



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE MÉXICO

**LA NORMA MEXICANA NMX-R-026-SCFI-2016 APLICADA
A LA AGENCIA ADUANAL DEL VALLE CENTRO S.C.**

TESINA

Que para obtener el Título de

**LICENCIADO EN RELACIONES ECONOMICAS
INTERNACIONALES**

Presenta

C.NAYELI NAVA NIETO

**Asesor: M. EN ECO. HECTOR CERVANTES
PALACIOS**

Atizapán de Zaragoza, Edo. de Méx. Mayo 2019



RESUMEN

El sistema de gestión de calidad implementado en Agencia Aduanal del Valle Centro estableció una nueva forma de llevar a cabo la operación, la forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple, la cual le ha permitido a la organización fijarse objetivos más claros y establecer las herramientas para llevarlos a cabo.

La organización por procesos les ha permitido generar resultados superiores debido a la sinergia ocasionada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros ya que simplifica la interacción y la comunicación entre las distintas áreas. El sistema les ha permitido analizar su desempeño de manera integral y de ésta forma detectar las oportunidades de mejora de manera oportuna, las cuales implementadas exitosamente, se reflejan en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

Implementar el sistema de gestión de la calidad ayudado a la empresa a cumplir los objetivos establecidos al iniciar el proyecto, además de ser competitivos, ser eficaces y cumplir el compromiso que tienen con los clientes.

A partir de que se implementó el sistema de gestión de la calidad, la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional son latentes, además de que la eficiencia optimiza la productividad y la contribución de los empleados. Esto ha otorgado valor agregado a su servicio y consiguieron la satisfacción de sus clientes, al incrementar la calidad del servicio y con ello desarrollaron una ventaja competitiva que hasta el momento los diferencia de muchos de sus competidores.

ABSTRAC

The quality management system implemented in Agencia Aduanal del Valle Centro S.C, established a new way to carry out the operation, the way to organize to do the job is better and simpler, which has allowed the organization to set more clear objectives and establish the tools to carry them out.

The organization by processes has allowed them to generate mayor results due to the synergy caused by the integration of the diverse abilities and experiences of its members since it simplifies the interaction and communication between different areas. The system has allowed them to analyze their performance comprehensively and thus detect improvements opportunities in a timely manner, which implemented successfully, are reflected a substantial change in the organization performance indicators.

Implementing the quality management system helped the company to get the objectives at start the project, as well as being competitive, being effective and fulfilling the commitment that they have with customers.

Since the quality management system was implemented, creativity, innovation and organizational learning are latent, in addition to efficiency optimizing productivity and the contribution of employees. This has added value to their service and achieved the customer's satisfaction, by increasing the quality service and with that they developed a competitive advantage that in this moment is a great differentiates between their competitors.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.- LA ECONOMÍA Y LAS NORMAS Y SU RELACIÓN E IMPORTANCIA PARA UNA AGENCIA ADUANAL.	6
1.1.- RELACIÓN HISTÓRICA ENTRE ECONOMÍA Y REGULACIÓN.	6
1.2.- NORMALIZACIÓN EN MÉXICO.	10
1.2.1 <i>Clasificación de las normas</i>	15
1.3.- LAS NORMAS Y SU EFECTO EN EL COMERCIO EXTERIOR.	17
1.4.- IMPORTANCIA DEL AGENTE ADUANAL EN EL COMERCIO EXTERIOR.....	18
1.4.1.- <i>Funciones de la Cconfederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la Rrepública Mexicana (CAAAREM).</i>	21
1.5.- MARCO REGULATORIOS DEL COMERCIO EXTERIOR.	23
1.5.1.- <i>Fuentes jurídicas del Comercio Exterior</i>	23
CAPÍTULO II.- SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	26
2.1.- ANTECEDENTES EN GESTIÓN DE LA CALIDAD.	26
2.2.- LA NORMATIVIDAD EN MATERIA DE CALIDAD.....	29
2.2.1 <i>Principales normas relacionadas con el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad.</i>	30
2.2.2 <i>Implementación de un sistema de gestión de la calidad.</i>	34
2.2.3 <i>Mejora continua</i>	37
CAPÍTULO III.- AGENCIA ADUANAL DEL VALLE CENTRO S.C.	42
3.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.	42
3.2.- GENERALIDADES DE LA EMPRESA.	43
3.3.- DESCRIPCIÓN DE LAS CONDICIONES BAJO LAS CUALES OPERABA LA EMPRESA ANTES DE SER IMPLEMENTADO EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	45
3.4.- PANORAMA DE LA EMPRESA ANTES DE SER IMPLEMENTADO EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	46
3.5.- OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA EMPRESA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	50
CAPÍTULO IV.- LA NORMA MEXICANA NMX-R-026-SCFI-2016 – GENERALIDADES.	55
4.1 ASOCIACIÓN DE NORMALIZACIÓN ADUANERA Y DE COMERCIO EXTERIOR (ANACE).....	55
4.2.- BENEFICIOS DE LA NORMA MEXICANA NMX-R-026-SCFI-2016.	58
4.3.- ESTRUCTURA DE LA NORMA NMX-R-026-SCFI-2016.	59
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NMX-R-026-SCFI-2016.	61
5.1. PANORAMA DE LA ORGANIZACIÓN ANTE EL CAMBIO.	62
5.2. PRIMERA ETAPA HACIA EL CAMBIO – DIAGNÓSTICO.....	64
5.3 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA EN AGENCIA ADUANAL DEL VALLE CENTRO Y SU CUMPLIMIENTO.	77
5.3.1 <i>Matriz de cumplimiento de la NMX-R-026-SCFI-2016 en la Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.</i>	81
5.4 APORTACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD A LA EMPRESA.....	106
CONCLUSIONES.	119
FUENTES DE INFORMACIÓN.	125
ANEXOS.	127
ANEXO 1: MANUAL GESTIÓN INTEGRAL.	127
ANEXO 2: MANUAL DEL CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.....	129

ANEXO 3: MANUAL DE AUDITORÍAS INTERNAS.	131
ANEXO 4: MANUAL DEL COMITÉ DE GESTIÓN INTEGRAL.	135
ANEXO 5: MANUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL.	137
ANEXO 6: MANUAL COMERCIAL.	138
ANEXO 7: MANUAL DE OPERACIONES.	140
ANEXO 9: MANUAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.	142
ANEXO 10: MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.	143

INDICE FIGURAS

Figura 1.- Diagrama típico de las Características de un Sistema de Gestión de la Calidad	35
Figura 2.- El ciclo Deming/PDCA (PHVA).-----	39
Figura 3.- Estructura Organizacional de Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.	43
Figura 4.- Cadena productiva del Comercio Exterior.-----	56
Figura 5.- Número de errores por cada 400 guías recibidas mensualmente.	108
Figura 6.- Número de multas mensuales por cada 400 operaciones realizadas.	109
Figura 7.- Número de rectificaciones mensuales por cada 400 operaciones realizadas.-----	110
Figura 8.- Número de pagos mensuales de tiempo extra en almacenamiento por cada 400 operaciones.-----	111
Figura 9.- Número de quejas mensuales por cada 400 operaciones realizadas.	112
Figura 10.- Número de clientes en cartera.-----	113
Figura 11.- Días ocupados para reclutamiento de personal.-----	114
Figura 12.- Número de personas empleadas en el proceso del despacho de las mercancías.-----	115
Figura 13.- Número de personas interesados por una capacitación continua.	116
Figura 14.- Número de días para hacer llegar la cuenta de gastos al cliente una vez cumplido el incoterm pactado.-----	117

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Medición del Producto.-----	53
Tabla 2.- Indicadores de procesos de apoyo en el servicio.-----	54
Tabla 3.- Lista de Verificación para Auditoria – Diagnostico para Estructura. -----	65
Tabla 4.- Lista de Verificación para Auditoria – Diagnostico para el Sistema De Gestión de Calidad.-----	68
Tabla 5.- Lista de Verificación para Auditoria – Diagnostico en la Operación -----	72
Tabla 6.- Lista de Verificación para Auditoria – Diagnostico en el proceso de Compras -----	74
Tabla 7.- Lista de Verificación para Auditoria – Diagnostico en la Comunicación con el Cliente.-----	75
Tabla 8.- Lista de Verificación para Auditoria – Diagnostico en la Trazabilidad. -----	76
Tabla 9.- Criterios de la Norma de Referencia – Estructura.-----	81
Tabla 10.- Criterios de la Norma de Referencia – Estructura Organizacional. -----	82
Tabla 11.-Criterios de la Norma de Referencia – Infraestructura.-----	83
Tabla 12.- Criterios de la Norma de Referencia – Personal.-----	84
Tabla 13.- Criterios de la Norma de Referencia – Planeación Estratégica. -----	85
Tabla 14.- Criterios de la Norma de Referencia – Imparcialidad.-----	87
Tabla 15.- Criterios de la Norma de Referencia – Confidencialidad.-----	88
Tabla 16.- Criterios de la Norma de Referencia – Relaciones.-----	88
Tabla 17.- Criterios de la Norma de Referencia – Sistema de Gestión de Calidad.-----	89
Tabla 18.- Criterios de la Norma de Referencia – Manual.-----	90

Tabla 19.- Criterios de la Norma de Referencia – Control de Documentos. -----	91
Tabla 20.- Criterios de la Norma de Referencia – Control de Registros. -----	92
Tabla 21.- Criterios de la Norma de Referencia – Responsabilidad de la Alta Dirección. -----	93
Tabla 22.- Criterios de la Norma de Referencia – Revisión de la Alta Dirección. -----	94
Tabla 23.- Criterios de la Norma de Referencia – Auditorías Internas. -----	95
Tabla 24.- Criterios de la Norma de Referencia – Acciones Correctivas. -----	96
Tabla 25.- Criterios de la Norma de Referencia – Evaluación de la Satisfacción del Cliente. -----	98
Tabla 26.- Criterios de la Norma de Referencia – Tratamiento de Quejas. -----	99
Tabla 27.- Criterios de la Norma de Referencia – Operaciones. -----	100
Tabla 28.- Criterios de la Norma de Referencia – Encargo Conferido. -----	101
Tabla 29.- Criterios de la Norma de Referencia – Compras. -----	104
Tabla 30.- Criterios de la Norma de Referencia – Comunicación con el Cliente. -----	105
Tabla 31.- Criterios de la Norma de Referencia – Trazabilidad. -----	106

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el proceso de globalización impone nuevos retos a las organizaciones, no solo del comercio exterior mexicano, sino de toda la economía nacional. Exige en ellas cambios radicales tanto en su estructura como en sus estrategias, orientándolos a presentar al mercado servicio de excelente calidad que logren satisfacer totalmente o incluso superar las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes.

Hablar de calidad es un tema que dejó de ser moda y se convirtió en un requisito primordial para las entidades o instituciones públicas o privadas. La calidad en estos tiempos no se entiende solo como un producto que cumple ciertos requisitos de un cliente, es toda una cultura organizacional que no se implementa por gusto, sino por la necesidad de normalizar y administrar de forma ordenada los recursos (materiales, humanos y energéticos), procedimientos, actividades, entre otros factores con el fin de generar la satisfacción del cliente.

En un contexto de mercados mundiales caracterizado por la innovación tecnológica y la intensificación de la competencia, la actividad normalizadora es un instrumento indispensable para la economía nacional y el comercio internacional, ya que nos permitirán comunicarnos con el exterior de nuestras fronteras a través del lenguaje del comercio internacional, el cual se encuentra plasmado en las normas y en las especificaciones técnicas.

Para contar con un marco jurídico adecuado en lo que a normalización y regulación técnica se refiere, en julio de 1992 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley Federal sobre Metrología y Normalización en concordancia a la globalización de mercados, un instrumento legal que propicia la participación de todos los sectores de la sociedad.

En esta Ley, que se modificó en 1997, se consideran dos tipos de normas: las obligatorias, Normas Oficiales Mexicanas (NOM) a cargo del ejecutivo federal, que son regulaciones técnicas sobre seguridad, salud, protección al medio ambiente e información comercial; y, las voluntarias o comerciales, Normas Mexicanas (NMX), que se refieren a la calidad de los bienes y servicios son elaboradas y emitidas por el sector privado a través de los organismos nacionales de normalización acreditados.

En este sentido y en la medida en que los trámites de comercio exterior y la legislación han evolucionado, los Agentes Aduanales comprometidos con la mejora continua y optimización de sus procesos , a través del “Comité Técnico de Normalización Nacional de Servicios Aduanales y de Comercio Exterior (COTENNSACE)” elabora la NMX-R-026-SCFI-2016 (Servicios Aduanales – Calidad de los Servicios Proporcionados por el Agente Aduanal, Requisitos y Métodos de Comprobación), una norma puntual en donde prácticamente se aplica un sistema de gestión de calidad (SGC) basado en ISO 9001:2015 y se complementa con los requisitos legales aplicables al tema.

La NMX-R-026-SCFI-2016 especifica los requisitos generales para que una agencia aduanal sea reconocida como una empresa confiable y capaz en la prestación de los servicios aduanales con calidad.

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. Dado a que se trata de una norma de cumplimiento voluntario se considera como una norma complementaria, es decir, de apoyo para dar cumplimiento al marco normativo aplicable.

Anteriormente las agencias aduanales se administraban como una empresa familiar, ya que la patente se cedía de padres a hijos. En la actualidad la creciente globalización y los cambios regulatorios crean la necesidad de pasar de un esquema de administración familiar a uno basado en un sistema de gestión de calidad internacional.

Una de las ventajas que se esperan obtener al implementar un sistema de gestión de calidad basado en la NMX-R-026-SCFI-2016 es que por ser un requisito normativo el Agente Aduanal debe establecer un mecanismo para implementar, documentar, comunicar y asegurar su compromiso y por parte de todos sus colaboradores además de determinar su misión, visión y valores al igual que determinar y cumplir sus objetivos de calidad y establecer los compromisos adquiridos por sus relaciones con clientes, autoridades, sus pares y la sociedad en general.

De acuerdo a las grandes empresas importadoras y exportadores, tanto del sector público como del privado, el contar con un sistema de gestión de calidad es requisito para formar parte de sus proveedores, ya que el mismo sistema de calidad obliga a trabajar con proveedores confiables.

Por lo tanto la certificación de un sistema de gestión de la calidad de una organización, es una de las formas de asegurar que la organización ha implementado un sistema para la gestión de los aspectos pertinentes de sus actividades, en línea con su política, proporcionando una demostración independiente de que el sistema de gestión de la organización es conforme a los requisitos especificados, es capaz de lograr coherentemente su política y objetivos especificados.

La certificación de un sistema de gestión, es el procedimiento utilizado para demostrar que un producto, servicio o sistema cumple con los requisitos especificados y aporta así valor a la organización, sus clientes y partes interesadas. El valor de la certificación reside en el grado de confianza y fe pública que se logra con una evaluación imparcial y competente por una tercera parte.

La certificación por tercera parte es una ventaja comercial indiscutible ya que permite verificar la conformidad de un producto a un pliego de condiciones. Ésta se lograra después de que se confirme un alto grado de cumplimiento de la evidencia de auditoría con los criterios de evaluación mediante la auditoría de tercera parte.

Cuando se decide implementar un sistema de gestión de calidad se debe tener en claro desde el principio que la certificación de la calidad no es el principal logro a alcanzar, el verdadero esfuerzo de estas debe mantener el sistema de gestión de calidad en el transcurso de los años soportado en la aceptación y adopción de la calidad como una cultura corporativa.

En este caso, el mayor logro que se pretende alcanzar es garantizar que la función y los servicios que se ofrecen cumplen con los objetivos e indicadores establecidos, para que posteriormente se proceda a la certificación y demostrar así a usuarios y clientes que la calidad que buscan está asegurada al cumplir con los requisitos del cliente, los legales, los organizacionales y los normativos.

Para tener un buen inicio en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, lo más recomendable quizá sea que al interior de la organización se realice en primera instancia una autoevaluación (auditoría interna). Esto significa, por ejemplo, que se habrá de llevar a cabo una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia a la normativa que se desea implementar permitiéndole así identificar sus fortalezas y debilidades.

En consecuencia, el objetivo que se pretende alcanzar mediante este trabajo es “presentar de manera teórica-práctica el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en la Agencia Aduanal del Valle Centro S.C., basado en la norma mexicana NMX-R-026-SCFI-2016”.

En tanto, este trabajo se estructura de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta el marco conceptual en donde se establece la relación entre normas y economía, y el rol de la normalización en la búsqueda de la eficiencia del mercado además de su importancia en el desempeño de las actividades de una agencia aduanal. El desarrollo de los antecedentes, descripción y definición podrán situar al lector, en el panorama actual que se vive cada vez que las unidades de información incorporan la filosofía de la calidad como una metodología para alcanzar la satisfacción de sus usuarios

En el segundo capítulo se muestran los marcos referenciales donde el marco teórico cobra gran importancia en las teorías administrativas relacionadas con el tema de calidad, tomando como punto de partida los referentes normativos relacionados con la implementación de un sistema de gestión de calidad.

En el tercer apartado se presentan los antecedentes y estructuras de la Agencia Aduanal del Valle Centro S.C. Se podrán visualizar las condiciones en las que se encuentra la organización antes y después de implementado el sistema de gestión de la calidad. También, se encontrara la aplicación de los criterios de la norma en varios de los procedimientos que complementan el proceso de “despacho de mercancías”, servicio que proporciona la institución.

Para el desarrollo de este tercer capítulo fue tomada la información de la memoria institucional del último año de la Agencia Aduanal del Valle, institución privada en el sector del comercio exterior, específicamente sobre la experiencia de la implementación del modelo del sistema de gestión de calidad a la institución antes mencionada.

En el cuarto capítulo se aborda la estructura de la norma de referencia del sistema de gestión de calidad implementado en la institución (Norma Mexicana NMX-R-026-SCFI-2016), haciendo una descripción de los puntos operativos que comprende. También encontraremos una breve reseña del origen de la misma, dejando claro los objetivos que persigue desde su origen.

En el quinto y último capítulo del presente trabajo, se desarrolla de manera gráfica visual, el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en la institución, narrando los pormenores del antes y después de la implementación además de las diferentes etapas a las cuales se enfrentaron para concluir con sus objetivos. Nos muestra desde el panorama de rechazo por parte de la organización ante el cambio, después por la etapa de diagnóstico con la cual se obtendría una radiografía de las condiciones reales de la empresa, hasta llegar a la manera en que se cumple con cada requisito de la norma.

CAPÍTULO I.- LA ECONOMÍA Y LAS NORMAS Y SU RELACIÓN E IMPORTANCIA PARA UNA AGENCIA ADUANAL.

Con el desarrollo de este capítulo se pretende demostrar la importancia y el rol que han jugado las normas a través del tiempo y lo indispensables que se han vuelto para el correcto funcionamiento de los agentes económicos.

También se define el concepto de un Agente Aduanal con el objetivo de dar a conocer sus funciones e importancia dentro del comercio exterior. De igual forma, se desarrolla de manera concreta el marco regulatorio dentro del cual lleva acabo sus funciones.

1.1.- Relación histórica entre economía y regulación.

A lo largo de la historia ha existido una estrecha vinculación entre la normalización y la economía, sin embargo, conforme la sociedad se ha desarrollado, la concepción misma de las normas y su ámbito de aplicación ha cambiado y evolucionado de acuerdo con el papel que la actividad económica le ha conferido.

El análisis de las normas ha sido materia tanto en el campo de la microeconomía, como en el ámbito de la macroeconomía. En el primer caso, se han vinculado las normas con la calidad, seguridad y salud de los consumidores, pero quizá ha tenido mayor atención la participación de las empresa en la elaboración y aplicación de las normas, toda vez que las decisiones sobre estos aspectos terminan influyendo en la determinación de las estructuras de mercado.

Desde la perspectiva macroeconómica, el énfasis se ha centrado en el rol de las normas como facilitador del comercio, así como la aportación de las actividades de la normalización al crecimiento de la economía. En este sentido, se han enfocado a su rol como instrumento de regulación y de política pública. El lineamiento general que hace a la eficiencia económica dependerá de que la normalización contribuya a una asignación óptima de los recursos productivos. En materia de regulación, debe haber una búsqueda permanente de equilibrio entre el funcionamiento del mercado y los actos del gobierno. Por último, las normas deben coadyuvar a generar condiciones de competencia en los mercados.

La normatividad es una de las escuelas de pensamiento en torno a la regulación. Se basa en el imperativo moral según el cual existen ciertos intereses colectivos a los cuales se debe de servir por encima de los privados, en donde las agencias públicas en sus tratos con empresas privadas, tratan de maximizar el bienestar social (Mariscal, 2008).

La escuela normativa da un especial énfasis a la normalización que se define como el proceso por el cual se reglamenta la actuación de los agentes económicos y es claramente benéfica para la sociedad.

La normalización fue adquiriendo relevancia en las actividades cotidianas de los individuos, pero quizás, la época en la que comienza a convertirse en un factor realmente importante es a partir de la revolución industrial, a principios del siglo XIX. Es en este momento cuando surgen normas relativas a seguridad, uso y transporte de materiales; envasado y empaquetado de productos, las cuales ya son elaboradas con una base sistemática y científica.

La normalización fue evolucionando en función del cambio en los procesos productivos, que se caracterizaban por una producción en serie y una distribución masiva de los bienes. Asimismo la máquina de vapor obligó a la creación de normas para la industria, la seguridad y la vialidad, en tanto que con la extensión de la jornada de trabajo se constituyeron las bases para el

surgimiento de las organizaciones sindicales y el establecimiento de las normas para determinar la seguridad y las condiciones de trabajo (Senlle, 1995).

En aquella época y por las propias características de esa transición económica, las normas se utilizaban para codificar los resultados de procesos repetitivos, diseñados para minimizar costos de producción y potenciar los efectos del aprendizaje en cada proceso. Cabe añadir que inicialmente se elaboraron las normas al interior de las fábricas, sin existir los incentivos para generalizarlas, ya que cada empresario argumentaba que las suyas eran las óptimas y no había necesidad de compartirlas con las que utilizaban en otras empresas. De esta manera se presentaban una serie de ineficiencias en términos económicos, al no emplear las mismas normas en actividades similares, desincentivando las potenciales economías de escala (Ordoñez, 2007).

En esa misma época también se generaliza el uso de normas en las actividades de telefonía y de telegrafía, toda vez que conforme avanzó la penetración de estos servicios, se fueron requiriendo definiciones más complejas para la interconexión con las redes de otros países.

Por las propias características de esa transición económica, las normas se utilizaban para codificar los resultados de procesos repetitivos, diseñados para minimizar costos de producción y potenciar los efectos del aprendizaje en cada proceso. Cabe añadir que inicialmente se elaboraron las normas al interior de las fábricas, sin existir los incentivos para generalizarlas, ya que cada empresario argumentaba que las suyas eran las óptimas y no había necesidad de compartirlas con las que utilizaban en otras empresas. De esta manera se presentaban una serie de ineficiencias en términos económicos, al no emplear las mismas normas en actividades similares, desincentivando las potenciales economías de escala.

Dado a la evolución de la sociedad, la globalización y el avance tecnológico, entre otros factores, han generado un contexto en el que prácticamente todas las actividades de los agentes económicos, requiere de normas como instrumento para mejorar el uso de los recursos y maximizar el beneficio social.

Una vez que se incrementa el comercio y con ello la relación entre los países, surge la necesidad de la compatibilidad e interoperabilidad, con lo que se inicia una nueva etapa en el uso de normas o estándares, ya que se requería definir las características y condiciones para hacer factible la prestación de productos y servicios tanto al interior de cada país, como con el resto del mundo. Así, hacia fines del siglo XIX se inicia el uso de especificaciones técnicas en la prestación de servicios como agua, alcantarillado, gas, petróleo y electricidad.

Todo esto trajo como consecuencia la necesidad de contar con organismos dedicados específicamente a la elaboración de normas, conocidos como Standards Development Organizations (SDO'S), de manera que en 1901 se crea el primer organismo nacional de normalización en el Reino Unido denominado British Standards Institution. Posteriormente también en Europa, se crea el Normen Ausschuss der Deutschen Industrie (NADI) en Alemania, que más tarde evoluciona al Deutsches Institut für Normung (DIN), y la Association Francaise de Normalisation (Afnor) en Francia en 1917 y 1926 respectivamente.

Conforme las sociedades fueron evolucionando, por razón natural se fueron registrando avances en todos los sectores, cada uno con sus propias particularidades por lo que fue necesario que se establecieran otros SDO'S para campos específicos como la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la Organización Internacional de Normalización, solo por mencionar algunos de los más (Camisón, Cruz, González, 2006).

En la actualidad, se considera que la revolución de las tecnologías de la información y la reestructuración del capitalismo han inducido una nueva forma de sociedad. Dicha sociedad es denominada como "la sociedad red", que se caracteriza por la globalización de las actividades económicas decisivas desde el punto de vista estratégico, por su forma de organización en redes, por una cultura de la virtualidad construida mediante un sistema de medios de comunicación interconectados y diversificados.

Este proceso ha definido un nuevo requerimiento para las normas, a efecto de que apoyen la integración entre las economías y responda a las nuevas condiciones del mercado, lo que ha traído como resultado una cobertura cada vez mayor de las normas, abarcando cuestiones como materias primas, productos manufacturados, procesos productivos, compatibilidad, adaptabilidad, servicios, calidad, salud, seguridad y medio ambiente, entre otros. Esto ha generado una estrecha vinculación entre ellas con la estructura del mercado y el bienestar de la sociedad. De hecho, hay quien afirma que en una sociedad como la actual, sin normas no es posible hablar de industria, ni de mercado, ni de globalización, sino que estaríamos refiriéndonos en todo caso a un mercado artesanal (Senlle, 1995).

Entonces es evidente que hay una estrecha vinculación entre la evolución de ambas, por lo que la pregunta relevante es ¿Por qué son útiles una serie de reglas, límites, términos, directrices, especificaciones o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción? En pocas palabras, les beneficia a los agentes económicos en sus transacciones que llevan día a día en el mercado.

1.2.- Normalización en México.

La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

De acuerdo con el Manual General de Organización de la Secretaría de Economía, la Dirección General de Normas (DGN) es responsable de coordinar el sistema de normalización y evaluación de la conformidad, con base en lo dispuesto en Ley Federal sobre Metrología y Normalización y su Reglamento, para fomentar la competitividad de la industria y el comercio en el ámbito nacional e internacional.

Algunas de sus funciones de la DGN son:

- * Formular, revisar, expedir, modificar, cancelar y difundir normas oficiales mexicanas y normas, así como determinar la fecha de su entrada en vigor.
- * Constituir, organizar y presidir el Comité Consultivo Nacional de Normalización para la elaboración de normas oficiales.
- * Registrar, verificar y vigilar a los organismos nacionales de normalización y, en su caso, participar en sus órganos de gobierno, así como suspender o cancelar su registro.
- * Codificar por materias las normas oficiales mexicanas, normas mexicanas, normas extranjeras e internacionales, mantener el inventario y colección de éstas, y establecer y operar el servicio de información.
- * Autorizar el uso de contraseñas y marcas oficiales y, en su caso, conceder licencias para el uso de estas últimas en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y su Reglamento.
- * Coordinar y supervisar el Sistema Nacional de Acreditación de Laboratorios de Pruebas y el Sistema Nacional de Calibración y participar en ello.
- * Participar en la celebración de acuerdos con instituciones oficiales extranjeras e internacionales para el reconocimiento mutuo de los resultados de la evaluación de la conformidad.

La DGN establece que los principios básicos en el proceso de normalización en México son: representatividad, consenso, consulta pública, modificación y actualización.

La actividad normalizadora se entiende como la consolidación del conocimiento que es recabado a través de consultas realizadas entre expertos de una rama o actividad productiva. Es un documento mediante el cual los sectores interesados (entre los cuales están, fabricantes, usuarios y gobierno) acuerdan las características técnicas deseables en un producto, proceso o servicio.

Este proceso se lleva a cabo mediante la elaboración, expedición y difusión a nivel nacional, de las normas que pueden ser de tres tipos principalmente:

- Normas Oficiales Mexicanas (NOM).
- Normas Mexicanas (NMX).
- Normas de Referencias (NRF).

Dentro del proceso de normalización, para la elaboración de las normas nacionales se consultan las normas o lineamientos internacionales y normas extranjeras, las cuales se definen a continuación:

- Normas o lineamiento internacionales: documento normativo que emite un organismo internacional de normalización u otro organismo internacional relacionado con la materia, reconocido por el gobierno mexicano en los términos del derecho internacional.
- Norma extranjera: la que emite un organismo o dependencia de normalización público o privado reconocido oficialmente por un país.
- Notificación Alert: Es un sistema electrónico, gratuito y abierto, que facilita información en torno a las regulaciones técnicas que se plantean adoptar en otros países.

La importancia de este programa es que a través de él, las personas y empresas pueden enterarse a tiempo de aquellas medidas que pueden llegar a afectar el comercio de sus bienes, y les permite emitir comentarios en tiempo.

Estas Notificaciones, con base en el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio y el Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC, contienen el nombre del país y dependencia que la emite, los productos que afecta, un breve resumen del proyecto, y la fecha límite para comentarios.

La actividad comercial internacional ha establecido la necesidad de tomar como referencia normas que son acordadas por consenso mundial dentro de organismos internacionales. Surge así un foro que crea un lenguaje común y un mínimo a exigir en lo que se integra al comercio mundial; con el fin de evitar barreras técnicas o una competencia injusta.

Por ello, es importante reflejar el interés nacional en estas actividades; incluyendo tanto como sea posible la opinión del sector público, privado, científico y de los consumidores. En este sentido, en México existen diferentes comités con una amplia experiencia en el tema:

Comité Mexicano para la atención de la ISO (CMISO): El Comité Mexicano para la Atención de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) es el órgano auxiliar de la Dirección General de Normas (DGN) para dar respuesta a los trabajos emanados de la ISO con el objetivo de establecer las posturas nacionales en beneficio de los intereses de México.

Entre sus actividades se encuentran:

- Establecer las posturas nacionales consensuadas dentro de los Subcomités Espejos constituidos en México.
- Auxiliar a los coordinadores en las votaciones o sobre alguna complicación que puedan tener, informar de los proyectos de estándares y comunicar los nuevos trabajos de la ISO.

La estructura de CMISO está compuesta por una Presidencia (Dirección General de Normas), Secretaría Ejecutiva (Dirección de Normalización Internacional) y los coordinadores de los Subcomités Nacionales Espejo CMISO, los cuales integran a los expertos técnicos y a cualquier interesado que desee participar.

Comité Electrotécnico Mexicano (CEM): El CEM es el órgano colegiado de la Dirección General de Normas (DGN) responsable de representar a México ante la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC, por sus siglas en inglés) recibiendo, analizando y dando respuesta a la documentación técnica generada por los diferentes grupos de trabajo de la IEC, con la finalidad de que las necesidades de nuestro país sean consideradas en la normativa internacional.

- Coordinar la participación de México en los trabajos y reuniones de la IEC

- En todos aquellos asuntos de normalización relacionados con los campos de la Ingeniería Eléctrica, Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas
- Promover la cooperación internacional en todos los aspectos relacionados con la normalización integral en los campos antes citados.
- Difundir y promover en el país los trabajos y las normas de la propia IEC.

Comité Mexicano para la Atención del CODEX Alimentarius (CMCAC): El Comité Mexicano para la Atención del Codex Alimentarius tiene como objetivo primordial establecer las posturas de México, con base en la protección de los consumidores y las prácticas equitativas de comercio en los diferentes Comités y Grupos de Trabajo del Codex Alimentarius.

Entre sus actividades se encuentran:

- Coordinar la participación de México en los trabajos y reuniones de los Comités y Grupos del Codex Alimentarius.
- Promover la cooperación nacional e internacional en todos aquellos asuntos de normalización relacionados con normas alimentarias.
- Promover la participación proactiva de los miembros del Comité Regional FAO/OMS para América Latina y el Caribe.
- Difundir y promover en el país los trabajos y las normas del Codex Alimentarius.

Comité Mexicano para la Atención de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (CMCOPANT): Busca promover, difundir y diseminar el desarrollo de la normalización en todos los campos, desde el académico hasta los consumidores, garantizando el consenso para un mejor grado de satisfacción y competencia global en México.

