

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CADENA LOGÍSTICA DEL ÁREA COMERCIAL
DE LA AGENCIA DE ADUANAS TRANSCOINTER S.A.S.**

HENRY ALEXANDER AGUILERA REY

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA, SANTANDER

2019

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CADENA LOGÍSTICA DEL ÁREA COMERCIAL
DE LA AGENCIA DE ADUANAS TRANSCOINTER S.A.S.**

Presentado por:

HENRY ALEXANDER AGUILERA REY

Presentado a:

GUERDIS PAOLA DAVID LOPEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BUCARAMANGA, SANTANDER

2019

Copyright © 2018 por Henry Alexander Aguilera Rey. Todos los derechos reservados.

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del Jurado

Jurado

Dedicatoria

Dedico con gran alegría y satisfacción el presente trabajo a mi familia porque gracias a su apoyo y acompañamiento tanto en momentos difíciles como de felicidad he podido salir adelante y lograr todas las metas y retos que me he propuesto en la vida; mi razón de ser y motor de vida son ellos.

Gracias totales.

Agradecimientos

Primero que todo le doy gracias a Dios y la vida por permitirme culminar con satisfacción esta gran etapa de mi vida, como estudiante universitario de pregrado. A mi familia por ser la razón de mi ser y apoyo constante. A mis amigos cercanos y a esta ciudad, Bucaramanga, que me ha acogido con gran agrado. A la Universidad Autónoma de Bucaramanga por todas las enseñanzas tanto a nivel profesional como a nivel personal que me han permitido crecer.

Finalmente, a la empresa Transcointer S.A.S. por darme la oportunidad de realizar mis prácticas empresariales. Muy agradecido por todo el aprendizaje que recibí.

La mejor vibra.

Tabla de Contenido

Capítulo 1.....	11
Titulo	11
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Descripción del Problema	15
Objetivos	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Justificación.....	18
Marco Referencial	20
Marco Teórico	20
Marco Conceptual.....	25
Marco Legal.....	30
Metodología de la Investigación.....	32
Capítulo 2.....	33
Presentación de la Empresa.....	33
Planeación Estratégica.....	33
Misión	33
Visión.....	33
Organigrama	34
Ventajas Competitivas.....	34
Reseña Histórica	35
Aliados Estratégicos	36

Alcance de la Empresa	37
Portafolio de Servicios.....	37
Capítulo 3.....	39
Resultados de la Investigación	39
Modelo Canvas Transcointer S.A.S.	40
Matriz DOFA	45
Diagnosticar procesos logísticos de los servicios	54
Factores de riesgo crítico del proceso logístico:	68
Mejoramiento de la logística del servicio	94
Capítulo 4.....	102
Conclusiones	102
Recomendaciones.....	103
Referencias Bibliografía.....	104
Anexos.....	107

Tabla de Gráficos

Tabla 1 Matriz DOFA.....	45
Tabla 2 Matriz DOFA cruzada	51
Tabla 3 Puntos Críticos Proceso de Exportación.....	69
Tabla 4 Punto Crítico de la Asesoría de Requisitos Básicos para el proceso de Exportación.....	74
Tabla 5 Punto Crítico de la Cotización e información adicional de la Carga.....	75
Tabla 6 Punto Crítico del Registro ante Agencia de Aduanas para el Proceso de Exportación. ..	77
Tabla 7 Punto Crítico de la Preparación del Despacho.....	79
Tabla 8 Punto crítico de la Solicitud de SAE y Planilla	80
Tabla 9 Punto crítico del Cargue y Entrega de Documentos	81
Tabla 10 Punto crítico de la Generación del documento de Exportación y envío a cliente	82
Tabla 11 Puntos Críticos Proceso de Importación.....	83
Tabla 12 Punto crítico del Registro ante Agencia de Aduanas en el proceso de Importación	87
Tabla 13 Punto crítico del Apoyo de recepción de carga	89
Tabla 14 Punto crítico de la Inspección de Coincidencia de Carga y Documentación	90
Tabla 15 Punto crítico de la Selectividad de la Carga	92
Tabla 16 Punto crítico de la Autorización de levante	93
Tabla 17 Mejora del proceso de Exportación	94
Tabla 18 Mejora del proceso de Importación	99

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Empresarial	34
Ilustración 2 Servicios Ofrecidos por la Empresa.....	37
Ilustración 3 Modelo Canvas de la Empresa.....	40
Ilustración 4 Flujo del proceso de Exportación Transcointer S.A.S.	57
Ilustración 5 Flujo del proceso de Importación Transcointer S.A.S.	60
Ilustración 6 Proceso de Exportación	61
Ilustración 7 Proceso de Importación	64

Capítulo 1

Título

Plan de mejoramiento de la cadena logística del área comercial de la agencia de aduanas TRANSCOINTER S.A.S.

Resumen

El presente trabajo investigativo se desarrolla en el contexto de las prácticas profesionales realizadas en la Agencia de Aduanas TRANSCOINTER S.A.S., bajo la orientación del programa de Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, con el propósito de poner en práctica, afianzar y fortalecer los conocimientos adquiridos durante la formación académica. Este trabajo tiene como objetivo plantear el mejoramiento de la cadena logística del área comercial de la agencia de aduanas.

El trabajo empieza con la identificación de los procesos relacionados al servicio ofrecido en el agenciamiento aduanero y cómo estos son gestionados actualmente por la empresa acorde con la promesa de servicio que espera presentar a sus clientes. En la segunda fase, como consecuencia del anterior diagnóstico, se buscó determinar los diferentes factores de riesgos críticos que estuvieran afectando la buena gestión de los procesos, permitiendo tener herramientas para que por último se llegará a diseñar un modelo de mejoramiento para la agencia de aduanas.

Finalmente, con la investigación se presenta a la empresa un conjunto de mejoras y recomendaciones para que al momento de su implementación generen el fortalecimiento y mejoramiento de la cadena logística del área comercial de la agencia.

Palabras claves: Trabajo Investigativo, cadena logística, área comercial, promesa de servicio, modelo de mejora, factor de riesgo crítico, agenciamiento aduanero.

Abstract

This research work is developed in the context of the professional practices carried out in the TRANSCOINTER SAS Customs Agency, under the guidance of the International Business Program of the Autonomous University of Bucaramanga, with the aim of putting into practice, enhance and strengthen the knowledge acquired during academic training. The objective of this work is to propose the improvement of the logistics chain of the commercial area of the customs agency.

The work begins with the identification of the processes related to the service offered in the customs agency and how these are currently managed by the company in accordance with the promise of service that it expects to present to its customers. In the second phase, as a result of the previous diagnosis, it was sought to identify the different critical risk factors that were affecting the good management of the processes, allowing to have tools to finally come to design a model of improvement for the customs agency.

Finally, with the research is presented to the company a set of improvements and recommendations so that at the time of their implementation they generate the strengthening and improvement of the logistic chain of the commercial area of the agency.

Keywords: Investigative work, logistics chain, commercial area, service promise, improvement model, critical risk factor, customs agency.

Introducción

En la actualidad la globalización de la economía ha logrado la generación de relaciones comerciales entre países que buscan un beneficio para ambas partes, dando como resultado la caída de las fronteras comerciales y apareciendo los tratados multilaterales que permiten que las empresas locales presenten sus productos en diferentes mercados. El comercio exterior se presenta como un reto ya que es muy complejo y sujeto a constantes cambios de normas, requisitos, leyes, aranceles, reglamentos, acuerdos, entre otros. Para poder enfrentar los desafíos de los mercados, las empresas están dándole mayor importancia a los procesos logísticos, como lo son la exportación o importación. De esta manera, cobra vital importancia las actividades ejercidas por las agencias de aduana, ya que cada vez que se va a realizar una operación de comercio exterior deben de recurrir a ellas para que con su asesoría faciliten el cumplimiento de las normas existentes en las operaciones o procedimientos aduaneros inherentes de estas actividades logísticas.

En un sector altamente competitivo como lo es el agenciamiento aduanero, el elemento diferenciador es el servicio al cliente. El ofrecer un buen servicio permite brindarle al cliente una asesoría correcta y oportuna. La agencia de aduana TRANSCOINTER S.A.S. ofrece el agenciamiento aduanero integrado a servicios de transporte internacional, custodia de la mercancía y distribución nacional lo cual es considerado el eslabón de la cadena logística. La forma como el agenciamiento se gestiona construye de manera directa la forma como se percibe el servicio por parte del cliente. El presentar un servicio que se desarrolle de manera eficiente y óptimo da como resultado que las empresas puedan lograr un mayor nivel competitivo.

La presente investigación hace referencia a la identificación de las condiciones actuales bajo las cuales se está presentando el servicio aduanero. Para realizar esta investigación, fue necesario

realizar un diagnóstico de los procesos logísticos ofrecidos por TRANSCOINTER S.A.S. Para definir el correcto funcionamiento del servicio, se confronta los procedimientos realizados por la agencia con el método teórico brindado por las fuentes de información. De esta manera se llegó a la identificación de los factores de riesgo crítico que pueden estar perjudicando el desarrollo de los procesos logísticos. Esta problemática surgió debido al interés de la empresa por generar una promesa de servicio que logre ser el elemento diferenciador que los convierta en referente aduanero de la región. Lo mencionado anteriormente, da como resultado diseñar un modelo de mejoramiento que fortalezca y mejore la cadena logística del área comercial de la agencia.

Descripción del Problema

El comercio internacional ha sido la característica base por la cual se relacionan los países. El panorama de la globalización ha contribuido para que las relaciones internacionales hayan aumentado con el paso del tiempo. La apertura comercial en la cual Colombia se ha involucrado desde hace varios años ha brindado la oportunidad a muchos empresarios de sacar sus productos al extranjero y traer insumos de otras latitudes. Aunque este hecho resulta sin duda ventajoso, la documentación que se exige tanto a importadores como a exportadores es voluminosa y vuelve tediosos los trámites (Gustavo Urrea, 2015). Esta creciente celeridad de las relaciones internacionales y la complejidad que trae consigo, propicia el escenario para que aparezca la participación de personas aptas y competentes con conocimientos y práctica en procesos logísticos que puedan brindar un servicio de calidad.

Actualmente en Colombia existen ciertos parámetros que rigen la intermediación aduanera, sin embargo, antes de convertirse en una restricción para el ejercicio de la misma, se convierte en una exigencia que favorece a la actividad del comercio exterior y la constante preparación y crecimiento de las agencias de aduanas (Mauricio Batioja Rodriguez, 2012). Esto hace cada proceso logístico demande conocimientos puntuales que no dan espacio a la equivocación y por lo tanto las agencias deben tener veracidad y exactitud al momento ofrecer un servicio que pueda satisfacer las necesidades del cliente.

Brindar una asesoría que no sea clara y precisa llevaría a equivocaciones que entorpece el proceso logístico y desencadenan en sanciones. De este modo se hace necesario evaluar a fondo los procesos y la manera cómo estos son llevados a cabo por parte de las agencias. Es así como, el buen funcionamiento de los procesos comerciales radica en la cadena logística que brindan las

agencias. Aquellas que mejor efectúen sus servicios dan como resultado la satisfacción del cliente y la optimización del agenciamiento aduanero.

Por lo tanto, para la agencia de aduana TRANSCOINTER es de vital importancia prestar servicios acordes a la situación actual del comercio exterior y sus constantes cambios y así poder cumplir las necesidades del cliente. Con el presente trabajo investigativo se tiene como finalidad diseñar un modelo de mejoramiento que fortalezca y mejore la cadena logística del área comercial de TRANSCOINTER S.A.S. mediante la identificación de los factores de riesgos críticos que son el resultado del diagnóstico de los procesos logísticos de los servicios ofrecidos. Todo esto con el objetivo de poder dar solución a la problemática planteada.

Objetivos

Objetivo General

Proponer Plan de mejoramiento de la cadena logística del área comercial de la agencia de aduanas TRANSCOINTER S.A.S.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar procesos logísticos de los servicios ofrecidos por la agencia de aduanas TRANSCOINTER S.A.S.
- Identificar factores de riesgos críticos en los procesos logísticos de la agencia.
- Plantear modelo de mejoramiento que fortalezca y mejore la cadena logística del área comercial de la agencia.

Justificación

“La importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo comercial a nivel mundial es primordial para el logro del desarrollo integral de una empresa (Npicasso, 2016)”. A diario, en Colombia, se realizan diversas operaciones de comercio exterior en donde se deben realizar actividades aduaneras. “Un agente aduanero es el mejor aliado para todas las empresas que requieren vender o comprar productos fuera del país de origen (Mahab Rahman, 2018)”. El cumplir un buen rol de guía para las empresas en el agenciamiento permite la optimización de los procesos logísticos dando como resultado una mayor productividad, puesto que, los reglamentos aduaneros pueden ser confusos y lentos lo que daría como resultado mayores costos para las operaciones. Por lo tanto, brindar un buen servicio es primordial para fortalecer las relaciones con los clientes actuales y atraer nuevos que busquen servicios acordes y ágiles a sus actividades de comercio exterior.

Conforme a lo expresado anteriormente, el presente trabajo investigativo parte de la idea de elaborar un plan de mejora para la cadena logística del área comercial de la agencia de aduanas TRANSCOINTER S.A.S. buscando generar mayor valor para sus usuarios y de esta manera crear una ventaja competitiva en el sector aduanero. Al final de la presente investigación, se espera poner a disposición de la empresa un diagnóstico que nos permita visualizar los riesgos críticos que puedan afectar sus servicios ofrecidos. Sumado a esto, se espera brindar un modelo de mejoramiento que permita llegar a un mayor número de clientes con una propuesta de servicio robusta.

Finalmente, esta investigación es de gran importancia para el autor porque trabajar de manera conjunta con la academia y la empresa me permite poner los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del plan de estudios en un contexto práctico, de esta manera, afianzarlos y

fortalecerlos con la intención de contribuir al mejoramiento y buen desempeño de la agencia de aduanas.

Marco Referencial

Marco Teórico

El proceso logístico es el eje integrador en el que fluyen los productos (materias primas, insumos, productos en procesos y productos terminados) desde los proveedores a los clientes, y la información que fluye en ambos sentidos. La logística agrega valor de tiempo y lugar, es decir, hace posible que el producto adecuado llegue al lugar adecuado, en el tiempo adecuado, en las condiciones adecuadas y al costo adecuado. (Jorge Chavez y Rodolfo Torres-Rabello, 2012)

A diferencia del proceso de suministro de los tangibles, en los que la interacción con el cliente final no es permanente a lo largo del proceso de la cadena de valor, en los servicios el grado de contacto con el usuario final determina los tiempos y los costos del proceso de suministro, incidiendo directamente en la percepción de valor agregado en el cliente. Por ello, la logística integral aplicada a los servicios debe partir de los análisis de agregación de valor de cada uno de los pasos que conforman el proceso global del abastecimiento, desde la obtención de los recursos propios y externos para la producción del servicio, incluyendo el aprovisionamiento de los insumos o componentes físicos que se involucran, hasta las acciones y operaciones del suministro y flujos reversos de su consumo o uso (Rogelio Gutiérrez P, 2016).

