la revisión puede llevarse a cabo más de una vez al año, con el objeto de monitorizar el correcto llenado de los registros.

Se considera un registro no conforme cuando:

- Los casilleros no están llenos.
- No coincida su numeración y fecha.
- No exista responsable del registro.
- Existencia de registros vencidos (los registros que fueron declarados con una fecha de conservación y que ya excedieron su estadía en el área).

### Archivo de los Registros

Cada área cuenta con archivadores para los registros, los mismos que están a disposición inmediata cuando sean requeridos.

Los archivadores están bajo el control del Gerente de cada Área.

El tiempo de conservación de los registros será definido por el Gerente de Área.

Los registros son contenidos en los dispositivos y equipos que se requieran como son carpetas, archiveros, discos compactos, disco duro, servidor y cualquier otro dispositivo que se requiera de acuerdo a la tecnología utilizada.

Los registros que se requieran almacenar por un periodo mayor a 6 años se deberán colocar en los cuartos de archivo muerto.

Los registros que se almacenan en carpetas o cajas establecidas en las aéreas de trabajo para ese propósito, deben de ser identificadas por lo menos con los siguientes datos:

- Título del registro
- Fecha de recopilación (De \_\_\_\_ hasta \_\_\_\_)
- Área responsable

	Agencia Aduanal S.A. de C.V.	CÓDIGO: DG-CA-02		
		VERSIÓN: 0		
	FECHA: 15/06/11			
	Procedimiento General: Control de Registros	Pág.:	7	de

### Registros en medios electrónicos

Los registros generados en formato electrónico se declaran ante el gerente de cada área para que sea incluido en la Lista Maestra de Registros. Su desarrollo, almacenamiento y conservación se hacen igual que para los formatos en soporte de papel, guardando siempre una copia de seguridad.

### 8. Distribución

#### Relación de copias controladas

No DE CONTROL	ÁREA
1	Gerente General
2	Gerente de Administración y Finanzas
3	Gerente de Operaciones
4	Gerente de Ventas
5	Recursos Humanos

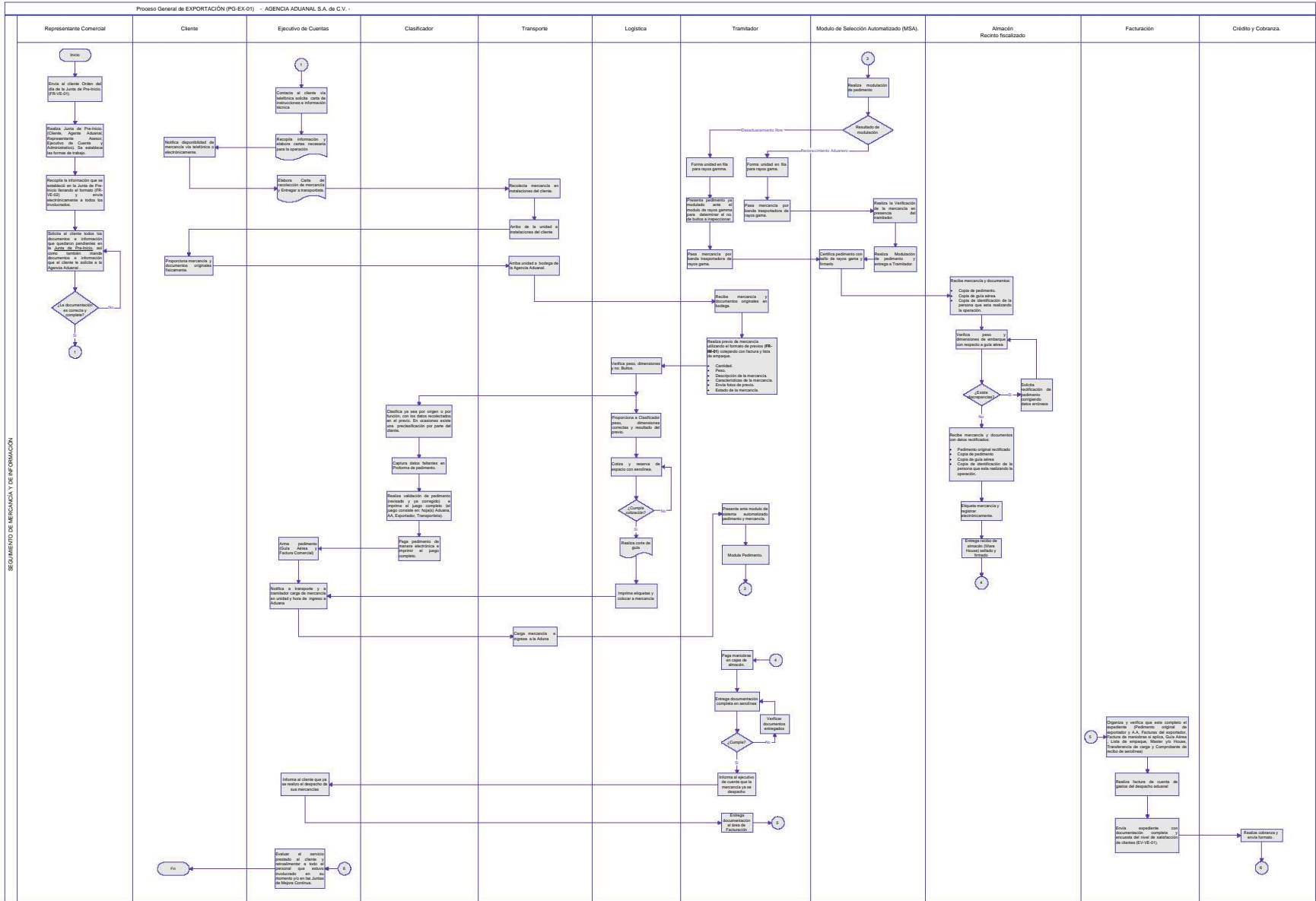
### 9. Anexos:



## **Anexo 4**



# **Anexo 5**



### Proceso de Exportación