Los objetivos concretos son los siguientes:

- Elaborar para los países de la región aquellas normas que, siendo de su interés, no hayan sido elaboradas por Organismos Internacionales reconocidos o que existiendo no correspondan a su interés particular;

- Promover la coordinación entre los miembros para facilitar la armonización de sus normas técnicas,
- Procurar la utilización y aplicación de normas internacionales en la industria y el comercio;
- Ser organismo de enlace, coordinación y representación de sus miembros; promover la Docencia y la capacitación técnica en las áreas de la normalización y en sus actividades conexas; y
- Fomentar el desarrollo de sistemas de certificación basados en criterios internacionales.

En principio y quizá de manera muy general, las normas se pueden clasificar de acuerdo a su alcance geográfico, el cual está determinado por el organismo que las elabora. Así, se tiene en primer término a las *normas nacionales*, que son las creadas por los organismos de normalización que tienen el reconocimiento en sus respectivos países. En el caso de México, las Normas Oficiales Mexicanas son expedidas por las dependencias normalizadoras y las Normas Mexicanas, por los Organismos Nacionales de Normalización.

1.2.1 Clasificación de las normas

En el caso específico de México, la principal clasificación está en función del carácter voluntario u obligatorio de su aplicación. Así tenemos que las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) se consideran obligatorias y las Normas Mexicanas (NMX) de cumplimiento voluntario.

Normas Oficiales Mexicanas.

- Establecen características y/o especificaciones que deban reunir los productos y procesos cuando puedan constituir un riesgo para la seguridad, la salud, el medio ambiente general y laboral o para la preservación de recursos naturales.
- Son emitidas por las Secretarías de Estado.
- Son publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF).
- Son de carácter obligatorio. Todos los productos o servicios de fabricación nacional o de importación deben cumplirlas.

- Son vigiladas por las dependencias públicas, la PROFECO, por los organismos de certificación y/o unidades de verificación acreditadas UVA.

Normas Mexicanas.

- Constituyen una referencia para determinar la calidad, funcionalidad y desempeño de los productos y servicios.
- Son emitidas por los organismos nacionales de normalización, o en su caso por las Secretarías de Estado.
- Son primero publicadas por los Organismos en el Diario Oficial de la Federación (DOF), como proyectos; y después por la propia Secretaría de Economía (SE) como definitivas declarando su vigencia.
- Son de carácter voluntario. Los productos de fabricación nacional o de importación que desean cumplirlas pueden solicitar su certificación.
- Son vigiladas por los organismos de certificación acreditados.

Adicionalmente, en la regulación vigente se consideran también las Normas de Referencia y las Normas de Emergencia. Las primeras se consideran en el Artículo 67 de la Ley Federal de Metrología y Normalización (LFMN), señalando que las entidades de la administración pública federal deberán constituir Comités de Normalización para la elaboración de normas conforme a las cuales adquieran, arrienden o contraten bienes o servicios, cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas, o bien las especificaciones contenidas en dichas normas se consideran inaplicables u obsoletas. Actualmente Petróleos Mexicanos, la Comisión Federal de Electricidad y el Centro Nacional de Metrología, son las entidades que están elaborando ese tipo de normas de Referencia (NRF).

Asimismo, en el Artículo 48 de la misma Ley, se especifica que en caso de emergencia, las dependencias normalizadoras podrán elaborar una Norma Oficial Mexicana (NOM-EM), aun sin contar con anteproyecto o proyecto, con una vigencia máxima de seis meses.

1.3.- Las normas y su efecto en el comercio exterior.

La economía actual es muy compleja y se caracteriza porque las relaciones en el mercado son más impersonales, la especialización muy desarrollada y los atributos de los bienes muy diversos, por lo que no existe la posibilidad que las restricciones informales, como las tradiciones y costumbres, ofrezcan la certidumbre necesaria para apoyar la eficiencia en el intercambio económico.

La globalización y la liberación están generando una serie de oportunidades para las empresas, ya que como resultado de estos procesos los mercados dejan de ser meramente locales y se abren un abanico de opciones para incursionar en segmentos internacionales, como alternativa de crecimiento y desarrollo.

De ahí que se requiere la intervención del Estado, tanto por la necesidad de un marco jurídico que defina claramente las reglas del juego, como por la precisión del poder de un tercero que garantice su cumplimiento. En tal caso, las instituciones o restricciones formales se convierten en el medio para incentivar y asegurar el intercambio y con ello reducir los costos de transacción

Algunos autores establecen que para el establecimiento, asignación y vigilancia de derechos hay cuatro componentes institucionales que son fundamentales;

- la ley,
- la política,
- la administración y,
- la ideología.

Siguiendo con esta idea, los regímenes legales, al dar forma a las relaciones entre las partes, juegan un papel muy importante en la definición de los derechos y su transferencia, y la existencia de una autoridad judicial independiente es fundamental para su credibilidad y disciplina por las partes.

A nivel internacional, la falta o debilidad de este tipo de instituciones explican la dificultad de establecer e implementar normas en ámbitos como el medio-ambiental.

Por su parte, los regímenes políticos, normalmente identificados como naciones-Estado, desempeñan un papel importante, por ejemplo en el control de las externalidades, y la administración o burocracia en la aplicación de las normas.

A pesar de que en algunos casos las normas difieren diametralmente entre dos economías, el hecho de que existan estos instrumentos facilita el comercio entre ellas, gracias a que establece un lenguaje común en el mercado que permite la interacción de los agentes económicos de ambos países.

Cabe señalar que esta vinculación entre normas y flujos de mercancías es ampliamente reconocida como una condición para sustentar el comercio internacional, lo cual queda expresado en prácticamente todos los acuerdos bilaterales y multilaterales de libre comercio, en un apartado específico sobre aspectos de normalización.

1.4.- Importancia del Agente Aduanal en el comercio exterior.

La historia de las aduanas es una historia paralela a la del comercio internacional de nuestro país, que además ubica, en el marco del tiempo y el espacio, el nacimiento y la evolución de los Agentes Aduanales como actores fundamentales del proceso de modernización de nuestro comercio exterior.

De conformidad con el artículo 159 de la Ley Aduanera se establece que “el Agente Aduanal es la persona física autorizada por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público mediante una Patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, el correcto pago de contribuciones y cuotas compensatorias”, sin embargo, al día de hoy los Agentes Aduanales, más que tramitadores de permisos y autorizadores, se han convertido en asesores y

expertos en el comercio y logística internacional, además de colaborar con el personal operativo en el desarrollo de mejores servicios, sus sistemas y estrategias para hacer más competitivo el comercio internacional del país.

Del 100% de la carga que entra y sale del país, el 94% se realiza a través de los Agentes Aduanales, eso nos permite afirmar que el Agente Aduanal es uno de los principales aliados de las empresas mexicanas, así como del fisco federal, ya que a los primeros se les otorga un servicio de “out sourcing aduanero” que permite a las empresas reducir costos importantes de operación y control de sus operaciones y al segundo, coadyuvando con la fiscalización y recaudación de las contribuciones del comercio exterior.

Por lo cual, es necesario reconocer que es el Agente Aduanal es quien dedica su vida a las aduanas, a la aplicación de la política aduanera y de las leyes que regulan el comercio exterior mexicano ya que además verifica:

- Permiso previo de importación ante la Secretaría de Economía.
- Certificados de origen.
- Tratados y acuerdo comerciales que México haya suscrito con otros países.
- Normas Oficiales Mexicanas.
- Autorizaciones de Secretaría de Salud.
- Permisos sanidad fito zoosanitaria.
- Autorizaciones de protección ambiental.
- Etiquetados de información comercial.
- Marcados de país de origen.
- Inspecciones de autoridades diversas.

En la actualidad, es necesario entender que necesitan las empresas para ser más productivas y competitivas, haciendo más eficientes sus recursos y reduciendo sus costos.

Por ello los Agentes Aduanales están llamados a satisfacer los requerimientos de servicios complementarios e integrados de las empresas que importan y exportan y así evitar que distraigan recursos para inversiones en activos fijos y que engrosen su planta laboral en temas en los que no son expertos y que pueden contratar a terceros para ser más eficientes.

De esa forma los Agentes Aduanales no solo hacen el despacho de mercancías, sino que se convierten en empresas logísticas que facilitan el comercio exterior, además de garantizar al Estado el cumplimiento de la Ley. Por ello se dice que importar y exportar es tan fácil como contactar a un Agente Aduanal, además de que le otorga los siguientes beneficios:

- Reducir los costos y tiempos de sus procesos logísticos.
- Facilitar su operación.
- Gestionar trámites ante las autoridades.
- Brindar servicios complementarios como transporte, almacenaje, asesoría legal, entre otros.

De acuerdo a un artículo de la revista “Aduanas, eje del comercio exterior” empresas como Delphi, Elektra y Walmart consideran que los Agentes Aduanales ofrecen más que servicios de despacho, aportan un valor agregado al brindar asesoría logística, fiscal y análisis de condiciones de negocio, convirtiéndose en socios estratégicos para sus operaciones de comercio exterior.

La empresa “Delphi México” afirma que más que una relación de cliente-proveedor, son socios, son compañeros, porque un buen negocio beneficia a ambas partes. El valor agregado que aportan los Agentes Aduanales radica en la flexibilidad al permitirles a las empresas tener presencia en lugares donde físicamente no están establecidas y no tiene ningún sentido estarlo”,

Al año, este tipo de empresas realiza miles y miles de importaciones y exportaciones, para lo cual requiere contar con un aliado.

El Agente Aduanal, más que un proveedor, deberá de ser una extensión de su negocio y garantizar la operación “just in time”, ya que una empresa de tal magnitud, requiere garantizar que los procesos de entrega se hacen en el marco de tiempo indicado y que jamás ponen en riesgo el cumplimiento.

Es indispensable, al momento de que se describen las funciones de un Agente Aduanal, abordar las funciones que ejerce la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana CAAAREM sobre ellos debido a que es ésta la responsable de velar por los derechos y obligaciones del gremio.

Entre sus funciones se encuentra el mantener actualizados a sus agremiados en lo que respecta a los cambios y modificaciones del marco regulatorio del comercio exterior y así asegurar que su funcionamiento se mantenga conforme a lo legal. Esto lo consigue a través de congresos, cursos, capacitaciones, reuniones, asesorías, etc.

1.4.1.- Funciones de la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM).

Como se menciona en el apartado previo, esta confederación es un organismo que representa y defiende los intereses gremiales de los Agentes Aduanales. Está representada por 875 de ellos, del total que existen en el país, en puntos fronterizos, marítimos, aéreos e interiores de la República Mexicana, a través de las 37 asociaciones de Agentes Aduanales. La CAAAREM también es miembro invitado del Consejo Coordinador Empresarial, de organismos internacionales como la ASAPRA (Asociación de Profesionales de Aduanas de América) y de la IFCBA (Federación Internacional de Agentes Aduanales), participantes de las reuniones de la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización de Cooperación y Desarrollo (OCDE), la Cámara de Comercio Internacional (ICC), la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

Entre sus funciones se encuentran:

- Junto con el Estado, colabora en la mejora continua de las actividades aduaneras a través del acercamiento y el trabajo conjunto.
- Promueve la promulgación, reforma, derogación, interpretación y cumplimiento de leyes y decretos que atañan a las actividades aduaneras.
- Apoya e impulsa iniciativas que mejoran la competitividad del país a través de sus aduanas.
- Vigila el comportamiento ético de sus agremiados en el ejercicio de sus actividades y mantiene la armonía entre ellos mismos, autoridades y la comunidad exportadora e importadora.
- Proporciona a los Agentes Aduanales soporte arancelario, operativo y jurídico.
- Capacita y certifica a los Agentes Aduanales y a personal de sus empresas para elevar el profesionalismo del gremio.

Este organismo también se ha encargado de desarrollar servicios tecnológicos que agilizan el funcionamiento de las aduanas al poder realizar algunos trámites de comercio exterior electrónicamente

Entre esas herramientas que se han desarrollado para el despacho aduanal, se encuentra el pre validador de CAAAREM, el cual permite la detección de errores en los pedimentos y evita infracciones y sanciones a las Agencias y las empresas. De esta forma, se asegura la calidad de la información que recibe la Secretaría de Economía y el INEGI.

El 99% de los Agentes Aduanales están afiliados a CAAAREM y son usuarios de su pre validador. También cuentan con el DATA BASE Consulting CAAAREM, catalogada como la más completa y confiable del mercado. Esta base de datos permite realizar consultas integrales a información reciente y correlacionada sobre todo lo que concierne a la normatividad y ordenamientos legales que regulan el comercio exterior en México.

1.5.- Marco regulatorios del Comercio Exterior.

Al igual que cualquier otra actividad económica, los actos de comercio requieren de una regulación jurídica, ya que solamente a través de la observación de los preceptos jurídicos, estos actos pueden tener certeza, confiabilidad y permanencia entre las partes. Es por ello que los diferentes gobiernos se han preocupado por dar a los actos de comercio normas legales y necesarias para que, por una parte, el comercio exterior de un estado determinado se transforme en factor de progreso y desarrollo de sus propios intereses y, por la otra, para que queden garantizados los derechos y obligaciones de las partes que intervienen en la celebración de dichos actos.

En el ámbito internacional, por tratarse de Estados dotados de soberanía, de la cual se derivan principios de igualdad entre dichos estados y de no intervención en los asuntos internos, resulta que las leyes de un país no pueden aplicarse en otro, salvo autorización consignada en las leyes de este último. Como esta situación no siempre se da, y aunque logre darse, no es suficiente para resolver los conflictos de intereses que surgen entre los países, los gobiernos de estado se han preocupado por la celebración de negociaciones, acuerdos y tratados internacionales que tengan por objeto resolver todas las cuestiones que en torno a los actos de comercio internacional puedan darse.

1.5.1.- Fuentes jurídicas del Comercio Exterior

Por fuentes se entiende aquello de donde emana o procede algo. En el ámbito jurídico, por fuente del derecho se entiende aquella institución, norma de conducta, mandamiento, estipulación, declaratoria, resolución o acción de la cual emana el fundamento sobre el cual se apoya el ejercicio de un derecho o el cumplimiento de una obligación que sean ejercitables, o en su caso, exigibles conforme a derecho y sobre las cuales se pueda despachar ejecución, en caso de que participe un órgano jurisdiccional en la solución de alguna controversia, cuando el obligado se niega a acatar el cumplimiento de sus obligaciones voluntariamente.

Por fuente formal del derecho se entiende aquellas instituciones jurídicas (ley, reglamento, tratado internacional, resolución de un organismo internacional o sentencia o laudo dictado por un tribunal) mediante las cuales se crean los ordenamientos jurídicos reguladores de las conductas sociales de las personas.

En el comercio exterior se encuentra dos fuentes formales muy importantes de este derecho: los ordenamientos jurídicos emanados de la legislación mercantil interna de cada país, y los ordenamientos jurídicos emanados de los convenios, pactos o tratados, resoluciones o declaraciones internacionales.

Como fuentes formales del derecho, también pueden citarse, a las resoluciones por los organismos de tipo judicial o casi judicial, internos o de carácter internacional. Es ante estos que se ventilan controversias mercantiles, resoluciones que vienen a enriquecer de manera muy importante, el contenido jurídico de los mandamientos de conducta, ya como normas de observancia obligatoria, o ya como importantes precedentes.

Las fuentes del derecho mercantil pueden dividirse en dos grupos: fuentes nacionales o internas y fuentes internacionales o externas. Las primeras son aquellas que tienen vigencia fundamentalmente en el territorio de un país determinado, en tanto que la segunda es la que se pueden aplicar y cumplir inclusive, fuera de los límites territoriales de un país. En consecuencia las fuentes internas del derecho mercantil nacional, están constituidas por las disposiciones jurídicas emanadas de las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones administrativas, jurisprudencias, costumbres, prácticas y usos mercantiles, así como por la doctrina u los principios de derecho aplicables en la materia. Las disposiciones jurídicas conocidas con el nombre de leyes y reglamentos, son las fuentes más importantes del derecho mercantil en México.

El derecho mercantil internacional tiene como fuentes fundamentales: las convenciones y tratados internacionales, las declaraciones, resoluciones o propuestas emanadas de los organismos de carácter internacional, las resoluciones de los tribunales, fundamental del arbitraje, que se encargan de resolver conflictos o controversias comerciales que se dan entre personas residentes en diferentes estados, así como la doctrina comercial internacional o los principios fundamentales de derecho.

Cometiendo seguramente el error de omisión de algunas leyes que de manera importante guardan relación con el derecho mercantil interno.

En este capítulo se estableció la importancia que tiene las normas de cualquier índole para fungir como un instrumento regulador entre los diferentes entes que participan en cualquier actividad económica, ya sea a nivel micro o macro.

Además de plantear la relevancia que ha tenido el establecimiento de instituciones que estandaricen las normas y regulen las actividades similares, sin importar el lugar geográfico y cultural donde se desarrollen, ya que es la única forma de unificar criterios que permitan que el resultado de la normalización sea benéfica para todas las partes involucradas. Esto ha sido impulsado principalmente por la globalización de la economía, gracias a los avances tecnológicos en las telecomunicaciones y modos de transportes que literalmente derrumban fronteras geográficas.

A este establecimiento de las normas afortunadamente se ha sumado nuestro país, permitiendo que pueda participar en cualquier actividad económica, sin importar el destino final que vaya a tener el producto. Todo ello da la posibilidad de participar a nivel mundial en la mayoría de actividades económicas que existen actualmente.

CAPÍTULO II.- SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Dado a que este trabajo se centra en los sistemas de gestión de calidad y los beneficios que puede traer consigo al ser implementados en las empresas, es preciso introducir al lector sus orígenes y el contexto bajo el cual fue desarrollando al pasar de los años. Dentro del presente capítulo se podrá observar un panorama general de las normativas que sirven de apoyo durante la implementación de un sistema de gestión de calidad, además de que se hará mención del proceso que se sigue hasta la certificación del mismo.

2.1.- Antecedentes en Gestión de la Calidad.

El movimiento por la calidad ha sido el fruto del esfuerzo de actores de distintos tipos, procedentes de la práctica profesional y de la investigación académica, así como de la actuación de organizaciones públicas y privadas en beneficio de la normalización, la certificación y la mejora de la competitividad a través de la calidad. Estos actores han ido configurando un cuerpo de conocimiento, cada vez más sólido, que se retroalimenta de distintas fuentes.

El movimiento por la calidad es ahora verdaderamente internacional. Nacido en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió a Japón en los años 40-50, para regresar mejorado en Occidente en el decenio de 1970. A partir de los años 80`s, se ha expandido por el resto del mundo (Cantú, 2001).

Los practicantes de la Gestión de la Calidad se han organizado en comunidades paralelas al resto de las áreas funcionales. La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han provocado que cualquier organización excelente deba de saber hoy en día desempeñarse competitivamente en el área mundial.

Las organizaciones líderes en calidad se enfrentan así a importantes retos para trasladar los conceptos, los enfoques, los modelos, los sistemas y los métodos de calidad a las diferentes culturas nacionales y organizativas, esfuerzo especialmente complicado cuando se trata de empresas multinacionales con subsidiarias por todo el planeta. Un directivo internacional de calidad debe comprender esta compleja trama. Nadie puede ya visitar todos los lugares del mundo donde existen experiencias que aprender, ni por sí mismo localizar y recopilar todas las fuentes de documentación en calidad que se generan por doquier.

El ejercicio competente de la gestión de la calidad exige, pues, tener localizados la propia red internacional de las organizaciones enfocadas a la calidad, así como las plurales fuentes de conocimiento de las que debería apoyarse para mantenerse actualizado en su trabajo.

El movimiento internacional por la calidad reúne el estudio y el trabajo de un amplio número de agentes económicos y sociales, que han contribuido para construir los principios, prácticas y técnicas de gestión de la calidad que cualquier organización puede hoy en día adoptar. En algunos casos, estos agentes han chocado con ideas distintas de lo que significa la calidad y la gestión de la calidad. Sin embargo, todo ellos han compartido una idea: el crecimiento y la competitividad de la empresa, así como la construcción de organizaciones eficaces y eficientes, es indisociable de la calidad de sus productos, procesos y sistemas.

La gestión de la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia al éxito competitivo de la empresa. La abundante literatura existente reposa en una hipótesis explícita: la implementación de un sistema de gestión y mejora de la calidad permite alcanzar posiciones de mercado, competitivas y financieras más fuertes (Camisón, Cruz y González, 2006).

Su diseño e implementación en una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización. La adopción de un sistema de gestión de la calidad generalmente surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener una certificación por una tercera parte de su sistema de gestión o por exigencias del entorno.

Otro indicador usual de la difusión de esta innovación organizativa es el aumento del número de empresas que ha certificado su sistema de gestión de la calidad.

La calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos, en definitiva, se convierte en un concepto que engloba toda la empresa y que involucra a todos los estamentos y áreas de la empresa. Esto incluye a la alta dirección, cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos será fundamental.

Bajo este entorno surgen los sistemas de gestión de la calidad como una nueva revolución o filosofía en busca de la ventaja competitiva y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes. El incremento de la competitividad pasa por introducir la cultura de la calidad en su proceso directivo, en su estrategia, en cada área funcional y en cada proceso de la organización. Una tarea de esta magnitud requiere de un cambio organizativo, que para tener éxito debe descansar en una cultura compartida (Camisión, Cruz y González, 2006).

Un sistema de gestión de la calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, por lo tanto, debe de estar integrado en las operaciones de la empresa y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento.

Proporciona además herramientas para la implementación de acciones de prevención de defectos o problemas, así como la corrección de los mismos. Incluye también la optimización de los recursos, humanos y materiales, así como las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

2.2.- La normatividad en materia de calidad

En la actualidad, los clientes han aprendido que la calidad es una dimensión fundamental del producto o servicio que están adquiriendo. Las organizaciones eficientes reconocen que el factor que desencadena el éxito del negocio es la calidad de la administración. Para responder a las expectativas de sus clientes, las organizaciones eficientes enfocan la cadena de valor de la compañía a proporcionar productos y servicios de calidad.

En el mercado global de nuestros días, prácticamente cualquier cosa que una empresa ponga disposición de sus clientes – productos o servicios, garantías, horas de operación, programas de entrega o velocidad en la recepción de pedidos – puede ser duplicado. Por lo tanto, el trabajo de las organizaciones eficientes se centra en proporcionar mayor valor a sus clientes, encontrando nuevas fuentes de satisfacción con más rapidez que la competencia.

Las organizaciones eficientes se concentran en lo que es realmente importante: satisfacer las necesidades y expectativas razonables de sus clientes, tanto internos como externos; estimular el trabajo en equipo y la cooperación; llevar un control de indicadores clave de desempeño; mantener un enfoque de mejora continua a largo plazo; tomar decisiones con base en hechos, y encontrar soluciones, no fallas. Lo anterior significa que todos están involucrados en el proceso de crear y mantener una organización eficiente (Camisón, Cruz y González, 2006).

La correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implementación y control de calidad y su certificación final.

Como consecuencia del aumento de la calidad se produce un incremento de la productividad. La calidad y la productividad no están reñidas en contra de lo que se pueda pensar. La idea es sencilla: la productividad y con ella la rentabilidad, aumenta por que disminuyen las reparaciones de aquellos productos que salen defectuosos o no cumplen las especificaciones que deben pasar a una fase final de producción, con el consiguiente coste en tiempo y dinero que conlleva (Cuatrecasas, 1999).

Entonces la calidad reduce costes y puede aumentar los beneficios. Aunque la obtención de a calidad represente por sí misma una inversión determinada, la disminución de los enormes costes de control, inspección, recuperación, perdida de facturación, etc., que surgen por falta de calidad, es tan importante que permiten rentabilizar la inversión realizada.

La reducción de costes totales trae consigo un aumento de los beneficios que favorecerán las inversiones, la repartición de dividendos, etc. Pero con la calidad no solo se obtienen beneficios económicos, también se consigue el aumento de prestigio de la empresa, la satisfacción de los clientes, la imagen de marca, etc. Para satisfacer de manera óptima las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, las organizaciones eficientes crean y utilizan sistemas de calidad (Summers, 2006).

2.2.1 Principales normas relacionadas con el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad.

La serie ISO 9000 es un método práctico y probado para gestionar la cálida eficazmente, está constituido por un conjunto de documentos separados, pero relacionados, que definen estándares internacionales para los sistemas de

administración de la calidad. Estos se desarrollaron con la meta de documentar los elementos de un sistema de este tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de calidad efectivo. La serie ISO 9000 no determina técnicas o tecnologías específicas que deben de emplearse.

El propósito de las normas ISO consiste en facilitar el intercambio internacional de productos y servicios, proporcionando un conjunto claro de requerimientos para los sistemas de calidad. Las empresas que compiten globalmente saben que es necesario adoptar estas normas y adherirse a su aplicación.

Las normas ofrecen un parámetro para juzgar los sistemas de calidad implementados por las organizaciones. La base de dicho parámetro es el logro de la satisfacción del cliente mediante la participación multidisciplinaria en los esfuerzos destinados a la mejora de la calidad, la documentación de los sistemas y procedimientos, y otros elementos estructurales esenciales de cualquier sistema de calidad.

La naturaleza genérica de las normas permite que las empresas interesadas especifiquen como llevaran a cabo su aplicación. Muchas compañías emplean ISO como base de sus esfuerzos hacia la mejora continua.

ISO 9000 es aplicable en casi todo tipo de organización incluyendo a las dedicadas a la manufactura de partes, de ensamblajes o de bienes terminados; los desarrolladores de software, los fabricantes de materiales procesados – líquidos, gases, sólidos o combinaciones de los mismos -, e incluso a las que se enfocan a la prestación de servicio. Desde su creación, ISO 9000 se ha ido convirtiendo en una norma aceptada internacionalmente en materia de transacciones negocio a negocio. Hacia 2003, más de 250000 organizaciones de todo el mundo habían obtenido la certificación (Summers, 2006).

En el 2008, las normas ISO 9000 sufrieron una profunda revisión, en un intento por lograr su estructura que reflejara de manera más precisa los métodos administrativos de las organizaciones.

Su redacción se hizo más genérica para facilitar su aplicación en una mayor variedad de sectores de negocios, incluyendo servicios gubernamentales, empresas comerciales, compañías de comercio electrónico, y las industrias de manufactura y servicios.

ISO 9001 introdujo un enfoque orientado a los procesos. La norma se concentra en los sistemas de administración de la calidad, y exige la identificación de los procesos de administración de calidad, así como su secuencia y su interacción con procesos de negocio clave. Los sistemas de administración de la calidad describen la estructura organizacional, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo su función.

Los requerimientos de ISO 9001 detallan *que* debe lograr una compañía para satisfacer las expectativas de sus clientes, mientras que el *cómo* se alcanzarán las metas correspondientes depende de cada empresa en particular.

Por su parte, la norma ISO 9000:2015 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología para éstos. ISO 9000 ha incorporado ocho principios clave:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben de entender sus necesidades actuales y futuras, deben cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósitos, dirección y el ambiente interno de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal es la esencia de una organización y su plena participación permite que sus habilidades sean utilizadas en beneficio de la organización.
- **Enfoque a procesos:** Un resultado deseado se logra más eficientemente cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.
- **Mejoramiento continuo:** Un objetivo permanente de la organización debe de ser el mejoramiento continuo.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones efectivas se basan en un análisis lógico o intuitivo de datos e información.
- **Relación de mutuo beneficio con los proveedores:** La habilidad de la organización y sus proveedores de crear valor se fortalece y acrecienta cuando se establecen relaciones de mutuo beneficio (Cantú y colaboradores, 2005).

Entre las normas elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces se encuentra la norma ISO 19011:2012.

Esta norma internacional, proporciona información relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad incluyendo los principios de la auditoría, la gestión de un programa de auditoría y la realización de éstas, así como orientación sobre la evaluación de la competencia de los individuos que participan en el proceso de auditoría, incluyendo a la persona que gestiona el programa de auditoría, los auditores y los equipos auditores.

Las ventajas de contar con un sistema de gestión de la calidad completamente documentado son muchas. La documentación describe como debe realizarse el trabajo. Cuando se le estructura de manera correcta, la documentación se aplicará a una diversidad de situaciones, no solo a productos específicos.

La documentación funciona como una guía de trabajo y como una garantía de que éste se realizara con consistencia. La documentación precisa puede contribuir a determinar y corregir las causas de la mala calidad; además la documentación define los métodos de trabajo existentes, y constituye un punto de referencia para su mejora.

Gran parte del interés de un sistema de gestión de la calidad se concentra en la necesidad de llevar un excelente control de datos. Dado que – en casi todos los casos – el producto abandona las instalaciones de la empresa una vez terminado (y la prestación de los servicios deja de tener vigencia cuando se ha atendido al cliente), la única evidencia de su calidad descansa en el mantenimiento de registros claros. Llevar un pobre o incorrecto control de registros da la impresión de mala calidad. Los registros de alta calidad resultan fáciles de recuperar, son legibles, apropiados, precisos y completos.

2.2.2 Implementación de un sistema de gestión de la calidad.

La generación de la calidad se produce por la acción de todos los diferentes elementos que intervienen en los procesos, de tal forma que cada actividad desarrollada tiene una o varios clientes a nivel interno a los que hay que satisfacer de forma plena.

Para implementar un sistema de calidad se debe tener en cuenta una etapa inicial que se considera de exploración y compromiso; con esta generalmente se logra obtener un panorama global de la organización mediante una auditoría interna la cual puede constituir la auto declaración de conformidad de la organización.

En esta primera etapa se da un reconocimiento por parte de la gerencia de la necesidad de un cambio en la forma como se maneja la compañía, con el fin de aumentar las ganancias para los accionistas, mejorar las relaciones con los proveedores y los clientes.

Es posible, que según las circunstancias, se opte por la contratación de un consultor externo para brindar capacitación en la filosofía de calidad, e independientemente a esta decisión, se deberá seleccionar un coordinador del proceso de calidad a nivel interno además de iniciar con la capacitación básica a nivel directivo.

Para implementar un sistema de gestión de la calidad se debe tener en cuenta tres características:

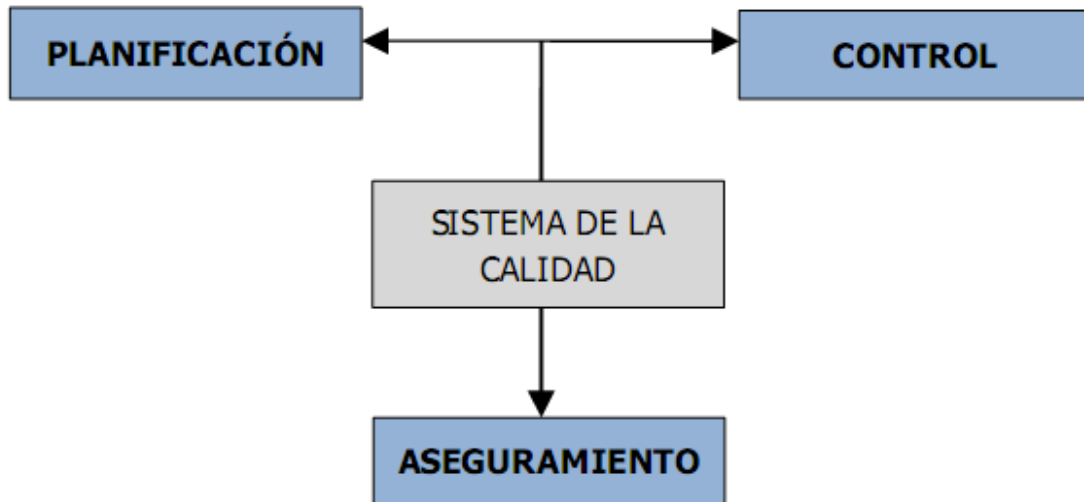


FIGURA 1. DIAGRAMA TÍPICO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Fuente: Cuatrecasas, L. (1999).

Planificación de calidad: Son actividades que marcan los objetivos de un sistema de calidad y los medios para conseguirlos. La planificación de la calidad nos permite contemplar acciones, recurso y personas que permitan dar solución a todos los pasos de cada uno de nuestros procesos de trabajo.