El otro imperativo de la logística integral de los servicios es la gestión de la demanda. Ante la imposibilidad de amortiguar con inventarios el desacople entre la demanda y la oferta durante determinados periodos de servicio, la logística debe valerse de la formulación y aplicación de estrategias de flexibilización de la oferta (Rogelio Gutiérrez P, 2016).

Otra de las decisiones importantes que se deben tomar en una empresa de servicios es la de establecer el grado en que puede involucrar al cliente en un proceso. Está claro que a mayor grado de inclusión del cliente se puede garantizar mayor satisfacción, pero los costos se

incrementan. es fundamental revisar el desempeño de los encuentros del cliente con el servicio, es decir, el flujo de la experiencia con el servicio frente al flujo del tiempo. En la medida que el cliente participa en el proceso de pedido, realización o suministro del servicio, la relación de tiempos, costos y percepción de valor se configura de diferentes maneras, con profundas incidencias en el precio (Rogelio Gutiérrez P, 2016).

Una de las claves para que la logística del servicio funcione de forma efectiva, tiene que ver con identificar y hacer la gestión de las diferentes actividades y procesos, determinando cómo están relacionadas entre sí. Esto permite que se puedan cumplir con las exigencias y necesidades de los clientes, de manera coordinada y pronta (Zona Logística, 2017).

El relacionamiento entre las diferentes actividades y procesos esta dado a través de enlaces constituidos por teléfonos, faxes, correo, red electrónica, etc., por donde transita la información relacionada con la gestión de las diferentes actividades logísticas que se intercambian entre todos los lugares. El flujo de la información, se dirige principalmente desde el consumidor hasta el lugar de origen de los suministros. Los sistemas que le dan soporte constituyen una parte esencial de la organización, ya que proporcionan los elementos de juicio requeridos para los procesos de toma de decisiones, coordinación y control, y posibilitan la gestión rápida y eficaz, la integración correcta de todos los centros de la actividad empresarial (Casanovas & Cuatrecasas, 2003).

La gestión logística incide de manera directa en dos aspectos que son básicos para la consecución de objetivos de la gestión de marketing y comercial, como son: a. Servicio al cliente: la diferenciación e innovación en el servicio al cliente constituyen un arma de mantenimiento e incremento de la cuota de mercado. b. Reducción de costes directos: se deben realizar todos los procesos logísticos con una idea de mejora continua de cara a seguir manteniendo la competitividad en el mercado (Iglesias, 2010).

El servicio al cliente, cada día va más ligado al control de los tiempos logísticos, mientras que los mínimos costes operacionales se consiguen con un nivel racional y equilibrado de capacidad de recursos y unos procesos operativos eficientes (Iglesias, 2010).

El servicio al cliente debe ser considerado como algo más profundo y delicado que sólo enseñar a sonreír al personal, ya que de su adecuada gestión depende que se cumpla en buena medida con una de las más importantes orientaciones del mercadeo, la conservación del cliente, en otras palabras, asegurar su fidelidad a la compañía, a sus productos y servicios (Rodríguez M. B., 2012).

Las empresas por lo general se equivocan al creer que una sola dependencia o área es la encargada de la atención al cliente. Y se equivocan, porque a pesar de que hay diversos sistemas y procesos por separado, una compañía u organización se compone precisamente de la unión y el trabajo integral de todos ellos. En ese sentido, cuando se habla de gestión logística, hay que entender que se refiere a la gestión de cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza y ahí, cada persona que interviene en estos procesos debe pensar siempre en por qué y para quién lo hace (Zona Logística, 2017).

Un sistema logístico para la atención al cliente, debería cumplir con algunas características como ser flexible, rápido y eficaz, al punto que un usuario no solo esté satisfecho, sino que también lo perciba como un valor agregado de la compañía. Puede decirse que el servicio logístico a los clientes tiene que ver con el tiempo que transcurre desde que estos hacen sus pedidos, pasando por cada una de las operaciones que deben ejecutarse para cumplir con esta solicitud, y culmina cuando el consumidor recibe su orden en el lugar y tiempo indicado (Zona Logística, 2017).

En la actualidad el servicio logístico al cliente está por encima del precio o la calidad, puesto que cualquier transacción que brinde una excelente atención al público puede generar directamente el aumento de las ventas y el consecuente incremento en la participación dentro del mercado (Zona Logística, 2017).

La logística establece que es necesario recompensar y fidelizar a los clientes actuales puesto que son ellos quienes generan rentabilidad; de igual forma señala que es preferible invertir en este público en vez de desperdiciar recursos readquiriendo desertores (Zona Logística, 2017).

El dinamismo del comercio hizo indispensable la intervención de Agentes externos como mediadores entre las aduanas y los particulares, y es así como confieren personalidad jurídica a entidades conocidas como agencias de aduana. Los agentes de aduana han subsistido siempre como facilitadores de los procesos y procedimientos legales ya que actúan como intermediarios de la función pública aduanera en el cumplimiento de las normas legales de los procesos y han sido de apoyo en todo lo relacionado en asuntos aduaneros, otorgándoseles el principio de buena fe, con todo lo que ello denota (Rodríguez & Villaquiran, 2014).

Se consideran como operaciones o procedimientos inherentes al agenciamiento aduanero, todos los trámites, diligencias, actividades y demás actos relacionados con la importación, exportación y tránsito aduanero de mercancías que se adelanten ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales u otra entidad (DIAN, 2008).

La complejidad de la tarea se hace evidente cuando se tiene en cuenta que por cada envío que entra o sale de nuestro país, por ejemplo, se debe determinar la clasificación correcta (arancel) y el valor imponible, y ser plenamente consciente de la gran cantidad de productos sujetos a cuotas, restricciones y controles aduaneros. Además, la autoridad aduanera requiere la

intervención de un agente de aduanas que realice los trámites aduaneros necesarios (Mondragon, s.f.).

Los factores críticos de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una empresa y su negocio, logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización. Los factores críticos de éxito tienen que hallarse a través de un estudio a fondo de los objetivos propios de la empresa, que derivan de su misión, su visión y sus valores, tornándose referencias obligatorias y esenciales para que la empresa sobreviva, para ser competitiva y tener éxito, cualquiera que sea el segmento (Wallace Oliveira, 2017).

Quien practica el mejoramiento sabe que progresa siempre, mejorar es ganar (MinEducación, 2004). Toda empresa pequeña, mediana o grande debe crear planes de mejora para asegurar su sostenibilidad (Golfredo Molina, s.f.). Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para optimizar su rendimiento (Departamento de Educación, s.f.). Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Grupo 3 Gestión Administrativa, 2009).

Marco Conceptual

Las siguientes definiciones son de conceptos que permiten el mejor entendimiento de la investigación:

- **Aduana:** es un espacio físico situado, por lo general, en áreas estratégicas como espacios transfronterizos, espacios portuarios, aeroportuarios y terminales de ferrocarril, donde se regulan y controlan todas las actividades relacionadas con el tráfico de productos, personas y capitales, tanto si son importados como exportados (Francisco Javier Marco Sanjuán, 2019).
- **Agenciamiento aduanero:** es actividad de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades (Dra. Olga Lucía González Parra, 2010).
- **Agencia de aduanas:** son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero (Dra. Olga Lucía González Parra, 2010).
- **Abandono Legal:** Situación en que se encuentra una mercancía cuando, vencido el término de permanencia establecido para cada depósito, no ha sido reembarcada, no ha sido sometida a un régimen aduanero o no se ha modificado el régimen inicial, en los términos establecidos en este decreto (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Abandono voluntario:** Es el acto mediante el cual, quien tiene derecho a disponer de la mercancía, comunica a la autoridad aduanera que la deja a favor de la Nación en forma

total o parcial, siempre y cuando el abandono sea aceptado por dicha autoridad. En este evento, el oferente deberá sufragar los gastos que el abandono ocasione, incluida la destrucción si fuere necesario (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

- **Acuerdo Comercial:** Entendimiento bilateral, plurilateral o multilateral entre Estados, que puede ser de cooperación internacional o de integración internacional. A efectos de la aplicación de este decreto en materia de origen, comprende principalmente los tratados de libre comercio, los acuerdos de promoción comercial y los acuerdos de alcance parcial, suscritos por Colombia, que se encuentren vigentes o en aplicación provisional (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Administración Aduanera:** El órgano de la Administración Pública competente en el Territorio Aduanero Nacional para llevar a cabo las formalidades aduaneras a efectos de cumplir con la legislación aduanera, recaudar los derechos e impuestos, tasas y cualquier otro recargo percibido por la aduana, aplicar otras leyes y reglamentos, relativos a los destinos, regímenes y operaciones aduaneras, y ejercer el control y la potestad aduanera (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Aduana de Destino:** Es aquella donde finaliza una operación de tránsito (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Aduana de Partida:** Es aquella donde se inicia una operación de tránsito (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Aduana de Paso:** Es cualquier aduana por donde circulan mercancías en tránsito sin que se haya finalizado la operación de tránsito (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

- **Aforo:** Es la actuación que realiza la autoridad aduanera con el fin de verificar la naturaleza, descripción, estado, cantidad, peso y medida, así como el origen, valor y clasificación arancelaria de las mercancías, para la correcta determinación de los derechos e impuestos y cualquier otro recargo percibido por la aduana, y para asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera y demás disposiciones, cuya aplicación o ejecución sean de competencia o responsabilidad de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Almacenamiento:** Es el depósito de mercancías bajo el control de la autoridad aduanera en depósitos de carácter público o privado, habilitados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Autoridad aduanera:** Es la persona de la administración aduanera que en virtud de la ley y en ejercicio de sus funciones ejerce la potestad aduanera (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Aprehensión:** Es una medida cautelar consistente en la retención de mercancías, medios de transporte o unidades de carga, mientras la autoridad aduanera verifica su legal introducción, permanencia y circulación dentro del Territorio Aduanero Nacional, en los términos previstos en este decreto (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Declaración aduanera:** Es el acto o documento mediante el cual el declarante indica el régimen aduanero específico aplicable a las mercancías y suministra los elementos e información que la autoridad aduanera requiere (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

- **Declaración juramentada de origen:** Declaración bajo juramento emitida por el productor que contiene información del proceso productivo, materiales, costos de producción y en general toda aquella información que permita establecer que la mercancía es originaria y que sirve como soporte para la expedición de una prueba de origen (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Declarante:** Persona natural o jurídica que realiza una declaración de mercancías a nombre propio o en cuyo nombre se realiza la declaración mencionada (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Derechos de Aduana:** Los derechos establecidos en el arancel de aduana, a los cuales se encuentran sometidas las mercancías, tanto a la entrada como a la salida del Territorio Aduanero Nacional, cuando haya lugar a ello (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Desaduanamiento:** El cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para permitir a las mercancías, importarlas para el consumo, ser exportadas o ser sometidas a otro régimen aduanero. Para los regímenes de importación, depósito aduanero y tránsito, comprende desde la presentación de la declaración aduanera hasta la culminación del régimen, y para el régimen de exportación, desde el ingreso de la mercancía al lugar de embarque hasta la culminación del régimen (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Formalidades aduaneras:** Todas las actuaciones o procedimientos que deben ser llevados a cabo por las personas interesadas y por la aduana a los efectos de cumplir con la legislación aduanera (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

- **Intervención de la autoridad aduanera:** Consiste en la acción de la autoridad aduanera, en control previo, simultáneo o posterior, que se inicia con la notificación del acto administrativo que autoriza la acción de control de que se trate (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Operación aduanera:** Toda actividad de embarque, desembarque, entrada, salida, traslado, circulación y almacenamiento de las mercancías objeto de comercio internacional, sujeta al control aduanero (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).
- **Potestad aduanera:** Es el conjunto de facultades y atribuciones que tiene la administración aduanera para controlar el ingreso, permanencia, traslado y salida de mercancías, unidades de carga y medios de transporte, hacia y desde el Territorio Aduanero Nacional, y para hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que conforman el ordenamiento jurídico aduanero (Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

Marco Legal

Las siguientes leyes, convenio, decretos y resoluciones sustentan el desarrollo del presente trabajo investigativo en relación a la normativa aplicable a las agencias de aduanas en Colombia.

- **Ley 1609 (02/01/2013):** Ley marco comercio exterior. Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Convenio de Kyoto:** Convenio internacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Decreto 349 (20/02/2018):** Por el cual se modifican los Decretos 2685 de 1999 y 390 de 2016 y se dictan otras disposiciones (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Decreto 390 (07/03/2016):** Nuevo Estatuto Aduanero 2016. Después de muchos años, el marco normativo aduanero colombiano ha cambiado. El estado colombiano ha realizado votos por la inmersión en un nuevo mundo globalizado de la Economía Colombiana (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Decreto 2685 (1999):** Diario Oficial N° 43.834, del 30 de diciembre de 1999. Por el cual se modifica la Legislación Aduanera (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Decreto 2883 (2008):** Diario oficial. Año CXLIV. N. 47073. 6, agosto, 2008. por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones. Resumen de notas de Vigencia (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Resolución 4240 (02/06/2000):** Por la cual se reglamenta el Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999 (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Resolución 8274 (04/09/2008):** Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 4240 de 2000, y se dictan otras disposiciones (Junior Aduanas S.A , 2019).

- **Resolución 0025 (21/02/2013):** Ministerio de comercio, industria y turismo. Por medio de la cual se señalan las descripciones mínimas de las mercancías objeto de importación (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Resolución 041 de mayo 11 de 2016:** Por la cual se reglamenta unos artículos del decreto 390 del 7 de marzo de 2016 (Junior Aduanas S.A , 2019).
- **Resolución 042 de mayo 13 de 2016:** Por la cual se reglamenta unos artículos del decreto 390 del 7 de marzo de 2016 (Junior Aduanas S.A , 2019).

Metodología de la Investigación

El presente trabajo en desarrollo, se usará la investigación de tipo exploratorio y descriptivo. Es exploratorio ya que es un estudio exploratorio, en el sentido de que para la empresa es la primera vez que se realizaría el estudio, por tanto, es considerada como el primer acercamiento científico a un problema.

En cuanto al tipo descriptivo, las variables que se presentan en el contexto no son manipuladas, estas se analizan y se describen tal cual se evidencian en su ambiente natural. La finalidad de este tipo de investigación es medir o recoger información de manera individual o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El tipo de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea, es de tipo deductivo, ya que, parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Según la naturaleza de los datos, la investigación es de tipo cualitativo, en esta, se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Capítulo 2

Presentación de la Empresa

TRANSCOINTER S.A.S es una empresa que ofrece el servicio de asesoría en trámites aduaneros, así como también de intermediación de transporte de mercancía a nivel nacional e internacional, ofreciendo a sus clientes diferentes opciones para el envío de su mercancía, además de brindarles soluciones oportunas de forma que puedan cumplir con los tiempos requeridos para la entrega de su carga.

Planeación Estratégica

Misión

Somos empresa de soluciones logísticas que apoyamos y asesoramos al exportador e importador garantizando el éxito de sus negociaciones internacionales, defendiendo con equidad, justicia y honestidad sus intereses, poniendo a su alcance las soluciones logísticas más convenientes para el negocio en cuanto a infraestructura, tiempos y economía reunidos en una sola frase
“representar y defender los intereses de nuestros clientes”.