Control de calidad: Técnicas y actividades utilizadas para comprobar que se cumple con los requisitos de calidad.

Aseguramiento de la calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y demostrables si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumpliera los requisitos de calidad.

Las empresas que desean implementar un sistema de gestión de la calidad deben de determina el nivel de compromiso de sus directivos. Es muy probable que estos brinden su apoyo al conocer los beneficios que conlleva el cumplimiento de la norma. Una evolución de la situación actual de la compañía revelara los costos asociados con la falta de calidad, como el desperdicio, la re fabricación, la pérdida de clientes u otros factores. Las empresas que han conseguido la certificación citan el incremento de ingresos como una de sus mayores ventajas.

Los efectos de la implementación de un sistema de gestión de la calidad no serán inmediatos. La mejora continua es algo que evoluciona de forma lenta, pero constante, y los efectos y los resultados tardan en aparecer. Se puede decir que es una carrera de fondo que a largo plazo produce beneficios lo suficientemente importantes para que merezca la pena el esfuerzo.

Las empresas, los procesos que se desarrollan en la misma y los productos que son objeto de su producción, obtienen importantes mejoras en eficiencia y resultados que los hacen más competitivos. Tales mejoras se despliegan en un amplio abanico de resultados, de entre los que descartaremos:

- Incremento general del nivel de calidad.
- Disminución de costes.
- Mejora de la productividad.
- Las relaciones a nivel humano mejoran.
- La organización se vuelve más efectiva y ágil.

Desde la dimensión de las prácticas, se enfatiza que un sistema de gestión de la calidad que genera cambios importantes en la implementación de la estrategia y en las prácticas de dirección tradicionales basadas en el modelo económico de la empresa. Los trabajos que centran su atención en el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad se han concentrado en las áreas críticas o prácticas más relevantes para que el sistema sea aplicado eficazmente (Grant y colaboradores 1994).

Para mejorar la calidad de los servicios se requiere implementar cambios que involucren directamente al personal, como por ejemplo:

- Cambios en la cultura organizacional, para orientarla a la calidad y el servicio.
- Cambios en las actitudes y comportamientos del personal, porque son quienes producen el servicio.
- Cambios en las rutinas de trabajo, para garantizar mejoras que se sostienen en el tiempo y no dependan de la voluntad de cada persona y de las ganas del momento.
- Cambios en el modo de comunicarse, con los clientes y también internamente, para que la información fluya y llegue a la persona indicada.

2.2.3 Mejora continua

Aunque necesarias las buenas intenciones de la dirección concretadas en una serie de principios programáticos, no son suficientes para que un sistema de valores como el descrito se inserte en el tejido cultural de la organización y transforme la manera de percibir, pensar y actuar de sus miembros. Hace falta además un método (prácticas y técnicas) para ponerlos en práctica de manera exitosa. El objetivo es hacer que la preocupación por la calidad ocupe el terreno y no se quede en simples intenciones.

El sistema de gestión de calidad requiere de tiempo y esfuerzo para ser establecido, documentado, implementado, mantenido y mejorado, se establece paradójicamente como el camino a la mejora. La aplicación de un sistema basado en procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

De tal forma que este camino basado en procesos que necesita de una mejora continua y que aparentemente nunca tendrá fin porque siempre es susceptible a mejoramiento, se convierte en actitudes habituales de la operación las cuales traen consigo beneficios para la institución en general.

El enfoque por procesos lo que pretende es que dentro de la identificación de la cadena productiva donde los elementos como las entradas sufren una transformación y se convierten en salidas, estén bien demarcados dentro de los procesos, la estructura de un sistema de gestión de la calidad no puede estar alejado del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) que no es más que la técnica de diseñar correctamente el origen de las actuaciones en una institución, es la carta magna que permite saber cómo y por donde navegar.

El ciclo PVHA se considera como el proceso metodológico básico para realizar las actividades fundamentales de mejora y mantenerlas. Debaig y Huete en 1993, definen el *método* como la “forma organizada y consistente por parte de los equipos de dirección para que los valores esenciales de la calidad sean practicados diario por parte de todo el mundo.

El método vendría siendo la guía que ayuda a traducir una forma de pensar determinada en acciones cotidianas. Es necesario que los directivos aprendan a tomar iniciativas en favor de esta manera de pensar estructurada, organizada y rigurosa para contrarrestar su actuación que habitualmente es muy dispersa, por no decir caótica. Improvisando no se consigue cambiar la cultura de una empresa”.

El éxito en la realización de un proyecto depende en gran medida de su adecuada formulación, para lo cual se requiere de un proceso previo de identificación, análisis y plan de acción entre otros aspectos, el método de solución de problemas – PHVA se constituye en una herramienta esencial para obtener una visión integral del problema, sus causas, importancia, características específicas y con base a esta información diseñar soluciones.

1. **Planear (P):** Se identifica el problema, se investigan las características específicas que lo ocasionan, se analizan las causas fundamentales y se construye el plan para bloquear las causas y soluciona el problema.
2. **Hacer (H):** Corresponde a la implementación y desarrollo del plan establecido.

3. **Verificar (V):** Incluye la evaluación permanente del desarrollo del plan y permite establecer correctivos necesarios para alcanzar los objetivos planteados y solucionar el problema.
4. **Actuar (A):** Permite recapitular todo el proceso desarrollado hasta el momento, estandarizar la solución implementada para solucionar el problema identificado y prevenir la reaparición del mismo.

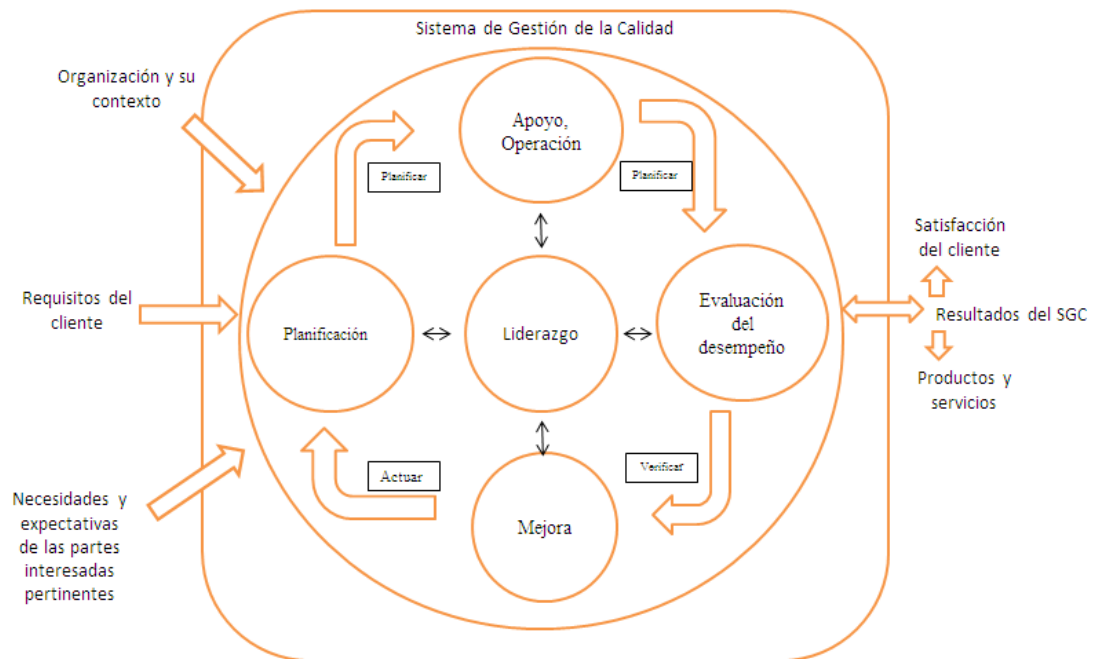


FIGURA 2. EL CICLO DEMING/PDCA (PHVA)

Fuente: ISO 9001:2015

El ciclo de Deming no es ni más ni menos que aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta. Su uso no se limita exclusivamente a la implementación de la mejora continua, sino que se puede utilizar, lógicamente, en una gran variedad de situaciones y actividades.

Para llevar a cabo cada una de estas etapas básicas se utilizan normalmente las diferentes técnicas y herramientas de mejora continua y que sirven como soporte y apoyo para la consecución de las diferentes acciones. El Ciclo PHVA consigue implementar de una forma sistemática, y mediante la utilización de las herramientas adecuadas, la prevención y resolución de problemas.

Es un proceso que se repite una vez que termina, volviendo a comenzar el ciclo y formando un espiral: la mejora continua.

Un aspecto importante que tienen dichas herramientas es la capacidad de integración entre sí, facilitada por su compatibilidad, lo que puede llevar a multiplicar los resultados. La utilización conjunta de aquellas que creemos necesarias, dependiendo de los objetivos perseguidos, incrementa de forma notoria los beneficios de su aplicación (Cuatrecasas, 1999).

Algunas de las mejoras de carácter genérico que aportan, y que son de gran ayuda en la mejora continua, se enumeran a continuación.

- Identificación y selección de problemas generados, analizando la causa y efectos.
- Búsqueda de soluciones eficientes a los problemas generados.
- Análisis de las causas generadoras de la falta de la calidad, facilitando su control y supervisión.
- Establecimiento de actividades prioritarias, en base a los efectos o consecuencias que las causas pueden acarrear.
- Facilitar el control de procesos y funciones, advirtiendo de posibles irregularidades o desviaciones detectadas.
- Ordenación de las necesidades o expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

La constante búsqueda de los mejores estándares de calidad es y ha sido el motor que impulsa a ir más alto a muchas empresas. La acción de implementar y certificar un sistema de gestión de calidad implica un trabajo de asesoramiento, construcción, definición y cambio cultural, planteando una metodología de trabajo que controle las entradas, procesos y salidas de cualquier organización.

Iniciar con este proyecto de gestión de calidad debe de ser una tarea necesaria para competir en el mercado, y sobre todo para satisfacer al usuario en cuanto a sus requisitos de calidad.

Un proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad comienza por la cultura y formación de todos los integrantes de la organización, y nunca termina, es transversal a toda la organización y la responsabilidad es de todos los miembros de la organización.

CAPÍTULO III.- AGENCIA ADUANAL DEL VALLE CENTRO S.C.

En el presente capítulo se aborda la estructura organizacional de la empresa y un panorama general de la empresa, en una primera estancia se explica cómo la empresa al derivarse de una iniciativa u organización familiar carecía de una administración ineficiente y desordenado, ya que los integrantes de la empresa ejercían varias actividades y esfuerzos aislados si con toda la intención de mejorar pero sin la estructura necesaria para que los resultados fueran los idóneos; dando como resultado que el intentar dar un servicio de calidad necesitara grandes cantidades de recursos y esfuerzos.

En una segunda etapa se establecen los objetivos que la empresa busca obtener con la implementación de un sistema de gestión de calidad para lograr un servicio de calidad con menores costos para su obtención.

3.1.- Estructura organizacional de la empresa.

Agencia Aduanal del Valle Centro ha definido una estructura organizacional contemplando una estructura organizacional documentada que demuestra las líneas de autoridad, responsabilidades y asignación de funciones, de todo su personal incluyendo el grupo directivo (Figura 3.1).

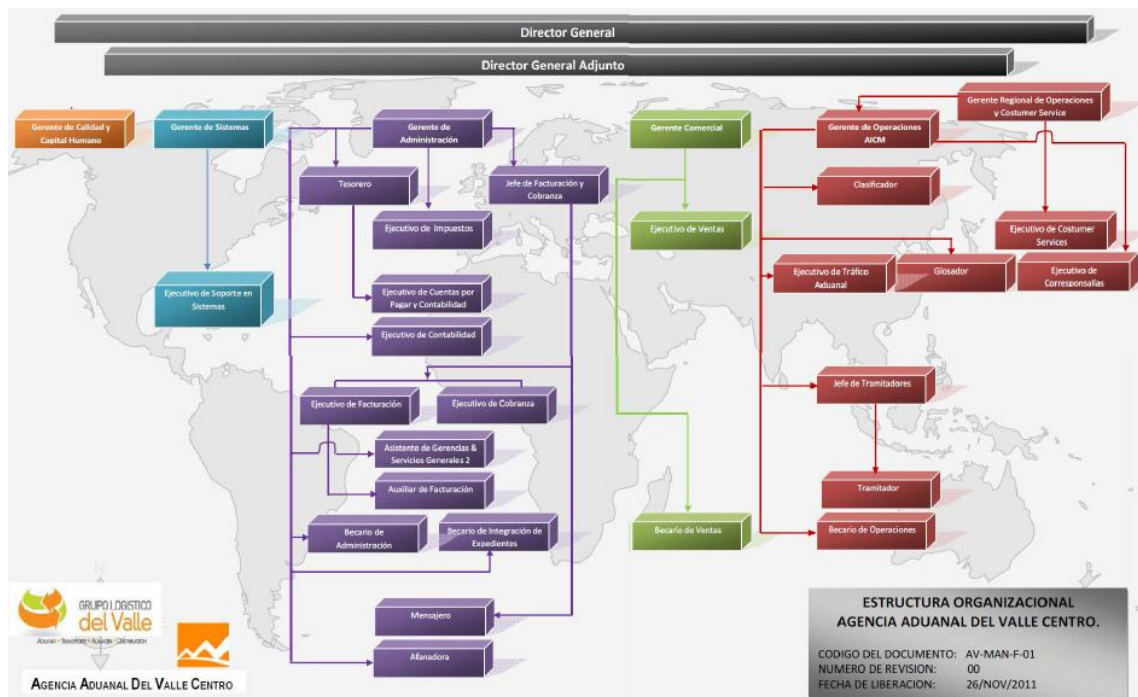


FIGURA 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AGENCIA ADUANAL DEL VALLE CENTRO S.C.

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C. (2016).

3.2.- Generalidades de la empresa.

La evolución en la administración, ha forzado a poner atención en todos los procesos y procedimientos que se involucran en una empresa, el concepto de calidad también ha influenciado grandemente en este cambio y los sistemas de gestión de la calidad han generado nuevas formas de administración de los negocios (Montejano, 2005).

La creciente celeridad y complejidad del comercio internacional exigen, en materia aduanera, la participación de especialistas aptos para desenvolverse con agilidad y amplios conocimientos teóricos y prácticos del sistema aduanero y de comercio exterior, representados por una serie de ordenamientos legales, normas reglamentarias y administrativas sobre nomenclatura, regulaciones y restricciones no arancelarias, cupos arancelarios, tipo de cambio, preferencias arancelarias, regímenes aduaneros, infracciones, sanciones, entre otros.

Actualmente el campo de acción de Agencia Aduanal del Valle Centro S.C., como la generalidad de los Agentes Aduanales, se ha ampliado en la medida en que los trámites de comercio y la legislación han evolucionado, creando así una sinergia de operación, por lo que además de intervenir, dentro de sus funciones, en el despacho de las mercancías; también asesora a los contribuyentes de comercio exterior durante y después del mismo.

El Agente Aduanal como intermediario entre el importador/exportador, el vendedor o el fabricante; interviene ante otras autoridades distintas de las aduaneras en relación a su propia actividad, coadyuvando por ejemplo, en la transportación de las mercancías, situación que implica la especialización, capacitación constante y actualización de sus profesionales.

En este sentido, los Agentes Aduanales, comprometidos con la mejora continua han identificado la necesidad de crear los referentes normativos, a fin de presentar los servicios con un alto grado en calidad que asegure la seriedad y profesionalismo en sus procedimientos, ofreciendo valores agregados tanto en eficacia y eficiencia.

Además de que, este referente les facilita a los clientes la selección y contratación de los servicios proporcionados por la Agencia Aduanal del Valle Centro, de forma objetiva y confiable, promoviendo una cultura de calidad y sana competencia.

Agencia Aduanal del Valle Centro, S.C., es una empresa mexicana de servicios, que se dedica principalmente a la gestión de trámite de Importación y/o Exportación de mercancías por las principales aduanas alrededor de nuestro país bajo la patente no 3506 a nombre del Lic. Alberto del Valle Betanzos y la patente no. 1609 del Agente Aduanal Ing. Fernando del Valle Betanzos,

Aduanas por las que opera:

- **Aduana AICM (Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México) – Oficinas comercial, operativas y almacén.**
- **Aduana Nuevo Laredo** - Oficinas Operativas.
- **Aduana Lázaro Cárdenas** - Oficinas Operativas.
- **Aduana Veracruz** - Oficinas Operativas.
- **Aduana Toluca** - Oficinas Operativas.

3.3.- Descripción de las condiciones bajo las cuales operaba la empresa antes de ser implementado el sistema de gestión de la calidad.

La Agencia Aduanal del Valle, al igual que muchas otras agencias aduanales comenzó siendo y operando como una empresa familiar. Esto implica la falta de un control interno que comprenda políticas y procedimientos establecidos formalmente que guíen tanto las actividades de la fuerza de trabajo como la información de la organización de manera práctica y coordinada. Dichas condiciones coadyuvan a no poder proporcionar al cliente un valor agregado que apreciara el servicio volviéndolo vulnerable ante el mercado.

Antes de iniciar con el proyecto de implementación del sistema de gestión de la calidad, y por muchos años, no se contó con una buena planeación. Esto generó la pérdida de control de aquellos elementos de la organización que influyen de igual manera en la satisfacción del cliente y el logro de los resultados deseados por la organización.

Una característica más es que la organización carecía de una estructura organizacional sólida en la cual se respetara la línea de autoridad, responsabilidad y flujo de la comunicación señaladas. En este sentido surgió la necesidad de tolerar errores incansables en la cadena de suministro y se distorsionó en gran proporción el significado de responsabilidad entre algunos de sus miembros en relación a sus funciones.

La indiferencia en la ejecución de los mandos se reflejaba a diario en el incremento innecesario en los costos para alcanzar la calidad en el servicio. A su vez, la falta de evidencia en la incidencia de errores cometidos generaba en el personal un exceso de confianza que opacaba a sus ojos la importancia que puede tener su puesto, lo cual disminuyó la posibilidad de alcanzar en algún momento la eficacia en la ejecución de sus actividades.

Siendo una empresa familiar se encontraba arraigada a una herencia cultural que incluía creencias, herramientas y costumbres de generaciones pasadas que imponía restricciones significativas a la posibilidad de llevar a cabo cambios. Sin embargo, de manera general, es posible afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de la agencia aduanal implicó una mayor complejidad en su organización, y por tanto, un crecimiento en su administración, lo cual provocó la necesidad de estructurar y plasmar sus actividades en manuales de políticas y procedimientos.

En ese momento, la empresa se enfrentaba al reto de coordinar sus actividades de manera correcta para dirigir y controlar la organización, y así obtener y mantener el nivel de calidad del servicio de acuerdo con las necesidades y expectativas de sus clientes.

Las condiciones bajo las cuales se encontraban, les requería de urgencia encontrar un modelo de gestión que les proporcionara las herramientas para implementar acciones de prevención de problemas. Asimismo, la corrección de los mismos, incluyendo recursos humanos, materiales y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

3.4.- Panorama de la empresa antes de ser implementado el sistema de gestión de la calidad.

Al haber iniciado como una empresa familiar aún existía la falta de reglas y comunicación entre sus integrantes, los cuales se mantenían en puestos directivos, cuestión que dificultaba al funcionamiento de cada área ya que las actitudes se permeaban a los integrantes de cada una de ellas.

Como familia era muy común que los integrantes se involucraran en temas de cualquier índole incluso en los que desconocían, además de dar instrucciones al personal que nos les reportaba.

No tenían objetivos que cumplir y en caso de tenerlos no tenían indicadores que demostraran su cumplimiento, en pocas palabras, se encontraban muy lejos de cumplir con un estándar de calidad que les permitiera mantenerse en el mercado.

Carecían de un control sistemático y transparente y en su funcionamiento jamás consideraron las necesidades de todas las partes interesadas, como por ejemplo:

- No se esforzaban por comprender las necesidades de sus clientes, situación que en ocasiones no les permitía incluso cumplir con los requisitos mínimos establecidos por éstos.
- No existía un líder como tal que estableciera la unidad de propósito en la organización lo cual propiciaba la falta de rendición de cuentas, la baja energía e indecisión en el personal y por ende, la falta de motivación que se reflejaba en una baja productividad.
- La mala gestión en cada proceso productivo existente dentro de la organización ocasionaba una disminución en la moral de los empleados motivo por el cual existía una alta rotación del personal, incrementando así un alto costes de formación y disminuía por lógica la cantidad de empleados con experiencia.
- No se tenía identificado los procesos involucrados en la prestación del servicio.
- Las actividades de cada área se gestionaban de manera aislada e independiente al resto, restando total importancia las consecuencias que generaba los errores de una a las demás.

- Era muy común que los problemas que se suscitaban dentro de la prestación del servicio fuesen resueltos de manera momentánea y que no se realizara un análisis a fondo evitar que se volviera a suscitarse.
- Las decisiones se tomaban sin un análisis previo en la información existente.
- La relación con sus proveedores se tornaba complicada por la falta de acuerdos establecidos.

Todo esto era un reflejo evidente de la falta de calidad en todo su proceso productivo y de la falta total a los principios básicos en la gestión de la calidad, lo cual significaba que el camino al cambio en su gestión sería sumamente complicado y requerirían de un gran esfuerzo para prosperar y pasar de las intenciones a la realidad.

Siguiendo en el sentido de la poca estructura en cuanto a gestión en sus procesos se refiere y según las áreas que se tenían establecidas hasta ese momento, destacaban las siguientes problemáticas:

Recursos humanos:

- No contaba con una estructura organizacional documentada que demostrara las líneas de autoridad, responsabilidades y asignación de funciones de todo el personal.
- No existía un sistema definido de reclutamiento y selección del personal.
- No tenían documentados los perfiles o descripciones para los puestos, principalmente para aquellos puestos administrativos y técnicos.
- No existía un programa de detección de necesidades y plan de capacitación para el personal.
- No se contaba con un programa de desarrollo profesional.
- Alta rotación del personal.

Operación:

- No se contaba con el software o tecnología adecuada para el control y seguimiento del despacho de los encargos conferidos.

- El seguimiento y control en cada despacho se volvía complicado por la información cruzada que se presentaba.
- No existían una delimitación de los puestos y actividades del personal que interviene en el proceso de despacho.
- El tiempo de liberación del servicio se alargaba por errores en la comunicación.
- No se encontraba estructurado y documentado el proceso de despacho.
- Se pagaban multas por mala administración del tiempo.
- Falta de compromiso en los empleados.
- No contaban con indicadores de calidad en el servicio ni en el proceso.

Administración:

- Falta de comunicación por la falta de procesos establecidos.
- Los puestos que existían eran poli-funcionales.
- La recuperación de las cuentas se extendía por falta de control de la documentación.
- No se tenía establecido un proceso de control de archivos y documentos.
- Carecían de un seguimiento de satisfacción del cliente, y por lo tanto, no poseían un indicador que midiera su nivel de desempeño.
- Incremento de los gastos por una mala operación.
- Poseían una mala imagen ante varios de sus clientes por falta de seguimientos a sus comentarios y quejas.
- Pérdida de clientes.

Sin duda, era de gran importancia la prioridad de identificar todos los procesos de la organización, especialmente los principales para el cumplimiento de la producción del servicio.

La urgencia de establecer objetivos e indicadores que aseguraran su cumplimiento era latente a cada momento y en cada servicio prestado.

Era necesario determinar las características de los procesos y realizar un adecuado control que posibilitara la comprensión correcta de éstos, determinando sus fallas y errores, todo esto, como se mencionó anteriormente, basado en indicadores correctamente seleccionados y bajo un procedimiento previamente definido.

3.5.- Objetivos que persigue la empresa con la implementación del sistema de gestión de calidad.

Con la implementación de un sistema de gestión de la calidad la organización están buscando ventajas ante su competencia, además de reforzar la apariencia de la empresa ante sus clientes actuales y potenciales, ya que se encontraba un tanto deteriorada por los constantes errores y demoras en la liberación de sus mercancías.

Busca además la posibilidad de analizar con facilidad los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de un servicio aceptable para sus clientes y mantener estos procesos bajo control.

En concreto, el objetivo principal que se busca con este proyecto es lograr el rediseño de la organización a través del enfoque basado en procesos. Desean eliminar a través de esto las actividades que no agreguen valor al servicio o al proceso, las que solo tienden a incrementar los costos, como por ejemplo:

- Actividades innecesarias por un procedimiento deficiente.
- Controles inadecuados o fuera de lugar sin justificación alguna.
- Demoras en el despacho de las mercancías originadas por falta de organización o indisciplinas.
- Movimientos o traslados innecesarios ya sean de personas, materiales o documentos.
- Actividades que se repiten sin razón alguna y las que deben ser eliminadas también.
- Errores o deficiencias en el trabajo que originen la utilización de excesos de recursos ya sean humanos, materiales o financieros.

Eliminadas las actividades que no aportan valor será necesario analizar las que si lo hacen y buscar su simplificación. Será necesario su integración o agrupación para definir los perfiles de cada puesto y asignar cada actividad a cada puesto de manera correcta.

Buscan definir y fomentar la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo, exigir ciertos niveles de calidad en el servicio, todo ello derivado de procesos ya documentados y eficientes para diferentes funciones de la organización.

Se pretende incrementar considerablemente la competitividad, situación que traerá por ende la productividad, ya que van de la mano. Este beneficio se tratara de alcanzar tras la evaluación inicial y la subsiguiente mejora de procesos durante la implementación del sistema. También se considera que se lograra conseguir por medio de la capacitación y mejora de la calificación de los empleados en todos los niveles ya que se tiene la teoría de que al tener más y mejor documentación de los procesos de trabajo y de gestión se producirá de manera natural una estabilidad en el desempeño de labores, menos desperdicio de tiempo y menos repeticiones de los procedimientos.

Con la implementación de la norma, la organización espera que la administración sea la más interesada en el proceso, ya que son ellos los que están mayormente involucrados en el sistema. Su obligación es el ser partícipes del diseño de la política y los objetivos de calidad; su labor será la de revisar los datos provenientes del sistema de gestión de calidad, estableciendo así las metas que deriven en un progreso continuo, de la mano de los macro objetivos que se planteen.

Reducir la variabilidad en sus procesos es también una de sus metas más deseadas, ya que a través de la estandarización de cada uno de sus servicios, la facturación y cobranza con cada una de sus cuentas sería mucho más simple y rápida al obtener un mayor control de ellas.

La organización tiene la idea firme de que el sistema de gestión de calidad les ayudara a crear una cultura proactiva y de análisis de datos, por lo cual se enfocó en detectar oportunidades de mejora y corregir problemas potenciales, lo que conlleva a que esta tenga numerosos ahorros en recursos, además de evitar el pago de multas por demoras innecesarias. Esto aumentará la satisfacción de los clientes y sin duda reducirá costes y tiempos muertos lo que provoca que su rentabilidad aumente. Esto producirá así un mayor margen de beneficios, así como un mejor posicionamiento en el mercado y clientes no solo satisfechos, sino leales.

Antes de cualquier cosa se busca poder identificar y controlar los aspectos más importantes de sus actividades de prestación de servicios. De acuerdo a James Harrington (1997), la medición es el primer paso para el control de la mejora. Si no se puede medir algo no se puede controlar. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar.

Para obtener beneficios reales y entender el impacto de la implementación de la norma, fue necesario establecer indicadores de seguimiento de cada objetivo planteado. El registro del progreso de los parámetros para poder realizar comparativas fue tan importante como la comunicación de dicha evolución a los sectores pertinentes dentro de la organización.

La medición de los resultados de los procesos frente a sus objetivos dará lugar a los indicadores de gestión.

Algunos indicadores que se establecieron durante el proceso son los siguientes:

- Índice de satisfacción del clima organizacional: Grado de satisfacción que tienen los empleados con respecto a: sentido de pertenencia con la organización, oportunidad de crecimiento en la empresa, y alta motivación en el trabajo.
- Nivel de satisfacción de los clientes: Puntuación promedio de la evaluación de la satisfacción realizadas a los clientes,

- Nivel de atención de casos de sugerencias y oportunidades: Proporción de casos de sugerencias y oportunidades de mejora que son atendidos en un tiempo menor a los 15 días.
- Nivel de competencia del personal: puntuación promedio de la evaluación de desempeño del personal.
- Nivel de ventas: porcentaje de ventas cerradas del total de los clientes prospectados.
- Capacitación: nivel de cumplimiento del programa de capacitación establecido.
- Tiempos de respuesta: Tiempo promedio entre la solicitud de un servicio y su prestación.

Entre otros, conforme la experiencia en el servicio, se establecieron los indicadores para el proceso de despacho (producto):

Tabla 1. Medición del Producto.

PRODUCTO	INDICADOR ESPERADO	INDICADOR REAL
Tiempo de despacho	4 días (eficiencia)	Max 7 días (eficacia), el día 8 es demora
Revalidación	2 hrs.	1 día
Reconocimiento previo	3 hrs.	Max 8 hrs.
Proforma de pedimento	1 día	2 días
Aplicación de anticipos	1 día	3 días
Realización de pedimento	2 días	4 días
Desaduanamiento	4 días	6 días
Salida de aduana	5 días	7 días
Entrega de mercancía al cliente (Si aplica)	5 días	8 días
Entrega de expediente a facturación	5 días hábiles después de liberada la mercancía	15 días hábiles después de liberada la mercancía
Tiempo de facturación	7 días después de haber liberado la mercancía	20 días después de haber liberado la mercancía
Recuperación de documentos (Expedientes por operación)	7 días después de haber liberado la mercancía	25 días después de haber liberado la mercancía
* Los tiempos se toman a partir de aceptado el encargo conferido		

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S. C. (2016).

También se establecieron indicadores para muchos de los procesos de apoyo involucrados en el servicio, entre los cuales se encuentra, solo por mencionar algunos.

Tabla 2. Indicadores de procesos de apoyo en el servicio.

PROCESO DE APOYO	INDICADOR ESPERADO	INDICADOR REAL
Tiempo de envío de recursos económicos	3 hrs.	1 día
Compras (tiempo de respuesta después de entregada solicitud de compra)	2 días	7 días
Reclutamiento y selección	7 días	21 días
Tecnologías de la información	Programas de respaldo	Se carecía del respaldo de la información
Correo electrónico	Confirmación de la información proporcionada vía telefónica	No existía registro de la información transmitida al cliente
Internet	Operación aduanera con control informático sobre el total de las operaciones	Se carecía de un programa que permitiera el registro del proceso de despacho
Total de cobranza realizada	Control de la cartera vencida	Debido a la falta de comunicación y seguimiento en el proceso no se tenía claro que clientes eran aptos para cobranza
Envío de estados de cuenta	1 día después de haberse concluido el servicio	Por falta de claridad en el proceso no era preciso el momento en que se tenía que hacer llegar al cliente su estado de cuenta
Programas de mantenimiento	Se debe considerar el uso de licencias originales	El personal instalaba software sin contar con las licencias.

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C. (2016).

Para concluir el presente capítulo se puede decir que con la implementación del sistema de gestión de calidad se lograron definir los roles de los participantes de la empresa a través de cada uno de los procedimientos establecidos, y que a su vez, éstos ayudan a la obtención de un servicio de mayor calidad. Además de que reduce la utilización de los recursos para lograrlo.

CAPÍTULO IV.- LA NORMA MEXICANA NMX-R-026-SCFI-2016 – GENERALIDADES.

En el presente capítulo se hace una descripción de los puntos operativos que comprende la norma NMX-R-026-SCFI-2016, la cual servirá de guía para conocer el proceso de calidad que deberá ser implementados en la Agencia Aduanal del Valle Centro S. C. para lograr un sistema de gestión de calidad certificado.

Además de una breve reseña de cómo surgen las normas de gestión de la calidad, también se define el objetivo que estas persiguen desde sus orígenes.

Es necesario mencionar que el sector de incumbencia de esta norma es un sector específico y por ello existe poca referencia en la literatura internacional.

4.1 Asociación de Normalización Aduanera y de Comercio Exterior (ANACE).

La Asociación de Normalización Aduanera y de Comercio Exterior (ANACE), como Organismo de Certificación se ha enfocado hacia la mejora continua y profesionalización de los recursos humanos y sistemas que se desarrollan dentro del Comercio Exterior. Situación por la cual con el apoyo de distintas Dependencias Gubernamentales, Universidades e Iniciativa Privadas constituye el “Comité Técnico Nacional de Normalización de Servicios Aduanales y de Comercio Exterior” (COTENNSACE), órgano de carácter moral y ético que de conformidad en lo dispuesto en la Ley Federal de Metrología y Normalización (LFMN) dirige sus esfuerzos hacia la elaboración, modificación, revisión y cancelación de Normas Mexicanas en el área de **Servicios Aduanales y de Comercio Exterior**. Cuenta con el registro como **Comité Técnico de Normalización Nacional** (CTNN), para elaborar, actualizar,

expedir y cancelar normas mexicanas. Los **Comités Técnicos de Normalización Nacional (CTNN)** son órganos reconocidos por la Secretaría de Economía (SE) y su función es la de elaborar normas mexicanas (NMX) en aquellas áreas de la industria en la que no existe un Organismo Nacional de Normalización registrado.

Dicha norma ha sido elaborada por un interés compartido de la cadena productiva (Ver figura 4.1) para establecer especificaciones técnicas claras y precisas, así como los requisitos generales para que una agencia aduanal sea reconocida como una empresa confiable y capaz de ofrecer servicios aduanales con calidad.



FIGURA 4. CADENA PRODUCTIVA DEL COMERCIO EXTERIOR

Fuente: Multiglobal Servicios S.C

Por lo que esta norma mexicana 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.

Su declaratoria de vigencia fue publicada el lunes 29 de marzo de 2010 en el Diario Oficial de la Federación y entra en vigor 60 días naturales después de su publicación. De conformidad con lo establecido en la LFMN.

La implementación de la norma NMX-R-026-SCFI-2016 en las organizaciones, aunque supone una tarea difícil, ofrece una gran cantidad de beneficios para las empresas, entre los que se cuentan:

- Monitorear los principales procesos asegurando que sean efectivos.
- Mantener registros apropiados de la gestión, de los procesos y de los procedimientos.
- Mejorar la satisfacción de los clientes o los usuarios.
- Mejorar continuamente los procesos, tanto operacionales como de calidad.
- Reducir los rechazos e incidencias en la prestación del servicio mediante un monitoreo y la existencia de procedimientos para la corrección de los problemas.
- Reducir los tiempos de espera o incrementar la entrega inmediata al cliente.

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

Para la implementación de la norma, es muy conveniente que apoye a la organización una empresa de consultoría de buenas referencias. La calidad y el firme compromiso de la Dirección de que quiere implementar el Sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la empresa para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

4.2.- Beneficios de la norma mexicana NMX-R-026-SCFI-2016.

Ventaja competitiva: La NMX-R-026-SCFI-2016 debe estar impulsada por el mismo Agente Aduanal, hecho que garantiza que la cúpula directiva dé un enfoque estratégico a los Sistemas de Gestión. Su proceso de evaluación y certificación garantiza que los objetivos empresariales fluyan constantemente hacia los procesos y prácticas de trabajo a fin de asegurar que los activos se potencialicen al máximo.

Mejora el rendimiento empresarial y gestiona los riesgos empresariales: La norma ayuda a los directivos a aumentar el rendimiento de la organización situándola en un nivel superior al de los competidores que no utilizan Sistemas de Gestión. La certificación facilita también la medición del rendimiento y permite gestionar mejor los riesgos empresariales.

Atrae inversiones, mejora la reputación de la marca y elimina barreras al comercio: La certificación según la norma incrementa el prestigio de la organización y puede convertirse en una potente herramienta promocional. Envía un mensaje claro a todas las partes interesadas poniendo de manifiesto que es una compañía comprometida con el cumplimiento de las normas y la mejora continua.

Ahorra dinero: Las pruebas demuestran que los beneficios financieros de las compañías que han invertido en un Sistema de Gestión de la Calidad y en la certificación de este según la norma incluyen eficiencia operativa, aumento de las ventas, mayor retorno de la inversión, mayor rentabilidad y menor consumo de recursos.

Racionaliza las operaciones y reduce los residuos: La evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad se centra en los procesos operativos de producción. Esto alienta a las organizaciones a mejorar la calidad de los servicios y productos que suministran y ayuda a reducir los residuos y las reclamaciones de los clientes.

Fomenta la comunicación interna y levanta la moral: Garantiza que los empleados se sientan más implicados gracias a las mejoras de la comunicación. Las visitas de evaluación continua pueden detectar antes cualquier falta de aptitud y resolver problemas del trabajo en equipo.

Aumenta la satisfacción del cliente: La estructura de la norma garantiza que se tengan en cuenta y satisfagan las necesidades del cliente.

4.3.- Estructura de la Norma NMX-R-026-SCFI-2016.

La norma NMX-R-026-SCFI-2016 está estructurada en 7 capítulos, refiriéndose los tres primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. El capítulo cuatro está orientado a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implementación del Sistema de la Calidad, de conformidad con la publicación del Comité Técnico Nacional de Normalización de Servicios Aduanales y de Comercio Exterior, cuadernillo Servicios Aduanales - Calidad de los Servicios Proporcionados por el Agente Aduanal, Requisitos y Métodos de Comprobación.

A la fecha, la última actualización a la norma se realizó el año pasado (2016). (Diario Oficial de la Federación, 2016)

Los 7 capítulos de la norma:

0. Introducción.
1. Objetivo y campo de aplicación.
2. Referencias normativas.
3. Términos, definiciones y términos abreviados.
4. Requisitos.
5. Concordancia con normas internacionales.
6. Bibliografía.
7. Vigencia.

La NMX-R-026-SCFI-2016 tiene muchas semejanzas con el famoso “Círculo de Deming o PDCA”; acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de Sistema de Gestión de Calidad fundamentado en la norma se puede desarrollar cualquier actividad. La norma se va a presentar con una estructura válida para diseñar e implementar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas.

La implementación de la norma no es el último paso que una organización debería de dar, de hecho es apenas el inicio de una gran transformación. La norma solo ayuda a construir el esqueleto para el sistema de gestión de la calidad de la organización y es a partir de ese entonces se le da forma al sistema. Si la estructura del sistema está bien colocada, entonces se tendrá un sistema derecho y robusto, de lo contrario, se tendrá un sistema deficiente.

En conclusión, este capítulo muestra los orígenes de la norma NMX-R-026-SCFI-2016, además de sus ventajas y los beneficios que otorga a las agencias aduanales la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo sus referencias.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NMX-R-026-SCFI-2016.

Motivada por la intención de mejorar su desempeño, la alta dirección de la Agencia Aduanal del Valle Centro, decidió adoptar un sistema de gestión de la calidad para gestionar sus actividades, ya que vio en ello la posibilidad de desarrollar un sistema de mejora continua.

De esta manera se establece una guía de actuación definida al personal sobre aspectos específicos de su trabajo, además de que varios de sus clientes más importantes les requerían contar con la certificación que compete a este sistema. El fin de buscar la certificación es el de asegurarse que el sistema de gestión de la organización se estaba implementando conforme a los requisitos especificados en la norma de referencia seleccionada y buscar la coherencia con su política y objetivos especificados.

Sin duda, implementar el sistema de gestión de la calidad fue difícil sobre todo por el cambio de mentalidad y el enfoque de gestión, lo que a su vez, implicó vencer una serie de resistencias y problemas que se fueron suscitando. Se tuvo una gran reserva a la hora de plantear su implementación como modelo administrativo, ya que derivó en la aceptación de nuevas ideas, actitudes, enfoques y herramientas. También resultó sumamente complicado el cambio de actitud dentro de toda la organización y cada uno de los entes que la configuran, es decir, personas procesos, proveedores, departamentos, etcétera. Sería necesario asimilar conceptos nuevos y un completo cambio de ideas.

En el entendido de que toda empresa que quiera vender un producto o servicio debe cumplir con lineamientos que redunden en un mejor posicionamiento en el mercado e incremento de la calidad del producto o servicio que ofrezca, la Agencia Aduanal del Valle emprendió su proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad, tomando como referencia la Norma Mexicana NMX-R-026-SCFI-2016.

5.1. Panorama de la organización ante el cambio.

En un inicio la idea de trabajar en el sistema resultó para muchos una “complicación innecesaria” para sus actividades, lo que se reflejó en una falta de compromiso y participación de parte de todos los afectados. Todo lo anterior a raíz de una mala comunicación que trajo como consecuencia grandes barreras en el desarrollo del análisis de la problemática que aquejaba a la institución.

Uno de los errores más grandes cometidos al comenzar este proyecto por parte de los directivos fue el no involucrar desde un inicio a todo el personal, no haber comunicado lo planeado y no haber hecho partícipe a cada uno de ellos en el proceso. Bajo estas condiciones era muy difícil producir un cambio en el personal, ya que se encontraba desalineado con los objetivos de la organización, además de que en éste caso en particular era común denominador entre el personal trabajar solo por una necesidad económica y no por el sentido de pertenencia con la empresa.

A raíz de este tropiezo, los ánimos decayeron significativamente entre varios de los responsables del proyecto, sin embargo y para su buena fortuna, existió una excelente gestión por parte de la dirección, quien a través de su compromiso con el concepto y su esfuerzo para cumplir con su cometido, creó los canales de comunicación necesarios para llegar a cada uno de los empleados. De esta manera rompió con los paradigmas y miedos que existían entre la mayoría de ellos.

Los miedos que los aquejaban ante tantos cambios eran demasiados, como por ejemplo, se preguntaban: ¿Quizá lo que buscan es reducir el personal? ¿Acaso lo que desean es hacernos trabajar más? O peor aún: ¿Quieren quitarnos beneficios?

Era muy difícil explicar a detalle todo lo que implicaba el proceso de cambio, por la simple razón de que gran parte de lo que se planteaba era desconocido, y lo desconocido genera miedos y resistencias.

Para buena fortuna, a raíz de que se decidió comenzar con este proceso de cambio tan ambicioso, se optó por contratar los servicios de un consultor externo, quien gracias a su experiencia y conocimiento contagió a la dirección general de todo lo positivo que traería como consecuencia la culminación de este proyecto. La dirección general convencida de generar este gran cambio, asumió el rol de un buen líder y logró involucrar a todo un equipo que logró vencer las dificultades cotidianas.

Se requirió aplicar esfuerzo y dedicación a las acciones de cambio que iban en contra de las tendencias naturales de ese momento, ya que producirían superación al conformismo, al desgano, a la comodidad y a la mediocridad de muchos trabajadores. El sumarse a este nuevo proyecto implicaba realizar otras tareas, además de las propias de su puesto de trabajo. Para la gran mayoría era difícil de aceptar que esas tareas adicionales llevarían a reducir la carga de trabajo en el mediano y largo plazo, debido a que normalmente miran como cierto solo lo que sucede a corto plazo.

Otro gran obstáculo en el proceso para el personal fue el entender y aceptar de buena manera el que la organización les dijera que “lo que habían hecho hasta el momento estaba mal”, porque sin duda era un golpe al ego y al orgullo de muchos. Como responsabilidad de la dirección, al existir una situación de clientes insatisfechos y desorden interno, estaba el presentar un plan ante el cual el personal tenía que cambiar la forma de realizar su trabajo, lo que interpretaban en muchos casos como un: “tu trabajo no sirve” y “esta es la forma de hacerlo ahora”.

Esta situación hacía sentir agredidos a varios elementos del personal quienes reaccionaban de una manera poco apropiada, lo que evitaba continuar con el proceso de manera fluida.

Para comenzar con todo este proyecto fue necesario realizar un análisis de la situación actual de la institución. Esta etapa de diagnóstico fue necesaria, ya que les indicaría el estado en el cual se encontraba la empresa para poder planear la implementación del sistema.

El diagnóstico fue de gran importancia para tener en cuenta donde se encontraba la empresa en esos momentos para establecer un punto de partida, y así saber y planear hacia donde se quería llegar.

5.2. Primera etapa hacia el cambio – DIAGNÓSTICO.

La empresa, a través del equipo de trabajo asignado al proyecto y de la mano del consultor, se centró en el análisis de la situación de la empresa en su afán por concluir lo iniciado y extinguir la resistencia al cambio.

Para poder obtener la información necesaria sobre la cual la organización podría actuar para mejorar su desempeño se necesitó llevar a cabo una auditoría interna con el objeto de conocer el grado en el que se cumplía con el criterio de auditoría, consistente en el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se comparan los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que es pertinente para la evaluación con base en la estructura de la norma de referencia para el sistema de gestión de la calidad NMX-R-026-SCFI-2016.

Como resultado de la auditoría, se obtuvo la siguiente información (Ver tabla 3), en la cual se puede observar los requisitos de la norma del lado izquierdo de la tabla y del lado derecho el nivel de cumplimiento encontrado en la estructura de empresa al momento de la implementación.

Tabla 3. Lista de Verificación para Auditoría – Diagnostico para Estructura.



**GRUPO LOGISTICO
del Valle**

AJUANA • TRANSPORTE • ALMACÉN • DISTRIBUCIÓN



**Agencia Aduanal del Valle
CENTRO**

LISTA DE VERIFICACION PARA AUDITORÍA (DIAGNÓSTICO)

4.1 ESTRUCTURA		
4.1.1 ESTRUCTURA LEGAL.		
El Agente Aduanal debe comprobar que la agencia aduanal, de la que es dueño o socio, está legalmente constituida, considerando los siguientes aspectos:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Estar constituida como persona moral ante notario público		CUMPLE
b) Tener registrado el domicilio fiscal		CUMPLE
c) Declaración Anual del Impuesto sobre la Renta (ISR) correspondiente al último ejercicio fiscal (como Agente Aduanal y como Empresa)		CUMPLE
d) Cumplir con las Obligaciones Patronales de acuerdo Legislación Aplicable		CUMPLE
e) Patente expedida por la SHCP		CUMPLE
f) No encontrarse suspendido o en procedimiento de cancelación		CUMPLE
g) Escritos presentados ante la autoridad consten los nombres de los empleados o dependientes autorizados para el despacho de las mercancías (incluyendo el nombre del mandatario(s))		CUMPLE
h) Conservar actualizado y completo el archivo de operaciones aduanales conforme en términos de la Legislación Aduanera Vigente. (Art. 162 Ley Aduanera)		CUMPLE
i) Copia de los gafetes expedidos por la Aduana		CUMPLE
j) Agencia Aduanal del Valle Centro S.C. se encuentre autorizada ante las autoridades aduaneras		CUMPLE
k) Comprobación del cobro de honorarios que reciba con motivo de las operaciones de comercio exterior que realicen, se lleven a cabo de conformidad con las RCGMCE		CUMPLE
4.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.		
El Agente Aduanal debe mantener una estructura organizacional que contemple:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Documentar la estructura organizacional que demuestre las líneas de autoridad, responsabilidades y asignación de funciones, de todo el personal incluyendo personas o grupos directivos.	x	
b) Documentar una descripción organizacional de AADVC, incluyendo los nombres de los socios y/o accionistas y en su caso, los nombres de las personas que la administran.	x	
4.1.3 INFRAESTRUCTURA.		

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:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Tener y documentar inmuebles, áreas de trabajo y servicios asociados (función del personal)	x	
b) Equipo para los procesos (Hardware y Software), considerando:		
- Claves y sistemas de seguridad que aseguren la confidencialidad información.	x	
- Planes de continuidad de operaciones para contingencia y un lugar alternativo para resguardo de la información de la A.A.	x	
- Programas de mantenimiento para cada elemento de la infraestructura	x	
- Contar con licencias del software utilizado.	x	
- Servicios de apoyo tales como medios de transporte, comunicación o sistemas de información.		CUMPLE
4.1.4 PERSONAL		
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:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Documentar Perfiles o Descripciones para los puestos principalmente para aquellos puestos Administrativos o Técnicos (Clasificador, Mandatario, Documentador, Capturista, etc.)	x	
b) Documentar las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.	x	
c) 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 .	x	
d) Contar con un programa de inducción y detección de necesidades de capacitación.	x	
- Proporcionar capacitación para satisfacer dichas necesidades.		CUMPLE PARCIALMENTE
e) Asegurar que el personal conoce su función y responsabilidad en la agencia aduanal.		CUMPLE PARCIALMENTE
f) Implementar un programa de Certificación de Competencias Laborales y/o Técnicas.	x	
g) Contar con un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño.	x	
h) Determinar y administrar un ambiente de trabajo propicio para lograr la prestación del servicio prestado con calidad.	x	
i) Mantén en los registros apropiados de la competencia del personal, tanto de su educación, capacitación, habilidades y experiencia.	x	
4.1.5 PLANEACION ESTRATEGICA, IMPARCIALIDAD Y CONFIDENCIALIDAD.		
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:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
4.1.5.1. Planeación Estratégica.		
El Agente Aduanal debe :		
a) Determinar su misión, visión y valores.		CUMPLE PARCIALMENTE
b) Determinar y cumplir sus objetivos de calidad.	x	

c) Establecer los compromisos adquiridos por sus relaciones con clientes, autoridades, sus pares y la sociedad en general.	x	
d) Elaborar un programa de planeación estratégica.	x	
- Implementar, revisar y evaluar el programa.	x	
4.1.5.2. Imparcialidad. El Agente Aduanal debe demostrar que las políticas, procedimientos y servicios prestados bajo los cuales opera:		
a) No sean discriminatorios.	x	
b) Sean homogéneos (administrados del mismo modo) para los diferentes tipos de clientes.	x	
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.	x	
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.		CUMPLE
e) Regulen que su personal administrativo y técnico y aquel externo que represente sus intereses es responsable del alcance y limitaciones de sus funciones.	x	
f) Definan claramente los campos tecnológicos a ser cubiertos por los servicios para los cuales están calificados.		CUMPLE
4.1.5.3. Confidencialidad. 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.		CUMPLE PARCIALMENTE
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.	x	
4.1.5.4. Relaciones. El Agente Aduanal debe documentar su compromiso con la relación que mantiene con:		
a) Clientes.		CUMPLE PARCIALMENTE
b) Autoridades Correspondientes.		CUMPLE PARCIALMENTE
c) Sus pares.		CUMPLE PARCIALMENTE
d) Socios.		CUMPLE PARCIALMENTE
e) Proveedores.		CUMPLE PARCIALMENTE
f) Sociedad en General.	x	

Como se observa en la tabla anterior (Tabla 5.1) es muy evidente la falta de cumplimiento total) en la mayor parte de los aspectos marcados por la norma, principalmente en los referentes a estructura organizacional (4.1.2), infraestructura (4.1.3), personal (4.1.4) y planeación estratégica (4.1.5). Este análisis indica que el problema radica en la calidad de la prestación de sus servicios, a través de sus procesos administrativos básicos, tales como la planeación, la organización, la integración y el control. Entre estos destaca los

relacionados con la administración estructural que define los lineamientos generales para que toda organización se plantee y alcance los objetivos que le dan sentido de existencia.

De este modo únicamente se observa el cumplimiento organizacional a través de la estructura legal (4.1.1) ya que por naturaleza y simple existencia de la institución son básicos e inquebrantables para su operación como empresa formalmente constituida.

Continuando con la auditoría interna, se dio turno a la revisión en cuanto a los requisitos del sistema de gestión de la calidad con los que pudieran cumplir y así tener una visión más amplia de que tan avanzada pudiera estar la empresa en cuanto a los requisitos establecidos por la norma de referencia. Como resultado se encontró la información que se presenta en la siguiente tabla (Ver tabla 4), siendo muy evidente que se requería de mucho trabajo por hacer.

Tabla 4. Lista de Verificación para Auditoría – Diagnostico para el Sistema De Gestión de Calidad.

4.2 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.		
4.2.1 Opción 1. NMX-CC-9011-IMNC-2008- CONFORMIDAD (NO APLICA)		
4.2.1 Opción 2. NMX-R-026-SCFI-2016- CONFORMIDAD		
4.2.1.1 DOCUMENTACION DEL SGC.		
La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Una declaración documentada de una política de calidad y los objetivos de calidad.		CUMPLE PARCIALMENTE
b) Los procedimientos documentados y los registros requeridos en esta norma mexicana y los que determine la agencia aduanal necesaria para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los servicios proporcionados, ya sea en formato físico y/o electrónico.	x	
d) Contar con un manual del sistema de gestión de la calidad.	x	
4.2.1.2 MANUAL DEL SGC		
El Agente Aduanal debe establecer un manual del sistema de gestión de la calidad que incluya:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Carta de presentación con referencia a su número de patente y servicios que ofrece.		CUMPLE PARCIALMENTE
b) Política de calidad.		CUMPLE PARCIALMENTE
c) Objetivos de calidad.		CUMPLE PARCIALMENTE
d) Diagrama de interacción entre sus procesos así como una descripción de los mismos.	x	

e) Procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o una referencia a los mismos.	x	
f) Declaración de conformidad con los requisitos de esta norma mexicana.	x	
g) Este manual, sus documentos referenciados y anexos deberán permanecer controlados y accesibles para el personal según le aplique.	x	
4.2.1.3 CONTROL DE DOCUMENTOS El Agente Aduanal debe documentar los procedimientos pertinentes para controlar los documentos (internos y externos) que se relacionan con el cumplimiento de la presente norma mexicana. Estos procedimientos deben incluir los controles para:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Autorizar antes de su emisión los documentos.	x	
b) Revisar, actualizar (cuando sea necesario) y autorizar nuevamente los documentos.	x	
c) Asegurar que se identifican los cambios, el estado de la versión vigente de los documentos y que están disponibles en los lugares de uso.	x	
d) Asegurar que se mantienen legibles y fácilmente identificables.	x	
e) Asegurar que los documentos de origen externo que el Agente Aduanal determina que son necesarios para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se identifican y que se controla su distribución.	x	
f) En el caso de que se mantenga por cualquier razón documentos obsoletos, prevenir el uso no intencional de los mismos, aplicándoles una identificación adecuada.	x	
4.2.1.4 CONTROL DE REGISTROS. El Agente Aduanal debe documentar los procedimientos pertinentes para definir los controles necesarios para identificar, almacenar, proteger, recuperar, determinar el tiempo de retención y criterios de disposición de los registros relacionados con el cumplimiento de esta norma mexicana y con su operación, incluyendo los de carácter legal aplicables.	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
	x	
4.2.1.5 RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN. La Alta Dirección debe :	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Definir, Implementar y mantener vigentes los objetivos de calidad.	x	
b) Dar a conocer al personal sobre la misión, visión, valores y objetivos de calidad de la agencia aduanal.	x	
c) Informar al personal sobre el estatus del cumplimiento que guardan los objetivos de calidad.	x	
d) Proveer los recursos materiales, humanos y económicos necesarios para asegurar una operación eficiente de la agencia aduanal.	x	
e) Realizar revisiones periódicas del sistema de gestión de la calidad y de los requerimientos de carácter legal aplicables.	x	
4.2.1.6 REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN. (Por lo menos 1 vez al año) La Alta Dirección de la agencia aduanal debe establecer procedimientos documentados para revisar su Sistema de Gestión de la Calidad a intervalos planificados para asegurar su eficacia y mejora continua. Los datos de entrada para la Revisión por la Dirección deben incluir la información relacionada con:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Los resultados de auditorías internas y externas (en su caso).	x	

b) El desempeño de los procesos y conformidad de los servicios proporcionados.	x	
c) La satisfacción del cliente.	x	
d) Cumplimiento de los objetivos de calidad.	x	
e) Quejas y sanciones.	x	
f) Los cambios que pudieran afectar el sistema de gestión de la calidad.	x	
g) El estado y efectividad de las acciones preventivas y/o correctivas.	x	
h) Las acciones de seguimiento de las anteriores revisiones por la Dirección.	x	
- Los resultados de la revisión por la Dirección deben incluir acciones relativas a:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.	x	
b) La mejora de los servicios aduanales proporcionados en relación con el cumplimiento de esta norma mexicana y de los requisitos acordados con los clientes.	x	
c) Los recursos necesarios.	x	
4.2.1.7 AUDITORÍAS INTERNAS. (Por lo menos 1 vez al año)	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
El Agente Aduanal debe :		
a) Establecer procedimientos documentados para llevar a acabo auditorías internas a fin de verificar que cumple con los requisitos de esta norma mexicana y que el sistema de gestión de la calidad es implementado y mantenido en forma eficaz.	x	
b) Establecer un programa de auditorías teniendo en cuenta la importancia de los procesos y áreas a ser auditadas, así como los resultados de auditorías anteriores.	x	
c) Asegurar que las auditorías son realizadas por personal calificado.	x	
d) Asegurar que los auditores no auditan su propio trabajo.	x	
e) Asegurar que toda acción resultante de las auditorías internas sean atendidas en forma oportuna y apropiada.	x	
4.2.1.8 ACCIONES CORRECTIVAS.		
El Agente Aduanal debe establecer procedimientos documentados para definir los requisitos y el tratamiento de las no conformidades resultado de su operación, para:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Identificar no conformidades.	x	
b) Determinar la causa de las no conformidades.	x	
c) Evaluar las acciones correctivas necesarias para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.	x	
d) Determinar e implementar en forma oportuna las acciones necesarias.	x	
e) Corregir las no conformidades.	x	
f) Registrar los resultados de las acciones tomadas.	x	
g) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.	x	
4.2.1.9 ACCIONES PREVENTIVAS.		
El Agente Aduanal debe establecer procedimientos para identificar y gestionar las no conformidades potenciales que pudiesen derivarse en procedimientos de suspensión, cancelación, causas penales o incumplimientos a la normativa aplicable resultado de su operación, para:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Identificar no conformidades potenciales.	x	
b) Determinar la causa de las no conformidades potenciales.	x	

c) Prevenir la ocurrencia de las no conformidades potenciales identificadas.	x	
d) Determinar e implementar en forma oportuna las acciones necesarias.	x	
e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.	x	
f) Revisar la eficacia de las acciones tomadas.	x	
4.2.1.10 EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE. El Agente Aduanal debe determinar e implementar un mecanismo pertinente para realizar un seguimiento relativo a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, así como definir las acciones a tomar con dicha información.	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
El Agente Aduanal debe comprobar la conformidad con los requisitos del servicio, considerando:		
a) Oportunidad y eficacia del proceso de despacho de las mercancías.	x	
b) El costo del servicio.	x	
c) La orientación recibida.	x	
d) El trato por parte del personal de la agencia aduanal.	x	
e) El conocimiento del personal que realiza la prestación del servicio.	x	
f) La capacidad de respuesta en situaciones imprevistas.	x	
g) Conformidad con los requisitos del servicio, establecidos por el cliente, la autoridad y la agencia aduanal.	x	
h) Todas aquellas que considere pertinentes el Agente Aduanal.	x	
El Agente Aduanal debe comprobar la conformidad de las características y tendencias de los procesos y de las operaciones realizadas, considerando la percepción del cliente respecto a:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) El tiempo en el proceso de despacho de las mercancías.	x	
b) La efectividad de la Clasificación Arancelaria.	x	
c) Los Procedimientos Administrativos.	x	
El Agente Aduanal debe determinar, recopilar y someter a análisis de las instancias pertinentes en su caso, los datos apropiados para demostrar la eficacia y eficiencia de sus procesos, operaciones realizadas y de su sistema de gestión de la calidad.	x	
4.2.1.11. TRATAMIENTO DE QUEJAS		
El Agente Aduanal debe establecer un procedimiento documentado para operar el proceso de tratamiento de quejas considerando por lo menos:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Recepción.	x	
b) Acuse de recibo.	x	
c) Tratamiento.	x	
d) Evaluación inicial.	x	
e) Investigación.	x	
f) Respuesta.	x	
g) Comunicación de la decisión.	x	
h) Cierre de la queja.	x	
i) Comunicar al cliente lo relativo al proceso del tratamiento de quejas, incluyendo el derecho del cliente de notificar sobre quejas al Organismo Certificador que certifique a la agencia aduanal en su cumplimiento con la presente norma mexicana.	x	

j) La persona encargada de recibir las queja, no debe ser la misma que realice la investigación, tratamiento y resolución, para evitar un conflicto de interés con el o los involucrados.	x	
---	---	--

De nueva cuenta los indicadores reflejan la falta de cumplimiento en la mayor parte de los rubros específicamente en lo que compete a la documentación del sistema de gestión de calidad (4.2.1.1), su manual (4.2.1.2), el control de documentos y registros (4.2.1.3 y 4.2.1.4), la responsabilidad de la alta dirección(4.2.1.5), revisión periódica a los procedimientos (4.2.1.6), auditorías internas (4.2.1.7), acciones correctivas y preventivas (4.2.1.8 y 4.2.1.9), evaluación de la satisfacción del cliente (4.2.1.10) y tratamiento a las quejas (4.2.1.11). Cabe mencionar que la mayor parte de estos aspectos están asociados al proceso administrativo de dirección general que implica, no solo el liderazgo para el cumplimiento de los objetivos de calidad, sino también la eficacia en la toma de decisiones que vele por una gestión comprometida con la innovación y el cambio permanente orientada a la calidad.

Siguiendo con la revisión que implica un diagnóstico completo y conforme al orden de los requisitos de la norma sigue turno a la operación como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5. Lista de Verificación para Auditoria – Diagnostico en la Operación.

4.3 OPERACIONES.		
4.3.1 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Establecer procesos para la operación efectiva y realización de la prestación de sus servicios considerando la Importación, Exportación, Otro Regímenes aduaneros, Otros Servicios		CUMPLE PARCIALMENTE
b) Establecer documentos para la operación efectiva y realización de la prestación de sus servicios considerando la Importación, Exportación, Otro Regímenes aduaneros, Otros Servicios		CUMPLE PARCIALMENTE
c) Establecer recursos para la operación efectiva y realización de la prestación de sus servicios considerando la Importación, Exportación, Otro Regímenes aduaneros, Otros Servicios		CUMPLE PARCIALMENTE
Las siguientes funciones después de Aceptado el Encargo Conferido:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)

a) Confirmación del Padrón correspondiente de sus clientes.		CUMPLE PARCIALMENTE
b) Recolección de guías y conocimientos marítimos (Pago de Fletes, Consolidaciones en su caso).		CUMPLE PARCIALMENTE
c) Reconocimiento previo de las mercancías.		CUMPLE PARCIALMENTE
d) Clasificación Arancelaria de las mercancías.		CUMPLE PARCIALMENTE
e) Captura del pedimento.		CUMPLE PARCIALMENTE
f) Cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias.		CUMPLE PARCIALMENTE
g) Determinación de contribuciones.		CUMPLE PARCIALMENTE
h) Pago de contribuciones.		CUMPLE PARCIALMENTE
i) Pago de maniobras y almacenaje (Aéreo y Marítimo)		CUMPLE PARCIALMENTE
j) Pre-validación del pedimento.		CUMPLE PARCIALMENTE
k) Validación del pedimento.		CUMPLE PARCIALMENTE
l) Revisión previa de pedimentos, anexos y documentos que acrediten el cumplimiento restricciones y regulaciones no arancelarias.		CUMPLE PARCIALMENTE
m) Transmitir mediante medios electrónicos el o los documentos electrónico o digital a las autoridades.		CUMPLE PARCIALMENTE
n) Reconocimiento aduanero en su caso.		CUMPLE PARCIALMENTE
o) Manejo y Control de medios de seguridad, etiquetas, cerraduras, sellos, candados, engomados, etc.		CUMPLE PARCIALMENTE
p) Verificar la entrega de la mercancía en el destino pactado, en su caso.		CUMPLE PARCIALMENTE
q) Control de candados oficiales de contenedores de mercancías, en su caso.		CUMPLE PARCIALMENTE
r) Determinar los registros necesarios para proporcionar evidencia objetiva de que los procesos establecidos para la prestación de los servicios y que todas las operaciones realizadas cumplan con los requisitos establecidos.		CUMPLE PARCIALMENTE
Documentos con los que el Agente Aduanal debe contar para el despacho de las mercancías.	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Pedimento en su caso.		CUMPLE PARCIALMENTE
b) Encargo conferido.		CUMPLE PARCIALMENTE
c) Factura comercial (Importación), Exportación (Documento que acredite el valor de la mercancía).		CUMPLE PARCIALMENTE
d) Manifestación de valor en aduana.		CUMPLE PARCIALMENTE
e) Documento de Transporte.		CUMPLE PARCIALMENTE
f) Documentos que demuestren el cumplimiento de las regulaciones y restricciones arancelarias.		CUMPLE PARCIALMENTE
g) Documento que acredite el origen de las mercancías.		CUMPLE PARCIALMENTE
h) Depósito de la cuenta aduanera de garantía para operaciones que se encuentran sujetas a precios estimados. (Solo para vehículos).		CUMPLE PARCIALMENTE
i) Certificación de peso o volumen de las mercancías, en su caso.		CUMPLE PARCIALMENTE
j) La información que permita el análisis, identificación y control de las mercancías, en su caso.		CUMPLE PARCIALMENTE
k) Los demás aplicables de acuerdo al artículo 36-A de la Ley Aduanera.		CUMPLE PARCIALMENTE
l) Copia de carta responsiva técnica y hoja de datos de seguridad de materiales peligrosos MSDS, en su caso.		CUMPLE PARCIALMENTE
Validar que los siguientes documentos formen parte integral del expediente de cada cliente.	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Encargo conferido registrado electrónicamente ante la AGA presentado por el importador.		CUMPLE PARCIALMENTE

b) Acta constitutiva de la empresa (Copia certificada-validar autenticidad ante Registro Público de la Propiedad y el Comercio)		CUMPLE PARCIALMENTE
c) Poder notarial del apoderado o Representante Legal, cuando no conste en el Acta Constitutiva.		CUMPLE PARCIALMENTE
d) Alta en el Registro Federal de Contribuyentes del Importador o Exportador.		CUMPLE PARCIALMENTE
e) Aviso de cambio de domicilio (R2) - Cuando aplique		CUMPLE PARCIALMENTE
f) Identificación oficial con fotografía del importador o de representante legal para el caso de Personas Morales.		CUMPLE PARCIALMENTE
g) Carta responsiva (técnica y MSDS en caso de contar con ella) para Productos Químicos, literatura informativa.		CUMPLE PARCIALMENTE
h) Padrón de Importadores.		CUMPLE PARCIALMENTE
i) Sello digital optativo		CUMPLE PARCIALMENTE

Dado a que la naturaleza de sus actividades requiere un registro exigido por la autoridad competente en cada una de sus operaciones es ineludible el que no exista evidencia de ello. Es por dicha razón, que se observa cumplimiento, no obstante es parcial, ya que no se encuentra disponible de forma total y no hay un seguimiento desde su origen y desarrollo para tomar decisiones relacionadas con la mejora de sus procesos.