Visión

En el 2022 Ser empresa líder en el departamento de Santander dedicada a prestar servicios logísticos integrales en comercio exterior, logrando un mayor posicionamiento mediante la integración de alianzas estratégicas con diversos proveedores, la diversificación de servicios y productos, la búsqueda continua de calidad, dentro del marco de valores que hoy en día nos distinguen, honestidad, serenidad, equidad, justicia y confidencialidad.

Organigrama

Ilustración 1 Organigrama Empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2019

Ventajas Competitivas

Su Mejor Opción: Tenemos el respaldo de agencia de aduanas Granandina Ltda. nivel 1 y Agem Aduana Nivel 2, representantes nuestros a nivel nacional quienes dan su aporte en materia de aduana, con oficinas propias en todo el territorio nacional (Cartagena, barranquilla, santa marta, Maicao, Medellín, Cali, Buenaventura, Pereira, Ipiales, Cúcuta y Bogotá) certificados con la norma ISO y BASC.

El referido de nuestros clientes a quienes hemos atendido a lo largo de más de 20 años de trabajo continuo con honestidad, seriedad, equidad, justicia, confidencialidad, seriedad y cumplimiento confirman el desarrollo de una gestión integral en la logística de transporte internacional.

Todo lo anterior nos permite escoger para ustedes la mejor y más rentable solución en materia de transporte de carga internacional, servicio de aduana confiable y seguro.

Reseña Histórica

TRANSCOINTER S.A.S (Agencia de carga internacional) ha tenido una trayectoria nacional por 20 años en el cual ha sufrido diferentes cambios dentro del marco de las operaciones de la cadena logística nacional constituyéndose como uno de los pilares en la cadena de distribución de bienes y servicios en la región Santandereana.

Desarrollada como una organización dedicada a brindar y servir intermediación directa en el transporte de mercancía a nivel nacional e internacional, brindando apoyo, asesoría, representación en comercio exterior y trámites aduaneros con valor agregado como apoyo y asesoría al cliente contando con la gran experiencia de 16 años por medio de la representación de DHL Global Forwarding (antiguamente Danzas) y haber obtenido la acreditación y respaldo de Transporte Internacional Aéreo (IATA) mientras tenía su antigua razón social de Transinter Jeanethe Suescún llegando a desarrollar la consolidación de esta, así como el respaldo de los diferentes socios estratégicos a nivel nacional conllevando a el objeto de un mejoramiento continuo y aprovechamiento de situaciones en el mundo de los negocios.

Aliados Estratégicos

La compañía cuenta con dos convenios de alianza estratégica con dos importantes agencias de aduana: Granandina Ltda. Nivel 1. y Agem Aduana Nivel 2, ambas con sede en la ciudad de Bogotá y con quienes actúa en calidad de representante autorizado.

✓ Agencia de aduanas Granandina Ltda. nivel 1:

Es una compañía consultora y asesora en comercio internacional, con una experiencia de más de 28 años, que comenzó sus operaciones con Licencia de Agente de Aduanas aprobada con resolución No. 03731 de diciembre 3 de 1981, otorgada por la Dirección General de Aduanas.

De acuerdo a lo exigido por el Decreto 2685 de 1999, modificado por el Decreto 2883 de 2008 Granandina de Aduanas obtuvo resolución de autorización como Agencia de Aduanas Nivel 1, mediante resolución No 0003294 de marzo 31 de 2009, cumpliendo así con todas las exigencias y garantías de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para el desarrollo de esta actividad.

✓ Agencia de aduanas Agem Aduana:

AGENCIA DE ADUANAS EMBASSY S.A.S. NIVEL 2, es una sociedad constituida para desarrollar la actividad de agenciamiento aduanero en importación como en exportación. En el futuro buscará posicionarse como la empresa número uno del nicho de mercado, ofreciendo soluciones en el desarrollo de la cadena logística. La agencia se ha logrado calificar como agentes de aduana de acuerdo a la resolución de la DIAN 008149 del 26 de agosto de 2015 con autorización para brindar cobertura a nivel nacional.

Alcance de la Empresa

La empresa Transcointer S.A.S se encuentra en la actividad económica Actividades de Consultoría de Gestión (código CIU 7020), en la cual se encuentran aquellas empresas dedicadas a brindar el servicio de asesoría, orientación y asistencia operacional a otras organizaciones en materia de gestión, como lo son planificación estratégica y organizacional; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción; políticas, prácticas y planificación de derechos humanos. Además de estas actividades, la empresa ofrece también sus servicios como operador logístico, brindando diferentes alternativas de transporte a sus clientes, agenciamiento aduanero, trámite documental, y seguimiento a los procesos de importación y exportación.

Portafolio de Servicios

Los servicios ofrecidos por la empresa son:

Ilustración 2 Servicios Ofrecidos por la Empresa



transcointer
Transportadora y Comercializadora Internacional S.A.S

¡Asesoría, servicio y transporte!

Nuestros Servicios

Contamos con un equipo de profesionales comprometidos con el servicio y preparados competitivamente para ofrecer lo mejor a nuestros clientes.

- » Asesoría integral en comercio internacional.
- » Servicio de intermediación aduanera.
- » Transporte nacional o internacional, carga aérea, marítima y terrestre.

Fuente: TRANSCOINTER S.A.S, 2018

❖ **Asesoría integral en comercio internacional**

Préstamos a las empresas una asesoría integral, permanente, técnica y legal en todo lo relacionado con operaciones de comercio internacional.

❖ **Servicio de intermediación aduanera en importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y regímenes especiales**

Transcointer S.A.S sirve a su empresa como entidad intermediaria para el desarrollo de sus operaciones de comercio exterior facilitando trámites aduaneros, cumpliendo con sus entregas en los tiempos estipulados.

❖ **Transporte internacional de carga aérea, marítima, terrestre y multimodal:**

Como compañía de transporte internacional, asesoramos y coordinamos la contratación del transporte internacional, ofreciendo varias alternativas como diferentes Aerolíneas, tarifas, tiempos de entrega.

❖ **Apoyo en el cumplimiento de la reglamentación colombiana y de otros países para el ingreso y salida de mercancías empaques y bodegaje**

Nuestro sistema integra toda la información requerida para la entrada y salida de sus productos, el embalaje de estos difiriendo de su naturaleza, origen y el almacenamiento más apropiado de acuerdo a la, naturaleza de producto, normatividad, peso, tamaño.

❖ **Courier internacional**

Somos una compañía que ofrecemos el servicio de Courier internacional, contamos con excelentes aliados que nos permite brindar un servicio integral a cada uno de ustedes.

Recogemos desde el lugar que el cliente lo indica y llevamos hasta el destino final.

Capítulo 3

Resultados de la Investigación

Para llevar a cabo el resultado de la investigación, se desarrollan cada uno de los objetivos específicos propuestos al inicio del presente proyecto. Principalmente para presentar y dar a conocer la empresa se realizará un modelo CANVAS en el cual podemos determinar el modelo de negocio que emplea la agencia. Seguido a esto, se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades a nivel interno y las oportunidades y amenazas a nivel externo mediante la matriz DOFA. Esta nos dará bases para plantear a modo de propuesta unas estrategias que generen mejoras para la empresa. Para finalizar, se tomará como base el procedimiento de cómo realizar los procesos de exportación e importación de esta manera plantear el diagnóstico de los procesos logísticos de los servicios ofrecidos por la agencia de aduana dándonos como resultados la identificación de los puntos críticos que nos permitirán desarrollar el modelo de mejora que fortalezca los servicios de la agencia.

Modelo Canvas Transcointer S.A.S.

El Modelo Canvas nos permite la visualización del modelo de negocio planteado por la empresa lo cual nos permitirá tener una mejor idea del funcionamiento y de esta manera poder diseñar diferentes estrategias que sean de utilidad para el mejoramiento de la agencia.

Ilustración 3 Modelo Canvas de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia, 2019

Socios claves

Los principales socios de la empresa son los socios estratégicos que soportan la actividad de agenciamiento aduanero, los cuales son la empresa de Granandina Ltda., agencia de aduana nivel 1

y Agem Cargo, agencia de aduana nivel 2. Transcointer S.A.S., cuenta con la representación de las agencias anteriormente mencionadas; y de esta manera puede ofrecer los servicios referentes a trámites aduaneros pero los procesos son realizados directamente realizados por los socios estratégicos. De igual importancia, se cuentan como socios las empresas de transporte y consolidadores de carga, los cuales mediante convenios y asesores personalizados para la empresa se puede realizar gestión de cotizaciones y coordinación del movimiento de las mercancías.

Así mismo, la empresa cuenta con dirección de correo electrónico corporativo, los cuales son contratados con una empresa proveedora de servicios tecnológicos y que, sumado a esto, presta servicios de mantenimiento de equipos con los cuales cuenta la empresa. Este es un socio clave para la empresa ya que uno de los canales de contacto y donde se soporta la actividad de la empresa es mediante el envío y recepción de los correos.

La empresa a nivel de capacitación del personal cuenta como socio clave con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la cual presenta cursos de educación continua los cuales permiten tener conocimiento al día de las actividades de comercio exterior y también de recursos que pueden ser implementados por la empresa a nivel administrativo para generar el crecimiento de la misma.

Por último, la empresa a razón de su actividad y las tramitaciones que deben realizarse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, ha sostenido excelentes relaciones personales con los diferentes funcionarios en pro de agilizar procesos para poder presentar el servicio en el menor tiempo posible. Adicionalmente la DIAN les recomienda a las empresas que inician en el comercio exterior buscar la asesoría de agencias del mercado local para todo lo

relacionado con tramitación aduanera, y entre ellas se encuentra Transcointer S.A.S, permitiendo que un mayor número de nuevos clientes lleguen a la compañía.

Actividades Claves

En cuanto a la realización de actividades que la empresa considera claves, se encuentran la participación en ferias nacionales como las ferias de Calzado que se realizan en Bogotá, donde las empresas negocian sus productos con empresarios del exterior y por lo general son necesarias las asesorías. Por otra parte, la empresa realiza actividades con sus colaboradores que considera muy importantes como capacitaciones por medio de uno de sus socios claves, como lo es la Cámara de Comercio, con la finalidad de mantener su capital humano actualizado sobre temas de interés.

Además de las actividades mencionadas anteriormente, la empresa se preocupa por la manera como se comunica con los clientes, ya que para el servicio al cliente la atención es de vital importancia para determinar si el cliente desee volver a realizar procesos con la agencia. Por tal motivo, la atención al cliente se determina como una actividad clave. Sumado a esto, es muy importante presentarse y tener un contacto directo con los clientes, es por esta razón, que la asistencia a las empresas con visitas es importante para afianzar las relaciones con los clientes.

Recursos Clave

Al ser una empresa de servicios, los recursos clave se centran en el capital humano, en sus recursos intelectuales dados por la preparación, competencia y aptitudes para llevar a cabo las actividades de gestión, coordinación y soporte de la empresa. Se considera de igual manera como recurso clave el Know-How, es decir, el conjunto de conocimientos técnicos y administrativos

que te permiten saber cómo realizar las diferentes actividades correspondientes para presentar la mejor propuesta de servicio. Por último, es recurso clave la base de datos de los clientes que maneja la compañía que se encuentran activos o inactivos en actividades de comercio exterior.

Propuesta de Valor

TRANSCOINTER S.A.S es una empresa que brinda seguridad a través de sus servicios integrales de operador logístico, presentando diferentes alternativas de transporte a sus clientes, sumado a servicios de agenciamiento aduanero, trámite documental, y seguimiento a los procesos de importación y exportación permitiendo que la carga llegue al destino en el menor tiempo posible y en perfectas condiciones.

Relación con los Clientes

La buena relación con los clientes es considerada eje fundamental por parte de la empresa, por esto siempre se preocupan por contar con la mejor actitud para presentar y resolver cualquier inquietud que surja de los procesos logísticos prestados mediante una atención personalizada con una comunicación asertiva y oportuna para así ir construyendo una buena relación entre la empresa y cliente que perdure en el tiempo. Además de esta atención personalizada, la empresa se caracteriza por prestar atención personal con atención por los diferentes canales de comunicación en pro de generar un ambiente de mayor confianza.

Canales

Al ofrecer este tipo de servicios, que están dirigidos a un mercado involucrado en actividades de comercio exterior, la empresa no utiliza ningún intermediario en su proceso de hacer llegar la

asesoría al cliente. Las asesorías tienen una comunicación directa con el cliente mediante visitas comerciales, llamadas telefónicas y correo electrónico.

Segmento de Clientes

Por el tipo de servicio que se ofrece, el segmento de clientes que tiene la empresa es muy específico, y se centra en las empresas nacionales e internacionales que realicen comercio exterior con procesos de importación y exportación desde Colombia o hacia Colombia. De igual forma, podemos contar las empresas que inician dichos procesos y que están interesadas y dispuestas a realizar negocios internacionales

Estructura de Costos

En cuanto a los principales costos en los que incurre la empresa, se encuentran los costos de pago de personal, servicios públicos y a razón de arrendamiento de las oficinas y obligaciones financieras contraídas por la empresa, costos catalogados como costos fijos. Y por su parte los costos variables dados por cada servicio prestado de manera individual, como lo es los pagos por servicios de transporte, consolidación y demás proveedores involucrados bajo la gestión de la agencia.

Fuente de Ingresos

La principal fuente de ingresos que tiene la empresa proviene de la venta de los servicios logísticos prestado a sus diferentes clientes, tales como: asesoría integral, transporte y cargue de la mercancía, tramitación aduanera y consolidación de carga y asistencia en seguros de carga, entre otros.

Matriz DOFA

Tabla 1 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✚ Personal competente y con conocimientos técnicos que asesora certeramente al cliente.✚ Eficacia del servicio (Cumplir lo propuesto).✚ Experiencia en el mercado local.✚ Seguimiento y control logístico oportuno de la ubicación de la mercadería.✚ Respaldo de Granadina Ltda., agencia de aduana nivel 1✚ Comunicación asertiva y efectiva entre las partes implicadas en el proceso.✚ Especialización de los servicios ofrecidos por cliente.	<ul style="list-style-type: none">✚ Disponibilidad de capital para inversión y apoyo de sus clientes.✚ Eficiencia del servicio (En cuestión de tiempo de respuesta).✚ Procesos automatizados y visibles en tiempo real para nuestros clientes.✚ Bajo poder de negociación con proveedores.✚ No se cuenta con una estrategia comercial para los servicios ofrecidos✚ Carencia de uso de medios publicitarios y digitales.✚ Escasa planificación estratégica.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Legislatura aduanera que propicia la participación de terceros en los procesos de comercio exterior. ✚ Políticas estatales de impulso y con programas de capacitación favorables para el comercio exterior. ✚ Respeto comercial por parte de los competidores. ✚ Potenciales clientes sin explorar. ✚ Presencia de diversos proveedores. ✚ Integración y cooperación mediante acuerdos comerciales que facilitan el comercio internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La competencia, otras agencias de aduanas más grandes y con mayor capacidad. ✚ Riesgos cambiarios (TRM) ✚ Débil cultura por parte del empresario para realizar actividades de comercio exterior. ✚ Lejanía de la ciudad con los principales puertos marítimos, aéreos y de frontera. ✚ Escasas barreras de ingreso a nuevos competidores ✚ Constantes cambios y/o actualización en la legislatura aduanera.
---	--

Fuente: Elaboración propia, 2019

FORTALEZAS

En cuanto a las fortalezas de la empresa, se puede identificar que cuenta con un capital humano profesional competente y con conocimientos técnicos que garantizan el asesoramiento y manejo correcto tanto de los clientes como de los procesos. Esto conlleva a que los procesos sean eficaces en cuanto a que se logra cumplir con los objetivos propuestos por el servicio.