En consecutivo, en la siguiente tabla encontraremos el resultado obtenido al revisar el proceso de compras (Ver tabla 6):

Tabla 6. Lista de Verificación para Auditoría – Diagnostico en el proceso de Compras.

4.4 COMPRAS.	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
El Agente Aduanal debe asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados, considerando:		
a) Definir el tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido, considerando el grado de impacto directo en la prestación del servicio final.	x	
b) Evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos o servicios de acuerdo con los requisitos de la agencia aduanal.	x	
c) Establecer los criterios para la selección, la evaluación y la re-valoración.	x	
d) Mantener los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas. Incluyendo al personal subcontratado cuando sea el caso.	x	
e) Establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias cuando sea el caso, para asegurarse de que el producto o servicio comprado cumple con los requisitos de compra establecidos.	x	

En lo relacionado con las compras se presenta un incumplimiento en cada uno de los aspectos contemplados por la norma ya que era usual recurrir al mismo proveedor sin tomar en cuenta el criterio de costo – beneficio, calidad y suministro de los materiales y servicios.

En cuanto a la comunicación con el cliente, la auditoría interna nos reveló la información que se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Lista de Verificación para Auditoría – Diagnostico en la Comunicación con el Cliente.

4.5 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.		
El Agente Aduanal debe establecer e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con sus clientes, referente a:	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
a) Información de los servicios.		CUMPLE PARCIALMENTE
b) Consultas, contratos o atención a solicitudes de servicio incluyendo las modificaciones.		CUMPLE PARCIALMENTE
c) Solicitud de la información pertinente de entrada para el servicio, que debe proporcionar el cliente.		CUMPLE PARCIALMENTE
d) Definición de requisitos, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio y cualquier requisito adicional determinado por la agencia aduanal.		CUMPLE PARCIALMENTE
e) Resolución de diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	x	
f) La representación de sus intereses mediante la presencia del Agente Aduanal o su representante, durante el desarrollo de sus servicios.		CUMPLE PARCIALMENTE

En lo relacionado con la comunicación con el cliente, se encuentra un incumplimiento en la resolución de controversias en lo que respecta al incumplimiento de contrato, lo cual implica fuertes problemas legales que influyen sobre la permanencia de la cartera de clientes y por lo tanto en la rentabilidad del negocio.

En cuanto a trazabilidad se refiere, teniendo como fundamento la auditoría interna, se pudo constatar que no había cumplimiento alguno según el requisito establecido en la norma de referencia (Ver tabla 8).

Tabla 8. Lista de Verificación para Auditoría – Diagnostico en la Trazabilidad

4.6 TRAZABILIDAD.		
El Agente Aduanal debe implementar una trazabilidad única por medios adecuados, a través de toda la realización del servicio, esta identificación debe estar diseñada de tal forma que permita la rastreabilidad de la gestión del servicio desde el inicio hasta la conclusión del mismo.	NIVEL SISTEMA	STATUS ACTUAL (NIVEL CUMPLIMIENTO)
Trazabilidad	x	

Debido al incumplimiento de los requerimientos que implican un registro y seguimiento de acciones, procesos y su control, en consecuencia se carecía de evidencia que permitiera identificar cada paso en la prestación del servicio.

Derivado del diagnóstico apreciado en la tabla 4.6, la cual se elaboró con información propia de la Agencia Aduanal del Valle Centro, se tuvo un diagnóstico más claro de los problemas a los que se enfrentaban y las necesidades de la organización. Era evidente que se encontraban operando bajo un esquema organizacional muy pobre y carente de cualquier formalidad establecida, tanto en la operación como en lo administrativo.

Las aspiraciones eran demasiadas, por lo que el camino por recorrer era largo y sin duda laborioso. Sería necesario corregir, en su mayoría, la manera en que se llevaban a cabo las actividades. Se enfrentaban a grandes retos pero entre todos ellos el más preocupante serían los recursos y medios disponibles para resolver esos problemas, ya que los costos iniciales para alcanzar la calidad serian demasiado altos.

Entre los obstáculos a vencer estaba el lidiar con la mala actitud y poca disponibilidad entre algunos, si no es que entre la mayoría de los empleados, ya que en definitiva tendrían que transformar la cultura laboral y mover a todo el personal de la zona de confort donde se encontraba. Además era urgente generar un ambiente adecuado para motivarlos al cambio.

En la búsqueda del “cómo lograrlo” se dieron cuenta que la mejor actitud para generar el cambio sería:

- Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía hacia sus ideas.
- Crear información sobre algunos hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio para reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- Hacer un cambio buscando la participación y no imponiéndolo.
- Plantear problemas para encontrar la solución a través del dialogo y así intercambiar y confrontar las diferentes percepciones y opiniones.
- Plantear el costo-beneficio del cambio y así crear un compromiso común.
- Ajustar el modo de implementación del cambio de conformidad con las características de la organización y de su personal.

Así impulsarían de manera sana la generación de ideas, logrando potenciar la creatividad de todo el personal y de manera natural y sin temor a su participación, permitiéndoles alcanzar el éxito de una manera más rápida que de manera individual.

5.3 Proceso de implementación de la norma en Agencia Aduanal del Valle Centro y su cumplimiento.

La empresa se esforzó por implementar un sistema que representara un verdadero cambio, algo que en definitiva marcara un antes y un después y que operativamente fuese completamente funcional y les permitiera terminar con sus problemas de raíz.

Toda organización actúa sobre sus procesos, en este sentido, una vez que la Agencia Aduanal del Valle Centro logró definirlos, necesito documentarlos, y verificar mediante mediciones adecuadas, desarrolladas de forma sistemática, consistente y que siempre puedan ser mejoradas. Para dicho propósito, fue

necesario incluir cada uno de ellos en diferentes manuales, según el área de competencia.

Tomando como referencia la NMX-R-026-SCFI-2016, pero sobre todo, de acuerdo a las exigencias que demandaba la problemática de la empresa, el sistema de gestión de calidad está compuesto por 10 manuales, mismos que involucran sin excepción, a cada una de sus áreas y cada una de las actividades que se realizan a lo largo de su cadena productiva:

1. Manual de calidad (Anexo1).
2. Manual de Control de Documentos y registros (Anexo 2).
3. Manual de Auditorías Internas (Anexo 3).
4. Manual del Comité de Calidad (Anexo 4).
5. Manual de Dirección General (Anexo 5).
6. Manual Comercial (Anexo 6).
7. Manual de Operaciones (Anexo 7).
8. Manual de Administración (Anexo 8).
9. Manual de Sistemas y Soporte Técnico (Anexo 9).
10. Manual de Recursos Humanos (Anexo 10).

Para lograrlo se llevó a cabo una planeación que les permitió analizar la situación externa e interna y mediante este proceso se declaró la visión, la misión y los valores de la empresa, se establecieron los objetivos a largo plazo y se formularon las estrategias que permitirían alcanzar dichos objetivos.

Definieron también los medios bajo los cuales la Agencia Aduanal habría de demostrar la competencia de su personal, misma que les permitiría asegurar la calidad de los servicios prestados.

Bajo este entendido, es que la Agencia Aduanal ha desarrollado los “*perfiles de puesto*” para cada uno de los cargos ocupados en el desarrollo de sus actividades. Estas descripciones de puesto se encuentran registradas y controladas junto a otros formatos, lineamientos y procedimientos en uno de los 10 manuales que integran el sistema de gestión de la calidad.

Buscaron también que las personas fuesen mejores. Por ello, fomentaron su desarrollo integral de acuerdo al modelo FISEP que considera todas las dimensiones de la persona (Físico, Intelectual, Social-Familiar, Espiritual y Profesional).

Establecieron el método por el cual se habría de modificar y/o actualizar los documentos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad, garantizando que se utilizaría la versión vigente.

Constituyeron un Comité de Calidad (anexo 4) como un equipo con alto grado de participación en materia de gestión de la calidad, el cual habría de buscar aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz dicho sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables.

Dentro del manual de operaciones (anexo 7) se describen como habrán de llevarse a cabo cada uno de los procedimientos que intervienen en el despacho de las mercancías. En éste se establecen los procesos, se documentan y plantean los recursos específicos para su operación efectiva y la realización de la prestación de sus servicios.

Entre los procedimientos involucrados en el despacho de mercancías documentados en este manual encontramos lo siguientes:

- Recolección de guías
- Trafico
- Reconocimiento previo

- Clasificación
- Elaboración de pedimento
- Glosa
- Validación y pago
- Despacho de mercancías de importación
- Despacho de mercancías de exportación.
- Integración de expedientes para la facturación.

El manual de administración (anexo 8) se desarrolló con el fin de atender las necesidades de los clientes derivadas del despacho aduanal. Este procedimiento aplica al ejecutivo de tráfico a través de tesorería. Este manual incluye varios procedimientos, como lo son el depósito por parte del cliente para el pago de impuestos aduanales, la facturación y las cuentas por cobrar entre otros.

Realizaron un manual de recursos humanos (anexo 10) en el cual registraron cuatro lineamientos. Uno de ellos es el código de ética y conducta que se utiliza como una herramienta que guía a todo el personal en su actuar diario.

En este se establecen fuertes valores que delinear y expresan a través de acciones concretas que siempre buscan el bien de los demás. Por medio de éste, se invita al personal a servir con un interés autentico dirigido hacia las personas, a vivir y trabajar con pasión y responsabilidad, a aprender a trabajar en equipo y a generar valor social, económico y humano.

Adicional a los lineamientos mencionados anteriormente, en el manual de recursos humanos se registran 13 procedimientos, entre los cuales se encuentra el de “reclutamiento y selección del personal”, “contratación del personal”, “capacitación del personal”, “determinación del clima laboral”, solo por mencionar algunos.

Además, para garantizar el buen funcionamiento de los sistemas que dan soporte a la operación en general, elaboraron el manual de sistema y soporte técnico (anexo 9).

Elaboraron también un manual para el área comercial (anexo 6) con el propósito de orientar al ejecutivo de venta en cuanto a la atención y trato que habrían de tener con cada uno de sus clientes y proveedores internos, a fin de mantener un alto estándar de satisfacción del cliente.

Cada uno de los manuales elaborados se realizó como complemento del resto de los que componen el sistema de gestión de calidad, con la firme intención de proporcionar a la organización una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de la Agencia Aduanal del Valle Centro.

5.3.1 Matriz de cumplimiento de la NMX-R-026-SCFI-2016 en la Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.

A continuación, se presenta de nueva cuenta los criterios del sistema de gestión de calidad, con la diferencia de que en la parte inferior se encuentra su representación a nivel documental, donde se hace mención de las medidas aplicadas a cada requisito. Esto orientado al cumplimiento de los resultados obtenidos de la auditoría diagnóstica.

Tabla 9. Criterios de la Norma de Referencia - Estructura

4.1 ESTRUCTURA
4.1.1 ESTRUCTURA LEGAL.
El Agente Aduanal debe comprobar que la agencia aduanal, de la que es dueño o socio, está legalmente constituida, considerando los siguientes aspectos:
a) Estar constituida como persona moral ante notario público
b) Tener registrado el domicilio fiscal
c) Declaración Anual del Impuesto sobre la Renta (ISR) correspondiente al último ejercicio fiscal (como Agente Aduanal y como Empresa)
d) Cumplir con las Obligaciones Patronales de acuerdo Legislación Aplicable
e) Patente expedida por la SHCP
f) No encontrarse suspendido o en procedimiento de cancelación

g) Escritos presentados ante la autoridad consten los nombres de los empleados o dependientes autorizados para el despacho de las mercancías (incluyendo el nombre del mandatario(s))
h) Conservar actualizado y completo el archivo de operaciones aduanales conforme en términos de la Legislación Aduanera Vigente. (Art. 162 Ley Aduanera)
i) Copia de los gafetes expedidos por la Aduana
j) AADVC se encuentre autorizada ante las autoridades aduaneras
k) Comprobación del cobro de honorarios que reciba con motivo de las operaciones de comercio exterior que realicen, se lleven a cabo de conformidad con las RCGMCE

Cumplimiento:

Para tener mayor visibilidad del cumplimiento y control de estos requisitos, se documentaron como parte del contenido del “Manual de Calidad” (véase anexo 1) que se desarrolló dentro del sistema de gestión de la calidad. Esta documentación se concentró en una carpeta física, la cual está en resguardo del Gerente de Calidad y Capital Humano a excepción del inciso h) el cual se lleva a cabo a través del procedimiento " Control de Archivos" contenido en el “Manual de Administración” (véase anexo 8).

Tabla 10. Criterios de la Norma de Referencia – Estructura Organizacional

4.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
El Agente Aduanal debe mantener una estructura organizacional que contemple:
<ul style="list-style-type: none"> a) Documentar la estructura organizacional que demuestre las líneas de autoridad, responsabilidades y asignación de funciones, de todo el personal incluyendo personas o grupos directivos. b) Documentar una descripción organizacional de AADVC, incluyendo los nombres de los socios y/o accionistas y en su caso, los nombres de las personas que la administran.

Cumplimiento:

Entre los innumerables cambios que habrían de realizarse dentro de la organización, para alcanzar un funcionamiento en términos de calidad deseables, se realizó una reestructuración en los puestos y mandos. Hubo incluso la necesidad de crear nuevos puestos que solventaran las necesidades detectadas a raíz de que se puso en marcha el proyecto, y en otros casos, se reasignó nombre a los puestos existentes.

Estos cambios realizados en la estructura organizacional, fueron documentados dentro del manual de calidad (véase anexo 1) a través de los formatos "Estructura Organizacional" y "Consejo de Administración" en los cuales demuestran las líneas de autoridad de cada puesto. Además se documentó una descripción organizacional en la cual se incluyen los nombres de los socios, accionistas y las personas que administran la Agencia Aduanal. Todo esto queda registrado en los formatos "Descripción Organizacional de AAVC" (véase anexo 1).

También fue necesario realizar la descripción de las responsabilidades y asignación de funciones de todo el personal, para lo cual se realizó el "Perfil del Puesto" formato que se incluyó en la "Manual de Recursos Humanos" (véase anexo 10).

Tabla 11. Criterios de la Norma de Referencia – Infraestructura.

<p>4.1.3 INFRAESTRUCTURA. 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:</p>
<p>a) Tener y documentar inmuebles, áreas de trabajo y servicios asociados (función del personal).</p>
<p>b) Equipo para los procesos (Hardware y Software), considerando:</p> <ul style="list-style-type: none">- Claves y sistemas de seguridad que aseguren la confidencialidad información.- Planes de continuidad de operaciones para contingencia y un lugar alternativo para resguardo de la información de la A.A.- Programas de mantenimiento para cada elemento de la infraestructura.- Contar con licencias del software utilizado.- Servicios de apoyo tales como medios de transporte, comunicación o sistemas de información.

Cumplimiento:

- a) Para dar cumplimiento a este requisito se creó el formato "Control de Activo Fijo" en el cual se documentaron los inmuebles con los que se cuentan, las áreas de trabajo y los servicios asociados en función a su personal.

- b) Se delimito el acceso a la información de los clientes e información delicada, ya que anteriormente cualquiera podía ingresar a ese tipo de archivos. Para lograr esto se realizó un procedimiento “Asignación, Resguardo y Cambio de Claves” el cual se documentó en el "Manual de Tecnologías de la Información” (véase anexo 9).

Se creó un plan de continuidad de operación para contingencias y un lugar alternativo para resguardo de la información de la Agencia. También se crearon los procedimientos de “Soporte Técnico”, “Mantenimiento Preventivo”, considerando un programa de mantenimiento para cada elemento de la infraestructura de la organización.

Todo esto documentado como parte del “Manual de Tecnologías de la Información” (véase anexo 9).

Se adquirieron licencias del software utilizado, ya que anteriormente se trabajaba con programas descargados de internet.

Tabla 12. Criterios de la Norma de Referencia – Personal.

4.1.4 PERSONAL	
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:	
a)	Documentar Perfiles o Descripciones para los puestos principalmente para aquellos puestos Administrativos o Técnicos (Clasificador, Mandatario, Documentador, Capturista, etc.).
b)	Documentar las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.
c)	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 .
d)	Contar con un programa de inducción y detección de necesidades de capacitación. - Proporcionar capacitación para satisfacer dichas necesidades.
e)	Asegurar que el personal conoce su función y responsabilidad en la agencia aduanal.
f)	Implementar un programa de Certificación de Competencias Laborales y/o Técnicas.
g)	Contar con un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño.
h)	Determinar y administrar un ambiente de trabajo propicio para lograr la prestación del servicio

prestado con calidad.

- i) Mantener en los registros apropiados de la competencia del personal, tanto de su educación, capacitación, habilidades y experiencia.

Cumplimiento:

Frente a los grandes retos que enfrentaba la empresa se encontraba la rotación del personal, motivo por el cual era de extrema urgencia realizar un análisis y descripción de puestos detallado para la selección idónea del personal altamente calificado. Esto se realizó para cada uno de los puestos requeridos en la empresa y se documentó dentro del “Manual de Recursos Humanos” (véase anexo 10).

Dentro de este mismo manual, se documentó un procedimiento que define los lineamientos y pasos a seguir para el reclutamiento y selección del personal requerido por Agencia Aduanal del Valle Centro. Dentro de este procedimiento se establece que se contratará un *outsourcing* que realizara la evaluación psicotécnica.

Así mismo, dentro del manual de recursos humanos, se establece el procedimiento de “Capacitación del Personal” a cargo del “Coordinador de Recursos Humanos”, quien será el responsable de la gestión del seguimiento de la capacitación, formación, entrenamiento y/o actualización del personal, con la co-responsabilidad de los gerentes de cada área o sucursal.

Tabla 13. Criterios de la Norma de Referencia – Planeación Estratégica.

4.1.5 PLANEACION ESTRATEGICA, IMPARCIALIDAD Y CONFIDENCIALIDAD.
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:
4.1.5.1. Planeación Estratégica.
El Agente Aduanal debe :
a) Determinar su misión, visión y valores.

- b) Determinar y cumplir sus objetivos de calidad.
- c) Establecer los compromisos adquiridos por sus relaciones con clientes, autoridades, sus pares y la sociedad en general.
- d) Elaborar un programa de planeación estratégica.
 - Implementar, revisar y evaluar el programa.

Cumplimiento:

4.1.5.1 Como herramienta fundamental para direccionar a la empresa y alcanzar propósitos y objetivos, se documentó dentro del “Manual Dirección General” (véase anexo 5) un procedimiento que describe el proceso que se habrá de emplear para realizar la planeación estratégica. En este se establece que la planeación estratégica habrá de llevarse a cabo en noviembre de cada año en una reunión del “Comité de Gestión de Calidad” y que el seguimiento a la implementación, revisión y evaluación del programa de planeación estratégica se realizará mensualmente a través del mismo comité.

Conforme a este procedimiento y las herramientas que toma de apoyos (análisis FODA) para el cumplimiento de su propósito, se define y analiza la vigencia de: la misión, visión y valores; los objetivos de calidad, las estrategias y los indicadores; los compromisos adquiridos a su alrededor; su código de ética y conducta y sus políticas.

Los resultados obtenidos son documentados a través del formato “Resultados FODA de AAVC” y con la información plasmada en éste, se determina el “Programa de Planeación Estratégica”, que posteriormente el Gerente de Calidad y Capital Humano habrá de publicar en la intranet.

Tabla 14.- Criterios de la Norma de Referencia – Imparcialidad.

4.1.5.2. Imparcialidad.

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.

Cumplimiento:

4.1.5.2. Para dar cumplimiento a este requisito, dentro del “Manual de Calidad” (véase anexo 1) en el capítulo “Requisitos Estructura”, se declara conformidad con este punto, haciendo hincapié en que se demuestra la imparcialidad mediante sus políticas, procedimientos y servicios prestados bajo los cuales opera.

Operan sin ser discriminatorios, siendo homogéneos para los diferentes clientes, regulando que el personal administrativo, técnico y externo que represente sus intereses no esté sujeto a presiones indebidas que puedan influir sus acciones, juicios o resultados del trabajo.

Esto es reforzado a través del “Código de Ética” y la “Carta Compromiso del Código de Ética”, contenidas en el “Manual de Recursos Humanos” (véase anexo 10).

Tabla 15. Criterios de la Norma de Referencia – Confidencialidad.

4.1.5.3 Confidencialidad.

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.

Cumplimiento:

4.1.5.3. Para dar cumplimiento a este punto la institución identifica, protege y cuida la documentación del cliente acorde con la legislación vigente;

Se documentaron lineamientos y se toman acciones pertinentes para todo el personal de acuerdo a las leyes aplicables para salvaguardarla confidencialidad de la información propia y de los clientes. Ésta es obtenida o generada en el transcurso de la operación de los embarques a través del “Aviso de Privacidad”. Dicho aviso se realiza con antelación por medio de las firmas electrónicas de cada empleado de la Agencia que contiene una liga que los remite a la página web de la Agencia, donde puede ser consultado el texto completo de dicho aviso.

Tabla 16. Criterios de la Norma de Referencia – Relaciones.

4.1.5.4. Relaciones.

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 General

Cumplimiento:

La institución documenta su compromiso con la relación que mantiene con clientes, autoridades, sus pares, socios, proveedores y sociedad en general a lo largo de todo su “Sistema de Gestión de la Calidad”, su “Código de Ética y Conducta” y la Adhesión al Código de Ética de CAAAREM”

Tabla 17. Criterios de la Norma de Referencia – Sistema de Gestión de Calidad.

<p>4.2 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD. 4.2.1 Opción 1. NMX-CC-9011-IMNC-2008- CONFORMIDAD (NO APLICA) 4.2.1 Opción 2. NMX-R-026-SCFI-2016- CONFORMIDAD 4.2.1.1 DOCUMENTACION DEL SGC. La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:</p>
<p>a) Una declaración documentada de una política de calidad y los objetivos de calidad.</p> <p>b) Los procedimientos documentados y los registros requeridos en esta norma mexicana y los que determine la agencia aduanal necesaria para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los servicios proporcionados, ya sea en formato físico y/o electrónico.</p> <p>c) Contar con un manual del sistema de gestión de la calidad.</p>

Cumplimiento:

- a) Tanto la política de calidad como los objetivos de calidad, los podemos encontrar documentado en el “Manual de Calidad” (véase anexo 1) en el capítulo “Requisitos Sistemas de Gestión de Calidad. En este se establece que ambos se actualizan cada año (o según se requiera) y que la dirección general es responsable de su actualización.
- b) Los procedimientos establecidos y documentados que dan cumplimiento a este requisito son los siguientes:

Procedimiento de “Elaboración de Documentos”, Procedimiento de “Control de Registros”, Procedimientos de “Solicitud de Acción Correctiva”, Procedimiento de “Solicitud de Acción Preventiva”,

Procedimiento de “Revisión por la Dirección”, “Manual de Auditorías Internas” (Gestión de un Programa de Auditoría, Realización de Auditoría, Evaluación de Auditoría, Método de Evaluación de Auditores), “Procedimiento de Tratamiento de Quejas. (Véanse anexos 3, 4, 5).

Cada uno de los procedimientos, incluidos los registros, que Agencia Aduanal del Valle Centro consideró necesarios para asegurar la planificación, operación y control de los servicios proporcionados, fueron documentados como parte de los diez manuales que componen el sistema de gestión de la calidad, y se pueden revisar en el contenido de cada manual (véanse anexos).

- c) El manual de calidad elaborado por la institución establece los lineamientos y compromisos de Sistema de Gestión de la Calidad (véase anexo1).

Tabla 18. Criterios de la Norma de Referencia – Manual.

4.2.1.2 MANUAL DEL SGC	
El Agente Aduanal debe establecer un manual del sistema de gestión de la calidad que incluya:	
a)	Carta de presentación con referencia a su número de patente y servicios que ofrece
b)	Política de calidad.
c)	Objetivos de calidad.
d)	Diagrama de interacción entre sus procesos así como una descripción de los mismos.
e)	Procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o una referencia a los mismos.
f)	Declaración de conformidad con los requisitos de esta norma mexicana.
g)	Este manual, sus documentos referenciados y anexos deberán permanecer controlados y accesibles para el personal según le aplique.

Cumplimiento:

Cada uno de los puntos aquí mencionados se cumple y son declarados en el “Manual de Calidad” (véase anexo 1).

Tabla 19. Criterios de la Norma de Referencia – Control de Documentos.

4.2.1.3 CONTROL DE DOCUMENTOS
El Agente Aduanal debe documentar los procedimientos pertinentes para controlar los documentos (internos y externos) que se relacionan con el cumplimiento de la presente norma mexicana. Estos procedimientos deben incluir los controles para:
a) Autorizar antes de su emisión los documentos.
b) Revisar, actualizar (cuando sea necesario) y autorizar nuevamente los documentos.
c) Asegurar que se identifican los cambios, el estado de la versión vigente de los documentos y que están disponibles en los lugares de uso.
d) Asegurar que se mantienen legibles y fácilmente identificables.
e) Asegurar que los documentos de origen externo que el Agente Aduanal determina que son necesarios para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se identifican y que se controla su distribución.
f) En el caso de que se mantenga por cualquier razón documentos obsoletos, prevenir el uso no intencional de los mismos, aplicándoles una identificación adecuada.

Cumplimiento:

Agencia Aduanal del Valle Centro, controla los documentos (externos e internos) requeridos por su sistema de gestión de calidad que se relaciona con el cumplimiento de la norma NMX-R-026-SCFI-2016, de acuerdo al “Manual de Control de Documentos y Registros” (véase anexo 2), a través de los siguientes procedimientos: “Elaboración de Documentos”, “Cambio de la Documentación” y “Control de Documentos de Origen Externo”, para la generación, control de documentos y registros.

En general establecen lo siguiente:

- Autorización de los documentos antes de su emisión.

- Revisión, actualización (cuando sea necesario) y autorización nuevamente de los documentos.
- Identificación de los cambios y estado de revisión vigente en los lugares de uso.
- Que se mantienen legibles y fácilmente identificables.
- Identificación de los documentos de origen externo necesarios para la planificación y operación del SGC, así como el control de su distribución.
- Prevención del uso no intencional de documentos obsoletos, así como la identificación adecuada.

Tabla 20. Criterios de la Norma de Referencia – Control de Registros.

4.2.1.4 CONTROL DE REGISTROS.
El Agente Aduanal debe documentar los procedimientos pertinentes para definir los controles necesarios para identificar, almacenar, proteger, recuperar, determinar el tiempo de retención y criterios de disposición de los registros relacionados con el cumplimiento de esta norma mexicana y con su operación, incluyendo los de carácter legal aplicables.

Cumplimiento:

La agencia aduanal define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, tiempos de retención y criterios de disposición de los registros relacionados con el cumplimiento de la norma NMX-R-026-SCFI-2016 incluyendo los de carácter legal aplicable, en el manual “Control de Documentos y Registros (véase anexo 2) a través del procedimiento “Control de Registros”.

Tabla 21.- Criterios de la Norma de Referencia – Responsabilidad de la Alta Dirección.

4.2.1.5 RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN.	
La Alta Dirección debe:	
a)	Definir, Implementar y mantener vigentes los objetivos de calidad.
b)	Dar a conocer al personal sobre la misión, visión, valores y objetivos de calidad de la agencia aduanal.
c)	Informar al personal sobre el estatus del cumplimiento que guardan los objetivos de calidad.
d)	Proveer los recursos materiales, humanos y económicos necesarios para asegurar una operación eficiente de la agencia aduanal.
e)	Realizar revisiones periódicas del sistema de gestión de la calidad y de los requerimientos de carácter legal aplicables.

Cumplimiento:

- a) Esto lo consiguen a través del procedimiento “Planeación Estratégica”, el cual se documentó en el ” Manual Dirección General” (véase anexo 5)”
- b) Estos fueron documentados dentro del “Manual de Calidad (véase anexo 1), además, para tenerlos más presentes, se colocaron en placas que son exhibidas a la entrada de la empresa.
- c) Cada que se lleva a cabo una auditoría interna, la Dirección General convoca al comité de calidad y a los representantes de cada área a una reunión, en la cual se realiza un análisis de los resultados, mismos que posteriormente permearán cada uno al aérea que les corresponde.
- d) La agencia aduanal asegura la disponibilidad de los recursos materiales, humanos y económicos necesarios para la operación eficiente de la empresa.
- e) Estas actividades se realizan a través del Comité de Calidad, el cual está a cargo de planificar en que tiempo habrán de realizarse cada revisión a través del “Programa Anual de Auditorías” documentado en el “Manual de Auditorías Internas” (véase anexo 3).

Tabla 22.- Criterios de la Norma de Referencia – Revisión de la Alta Dirección.

4.2.1.6 REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN. (Por lo menos 1 vez al año)
La Alta Dirección de la agencia aduanal debe establecer procedimientos documentados para revisar su Sistema de Gestión de la Calidad a intervalos planificados para asegurar su eficacia y mejora continua.
Los datos de entrada para la Revisión por la Dirección deben incluir la información relacionada con:
<ul style="list-style-type: none"> a) Los resultados de auditorías internas y externas (en su caso). b) El desempeño de los procesos y conformidad de los servicios proporcionados. c) La satisfacción del cliente. d) Cumplimiento de los objetivos de calidad. e) Quejas y sanciones. f) Los cambios que pudieran afectar el sistema de gestión de la calidad. g) El estado y efectividad de las acciones preventivas y/o correctivas. h) Las acciones de seguimiento de las anteriores revisiones por la Dirección. <p>- Los resultados de la revisión por la Dirección deben incluir acciones relativas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos. b) La mejora de los servicios aduanales proporcionados en relación con el cumplimiento de esta norma mexicana y de los requisitos acordados con los clientes. c) Los recursos necesarios.

Cumplimiento:

De acuerdo al procedimiento documentado “Revisión por la Dirección (véase anexo 5)”, el Director General planea la revisión del sistema de gestión de la calidad en intervalos planificados (cuatrimestralmente) para asegurar su continua consistencia, adecuación y eficacia. Esta revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y las necesidades de efectuar cambios en el sistema, incluyendo la política y los objetivos de la calidad.

Los datos de entrada para la revisión por parte de la Dirección Incluyen cada uno de los requisitos por la norma, por ejemplo:

- Para demostrar la conformidad del cliente, se logra por medio de la aplicación de “Cuestionario Encuesta de Satisfacción del Cliente”
- El cumplimiento de los objetivos de calidad se revisara mensualmente a través del Comité de Gestión de la Calidad y la difusión de los mismos hacia el personal se hará de manera semestral.
- El Gerente de Calidad es el responsable de dar seguimiento a los acuerdos.

Tabla 23. Criterios de la Norma de Referencia – Auditorías Internas.

4.2.1.7 AUDITORÍAS INTERNAS. (Por lo menos 1 vez al año)	
El Agente Aduanal debe:	
a)	Establecer procedimientos documentados para llevar a cabo auditorías internas a fin de verificar que cumple con los requisitos de esta norma mexicana y que el sistema de gestión de la calidad es implementado y mantenido en forma eficaz.
b)	Establecer un programa de auditorías teniendo en cuenta la importancia de los procesos y áreas a ser auditadas, así como los resultados de auditorías anteriores.
c)	Asegurar que las auditorías son realizadas por personal calificado.
d)	Asegurar que los auditores no auditan su propio trabajo.
e)	Asegurar que toda acción resultante de las auditorías internas sean atendidas en forma oportuna y apropiada.

Cumplimiento:

- a) Una auditoría interna se realiza para verificar el apego de lo estipulado en el procedimiento, instructivo o formato correspondiente dentro del Sistema de Gestión de la Calidad contra los registros.

Para su correcta realización se creó el “Manual de Auditorías Internas” (véase anexo 3) con el propósito de guiar y describir las secuencias requeridas y obtener evidencias de la auditoría para evaluarlas de manera objetiva.

b) Las auditorías se planean y se llevan a cabo en intervalos planificados.

El “Programa Anual de Auditorías” se realiza considerando el estado y la importancia de los procesos y las áreas a ser auditadas, así como los resultados de las auditorías previas.

Se definen los criterios de auditoría, el alcance, frecuencia y metodología; los criterios están establecidos a lo largo de la documentación del “Manual de Auditorías Internas” (véase anexo 3).

c) , d) y e) La selección de auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría, ya que sus auditores no auditan su propio trabajo.

Dentro del “Manual de Auditorías Internas”, se encuentran documentados los “Lineamientos de Competencia” (véase anexo 3), para todo el personal que se involucra en esta actividad, tales como los auditores y el personal que gestiona el “Programa Anual de Auditoría”, etc.

Tabla 24. Criterios de la Norma de Referencia – Acciones Correctivas.

4.2.1.8 ACCIONES CORRECTIVAS.
El Agente Aduanal debe establecer procedimientos documentados para definir los requisitos y el tratamiento de las no conformidades resultado de su operación, para:
<ul style="list-style-type: none">a) Identificar no conformidades.b) Determinar la causa de las no conformidades.c) Evaluar las acciones correctivas necesarias para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.d) Determinar e implementar en forma oportuna las acciones necesarias.e) Corregir las no conformidades.f) Registrar los resultados de las acciones tomadas.g) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.
4.2.1.9 ACCIONES PREVENTIVAS.
El Agente Aduanal debe establecer procedimientos para identificar y gestionar las no conformidades potenciales que pudiesen derivarse en procedimientos de suspensión, cancelación, causas penales o incumplimientos a la normativa aplicable resultado de su operación, para:

- a) Identificar no conformidades potenciales.
- b) Determinar la causa de las no conformidades potenciales.
- c) Prevenir la ocurrencia de las no conformidades potenciales identificadas.
- d) Determinar e implementar en forma oportuna las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar la eficacia de las acciones tomadas.

Cumplimiento:

Dentro del “Manual de Comité de Calidad” (véase anexo 4), en el apartado de “Generalidades” se establece que es el “Comité de Calidad” el responsable de supervisar y verificar que las correcciones y acciones correctivas sugeridas del reporte de auditorías internas han sido llevadas a cabo sin demora para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Además de la mejora continua del SGC, a partir de eliminar las causas de las no conformidades y de revisar la información disponible para determinar las causas reales o potenciales, permite evaluar e implementar acciones correctivas y preventivas para que no vuelvan a ocurrir.

Para describir el proceso que se emplea al realizar una acción correctiva se elaboró el “Procedimiento para la Solicitud de Acciones Correctivas” (véase anexo 4). En este se establece que cada acción correctiva generada deberá de ser resuelta a la brevedad (corrección inmediata), en el sentido de urgencia del cliente y de la Agencia Aduanal, posteriormente tendrá que ser documentada e informada por el responsable del área que generó la acción correctiva.

Se elaboró también el “Procedimiento para la Solicitud de Acción Preventiva” (véase anexo 4) que describe el proceso que se emplea para realizar una acción preventiva detectada por cualquier miembro del Comité de Calidad para su mejora. Establece qué se puede generar como resultado del análisis de los procesos, procedimientos, resultados de auditorías, quejas del cliente, etc.

mediante la contratación de los objetivos de gestión de calidad, con la intención de detectar, analizar y eliminar las causas potenciales de la no conformidad.

Tabla 25. Criterios de la Norma de Referencia – Evaluación de la Satisfacción del Cliente.

4.2.1.10 EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE.
El Agente Aduanal debe determinar e implementar un mecanismo pertinente para realizar un seguimiento relativo a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, así como definir las acciones a tomar con dicha información.
El Agente Aduanal debe comprobar la conformidad con los requisitos del servicio, considerando:
<ul style="list-style-type: none">a) Oportunidad y eficacia del proceso de despacho de las mercancías.b) El costo del servicio.c) La orientación recibida.d) El trato por parte del personal de la agencia aduanal.e) El conocimiento del personal que realiza la prestación del servicio.f) La capacidad de respuesta en situaciones imprevistas.g) Conformidad con los requisitos del servicio, establecidos por el cliente, la autoridad y la agencia aduanal.h) Todas aquellas que considere pertinentes el Agente Aduanal.
El Agente Aduanal debe comprobar la conformidad de las características y tendencias de los procesos y de las operaciones realizadas, considerando la percepción del cliente respecto a:
<ul style="list-style-type: none">a) El tiempo en el proceso de despacho de las mercancías.b) La efectividad de la Clasificación Arancelaria.c) Los Procedimientos Administrativos.
El Agente Aduanal debe determinar, recopilar y someter a análisis de las instancias pertinentes en su caso, los datos apropiados para demostrar la eficacia y eficiencia de sus procesos, operaciones realizadas y de su sistema de gestión de la calidad.

Cumplimiento:

Para establecer el procedimiento que permita conocer y dar seguimiento de forma periódica a la percepción de satisfacción del cliente, respecto al cumplimiento de los requisitos de este por los servicios proporcionados. Se documentó dentro del “Manual Comercial” (véase anexo 6), el “Procedimiento para la Evaluación de la Satisfacción del Cliente”. Esto tiene el propósito de que esta información contribuya a la toma de acciones.

Dentro del procedimiento para la evaluación de la satisfacción del cliente, se establecieron dos métodos mutuamente incluyentes para determinar cada uno de los elementos solicitados por la norma, y cada encuesta se aplica según el criterio de cada método.

A fin de determinar, recopilar y someter al análisis del Comité de Calidad, los datos apropiados que demuestren la eficacia y eficiencia de los procedimientos críticos del proceso de despacho aduanal, se estableció que el Gerente de Operaciones deberá de presentar una vez al año al Director General el “Reporte de Excel de KPI’s de Operaciones” en donde señale puntualmente los resultados reales obtenidos respecto a las metas o resultados objetivos establecidos en cada procedimiento.

Además los resultados de los KPI’s serán comparados y contrastados con los resultados del “estado” de la percepción de la satisfacción del cliente dentro de las sesiones ordinarias del Comité de Calidad en donde se analicen sus resultados. El Comité de Calidad inferirá y concluirá sobre las acciones correctivas y preventivas que juzgue conveniente sugerir a la Dirección General para que ésta a su vez ordene su puesta en marcha.

Tabla 26. Criterios de la Norma de Referencia – Tratamiento de Quejas.

4.2.1.11. TRATAMIENTO DE QUEJAS
El Agente Aduanal debe establecer un procedimiento documentado para operar el proceso de tratamiento de quejas considerando por lo menos:
a) Recepción.
b) Acuse de recibo.
c) Tratamiento.
d) Evaluación inicial.
e) Investigación.
f) Respuesta.
g) Comunicación de la decisión.

- h) Cierre de la queja.
- i) Comunicar al cliente lo relativo a los procesos del tratamiento de quejas, incluyendo el derecho del cliente de notificar sobre quejas al Organismo Certificador que certifique a la agencia aduanal en su cumplimiento con la presente norma mexicana.
- j) La persona encargada de recibir la queja, no debe ser la misma que realice la investigación, tratamiento y resolución, para evitar un conflicto de interés con el o los involucrados.

Cumplimiento:

Dentro del “Manual del Comité de Calidad” (véase anexo 4), se documentó el “Procedimiento para el Tratamiento de Quejas” el cual describe el proceso que se emplea para dar seguimiento y resolución a las quejas.

Este procedimiento considera cada uno de los puntos solicitados por la norma.

Cualquier miembro de la agencia que reciba una queja, debe canalizarla al “Ejecutivo de Customer Service”. El tiempo de respuesta y acuse de recibo debe ser máximo de tres días hábiles y el tratamiento de la queja dependerá del asunto.

Tabla 27. Criterios de la Norma de Referencia – Operaciones.

4.3 OPERACIONES.	
4.3.1 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	
a)	Establecer procesos para la operación efectiva y realización de la prestación de sus servicios considerando la importación, exportación, otros regímenes aduaneros, otros servicios
b)	Establecer documentos para la operación efectiva y realización de la prestación de sus servicios considerando la importación, exportación, otros regímenes aduaneros, otros servicios
c)	Establecer recursos para la operación efectiva y realización de la prestación de sus servicios considerando la importación, exportación, otros regímenes aduaneros, otros servicios

Cumplimiento:

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad se encuentra el “Manual de Operaciones” (véase anexo 7). Éste contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones en la empresa.

A través de dicho manual, se da a conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a la descripción de tareas, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Su propósito es definir cada uno de los pasos a seguir para la operación efectiva y la realización de la prestación de sus servicios, considerando siempre el régimen aduanero que corresponda.

Tabla 28. Criterios de la Norma de Referencia – Encargo Conferido.

Las siguientes funciones después de aceptado el encargo conferido:	
a)	Confirmación del Padrón correspondiente de sus clientes.
b)	Recolección de guías y conocimientos marítimos (Pago de Fletes, Consolidaciones en su caso).
c)	Reconocimiento previo de las mercancías.
d)	Clasificación Arancelaria de las mercancías.
e)	Captura del pedimento.
f)	Cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias.
g)	Determinación de contribuciones.
h)	Pago de contribuciones.
i)	Pago de maniobras y almacenaje (Aéreo y Marítimo).
j)	Pre-validación del pedimento.
k)	Validación del pedimento.
l)	Revisión previa de pedimentos, anexos y documentos que acrediten el cumplimiento restricciones y regulaciones no arancelarias.
m)	Transmitir mediante medios electrónicos el o los documentos electrónico o digital a las autoridades.
n)	Reconocimiento aduanero en su caso.

- o) Manejo y Control de medios de seguridad, etiquetas, cerraduras, sellos, candados, engomados, etc.
- p) Verificar la entrega de la mercancía en el destino pactado, en su caso.
- q) Control de candados oficiales de contenedores de mercancías, en su caso.
- r) Determinar los registros necesarios para proporcionar evidencia objetiva de que los procesos establecidos para la prestación de los servicios y que todas las operaciones realizadas cumplan con los requisitos establecidos.

Documentos con los que el Agente Aduanal debe contar para el despacho de las mercancías.

- a) Pedimento en su caso.
- b) Encargo conferido.
- c) Factura comercial (Importación), Exportación (Documento que acredite el valor de la mercancía).
- d) Manifestación de valor en aduana.
- e) Documento de Transporte.
- f) Documentos que demuestren el cumplimiento de las regulaciones y restricciones arancelarias.
- g) Documento que acredite el origen de las mercancías.
- h) Depósito de la cuenta aduanera de garantía para operaciones que se encuentran sujetas a precios estimados (solo para vehículos).
- i) Certificación de peso o volumen de las mercancías, en su caso.
- j) La información que permita el análisis, identificación y control de las mercancías, en su caso.
- k) Los demás aplicables de acuerdo al artículo 36-A de la Ley Aduanera.
- l) Copia de carta responsiva técnica y hoja de datos de seguridad de materiales peligrosos MSDS, en su caso.

Cumplimiento:

Procedimientos documentados dentro del Manual de Operaciones:

- Recolección de guías.
- Tráfico.
- Reconocimiento previo.
- Clasificación.
- Elaboración de pedimentos.
- Glosa.

- Validación y pago.
- Despacho de mercancías de importación.
- Despacho de mercancías de exportación.
- Integración de expedientes para la facturación.
- Prevención e identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita.
- Seguridad y calidad en la cadena logística.
- Evaluación de proveedores.
- Control de gafetes oficiales (control de recintos fiscales).
- Entrega, recepción y discrepancia de la carga.
- Uso de sellos y candados.

También se elaboraron dos instructivos:

- Trámite de gafetes en la aduana y accesos.
- Inspección y verificación de sellos.

Y formatos que se ocuparían durante los procedimientos respectivamente:

- Reporte diario de recolección.
- Transferencia de mercancías.
- Control de asignación de previos.
- Registro de reconocimiento previo.
- Inventario de mercancías.
- Ficha de clasificación.
- Instrucción de entrega.

- Entrega de documentos para despacho.
- Lista de verificación de documentos para facturación.
- Lista de verificación de identificación de clientes con operación vulnerable.
- Constancia de solicitud de información del beneficiario final.
- Carta de respuesta a solicitud de información del beneficiario final – personas morales.
- Carta de respuesta a solicitud de información del beneficiario final – personas físicas.
- Control de sellos fiscales (candados).
- Evaluación de proveedores de transporte terrestre.
- Catálogo de proveedores de transporte terrestre autorizados.
- Control de gafetes oficiales.
- Reporte de glosa.

Tabla 29. Criterios de la Norma de Referencia – Compras.

4.4 COMPRAS.	
El Agente Aduanal debe asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados, considerando:	
a)	Definir el tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido, considerando el grado de impacto directo en la prestación del servicio final.
b)	Evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos o servicios de acuerdo con los requisitos de la agencia aduanal.
c)	Establecer los criterios para la selección, la evaluación y la re-valoración.
d)	Mantener los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas. Incluyendo al personal subcontratado cuando sea el caso.
e)	Establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias cuando sea el caso, para asegurarse de que el producto o servicio comprado cumple con los requisitos de compra establecidos.

Cumplimiento:

Con la finalidad de establecer y formular los lineamientos, criterios y el procedimiento para la selección y evaluación de sus proveedores clave, se elaboró el “Procedimiento de Evaluación de Proveedores de Transporte” (véase anexo 7), y por medio de éste procedimiento, se aseguran que las empresas contratadas cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.

La “Coordinación de Transporte Local” formará y mantendrá actualizado un “Catálogo de Proveedores Autorizados”, con lo que estará permitido solicitar y contratar servicios; en este catálogo podrán ser registradas las personas físicas o morales.

Tabla 30. Criterios de la Norma de Referencia – Comunicación con el Cliente.

4.5 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.
El Agente Aduanal debe establecer e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con sus clientes, referente a:
<ul style="list-style-type: none">a) Información de los serviciosb) Consultas, contratos o atención a solicitudes de servicio incluyendo las modificaciones.c) Solicitud de la información pertinente de entrada para el servicio, que debe proporcionar el cliente.d) Definición de requisitos, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio y cualquier requisito adicional determinado por la agencia aduanal.e) Resolución de diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.f) La representación de sus intereses mediante la presencia del Agente Aduanal o su representante, durante el desarrollo de sus servicios.

Cumplimiento:

Mediante el “Manual Comercial” (véase anexo 6) y cada uno de los lineamientos, procedimientos, instructivos y formatos, se da cumplimiento a este requisito en cada inciso señalado.

Tabla 31. Criterios de la Norma de Referencia – Trazabilidad.

4.6 TRAZABILIDAD.
El Agente Aduanal debe implementar una trazabilidad única por medios adecuados, a través de toda la realización del servicio, esta identificación debe estar diseñada de tal forma que permita la rastreabilidad de la gestión del servicio desde el inicio hasta la conclusión del mismo.
Trazabilidad

Cumplimiento:

A la mercancía se la asigna un número de referencia para identificación y trazabilidad durante todas las etapas del despacho y una vez que termina el proceso ese número de referencia se vincula con el pedimento.

5.4 Aportaciones del sistema de gestión de calidad a la empresa.

Como se puede observar se han elaborado y desarrollado diferentes procedimientos, lineamientos y formatos, que en su cúmulo han proporcionado a la empresa numerosas ventajas con las que no se contaban antes de haberse implementado el sistema.

En la actualidad es posible asegurarse de que el personal de puestos administrativos y técnicos cuentan con una valoración psicotécnica que avala su nivel de desarrollo y eficiencia de sus atributos y competencias necesarias en el puesto a desempeñar. Los puestos clave, mismos que fueron determinados por el Director General y están documentados dentro del formato “Estructura Organizacional de AAVC” de la Agencia a través de los formatos “Valoración Psicométrica” y “Examen de Conocimientos Técnicos”, se mantienen en el expediente laboral de cada empleado, tal como lo indica el procedimiento “Reclutamiento y Selección de Personal”.

Además de que se lograron administrar los factores humanos y físicos del ambiente de trabajo, obteniendo una mejor coordinación y organización de sus actividades, generando así el clima laboral necesario para generar un mayor sentido de pertenencia en sus empleados.

El generar un mejor ambiente de trabajo y crear el sentido de pertenencia hacia los empleados fue recíproco, ya que a su vez ellos transformaron sus intenciones hacia un trato a los clientes con cortesía, dignidad y respeto.

El tener una mejor administración en los expedientes y contar con las habilidades y experiencia del personal, les permite realizar una detección de necesidades de capacitación más eficiente y poder elaborar de esta manera un programa anual de capacitación, certificación de competencias laborales y/o técnicas.

Ubicar las necesidades que se van requiriendo de manera rápida y concisa le permite a la empresa contar con talento calificado y de acuerdo a sus necesidades, mientras que a los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

Lo anterior les ha servido de fundamento a la hora de establecer una política salarial y de incentivos y les ha permitido ser mucho más eficaces y eficientes, por lo tanto a ahorrar tiempos y costos.

Operativamente se fijaron el mayor número de objetivos, esto para generar cumplimiento y agregar calidad al proceso de despacho en cada uno de los procedimientos influyentes en el resultado final.

Dando paso a la proyección de los resultados es necesario mencionar que el comité de calidad se reúne para el tema de objetivos en dos grandes momentos:

- Para el análisis ejecutivo (dos veces al año), es decir cuando se definen los objetivos estratégicos y de operación además cuando se hace la revisión por la dirección.
- Reuniones operativas mensuales.

Al tener una reunión mensual, las gráficas proyectarán avances en el mismo periodo:

- Los objetivos de operación y de apoyo, están vinculados con el mapeo de procesos, con el propósito de definir cada uno de los pasos a seguir y validar a través de los indicadores la eficacia de los mismos.

Por ejemplo, para la recolección de las guías se elaboró un procedimiento que define el método de manejo, su control y registro, con el objetivo de asegurar que:

- Son recolectadas todas las guías consignadas a nombre de la Agencia Aduanal del Valle Centro SC y/o a nombre de sus clientes, hayan sido o no reportadas por éstos o las mismas aerolíneas o consolidadoras.
- Se controlan las guías recolectadas, el propósito fue medir el número de errores contra el número de operaciones y disminuir gradualmente mes con mes las no conformidades como se muestra en la figura 5:

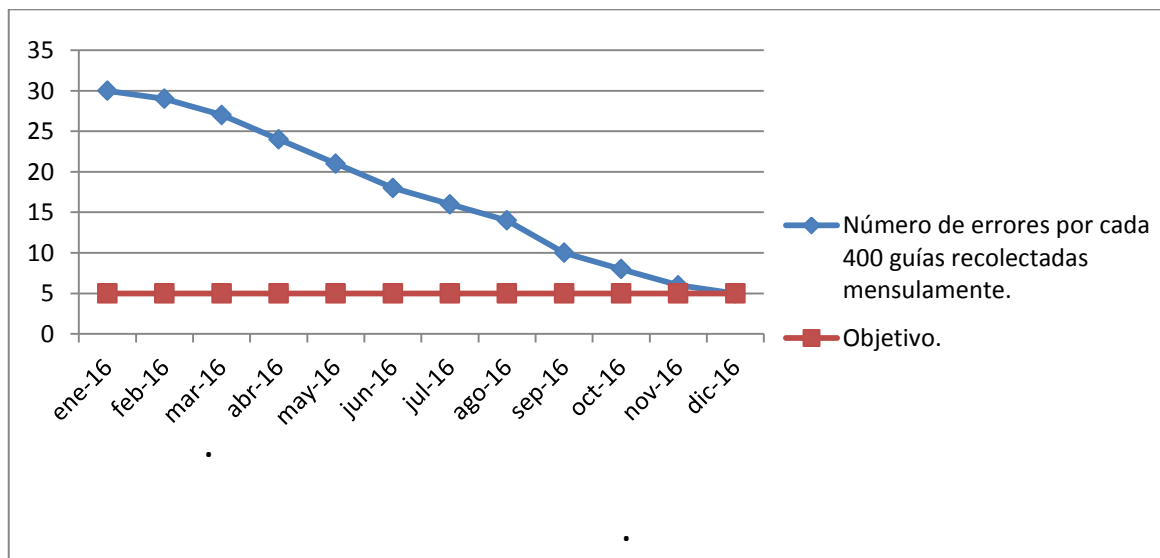


FIGURA 5.-NÚMERO DE ERRORES POR CADA 400 GUÍAS RECIBIDAS MENSUALMENTE

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C

- Con el fin de cumplir los requerimientos y regulaciones aduanales, se documentó el procedimiento “Reconocimiento Previo” con el objetivo de mejorar la actividad de revisión y conteo físico de las mercancías recibidas con el fin de disminuir las multas a máximo 1 por mes.

Dichos resultados demuestran una tendencia a la baja al cabo del año en curso como se muestra en la figura 6.

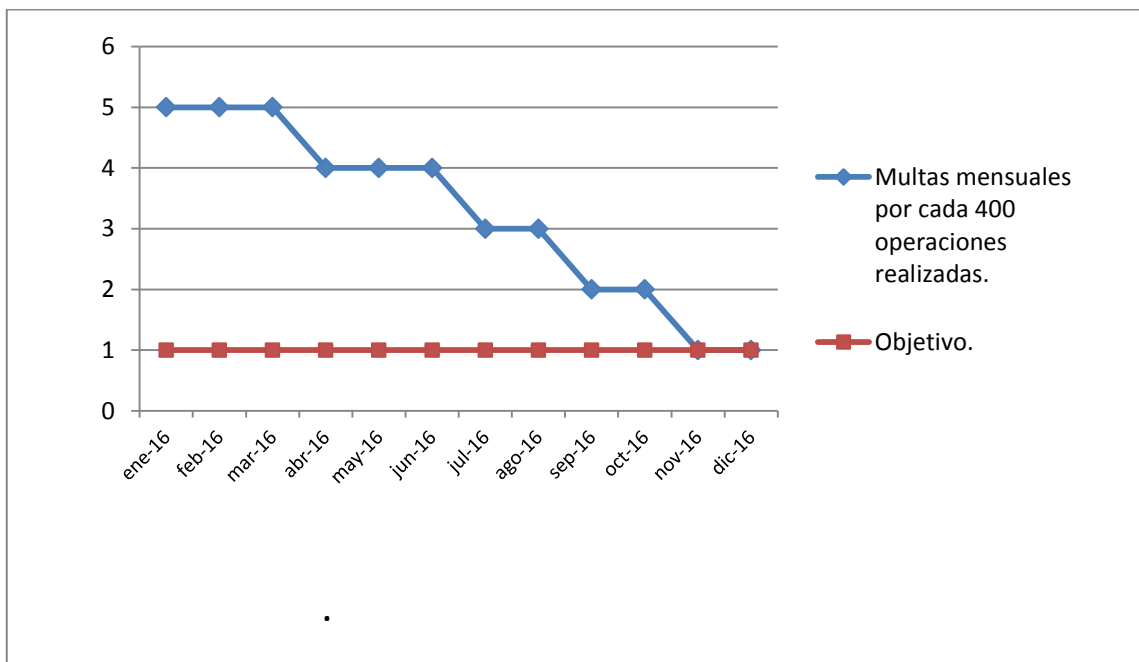


FIGURA 6.- NÚMERO DE MULTAS MENSUALES POR CADA 400 OPERACIONES REALIZADAS.

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C

- Se establecieron pasos claramente definidos (Procedimiento Clasificación) para la correcta identificación de las mercancías recibidas y la elaboración del pedimento oficial para la importación o exportación de las mercancías consignadas a la Agencia Aduanal. Su objetivo fue disminuir gradualmente el número de rectificaciones en los pedimentos con un máximo de 5 como se muestra en la figura 7.

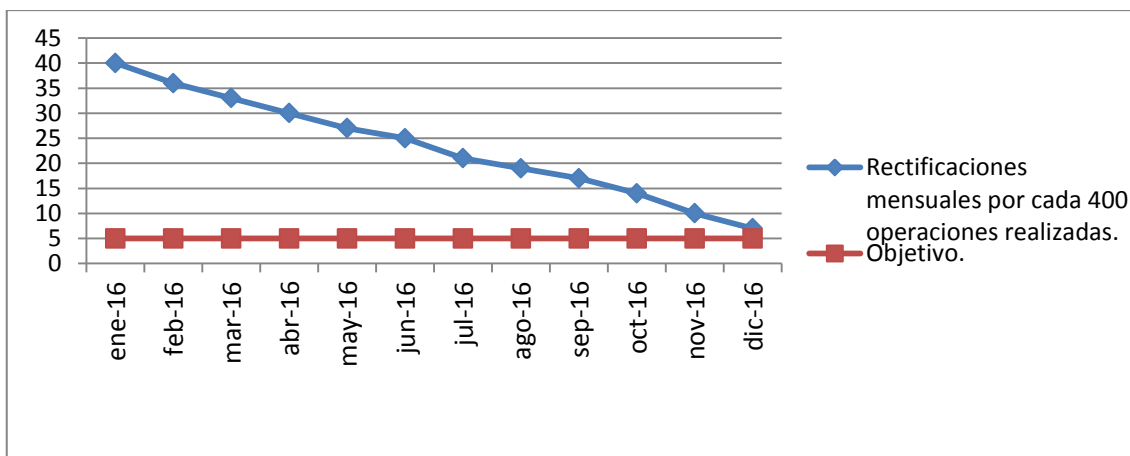


FIGURA 7. NÚMERO DE RECTIFICACIONES MENSUALES POR CADA 400 OPERACIONES REALIZADAS.

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.

- Para evitar el pago de tiempo extra por almacenamiento excesivo se definieron los pasos a seguir en tiempo y forma para la liberación de las mercancías que arriban, teniendo como objetivo disminuir en 1 el número de pagos por este concepto.

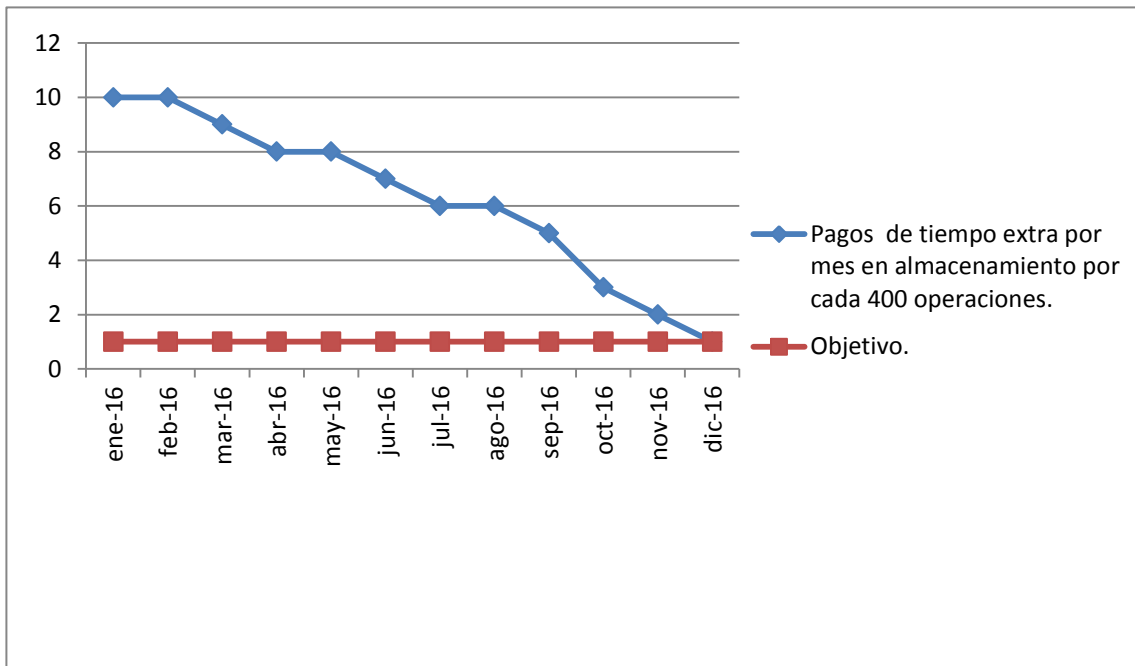
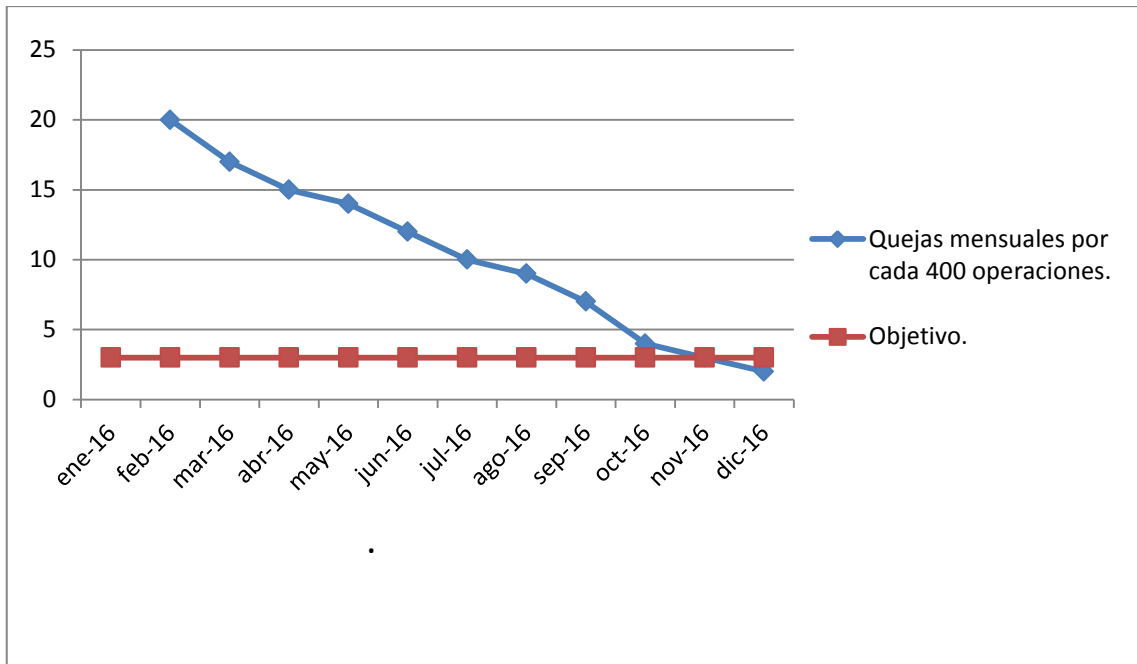


FIGURA 8. NÚMERO DE PAGOS MENSUALES DE TIEMPO EXTRA EN ALMACENAMIENTO POR CADA 400 OPERACIONES.