Es muy importante de igual manera contar para actividades de agenciamiento con la experiencia adecuada. La empresa cuenta con aproximadamente 20 años de experiencia en el mercado local realizando actividades de intermediación con las empresas que se encuentran principalmente de

la ciudad. Así mismo, cuenta con el respaldo Granandina Ltda., agencia de aduana nivel 1 lo cual permite mayor confiabilidad por parte de los clientes.

Además, la empresa cuenta con una comunicación asertiva y efectiva, entre sus colaboradores, los cuales llevan los procesos; y entre los colaboradores y los clientes permitiendo que estos se involucren y conozcan en que parte en tiempo real se encuentra sus productos. Esto se puede hacer ya que otra de las fortalezas de la empresa es que cuenta con seguimiento y control logístico de la ubicación de la mercancía.

Por último, la empresa se especializa en cada cliente teniendo en cuenta las necesidades de este.

Ya que, en procesos de comercio, los servicios dependen de las responsabilidades tomadas por el cliente al momento de entablar una negociación internacional. Por tanto, la asesoría es ajustable a las solicitudes presentadas por el cliente.

DEBILIDADES

Con respecto a las debilidades, la empresa no cuenta con disponibilidad de capital para inversión y apoyo a sus clientes. Por lo tanto, para generar los servicios logísticos, no se pueden realizar créditos por parte de la agencia, sino que se deben solicitar anticipos a los clientes. Es decir, que las ganancias de la empresa permiten cubrir su sostenibilidad, pero no hay oportunidad de invertir y hacer crecer la empresa desde el patrimonio de los socios.

Actualmente la empresa para su funcionamiento debe apoyar sus procesos en la agencia de aduana que la respalda y han existido demoras en dichas actividades de apoyo, lo cual genera cuellos de botella y afecta de manera directa la eficiencia. Esto quiere decir, que el servicio se podría presentar un tiempo menor.

Así mismo, la empresa no cuenta con una automatización visible en tiempo real de los procesos que se tienen a cargo, lo cual ocasiona que se deba considerar el estar constantemente en comunicación con el cliente para informarle sobre el estado del proceso.

La empresa cuenta principalmente con proveedores de transporte y consolidadores. Estas empresas por su tamaño ya tienen establecidos los parámetros de negociación y por lo tanto la agencia no estaría en una posición fuerte con la cual exigir mejores acuerdos. Esta debilidad se ve como bajo poder de negociación en la búsqueda de presentar la oferta de servicio con mejores márgenes de ganancia.

Adicionalmente, la empresa a pesar de estar compuesta por un personal idóneo tiene limitaciones de personal, lo que ocasiona que las actividades de planeación estratégicas queden relegadas a un segundo plano, dando mayor importancia a las actividades operativas de la compañía. Al darse esta situación, la empresa no cuenta con una estrategia comercial para los servicios ofrecidos.

Finalmente, los canales de comunicación son tradicionales, es decir, presenta sus servicios mediante llamadas telefónicas o correos electrónicos, pero carece de presencia en los medios digitales y de publicidad local, lo cual limita llegar a nuevos potenciales clientes y difusión de la marca.

OPORTUNIDADES

A nivel de oportunidades, se pueden identificar factores de tipo gubernamental, en donde el gobierno ha establecido políticas de integración y cooperación mediante la búsqueda de acuerdos comerciales con diferentes países del mundo que propicien el comercio para el país. Esto va de la mano con políticas y programas de impulso y capacitación al empresariado colombiano para que considere la idea de realizar negocios internacionales como una oportunidad real. Al mismo tiempo, el gobierno consiente de propiciar el marco adecuado para la internacionalización del

país, genera una legislación aduanera acorde de las tendencias del mercado global y en ella podemos identificar la oportunidad de propiciar la aparición de empresas de intermediación tales como las agencias de aduana.

A nivel de competencia; existe respeto comercial, esto quiere decir que los diferentes competidores que están en el mercado no tratan de llevarse a clientes antiguos de la agencia. No obstante, a pesar de que existe dicho respeto, el cliente es quien tiene la decisión final de escoger a que agencia contratar. Por lo tanto, para generar una oportunidad de esta situación se deben de enfocar los esfuerzos en estrategias de fidelización cimentadas en el mejor servicio logístico que se pueda presentar.

Por parte de los proveedores, se presenta la oportunidad para la agencia de tener la posibilidad de poder escoger que proveedores son de mayor beneficio para la misma, ya que hay gran variedad de empresas de transporte, consolidadores y de respaldo aduanal que se encuentran actualmente en el mercado nacional logístico.

Como última oportunidad identificada, podemos determinar los potenciales clientes sin explorar. Estos son aquellas empresas con intenciones de realizar procesos de comercio exterior, o empresas que deseen buscar una nueva agencia con la cual optimizar sus procesos de internacionalización.

AMENAZAS

Las principales amenazas para la empresa la representan las escasas barreras de ingreso a nuevos competidores y la competencia ya existente donde se pueden encontrar agencias más grandes y con mayor capacidad para manejar mayor número de operaciones de comercio exterior.

En cuanto a la legislación aduanera, se considera una amenaza, los constantes cambios y/o actualizaciones del estatuto aduanero porque esto genera la necesidad de capacitar

constantemente el personal de la compañía para así evitar caer en errores dentro de los procesos aduaneros.

Adicionalmente, para la agencia se identifica el riesgo cambiario como una amenaza porque cuenta con clientes en el exterior. Por este motivo, cuando se reciba el pago por los servicios aduaneros prestados puede aparecer una diferencia tanto positiva como negativa como resultado de la variación del tipo de cambio.

Otra amenaza a considerar es la débil cultura por parte del empresariado para realizar actividades de comercio exterior. El empresario local puede percibir el proceso como complejo, lo cual lo desanimaría y generaría que se les diera mayor importancia a las actividades comerciales nacionales. De esta manera se dejan de considerar clientes potenciales para la agencia.

Por último, se determina como amenaza la lejanía de la ciudad con los principales puertos marítimos, aéreos y de frontera del país ya que encarece el transporte interno y genera la necesidad de que actividades aduaneras que requirieran la presencia de la agencia se realicen por medio de la empresa respaldo ocasionando que el control no sea de primera mano.

Matriz DOFA Cruzada

Tabla 2 Matriz DOFA cruzada

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	<ul style="list-style-type: none">+ Personal competente y con conocimientos técnicos que asesora certeramente al cliente.+ Eficacia del servicio (Cumplir lo propuesto).+ Experiencia en el mercado local.+ Seguimiento y control logístico oportuno de la ubicación de la mercadería.+ Respaldo de Granadina Ltda., agencia de aduana nivel 1+ Comunicación asertiva y efectiva entre las partes implicadas en el proceso.+ Especialización de los servicios ofrecidos por cliente.	<ul style="list-style-type: none">+ Disponibilidad de capital para inversión y apoyo de sus clientes.+ Eficiencia del servicio (En cuestión de tiempo de respuesta).+ Procesos automatizados y visibles en tiempo real para nuestros clientes.+ Bajo poder de negociación con proveedores.+ No se cuenta con una estrategia comercial para los servicios ofrecidos+ Carencia de uso de medios publicitarios y digitales.+ Escasa planificación estratégica.

OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Legislatura aduanera que propicia la participación de terceros en los procesos de comercio exterior. ✚ Políticas estatales de impulso y con programas de capacitación favorables para el comercio exterior. ✚ Respeto comercial por parte de los competidores. ✚ Potenciales clientes sin explorar. ✚ Presencia de diversos proveedores. ✚ Integración y cooperación mediante acuerdos comerciales que facilitan el comercio internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Buscar alianza entre los órganos gubernamentales y la empresa para dictar capacitaciones complementarias y conferencias que ayuden a que los empresarios se formen en los temas relacionados a la preparación para la internacionalización de sus productos. ✚ Generar estrategias comerciales para la búsqueda y captación de nuevos y potenciales clientes para de esta manera por tener mayor variedad de clientes en otros sectores diferentes al calzado y de esta manera poder generar mayores ingresos y crecimiento para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Iniciar procesos de evaluación de posibles nuevos proveedores que presten un servicio que genere mayor beneficio para la agencia con una mejor oferta. ✚ Establecer un plan de inversión a mediano o largo plazo donde se pueda diseñar los parámetros para empezar a invertir en publicidad en medios publicitarios y digitales.

AMENAZAS – A	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> ✚ La competencia, otras agencias de aduanas más grandes y con mayor capacidad. ✚ Riesgos cambiarios (TRM) ✚ Débil cultura por parte del empresario para realizar actividades de comercio exterior. ✚ Lejanía de la ciudad con los principales puertos marítimos, aéreos y de frontera. ✚ Escasas barreras de ingreso a nuevos competidores ✚ Constantes cambios y/o actualización en la legislatura aduanera. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Establecer políticas de pago internacional con técnicas donde se tenga en cuenta la fluctuación de las divisas. ✚ Programar cursos de educación continua para los empleados de la empresa que permitan el desarrollo profesional y así la actualización constante de sus conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Plantear políticas de atención al cliente donde se dé la misma importancia a un despacho de mil unidades a uno de una sola unidad. ✚ Fomentar y promocionar los beneficios del comercio exterior mediante la participación en ruedas de negocios y demás eventos de agremiación empresarial.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Diagnosticar procesos logísticos de los servicios

Los principales servicios de asesoría integral por parte de la empresa se centran en la Exportación e Importación definitiva de mercancías. Concentrando así, la fuente de ingreso en estos dos procesos. Esto traería como resultado que el éxito en la prestación de estos servicios sea la clave para que los clientes sean reiterativos al momento de realizar las actividades de comercio exterior. Es importante identificar la logística de la exportación e importación porque podemos evidenciar como se lleva a cabo el proceso y esto tomarlo como punto de partida para determinar los puntos críticos que puedan afectar el correcto funcionamiento logístico, todo con la finalidad de poder plantear un mejoramiento para la empresa.

A continuación, se identifica la logística de los procesos de Exportación e Importación realizados por la empresa Transcointer S.A.S.:

Proceso de Exportación – Transcointer S.A.S

1. La empresa recibe de un cliente interesado y en disposición de realizar la exportación la solicitud de cotización.
2. Inicialmente, la empresa realiza una asesoría donde se pone en presente los requisitos básicos para el comercio exterior y la verificación de que el cliente se encuentra registrado por medio del RUT como persona autorizada para el proceso.
3. La empresa realiza la solicitud al cliente de: ficha técnica del producto, cantidades y demás características de la mercancía a enviar al exterior. Esto con la finalidad de determinar la partida arancelaria y vistos buenos o certificados que necesite la carga.
4. Por parte de la agencia se realiza la cotización según requerimientos del cliente, teniendo en cuenta: el país destino, la naturaleza de la carga y modalidad de transporte. La

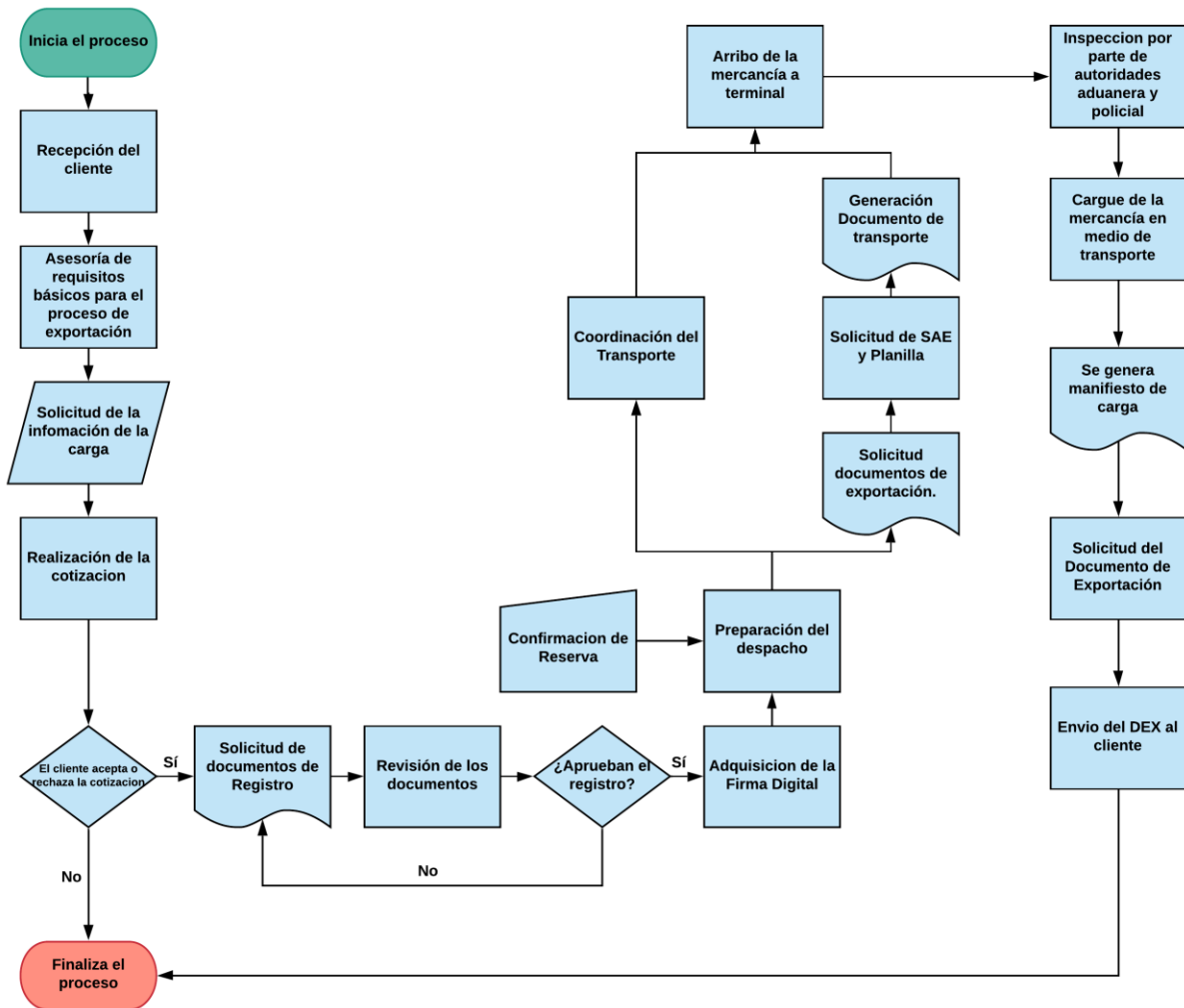
empresa realiza el envío de la cotización por medio electrónico al cliente, sumado a una llamada telefónica para poner en consideración detalles.

5. El cliente revisa y aprueba o deniega la cotización.
6. La empresa solicita al cliente el registro ante la agencia de aduana y puerto, de ser necesario. Estos documentos van desde información netamente de la empresa como lo es Cámara de comercio, estados financieros y demás, hasta mandatos donde se otorga el poder a la agencia para realizar las operaciones de trámite aduanero.
7. La empresa solicita al cliente la compra de la firma digital, la cual tiene como finalidad el registro del cliente como exportador ante la policía antinarcóticos por medio del VUCE, la Ventanilla Única de Comercio Exterior. La información suministrada por el cliente sobre el despacho se debe actualizar cada vez que se realice una explotación.
8. La empresa realiza la preparación del despacho, mediante la solicitud de reserva ante el medio de transporte que se va a utilizar. Por parte de la transportadora, se efectúa una confirmación de la reserva con el itinerario de salida del medio.
9. Después de la actividad anterior, la empresa procede a coordinar la transportadora para llevar la mercancía hasta el terminal o puerto de salida, donde se genera una planilla de carga y responsabilidad de la mercancía.
10. La agencia solicita al cliente, los documentos de exportación los cuales son: factura, lista de empaque, vistos buenos, certificados de origen (si aplica) y demás documentos adicionales que puedan necesitarse en la exportación. La empresa realiza la verificación de los documentos para que puedan cumplir con los requisitos para envío internacional.
11. La empresa hace la solicitud de SAE y Planilla a la agencia de respaldo, documentos mediante los cuales se hace registro y solicitud ante la DIAN para la selectividad de la

carga. Para estos documentos se hace necesario suministrar toda la información y especificaciones correspondientes del despacho.

12. La empresa genera el documento de transporte internacional, los cuales son: guía aérea, Bill of lading o carta porte, dependiendo del medio de transporte a emplear para el proceso de exportación.
13. Seguido a lo anterior, la empresa apoyada en el proveedor del transporten llevan la mercancía a las bodegas del terminal o puerto por donde se despachará la mercancía.
14. La empresa presencia el proceso de inspección por parte de las autoridades aduaneras y policiales. Posteriormente el proveedor de transporte internacional carga la mercancía en el medio de transporte, seguido a ello, genera manifiesto de carga que debe de ser acorde a los formularios de la SAE y planilla.
15. La mercancía llega al destino y se considera despacha por parte de la empresa. Posteriormente, por parte de la agencia se hace la solicitud a la agencia respaldo la generación del Documento de Exportación (DEX). Este documento debe ser enviado al cliente para que este realice el proceso de reintegro de divisas.

Ilustración 4 Flujo del proceso de Exportación Transcointer S.A.S.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

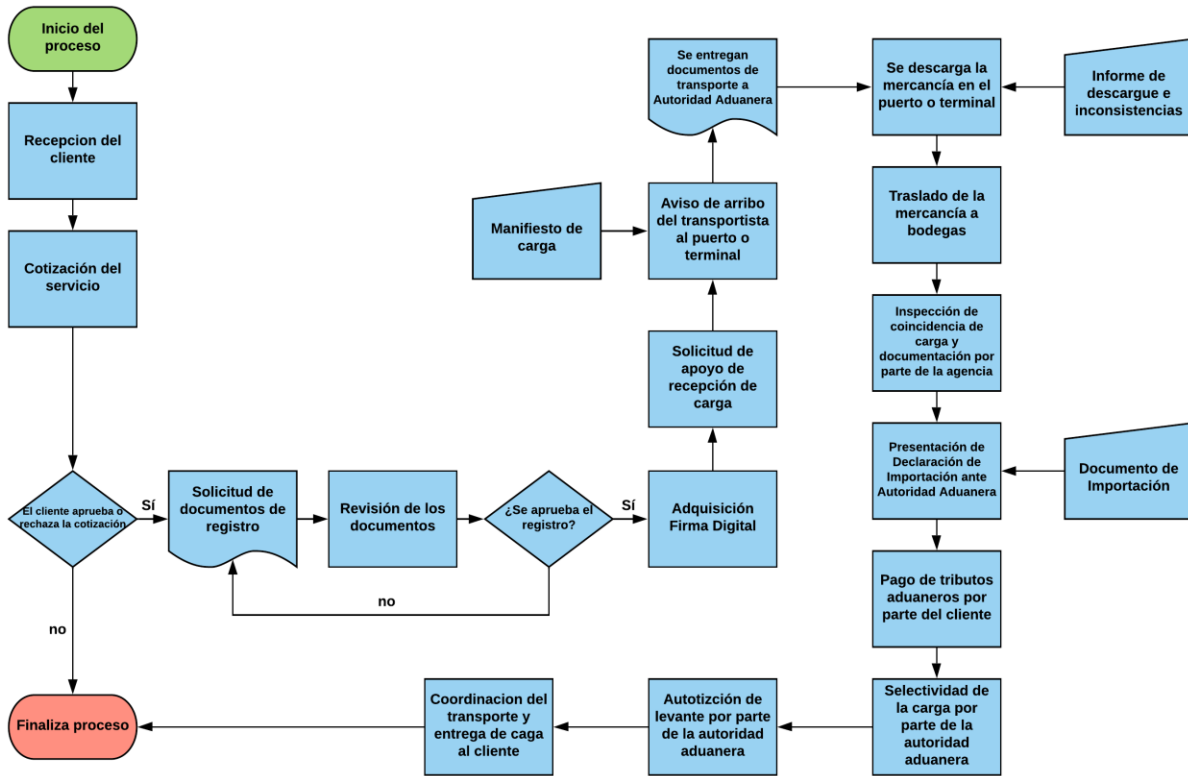
Proceso de Importación – Transcointer S.A.S.

1. La empresa recibe por parte del cliente la información del proceso a realizar, y se da información, del agente de aduana del país de origen de la mercancía, así como, información detallada de la carga que arribará al país y el medio por el cual llega.
2. Por parte de la agencia se realiza la cotización según requerimientos del cliente, teniendo en cuenta: el país de origen, la naturaleza de la carga y modalidad de transporte. La empresa realiza el envío de la cotización por medio electrónico al cliente, sumado a una llamada telefónica para poner en consideración detalles.
3. El cliente revisa y aprueba o deniega la cotización.
4. La empresa solicita al cliente el registro ante la agencia de aduana y puerto, de ser necesario. Estos documentos van desde información netamente de la empresa como lo es Cámara de comercio, estados financieros y demás, hasta mandatos donde se otorga el poder a la agencia para realizar las operaciones de trámite aduanero.
5. La empresa solicita al cliente la compra de la firma digital, la cual tiene como finalidad el registro del cliente como importador ante la policía antinarcóticos por medio del VUCE, la Ventanilla Única de Comercio Exterior. La información suministrada por el cliente sobre el despacho se debe actualizar cada vez que se realice una importación.
6. La agencia procede a solicitar a la agencia de respaldo realizar los procesos presenciales en cuanto arribe la carga al puerto o terminal.
7. El transportista internacional hace el aviso de arribo del medio de transporte al puerto o terminal y se procede a manifestar la carga que arriba en el medio de transporte.
8. El transportador entrega la información de los documentos de transporte internacional a la DIAN (Carta porte, Bill of lading o guía aérea)

9. Una vez arriba el medio de transporte se procede a la autorización de descargue por parte de las autoridades aduaneras. La mercancía es descargada por el personal del puerto o terminal. De esta actividad, se genera un aviso de finalización de descargue de la mercancía, dando como resultado un informe de descargue e inconsistencias realizado por las autoridades aduaneras.
10. La agencia de respaldo solicita planilla de envío o declaración de tránsito de la carga desde el lugar de descargue hasta las bodegas de puerto ante autoridades aduaneras. Una vez autorizado el movimiento de la carga, se traslada la mercancía a bodega y se genera planilla de recepción por parte de las bodegas.
11. La agencia de respaldo realiza inspección donde debe de coincidir la información de los documentos que vienen con la mercancía en físico.
12. La empresa hace la presentación de la declaración de importación y posteriormente recibe la aceptación por parte de la DIAN.
13. La empresa envía al cliente la declaración de importación para que pueda proceder a realizar el pago de tributos aduaneros.
14. La autoridad aduanera realiza la inspección según la selectividad. Es decir, inspección documental, física o levante automático.
15. La autoridad aduanera autoriza el levante de la mercancía
16. La empresa coordina el transporte de la mercancía desde puerto o terminal a la empresa o punto de destino. Y finaliza el proceso, cuando el cliente recibe la carga.

Una vez identificado los procesos logísticos de los principales servicios ofrecidos por la agencia se toma como referencia los siguientes parámetros para realizar el diagnóstico con el cual se identifiquen los factores de riesgo crítico que puedan afectar los procesos.

Ilustración 5 Flujo del proceso de Importación Transcointer S.A.S.

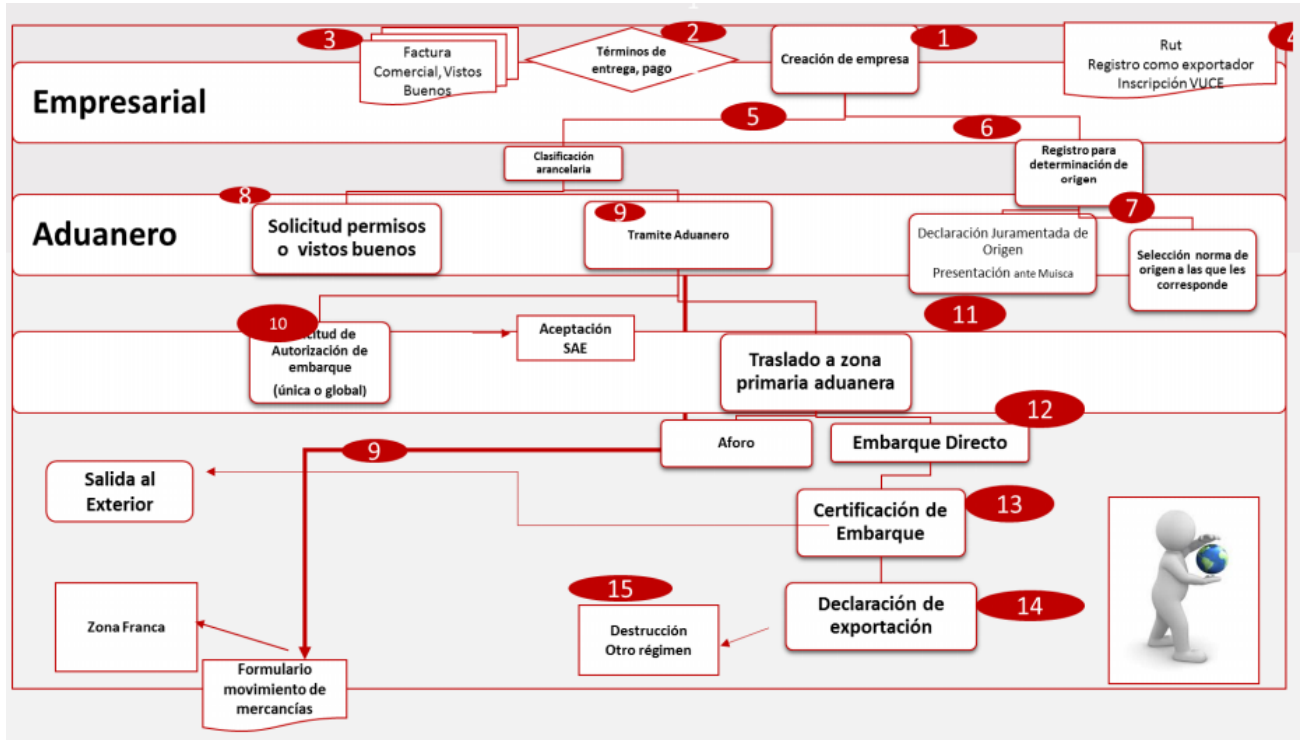


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Proceso Logístico del servicio de Exportación por la Cámara de Comercio de Bogotá

Para la determinación del proceso de exportación se toma como referencia la cartilla publicada por la Cámara de Comercio de Bogotá: Guía Práctica, Proceso General de Exportación en Colombia:

Ilustración 6 Proceso de Exportación



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2017

1. Se realiza la creación de la empresa, formalizando el proceso ante Cámara de Comercio. Seguido a esto, se debe de obtener el Registro Único Tributario habilitado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, tomando esto como un requisito indispensable para el proceso. Así mismo, es necesario inscribirse en la Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE, para lo cual debe de adquirir previamente la firma digital, con la finalidad de realizar procesos de autorizaciones, permisos, certificaciones y vistos buenos requeridos por las autoridades colombianas.

2. El empresario realiza las negociaciones pertinentes posterior a un estudio de mercados en el cual identifica el país destino a llegar, y realiza procesos de captación de clientes para los productos que maneja su empresa. En dicha negociación se establecen los términos de negociación, las responsabilidades sobre la mercancía, tiempos de entrega y pago.
Adicionalmente se proporciona la factura proforma.
3. Las empresas acuden a las Agencias de Aduana para la realización de los trámites aduaneros y demás procesos de transporte que necesiten para la actividad comercial. En este paso, las empresas solicitan una cotización sobre los servicios que prestaría la agencia de aduana.
4. La Agencia de Aduana asesora a la empresa determinando primero que todo la partida arancelaria del producto a despachar. Esto con la finalidad de determinar los vistos buenos o permisos que se requieran.
5. Dado el caso que el producto requiera Certificado de Origen, la agencia proporciona indicaciones al empresario para poder hacer el registro para determinación de origen por medio de la página web de la DIAN, Muisca. Se debe de presentar una declaración juramentada de origen en la cual se selecciona la norma de origen correspondiente para el despacho de la mercancía. Una vez presentada la declaración juramentada, se procede a realizarse el certificado de origen. Este debe ser aprobado por la DIAN, la cual utiliza la declaración anterior para verificar la información suministrada y aprobar o desaprobar el certificado.
6. El exportador o su agente de aduanas, gestiona la solicitud de autorización de embarque SAE- (trámite electrónico DIAN-MUISCA) ante la Dirección Seccional de Aduanas de puerto o aeropuerto donde se ubique la mercancía.

7. La Solicitud de Autorización de Embarque tiene vigencia de un mes, tiempo durante el cual se hará el traslado e ingreso de la mercancía a Zona Primaria (mediante planilla de traslado a través de los servicios informáticos electrónicos)
8. Procede el aforo aduanero. El sistema informático de la DIAN arroja tres opciones: aforo físico (revisión física de la mercancía); aforo documental (revisión de documentos) y aforo automático (el sistema informático arroja el número de la Declaración de Exportación –DEX).
9. Conforme a lo declarado y contenido en los documentos soporte de exportación, la aduana autoriza el embarque.
10. Surtidos todos estos trámites el declarante (agencia de aduanas), firmará y presentará la Declaración de Exportación –DEX- generada electrónicamente.
11. Se realiza por parte del exportador o empresario el reintegro de las divisas por el medio previamente pactado con la contraparte y por medio de los intermediarios financieros autorizados. Se presenta la Declaración de Exportación como soporte de la operación para poder legalizar el ingreso de las divisas a Colombia, ante el banco de la república.