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.

Dentro del manual comercial se documentó el “Procedimiento para la Evaluación de la Satisfacción del Cliente” el cual permite evaluar la eficiencia de los mecanismos implementados con respecto a la percepción del cumplimiento de los requisitos del cliente.

- El objetivo planteado fue evaluar la satisfacción del cliente con la información recopilada para tomar acciones de manera pertinente y resolver de inmediato las inconsistencias que generaban interferencia en la calidad del servicio. Los resultados se obtuvieron empleando los documentos y registros que establecen el compromiso, interés, labor de servicio y el uso de un vocabulario correctamente adecuado por parte de los empleados para generar fluidez y confianza en las operaciones, ocasionando una disminución considerable en los errores y quejas recibidas por parte de atención al cliente con un máximo de 3 quejas al mes (Ver figura 5).



**FIGURA 9.- NÚMERO DE QUEJAS MENSUAL
ES POR CADA 400 OPERACIONES REALIZADAS**

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.

Establecido el “Procedimiento para la Prospección de Nuevos Clientes” el cual define detalladamente los pasos necesarios para prospeccionar con efectividad, se generó un mayor compromiso por parte del área de ventas.

- Derivado de la inercia que ocasiono el entusiasmo de crecer junto con la empresa, se planteó el objetivo de incrementar la cartera de clientes mínimo en 1 por mes.

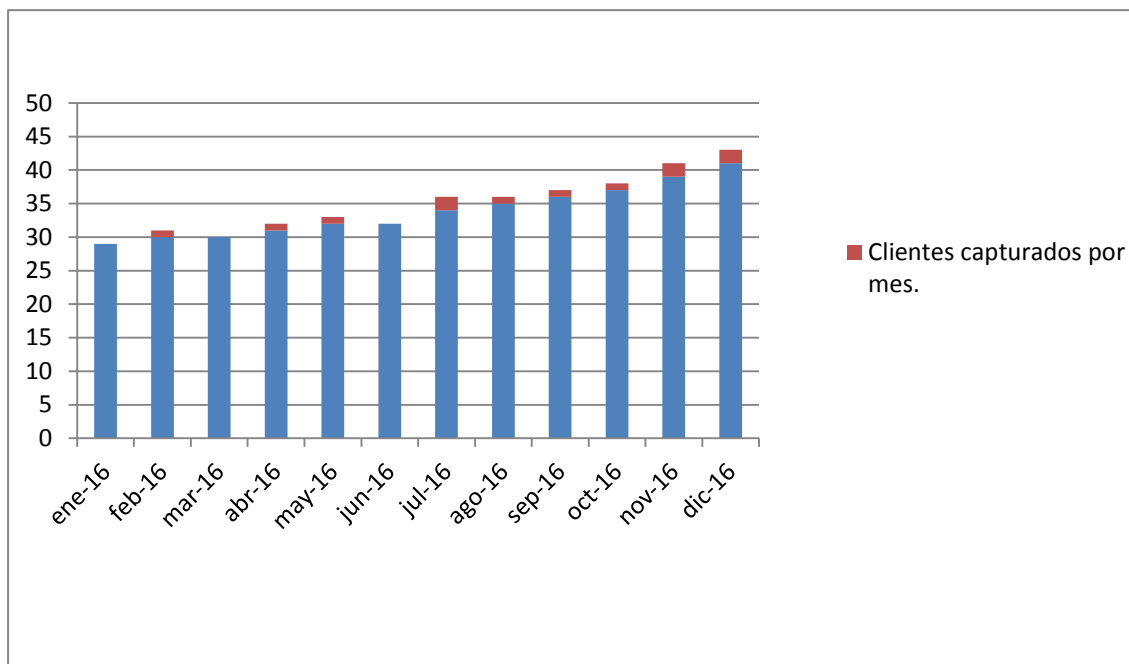


FIGURA 10.- NÚMERO DE CLIENTES EN CARTERA

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro C.S.

Documentadas las políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal; se integraron como parte del manual de recursos humanos bajo la siguiente nombre “Procedimiento Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal”.

El procedimiento de “Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal”, indica paso a paso mediante instrucciones definidas y detalladas, como habrá de llevarse a cabo la operación, lo cual permitió a la institución mejorar y agilizar el proceso.

- El objetivo planteado fue reducir el tiempo para el reclutamiento de personal en 15 días hábiles. En el pasado el proceso de reclutamiento se lograba en 30 días según datos del periodo Enero - Diciembre del 2015.

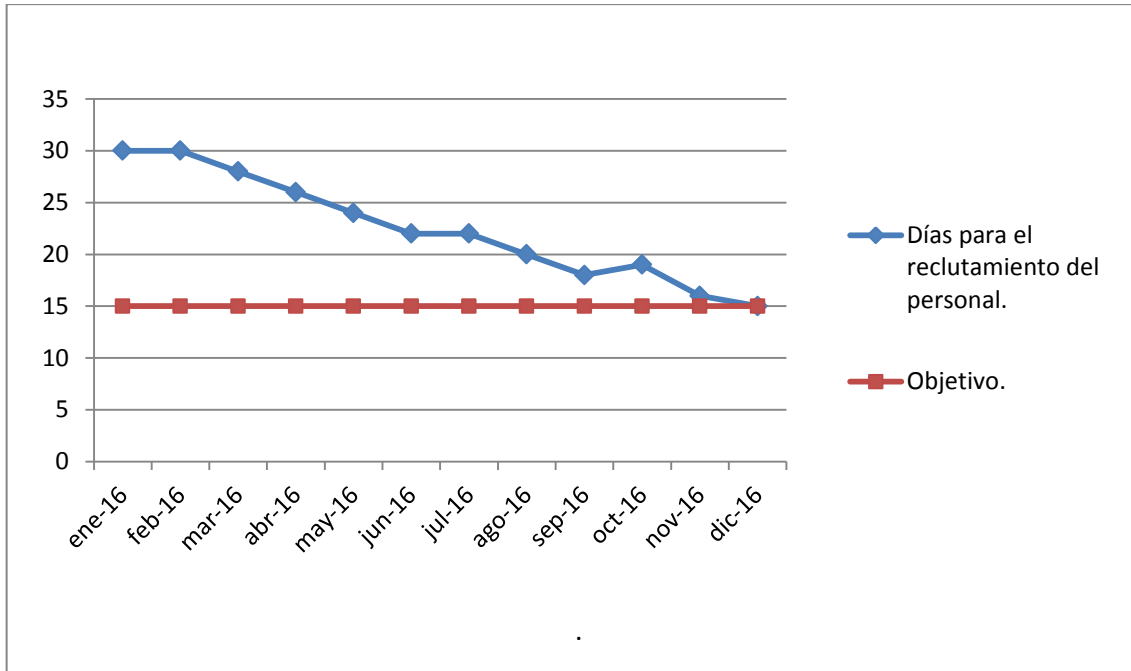


FIGURA 11.- DÍAS OCUPADOS PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C

Al elaborar y difundir cada una de las descripciones de puestos se aseguró que el personal conociera detalladamente sus actividades, responsabilidades y tareas que deben realizar, evitando así re-trabajos y duplicidad de las actividades.

- Conforme a lo anterior y considerando la eficiente selección para cada actividad que se había generado, se planteó el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa disminuyendo la cantidad de personas requeridas en el proceso del despacho de las mercancías.

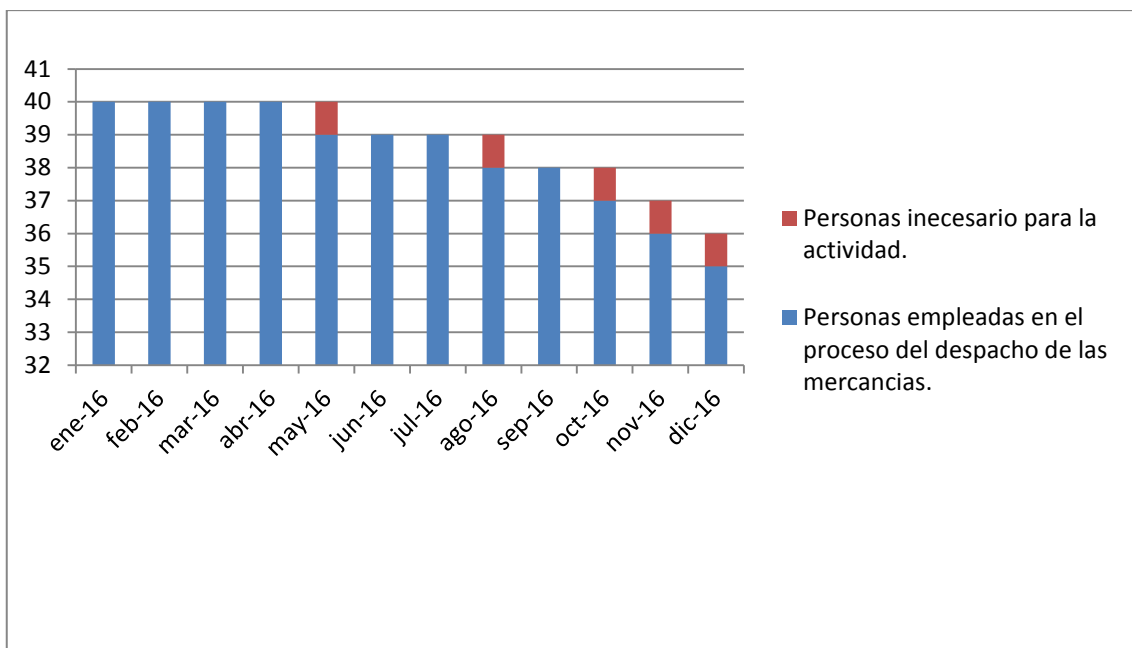


GRÁFICO 12.- NÚMERO DE PERSONAS EMPLEADAS EN EL PROCESO DEL DESPACHO DE LAS MERCANCÍAS.

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C

Anterior a la implementación del sistema, entre la mayoría del personal se consideraba que la capacitación era inútil y significaba pérdida de tiempo. Eran mínimos los que abogaban por invertir tiempo en ésta.

Definidos los lineamientos y pasos para la capacitación continua, se establece el procedimiento “Capacitación del Personal” con el fin de detectar las necesidades de capacitación de cada persona (administrativo o técnico) con responsabilidades definidas en el sistema de gestión de la calidad.

- El objetivo planteado fue crear interés e incorporar, al total de los integrantes de la organización en la capacitación, a través de cursos, seminarios y pláticas brindadas por el comité de calidad y/o consultores externos y lograr así que brindaran su apoyo al desarrollo del sistema por medio de sus actividades.

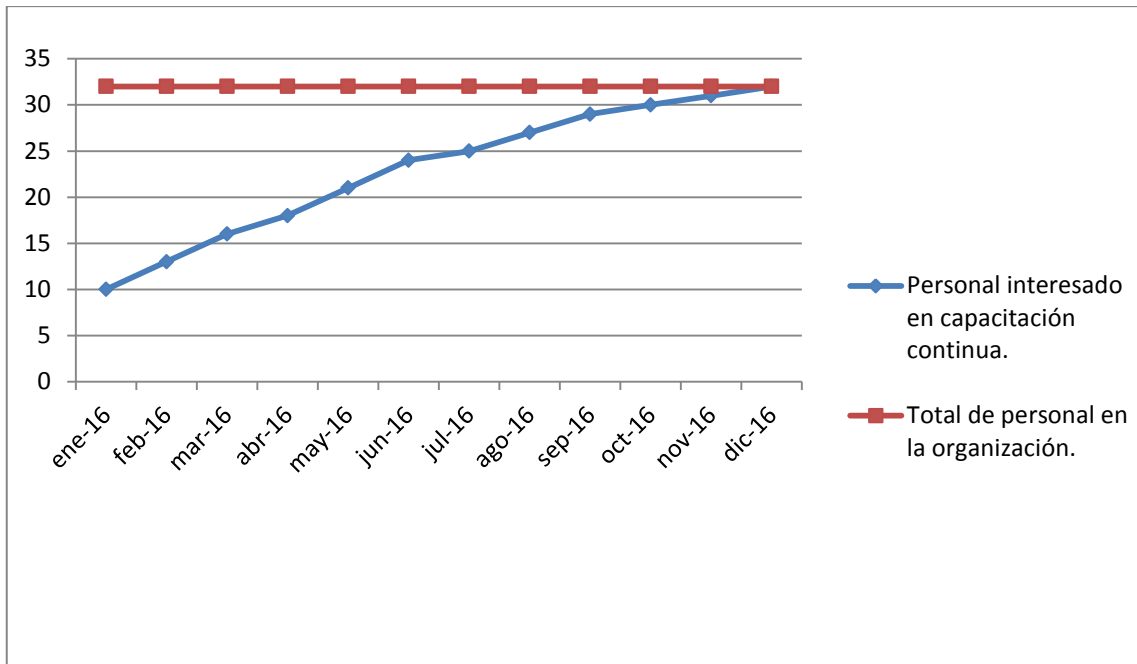


GRÁFICO 13. NÚMERO DE PERSONAS INTERESADOS POR UNA CAPACITACION CONTINUA.

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro C.S.

Establecido el “Procedimiento de Facturación” el cual incluye la elaboración de un comprobante fiscal digital para el cobro de la misma, se instauró el objetivo de reducir el número de días para hacer llegar el comprobante de cobro correspondiente al servicio prestado.

Antes de contar con el sistema de gestión de calidad, la cuenta de gastos se hacía llegar al cliente hasta 12 días hábiles después de haber cumplido con el incoterm pactado.

- Con el procedimiento bien establecido, la coordinación entre las áreas y el ensamble de cada actividad involucrada, definió como objetivo la reducción en un 50% los días para generar la cuenta de gastos.

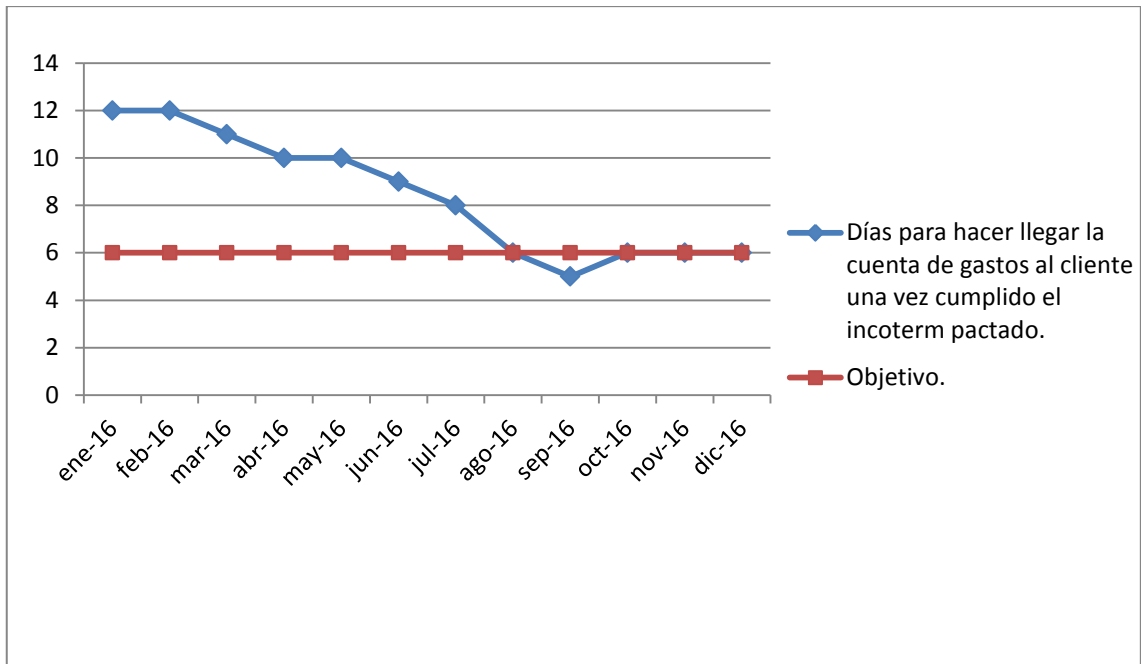


FIGURA 14. NÚMERO DE DÍAS PARA HACER LLEGAR LA CUENTA DE GASTOS AL CLIENTE UNA VEZ CUMPLIDO EL INCOTERM PACTADO.

Fuente: Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.

A través del procedimiento de “Cuentas por Cobrar” se consiguió se verificara con mayor simplicidad que se le diera seguimiento al cobro de todos los clientes.

Entre cada uno de los beneficios obtenidos, a raíz de la implementación del sistema, existen una variedad que no son contabilizados aún en el funcionamiento del sistema, ya que requieren de mayor tiempo para poder alcanzar los objetivos planteados y ser evaluados.

Es evidente que una mejor organización y una mayor comunicación entre las áreas, además de tener bien definidos los objetivos que se pretenden alcanzar, son determinantes y puntos clave que definen a una organización de calidad.

Se puede concluir por lo mostrado anteriormente que existe un avance considerable, debido a que el sistema de gestión de calidad influye sobre la

asignación eficiente de los recursos disponibles con los que cuenta la agencia aduanal, lo que trae consigo un incremento en la productividad medida indirectamente a través de los indicadores presentados.

CONCLUSIONES.

El logro de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Agencia Aduanal del Valle Centro S.C. es solo un punto de partida para lograr ver materializados todos los esfuerzos encaminados a cumplir sus competencias o funciones ante la sociedad. Representa un cambio cultural en la organización que surge a partir de la necesidad de normalizar y administrar de forma ordenada los recursos, procedimientos, actividades, etcétera, con el fin de mejorar las operaciones de la organización, además de generar la satisfacción del cliente, ganando de esta forma su confianza y direccionando a la organización a mantenerse activa y perdurable a través del tiempo.

Para dar inicio con este proyecto fue necesario el reconocimiento por parte de la gerencia de la necesidad de un cambio en la forma en cómo se manejaba la compañía, con el fin de aumentar las ganancias, disminuir los costos y mejorar la relación con los clientes. Fue necesario también el desarrollo de un enfoque estratégico que sirviera de base para el desarrollo de la calidad, además de concientizar y capacitar a nivel técnico a todo el personal en la empresa, es decir, brindar conocimientos generales sobre la filosofía de la calidad y la forma en cómo se iba a aplicar. Por otra parte, propició el acercamiento al camino por recorrer y se enfocó en las técnicas y conocimientos específicos que se aplican al desarrollo de las actividades cotidianas.

Se desarrollaron equipos de trabajo, lo cual resultó útil porque fortaleció la integración del sistema y desde un inicio no se contempló como un grupo de islas independientes dentro de un mapa de procesos, con el trabajo en equipo el engrane de las funciones se evidenció aún más, se fortaleció el análisis de los problemas y la solución de los mismos a través de los acuerdos de servicio entre procesos. El trabajo en equipo se convierte en una base sólida para el desarrollo del sistema con miras a alcanzar los objetivos propuestos.

Durante el camino a la implementación del sistema, la participación de los líderes fue punto clave para alcanzar la meta. Después de haber establecido la unidad de propósito y la orientación de la organización, se concentraron en crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pudiera llegar a involucrarse por completo en el logro de los objetivos de la organización y gracias a su total compromiso, posibilitó que las habilidades de cada uno, a todos los niveles para que fuesen usadas para el beneficio de la organización.

Un sistema de gestión de calidad, es una alternativa estratégica que se adopta con la finalidad de apoyo para lograr cumplir los objetivos planteados por la Dirección General en la planeación estratégica, los cuales sin duda, apuntan al mejoramiento de la gestión administrativa.

El proceso de certificación del sistema fortalece la gestión de los procesos implicados ya que se vuelve de carácter urgente la necesidad de que la institución soporte las actividades en cuanto a la organización de los archivos, además de que es necesario disponer de los documentos debidamente organizados y controlados mediante los diferentes formatos y manuales establecidos.

La constante búsqueda de los mejores estándares de calidad es el motor que impulsa a ir más alto a muchas empresas y el que ha llevado a la Agencia Aduanal del Valle Centro a buscar la certificación de su Sistema bajo la norma NMX-R-O26-SCFI-2016, tratando así de concebir la cultura de calidad como un estilo de vida en donde todos sus actores deben saber, como contribuyen desde sus funciones al cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

La Agencia Aduanal del Valle Centro C.S., preocupada por mejorar continuamente su desempeño, establece su sistema bajo dicha normativa, ya que esta se convierte en la forma como su organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. Ha establecido los requisitos que debe practicar para demostrar que tiene la capacidad de cumplir los requerimientos de sus clientes debido a que de ellos depende y se ha esforzado en tratar de

comprender sus necesidades actuales y futuras para satisfacer sus requisitos, he incluso tratar de exceder sus expectativas.

Se trata de un enfoque proactivo dirigido a encontrar las causas de falla y el control de riesgos, donde el control provee la información que permite mejorar tanto los medios como los resultados dentro de un desarrollo dinámico, cambiante y exigente dejando muy claro que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La Agencia Aduanal del Valle Centro S.C. sostiene la idea de que para operar una organización de manera exitosa se requiera que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Cree firmemente que esto se puede lograr implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema. De este modo, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Al establecer su sistema bajo la norma NMX-R-O26-SCFI-2016, promovió la adopción de un enfoque fundamentado en procesos, lo cual le permitió identificar y gestionar numerosas activadas entre sí que hasta ese entonces no habían sido identificadas. La importancia de la aplicación de esta norma es que la organización pueda demostrar posteriormente que es capaz de mantener el nivel de calidad acordado, ese nivel que se pacta por los mismos requisitos del cliente, de la organización, de la norma y del marco jurídico aplicable.

En ese sentido el sistema de gestión de calidad prevé como elemento primordial e indispensable el establecimiento de controles de documentos y controles de registros. Los primeros tratan de analizar la información que va a ser necesaria para documentar un proceso; busca la racionalidad, la economía y la idoneidad de esta información para el proceso concreto que esté desarrollando en la organización. Los segundos tratan de crear un sistema que permita identificar, almacenar, proteger, recuperar, reutilizar, retener y disponer

de la información útil para documentar un proceso. De tal manera que se refleja la integración inseparable que debe de existir entre la Gestión Documental y la Gestión de la Calidad.

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad funcione exitosamente se recomienda que sea flexible y adaptable, permitiendo así con el tiempo lograr un nivel de competitividad y un ejemplo a seguir. Se debe tener en claro que la certificación de un sistema de gestión de la calidad no es el principal logro a alcanzar sino que el verdadero esfuerzo consiste en mantener el sistema en el transcurso de los años soportado en la aceptación y adopción de la calidad como una cultura corporativa.

En Agencia Aduanal del Valle Centro S.C., el mayor logro a alcanzar es garantizar que el funcionamiento y los servicios que ofrece cumplen con los objetivos trazados para que posteriormente se proceda con la certificación, demostrando así que la calidad que se busca está asegurada cumpliendo con los requisitos normativos y legales.

El sistema de gestión de calidad requirió de tiempo y esfuerzo para ser establecido, documentado e implementado; se estableció paradójicamente como el camino a la mejora. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. Este camino basado en procesos necesita de una mejora continua que aparentemente nunca tendrá un fin, porque siempre es susceptible de mejoramiento y se convierte en una actividad habitual de la operación.

El enfoque por procesos pretende que dentro de la identificación de la cadena productiva, donde los elementos como las entradas sufren una transformación y se convierten en salidas, estén bien demarcados dentro de cada proceso. La estructura de un sistema de gestión de calidad no puede estar alejada del ciclo PDCA (plan, do, check, act), que no es más que la técnica de diseñar correctamente el norte de las actuaciones en una institución. Es la carta magna que permite saber cómo y por donde navegar, y se constituye en una

herramienta esencial para obtener una visión integral del problema, sus causas, importancia, características específicas, y con base a esta información, diseñar soluciones. Se considera como el proceso metodológico básico para realizar las actividades fundamentales de mejora y mantenerle.

De esta manera, la empresa logro generar un extenso número de ideas involucrando a todo el proceso e identificando las oportunidades de mejora.

Como en cualquier organización, las áreas funcionales de la empresa tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son las bases para establecer objetivos y estrategias.

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades

Haber trabajado con las herramientas antes mencionadas fue de gran impulso para los procesos de implementación del sistema, ya que ayudo a la mayoría del personal a aceptar que se pueden ver las cosas de otra manera y entender que el proceso no era en contra de nadie, sino con la gente, además de que las impulso a ser proactivas y divulgar su buena disposición.

De los grandes aciertos que se tuvo durante todo el procesos fue que el equipo de dirección estuvo dispuesto a liderar, dando ejemplo en todo momento, y fue constante en el empeño, ya que como bien dicen “la palabra puede convencer pero el ejemplo arrastra”.

Por mencionar algo, al igual que cualquier otro trabajador, los directivos fueron objetos de señalización por parte del asesor externo. También estuvieron sujetos a que se les indicara que sus funciones no procedían de la manera en que lo venían haciendo hasta el momento, y que por tal motivo, requerían de una capacitación en el tema.

El compromiso de la dirección fue siempre firme, poniendo a disposición los medios y la infraestructura necesarios para el proceso de calidad. Cuidó e hizo fuerte en todo momento al pequeño número de colaboradores asignados a la aventura; facilitándoles las cosas a quienes se comprometieron sin exigir resultados inmediatos.

La formación de todos los implicados ayudó en la acción, pues la calidad requiere formación inicial y aprendizaje permanente. Su compromiso los llevó a trabajar de manera planificada y a hacer bien lo que les tocaba cada día, cada semana.

Si bien es cierto que cada centro debe liderar el proceso, es necesario reconocer que ayudó de mucho apoyarse en la asesoría externa para tener un plan y visualizar los diferentes posibles escenarios de futuro, mientras se actuaba en el presente, además de que su experiencia les permitió identificar y aprovechar las oportunidades que se les iban presentando en el camino.

TERMINOS Y SIMBOLOS

AGA: Administración General de Aduanas.

AADVC: Agencia Aduanal del Valle Centro.

AA: Agente Aduanal / Agencia Aduanal.

CAAAREM: Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana.

RCGMCE: Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.

INCOTERM: Son reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional. Su objetivo es establecer criterios definidos sobre la distribución de gastos y transmisión de riesgos, entre exportador e importador. Hay 13 términos: EXW, FAS, FOB, CFR, CIF, DES, DEQ, DAF, DDP, DDU, FCA, CPT, CIP. Los Incoterms regulan: la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de los costes, los trámites de documentos. Pero no regulan: la forma de pago ni la legislación aplicable. Su uso no es obligatorio.

TRAFICO: Se define como el conjunto de actividades que tienen como objeto las actividades que tienen por objeto la planeación y control de movimientos de inventario, protección y almacenamiento de materia prima, productos semi-facturados y terminados de una línea de fábrica.

Siendo también el trato de mercancías entre naciones, incluyendo el transporte, manejo de materiales, empaquetado, almacenamiento, control de inventario y la comunicación adecuada para una administración eficaz y eficiente.

GLOSA: La glosa consiste en la fiscalización posterior al despacho aduanero, esto se realiza para constatar que la actividad se realiza dentro de los principios de legalidad a fin de instar que los contribuyentes cumplan con su obligación tributaria.

CLASIFICACION ARANCELARIA: La Clasificación Arancelaria es el código numérico homologado con los países que pertenecen a La Organización Mundial de Aduanas (OMA). Agrupan mercancías aunque no en forma exclusiva según el origen. Agrupan las mercancías según la naturaleza de la materia prima.

Clasifican las mercancías, en forma conjunta, a los productos de una misma industria, aunque siempre las posiciones referentes a productos manufacturados se presentan mucho más detalladas que los de materias primas.

RECONOCIMIENTO PREVIO: Facultad del dueño, consignatario o sus comitentes de realizar en presencia del depositario la contratación y verificación de la situación o la condición de la mercancía sin intervención de la autoridad aduanera.

PREVALIDACION: El concepto de pre validación se puede ubicar en el cuadro de liquidación del pedimento de acuerdo al Instructivo de llenado de pedimento conocido como el Anexo 22, es decir se paga o se eroga junto con los impuestos al comercio exterior, lo podemos ubicar en el pedimento posterior al apartado de Marcas, Números y Total de Bultos y antes de los Datos del Proveedor o comprador.

La clave para identificar el concepto de acuerdo al anexo 22 es PRV o “pre validación” el monto siempre será el mismo es decir no varía en tanto no exista modificación al cobro en Reglas Generales.

ANEXOS.

Anexo 1: Manual Gestión Integral.

El Manual de la Calidad refleja la convicción que tiene la Agencia, para que su Sistema de Gestión de la Calidad (**SGC**) satisfaga las necesidades de sus clientes externos e internos. Es usado como medio para establecer los lineamientos internos bajo los cuales será controlada la prestación de sus servicios, bajo los requerimientos de la norma.

Tiene el propósito fundamental de establecer y describir las políticas y lineamientos del SGC basado en la norma de referencia. Demuestra la capacidad que tiene la empresa de proporcionar consistentemente los servicios que ofrece en cumplimiento con el marco normativo aplicable, así como de los requisitos de sus clientes.

En este se definen los lineamientos y compromisos del SGC de la empresa, además de que se establece el alcance y los elementos del sistema de gestión de la calidad. Especifica la misión y visión de la empresa, además de haber documentado la política de calidad y sus objetivos.

La política de calidad se puede interpretar como la declaración pública y documentada del compromiso que asume la empresa, de gestionar la institución según un sistema de gestión de la calidad.

Dentro de este manual, también se incorporaron los objetivos de calidad, mismos que fueron establecidos por la dirección general en coherencia con la política de calidad, persiguiendo la mejora continua. Fueron establecidos en términos medibles y cuantificables con el fin de comprobar si sean cumplidos, así mismo se establecieron plazos para su consecución.

CONTENIDO

AV-CDR-F-01
REV. 01

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
GENERALES				
AV-MGI-C-01	REQUISITOS: ESTRUCTURA	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-C-02	REQUISITOS: SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	02	02X	01/MAY/2016
AV-MGI-C-03	REQUISITOS: OPERACIÓN	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-C-04	REQUISITOS: COMPRAS	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-C-05	REQUISITOS: COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-C-06	REQUISITOS: TRAZABILIDAD	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-C-07	REQUISITOS: PERFIL DEL AGENTE ADUANAL	00	---	01/MAY/2016
FORMATOS				
AV-MGI-F-01	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AAVC	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-F-02	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-F-03	DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL DE AAVC	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-F-04	DIAGRAMA DE INTERACCIÓN DE PROCESOS DE AAVC	00	013	01/MAY/2016
AV-MGI-F-05	MATRIZ DE PUESTOS SENSIBLES	00	---	01/MAY/2016

	Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha
Nombre	Ing. Edgar R. Reséndiz Zamora	Lib. René Elcalde G.	Ing. Fernando del Valle B.	01/M A Y /2016
Puesto	Gerente de Calidad	Director General Adjunto	Director General	
Firma				

Anexo 2: Manual del Control de Documentos y Registros.

Este manual aplica a los siguientes documentos:

- La política y los objetivos de calidad
- El manual de calidad
- Los procedimientos documentados requeridos por la norma NMX-R026-SCFI-2009
- Los documentos que utiliza cada área integral al sistema de calidad para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos
- Documentos de origen externo y registros de calidad utilizados en el proceso y actividades relacionadas.