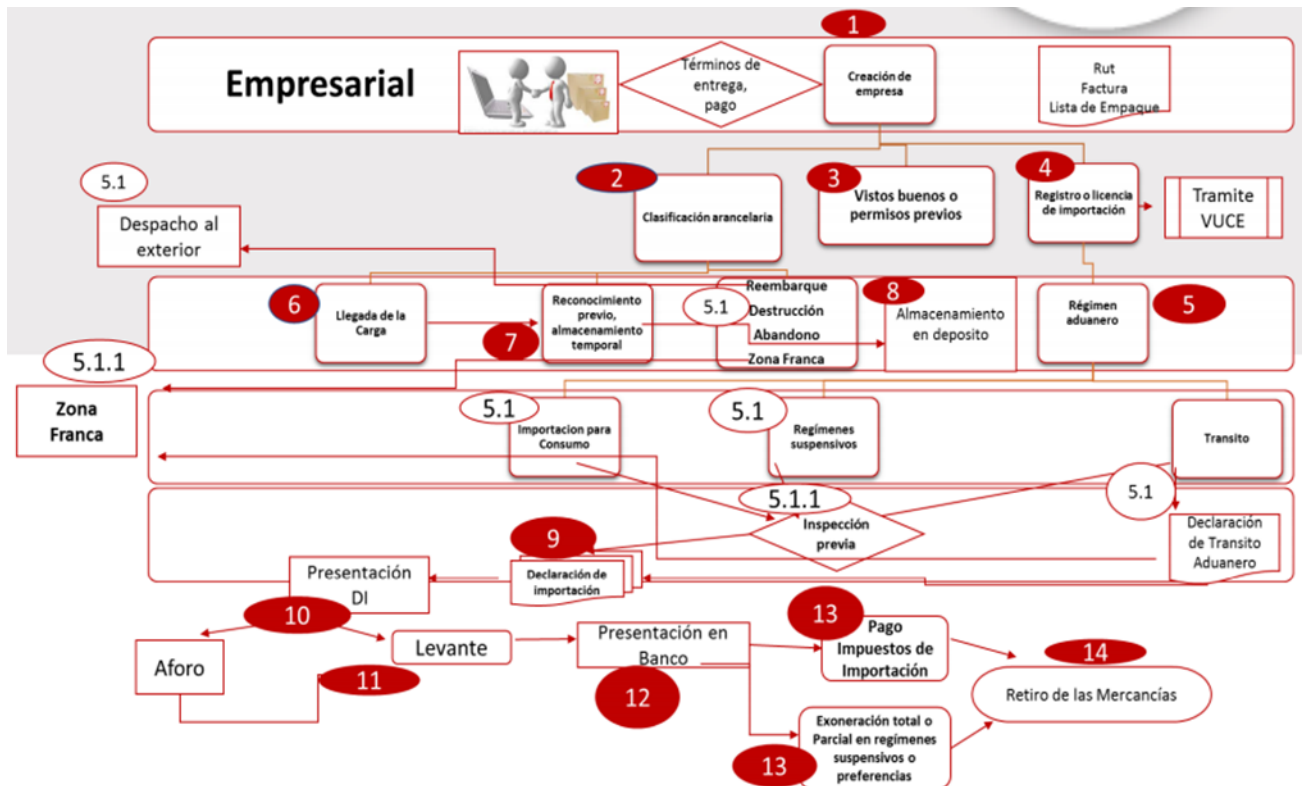
Documentos de Exportación

- Factura Comercial
- Documento de Transporte (conocimiento de embarque, guía aérea o carta porte)
- Lista de empaque
- Visto bueno (si es el caso)
- Certificado de origen (si se requiere)
- Declaración de exportación

Proceso de Importación por la Cámara de Comercio de Bogotá

Para la determinación del proceso de importación se toma como referencia la cartilla publicada por la Cámara de Comercio de Bogotá: Guía Práctica, Proceso General de Importación en Colombia:

Ilustración 7 Proceso de Importación



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2017

1. Se realiza la creación de la empresa, formalizando el proceso ante Cámara de Comercio. Seguido a esto, se debe de obtener el Registro Único Tributario habilitado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, tomando esto como un requisito indispensable para el proceso. Así mismo, es necesario inscribirse en la Ventanilla Única de Comercio Exterior, VUCE, para lo cual debe de adquirir previamente la firma digital,

con la finalidad de realizar procesos de autorizaciones, permisos, certificaciones y vistos buenos requeridos por las autoridades colombianas.

2. El empresario realiza las negociaciones pertinentes. En dicha negociación se establecen los términos de negociación, las responsabilidades sobre la mercancía, tiempos de entrega y pago.
3. Las empresas acuden a las Agencias de Aduana para la realización de los trámites aduaneros y demás procesos de transporte que necesiten para la actividad comercial. En este paso, las empresas solicitan una cotización sobre los servicios que prestaría la agencia de aduana.
4. La Agencia de Aduana asesora a la empresa determinando primero que todo la partida arancelaria del producto a despachar. Esto con la finalidad de determinar los vistos buenos o permisos que se requieran. Adicionalmente, se determina el régimen aduanero de la mercancía, si es de libre, previa o prohibida importación para la nación. Las mercancías prohibidas no pueden ser importadas en ninguna circunstancia. Para el caso de libre o previa importación, se es necesario gestionar registro o licencia de importación correspondientemente.
5. Una vez llega el medio de transporte con la carga, este ingresa a reconocimiento previo por parte de la agencia para determinar que coincida la información de los documentos que vienen con la mercancía de importación con lo que viene en físico. Una vez realizado el reconocimiento la carga ingresa a almacenarse en un depósito.
6. La agencia de aduana gestiona la declaración de importación a través de los servicios informáticos aduaneros, la cual debe de ser presentada ante la Administración de

Aduanas en la que se va a realizar el proceso de nacionalización, junto con los siguientes documentos soporte:

- a. Factura comercial emitida por el exportador
 - b. Registro o licencia de importación (si requiere) con el que se acreditarán los permisos, requisitos y autorizaciones a que haya lugar.
 - c. La prueba de origen comercial (si se requiere)
 - d. Lista de empaque.
 - e. Documento de transporte: aéreo (guía aérea), marítimo (conocimiento de embarque) y terrestre (carta porte).
 - f. Declaración andina de valor (cuando la importación supere los USD5.000 en un solo envío o en envíos fraccionados que sumen USD5.000)
 - g. Mandato cuando la declaración de presente a través de una agencia aduanera.
7. Una vez aceptada la Declaración de Importación se entiende habilitada como recibo de pago para la cancelación de los tributos en los bancos y demás entidades financieras autorizadas por la DIAN por parte del importador.
8. Posterior al pago de los tributos aduaneros a través de los servicios informáticos electrónicos, se determinará una de las siguientes situaciones: Autorización de levante automático, inspección documental, o inspección física de la mercancía. Cuando se hace inspección el declarante (Agencia de Aduana) debe de presentarse en el depósito habilitado para la inspección efectuada por la DIAN y presentar los documentos que sustentan la importación.

9. Una vez la autoridad aduanera realiza la inspección, autoriza al declarante el retiro de la mercancía del depósito no sin antes el importador efectuó el pago de los costos de los bodegajes.
10. La agencia se encarga de coordinar el transporte de la mercancía desde puerto o terminal a la empresa o punto de destino.

Factores de riesgo crítico del proceso logístico:

Los factores críticos de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo de los procesos, logrando sus objetivos, permitiendo el crecimiento de la empresa. Estos puntos clave son aquellas actividades de gestión que permite que los procesos se lleven a cabo. La forma como estos se realizan, es decir, la logística, determinará el éxito frente al cliente y la posibilidad de captar nuevos.

Los factores claves de la logística del servicio de la agencia están determinados por:

- Trazabilidad de la actividad: Control del proceso que permita localizar y responsabilizar la ubicación de la carga de manera documentada.
- Tiempos prolongados de respuesta: Demoras en recibir información por parte de los proveedores en termino de días. Esto ocasiona que la empresa tarde en comunicar el estado del proceso, generando disgusto y malestar en el cliente, lo que da como resultado que se considere el servicio como malo y no volver a contratar con la empresa.
- Suministro de información con el cliente: Compartir con el cliente la información en el momento justo, a través del canal de su preferencia.

A continuación, se realiza la verificación de la incidencia de los factores de riesgo del proceso y como estos pueden afectar de manera directa la logística del proceso, generando así dificultades a la hora de presentar el servicio.

Determinación de los puntos críticos en las actividades del proceso de Exportación de TRANSCOINTER S.A.S.

Tabla 3 Puntos Críticos Proceso de Exportación

Actividades	Descripción	Puntos Críticos
1. Recepción Cliente	La empresa recibe de un cliente interesado y en disposición de realizar la exportación la solicitud de cotización.	
2. Asesoría de Requisitos Básicos para el proceso de exportación	Inicialmente, la empresa realiza una asesoría donde se pone en presente los requisitos básicos para el comercio exterior y la verificación de que el cliente se encuentra registrado por medio del RUT como persona autorizada para el proceso.	Trazabilidad de la actividad
3. Solicitud de datos de carga	La empresa realiza la solicitud al cliente de: ficha técnica del producto, cantidades y demás características de la mercancía a enviar al exterior. Esto con la finalidad de determinar la partida arancelaria y vistos buenos o certificados que necesite la carga.	
4. Cotización e información adicional de la carga	Por parte de la agencia se realiza la cotización según requerimientos del cliente, teniendo en cuenta: el país destino, la naturaleza de la carga y modalidad de transporte. La empresa realiza el envío de la cotización	Tiempos prolongados de respuesta

	por medio electrónico al cliente, sumado a una llamada telefónica para poner en consideración detalles.	
5. Aceptación de cotización	El cliente revisa y aprueba o deniega la cotización.	
6. Registro ante Agencia de Aduanas	La empresa solicita al cliente el registro ante la agencia de aduana y puerto, de ser necesario. Estos documentos van desde información netamente de la empresa como lo es Cámara de comercio, estados financieros y demás, hasta mandatos donde se otorga el poder a la agencia para realizar las operaciones de trámite aduanero.	Tiempos prolongados de respuesta y Suministro de información con el cliente
7. Firma Digital y registro ante órganos de control	La empresa solicita al cliente la compra de la firma digital, la cual tiene como finalidad el registro del cliente como exportador ante la policía antinarcóticos por medio del VUCE, la Ventanilla Única de Comercio Exterior. La información suministrada por el cliente sobre el despacho se debe actualizar cada vez que se realice una explotación.	

<p>8. Preparación del despacho</p>	<p>La empresa realiza la preparación del despacho, mediante la solicitud de reserva ante el medio de transporte que se va a utilizar. Por parte de la transportadora, se efectúa una confirmación de la reserva con el itinerario de salida del medio.</p>	<p>Tiempos prolongados de respuesta y suministro de información con el cliente</p>
<p>9. Coordinación del transporte</p>	<p>Después de la actividad anterior, la empresa procede a coordinar la transportadora para llevar la mercancía hasta el terminal o puerto de salida, donde se genera una planilla de carga y responsabilidad de la mercancía.</p>	
<p>10. Solicitud de Documentos de Exportación</p>	<p>La agencia solicita al cliente, los documentos de exportación los cuales son: factura, lista de empaque, vistos buenos, certificados de origen (si aplica) y demás documentos adicionales que puedan necesitarse en la exportación. La empresa realiza la verificación de los documentos para que puedan cumplir con los requisitos para envío internacional.</p>	

<p>11. Solicitud de SAE y Planilla</p>	<p>La empresa hace la solicitud de SAE y Planilla a la agencia de respaldo, documentos mediante los cuales se hace registro y solicitud ante la DIAN para la selectividad de la carga. Para estos documentos se hace necesario suministrar toda la información y especificaciones correspondientes del despacho.</p>	<p>Tiempos prolongados de respuesta</p>
<p>12. Generación del Documento de Transporte</p>	<p>La empresa genera el documento de transporte internacional, los cuales son: guía aérea, Bill of lading o carta porte, dependiendo del medio de transporte a emplear para el proceso de exportación.</p>	
<p>13. Arribo de mercancía a terminal</p>	<p>Seguido a lo anterior, la empresa apoyada en el proveedor del transporte llevan la mercancía a las bodegas del terminal o puerto por donde se despachará la mercancía.</p>	
<p>14. Cargue y entrega de documentos</p>	<p>La empresa presencia el proceso de inspección por parte de las autoridades aduaneras y policiales. Posteriormente el proveedor de transporte internacional carga la mercancía en el medio de transporte, seguido a ello, genera manifiesto de carga que debe de ser acorde a los formularios de la SAE y planilla.</p>	<p>Suministro de información con el cliente</p>

<p>15. Generación del Documento de Exportación y envío a cliente</p>	<p>La mercancía llega al destino y se considera despacha por parte de la empresa. Posteriormente, por parte de la agencia se hace la solicitud a la agencia respaldo la generación del Documento de Exportación (DEX). Este documento debe ser enviado al cliente para que este realice el proceso de reintegro de divisas..</p>	<p>Tiempos prolongados de respuesta</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2019

Especificaciones de los puntos críticos según las actividades del proceso de exportación:

A. En la Asesoría de Requisitos Básicos para el Proceso de Exportación se determina un punto clave a tener en cuenta y es no llevar una trazabilidad de la información recibida, es decir, el cliente tiene un primer contacto con la organización, donde se encuentra en la búsqueda de la mejor opción de agencia a contratar. La agencia no recolecta de manera estándar la información completa del cliente, donde es importante denotar, la empresa, el producto, información de correo electrónico y número de teléfono de contacto con la finalidad de recolectar una base de datos de potenciales clientes ya que en ocasiones las empresas rechazan la opción de trabajar con la empresa y terminan contactando los servicios con la competencia.

Tabla 4 Punto Crítico de la Asesoría de Requisitos Básicos para el proceso de Exportación

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles Consecuencias
Asesoría de Requisitos Básicos para el proceso de exportación	Trazabilidad de la actividad	La agencia no recolecta de manera estándar la información completa del cliente, donde es importante denotar, la empresa, el producto, información de correo electrónico y número de teléfono de contacto	Perdida de comunicación con potenciales clientes. La empresa no cuenta con un control de recepción de clientes para manejo de base de datos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

B. En el proceso de Cotización e información adicional de la carga, este puede tomar mucho más tiempo de lo esperado por el cliente ya que, para el tema de la cotización la empresa debe de averiguar los costos de las transportistas, consolidadoras y demás proveedores de cargas que estén involucradas en el proceso. Esto con la finalidad de brindar una cotización completa. La demora en los tiempos ocurre al momento de solicitar los costos a los proveedores, ya que para cada cotización se debe de poner en contacto con el asesor del proveedor por medio de correo electrónico y llamada telefónica para poder obtener la información provocando así la tardanza en respuesta con el cliente.