CONTENIDO

AV-CDR-F-01
REV. 02

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
LINEAMIENTOS				
AV-CDR-L-01	LINEAMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	03	004	29/FEBRERO/2016
PROCEDIMIENTOS				
AV-CDR-P-01	ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	03	004	29/FEBRERO/2016
AV-CDR-P-02	CAMBIO EN LA DOCUMENTACIÓN	03	004	29/FEBRERO/2016
AV-CDR-P-03	CONTROL DE REGISTROS	03	004	29/FEBRERO/2016
AV-CDR-P-04	CONTROL DE DOCUMENTOS DE ORIGEN EXTERNO	02	002	29/FEBRERO/2016
INSTRUCTIVOS				
AV-CDR-I-01	CONSULTA DE DOCUMENTOS DE GOOGLE SITES DE AADVC	01	004	29/FEBRERO/2016
FORMATOS				
AV-CDR-F-01	CONTENIDO	02	002	29/FEBRERO/2016
AV-CDR-F-02	ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	03	004	29/FEBRERO/2016
AV-CDR-F-03	DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS	02	002	29/FEBRERO/2016
AV-CDR-F-04	MATRÍZ DE REGISTROS DE CALIDAD	03	004	29/FEBRERO/2016
AV-CDR-F-05	MATRÍZ DE CORRESPONDENCIA	02	002	29/FEBRERO/2016
AV-CDR-F-06	DOCUMENTOS DE ORIGEN EXTERNO PARA SU CONSULTA EN LINEA	--	--	18/ABRIL/2016
AV-CDR-F-07	LISTA DE DOCUMENTOS DE ORIGEN EXTERNO FISICO	--	--	18/ABRIL/2016

	Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha
Nombre	Ing. Edgar Raul Reséndiz Zamora	Lic. René Elizalde G.	Ing. Fernando del Valle B.	18/ABRIL/2016
Puesto	Gerente de Calidad	Director General Adjunto	Director General	
Firma				

Anexo 3: Manual de Auditorías Internas.

El propósito de este manual es gestionar un programa de auditorías y aplica para todas las áreas de la empresa.

Lineamientos:

Para gestionar el “**Programa Anual de Auditoría**”, se debe considerar que, los objetivos del programa, deben estar basados en:

- Las prioridades de la dirección,
- Los requisitos legales,
- Los requisitos del SGC,
- Resultados de auditorías previas.

Los objetivos del programa, pueden ser (por ejemplo):

- Contribuir con la mejora del SGC y su desempeño.
- Cumplir con los requisitos de la norma NMX-R-026-SCFI-2016.
- Revisar el cumplimiento de los lineamientos Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos y la alineación con la política de calidad.
- Contribuir con la mejora del SGC y su desempeño.

La determinación del alcance del programa de auditoría considera (por ejemplo):

- La complejidad de la unidad y/o área a auditar;
- El nivel de madurez de la unidad y/o área a auditar;
- La importancia y el estado que guardan las áreas a ser auditadas;
- Cambios significativos.

La identificación y evaluación de los riesgos del programa de auditoría considera (por ejemplo):

- La planeación;
- Los recursos;

- La selección del equipo auditor:
- La implementación;
- Los registros y su control;
- El monitoreo, revisión y mejora del programa anual de auditoría

La identificación de recursos del programa anual de auditoría considerando, por ejemplo:

- Recursos financieros;
- Disponibilidad de auditores;
- El alcance y el riesgo
- Tiempo y costos de viaje, hospedaje, etc.
- Disponibilidad de la información y tecnologías de comunicación.

Se deben considerar los elementos 5.2.2.8 Auditorías Internas y 5.2.2.6 incisos e) Responsabilidad de la Alta Dirección, de la NMX-R-026-SCFI-2016 hasta el final del ciclo.

El monitoreo de la implementación del programa anual de auditoría teniendo en cuenta la necesidad de:

- Evaluar la conformidad del programa y objetivos;

Algunos factores que pueden determinar la necesidad de modificar el programa anual de auditoría son (por ejemplo):

- Hallazgos de auditoría;
- Nivel demostrado de efectividad del Sistema de Gestión de Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.;
- Cambios en el Sistema de Gestión de Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.;
- Cambios en las normas, requisitos legales, contractuales y otros requisitos que Agencia Aduanal del Valle Centro S.C. deba cumplir;
- Cambio en los proveedores.

Los elementos que se pueden considerar para la evaluación del programa anual de auditoría son:

- Los resultados y tendencias del monitoreo del programa de auditoría
- La conformidad con los procedimientos del programa de auditoría
- Las necesidades y expectativas cambiantes
- Los registros del programa de anual de auditoría
- Los métodos nuevos o alternativos de auditoría
- La efectividad de las medidas tomadas para tratar los registros asociados con el programa de auditoría
- Los temas de confidencialidad y seguridad de la información relacionados con el programa de auditoría

CONTENIDO

AV-CDR-F-01
REV. 01

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
GENERALES				
AV-AI-G-01	GENERALIDADES	00	006	01/M AY/2016
LINEAMIENTOS				
AV-AI-L-01	LINEAMIENTO DE COMPETENCIAS	00	006	01/M AY/2016
PROCEDIMIENTOS				
AV-AI-P-01	GESTIÓN DE UN PROGRAMA DE AUDITORÍA	00	006	01/M AY/2016
AV-AI-P-02	REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA	00	006	01/M AY/2016
AV-AI-P-03	EVALUACIÓN DE AUDITORÍA	01	017	01/M AY/2016
AV-AI-P-04	METODO DE EVALUACIÓN DE AUDITORES	00	006	01/M AY/2016
FORMATOS				
AV-AI-F-01	PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA	00	006	01/M AY/2016
AV-AI-F-02	NOTIFICACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	00	006	01/M AY/2016
AV-AI-F-03	LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍA	00	006	01/M AY/2016
AV-AI-F-04	REPORTE FINAL DE AUDITORÍA	00	006	01/M AY/2016
AV-AI-F-05	CHECK LIST APERTURA CIERRE	00	006	01/M AY/2016
AV-AI-F-06	LISTA DE ASISTENCIA PARA AUDITORÍA	00	006	01/M AY/2016
AV-AI-F-07	EVALUACIÓN DE AUDITOR	01	020	01/M AY/2016
AV-AI-F-08	EVALUACIÓN DE AUDITOR LÍDER	01	020	01/M AY/2016

	Elaboró	Revisó	Auto rizó	Fecha
Nombre	Ing. Edgar Raúl Reséndiz Zamora	Lic. René Elizalde G.	Ing. Fernando del Valle B.	01/M AY/2016
Puesto	Gerente de Calidad	Director General Adjunto	Director General	
Firma				

Anexo 4: Manual del Comité de Gestión Integral.

EL propósito de este manual es Constituir un Comité de Calidad el cual debe buscar:

- Comunicar constantemente a la Organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Designar a un miembro de la Agencia Aduanal como representante del SGC quien además será el representante permanente para recibir las auditorías de Certificación y Cumplimiento.
- Revisar para su mejora cada vez que se considere necesario la Política de calidad y los objetivos.
- Planificar las revisiones documentales al SGC, a intervalos planificados, para asegurarse de sus conveniencia, adecuación y eficacia continua, así como implementar los cambios que se consideren necesarios a partir de las revisiones efectuadas.
- Planificar y aprobar el calendario de auditorías internas así como los criterios, los alcances, la frecuencia y la metodología de selección de los auditores.
- Supervisar y verificar para asegurarse que las correcciones y acciones correctivas sugeridas del reporte de auditoría interna han sido llevadas a cabo sin demora para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.
- Informar a la Alta Dirección y a los Socios sobre el Desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- Aprobar los procesos apropiados de Comunicación de carácter interna con la Organización y los externos con los Clientes para la mejor eficacia del SGC.
- Desarrollar los Métodos para generar los Indicadores de información de seguimiento de medición de la satisfacción del Cliente e inferir sobre su análisis las acciones de mejora en el SGC.
- La mejora continua del SGC a partir de eliminar las causas de

las No Conformidades a partir de revisarla la información disponible para determinar las causas reales o potenciales,

- Evaluar e implementar acciones correctivas para que no vuelvan a ocurrir.
- Evaluar e implementar acciones preventivas para que no vuelvan a ocurrir.

**MANUAL DEL COMITÉ
DE GESTIÓN INTEGRAL**



AV-CDR-F-01
REV. 02

CONTENIDO

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
PROCEDIMIENTOS				
AV-CGI-P-01	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA	01	004	01/M AY/2016
AV-CGI-P-02	SOLICITUD DE ACCIÓN PREVENTIVA	00	003	01/M AY/2016
AV-CGI-P-03	MEJORA CONTINUA	00	003	01/M AY/2016
AV-CGI-P-04	TRATAMIENTO DE QUEJAS	00	004	01/M AY/2016
AV-CGI-P-05	ANALISIS DE RIESGOS	--	---	01/M AY/2016
AV-CGI-P-06	PLAN DE CONTINUIDAD DE ANALISIS DE RIESGOS	--	---	01/M AY/2016
AV-CGI-P-07	OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ALARMA Y CCTV	--	---	01/M AY/2016
AV-CGI-P-08	INTEGRACIÓN DE COMITÉ DE GESTION INTEGRAL	00	003	01/M AY/2016
AV-CGI-P-09	CONTROL DE LLAVES	00	---	01/M AY/2016
AV-CGI-P-10	ACCESO EN PUERTAS	00	---	01/M AY/2016
AV-CGI-P-11	MINUTA	00	---	01/M AY/2016
INSTRUCTIVOS				
AV-CGI-F-07	ANALISIS DE RIESGOS	--	--	01/M AY/2016
FORMATOS				
AV-CGI-F-01	SOLICITUD DE ACCIÓN	02	005	01/M AY/2016
AV-CGI-F-02	ACTA INFORMATIVA DEL CGI	01	004	01/M AY/2016
AV-CGI-F-03	SEGUIMIENTO DE ACCIONES	00	003	01/M AY/2016
AV-CGI-F-04	CONTROL DE ACCIONES	01	004	01/M AY/2016
AV-CGI-F-05	SEGUIMIENTO MEJORA CONTINUA	00	003	01/M AY/2016
AV-CGI-F-06	PLAN DE CONTINUIDAD	--	---	01/M AY/2016
AV-CGI-F-07	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE CCTV	--	---	01/M AY/2016
AV-CGI-F-08	CONTROL DE LLAVES	--	---	01/M AY/2016
AV-CGI-F-09	MUNTA AAVC	--	---	01/M AY/2016

	Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha
Nombre	Ing. Edgar R. Reséndiz Z.	Lic. René Elizalde C.	Ing. Fernando del Valle B.	01/M AY/2016
Puesto	Gerente de Calidad	Director General Adjunto	Director General	
Firma				

Anexo 5: Manual de la Dirección General.

El propósito de este, es describir el proceso que se emplea para realizar la planeación estratégica. Este procedimiento aplica a la Dirección General de la empresa.

MANUAL DE LA
DIRECCION GENERAL



CONTENIDO

AV-CDR-F-01
REV. 02

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CAP	REV	FOLIO	FECHA
PROCEDIMIENTOS					
AV-DG-P-01	PLANEACION ESTRATEGICA	1	00	011	01/M AY/2016
AV-DG-P-02	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	2	00	011	01/M AY/2016
AV-DG-P-03	COMUNICACION INTERNA	-	--	---	01/M AY/2016
INSTRUCTIVOS					
AV-DG-I-01	ANALISIS FODA	3	00	011	01/M AY/2016
FORMATOS					
AV-DG-F-01	RESULTADOS FODA AGENCIA ADUANAL DEL VALLE CENTRO	4	00	011	01/M AY/2016
AV-DG-F-02	PROGRAMA DE PLANEACION ESTRATEGICA		00	011	01/M AY/2016

	Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha
Nombre	Ing. Edgar R. Reséndiz	Lic. René Elizalde G.	Ing. Fernando del Valle B.	
Puesto	Gerente Calidad y Capital Humano	Director General Adjunto	Director General	
Firma				01/M AY/2016

Anexo 6: Manual Comercial.

Su propósito es definir los lineamientos generales a seguir por todos los participantes de los esfuerzos de venta de los servicios de la empresa. Aplica a todo el personal de fuerza de venta.

La **fuerza de venta** está compuesta por el Director General, el Gerente de Comercial, los Ejecutivos de Venta, los “**Comisionistas**” y todas las personas contratadas por la Agencia que logren atraer a un cliente y vender a este los servicios que esta ofrece.

El espíritu de lo anterior es dar a cada participante de la FV un "x" porcentaje de **GRADO DE CUMPLIMIENTO (Facturación más “ESFUERZO”)** que cada individuo realice. Este porcentaje ("calificación") incidirá directamente en el % (igual, menor o mayor) que les será pagado de comisión según los criterios que adelante son señalados.

En la inteligencia de lo anterior, las comisiones son calculadas y pagadas por mes pero evaluadas y revisadas por la Dirección General por trimestre para realizar los ajustes pertinentes tanto para las “**Metas y Cuotas de Venta** del trimestre inmediato siguiente así como para el pago de comisiones.

CONTENIDO

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
LINEAMIENTOS				
AV-COM-L-01	POLÍTICAS Y LINEAMIENTO PARA LOS ESFUERZOS DE VENTA	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-P-01	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-P-02	MANEJO DE LAS PRESENTACIONES DE LOS SERVICIOS Y COTIZACIONES	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-P-03	PROSPECCIÓN DE NUEVOS CLIENTES	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-P-04	CIERRE DE VENTAS E INDUCCIÓN DEL CLIENTE	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-P-05	EVALUACION DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	00	009	01/M AY/2016
AV-CGI-P-06	ALTA DE SOCIOS COMERCIALES CORRESPONSALES Y AGENTES ADUANALES DE RESPALDO	==	===	01/M AY/2016
AV-OPE-P-07	ALTA DE CLIENTES	--	---	01/M AY/2016
INSTRUCTIVOS				
AV-COM-I-01	INSTRUCTIVO PARA ACEPTACIÓN DEL ENCARGO CONFERIDO	00	009	01/M AY/2016
FORMATOS				
AV-COM-F-01	PRESUPUESTO GENERAL	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-02	METAS Y CUOTAS DE VENTAS	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-03	PLAN DE VENTAS Y NUEVOS GASTOS	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-04	TARIFAS BASE AAVC	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-05	COTIZACIÓN AGENCIA ADUANAL DEL VALLE CENTRO	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-06	FOLLETO ELECTRÓNICO	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-07	PRESENTACIÓN DE SERVICIOS PREZI	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-08	CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD Y ÉTICA	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-09	CONTRATO DE SERVICIOS PERSONALES INDEPENDIENTES	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-10	LISTA DE DOCUMENTOS FISCALES	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-11	PERFIL DE NUEVO CLIENTE	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-12	CARTA BIENVENIDA A CLIENTES Y SOLICITUD DE DOCUMENTOS FISCALES	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-13	CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS AAVC-CLIENTES	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-14	AVISO DE PRIVACIDAD	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-15	CARTA DE ENCOMIENDA TIEMPO INDEFINIDO PERSONAS MORALES	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-16	CARTA DE ENCOMIENDA TIEMPO INDEFINIDO PERSONAS FÍSICAS	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-17	CARTA DE ENCOMIENDA TIEMPO INDEFINIDO PERSONAS EXTRANJERAS	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-18	ENCUESTA DEL CUMPLIMIENTO Y RECEPCIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-19	CARTA SOLICITUD DE RESPONDER ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-20	REPORTE ANALÍTICO DE LA PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-21	REPORTE EN EXCEL DE KPI'S DE OPERACIONES	00	009	01/M AY/2016
AV-COM-F-22	PRODUCTO O SERVICIO CRITICO	--	---	01/M AY/2016
AV-COM-F-23	ENCUESTA DE SEGURIDAD	--	---	01/M AY/2016
AV-COM-F-24	SOLICITUD DE DOCUMENTOS CERTIFICADOS	--	---	01/M AY/2016

	Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha
Nombre	Lic. René Elizalde G.	Ing. Edgar R. Reséndiz Z.	Ing. Fernando del Valle B.	01/M AY/2016
Puesto	Director General Adjunto	Gerente de Calidad	Director General	
Firma				

Anexo 7: Manual de Operaciones.

MANUAL DE OPERACIONES



CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
LINEAMIENTOS				
AV-OPE-L-01	INFRACCIONES Y SANCIONES POR USO INDEBIDO DE GAFETES	00	---	01/MAY/2016
PROCEDIMIENTOS				
AV-OPE-P-01	RECOLECCION DE GUIAS	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-P-02	TRAFICO	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-P-03	RECONOCIMIENTO PREVIO	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-P-04	CLASIFICACION	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-P-05	ELABORACION DE PEDIMENTO	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-P-06	GLOSA	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-P-07	VALIDACION Y PAGO	02	015	01/M AY/2016
AV-OPE-P-08	DESPACHO DE MERCANCIAS DE IMPORTACION	01	014	01/M AY/2016
AV-OPE-P-09	DESPACHO DE MERCANCIAS DE EXPORTACION	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-P-10	INTEGRACION DE EXPEDIENTES PARA LA FACTURACION	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-P-11	PREVENCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE OPERACIONES CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA	00	014	01/M AY/2016
AV-OPE-P-12	SEGURIDAD Y CALIDAD EN LA CADENA LOGÍSTICA	00	--	01/M AY/2016
AV-OPE-P-13	EVALUACION DE PROVEEDORES	00	--	01/M AY/2016
AV-OPE-P-14	CONTROL DE GAFETES OFICIALES (CONTROL DE RECINTOS FISCALES)	--	---	01/M AY/2016
AV-OPE-P-15	ENTREGA, RECEPCION Y DISCREPANCIA DE LA CARGA	--	---	01/M AY/2016
AV-OPE-P-16	USO DE SELLOS Y CANDADOS	--	---	01/M AY/2016
INSTRUCTIVOS				
AV-OPE-I-01	TRAMITE DE GAFETES EN LA ADUANA Y ACCESOS	--	---	01/M AY/2016
AV-OPE-I-02	INSPECCION Y VERIFICACION DE SELLOS	--	---	01/M AY/2016
FORMATOS				
AV-OPE-F-01	REPORTE DIARIO DE RECOLECCION	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-02	TRANSFERENCIA DE MERCANCIAS	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-03	CONTROL DE ASIGNACION DE PREVIOS	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-04	REGISTRO DE RECONOCIMIENTO PREVIO	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-05	INVENTARIO DE MERCANCIAS	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-06	FICHA DE CLASIFICACION	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-07	INSTRUCCIÓN DE ENTREGA	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-08	ENTREGA DE DOCUMENTOS PARA DESPACHO	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-09	LISTA DE VERIFICACION DE DOCUMENTOS PARA FACTURACION	00	007	01/M AY/2016
AV-OPE-F-10	LISTA DE VERIFICACIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE CON OPERACIONES VULNERABLE	00	014	01/M AY/2016
AV-OPE-F-11	CONSTANCIA DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN DEL BENEFICIARIO FINAL	00	014	01/M AY/2016
AV-OPE-F-12	CARTA DE RESPUESTA A SOLICITUD DE INFORMACIÓN DEL BENEFICIARIO FINAL PERSONAS MORALES	00	014	01/M AY/2016
AV-OPE-F-13	CARTA DE RESPUESTA A SOLICITUD DE INFORMACIÓN DEL BENEFICIARIO FINAL PERSONAS FÍSICAS	00	014	01/M AY/2016
AV-OPE-F-14	CONTRO DE SELLOS FISCALES (CANDADOS)	00	014	01/M AY/2016
AV-OPE-F-15	CATALOGO DE PROVEEDORES DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTORIZADOS	00	--	01/M AY/2016
AV-OPE-F-16	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE TRANSPORTE TERRESTRE	00	--	01/M AY/2016
AV-OPE-F-16	CONTROL DE GAFETES OFICIALES	--	---	01/M AY/2016
AV-OPE-F-17	REPORTE DE GLOSA	00	---	01/M AY/2016

	Elaboró	Revisó	Autorizó		Fecha
Nombre	Lic. Sandra Violeta Hernández	Ing. Edgar R. Reséndiz	Lic. René Elizalde G.	Ing. Fernando del Valle B.	01/M AY/2016
Puesto	Gerente de Operaciones Centro	Gerente de Calidad	Director General Adjunto	Director General	
Firma					

Anexo 8: Manual de Administración.

MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN



CONTENIDO

AV-CDR-F-01
REV. 01

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
PROCEDIMIENTOS				
AV-ADM-P-01	RECEPCION DE ANTICIPOS Y PAGOS GENERALES	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-P-02	FACTURACION	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-P-03	CUENTAS POR COBRAR	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-P-04	COMPRAS Y SERVICIOS GENERALES	01	019	01/MAY/2016
AV-ADM-P-05	CONTROL DE INVENTARIO	01	018	01/MAY/2016
AV-ADM-P-06	MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE TRANSPORTE	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-P-07	CONTROL DE ARCHIVO	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-P-08	ENTREGA DE PAQUETERIA Y MENSAJERIA	--	--	01/MAY/2016
INSTRUCTIVOS				
AV-ADM-I-01	ALTA DE ANTICIPOS	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-I-02	SOLICITUD PARA PAGOS DIRECTOS	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-I-03	SOLICITUD PARA PAGO DE IMPUESTOS	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-I-04	PROVEEDORES OPERATIVOS CON VARIAS FACTURAS Y REFERENCIAS	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-I-05	INSTRUCTIVO DE FACTURACION EN SATO	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-I-06	BAJA DE PAGOS DE FACTURAS	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-I-07	SOLICITUD DE DEVOLUCION DE SALDOS A FAVOR DEL CLIENTE	00	010	01/MAY/2016
FORMATOS				
AV-ADM-F-01	REQUISICION DE COMPRA	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-02	RESPONSIVA ENTREGA DE RADIOS TELEFONOS	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-03	CATALOGO DE PROVEEDORES AUTORIZADOS	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-04	FORMATO DE RESGUARDO	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-05	LISTA DE ARTICULOS DE LINEA	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-06	RESGUARDO DE VEHICULOS Y PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-07	CLIENTES PREFERENCIALES	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-08	SOLICITUD DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-09	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO VEHICULAR	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-10	CONTROL DE ACTIVO FIJO	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-11	CHECK LIST DE SEGURIDAD PARA LAS INSTALACIONES DE AAVC	00	010	01/MAY/2016
AV-ADM-F-12	PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	00	018	01/MAY/2016
AV-ADM-F-13	ENCUESTA DE SATISFACCION DE PROVEEDORES	00	019	01/MAY/2016
AV-ADM-F-14	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	--	---	01/MAY/2016
AV-ADM-F-15	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO	--	---	01/MAY/2016
AV-ADM-F-16	ENTREGA DE MENSAJERIA	--	---	01/MAY/2016

Nombre	Elaboró	Revisó	Autorizó		Fecha
	C.P. Leticia Galarza Contreras	Ing. Edgar R. Reséndiz	Lic. René Elizalde G.	Ing. Fernando del Valle B.	01/MAY/2016
Puesto	Gerente de Administración	Gerente de Calidad	Director General Adjunto	Director General	
Firma					

Anexo 9: Manual de Tecnología de la Información.

MANUAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACION



CONTENIDO

AV-CDR-F-01
REV. 01

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
PROCEDIMIENTOS				
AV-TI-P-01	SOORTE TÉCNICO	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-P-02	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-P-03	ASIGNACIÓN, RESGUARDO Y CAMBIO DE CLAVES DE ACCESO A SISTEMAS DE INFORMACIÓN	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-P-04	PLAN DE CONTINUIDAD DE SISTEMAS EN CASO DE CONTINGENCIA Y RESGUARDO ALTERNO DE LA INFORMACIÓN	01	022	01/MAYO/16
AV-TI-P-05	SEGURIDAD DE LA INFORMACION	00	---	01/MAYO/2016
AV-TI-P-06				
AV-TI-P-07	ACCESO AL SITE DE COMPUTO	00	---	01/MAYO/2016
AV-TI-P-08	ALUMBRADO	00	---	01/MAYO/2016
INSTRUCTIVOS				
AV-TI-I-01	COPIA DE SEGURIDAD SATO	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-I-03	COPIA DE SEGURIDAD CAAAREM3	00	022	01/MAYO/16
FORMATOS				
AV-TI-F-01	CONTROL - SOORTE TECNICO	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-F-02	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-F-03	CONSTANCIA DE ENTREGA DE COPIAS DE RESPALDO A DIRECCIÓN	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-F-04	INFORME DEL SIMULACRO	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-F-05	PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE LICENCIAS DE SOFTWARE DE AAVC	00	008	01/MAYO/16
AV-TI-F-__	CONTROL DE ACCESO AL SITE DE COMPUTO			01/MAYO/2016

	Elaboró	Revisó	Autorizó		Fecha
Nombre	T.S. Marco A. Martínez Nova	Ing. Edgar R. Reséndiz	Lic. René Elizalde G.	Ing. Fernando del Valle B.	01/MAYO/16
Puesto	Gerente de Sistemas	Gerente de Calidad	Director General Adjunto	Director General	
Firma					

Anexo 10: Manual de Recursos Humanos.

MANUAL DE
RECURSOS HUMANOS



CONTENIDO

AV-CDR-F-01
REV. 01

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	REV	FOLIO	FECHA
LINEAMIENTOS				
AV-RH-L-01	CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA DE AAVC	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-L-02	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE AAVC	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-L-03	OBLIGACIONES DEL AREA ADMINISTRATIVA EN FUNCION DE LOS RECURSOS HUMANOS	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-L-04	CÓDIGO DE VESTIMENTA	00	012	01/M AYO/2016
PROCEDIMIENTOS				
AV-RH-P-01	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-P-02	PROMOCIÓN O TRANSFERENCIA DE PERSONAL	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-P-03	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-P-04	INDUCCIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-P-05	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-P-06	PERMISO PARA AUSENTARSE DE LA JORNADA LABORAL	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-P-07	SOLICITUD DE TIEMPO EXTRA	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-P-08	DETERMINACION DE CLIMA LABORAL DE AAVC	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-P-09	REPORTE DE ANOMALÍAS O ACTIVIDADES SOSPECHOSAS	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-P-10	ACCIONES DEL PERSONAL DE SEGURIDAD	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-P-11	CONTROL DE IDENTIFICACIONES DE EMPLEADOS VISITANTES Y PROVEEDORES	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-P-12	IDENTIFICACION Y RETIRO DE PERSONAS NO AUTORIZADAS	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-P-13	BAJA DE PERSONAL	00	--	01/M AYO/2016
FORMATOS				
AV-RH-F-01	DESCRIPCION DE PUESTO	01	021	01/M AYO/2016
AV-RH-F-02	EVALUACION PSICOTECNICA	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-03	PROGRAMA DE INDUCCIÓN	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-04	DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-05	PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-06	PROGRAMA DE CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES Y/O TECNICAS	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-07	EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-08	EVALUACION DE CLIMA LABORAL	01	021	01/M AYO/2016
AV-RH-F-09	SOLICITUD DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-10	EXAMEN DE CONOCIMIENTOS TECNICOS	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-11	CONTRATO DE CAPACITACION INICIAL POR TIEMPO DETERMINADO	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-12	CONTRATO DE PRUEBA POR TIEMPO DETERMINADO	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-13	CONTRATO INDIVIDUAL INDETERMINADO	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-14	CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-15	CHECK LIST DE DOCUMENTOS PARA INTEGRACION EXPEDIENTE DEL CONTRATADO	01	021	01/M AYO/2016
AV-RH-F-16	CARTA COMPROMISO DEL CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA DE AAVC	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-17	SOLICITUD DE PERMISO	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-18	TABULADOR DE SUELDOS	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-19	SOLICITUD DE PAGO DE TIEMPO EXTRA	00	012	01/M AYO/2016
AV-RH-F-20	ASISTENCIA AL PROGRAMA DE INDUCCION AAVC	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-21	DESTRUCCION DE CREDENCIAL	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-22	RESPONSIVA DE EQUIPO DE TRABAJO	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-23	ESTUDIO SOCIOECONOMICO LABORAL	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-24	PROPUESTA DE SUELDO	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-25	INCREMENTO DE SUELDO	00	--	01/M AYO/2016
AV-RH-F-26	CALCULO DE FINIQUITO	00	--	01/M AYO/2016

	Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha
Nombre	Ing. Edgar Raúl Resendiz Zamora	Lic. René Elizalde Grajano	Ing. Fernando del Valle B.	01/M AYO/2016
Puesto	Gerente de Calidad	Director General Adjunto	Director General	
Firma				

FUENTES DE INFORMACIÓN.

Bibliografía:

Camisón, C., S. Cruz y T. González (2006) *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoque, modelos y sistemas*. Madrid, Pearson Prentice Hall, p.1428.

Cantú, D.H., J.M.Juran, H.Koontz, H.Weihrich, M.T. Lepeley y H.G. Pulido (2005) *“Calidad para la globalización”*. México, Mc Graw Hill, p. 491.

Cantú, D.H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, Mc Graw Hill, p. 382.

Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona, Gestión 2000, p 348.

Oakland, J.S. (2009). *Administración por calidad total*. México, Grupo Editorial Patria, p. 403.

Ordoñez,B.D. (2007). *La economía y las normas*. México, NYCE, p 257.

Senlle, A. y G.A. Stoll (1995). *ISO 9000: Calidad total y normalización*. Barcelona, Gestión 2000, p.192.

Summers, D.S.C. (2006) *Administración de la calidad*. México, Pearson Prentice Hall, p. 409.

Velasco, J.S. (2005). *Gestión de la calidad, mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica*. España, Ediciones Pirámide, p 272.

Hemerografía:

Carrasco, I y M.S. Castaño (2012) “La nueva economía institucional”; en, *Nuevas corrientes de pensamiento económico*. Madrid, Marzo-Abril 2012, No.865, ICE.

ESEADE, Instituto Universitario (1990) “La nueva economía institucional”. Buenos Aires, Revista Libertas

Gandlgruber, B. (2004) “Abrir la caja negra: Teoría de la empresa en la economía institucional”; en, *Análisis económico, segundo cuatrimestre, año/vol. XIX, número 041*, UAM-A, D.F., pp 19-58.

Mariscal, J. (2008) *Nuevo institucionalismo y regulación*. México, CIDE, p. 19.

Molteni, Gabriel (2006) “Principales aportes de la nueva economía institucional (NEI) y sus críticos”. Argentina, Año XXIV No. 67, Revista Valores en la Sociedad Industrial, pp 8-19.

Romero, J.J. (1999) “Estudio Introdutorio. Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías”. En, Powell, W.W. y P.J. Dimaggio (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, FCE-UAEM-CNCPAP, pp.7-29.

Fuentes de información electrónica:

<http://www.eseade.edu.ar/>

<http://www.revistasice.com/es-ES/Paginas/default.aspx>

<http://www.zonaeconomica.com/enfoques-teoria-economica/nueva-economia-institucional>

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

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

<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/conoce-la-se/atencion-ciudadana/procesos-administrativos/dqn>

<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/nacional/procesos-de-normalizacion/comites-tecnicos>

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

<http://anace.mx/>

<http://www.ema.org.mx/portal/>

http://fp.educaragon.org/files/guia_calidad_web.pdf

<http://www.gob.mx/se/articulos/la-normalizacion-en-mexico-cuales-son-sus-funciones-y-beneficios-para-el-consumidor>

<http://www.gob.mx/se/archivo/articulos>

<http://www.aadelvalle.com.mx/>

<http://noticias.wtccconfianza.com/Portals/1/Presentaciones/Normalizacion.pdf>

<https://todoingenieriaindustrial.wordpress.com/metrologia-y-normalizacion/1-3-esquema-mexicano-de-normalizacion/>

<https://www.nyce.org.mx/normalizacion-2/>

<http://www.anace.org.mx/BoletinB.nsf/3b833bd40a1fcd32862573c50070ad72/f058505cc883dcd08625740b00805c9e?OpenDocument>

<http://www.anace.org.mx/BoletinB.nsf/3b833bd40a1fcd32862573c50070ad72/7c2ea3910ca3d25186257481006ee344?OpenDocument>

Tesis:

Doring, Zuazo Jorge Alejandro y Lagunas, Osorio Sandra Violeta. (1996) Tesis “Modelo de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000, en una empresa de servicio de transporte vehicular por trinivel apegado a la norma ISO 9002”, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, p.160.

Normas:

NMX-R-O26-SCFI-2016.- Servicios Aduanales – Calidad de los Servicios Proporcionados por el Agente Aduanal, Requisitos y Métodos de Comprobación.

ISO 19011:2012.- Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

ISO 9000:2015.- Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001:2015.- Sistemas de gestión de calidad – Requisitos.

Otras fuentes de información:

Documentación interna de la Agencia Aduanal del Valle Centro S.C.