Tabla 5 Punto Crítico de la Cotización e información adicional de la Carga

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles Consecuencia	Tiempo	Responsable
Cotización e información adicional de la carga	Tiempos prolongados de respuesta	La empresa debe de averiguar los costos de las transportistas, consolidadoras y demás proveedores de cargas que estén involucradas en el proceso. La demora en los tiempos ocurre al momento de solicitar los costos a los proveedores, ya que para cada cotización se debe de poner en	Perdida de los clientes, buscan cotizaciones en empresas competidoras donde los tiempos de espera se reduzcan a 1 día hábil.	Tiempo estimado de respuesta: de 1 a 2 días.	La responsabilidad recae en el proveedor del servicio de transporte, consolidación o carga ya que demoran en dar

		contacto con el asesor del proveedor y este tarda en dar respuesta.			respuestas a las solicitudes de la empresa.
--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2019.

C. Durante el proceso de Registro ante Agencia de Aduanas, el proceso tiende a prolongarse más de lo que se considera. Para este proceso se tiene estipulado que se realice al menos con quince días de anticipación al despacho de la mercancía, ya que cada documento es revisado por la agencia respaldo que da el aval para que el cliente pueda realizar procesos de exportación. Existe dificultades al momento de brindar la información de cómo llenar documentos formatos, ocasionando en varias oportunidades, programar una asesoría presencial o por medio de llamadas telefónicas llegando a tardar inclusive más de los quince días hábiles. Así mismo el registro debe enviarse a Bogotá para su aprobación, lo cual no es informado por parte de la agencia respaldo y es necesario generar contacto telefónico para el conocimiento de que el registro quedo activo.

Tabla 6 Punto Crítico del Registro ante Agencia de Aduanas para el Proceso de Exportación.

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia	Tiempo	Responsable
Registro ante Agencia de Aduanas	Tiempos prolongados de respuesta y Suministro de información con el cliente	Al momento de brindar la información de cómo llenar documentos formatos existen dificultades, ocasionando en varias oportunidades, programar una asesoría presencial o por medio de llamadas	Al no contar con un registro en agencia de aduana no se puede realizar procesos de exportación, lo que daría como resultado que el despacho no se envié en el tiempo estipulado con el	Tiempo estimado de duración de la actividad: Entre 15 a 20 días	La empresa y agencia de aduana de respaldo o matriz.

		telefónicas llegando a tardar inclusive más de los quince días hábiles. Así mismo el registro debe enviarse a Bogotá para su aprobación, lo cual no es informado por parte de la agencia respaldo y es necesario generar contacto telefónico para el conocimiento de que el registro quedo activo.	cliente y se tenga que reprogramar el envío.		
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2019.

D. En el proceso de Preparación del despacho se tiene en cuenta la cotización previamente solicitada al proveedor y se confirma para generar la reserva. Durante este proceso se debe de realizar nuevamente contacto telefónico o por medio electrónico, ocasionando un tiempo de espera de confirmación de un día hábil. Esta reserva debe ser hecha una vez se tenga el conocimiento de que por parte del cliente ya se encuentra la mercancía empacada y lista para envío. Posteriormente es importante confirmar al cliente la programación de recogida de la carga.

Tabla 7 Punto Crítico de la Preparación del Despacho

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia	Tiempo	Responsable
Preparación del despacho	Tiempos prolongados de respuesta y suministro de información con el cliente	Se tiene en cuenta la cotización previamente solicitada al proveedor y se confirma para generar la reserva. Durante este proceso se debe de realizar nuevamente contacto telefónico o por medio electrónico.	Que el cliente deba almacenar la mercancía en fabrica lo que ocasionaría molestias ya que en ocasiones no cuentan con el espacio para almacenar. Provocando una mala percepción del servicio.	Tiempo estimado de duración de la actividad: 2 día	La empresa y el Proveedor de servicio de transporte, consolidación o carga.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

E. La Solicitud de SAE y Planilla se debe realizar ante la agencia respaldo que genera este tipo de documentos. Por lo general se realiza con anticipación de un día antes de recoger la carga. El proceso tiende a ser demorado por parte de la agencia respaldo ocasionando que haya retrasos en el proceso de recoger la carga.

Tabla 8 Punto crítico de la Solicitud de SAE y Planilla

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia	Tiempo	Responsable
Solicitud de SAE y Planilla	Tiempos prolongados de respuesta	La Solicitud de SAE y Planilla se debe realizar ante la agencia respaldo que genera este tipo de documentos. Por lo general se realiza con anticipación de un día antes de recoger la carga. El proceso tiende a ser demorado por parte de la agencia respaldo	Cambios en las fechas de recogida de la mercancía. Además de ello, perder la reserva en el terminal o puerto donde le dan ingreso a la mercancía para posterior cargue.	Tiempo estimado de duración de la actividad es de: 1 a 2 días.	La empresa y agencia de aduana de respaldo o matriz.

Fuente: Elaboración propia, 2019

F. Al momento de realizar el Cargue y Entrega de Documentos la empresa encargada del transporte internacional genera un manifiesto de carga el cual se genera una vez sale la mercancía del país. La transportadora no genera un aviso ante la agencia. De igual forma la empresa no pone en conocimiento las novedades del cargue de la mercancía, ya que en este proceso se genera la inspección y selectividad por parte de las autoridades de policía y DIAN.

Tabla 9 Punto crítico del Cargue y Entrega de Documentos

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia
Cargue y entrega de documentos	Suministro de información con el cliente	La transportadora no genera un aviso ante la agencia. De igual forma la empresa no pone en conocimiento las novedades del cargue de la mercancía, ya que en este proceso se genera la inspección y selectividad por parte de las autoridades de policía y DIAN.	El cliente tiene molestias ya que puede considerar una sensación de abandono ya que se preocupa por estar informado del estado de la carga y si esta logra despacharse sin inconvenientes. Adicionalmente, la empresa no tiene certeza de en qué momento proceder con la solicitud del DEX.

Fuente: Elaboración propia, 2019

A. Por último, al momento de la Generación del Documento de Exportación y envío a cliente, la empresa se respalda nuevamente en la agencia de la cual tiene representación para la generación del DEX. Este proceso tiende a demorarse, se hace necesario ponerse en contacto una vez más, ya que este documento es solicitado con urgencia por parte del cliente para el reintegro de divisas.

Tabla 10 Punto crítico de la Generación del documento de Exportación y envío a cliente

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia	Tiempo	Responsable
Generación del Documento de Exportación y envío a cliente	Tiempos prolongados de respuesta	La empresa respalda esta actividad en la agencia matriz para la generación del DEX. Este proceso tiende a demorarse, se hace necesario ponerse en contacto una vez más, ya que este documento es solicitado con urgencia por parte del cliente para el reintegro de divisas.	Inconformidad con la finalización del proceso. Esto ocurre porque el cliente negocia con el banco el valor de la divisa y sin el DEX como soporte puede ocasionar que pierda la negociación ya que no puede justificar la operación de comercio exterior.	Tiempo estimado de duración de la actividad es de: 2 a 3 días.	La empresa y agencia de aduana de respaldo o matriz.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Determinación de los puntos críticos en las actividades del proceso de Importación de TRANSCOINTER S.A.S.

Tabla 11 Puntos Críticos Proceso de Importación

Actividades	Descripción	Puntos Críticos
1. Recepción Cliente	La empresa recibe por parte del cliente la información del proceso a realizar, y se da información, del agente de aduana del país de origen de la mercancía, así como, información detallada de la carga que arribará al país y el medio por el cual llega.	
2. Cotización del servicio	Por parte de la agencia se realiza la cotización según requerimientos del cliente, teniendo en cuenta: el país de origen, la naturaleza de la carga y modalidad de transporte. La empresa realiza el envío de la cotización por medio electrónico al cliente, sumado a una llamada telefónica para poner en consideración detalles.	
3. Aceptación del servicio	El cliente revisa y aprueba o deniega la cotización	
4. Registro ante Agencia de Aduanas	La empresa solicita al cliente el registro ante la agencia de aduana y puerto, de ser necesario. Estos documentos van desde información netamente de la empresa como lo es Cámara de comercio, estados financieros y demás, hasta	Tiempos prolongados de respuesta y

	mandatos donde se otorga el poder a la agencia para realizar las operaciones de trámite aduanero.	revisión de documentación.
5. Firma Digital y registro ante órganos de control	La empresa solicita al cliente la compra de la firma digital, la cual tiene como finalidad el registro del cliente como exportador ante la policía antinarcóticos por medio del VUCE, la Ventanilla Única de Comercio Exterior. La información suministrada por el cliente sobre el despacho se debe actualizar cada vez que se realice una explotación.	
6. Apoyo de recepción de carga	La agencia procede a solicitar a la agencia de respaldo realizar los procesos presenciales en cuanto arribe la carga al puerto o terminal.	Tiempos prolongados de respuesta
7. Arribo de la mercancía	El transportista internacional hace el aviso de arribo del medio de transporte al puerto o terminal y se procede a manifestar la carga que arriba en el medio de transporte.	
8. Entrega de documentos de transporte	El transportador entrega la información de los documentos de transporte internacional a la DIAN (Carta porte, Bill of lading o guía aérea)	
9. Descargue de la mercancía	Una vez arriba el medio de transporte se procede a la autorización de descargue por parte de las autoridades aduaneras. La mercancía es	

	descargada por el personal del puerto o terminal. De esta actividad, se genera un aviso de finalización de descargue de la mercancía, dando como resultado un informe de descargue e inconsistencias realizado por las autoridades aduaneras.	
10. Tránsito de la mercancía a bodega	La agencia de respaldo solicita planilla de envío o declaración de tránsito de la carga desde el lugar de descargue hasta las bodegas de puerto ante autoridades aduaneras. Una vez autorizado el movimiento de la carga, se traslada la mercancía a bodega y se genera planilla de recepción por parte de las bodegas.	
11. Inspección de coincidencia de carga y documentación	La agencia de respaldo realiza inspección donde debe de coincidir la información de los documentos que vienen con la mercancía que viene en físico.	Suministro de información con el cliente y tiempos prolongados de respuesta

12. Presentación de la declaración de importación	La empresa hace la presentación de la declaración de importación y posteriormente recibe la aceptación por parte de la DIAN.	
13. Pago de tributos aduaneros	La empresa envía al cliente la declaración de importación para que pueda proceder a realizar el pago de tributos aduaneros.	
14. Selectividad de la carga	La autoridad aduanera realiza la inspección según la selectividad. Es decir, inspección documental, física o levante automático.	Trazabilidad de la actividad
15. Autorización de levante	La autoridad aduanera autoriza el levante de la mercancía	Suministro de información con el cliente
16. Coordinación del transporte de la mercancía	La empresa coordina el transporte de la mercancía desde puerto o terminal a la empresa o punto de destino. Y finaliza el proceso, cuando el cliente recibe la carga.	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Especificaciones de los puntos críticos según las actividades del proceso de Importación:

A. En el proceso de Registro ante Agencia de Aduanas, el proceso tiende a prolongarse más de lo que se considera. Para este proceso se tiene estipulado que se realice al menos con quince días de anticipación al despacho de la mercancía, ya que cada documento es revisado por la agencia respaldo que da el aval para que el cliente pueda realizar procesos de exportación. Existe dificultades al momento de brindar la información de cómo llenar documentos formatos, ocasionando en varias oportunidades, programar una asesoría presencial o por medio de llamadas telefónicas llegando a tardar inclusive más de los quince días hábiles. Así mismo el registro debe enviarse a Bogotá para su aprobación, lo cual no es informado por parte de la agencia respaldo y es necesario generar contacto telefónico para el conocimiento de que el registro quedo activo.

Tabla 12 Punto crítico del Registro ante Agencia de Aduanas en el proceso de Importación

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia	Tiempo	Responsable
Registro ante Agencia de Aduanas	Tiempos prolongados de respuesta y Suministro de información con el cliente	Al momento de brindar la información de cómo llenar documentos formatos existen dificultades, ocasionando en varias oportunidades, programar	Al no contar con un registro en agencia de aduana no se puede realizar procesos de exportación, lo que daría como resultado que el despacho no se envié en el	Tiempo estimado de duración de la actividad: Entre 15 a 20 días	La empresa y agencia de aduana de respaldo o matriz.

		una asesoría presencial o por medio de llamadas telefónicas llegando a tardar inclusive más de los quince días hábiles. Así mismo el registro debe enviarse a Bogotá para su aprobación, lo cual no es informado por parte de la agencia respaldo y es necesario generar contacto telefónico para el conocimiento de que el registro quedo activo.	tiempo estipulado con el cliente y se tenga que reprogramar el envío.		
--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2019.

B. Durante el Apoyo de Recepción de la Carga, se realiza una solicitud por parte de la empresa para que la agencia de respaldo, que cuenta con el personal idóneo para realizar las tareas de campo en puerto, pueda recibir la carga al momento de su arribo y poder efectuar las actividades de documentación, verificación y control. La comunicación tiende a ser activa por parte de la empresa para informarse de las novedades del arribo de la carga, pero tiende a ser tardía por parte de la agencia de respaldo en cuanto a novedades de la gestión.

Tabla 13 Punto crítico del Apoyo de recepción de carga

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia	Tiempo	Responsable
Apoyo de recepción de carga	Tiempos prolongados de respuesta	Se realiza una solicitud por parte de la empresa para que la agencia de respaldo pueda recibir la carga al momento de su arribo y poder efectuar las actividades de documentación, verificación y control.	La carga sin supervisión de la agencia de aduana quedaría a la deriva y puede ser considerada en abandono.	Tiempo estimado de duración de la actividad es de: 1	La empresa y agencia de aduana de respaldo o matriz.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

C. La Inspección de coincidencia de Carga y Documentación, es un proceso realizado por la agencia de respaldo con el cual se verifica que la mercancía ingresada es acorde con los documentos y el pedido del cliente. Ante cualquier novedad es importante que se informe a la empresa para poder contactar al cliente y así mantenerlo informado de la situación. La comunicación con el cliente es importante para que tenga el conocimiento del estado de la mercancía una vez descargada, ya que pueden existir golpes, abolladuras o daños. Ocurre que dentro del proceso la agencia respaldo toma tiempo poner al tanto a la empresa ya que toman jornadas de medio día en actividades de puerto. Lo que desencadenaría que el flujo de la información tardará de un día para otro.

Tabla 14 Punto crítico de la Inspección de Coincidencia de Carga y Documentación

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia	Tiempo	Responsable
Inspección de coincidencia de carga y documentación	Suministro de información con el cliente y tiempos prolongados de respuesta	Proceso realizado por la agencia de respaldo con el cual se verifica que la mercancía ingresada es acorde con los documentos y el pedido del cliente. Es importante comunicar el estado de la mercancía una	Desconocimiento por parte del cliente del estado de la carga, provocando que el cliente sea quien se ponga en contacto para averiguar. Adicionalmente, las demoras en informar los resultados arrojados de la	Tiempo estimado de duración de la actividad es de: 2	La empresa y agencia de aduana de respaldo o matriz.

		vez descargada, ya que pueden existir golpes, abolladuras o daños	inspección pueden ocasionar que se incrementen los costos de almacenaje.		
--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2019.

D. Cuando se realiza el proceso de Selectividad de la carga, es un proceso en el cual la agencia de respaldo se debe de presentar en el sitio de bodegaje por solicitud de la autoridad aduanera y policial. Durante el proceso se realiza la inspección correspondiente, puede ser documental, física o de levante automático. Es importante llevar un registro de la inspección y de los resultados que esta arroja, con la intencionalidad de poder ofrecer un reporte completo del ingreso de la mercancía al territorio nacional al cliente. Nuevamente se hace necesario llevar un control por medio de contacto telefónico o correo electrónico por parte de la empresa.

Tabla 15 Punto crítico de la Selectividad de la Carga

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia
Selectividad de la carga	Trazabilidad de la actividad	La agencia de respaldo se debe de presentar en el sitio de bodegaje por solicitud de la autoridad aduanera y policial. Durante el proceso se realiza la inspección correspondiente, puede ser documental, física o de levante automático.	El cliente puede tener molestias ya que puede considerar una sensación de abandono debido a que no conoce el estado de la carga.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

E. Una vez realizada la autorización de levante, la empresa coordina con el cliente la ubicación donde la mercancía debe ser entregada. Es importante brindar esta información oportunamente ya que se incurren en costos de almacenaje, los cuales pueden incrementarse a medida que la mercancía permanezca más tiempo en las bodegas. Por tal motivo es importante, poder contactar al cliente y brindarle facturas de bodegaje los cuales una vez se cancelen, puede la mercancía de ponerse a disposición para su traslado al domicilio del cliente.

Tabla 16 Punto crítico de la Autorización de levante

Actividad	Punto Crítico	Justificación	Posibles consecuencia
Autorización de levante	Suministro de información con el cliente	Una vez realizada la autorización de levante, la empresa coordina con el cliente la ubicación donde la mercancía debe ser entregada. Es importante, poder contactar al cliente y brindarle facturas de bodegaje los cuales una vez se cancelen, puede la mercancía de ponerse a disposición para su traslado al domicilio del cliente.	Se incurren en costos de almacenaje, los cuales pueden incrementarse a medida que la mercancía permanezca más tiempo en las bodegas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Mejoramiento de la logística del servicio

Los factores críticos de éxito permiten identificar las actividades del proceso y la logística de estos para poder generar una mejora y/o potenciarlos para poder llevar al cliente final un servicio acorde con sus necesidades. La clave para atraer mayor cantidad de clientes y que los actuales se fidelicen es mostrar el mejor servicio posible y por ello la necesidad de plantear su mejora.

La empresa actualmente cuenta con puntos críticos a nivel de trazabilidad, que es la documentación o registro de los procesos y responsables de los mismo que permita llevar un control exhaustivo sobre la carga. A nivel de tiempos de respuesta de cara al cliente, que es fundamental al momento del servicio al cliente. Y en términos de suministro de información con el cliente, que se entiende como: compartir con el cliente la información en el momento justo, a través del canal de su preferencia. Esto nos permite determinar que tanto participa el cliente en la logística del proceso. Se puede determinar que los factores tienen dos responsables de su correcto funcionamiento, la empresa y los proveedores, la correcta relación y flujo de información por parte de las dos partes conlleva a la presentación de un servicio sin contratiempos y seguro. Se toma a continuación cada actividad de los procesos de exportación e importación donde se genera una situación que genere riesgo para la logística del servicio y se propone la mejora correspondiente.

Mejoras propuestas para el proceso de Exportación

Tabla 17 Mejora del proceso de Exportación

Proceso	Punto Crítico	Plan de mejora	Resultados Esperados
----------------	----------------------	-----------------------	-----------------------------

<p>Asesoría de Requisitos Básicos para el proceso de exportación</p>	<p>Trazabilidad de la actividad</p>	<p>Llevar el control de los datos de las empresas que buscan asesoría por medio de un Formato de Clientes en el cual se especifique: Razón social, actividad económica, teléfono de contacto y correo electrónico. Así mismo dar un espacio para las observaciones correspondientes de la asesoría prestada</p>	<p>Base de datos de las empresas que realicen actividades de comercio exterior, clientes y potenciales clientes.</p>
<p>Cotización e información adicional de la carga</p>	<p>Tiempos prolongados de respuesta</p>	<p>Determinar con los proveedores tarifarios mensuales con los cuales la empresa cuente para poder realizar las cotizaciones sin necesidad de estar en constante contacto con el asesor del proveedor. Así mismo, establecer tiempos de respuesta por parte del proveedor a las solicitudes.</p>	<p>Reducir el tiempo de la actividad de entre ½ día a 1 día.</p>

<p>Registro ante Agencia de Aduanas</p>	<p>Tiempos prolongados de respuesta y contacto efectivo</p>	<p>Crear material electrónico didáctico que permita explicar los formatos a llenar. Sumado a esto, establecer con la agencia matriz la necesidad de establecer comunicación una vez creado el registro del cliente.</p>	<p>Reducir el tiempo de la actividad a entre 10 a 15 días.</p>
<p>Preparación del despacho</p>	<p>Tiempos prolongados de respuesta y contacto efectivo</p>	<p>Establecer junto con el proveedor que las cotizaciones se encuentren habilitadas por un periodo un periodo de tiempo y poder automatizar la confirmación de la misma. De igual manera, entablar contacto con el cliente para determinar fechas de preparación de carga e informar sobre la recolección de la mercancía tan pronto como se tenga la información.</p>	<p>Reducir el tiempo de la actividad a 1 día</p>
<p>Solicitud de SAE y Planilla</p>	<p>Tiempos prolongados de respuesta</p>	<p>Acordar con la agencia respaldo el acceso a la plataforma empresarial con la cual realizar dichos tramites directamente en</p>	<p>Reducir el tiempo de la actividad de entre ½ día a 1 día.</p>

		la ciudad. Así como el acceso a otras ventanas del mismo y lograr sistematizar el proceso para realizarlo en el menor tiempo posible.	
Cargue y entrega de documentos	Suministro de información con el cliente	<p>Convenir con el agente de carga que una vez realizado el manifiesto de carga se genere un correo electrónico de confirmación ante la empresa.</p> <p>Adicionalmente, establecer contacto por llamada telefónica y correo electrónico con el cliente para ponerlo al tanto de las novedades de la inspección y recordar tiempos de transito de la mercancía.</p>	Generar comunicación constante que fortalezcan los lazos y confiabilidad con los clientes.
Generación del Documento de Exportación	Tiempos prolongados de respuesta	Acordar con la agencia respaldo el acceso a la plataforma empresarial con la cual realizar dichos tramites directamente desde la empresa. Dicha delimitación genera que se deba	Reducir el tiempo de la actividad de entre ½ día a 1 día.

y envió a cliente		respaldar las operaciones y no se sea eficiente. Es importante para el cliente, el presentar el DEX como soporte del integro de divisas y por lo tanto se hace necesario que una vez se solicite se informe al cliente de los tiempos de generación del documento.	
----------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2019

Mejoras propuestas para el proceso de Importación

Tabla 18 Mejora del proceso de Importación

Proceso	Punto Crítico	Plan de mejora	Resultados Esperados
Registro ante Agencia de Aduanas	Tiempos prolongados de respuesta y revisión de documentación.	Crear material electrónico didáctico que permita explicar los formatos a llenar. Sumado a esto, establecer con la agencia matriz la necesidad de establecer comunicación una vez creado el registro del cliente.	Reducir el tiempo de la actividad a entre 10 a 15 días.
Apoyo de recepción de carga	Tiempos prolongados de respuesta	Determinar con la agencia de respaldo la necesidad de establecer una comunicación activa, mediante el correo electrónico y llamada telefónica, mediante las cuales se informe el estado de la gestión.	Reducir el tiempo de la actividad a 1/2 día
Inspección de coincidencia de carga y documentación	Suministro de información con el cliente y	Establecer un formato de registro digital de la mercancía donde se pueda obtener toda la información correspondiente a la inspección, así como registros	Reducir el tiempo de la actividad a 1 día

	<p>tiempos prolongados de respuesta</p>	<p>fotográficos que deben de ser compartidos con el cliente con la intención de que conozca el estado de la carga y del proceso.</p>	
<p>Selectividad de la carga</p>	<p>Trazabilidad de la actividad</p>	<p>Priorizar la presencia de un representante de la aduana en procesos de selectividad, así como definir un formato de registro de la mercancía por medio digital donde se pueda obtener toda la información correspondiente a la selectividad realizada por las autoridades correspondientes</p>	<p>Implementar un formato de Registro de la Mercancía por medio electrónico.</p>
<p>Autorización de levante</p>	<p>Suministro de información con el cliente</p>	<p>Una vez presentada la declaración de importación y pagado los tributos aduaneros, instaurar contacto con el cliente para coordinar lugar entrega de la carga así como el pago de bodegaje, costos previamente socializados cuando se pone en</p>	<p>Generar comunicación constante que fortalezcan los lazos y confiabilidad con los clientes, así como la óptima coordinación de las actividades con la información recibida.</p>

		contacto el cliente con la empresa.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2019

Capítulo 4

Conclusiones

- 1) Actualmente Colombia cuenta con una visión internacional de apertura económica sumado al establecimiento de un marco normativo aduanero que permite la aparición de intermediarios del comercio internacional, con profesionales íntegros que brindan asesorías acordes a los desafíos de la internacionalización a las empresas nacionales.
- 2) La falta de interés por prepararse ante la idea de internacionalización por parte de las empresas de la región aún genera grandes retos para la economía, pero, brinda oportunidades a las empresas destinadas al agenciamiento aduanero y transporte internacional para que presenten un servicio más destinado al asesoramiento y el acompañamiento de procesos de exportación o importación.
- 3) Según el estudio realizado, se concluye que la empresa posee una debilidad muy importante respecto a la captación de nuevos clientes y fidelización de los clientes con los que cuenta actualmente, esto debido a que no existe un departamento que se dedique a esta actividad.
- 4) A pesar de que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de transformación debido al cambio de gerencia, cuenta con recurso humano competente que tiene la capacidad de generar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, permitiendo la sostenibilidad de la empresa.
- 5) Las empresas de servicio deben de considerar la logística de sus procesos como la clave de su razón social, ya que es la forma como se ejecutan las actividades y como estas se relacionan entre sí para poder, ante los requerimientos del cliente, presentar el mejor servicio posible.

Recomendaciones

- 1) Se recomienda que la empresa para mejorar la logística de sus procesos y tratar de minimizar los riesgos que pueden surgir debe de mejorar sus relaciones con los proveedores, estableciendo acuerdos que generen el flujo de información y actividades entre las partes involucradas para generar valor al servicio presentado
- 2) Se recomienda a la empresa establecer estrategias comerciales con la cual se cree un plan para captar más clientes y fidelizar los clientes con los que cuenta actualmente resaltando las capacidades de gestión y trayectoria del mercado con la cual cuenta la empresa.
- 3) Se recomienda a la empresa establecer alianzas estratégicas con órganos del estado y privado para fomentar la preparación y capacitación, así como, el interés del empresario de la región por realizar procesos de comercio exterior.
- 4) Se recomienda que la empresa a la empresa la necesidad de brindar trazabilidad de los procesos de los servicios mediante una planificación y programación de las actividades a realizar.
- 5) Se recomienda el fortalecimiento de la planeación estratégica con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos para generar crecimiento para la compañía.
- 6) Se recomienda evaluar nuevos proveedores para los servicios propuestos en los procesos de trámite aduanero y transporte internacional, para buscar la optimización del servicio.
- 7) Se recomienda que la empresa establezca planes de mejora constante a la logística de los procesos con lo cual pueda potencializar los servicios y generar una oferta con valor agregado.

Referencias Bibliografía

- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2003). *Logística Empresarial, Gestión integral de la información y material en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Decreto 390 Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (07 de Mayo de 2016). *Leyex.info Información Económica y Jurídica de Colombia*. Obtenido de <https://www.leyex.info/leyes/Decreto390de2016.htm>
- Departamento de Educación . (s.f.). *Gobierno de Navarra*. Obtenido de https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- DIAN. (2008). *Concepto Aduanero 5688* .
- Dra. Olga Lucía González Parra. (29 de 01 de 2010). *Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte*. Obtenido de Dirección de Regulación y Control: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/GLOSARIO%20TERMINOS%20ADUANEROS.pdf>
- Francisco Javier Marco Sanjuán. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/aduana.html>
- Golfredo Molina. (s.f.). *Gestionar Fácil*. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/planes-de-mejora/>
- Grupo 3 Gestión Administrativa. (2009). *Grupo 3 Gestión Administrativa Blogspot*. Obtenido de <http://grupo3gestionadministrativa.blogspot.com/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html>
- Gustavo Urrea. (Octubre de 2015). *Revista de Logística* . Obtenido de Actualidad Logística: <https://revistadelogistica.com/actualidad/agencias-de-aduanas-una-eleccion-segura-e-indispensable/>
- Hernández, Fernández & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación 6A Edición*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Iglesias, A. (2010). *La gestión de la cadena de suministros*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Jorge Chavez y Rodolfo Torres-Rabello. (2012). *Supply chain management*. Santiago de Chile: RIL Editores.

Junior Aduanas S.A . (2019). *Normas y Leyes Agencia de Aduanas* . Obtenido de <http://junioraduanas.com/herramientas-de-consulta/normas-y-leyes>

Mahab Rahman. (26 de Febrero de 2018). *More than Shipping*. Obtenido de <https://www.morethanshipping.com/functions-importance-customs-broker/>

Mauricio Batioja Rodriguez. (2012). *Biblioteca Digital Univalle* . Obtenido de Universidad del Valle : <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10718/1/0503650.pdf>

MinEducación. (2004). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>

Mondragon, V. (s.f.). *Diario del Exportador*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2015/06/voy-exportar-necesito-de-una-agencia-de.html>

Npicasso. (28 de Octubre de 2016). *Blog de Negocios y Emprendimiento, Blabla Negocios* . Obtenido de <https://blablanegocios.com/importante-una-asesoria-aduanera-empresa/>

Rodriguez, J., & Villaquiran, P. (2014). *Biblioteca Digital Universidad ICESI*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79483/1/TG00845.pdf

Rodriguez, M. B. (2012). *Biblioteca Digital Universidad del Valle* . Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10718/1/0503650.pdf>

Rogelio Gutiérrez P. (03 de Mayo de 2016). *Revista de Logística*. Obtenido de <https://revistadelogistica.com/servicios/la-gestion-logistica-en-las-empresas-de-servicios/>

Wallace Oliveira. (12 de Julio de 2017). *HEFLO*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito/>

Zona Logística. (14 de Agosto de 2017). *Zona Logística Conocimiento de expertos*. Obtenido de <https://www.zonalogistica.com/la-logistica-del-servicio/>

Anexos

Se anexan al trabajo los siguientes documentos:

- ✓ Cartilla publicada por la Cámara de Comercio de Bogotá: Guía Práctica, Proceso General de Importación en Colombia:
- ✓ Cartilla publicada por la Cámara de Comercio de Bogotá: Guía Práctica, Proceso General de Exportación en Colombia: