

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR DE
LA EMPRESA NÉSTOR MONSALVE S.A.S EN BUCARAMANGA, SANTANDER.**



Estudiante

Julián Alfredo Huertas Martínez

Universidad Autónoma De Bucaramanga

Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas Y Contables

Negocios Internacionales

Bucaramanga

2021

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR DE
LA EMPRESA NÉSTOR MONSALVE S.A.S EN BUCARAMANGA, SANTANDER.**



Estudiante

Julián Alfredo Huertas Martínez

ID: U00092897

Informe de práctica para optar al título de:

Profesional en Negocios Internacionales

Tutor Pedagógico

Mg. Sergio Peñaranda García

Universidad Autónoma De Bucaramanga

Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas Y Contables

Negocios Internacionales

Bucaramanga

2021

Índice

Índice.....	3
Índice de tablas	6
Índice de ilustraciones.....	7
Índice de gráficos	7
Resumen.....	8
Abstract.	9
Introducción.	10
CAPÍTULO 1.....	13
1. Planteamiento del problema.....	13
1.1. Árbol de problema.....	14
2. Descripción de la empresa.....	16
2.1. Organigrama actual.	18
3. Objetivo general.	19
4. Objetivos específicos.....	19
5. Delimitación	19
6. Justificación.....	20
CAPÍTULO 2.....	22
7. Estado del arte.	22

8.	Marco teórico.	27
8.1.	Teoría Moderna del Comercio Internacional.	27
8.2.	Teoría ventaja competitiva.	31
8.3.	Ley de la oferta y la demanda.	33
8.4.	Teoría organizacional clásica.	36
9.	Marco conceptual.	40
9.1.	Generalidades.	40
9.2.	Definición de conceptos.	40
10.	Marco Legal.	48
10.1.	Generalidades.	48
10.2.	Normatividad legal vigente.	49
10.3.	Tratados de libre comercio.	58
10.4.	Requisitos para solicitar la inscripción de una empresa en el registro como sociedad de comercialización internacional c.i. y acceder al régimen de c.i.	59
	CAPÍTULO 3.	61
11.	Marco Metodológico.	61
11.1.	Modalidades de Investigación.	61
11.2.	Técnicas de investigación.	64
11.3.	Instrumentos de investigación.	66
	CAPÍTULO 4.	67

12. Resultados de la Investigación.....	67
12.1. Análisis Previo.....	68
12.2. Análisis administrativo de la estructura de la empresa.....	69
12.3. Presentación propuesta del nuevo departamento.....	83
12.4. Requerimientos de importación.....	97
12.5. Requerimientos de exportación.....	100
12.6. Requerimientos físicos.....	103
13. Conclusiones.....	104
14. Recomendaciones.....	106
APÉNDICE.....	108
1. Apéndice 1.....	108
2. Apéndice 2.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	121
Referencias.....	121

Índice de tablas

Tabla 1 Estado del Arte Fuente: Creación propia.....	27
Tabla 2 Principios de la gestión de Fayol.	40
Tabla 3 Normatividad legal vigente. Fuente: Creación propia.	55
Tabla 4 Resoluciones Importación – Exportación Fuente: Creación propia.	58
Tabla 5 Tratados de libre comercio. Fuente: Creación propia.....	59
Tabla 6 Guía de Observación.....	72
Tabla 7 Matriz FODA.....	75
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	79
Tabla 9 Matriz de Factores Externos	82
Tabla 10 Simbología diagrama de flujo.....	90
Tabla 11 Formato de perfil Coordinador de comercio exterior	96
Tabla 12 Formato de perfil Auxiliar para el área de comercio exterior	97
Tabla 13 Check list Documentos de Importación.....	100
Tabla 14 Check List Documentos Exportación	103
Tabla 15 Check List Requerimientos Físicos	104
Tabla 16 Modelos de Tanques Graneleros.....	110

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Árbol de problema.	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2 Organigrama actual.....	18
Ilustración 3 Proceso Cualitativo.....	62
Ilustración 4 Propuesta para el Organigrama.....	86
Ilustración 5 Mapa de procesos.....	87
Ilustración 6 Diagrama de flujo Importación	93

Índice de gráficos

Grafica 1 Modelo Hecksher-Ohlin.....	29
Grafica 2 Ley oferta y demanda.....	34
Grafica 3 Exceso de oferta.....	35
Grafica 4 Exceso de la demanda.....	35

Resumen.

Este documento tiene como propósito realizar una propuesta para el diseño del área de comercio exterior en la empresa Néstor Monsalve S.A.S, empresa del sector metalmeccánico especializada en la construcción de estructuras metálicas y la innovación de soluciones para el sector agroindustrial ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

Este estudio se ejecutará durante el primer semestre académico del 2021, buscando optimizar los procesos de gestión, compra y venta de carácter internacional. Para esto se realizará una investigación cualitativa, realizada con herramientas de análisis administrativo, con el fin de esclarecer las necesidades o requerimientos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa debe afrontar para cumplir con la creación de esta área.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la implementación de esta dependencia tendrá como objetivo aumentar la competitividad mediante la reducción de precios al momento de la compra de materiales provenientes del extranjero y la estandarización de procedimientos para el correcto desarrollo de las diferentes actividades correspondientes al comercio exterior, utilizando esta nueva área como motor para impulsar a la empresa a incursionar en mercados extranjeros, aprovechando la calidad de sus productos y la falta de competidores en el campo de acción.

En conclusión, este proyecto busca implementar una nueva área que le permitirá a la empresa Néstor Monsalve S.A.S enfrentar el reto de la globalización e internacionalización, ajustándose a los parámetros legales y físicos necesarios para lograr tener una capacidad de gestionar correctamente las situaciones que se puedan presentar en el ámbito internacional.

Palabras clave: Departamento – Comercio exterior – Importación – Exportación – Internacionalización.

Abstract.

The purpose of this paper is to make a proposal for the design of the foreign trade area in the company Néstor Monsalve SAS, a company in the metalworking sector specializing in the construction of metal structures and the innovation of machinery for the agro-industrial sector located in the city of Bucaramanga, Santander. This study will be carried out during the first academic semester of 2021, seeking to optimize the international management, purchase and sale processes.

For this, a qualitative investigation will be carried out, using administrative analysis tools in order to clarify the needs or requirements, strengths, weaknesses, opportunities and threats that the company must face to comply with the creation of this area, taking into account the aforementioned previously, the implementation of this dependency will aim to increase competitiveness by reducing prices when purchasing materials from abroad and standardizing procedures for the correct development of the different activities corresponding to foreign trade, in this way using this new area as an engine to encourage the company to enter foreign markets, taking advantage of the quality of its products and the lack of competitors in its field of action.

In conclusion, this project seeks to implement a new area that will allow the company Néstor Monsalve SAS to face the challenge of globalization and internationalization, adjusting to the legal and physical parameters necessary to achieve the ability to correctly manage the situations that may arise in the international arena.

Key words: Department – Foreign trade – Import – Export – Internationalization.

Introducción.

En la presente investigación se expondrá un análisis cualitativo realizado en y para la empresa Néstor Monsalve S.A.S, donde se examinarán diversos factores y procesos relacionados con el comercio exterior, el cual estará limitado por las herramientas y el tiempo establecido para el desarrollo de este proyecto por la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Con base en esto, se pretende generar una propuesta para la creación de un área dedicada a la ejecución de estos procesos, resaltando las ventajas que brindaría a la empresa, buscando como resultado el mejoramiento de los procesos correspondientes a las actividades de comercio exterior y de esta manera impulsar a la empresa a incursionar en mercados internacionales de una manera segura y competitiva.

Este proyecto estará basado en el método de investigación de observación, instrumento que permitirá el análisis de los procesos de comercio exterior, además se contará con un análisis FODA, un análisis de factores internos y un análisis de factores externos, para posteriormente enfocarnos en el desarrollo de una propuesta para el mejoramiento de las falencias encontradas en este campo, en este caso, la falta de conocimiento en procesos internacionales, la tercerización de procesos de compra internacional, la carencia de la capacidad de respuesta frente a solicitudes presentadas por clientes en el exterior, entre otras.

La investigación tiene como interés principal brindarle una opción viable para la solución de los problemas citados anteriormente a la empresa Néstor Monsalve S.A.S., agregando a su organigrama un área que cuente con personal capacitado para el desarrollo de los procesos de comercio exterior, y que permita preparar a la empresa para enfrentarse al reto de la internacionalización.

Por otra parte, en el ámbito académico se busca demostrar las capacidades de un profesional de negocios internacionales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), aplicando los conocimientos aprendidos durante el transcurso de su proceso de formación.

El proyecto estará desglosado en cuatro capítulos. Se comenzará con una breve introducción al trabajo y la estructura del mismo, seguida de 4 capítulos los cuales serán explicados a continuación.

En el capítulo número uno se desarrollará el planteamiento del problema, dejando claro las delimitaciones y las justificaciones tomadas en cuenta para el desarrollo del proyecto. Además, podremos encontrar los diferentes objetivos con los que se trabajará para efectuar la investigación.

Como objetivo general se desarrollará una propuesta viable para la empresa Néstor Monsalve S.A.S que permita la implementación de un área de Comercio Exterior a su organigrama, para esta propuesta se planteará el desarrollo de tres objetivos específicos buscando identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en cuanto a lo relacionado con el comercio exterior permitiendo plantear una propuesta para la solución de estas.

Se iniciará con el análisis de la estructura de la organización, en donde se inspeccionará quien, y como se realizan los procesos de comercio exterior actualmente, estudio que será acompañado de la realización y ejecución de una guía de observación que nos permitirá tener una idea general de la situación actual de estos procesos. Además, se implementará la aplicación de un análisis FODA, un análisis de factores internos y un análisis de factores externos.

Una vez realizado el análisis, se presentará un mapa de procesos de la empresa el cual permitirá describir de manera gráfica y sencilla los procesos generales de la organización, seguido de un

mapa de procesos en el cual se presentará una idea para los formatos de funciones de los cargos del área, para enseñar el perfil que busca la organización y las funciones correspondientes a cada uno de los colaboradores, además se realizarán dos diagramas de flujo que presenten el correcto desarrollo de las principales actividades del departamento, procesos de importación y de exportación.

Como último objetivo se identificarán los requerimientos legales y físicos que la empresa deberá cumplir para la implementación de este proyecto.

En el Capítulo 2, se plantearán los marcos de investigación (marco teórico/ marco conceptual/ marco legal), que le darán al lector los conocimientos base para el entendimiento del proyecto, donde se presentarán las teorías utilizadas para el desarrollo del proyecto, las palabras claves y conceptos necesarios para la comprensión del mismo, seguido del marco legal que envuelve dichos procesos.

Para el Capítulo 3, encontraremos el desarrollo del marco metodológico, donde se nombrará la metodología y las herramientas escogidas para la realización de la investigación. Aquí se podrá encontrar una descripción del enfoque cualitativo y descriptivo que se le da al proyecto, los métodos de observación utilizados para la recolección y análisis de datos, y por último una ficha de observación; instrumento de investigación del método aplicado.

El Capítulo 4, expondrá los resultados de la investigación, desarrollando cada objetivo, presentando conclusiones que responden a los mismos y aportando recomendaciones para la ejecución acertada de dichas conclusiones. Y por último encontraremos una sección con documentos anexos para la complementación de la información plasmada en el documento, seguida de las correspondientes biografías con las fuentes tomadas para la investigación.

CAPÍTULO 1.

1. Planteamiento del problema.

Actualmente Néstor Monsalve S.A.S, empresa especializada en estructuras metálicas y en la innovación en maquinaria para el sector agroindustrial en Colombia y América Latina; no cuenta con un departamento o área especializada en comercio exterior, y aunque esta es una empresa que cuenta con mucha autonomía y años de experiencia en territorio nacional, gran parte de las materias primas que se utilizan para la fabricación de sus productos provienen del exterior, por lo cual, la falta de un área especializada en negocios internacionales vuelve menos eficientes los diferentes procesos de gestión y de la misma manera limita la competitividad de la empresa dificultando el acercamiento a mercados internacionales.

Hoy en día su trabajo de alta calidad es reconocido a nivel nacional, lo cual ha estimulado a empresas extranjeras a manifestar su interés por los diferentes productos y servicios que ofrecen la compañía, pero infortunadamente la empresa no cuenta con personal capacitado para la realización de estos procesos. Este factor prendió las alarmas permitiendo detectar la necesidad de corregir las falencias en el tema y dando pie al desarrollo de este proyecto.

La problemática nace en el momento en el que la empresa se encuentra incapaz de responder una solicitud de un cliente en el exterior, el cual solicitaba una cotización en CIF de un camión granelero, en este punto la empresa no encuentra la manera de responderle al cliente, debido a la falta de conocimiento de los procesos de exportación, los requerimientos en cuanto al producto, la documentación y los costos necesarios para la realización de estos trámites.

Debido a esta falta de personal capacitado, la empresa acude a un tercero para realizar estos procesos, pero al momento de contratar esta persona inmediatamente se detecta otra falencia, la

empresa no cuenta con personal que conozca del lenguaje técnico de estos procesos de comercio exterior, por lo cual la comunicación se ve afectada dificultando la comprensión de las necesidades de la empresa como del tercero, dando como resultado una gestión fallida.

Basándonos en esta problemática y analizando más a fondo la situación, se descubre que la empresa tampoco cuenta con una proyección internacional clara y posee una falta de estrategias de mercadeo para ingresar y manejar los mercados extranjeros.

Por otra parte, para los procesos de importación, la empresa cuenta con contactos directos con proveedores en el exterior que le brindan la posibilidad de obtener la materia prima en el término de negociación DAP o DDP, facilitando la adquisición de los materiales con responsabilidades mínimas.

Con este proyecto se busca diseñar una propuesta para la creación de un área de comercio exterior para la empresa Néstor Monsalve S.A.S en Bucaramanga, Santander. De la mano de esta nueva área se pretende que la empresa adquiriera la capacidad de responder y gestionar de manera eficiente los diferentes procesos de importación y exportación, de esta manera lograr minimizar costos, estandarizando procesos para conseguir ser más competitivos internacionalmente, con proyecciones ambiciosas y metas claras.

1.1. Árbol de problema.

Mediante la aplicación de la técnica del árbol de problema, la cual se basa en el análisis de un problema en específico exponiendo las causas y los efectos de este con el fin de encontrar una posible solución; buscando explicar de forma gráfica y sencilla la problemática en la cual se basa este proyecto.

Como primera instancia para el desarrollo de este análisis es necesario plantear un problema central en medio del diagrama (Tallo), una vez establecido se debe proceder a indagar y ubicar en la parte inferior las causas que provocan dicho problema (Raíces). Por último, los efectos serán ubicados en la parte superior del esquema haciendo referencia al impacto generado por la problemática (Ramas).

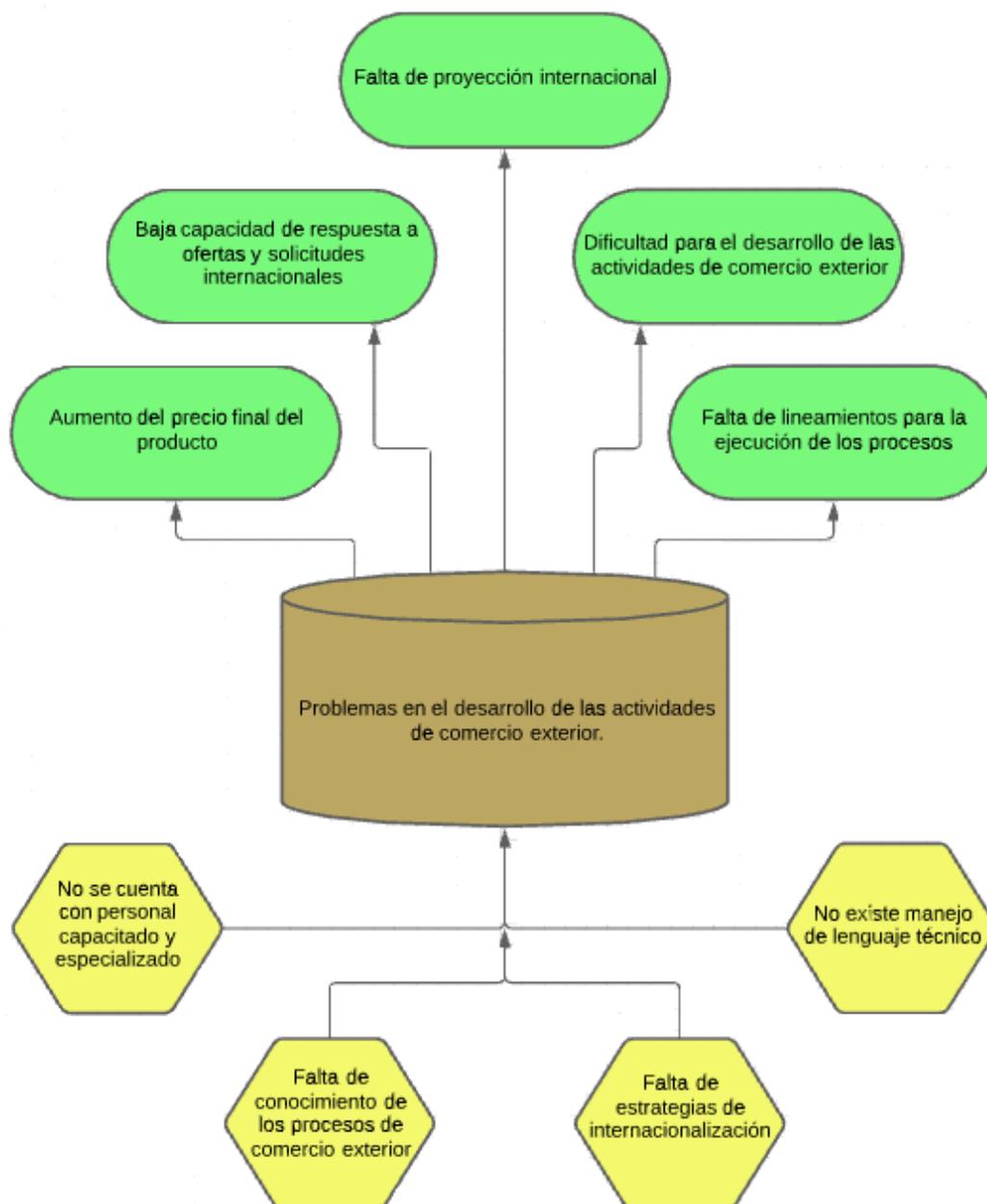


Ilustración 1 Árbol de problema

Fuente: Creación propia

Gracias a la ilustración uno, podemos ver que el problema planteado para ser analizado se basa en la falta de conocimientos específicos y de personal capacitado para el correcto desarrollo de las actividades de comercio exterior, lo cual le impide a la empresa generar proyecciones internacionales claras y estructurar lineamientos para el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con esta área.

Con base en lo anterior y en busca de solucionar dicha problemática, se propone la creación de una nueva área dentro del organigrama de la empresa; especializada y dedicada al manejo de los procesos y la creación de estrategias de internacionalización.

2. Descripción de la empresa.

La empresa Néstor Monsalve S.A.S es una empresa colombiana establecida en la ciudad de Bucaramanga, Santander, más exactamente en el Parque Industrial II, ubicado en la Carrera 8n # 15n – 10, Barrio Café Madrid. Fue constituida el 12 de abril del 2012 con el fin de brindar respaldo al desarrollo del sector productivo nacional, en cuanto a construcción, consultoría y diseño de soluciones de ingenierías innovadoras.

A través del tiempo Néstor Monsalve S.A.S ha logrado generar alianzas estratégicas con diferentes empresas ubicadas en varios sectores comerciales del país como Aliar, Colanta, Ecooro, Panachi, entre otras, dándole un alto reconocimiento nacional y demostrando su versatilidad en el mercado.

“Somos una empresa de ingeniería que combina la experiencia con la innovación. Desde el primer día en el que abrimos nuestras puertas, tejemos nuestra historia a pulso apoyándonos en un equipo de trabajo leal y ejemplar. En Néstor Monsalve S.A.S. diseñamos soluciones en

estructuras metálicas para apoyar a nuestros clientes. Por eso hemos liderado proyectos en diferentes sectores como el avícola, el porcícola, la construcción, la minería, entre otros.

Nuestro crecimiento es consecuencia de un trabajo honesto, oportuno y confiable. La confianza en la calidad de nuestro trabajo es la razón por la que nos llaman para enfrentar a grandes desafíos de ingeniería. Nos valemos de los diferentes campos de la misma para dar soluciones creativas, eficientes y eficaces. Gracias a nuestros conocimientos de diferentes sectores de la industria, nos convertimos en una empresa muy versátil con experiencia en mega proyectos de construcción a nivel regional y nacional.

Tenemos claro que nuestro trabajo no acaba al entregar lo que nos solicitan. Solo quedamos completamente satisfechos cuando sabemos que lo ayudamos a solucionar sus problemas.”

(Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

Gracias a la experticia ganada con el tiempo, la empresa Néstor Monsalve S.A.S posee un amplio catálogo de productos y servicios. Su primer campo de acción es el de Soluciones de ingeniería para la agroindustria, donde podremos encontrar servicios como el diseño y la fabricación de galpones, y productos tales como tanques graneleros, nidos automatizados para gallinas ponedoras, plantas compostadoras, plantas de tratamiento de agua y silos de almacenamiento.

Para conocer un poco más sobre estos productos, revisar el Anexo 1.

Su segundo campo de acción, abarca las Soluciones de ingeniería para la construcción, donde podremos encontrar productos como Estructuras metálicas para edificios, encofrados para túneles, tuberías de acero, reforzamiento estructural, piscinas metálicas y equipos de gimnasio.

Para conocer un poco más sobre estos productos, revisar el Anexo 2.

2.1. Organigrama actual.

A continuación, se presenta una imagen del organigrama actual de la empresa Néstor Monsalve S.A.S.

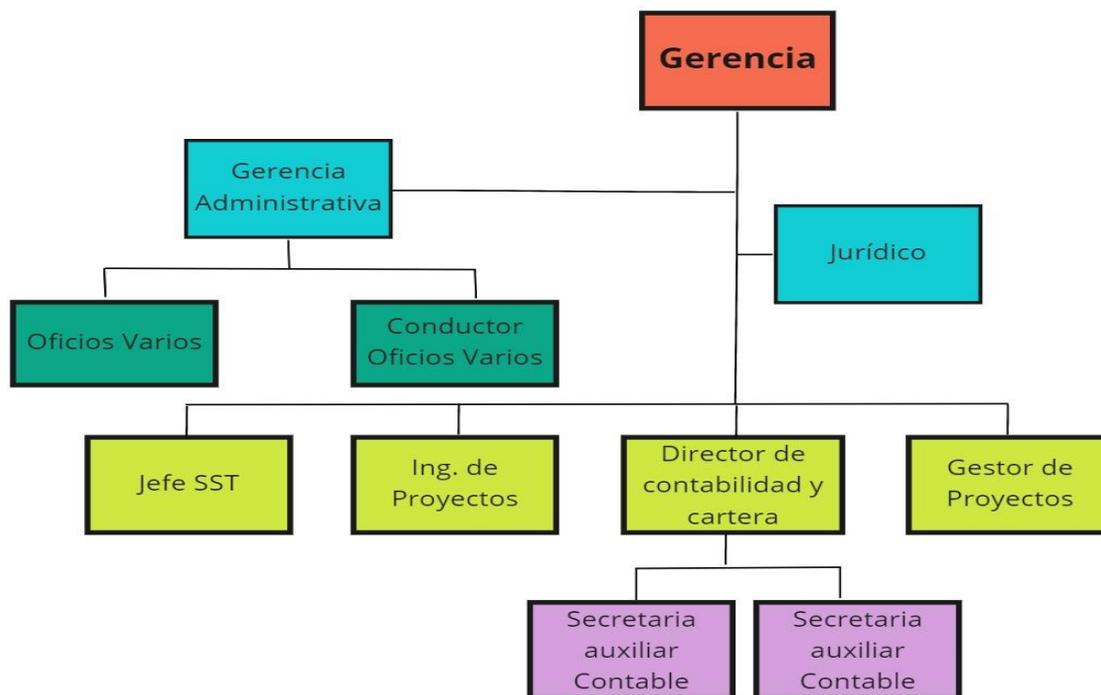


Ilustración 2 Organigrama actual

Fuente: Creación propia

La empresa está organizada con un tipo de departamentalización funcional, donde se manejan la comunicación vertical. Debido a esto, resalta un modelo jerárquico con autoridades entre los rangos más bajos. Donde los supervisores deben responder ante las peticiones de la gerencia para los desarrollos de los diferentes productos, dándoles la potestad de delegar funciones a sus “ayudantes” y en el mismo orden de ideas, los ayudantes comunican sus necesidades con sus

jefes, generando una retroalimentación directa y permitiendo un desarrollo correcto de las diferentes actividades.

3. Objetivo general.

- Diseñar una propuesta para la creación del departamento de comercio exterior para la empresa Néstor Monsalve S.A.S en Bucaramanga, Santander.

4. Objetivos específicos.

- Analizar la estructura organizativa de la empresa Néstor Monsalve S.A.S con miras a la creación del departamento de comercio exterior.
- Describir las funciones administrativas del departamento de comercio exterior en la empresa Néstor Monsalve S.A.S.
- Identificar los requerimientos que debe cumplir la empresa Néstor Monsalve S.A.S., para el correcto desarrollo de las funciones del área de Comercio Exterior.

5. Delimitación.

Durante el primer semestre académico del año 2021 se desarrollará una propuesta para el diseño del área de Comercio Exterior para la empresa Néstor Monsalve S.A.S, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander. En este caso la empresa será tomada como campo y objeto de estudio, para responder a los aspectos concretos que se mencionarán a continuación.

Se implementará un estudio cualitativo, apoyándonos en el método de investigación de observación, que permitirá analizar la estructura organizativa de la empresa y diseñar una propuesta para la creación del área de comercio exterior, donde se describan las funciones administrativas y se identifiquen los requerimientos para la creación de este departamento.

Para esto se estudiarán diferentes ejemplos de proyectos de grado con el mismo enfoque, bases de datos gubernamentales y textos guía, los cuales permitirán estudiar las necesidades de la empresa con un enfoque científico y de investigación.

Por parte de la Universidad Autónoma de Bucaramanga se cuenta con el apoyo del Mg. Sergio Peñaranda García, quien será el tutor encargado de acompañar el desarrollo del proyecto y a su vez, previo a comenzar este desarrollo, compartió los tiempos y parámetros establecidos por la Universidad Autónoma de Bucaramanga, los cuales se tendrán en cuenta para el cumplimiento del proyecto.

Para esto, se trabajará un total de trece semanas en compañía de Pablo Andrés Monsalve, auxiliar administrativo de la Empresa Néstor Monsalve S.A.S, en las cuales el estudiante hará un acompañamiento permanente con el fin de aprender y analizar los procesos relacionados con el comercio internacional de la organización.

6. Justificación.

Este proyecto busca proponer una respuesta a las falencias en los procesos de carácter internacional, en este caso el desarrollo de un área con personal capacitado en dichos procesos. Inicialmente permitirá a la empresa organizar sus metas y crear proyecciones claras sobre lo que se trabajará y a donde se espera llegar con la ayuda de esta nueva dependencia.

Se pretende eliminar la participación de terceros que se beneficien externamente por el manejo de los procesos que podría ejecutar la empresa si contara con el personal adecuado, personal que tenga la capacidad de dar respuestas oportunas a las solicitudes de las empresas en el exterior que requieran de un producto o un servicio, estandarizar procesos de compra de materia prima buscando los proveedores que más beneficien las finanzas de la empresa, y finalmente este

nuevo departamento gestionará proyectos de mercadeo para lograr seleccionar e ingresar al mercado meta más favorable.

Gracias a este proyecto, la empresa Néstor Monsalve S.A.S contará con la confianza necesaria para llegar nuevos mercados, tendrá procesos más competitivos, permitirá gestionar nuevas alianzas estratégicas, y evitará que la empresa incurra en costos injustificados en las operaciones logísticas.

CAPÍTULO 2.

7. Estado del arte.

Basados en los antecedentes de los movimientos internacionales realizados por la empresa Néstor Monsalve S.A.S, y después de un breve análisis realizado junto a Pablo Andrés Monsalve Acevedo y al Mg. Sergio Peñaranda García, se detectó la ausencia de un departamento especializado en el correcto desarrollo de las actividades de comercio exterior, con el fin de eliminar la tercerización que existe actualmente en estos procesos, los cuales afectan directamente los costos de producción y asimismo los precios de venta de los productos terminados, esto con el objetivo de adquirir la capacidad de incursionar en los mercados internacionales con procesos eficientes y productos de alta calidad a precios asequibles

En el estado del arte de este proyecto nos apoyaremos en diferentes trabajos o tesis de grado, bases de datos y material bibliográfico enfocado en el tema de la investigación, la creación de un departamento de comercio exterior, partiendo de un enfoque cualitativo y buscando implementar dicha investigación en la empresa Néstor Monsalve S.A.S.

<i>Ítem</i>	<i>Título de la Investigación</i>	<i>Autor / Año</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Cita</i>
11	Creación del departamento de comercio exterior de la empresa	Euclides Quintero Correa / Ana María	Proponer la creación del departamento de Comercio exterior para la empresa K´rdasha Jeans Ltda.	(Jaramillo, Euclides Quintero / Ana, 2013)

	K´RDASHA JEANS LTDA	Jaramillo (2013)		
22	Análisis para la creación de un departamento de comercio exterior en la empresa MUTECSU CIA LTDA.	Jorge Nelson Carrión Estupiñan (2016)	Analizar la factibilidad de la creación de un departamento de comercio exterior en la empresa Mutecsu en la ciudad de Esmeraldas, con el fin de tener mayor organización en la empresa y reducir los costos.	(Carrión, Jorge, 2016)
33	Creación del departamento de comercio exterior Espumas del Valle S.A.	Clarivet María Molina Coronell (2008)	Asignar una persona responsable para realizar las importaciones de la materia prima necesaria para la elaboración de espuma y las compras de los insumos nacionales de la compañía y efectuar	(Molina, Clarivet, 2008)

			la exportación de espuma al Ecuador.	
44	Proyecto para la creación de un departamento de comercio exterior en la corporación impactex localizado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua periodo 2017.	David Jumandi Lligalo Pacari (2017)	Elaborar un proyecto para la creación de un departamento de comercio exterior en la corporación Impactex localizado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Periodo 2017, para la realización del proceso de importación y exportación.	(Pacari, David Jumandi Lligalo, 2017)
55	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoramiento con énfasis en el comercio exterior para el municipio	Adriana Inés Luquez Bornachera (2012)	Diseñar la creación de una empresa de asesoramiento con énfasis en el comercio exterior en el municipio de Ocaña, para satisfacer las necesidades de los	(Bornachera, Adriana Inés Luquez, 2012)

	de Ocaña, Norte de Santander		empresarios a través de información actualizada y pertinente.	
66	Implementación del departamento de comercio en red en la empresa Anpaka S. A	Diana Verónica Castro Herrera (2015)	Elaborar una plataforma de comercio en red en la empresa Anpaka S.A mediante la publicidad de los productos ofertados para fortalecer el desarrollo de la comunidad en el sector.	(Herrera, Diana Verónica Castro, 2015)
77	Diseño e implementación del departamento de compras para Avaya Communication de Colombia S. A	Andrea Acosta Garay / Diana María González Verano (2008)	Diseñar e implementar el departamento de compras para la empresa Avaya Communication de Colombia S. A	(Verano, Andrea Acosta Garay / Diana María González, 2008)

88	Gestión a los servicios del comercio exterior en la importación y exportación de mercancías de la empresa asesora en Comercio Exterior.	Edgar Ricardo Peñafiel Gómez (2001-2002)	Representar a los exportadores e importadores en todos los trámites para la desaduanización de sus mercaderías con la mayor agilidad y cumpliendo con los requisitos que la ley determina, debido a que son fedatarios de la Función Pública.	(Gómez, Edgar Ricardo Peñafiel, 2002)
99	Creación de departamentos de comercio exterior articuladores de protección social en un programa académico universitario.	Carlos Arturo Cáceres Castañeda (2013)	Ejecutar una propuesta para crear departamentos de comercio exterior articulados de la proyección social del programa de Administración de Negocios en diferentes	(Castañeda, Carlos Arturo Cáceres, 2013)

			sedes de la Universidad del Quindío, Colombia.	
110	Creación del departamento comercial en el establecimiento caprino “La Griselda” productor de queso de cabra en la provincia de Mendoza.	Leila Fernández Musiari. (2012)	Crear el departamento comercial en el establecimiento caprino “la Griselda”, de la provincia de Mendoza a fin de aumentar las ventas de los productos, a través de estrategias comerciales y una optimización de la cadena de distribución propia.	(Musiari., Leila Fernández, 2012)

*Tabla 1 Estado del Arte
Fuente: Creación propia*

8. Marco teórico.

8.1. Teoría Moderna del Comercio Internacional.

El comercio internacional se genera cuando los países poseen diferentes dotaciones de factores, según Heckscher-Ohlin, en ese sentido, existen países con abundancia relativa de capital y otros con abundancia relativa de trabajo. Generalmente los países más ricos en capital exportan bienes

que demandan más capital que trabajo para producirlos, y por otro lado los países ricos en trabajo, exportan bienes que demandan más trabajo que capital para producirlos. Es decir, los países se inclinan a exportar los bienes que le demandan el recurso en el que están mayormente dotados.

8.1.1. Teoría Moderna del Comercio Internacional.

Este teorema trata de explicar el origen de las ventajas comparativas considerando la abundancia de los factores de producción y la intensidad en el uso de dichos factores.

El modelo fue desarrollado por dos autores suizos, Eli Heckscher y Bertil Ohlin, en el año 1977, estableciendo dos postulados, la dotación en un tipo de factor productivo e intensidad de la utilización del factor, además, se demuestra que la ventaja comparativa está determinada por la interacción entre los recursos de un país, la relativa abundancia de factores de producción y la tecnología.

La fuente de esta ventaja comparativa se basa en la interacción entre la abundancia y la intensidad con la cual son explotados esos recursos, es decir, el modelo predice que si un país tiene abundancia relativa de un factor ya sea trabajo o capital, tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos bienes que requieren una mayor cantidad de ese factor, en otras palabras, los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en los factores en que están abundantemente dotados.

Esta teoría se basa en los siguientes supuestos:

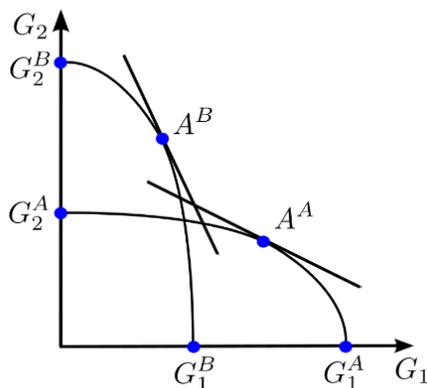
- Dos países, dos mercancías, dos factores de producción (capital y trabajo), también llamado teorema de $2 \times 2 \times 2$, en donde ambas mercancías se producen con rendimientos constantes a escala en ambas naciones.

- Hay competencia perfecta en los mercados.
- Existe movilidad perfecta de los factores dentro de cada nación.
- Hay libre flujo del comercio internacional (no costo de transporte, no aranceles).
- Todos los recursos se emplean por completo en ambos países.

La teoría de Hecksher-Ohlin usualmente se presenta en forma de dos teoremas, el primero trata y predice el patrón del comercio, el segundo teorema habla sobre la igualación en los precios de los factores y el efecto del comercio internacional sobre el precio de los mismos.

Por otro lado, hace hincapié en que un país exportará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente abundante y barato e importará la mercancía cuya producción requiera el uso intensivo del factor relativamente escaso y costoso, es decir, el país relativamente rico en trabajo exporta mercancía relativamente intensiva en trabajo, e importará la mercancía relativamente intensiva en capital.

Finalmente, debe existir abundancia de un factor y debe ser intensificado, se debe cubrir el mercado local y los excedentes se deberán exportar. Representado gráficamente se vería así:



Grafica 1 Modelo Hecksher-Ohlin

Fuente: (Bajo Rubio, Oscar, 2011)

“En la situación de partida existen dos bienes (G_1 y G_2 , en este caso) y dos países (A y B , en este caso) que presentan sendas curvas de transformación como se ve en la figura. Las curvas de transformación diferentes muestran la producción de bienes según la dotación de factores existentes en cada país. Suponiendo la inexistencia del comercio, estos dos países alcanzan sus óptimos en A^A y A^B respectivamente.” (Bajo Rubio, Oscar, 2011)

8.1.2. Teoría de la dotación de factores.

Esta teoría nace de la necesidad de actualizar los modelos desarrollados por los economistas clásicos, aterrizando y corrigiendo los principios generales de la teoría clásica basándose en que cada factor contribuye al proceso productivo. De esta manera se busca explicar cómo funcionan los flujos del comercio internacional estudiando la especialización de los países en el comercio exterior según la dotación o disponibilidad de factores.

“En cuanto se establece un comercio relativamente libre entre países que disponen de una dotación diferente de factores, los precios de las mercancías tenderán a nivelarse y esta nivelación a su vez influirá hacia la unificación también del precio de los servicios de los factores o sea que por efectos del libre comercio de artículos surgirá una tendencia a disminuir la renta del suelo, de los salarios y del tipo de interés en donde por la escasez de los factores respectivos eran elevados y aumentarán en los países donde por su abundancia eran bajas las remuneraciones” (Legiscomex, 2019).

En otras palabras, la teoría de la dotación de factores analiza la abundancia o escases de tierras, cantidad de capital por habitante, cantidad de materiales, al igual que la mano de obra capacitada y no capacitada. Además, establece que las regiones se caracterizan por estar dotadas de ciertos

recursos que abundan más que otros; haciendo énfasis en el precio de obtención, ya que, al momento de conseguir estos materiales a precios más bajos, habrá una tendencia a ser usadas con mayor cantidad. Respecto a los menos abundantes se recalca la importancia de la especialización y superioridad de productos terminados según las ventajas de una región frente a otra.

8.2. Teoría ventaja competitiva.

Según Michael Porter, “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Esta propuesta se basa en la necesidad de identificar como se distribuyen los factores de producción y analizar donde se crea más valor, de esta manera se lograrán evaluar las ventajas competitivas que tiene un país respecto al otro según el desarrollo de los factores de producción.

David Ricardo (1772-1823), publicó en su libro “Principios de la economía política y tributación”, la teoría de las ventajas comparativas de las naciones planteada por Michael Porter, mencionándola como una de las bases de la teoría moderna, además esta teoría es pionera en la introducción de los términos de intercambio donde recalca la importancia de comprender y estudiar que es más económico producir, que bienes se reciben a cambio y las capacidades que se poseen para la producción de estos bienes o servicios.

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera

rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto.

A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”. (Porter, Michael, 1985)

Este modelo se basa en dos pilares para lograr ser una empresa competitiva marcando un punto diferenciador entre la empresa y sus competidores.

El primero habla sobre el liderazgo en costos; donde se analiza la capacidad de la empresa al fabricar un producto a un precio menor al que lo fabrican los competidores , por otra parte, se menciona la diferenciación del producto; aquí se ponen a prueba la capacidad de ofrecer un producto diferente y mucho más interesante para los clientes en comparación a los de los competidores y por último, se hace referencia al enfoque; donde se busca la especialización en un segmento en específico que permita a la empresa ofrecer el mejor producto del segmento.

Además, Porter también desarrolló la teoría de las cinco fuerzas, teoría que permite maximizar recursos y superar a la competencia mediante la planificación elaborada de procesos de gestión por medio del análisis de cinco factores los cuales son:

- Clientes, poder de negociación con los clientes.
- Competencia en el mercado, rivalidad entre empresas.
- Nuevos entrantes, amenazas de los nuevos competidores.
- Proveedores, poder de negociación de con los proveedores.
- Sustitutos, amenazas de productos sustitutos.

Estos factores son los que permitirán desarrollar mecanismos de supervivencia y analizar a fondo los procesos, mercado en el que se compite y los productos que se le ofrecen a los diferentes clientes. (Riquelme, Matias , 2015)

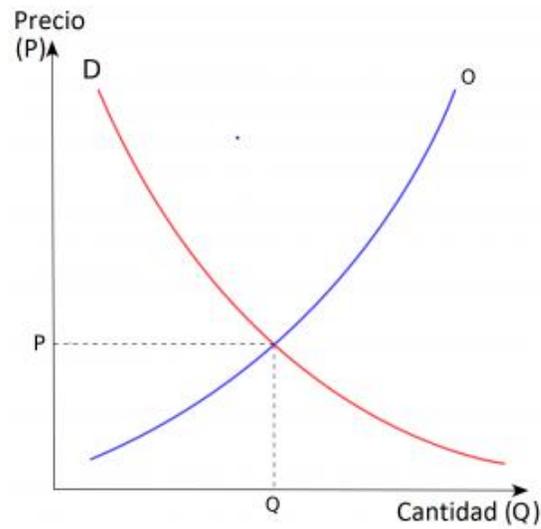
8.3. Ley de la oferta y la demanda.

Este concepto económico planteado por el economista y filósofo escocés Adam Smith (1723-1790), fue propuesto en su obra “Las riquezas de las Naciones” en el año 1776. Obra en la cual el autor expone la idea de que la sociedad se mueve por medio del valor del trabajo, principal actividad que fomenta el intercambio de bienes y servicios.

“La oferta y la demanda son el principio básico sobre el que se basa una economía de mercado. Este principio refleja que existe entre la demanda de un producto y la cantidad ofrecida de ese producto teniendo en cuenta el precio al que se vende el producto.” (Sevilla Arias, Andres, 2015).

Esta obra recalca la estrecha relación que se tiene entre productores y consumidores haciendo énfasis en el número de mercancías que puede llegar a venderse y también hacer alusión a los precios de esta, encargándose de observar, analizar y estabilizar el alza del precio del producto basándose en un punto de equilibrio. (Sevilla Arias, Andres, 2015)

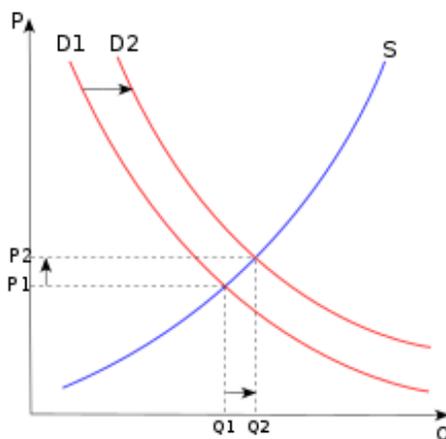
En otras palabras, cuando el precio aumente la demanda decae y si el precio baja la demanda aumenta. Además, el punto de equilibrio, permite al comerciante y a los compradores tener un correcto balance entre la cantidad de producto fabricados y la cantidad que está dispuesto a comprar una persona, empresa, estado o país de las mismas unidades. Ver grafica 2.



Gráfica 2 Ley oferta y demanda
Fuente: (Sevilla Arias, Andres, 2015)

Este punto de equilibrio se puede explicar de dos maneras:

La primera es el exceso de oferta, ver gráfica 3, este fenómeno sucede en el momento en el que la cantidad de la oferta de los productos sobrepasa la demanda, por lo cual los precios de los productos bajan para aumentar el número de ventas, aumentando la demanda.



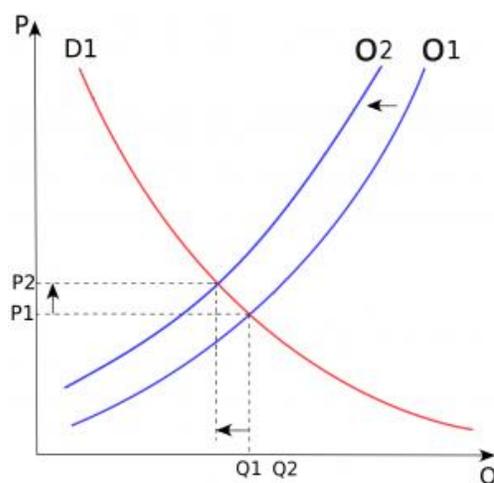
Grafica 3 Exceso de oferta

Fuente: (Sevilla Arias, Andres, 2015)

La segunda, es el exceso de la demanda

Grafica 4 Exceso de la demanda

, fenómeno en el cual pasa todo lo contrario al exceso de la oferta, donde al escasear los productos, los precios de los mismos aumentan, generando de esta manera, un control de la demanda con el fin de llegar al punto de equilibrio ideal.



Grafica 4 Exceso de la demanda

Fuente: (Sevilla Arias, Andres, 2015)

8.4. Teoría organizacional clásica.

La teoría clásica de la administración fue propuesta por Henry Fayol en su libro *Administration industrielle et générale*, publicado en París en el año 1916, donde hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia, además, expone un enfoque sintético y universal de la empresa, tratando temas como la concepción anatómica y estructural de una organización.

Fayol destaca seis funciones básicas que toda organización debe cumplir:

- Funciones técnicas, se refiere a las funciones empresariales principales de la organización, vinculadas a la producción de bienes y servicios que ofrezca la empresa.
- Funciones comerciales, se centra en las actividades de compra, venta e intercambio, además le da gran importancia a la producción eficiente y que los bienes puedan ser consumidos por lo clientes.
- Funciones financieras, involucran la búsqueda y la gestión del capital, en donde el administrador es quien controla la economía de la empresa, impidiendo decisiones imprudentes en cuanto al uso del capital.
- Funciones de seguridad, se enfoca en el bienestar de la organización y sus colaboradores, involucra tanto la seguridad industrial como personal.
- Funciones contables, estas funciones están orientadas a todo lo relacionado con costos, estadísticas e inventarios de la organización. Se ocupan de llevar un buen control de los recursos e informar constantemente de los estados financieros y las operaciones que se generan.

- Funciones administrativas, se encargan de la reglamentación, integración y control de las funciones anteriores, con el fin de que estén coordinadas de forma eficaz y eficiente para lograr un buen engranaje de la organización en su totalidad.

Fayol enfatiza en la sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa, con el objetivo de que la organización funcione de forma eficiente, ya que, si alguna de las áreas falla, se vería afectado el buen funcionamiento de la misma.

Por otro lado, Fayol fue el promotor y desarrollador de los catorce principios fundamentales, los cuales tratan los métodos de la dirección, y que hasta la actualidad siguen vigentes.

Los catorce principios de gestión según Fayol.	
Principio	Descripción
División del trabajo	Cada colaborador tiene habilidades distintas y puntos fuertes que se deben explotar. Se puede considerar especialista a quien haya tenido experiencia en determinado aspecto, por tanto, considera que aumenta la eficiencia y la productividad.
Autoridad y responsabilidad	Los encargados de hacer que la empresa funcione, deben asumir responsabilidades haciendo que el equipo de dirección tenga la potestad de dar órdenes a los demás colaboradores.
La disciplina	Una buena conducta crea relaciones de calidad basadas en el respeto, desde la dirección hasta los más bajos mandos.

Unidad de mando	<p>Se refiere a la importancia de que cada colaborador reciba órdenes de un único mando, y así mismo, de resultados a ese único mando.</p> <p>Con la unidad de mando se pueden establecer responsabilidades y asociar errores de forma mucho más sencilla.</p>
Unidad de dirección	<p>Hace referencia a la unión de actividades orientadas hacía un mismo objetivo trazado dentro del plan de acción, quienes se encargan de la dirección son los máximos responsables del plan y tienen la función de supervisar la evolución de las tareas planificadas para cumplir los objetivos determinados.</p>
Subordinación del interés individual al general	<p>La estrategia y enfoque empresarial está enfocado hacía los objetivos de la entidad, y este principio debe ser respetado por todos los integrantes, sobre todo por la dirección.</p>
Remuneración	<p>Es necesario que la remuneración sea coherente y justa para todos los colaboradores, con el fin de que se sientan a gusto en sus puestos, y de esta manera la productividad aumente.</p> <p>Existen dos tipos de remuneración, la económica y la no económica, la segunda trata sobre promociones dentro de las empresas, premios, reconocer méritos y esfuerzos, entre otros reconocimientos.</p>
Jerarquía	<p>La organización debe contar con un organigrama bien definido donde se estipule el nivel en el que se encuentra cada persona, para poder</p>

	reportar información a la persona adecuada en todo momento y así evitar errores de comunicación innecesarios.
Centralización	Fayol propone la centralización sobre todo para organizaciones grandes, implica la concentración de autoridad en manos de los mayores rangos jerárquicos, para que haya un correcto funcionamiento de la organización.
Orden	Se refiere a que cada colaborador debe tener los recursos necesarios para poder desarrollar de forma adecuada las funciones que se le han asignado, ocupando sitios de trabajo que sean adecuados a sus capacidades. Además, en todo momento deben mantener el orden en todos los niveles para así poder garantizar un ambiente óptimo de trabajo.
Equidad	Denota la importancia de estar en el sitio más correcto para cada colaborador, para poder ofrecer el máximo rendimiento y contribuir a una mejora de resultados. Todos merecen ser tratados de forma justa e imparcial sean o no subordinados.
Estabilidad	Hace referencia a la estabilidad del personal, evitando la rotación, ya que, puede perjudicar el correcto funcionamiento de las áreas.
Iniciativa	Incentivar de forma clara la importancia de la iniciativa de cada colaborador para realizar tareas, es decir, la flexibilidad y libertad para poder aportar valor en su puesto de trabajo.

Espíritu de cuerpo	La manera en cómo promueve la cultura empresarial Fayol, es por medio del trabajo en equipo, promoviendo que haya colaboración y participación en todos los aspectos, con el objetivo de hacer vitar la unidad entre todos los miembros de la empresa.
---------------------------	--

Tabla 2 Principios de la gestión de Fayol.

Fuente: Creación propia

9. Marco conceptual.

9.1. Generalidades.

El marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. La expresión marco conceptual, tiene connotación metafórica, traída del empirismo humano porque los retratos se inscriben en un marco, así también el problema y el tema de investigación se inscribe, están incluidos en el contexto de un conjunto de conceptos induciendo a enfocarlos y apreciarlos.” (Tafur Raúl, 2008)

9.2. Definición de conceptos.

9.2.1. Departamento.

Según (Trenza , Ana, 2019), los departamentos en una organización son cada una de las partes en las que están divididas las actividades que realiza. El conjunto de estas actividades hace posible el funcionamiento de la misma.

9.2.2. Comercio.

El comercio es el intercambio de bienes y servicios entre varias partes a cambio de bienes y servicios diferentes de igual valor, o a cambio de dinero.” (Sevilla Arias, Andres, 2015)

9.2.3. Comercio Exterior.

(Roldán, Paula Nicole, 2017) afirma que el comercio exterior es la compra o venta de bienes y servicios que se realiza fuera de las fronteras geográficas de un país (en el exterior). Esto es, las partes interesadas en transar productos se encuentran ubicadas en distintos países o regiones.

9.2.4. Departamento de comercio exterior.

Según el (Instituto Certus de Perú, 2017), las funciones que desempeña el departamento de comercio exterior son:

- Analizar los mercados regionales y cómo funcionaría allí el modelo de negocio de la empresa.
- Investigar y seleccionar los mercados adecuados para la internacionalización de la organización.
- Velar por el financiamiento de los programas que se desarrollarán en el exterior.
- Comprender y luego orientar a la empresa sobre los tratados internacionales que regirán los futuros acuerdos logrados.
- Impulsar la promoción internacional de la empresa y sus productos o servicios.
- Conocer el sistema legal local, sus aplicaciones y regulaciones en cuanto al comercio exterior. Además, conocer los sistemas de los países o mercados que se apuntan como objetivo.
- Regular la distribución internacional, los canales utilizados, los documentos necesarios, el transporte y todo lo necesario para que no haya ningún problema con las autoridades responsables.

9.2.5. Internacionalización.

El término internacionalización se emplea para designar la capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen.” (Quiroa, Myriam, 2019)

9.2.6. Importación.

En la economía la importación es el traslado de bienes y servicios del extranjero, primordialmente esta actividad depende de dos agentes, el que requiere el producto o servicio y el que lo brinda o lo fabrica.” (Mones , Miguel, 2020)

9.2.7. Distribución física internacional (DFI).

Según La (Camara de comercio de Bogota, 2011), la distribución física internacional es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador.

9.2.8. Termino Internacionales de Negociación (Incoterms).

Los incoterms son un grupo de términos comerciales (de tres letras cada uno) que se utilizan en las transacciones internacionales para aclarar los costes y determinar las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compraventa.” (KANVEL, 2017)

9.2.9. Logística Internacional.

La gestión logística internacional abarca el movimiento físico de los productos, pudiendo ser como materias primas desde su punto de origen, hasta la recepción por parte de los consumidores finales como producto terminado. (Villaseñor, Erika, 2019)

9.2.10. Clasificación arancelaria.

Conforme a (Retos en Supply Chain, 2018), la clasificación arancelaria es el primer paso en cualquier operación de comercio exterior. Consiste en asignar un código numérico de una nomenclatura reconocida a la mercancía, de modo que todas y cada una de ellas pueden ser clasificadas en alguna partida arancelaria, con su correspondiente arancel de importación y exportación. Este proceso es imprescindible para determinar los requisitos de la clasificación aduanera que deben cumplir las mercancías en las transacciones internacionales y para obtener información de otros mercados.

9.2.11. Arancel.

Se denomina arancel al impuesto que se cobra a la importación de una mercancía determinada, para que pueda ingresar a un país. También existen los llamados aranceles de tránsito; es decir, impuestos que se cobran para que las mercancías pasen por un país con rumbo a su destino final. Esto afecta a los importadores finales en caso de no tener puertos marítimos para el ingreso de dichos artículos y los obliga importar por la vía aérea. Cada país clasifica los productos en fracciones arancelarias y así determinar a cuánto asciende el pago que se debe hacer para que la mercancía entre el país.” (Ceballos, Antonio, 2020)

9.2.12. Balanza comercial.

Se denomina con el término de balanza comercial al registro que un determinado país lleva acerca de las importaciones y exportaciones que en él se llevan a cabo durante un periodo de tiempo determinado, es decir, la balanza comercial sería algo así como la diferencia que le queda a un país entre las exportaciones y las importaciones.” (Ucha, Florencia, 2009)

9.2.13. Exportación.

El concepto de exportación en términos económicos hace referencia al envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales, ya sea por vía terrestre, marítima o aérea. Estas operaciones están reguladas por una serie de controles impositivos y disposiciones legales que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre territorios. Las exportaciones son una parte fundamental de la internacionalización empresarial de las compañías, ya que les permite llevar sus productos a cualquier parte del mundo.” (García, Ivan, 2018)

9.2.14. Operador Logístico.

Se define operador logístico a “la persona natural o jurídica que ofrece servicios integrales en la cadena de abastecimiento de productos y mercancías, nacional o internacional, desde la fuente de abastecimiento o de suministro hasta el lugar de su utilización por el consumidor final, incluyendo servicios de procesamiento de pedidos, manejo de materiales, almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, terrestre automotor de carga y distribución física de mercancías, procesamiento industrial o semi-industrial, preparación para distribución, clasificación, rotulación y etiquetado, entre otros.” (Mintransporte, 2015)

Operador logístico IPL.

Son aquellas empresas que deciden hacerse cargo de su propia logística terrestre. En este orden de ideas es la empresa la que almacena y transporta directamente su propia mercancía de forma autónoma.

Operador logístico 2PL.

En este caso los operadores logísticos 2PL prestan los medios para el almacenamiento y el transporte de mercancías de las empresas contratantes, sin embargo, la gestión logística de los recursos se mantiene en las manos de las empresas contratantes, de esta manera los proveedores facilitan la utilización de sus recursos sin asumir la responsabilidad de gestionarlos.

Operador logístico 3PL.

A diferencia de los dos primeros, el operador logístico 3PL cuenta con bodegas y flotas de transporte propias, y además asumen la responsabilidad de gestión de estos recursos como parte de sus servicios de logística, ofreciendo un servicio más completo.

Operador logístico 4PL.

También conocidos como proveedores líderes de logística o LLD (Lead Logistics Provider), son proveedores que asumen la gestión de toda la cadena de suministro de las empresas contratantes (más allá de solo el almacenamiento y el transporte). Sin embargo, este tipo de operadores no cuenta con activos propios, como bodegas o flotas, ya que su “gestión” se refiere solo a los procesos de planificación, coordinación, consultoría y supervisión de los canales de suministro.

Operador logístico 5 PL.

El último y más avanzado eslabón de la tercerización logística. Se caracterizan por tener la suficiente capacidad de gestionar múltiples cadenas de suministros a nivel mundial. Gracias a la empresa contratante no asume ninguna responsabilidad de su logística, ya que se delegan el 100% de las cadenas de suministros a los 5PL. (Beetrack)

9.2.15. Zonas Francas.

“De acuerdo con la Ley 1004 del 2005, una Zona Franca se define como un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios o actividades comerciales, bajo una normativa especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior.” (Legiscomex)

9.2.16. Aduanas.

Término genérico, usado para designar al Servicio Gubernamental que es, específicamente, responsable de administrar la legislación relacionada con la importación, y exportación de mercancías y para el cobro de los gravámenes por concepto de derechos e impuestos; el término se usa también para referirse a cualquier parte del Servicio de Aduanas o a sus oficinas principales o subsidiarias.” (Glosario de Términos Aduaneros de ALADI)

9.2.17. Agencia de aduanas.

Según expone el Decreto 2883 de 2008 del ministerio de hacienda y crédito público (revisar marco legal), donde se plasman las obligaciones y requerimientos para actuar como agencia aduanera, además se mencionan las subdivisiones que éstas tendrán según sus capacidades que su experticia en el campo le permita brindar a sus clientes. Estas subdivisiones contarán con personal capacitado para orientar a los usuarios o clientes en procesos de importación, exportación y tránsito aduanero cumpliendo la normativa vigente.

Según dice la norma, conforme con los parámetros establecidos en dicho decreto, las agencias de aduanas se clasifican según la cobertura para el ejercicio:

- Agencia de Aduanas Nivel 1: Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior.

- Agencia de Aduanas Nivel 2: Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.
- Agencia de Aduanas Nivel 3: Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la dirección de impuestos y aduanas nacionales de Bucaramanga, Cartago, Cúcuta, Ipiales, Maicao, Manizales, Pereira, Riohacha, Santa Marta, Urabá o Valledupar, y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.
- Agencia de Aduanas Nivel 4: Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Arauca, Inírida, Leticia, Puerto Asís, Puerto Carreño, San Andrés, Tumaco o Yopal y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

9.2.17.1. Requisitos de las Agencia de aduanas.

“Para ejercer las funciones de agenciamiento aduanero se deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar legalmente constituido como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera con domicilio Colombia.
- Tener como objeto principal el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito.
- Estar inscrito en el RUT.

- Poseer y soportar el patrimonio líquido mínimo exigido, así:
 - ✓ Nivel1: COP 3.500.00.000 Millones.
 - ✓ Nivel2: COP 438.200.000 Millones.
 - ✓ Nivel3: COP 142.500.000 Millones.
 - ✓ Nivel 4: COP 44.000.000 Millones.
- No tener deudas exigibles por concepto de impuestos, anticipos, retenciones, derechos de aduanas, intereses, sanciones o cualquier otro concepto administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo que exista acuerdo de pago vigente
- Tener personal idóneo profesionalmente con conocimiento específicos o experiencia en comercio exterior.
- No encontrarse incurso la sociedad, sus socios, accionistas, administradores, representantes legales o sus agentes de aduanas en las causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas en el artículo 27-6 del presente decreto.
- Contar con la infraestructura financiera, física, técnica, administrativa y humana necesaria para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero.
- Aprobar las evaluaciones de tipo técnico que realice la DIAN o un tercero autorizado para tal fin
- Disponer y cumplir el código de ética a que se refiere el artículo 26 del presente decreto.
- Obtener la autorización como agencia de aduanas.” (Legiscomex.com, 2019)

10. Marco Legal.

10.1. Generalidades.

En este apartado se expondrán las normativas que rigen el comercio exterior en Colombia, determinando los lineamientos para la realización la actividad comercial.

Esta información estará presentada basándonos en la pirámide de Kelsen, la cual explica la jerarquía de la normativa.



Ilustración 3 Pirámide de Kelsen

Fuente: (Concepto definición, 2021)

10.2. Normatividad legal vigente.

Norma	Numero/Año	Descripción	Artículos
Constitución política de Colombia.	Año 1991	Acuerdo de reglas de convivencia, este integra, establece, organiza y constituye las normas que rigen a la sociedad de un país.	- Art. 1 - Art. 2 - Art. 4 - Art. 8 - Art. 9 - Art. 95 - Art. 150 - Art. 189 - Art. 226 - Art. 227 - Art. 333 - Art. 334 - Art. 337

Ley	444 de 1967	Sobre régimen de cambios internacionales y de comercio exterior	Se acoge toda la norma.
Ley	6 de 1971	Ley marco de aduanas.	Se acoge toda la norma.
Ley	67 de 1979	Sociedades de comercialización internacionales.	Se acoge toda la norma.
Ley	48 de 1983	Por la cual se expiden normas generales a las cuales se debe sujetar el gobierno nacional para regular aspectos del comercio exterior colombiano.	Se acoge toda la norma.
Ley	7 de 1991	Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones.	Se acoge toda la norma.
Ley	590 de 2000	Por el cual se dictan disposiciones para promover el	- Art. 1 - Art. 3 - Art. 4

		desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Art. 6 - Art. 10 - Art. 13 - Art. 15
Ley	790 de 2002	Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República.	<ul style="list-style-type: none"> - Art. 4
Ley	905 de 2004	Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Art. 1 - Art. 2 - Art. 4 - Art. 5 - Art. 8 - Art. 13 - Art. 17 - Art. 26 - Art. 31 - Art. 40 - Art. 41 - Art. 45
Ley	1004 de 2005	Por las cuales se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Art. 1 - Art. 2 - Art. 3 - Art. 4 - Art. 5 - Art. 6 - Art. 7 - Art. 8 - Art. 9
Ley	1069 de 2013	Por la cual se dictan normas generales las cuales se debe ajustar el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Art. 1 - Art. 3 - Art. 4 - Art. 5 - Art. 6 - Art. 7

		concernientes al régimen de aduanas.	
Decreto	2952 de 1936	Por el cual se reglamentan los artículos 571 y siguientes del código de comercio (Decreto 410 de 1971).	Se acoge toda la norma.
Decreto	1269 de 1965	Rotulación de exportaciones.	Artículo primero.
Decreto	410 de 1971	Por el cual se expide el código de comercio.	Se acoge toda la norma.
Decreto	2666 de 1984	Código de legislación de aduanas.	Se acoge toda la norma.
Decreto	2350 de 1991	Por el cual se define la estructura orgánica del Ministerio de Comercio Exterior, se determinan sus funciones y se dictan otras disposiciones.	Se acoge toda la norma.
Decreto	2505 de 1991	Por el cual se transforma el Fondo de Promoción de Exportaciones en el Banco de Comercio Exterior, y se define la naturaleza jurídica, la organización y las funciones de éste (Funciones de Bancóldex y Proexport).	Se acoge toda la norma.
Decreto	1909 de 1992	Por el cual se modifican la legislación aduanera.	Se acoge toda la norma.

Decreto	2685 de 1999	Régimen de aduanas, por el cual se modifica la legislación aduanera.	Se acoge toda la norma.
Decreto	2553 de 1999	Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Comercio Exterior y se dictan otras disposiciones.	Se acoge toda la norma.
Decreto	1232 de 2001	Por el cual se modifica parcialmente el Dec. 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.	Se acoge toda la norma.
Decreto	1446 de 2011	Por el cual se modifica y se adiciona el Decreto 2685 de 1999.	Se acoge toda la norma.
Decreto	390 de 2016	El Presidente de la República de Colombia en uso de las facultades que le confiere el numeral 25 del artículo 189 de la Constitución Política, con sujeción a las Leyes 1609 de 2013 y 7 de 1991, oído el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior, y después de recibir la recomendación del Consejo Superior de Comercio Exterior.	Se acoge toda la norma.
Decreto	2147 de 2016	Por el cual se modifica el régimen de zonas francas y se	Se acoge toda la norma.

		dictan otras disposiciones.	
Decreto	1165 de 2019	Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013. el presidente de la república de Colombia en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 25 del artículo 189 de la Constitución Política, con sujeción a las Leyes 7 de 1991 y 1609 de 2013, una vez oído el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior.	Se acoge toda la norma.
Decreto	285 de 2020	Por el cual se establecen las disposiciones que rigen los Sistemas Especiales de la Importación – Exportación y se derogan los Decretos 2331 de 2001, 2099 y 2100 de 2008. el presidente de la república de Colombia En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial, las conferidas en el numeral 25 del	Se acoge toda la norma.

		artículo 189 de la Constitución Política, con sujeción al Decreto - Ley 444 de 1967, a las Leyes 7a de 1991 y 1609 de 2013.	
--	--	---	--

*Tabla 3 Normatividad legal vigente.
Fuente: Creación propia.*

10.2.1. Resoluciones.

Norma	Numero/Año	Descripción
Resolución	1860 de 1999	"Por medio de la cual se establecen las disposiciones de los Sistemas Especiales de Importación - Exportación - Plan Vallejo".
Resolución	4240 de 2000	"Por la cual se reglamenta el Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999".
Resolución	1964 de 2001	"Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 1860 de 1999 del Instituto Colombiano de Comercio Exterior y se adoptan otras disposiciones".
Resolución	1148 de 2002	"Por la se establece el listado de los bienes de capital y repuestos en desarrollo de las operaciones de los artículos 173 literal c) y 174 del Decreto 444 de 1967".

Resolución	0011 de 2003	"Por la se establece el listado de los bienes de capital y repuestos en desarrollo de las operaciones de los artículos 173 literal c) y 174 del Decreto 444 de 1967".
Resolución	1893 de 2003	"Por la cual se reglamenta los Sistemas Especiales de Importación - Exportación para la exportación de servicio de transporte aéreo de pasajeros".
Resolución	00866 de 2006	"Por medio de la cual se establece la presentación de la "Declaración para la Finalización de los Sistemas Especiales de Importación - Exportación" y la "Declaración Consolidada de Pagos" para los Intermediarios de Tráfico Postal y Envíos Urgentes a través de los servicios informáticos electrónicos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y se adoptan las características técnicas de la información que debe presentarse".

Resolución	2409 de 2006	"Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 4240 de 2000".
Resolución	15536 de 2006	"Por la cual se modifica la Resolución 4240 de 2000".
Resolución	05063 de 2007	"Por la cual se adiciona la Resolución 4240 del 2 de junio de 2000".
Resolución	14936 de 2007	"Por la cual se modifica la Resolución 4240 de 2000".
Resolución	03133 de 2008	"Por la cual señala el contenido, las características técnicas, trámites y aprobación de los Información de los Cuadros Insumo Producto de Materias Primas e Insumos, a la Unidad Administrativa Especial de Importación Exportación y se modifica parcialmente la resolución 4240 de 2000".
Resolución	0003942 de 2009	"Por la cual se modifica parcialmente y se adiciona la Resolución 4240 de 2000, y se dictan otras disposiciones".
Resolución	0005656 de 2010	"Por la cual se modifica la Resolución 4240 de 2000".

Resolución	000139 de 2012	"Por la cual la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, adopta la Clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 adaptada para Colombia"
Resolución	3768 de 2015	"Por la cual se dispone de unos términos procesales y se integra un equipo interinstitucional para la entrega y recibo de expedientes y trámites con ocasión de traslado de competencias".
Resolución	0412 de 2016	"Por la cual se prórroga la suspensión de unos términos procesales".
Resolución	1649 de 2016	"Por la cual se establecen las disposiciones relativas a los Sistemas Especiales de Importación. Exportación"

*Tabla 4 Resoluciones Importación – Exportación
Fuente: Creación propia.*

10.3. Tratados de libre comercio

“Es un acuerdo comercial regional o bilateral, que consiste en facilitar el comercio a través del establecimiento de condiciones más favorables para el intercambio de bienes y servicios. Su principal característica es la eliminación o disminución en las tasas arancelarias. Estas zonas tienen como propósito el ampliar el mercado y generar beneficios entre los países participantes. Sin embargo, esto no significa que deba existir una integración económica, social y política entre los mismos.” (Procolombia, 2020)

Tratado de libre comercio.	Firma.	Vigencia.
México	13 de junio de 1994	1 de enero de 1995
El Salvador, Guatemala y Honduras	9 de agosto de 2007	9 de agosto de 2007
Comunidad Andina (CAN)	26 de mayo de 1969	16 de octubre de 1969
Comunidad del Caribe (CARICOM)	24 de julio de 1994	1 de enero de 1995
Chile	27 de noviembre de 2006	8 de mayo de 2009
Estados AELC (EFTA)	25 de noviembre de 2008	1 de julio de 2011
Canadá	21 de noviembre de 2008	15 de agosto de 2011
Estados Unidos	22 de noviembre de 2006	15 de mayo de 2012
MERCOSUR	21 de julio de 2017	20 de diciembre de 2017
Venezuela	28 de noviembre de 2011	19 de octubre de 2012
Cuba	15 de septiembre de 2000	10 de julio de 2001
Unión Europea	26 de junio de 2012	5 de noviembre de 2014
Alianza del Pacífico	6 de junio de 2012	1 de mayo de 2016
Costa Rica	22 de mayo de 2013	1 de agosto de 2016
Corea del Sur	21 de febrero de 2013	15 de julio de 2016
Nicaragua	2 de marzo de 1984	2 de septiembre de 1985
Israel	30 de septiembre de 2013	11 de agosto de 2020

*Tabla 5 Tratados de libre comercio.
Fuente: Creación propia.*

10.4. Requisitos para solicitar la inscripción de una empresa en el registro como sociedad de comercialización internacional c.i. y acceder al régimen de c.i.

Solicitar por escrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Subdirección de Instrumentos de Promoción de Exportaciones, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., adjuntando los siguientes documentos:

- Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado.
- Estudio de Mercado
- Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
- Certificación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que ni ella ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.

CAPÍTULO 3.

11. Marco Metodológico.

11.1. Modalidades de Investigación.

Este grupo de operaciones y procedimientos técnicos, que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio, tienen como fin validar con sustento científico los resultados que se obtiene al momento de estudiar un fenómeno o situación. (Coelho, Fabian, 2008)

11.1.1. Enfoque Cualitativa.

La finalidad de esta modalidad es descubrir, formular y desarrollar preguntas que ayuden al progreso de la investigación, probando hipótesis basadas en datos obtenidos sin ningún tipo de medición numérica, como lo son las descripciones y observaciones.

“...la metodología de investigación es simultáneamente tanto la manera como enfocamos los problemas, como la forma en que buscamos las respuestas a los mismos.” (Bogdan, Taylor y, 1992)

En otras palabras, este tipo de investigación transforma una idea o hipótesis en varias preguntas para desenvolver una problemática, dándole solución a dichas situaciones, analizando los datos obtenidos y de esta manera alcanzar una solución a las problemáticas presentadas.

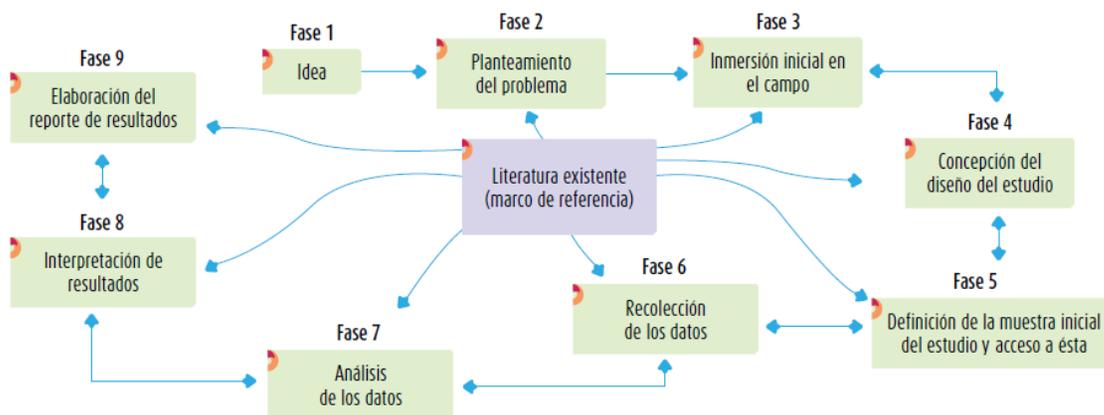


Ilustración 4 Proceso Cualitativo.

Fuente: (Sampieri, Roberto Hernández, 2014)

En el caso de este proyecto nos apoyaremos de una investigación cualitativa examinando las diferentes situaciones por las cuales atraviesa la empresa Néstor Monsalve S.A.S, en cuanto a los procesos de comercio exterior, y de esta manera lograr analizar las diferentes necesidades dando soluciones a factores tales como la ausencia de este departamento y los beneficios que éste aportará a la empresa.

11.1.2. Enfoque descriptivo.

11.1.2.1. Características de la investigación descriptiva.

- Investigación cuantitativa: Intenta recopilar información cuantificable con el fin de hacer análisis estadísticos de la muestra poblacional.
- Variables no controladas: Ninguna variable está influenciada, ya que utiliza métodos de observación para el desarrollo del estudio.
- Estudios transversales: Usualmente la investigación descriptiva, es un estudio transversal de diferentes secciones pertenecientes al mismo grupo.
- Bases para una mayor investigación: Los datos y análisis que arroja la investigación descriptiva permiten que puedan ser investigados más a fondo, utilizando diferentes

técnicas, además ayuda a establecer los tipos de métodos de investigación que emplearán en estudios siguientes.

11.1.2.2. Métodos de la investigación descriptiva.

11.1.2.2.1. Método de observación.

Para llevar a cabo la investigación descriptiva, el método más eficaz, es el observacional. Por su parte, existen dos tipos de observaciones dentro de este método, los cuales son:

- La observación cuantitativa: Tiene como objetivo la recopilación objetiva de datos que se centran principalmente en números y valores, los cuales se obtienen de métodos estadísticos y numéricos.
- La observación cualitativa: A diferencia de la observación cuantitativa, este método no involucra mediciones o números, únicamente características de monitoreo, dado que el investigador observa a los encuestados a distancia.

11.1.2.2.2. Método de estudio de caso.

Tiene como fin una hipótesis y además amplía el alcance de la investigación, ya que implican un análisis profundo y el estudio de individuos o grupos. Métodos de investigación:

11.1.3. Enfoque deductivo.

“Estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios.” (Significados, 2019)

En este caso, analizando las diferentes normativas y manuales de procesos, se busca encontrar la solución más conveniente para las diferentes dificultades que presenta la empresa Néstor Monsalve S.A.S alrededor del contexto de comercio exterior, basándonos en los objetivos específicos planteados anteriormente para el desarrollo de los mismos.

Este método puede desarrollarse de dos maneras diferentes

- Método deductivo directo: Una premisa permite el desarrollo de la teoría sin que este sea discrepada.
- Método deductivo indirecto: Un conjunto de premisas, conformadas por una principal y otra u otras complementarias, las cuales son sujetas a comparación para permitir el análisis del tema y el desarrollo del resultado.

“El método deductivo, se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de nos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomáticos-deductivos, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones son demostrable so hipotéticos-deductivos, si la premisa de partida son hipótesis contrastables.” (Gomez, Sergio, 2012)

11.2. Técnicas de investigación.

11.2.1. Técnica de observación.

Como su nombre hace referencia, la técnica de investigación de observación consiste en examinar de manera visual fenómenos, situaciones, hechos o sujetos para obtener información relevante que ayude al desarrollo de una investigación.

Esta se caracteriza por ser intencionada ya que se establecen metas y objetivos; ilustrada, puesto que está basada en un cuerpo de conocimiento; selectiva, debido a que se filtran y examinan los datos recopilados; y por último interpretativa, debido a que siempre se le da una explicación a lo observado. Estas características nos permiten obtener datos espontáneos, dando la oportunidad de captar información en tiempo real y tal como ocurre, pero a su vez hace imposible la

predicción de algún suceso, controlar el tiempo del mismo y existe el peligro de afectar o influenciar sobre la situación.

Además, la observación está compuesta por cinco elementos que permiten el correcto desarrollo de la técnica. Los elementos que la componen son:

- Sujeto u observador: Encargado de efectuar la observación.
- Objeto de observación: Fenómenos, situaciones, hechos o sujetos a de los cuales se obtendrá la información.
- Medios de observación: Situaciones, circunstancias e instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación.
- Cuerpo de conocimiento: Grupo de conocimientos previos ya establecidos en los cuales se base la recolección de la información y se analizan los resultados obtenidos.

Por otra parte, podremos encontrar dos tipos de observación, la observación directa y la observación indirecta. En cuanto a la observación directa encontramos que esta puede dividirse de dos maneras:

- De acuerdo a la formalización: Aquí podemos encontrar ya sea una observación estructurada, semiestructurada y abierta, las cuales se definen según la cantidad de parámetros que se fijan para desarrollar la investigación.
- De acuerdo a la posición del investigador: Aquí podemos encontrar dos tipos, una en la cual el observador analiza siendo miembro del grupo estudiado y otra en la cual el observador analiza sin ser parte del grupo analizado.

También podemos encontrar la Observación indirecta la cual se basa en análisis realizados por medios instrumentos tales como encuestas, entrevistas, grupos de discusión, etc. (Castellanos, Luis R, 2017)

11.3. Instrumentos de investigación.

11.3.1. Ficha de observaciones.

Para este caso en particular se creó una guía de observación, la cual tiene como objetivo analizar los procesos de comercio exterior que se realizan actualmente en la empresa mediante la recolección de datos por medio de métodos de investigación, como la observación, aplicando la guía de observación mencionada al contexto actual de la empresa.

CAPÍTULO 4.

12. Resultados de la Investigación.

En este capítulo encontraremos el desarrollo de los objetivos del proyecto, buscando solucionar las problemáticas encontradas en la empresa. Una vez concluidos los análisis a los diferentes procesos de comercio exterior, se expondrán los resultados obtenidos como conclusiones y se presentarán recomendaciones para la correcta ejecución de estas.

En este caso, se propondrá una opción para el diseño e implementación de una nueva área de comercio exterior al organigrama de la empresa Néstor Monsalve S.A.S, el cual permitirá la planeación de objetivos, estrategias y metas en el ámbito internacional. De esta manera se busca generar oportunidades en el exterior que impulsen a la empresa a alcanzar la internacionalización y la diversificación de mercados. Además, se definirán funciones para mejorar los procesos tales como la logística internacional, marketing internacional, compras internacionales y el desarrollo legal de estas, aumentando la competitividad de la empresa.

En primer lugar, para el desarrollo del primer objetivo se efectuará la realización de una guía de observación donde se evaluarán aspectos tales como el organigrama, la infraestructura, los procesos, los requerimientos para estos y el personal actual de la empresa, con el fin de conocer el Know how de dichos factores mediante el método de observación para su posterior análisis, donde se utilizarán herramientas administrativas tales como una matriz de factores internos, una matriz de factores externos y un estudio con el método de análisis FODA, lo cual permita estructurar la información obtenida en el transcurso de la investigación.

Para el desarrollo del segundo objetivo, se describirán las responsabilidades y funciones de la nueva área con la ayuda de mapas de procesos, diagramas de flujo y un formato de funciones que

se expondrán en una breve descripción de los cargos y las responsabilidades de las cuales se encargará el área de comercio exterior.

Por último, se identificarán los requerimientos necesarios para la ejecución de las actividades de comercio exterior, la implementación y desarrollo de las tareas de este departamento.

12.1. Análisis Previo.

Actualmente el 100% de los productos fabricados en la empresa se realizan bajo licitaciones o solicitudes de los clientes nacionales, los cuales prefieren a la empresa en estudio debido a la gran calidad de los productos, precios competitivos y tiempos de fabricación óptimos, características que han permitido a la empresa posicionarse entre las mejores a nivel nacional.

Instalada en uno de los parques industriales de la región; zona que brinda ventajas comparativas a la empresa, la cual cuenta con maquinaria propia y un talento humano capacitado, permitiendo el correcto desarrollo de las actividades de fabricación. Estas maquinarias reciben mantenimiento periódicamente para asegurar su buen funcionamiento, así mismo, el personal es capacitado constantemente y dotado con los diferentes implementos de seguridad que permiten el desarrollo de sus funciones, reduciendo la probabilidad de falla humana y/o accidente laboral, con el fin de garantizar una buena mano de obra y la seguridad de sus colaboradores.

Por otra parte, debido al modelo de trabajo que implementa la empresa actualmente, cuentan con espacios reducidos dedicados al almacenamiento, y a pesar de que este espacio en muchos casos no es suficiente, le permiten a la empresa contar con materia prima para producción, repuestos de maquinaria y demás herramientas para el desarrollo de las actividades. Por último, los desechos de las producciones son almacenados para posteriormente venderlo como chatarra permitiendo el aprovechamiento de toda la materia.

12.2. Análisis administrativo de la estructura de la empresa.

12.2.1. Guía de Observación.

Objetivo: Recolectar la información sobre los diferentes procesos de comercio exterior realizados por la empresa Néstor Monsalve S.A.S

Sujeto de investigación: Empresa Néstor Monsalve S.A.S

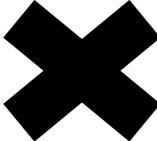
Actividad comercial: Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipos de uso general n.c.p (2819), Construcción de otras obras de ingeniería civil (4290).

Área de observación: Área de comercio exterior.

Observadores: Estudiante de negocios internacionales UNAB, Julián A. Huertas.

Aspectos a evaluar: Se evaluará el organigrama e infraestructura de la empresa, se identificarán los requerimientos para el desarrollo de estas actividades, los procesos de comercio exterior y el personal que los realiza.

Aspectos a evaluar / observar	Si	No	Observaciones
Existe una organización administrativa establecida dentro de la empresa para el desarrollo de las			Actualmente la empresa no cuenta con un departamento o área especializada y dedicada al comercio exterior.

actividades de comercio exterior.			
Si la respuesta es NO, ¿Quién desarrolla las actividades de comercio exterior en la empresa?	La gestión de las compras internacionales es realizada por el encargado del proyecto en cuestión, esta persona debe buscar el proveedor para posteriormente presentar la cotización de compra de la materia prima al departamento de contabilidad y cartera, con el fin de ser analizada y posteriormente aprobada o denegada. Actualmente la empresa compra en el término de negociación DAP o DDP.		
La empresa cuenta con la debida infraestructura para ejecutar sus operaciones de comercio exterior			A pesar de contar con los espacios, no se cuenta con todo lo necesario para la implementación de este departamento.
Si la respuesta es NO, ¿Existe la posibilidad de adecuar espacios para para el desarrollo del ejercicio de comercio exterior?	En este caso la empresa cuenta con espacios disponibles, los cuales no están siendo utilizados actualmente, y pueden ser utilizados para implementar la nueva área de comercio exterior. Para esto, sería necesaria la adquisición de los equipos, muebles y enseres para permitir el correcto desarrollo de las actividades planteadas por el departamento.		

<p>La organización cuenta con los requerimientos legales establecidos para ejercer operaciones de comercio exterior.</p>			<p>Actualmente la empresa se encuentra registrada en el RUT bajo la modalidad de importador y exportador, además cuenta con Licencia para la exportación.</p>
<p>Si la respuesta es NO, ¿Cuáles serían los requisitos legales para que la empresa pueda realizar actividades de comercio exterior?</p>			
<p>La empresa cuenta con personal interno dedicado a los procesos de comercio exterior.</p>			
<p>Si la re respuesta es NO, ¿Quien realiza las</p>	<p>Teniendo en cuenta que para la fabricación de los productos que ofrece la empresa en su portafolio se utilizan materiales que son importados; por lo cual, dependiendo del proyecto, el encargado del mismo debe gestionar las diferentes cotizaciones</p>		

diferentes actividades de comercio exterior?	internacionales con ayuda de terceros externos a la empresa que facilitan estos trámites, siendo estos aprobados previamente por el encargado del departamento de contabilidad, tomando como referencia los precios de sus compras anteriores.
--	--

Tabla 6 Guía de Observación

Fuente: Creación propia

Análisis y desarrollo guía de observación.

Lo primero que podemos analizar gracias a la guía de observación es la carencia de un área especializada en el comercio exterior que cuente con personal capacitado para el desarrollo de los procesos de importación y exportación, además, estas tareas son realizadas por terceros que sacan beneficio propio de estas actividades lo cual aumenta el precio final del producto.

Gracias a estos resultados, se indagó un poco más a fondo en estos procesos y se encontró lo siguiente:

- En el caso de la compra de materia prima en la empresa Néstor Monsalve S.A.S, se observó que la empresa conoce ciertos proveedores con los cuales ha trabajado en los últimos años, sin embargo, no hay ningún tipo de alianza estratégica que brinde beneficios al momento de la compra de la materia prima, ya que siempre se busca el mejor postor y no un aliado estratégico. Se manejan presupuestos para las compras, los cuales se basan en el valor del acero en el mercado actual, lo que permite comparar precios y escoger el proveedor con la mejor oferta.
- Las compras internacionales son negociadas en DAP o DDP, de esta manera las responsabilidades de la empresa son mínimas.

- En cuanto a las ventas de productos terminados a clientes en el exterior, la empresa no cuenta con personal capacitado dedicado al correcto desarrollo de estas tareas. El personal actual no cuenta con conocimiento para realizar y responder cotizaciones, negociar directamente con el cliente ni de gestionar los procesos de exportación de manera eficiente.

Teniendo en cuenta la información recolectada y mencionada anteriormente, se detecta la necesidad de crear un área especializada en comercio exterior dentro de la empresa Néstor Monsalve S.A.S, la cual sea capaz de generar alianzas estratégicas en el exterior que faciliten la obtención de la materia prima a precios competitivos, además, permitiendo la estandarización de procesos eficientes que sean realizados por personal capacitado, con conocimiento en los procesos de comercio exterior permitiendo a la empresa ser competitiva a nivel internacional e impulsándola hacia nuevos mercados en el exterior.

12.2.2. Matriz FODA.

“Esta matriz se basa en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de formar un cuadro situacional del objeto de estudio, para llegar a un diagnóstico preciso y exacto.” (Económica, Enciclopedia, 2017)

Este análisis se convierte en una herramienta apta para analizar cualquier situación de un objeto de estudio, permitiendo obtener un diagnóstico preciso para ayudar y facilitar la toma de decisiones según los objetivos planteados, de esta manera se logra analizar la capacidad de la empresa para adaptarse según sus fortalezas y debilidades.

En este caso, la realización de este análisis mediante la matriz FODA, en el cual se expondrán cinco factores de cada uno de los aspectos a analizar buscando identificar los factores de riesgo y

oportunidades en cuanto a lo relacionado con la internacionalización de la empresa y los procesos de comercio exterior, esto con el fin de analizar qué tan preparada está la empresa para el proceso de internacionalización.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto nivel de reconocimiento a nivel nacional. ➤ Gran capacidad de producción para cumplir la demanda nacional e internacional. ➤ Recursos financieros y musculo económico adecuados para la inversión. ➤ Capacidad de adaptación para la implementación del nuevo departamento. ➤ Visión enfocada en el crecimiento internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento de la competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional. ➤ Capacidad de respuesta a clientes en el extranjero. ➤ Estandarización de procesos. ➤ Captación de nuevos clientes en el exterior en busca de alianzas estratégicas. ➤ Internacionalización de la empresa. ➤ Apertura y diversificación de mercados. ➤ Obtener beneficio de los diferentes acuerdos comerciales. ➤ Crecimiento estructural y comercial de la empresa.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de experiencia en procesos de exportación. ➤ Falta de personal especializado para el desarrollo de las funciones de comercio exterior. ➤ Desconocimiento del mercado internacional. ➤ Tercerización de los procesos de comercio exterior. ➤ El reconocimiento internacional de la empresa es poco o casi nulo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia internacional ➤ Dificultad de entrada a un nuevo mercado meta. ➤ Barreras arancelarias y no arancelarias. ➤ Fluctuación de precios según TRM. ➤ Riesgos políticos.

Tabla 7 Matriz FODA

Fuente: Creación propia

12.2.2.1. Estrategias.

- Fortalezas-Oportunidades.

Gracias a la gran capacidad de producción que tiene actualmente la empresa Néstor Monsalve S.A.S, ésta podría brindar respuestas oportunas a las solicitudes de los clientes en el extranjero mediante la estandarización de procesos que serán realizados por personal capacitado. De esta manera la captación de nuevos clientes en el exterior permitirá generar nuevas alianzas estratégicas basándose en su alto reconocimiento a nivel nacional y sus productos de alta calidad.

Una vez estandarizados los procesos, contando con personal capacitado e inyectando capital para el desarrollo de estas actividades, la empresa aumentará su competitividad permitiéndole adaptarse a las diferentes necesidades de los clientes en el exterior y de esta manera se dará pie a la internacionalización de la empresa y así, lograr diversificar la apertura de nuevos mercados.

➤ Debilidades-Oportunidades.

Analizando las debilidades de la empresa se identificó que la empresa no cuenta con experiencia en exportación y desconoce de mercados internacionales meta para la venta de sus productos, por otra parte se encontraron oportunidades de mejorar en varios aspectos, los cuales permitirán el aumento de la competitividad de la empresa a nivel internacional mediante la estandarización de procesos y la contratación de personal capacitado para el desarrollo de las funciones de comercio exterior, generando así un crecimiento comercial y estructural en la empresa, brindándole la capacidad de realizar dichas funciones sin necesidad de tercerizarlas.

De esta manera se propone analizar los diferentes a mercados meta con el fin de encontrar los países que más beneficios le brinden a la empresa, evitando que incurra en un país desconociendo las circunstancias y situaciones que puedan llegar a afectar el proceso de internacionalización. Gracias a esto, se logrará una apertura y diversificación de mercados mediante la captación de nuevos clientes y el aprovechamiento de los diferentes tratados de libre comercio.

➤ Fortalezas-Amenazas.

Lastimosamente el reconocimiento nacional que la empresa tiene actualmente no es suficiente para lograr ser 100% competitiva en el exterior, por lo cual se tendrán que realizar análisis de los

competidores y de los países en los cuales se vaya a incursionar para lograr disminuir las barreras arancelarias y no arancelarias que dificulten la entrada a este nuevo país.

Asimismo, la empresa cuenta con una proyección enfocada en el crecimiento internacional y con ventajas competitivas que le permitirán llegar a cumplir esta meta, como por ejemplo su gran capacidad de producción y adaptación al medio, además de un músculo económico fuerte que le permitirá realizar las inversiones necesarias para este fin.

➤ **Debilidades-Amenazas.**

A pesar de que la empresa Néstor Monsalve S.A. tiene un alto reconocimiento a nivel nacional, no cuenta con el mismo reconocimiento a nivel internacional. Se desconoce los procesos y requisitos para la exportación de sus productos ya que nunca se ha realizado un estudio de mercado que permita encontrar el país meta perfecto para el desarrollo de las actividades de internacionalización de la empresa. Además, no se cuenta con personal capacitado en estos procesos, debido a que actualmente dichos procesos son realizados por terceros, lo cual dificulta la identificación de nuevos clientes o socios comerciales.

Por otra parte, la empresa tendrá que realizar los estudios pertinentes para evitar y analizar los riesgos políticos, las barreras arancelarias y no arancelarias, factores claves al momento de entrar a competir a un nuevo país.

12.2.3. Matriz de Factores Internos.

“Esta matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y

debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.” (Shum, Yi Min, 2018)

En el caso de la empresa Néstor Monsalve S.A.S se estudiarán los factores internos, analizando las fortalezas y debilidades con el fin de generar estrategias que permitan mejorar estas falencias.

Para la elaboración de la matriz de factores internos se escogerán cinco fortalezas y cinco debilidades de la organización, se asignará un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); donde el peso escogido para cada factor expresará su relevancia y el total de los puntos debe sumar 1.0.

Una vez planteados los valores ponderados, se dará una calificación de 4; si la fortaleza es alta, 3; si la fortaleza es baja, 2; si la debilidad es baja y 1; si la debilidad es alta. Por último; para obtener los valores de cada factor, se debe multiplicar los dos factores y sus totales se sumarán determinado el valor ponderado los factores analizados. (Talacon, Humberto Ponce, 2007)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
Factor	Ponderación	Calificación	Valor
Fortalezas			
Instalaciones amplias y bien ubicadas, dotadas con equipos y enseres aptos para el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.	0,15	4	0,6
Alta capacidad de producción, capaz de cubrir con la demanda nacional.	0,10	3	0,3
Amplio catálogo de servicios y productos.	0,05	3	0,15
Gran nivel de reconocimiento a nivel nacional.	0,08	3	0,24
Capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes.	0,12	4	0,48
<u>Subtotal Fortalezas</u>	0,50	17	1,77
Debilidades			
Falta de experiencia y presencia en el campo internacional.	0,05	2	0,1
Tercerización de los proceso de comercio exterior debido a la falta de personal capacitado y especializado en los estos procesos.	0,15	2	0,3
No se poseen estrategias ni conocimientos para ingresar a mercados en el exterior.	0,10	2	0,2
Incapacidad de dar una respuesta ágil y oportuna a las solicitudes resentadas por los clientes internacionales.	0,10	2	0,2
Falta de inversión en la investigación y desarrollo del campo de comercio exterior	0,10	2	0,2
<u>Subtotal Fortalezas</u>	0,50	10	1
Total	1,00	27	2,77

Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fuente: Creación propia

Análisis.

Actualmente, las fortalezas de la empresa se basan en la experiencia ganada a través de los años. Gracias a esto, Néstor Monsalve S.A.S cuenta con unas instalaciones amplias y bien ubicadas, las cuales se encuentran dotadas con personal, maquinaria, muebles y enseres para el desarrollo de la actividad comercial. Además, cuentan con un alto nivel de reconocimiento a nivel nacional, el cual permitirá que a pesar de que la empresa no cuente con experiencia en el exterior, la trayectoria en el país de origen permitirá garantizar la calidad de sus productos y servicios, siendo esta la carta de presentación de la empresa en el exterior.

Para este nuevo reto la empresa tendrá que adaptar sus instalaciones, brindándole un espacio al personal capacitado en el desarrollo de las actividades de comercio exterior, para generar estrategias que permitan ingresar a nuevos mercados de manera competitiva.

Como conclusión, analizando los valores ponderados obtenidos en la matriz, se puede decir que las ventajas de la empresa tienen mayor peso que las debilidades, lo cual permitirá un fácil acceso a nuevos mercados teniendo en cuenta los factores a mejorar.

12.2.4. Matriz de Factores Externos.

El análisis de los factores externos de una organización nos permite estudiar las oportunidades que se presentan en el mercado actual o el mercado meta y cuáles son las posibles amenazas que este nuevo reto expondrá, con el fin de establecer estrategias que prevenga errores y permitan aumentar la competitividad de la empresa.

En el caso de la empresa Néstor Monsalve S.A.S se estudiarán los factores internos, analizando las fortalezas y debilidades con el fin de generar estrategias que permitan mejorar estas falencias. Para la elaboración de la matriz de factores internos se escogerán cinco fortalezas y cinco debilidades de la organización, se asignará un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); donde el peso escogido para cada factor expresará su relevancia y el total de los puntos debe sumar 1.0.

Una vez planteados los valores ponderados, se dará una calificación de 4; si la respuesta se considera superior, 3; si la respuesta se considera superior media, 2; si la respuesta se considera término medio y 1; si la respuesta es considerada mala. Por último; para obtener los valores de cada factor, se debe multiplicar los dos factores y sus totales se sumarán determinado el valor ponderado los factores analizados. (Talacon, Humberto Ponce, 2007)

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
Factor	Ponderación	Calificación	Valor
Oportunidades			
Aumentar la competitividad de la empresa mediante la creación y estandarización de procesos eficientes para el desarrollo de las funciones.	10%	4	0,4
Incremento de la demanda gracias a la incursión en los nuevos pasises.	14%	3	0,42
Captación de nuevos clientes en el extranjero.	12%	3	0,36
Aprovechamiento de los acuerdos comerciales en vigencia.	6%	2	0,12
Apertura y diversificación de mercados.	8%	3	0,24
<u>Subtotal Fortalezas</u>	50%	15	1,54
Amenzas			
Interrupción de las cadenas de producción.	12%	3	0,36
La competencia frente a empresas internacioanles establecidas en el mercado, dificultará el acceso a este.	15%	4	0,6
Barreras arancelarias y no arancelarias.	8%	2	0,16
Fluctuación de la TRM, modificado los precios de la mateia prima.	9%	3	0,27
Prácticas desleales y riesgos politicos.	6%	1	0,06
<u>Subtotal Fortalezas</u>	50%	13	1,45
Total	100%	28	2,99

Tabla 9 Matriz de Factores Externos

Fuente: Creación propia

Análisis.

El primer dato que se observa al realizar el análisis de la tabla es que el total ponderado es de 2,99 superando la media (2,50), lo cual nos muestra que la empresa puede sacar provecho de sus estrategias para explorar nuevos mercados, sin embargo, si se desean evadir las amenazas de manera inteligente es necesario mejorar varios aspectos.

El aumento de la productividad será la base de la estrategia para ingresar a nuevos mercados, esto se hará con la ayuda de procesos estandarizados y proyecciones claras que permitan disminuir las variantes de riesgo, entre esas están los cambios en los precios de las materias primas por las fluctuaciones del precio del dólar, que puedan afectar las cadenas de producción, las barreras arancelarias, las barreras no arancelarias, los riesgos políticos, las prácticas desleales y la competencia.

Una vez sean estudiados estos factores la empresa podrá aprovecharse de los acuerdos comerciales vigentes para lograr una apertura y la diversificación de mercados, incrementando la demanda a nivel internacional.

12.3. Presentación propuesta del nuevo departamento.

Esta propuesta busca fortalecer y solucionar las debilidades encontradas en la empresa respecto a los diferentes temas de comercio internacional y de esta manera lograr generar oportunidades en el exterior, permitiéndole a la empresa alcanzar la internacionalización y la diversificación de mercados de manera segura.

En este caso se propone el diseño de un área especializada en comercio exterior. Esta nueva área permitirá la planeación de objetivos, estrategias y metas en el ámbito internacional, y asimismo impulsará el correcto desarrollo de las actividades de comercio exterior tales como; la logística

internacional, marketing internacional, importaciones, exportaciones y el desarrollo legal de estos procesos.

Para el desarrollo de esta propuesta, se realizará un nuevo organigrama (Ilustración 5), en cual se implementará la nueva área de comercio exterior. En principio estará compuesto por un coordinador de área el cual estará encargado de:

- Organizar, planear, controlar los diferentes procesos del departamento.
- Autorizar las solicitudes y trámites de exportación e importación.
- Analizar, evaluar y escoger los diferentes proveedores según los criterios de compra.
- Gestionar alianzas comerciales y estratégicas entre proveedores y la empresa.
- Controlar la logística de las exportaciones e importaciones.
- Archivar y responder por la documentación correspondiente a los diferentes movimientos y procesos.

Además, estará a cargo de uno o dos auxiliares, que lo acompañarán en el desarrollo de estas actividades con el fin de obtener estrategias para la compra de materia prima (importaciones), donde se tendrán que estudiar los proveedores para de esta manera seleccionar al más conveniente para la empresa, escoger los mercados meta más factibles para la exportación de los productos terminados, desarrollar proyecciones y planes para la incursión en estos mercados, ejecutar los procesos de logística tanto de importación como exportación y la gestión de nuevos clientes en el exterior.

Por otra parte, esta nueva área estaría encargada de todo el marketing internacional aplicado a la empresa, en otras palabras sería responsable de la creación de planes de mercadeo para el posicionamiento de la marca en el exterior, promoción, estudios de mercado, analizar y gestionar los canales de comunicación y del contacto con los diferentes clientes, logrando así una base que permita realizar la selección de los mercados meta para la empresa según los diferentes productos, para posteriormente elegir de forma acertada los canales de distribución más adecuados según sea el caso.

De igual manera, esta dependencia buscará los mejores planes para el buen desarrollo de la distribución física Internacional (DFI¹) además de seleccionar el término de negociación (INCOTERM²) que más beneficie a la empresa, también se encargará de planear y gestionar los procesos de empaque, embalaje, carga, transporte, pago de fletes, descargue y movimiento de la mercancía en los diferentes puntos del proceso, procesos que deberán ser realizados teniendo en cuenta las normativas vigentes tanto en el país de origen como el del país de destino y buscando siempre minimizar los riesgos y barreras arancelarias o no arancelarias con ayuda de los tratados de libre comercio firmados con anterioridad por los gobiernos implicados.

Por último, se tendrá como responsabilidad la elaboración de los contratos internacionales, la gestión oportuna de todo tipo de documentación legal y dar seguimiento a los procesos de incumplimiento de las diferentes garantías planteadas por parte y parte en las negociaciones.

¹ La Distribución Física Internacional, conocida por sus siglas **DFI**, es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador.

² Los Incoterms son unos términos establecidos para acordar las responsabilidades del exportador y del importador a la hora de realizar una transacción internacional. Estos términos delimitan las condiciones de la operación, tanto a nivel de costos como de la responsabilidad que asume cada parte.

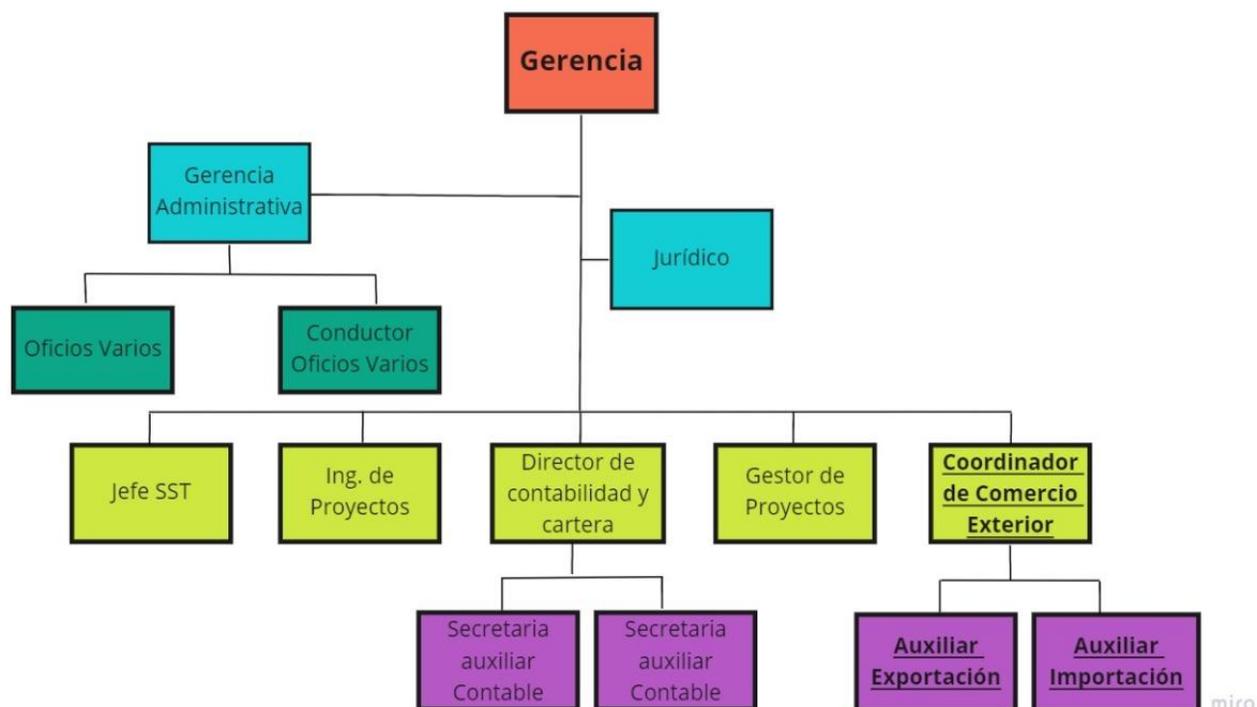


Ilustración 5 Propuesta para el Organigrama

Fuente: Creación propia

12.3.1. Descripción de las funciones administrativas.

12.3.1.1. Mapa de procesos.

Con la ayuda de un mapa de procesos le daremos una representación gráfica a los procesos estratégicos, claves y de apoyo que realiza la empresa para el desarrollo de sus actividades y se presentará la relación que existe entre ellos, lo cual nos permitirá alinear los objetivos de los diferentes departamentos para que de esta manera las diferentes áreas trabajen con fluidez en busca de un mismo fin.

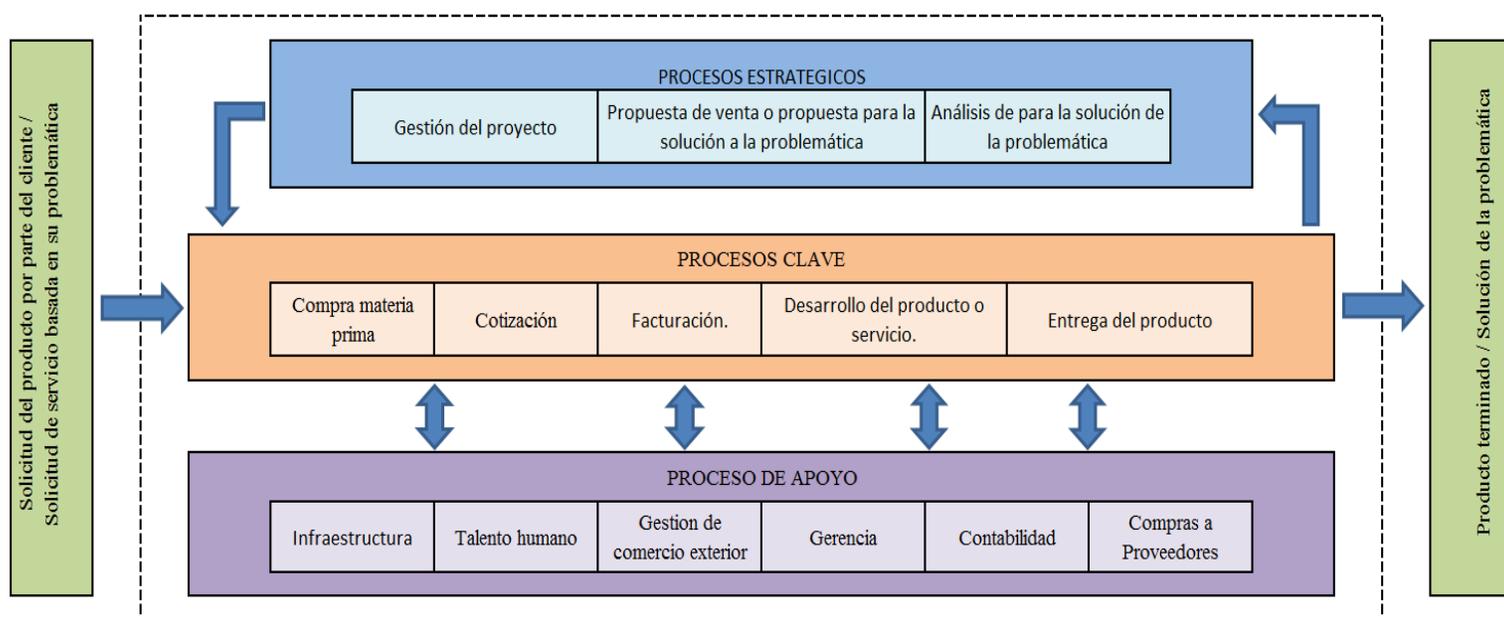


Ilustración 6 Mapa de procesos

Fuente: Creación propia

Actualmente la empresa trabaja por encargo, por lo que los clientes buscan a la empresa presentando sus necesidades para encontrar una solución eficaz. En el caso de que sea un servicio lo que busca el cliente, la empresa recibe la solicitud por parte del interesado e inmediatamente realiza un análisis de la problemática y plantea la mejor solución para esta, mediante una propuesta que es estudiada con el cliente para fijar metas y proyecciones claras.

Una vez estructurada la propuesta, el cliente realiza parte del pago del proyecto y de esta manera la empresa comienza con la compra de la materia prima necesaria para la cumplimiento y ejecución del mismo. En este punto se ejecutan los procesos clave para el desarrollo del proyecto, donde los diferentes departamentos trabajan conjuntamente gestionando los procesos de apoyo que están enfocados en la solución al problema. Terminado el proyecto la empresa entrega la solución recibiendo el pago restante.

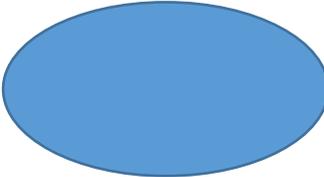
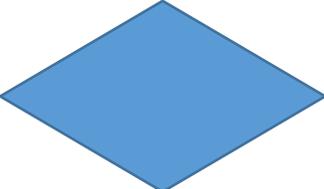
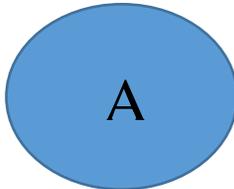
En el caso de que sea un producto, el cliente llega a la empresa solicitando el producto directamente de su catálogo, para lo cual se responde con una cotización con el valor en precio FOB del producto. Cuando sea aceptada la cotización, el cliente cancela parte del costo del producto, lo cual facilita la compra de la materia prima necesaria para comenzar los procesos de fabricación.

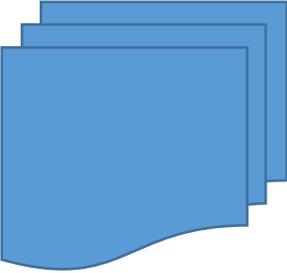
En este punto, los diferentes departamentos trabajan en conjunto con el fin de realizar la gestión necesaria para la fabricación del producto y una vez terminado este proceso, el producto es entregado al cliente para recibir el restante del pago.

12.3.1.2. Diagrama de flujo.

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Se trata de representar los pasos que sigue un proceso desde que se inicia hasta que se termina y para ello se utiliza una serie de elementos visuales que te ayuden a dibujar cada paso que sigue un proceso.” (Torres, Iván, 2015)

Un diagrama de flujo nos permitirá visualizar el paso a paso de un proceso, esquematizarlo y encontrar las falencias que se encuentran en dicho proceso para su futura corrección, permitiendo comprender los objetivos del proceso, saber si son afines con la organización, reconocer el valor de cada proceso tanto económico como para el producto y estandarizar procesos aumentando la productividad. Además, este tipo de diagramas está basado en una simbología específica que representa cada acción dentro del proceso general, listado que encontraremos en la tabla 10.

Símbolo	Significado
	<u>Operación:</u> Describe cualquier actividad, dentro del rectángulo se encuentra la descripción de la actividad realizada.
	<u>Límites de proceso:</u> Se utilizan 2, una para señalar el inicio del proceso y otro para marcar el final.
	<u>Punto de decisión:</u> En este punto se toma una decisión entre SI o NO la cual afecta el proceso directamente.
	<u>Movimiento:</u> Indica los movimientos de un output.
	<u>Conector:</u> Conecta un output con un input en un momento del proceso.

	<p><u>Dirección de flujo:</u> Indica la dirección del proceso.</p>
	<p><u>Documento:</u> Documento/registro</p>
	<p><u>Listados:</u> Listados / trabajo acumulado.</p>
	<p><u>Base de datos:</u> Punto de archivo. Retención e información para confirmar que se cumplan las condiciones necesarias para continuar con el proceso.</p>

*Tabla 10 Simbología diagrama de flujo
Fuente: (Torres, Ivan, 2020)*

Un diagrama de flujo se puede realizar en cuatro simples pasos:

- Identificar el proceso a analizar.
- Reunir a los responsables del proceso a analizar.
- Acotar el proceso.

- Dibujar el paso a paso del proceso.

12.3.1.2.1. Importación.

A continuación, se presentará un diagrama de flujo para el correcto desarrollo del proceso de importación.

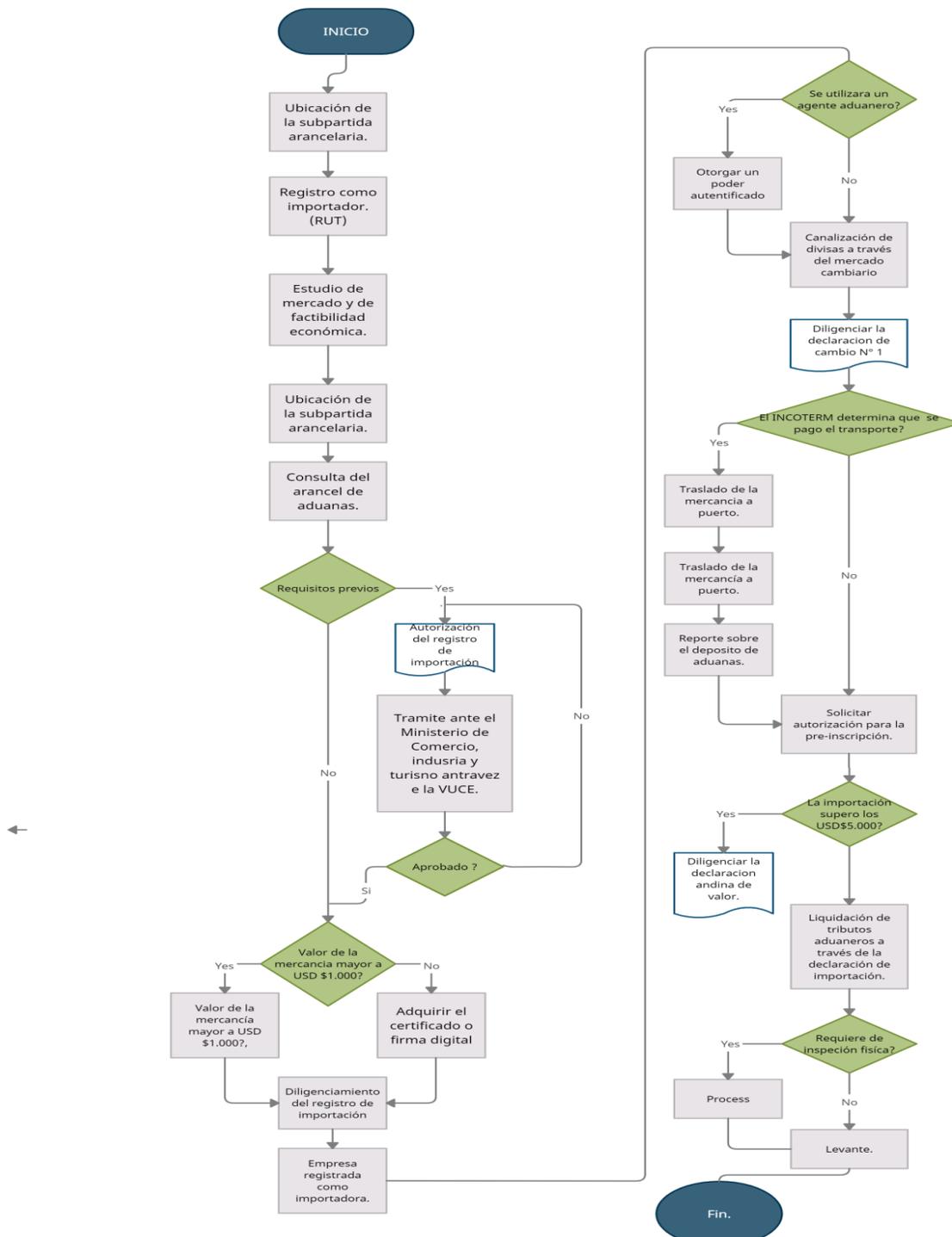
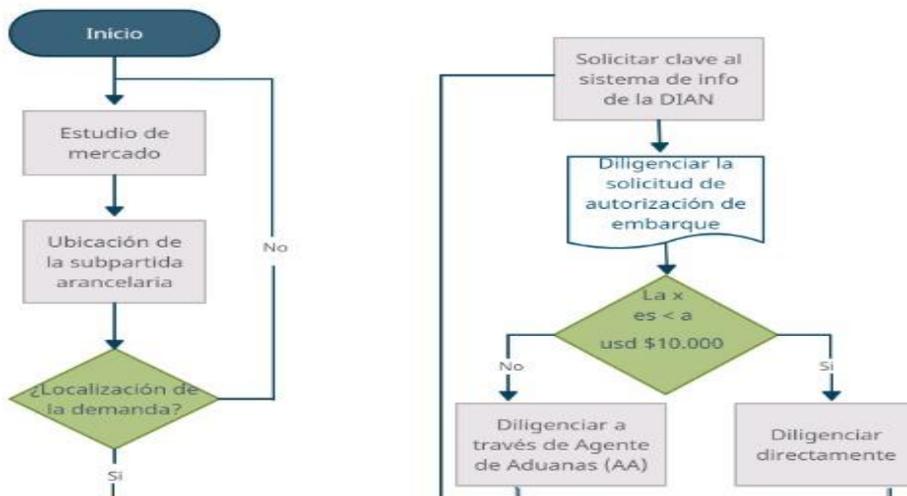


Ilustración 7 Diagrama de flujo Importación
Fuente: Creación propia

12.3.1.2.2. *Exportación.*

A continuación, se presentará un diagrama de flujo para el correcto desarrollo del proceso de exportación.



12.3.2. Formatos de funciones de los cargos.

Con el fin de señalar los requerimientos de los respectivos puestos, se presentarán un formato para el cargo de Coordinador del área de comercio exterior (Tabla 12) y otro formato para el cargo de auxiliar para el área de comercio exterior (Tabla 13). De esta manera se mencionará un contenido básico de las funciones de cada puesto, los conocimientos básicos requeridos para el desarrollo del mismo, las competencias laborales y los requisitos mínimos de formación académica.

El área de comercio exterior estará compuesta por un coordinador del área de comercio exterior el cual será responsable de todos los movimientos y procesos del área. Esta persona debe tener un alto nivel cultural y dominar el idioma inglés, de igual manera, debe ser un hábil negociador con visión global y con la capacidad de liderar un equipo trabajando bajo presión. Además, es necesario que esta persona cuente con una formación académica y experiencia laboral en el campo, y conocer a cabalidad los diferentes procesos de importación y exportación.

Esta persona como se menciona anteriormente, estará a cargo de un equipo de trabajo conformado por uno o dos auxiliares dedicados a esta área, los cuales se encargarán de la ejecución de las tareas. En el caso de la empresa Néstor Monsalve S.A.S, los colaboradores que se encuentren en esta área deberán tener conocimiento en:

- Marketing Internacional: Abarcaría todo lo relacionado con el mercadeo internacional aplicado a la empresa, la creación de planes de marketing para el posicionamiento de la marca en el exterior, promoción, estudios de mercado, analizar y gestionar los canales de comunicación y de contacto con los diferentes clientes, y por último transmitir las

necesidades de estos con el fin de implementar una mejora continua en procesos, productos y atención al cliente.

- Logística Internacional y DFI: Operaciones destinadas al transporte de materias primas o productos terminados, selección de los canales de distribución más adecuados según sea el caso y la negociación del Incoterm.
- Procesos de importación y exportación: Análisis de proveedores, compra de materia prima, nacionalización de mercancías, cotizaciones internacionales y la negociación con clientes.

12.3.2.1. Formato de perfil de cargo Coordinador de Comercio Exterior

FORMATO DE PERFIL DEL CARGO 
CARGO: Coordinador de comercio exterior
Posición: Área Administrativa
DESCRIPCIÓN PARA EL CARGO
<p>Profesional con alto nivel cultural, dominar el idioma inglés, de igual manera, debe ser un hábil negociador con visión global y con la capacidad de liderar un equipo trabajando bajo presión. Además, es necesario que esta persona cuente con una formación académica y experiencia laboral en el campo, y conocer a cabalidad los diferentes procesos de importación y exportación.</p>

FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

- Organizar, planear, controlar los diferentes procesos del departamento.
- Autorizar las solicitudes y trámites de exportación e importación.
- Analizar, evaluar y escoger los diferentes proveedores según los criterios de compra.
- Gestionar alianzas comerciales y estratégicas entre proveedores y la empresa.
- Controlar la logística de las exportaciones e importaciones.
- Archivar y responder por la documentación correspondiente a los diferentes movimientos y procesos

*Tabla 12 Formato de perfil Coordinador de comercio exterior
Fuente: Creación propia*

12.3.2.2. Formato de perfil del cargo Auxiliar para el área de comercio exterior.

FORMATO DE PERFIL DEL CARGO 
CARGO: Auxiliar para el área de comercio exterior
Posición: Área Administrativa
DESCRIPCIÓN PARA EL CARGO
Profesional en negocios internacionales con 1 año de experiencia en el campo, en capacidad de apoyar tareas en la documentación comercial, logísticas y aduaneras dentro de la organización, así como también en trámites arancelarios y régimen cambiario, de acuerdo a las exigencias de las actividades operativas de importación y exportación.

FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión, negociación y compra de materia prima (importación) • Gestión, negociación y venta de productos terminados (exportación) • Estudiar proveedores actuales y búsqueda de nuevos alrededores del mundo • Creación de planes estratégicos de marketing • Gestión de canales de comunicación con clientes • Mejora continua en procesos y atención al cliente • Elección de canales de distribución • Elaboración de ofertas comerciales • Planeación y procesos de DFI

*Tabla 13 Formato de perfil Auxiliar para el área de comercio exterior
Fuente: Creación propia*

12.4. Requerimientos de importación.

En primer lugar, el departamento de comercio exterior de la empresa Néstor Monsalve S.A.S, deberá localizar la subpartida arancelaria con el fin de identificar barreras arancelarias y no arancelarias que le corresponda al producto que desean importar por medio de la clasificación del único ente autorizado para ello, la DIAN, también es necesario consultar el Arancel de Aduanas para verificar si el producto a importar está sujeto a vistos buenos e inscripciones previas ante entidades como ICA, INVIMA, Ministerio de Minas, Ministerio de Ambiente-ANLA, Ministerio de Transporte, Ministerio de Agricultura, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, entre otras; Si el producto no está sujeto a ningún requisito previo, no será necesaria la autorización de registro de importación.

Por otro lado, deben tener en cuenta que para importar bienes cuyo valor sea igual o mayor a USD30.000 es necesario entonces realizar algunas gestiones en la página Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), tales como hacer un registro para obtener un usuario y una contraseña, con el propósito de diligenciar el Registro de Importación en línea.

En referencia a las importaciones menores a USD30.000, el procedimiento es similar, puesto que se debe realizar también el registro de importación, pero de manera presencial una parte del proceso.

Además, la organización deberá contar con un registro como importador, en el cual, la empresa debe estar inscrita en la Cámara de Comercio y contar con el Registro Único Tributario (RUT), en cual se encuentra habilitado para la realización de importaciones. En este caso, la empresa Néstor Monsalve S.A.S, está bajo el funcionamiento del régimen simplificado y cuenta con la habilitación requerida para poder ejercer esta actividad.

Por otro lado, se recomienda realizar un estudio de mercado y de viabilidad económica de las importaciones, analizando aspectos como, precio del producto en el mercado internacional, costos de transporte internacional, costos de nacionalización y los gastos que apliquen.

Adicionalmente, el Régimen Cambiario obliga a canalizar el pago a través de intermediarios autorizados por la ley como lo son los bancos comerciales, corporaciones financieras, entre otros.

El importador en este caso, la empresa Néstor Monsalve S.A.S, deberá girar al exterior las divisas correspondientes al pago de la importación y asimismo diligenciar el formulario Declaración de Cambio No.1.

Es de suma importancia, que el negociador verifique los términos de negociación internacional (Incoterms), con el fin de que la empresa pueda saber de antemano las condiciones de envío de los bienes a importar, puesto que puede que deba ser la empresa quien asuma los costos de transporte internacional y consigo, la documentación requerida por las autoridades colombianas.

Finalmente, una vez los bienes estén en territorio nacional, se debe llevar a cabo un proceso de nacionalización mediante los siguientes documentos: Factura Comercial., Listado de empaque, Registro o licencia de importación, Certificado de origen del producto, Declaración de importación, Documento de transporte-embarque, Declaración andina del valor en aduanas, Certificado de Análisis (si se requiere), Certificado de lotes con fecha de vencimiento (si se requiere).

A continuación, se presentará una tabla con el check list de los requerimientos para la importación.

Importación.	
Requerimiento.	 
1. Registro de la empresa como importador ante de la DIAN.	
2. Conocimiento detallado del producto a importar.	
3. Posición arancelaria del producto a importar.	
4. Registro de importación en la Ventanilla Única de Comercio Exterior.	
5. Negociación previa a la importación con el proveedor (INCOTERMS).	

6. Logística del producto a importar:	
✓ Documentación según método de transporte.	
✓ Ruta de transporte.	
7. Documentos para la importación:	
✓ Orden de compra.	
✓ Documentos de transporte.	
✓ Vistos buenos.	
✓ Pago de tributos.	
8. Legalización de divisas.	
9. Declaración aduanera.	

*Tabla 14 Check list Documentos de Importación
Fuente: Creación propia*

12.5. Requerimientos de exportación.

Primeramente, la empresa exportadora, en este caso Néstor Monsalve S.A.S, deberá localizar la subpartida arancelaria de su producto para consultar el arancel de aduanas, por medio del único Ente autorizado, la DIAN. Asimismo, en el Registro Único Tributario (RUT), deberá estar habilitado para poder realizar dicha actividad (exportación).

Es importante que el área encargada, área de comercio exterior, realice un estudio de mercado con el fin de localizar la demanda potencial de los productos que se quieren exportar, de esta

manera la empresa podrá identificar las características de los países o regiones a donde se quiere llegar, tales como requisitos de ingreso, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias, entre otros factores. De igual modo como la importación requiere consultar vistos buenos, la exportación también y se debe seguir el mismo procedimiento.

Respecto a los procedimientos aduaneros para despachos ante la DIAN, es necesario que la empresa, una vez tenga lista la mercancía junto al término de negociación, si es el caso, requiera un Agente de Carga o un Agente Marítimo para la contratación de transporte internacional. Asimismo, deben solicitar una clave de acceso al sistema informático de la DIAN, con el objetivo de diligenciar la Solicitud de Autorización de Embarque (SAE), dicho trámite se puede hacer sin terceros, si la exportación tiene un valor inferior a USD10.000, de lo contrario, el trámite se debe realizar a través de una Agencia de Aduanas que esté autorizada por la DIAN.

En este caso la SAE, debe hacerse ante la Administración de Aduanas anexando documentos como: Rut, estando la empresa registrada como exportador, licencia de exportación, factura comercial, lista de empaque, certificado de Origen, certificado de Calidad, documento de exportación, documentos de pre-embarque, documento de transporte, declaración de cambio. Una vez todos estos documentos estén en el sistema informático aduanero, se establece si el despacho requiere inspección física, automática o documental.

En relación con los medios de pago, es importante fijar de qué manera pagará el cliente, ya que existen diferentes instrumentos de pago internacional, como cartas de crédito, letras avaladas, las cuales brindan seguridad en la transacción.

Finalmente, toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios mencionados anteriormente, por tanto, los exportadores deben

efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No 2.

A continuación, se presentará una tabla con el check list de los requerimientos para la exportación.

Exportación.	
Requerimiento.	✓ ✗
1. Registro de la empresa como exportador ante de la DIAN.	
2. Estudio de mercado para localizar la demanda potencial del mercado.	
3. Ubicación arancelaria del producto a exportar.	
4. Identificación de características del país:	
✓ Requisitos de ingreso.	
✓ Impuestos.	
✓ Preferencias arancelarias.	
5. Procedimientos aduaneros ante la DIAN:	
✓ Factura comercial.	
✓ Lista de empaque (si se requiere).	
✓ Registro sanitario (si se requiere).	

✓ Vistos buenos (si se requiere).	
✓ Documento de transporte.	
6. Medios de pago.	
7. Legalización de divisas.	

*Tabla 15 Check List Documentos Exportación
Fuente: Creación propia*

12.6. Requerimientos físicos.

Teniendo claridad de los requerimientos organizacionales y legales, existe un factor que no se debe descuidar, debido a que es fundamental para la ejecución de las tareas que se le repartirán a la nueva área de comercio exterior, el espacio físico. Este componente permitirá dotar a los operarios con muebles y equipos óptimos para el desarrollo de sus funciones, donde las diferentes dependencias del departamento podrán realizar sus funciones de manera articulada y en un ambiente óptimo para la mano de obra.

A continuación, se presentará una tabla con el check list de los requerimientos del espacio físico.

Físicos.	
Requerimiento.	✓ ✗
1. Infraestructura:	
✓ Espacio físico.	

✓ Muebles y equipos.	
2. Personal capacitado.	

*Tabla 16 Check List Requerimientos Físicos
Fuente: Creación propia*

13. Conclusiones.

Después de dar por concluida la investigación, en la cual se desarrolló el análisis de la situación actual de la empresa en referencia a los temas relacionados al comercio exterior, se logra detectar la falta de organización y conocimiento en los procesos, al igual que la notable carencia de una capacidad de respuesta ante las solicitudes internacionales. Gracias a esto se concluye que un área especializada en comercio exterior daría pie para una mejora en los aspectos mencionados anteriormente y a su vez una gran oportunidad para generar un impulso en miras a la internacionalización de la empresa.

Por otra parte, la investigación nos permitió confirmar el potencial que tiene la empresa, tanto estructural como de marca, basándonos en la capacidad de producción, calidad de los productos, experiencia y lo más importante, la baja competencia en el sector. Estos factores permitirán consolidar su participación en los mercados extranjeros y reforzar los procesos, volviendo más competitiva a la empresa.

Para el correcto desarrollo de estas actividades es necesario un cambio en la estructura de la organización, por lo que se propone la implementación de una nueva área especializada los procesos de negocios internacionales. Esta área estaría encargada de diseñar nuevas estrategias que permitan ingresar a los nuevos mercados meta en el exterior, analizar los diferentes proveedores internacionales y nacionales con el fin de disminuir los costos, mejorar los procesos

actuales para aumentar la competitividad, planear compras inteligentes de materia prima según la capacidad de producción y gestionar la documentación adecuada de cada proceso.

Teniendo en cuenta esta información, se encuentra la necesidad de reorganizar las diferentes tareas correspondientes al comercio exterior, para que de esta manera se logre realizar una modificación al organigrama de la empresa añadiendo las dependencias necesarias para la correcta distribución y desarrollo de dichas tareas, de esta manera se contará con personal capacitado en el tema como se menciona anteriormente, permitiendo el correcto desarrollo de las diferentes actividades de importación y exportación.

Continuando con el desarrollo de la investigación, podemos concluir que para poder conseguir un desempeño óptimo al momento de realizar estas funciones, además de la redistribución asertiva de las tareas, es necesaria la creación e implementación de los formatos de los perfil de los cargos del área, los cuales servirán como base para la contratación del talento humano y permitirán tener claridad de las funciones asignadas a los diferentes cargos buscando una armonía una mayor armonía en la distribución de tareas.

Además de los profesionales en negocios internacionales o comercio exterior que entrarán a desempeñar estos cargos, es necesario que la nueva área gestione las diferentes estrategias para ingresar a los nuevos mercados basándose en las necesidades específicas de las diferentes regiones del mundo, y de esta manera incursionar en el entorno más favorable, con poca competencia y que le permita a la empresa diversificar riesgos.

Por último, es de suma importancia tener en cuenta los requerimientos legales que debe cumplir la empresa para considerarse importadora y exportadora, teniendo en cuenta los documentos obligatorios para estos trámites y el correcto desarrollo de los procesos.

De igual manera, se tendrá que contar con un espacio físico, adecuado con muebles y equipos que serán utilizados por el capital humano capacitado para llevar a cabo las tareas correspondientes a las gestiones internacionales, brindando así el apoyo necesario a la ya estructurada empresa para alcanzar la internacionalización y posicionamiento de marca.

14. Recomendaciones.

En base al análisis de la estructura de la empresa, se recomienda realizar un estudio financiero interno que permita analizar de manera más profunda la viabilidad de la creación del departamento, permitiendo identificar las ventajas económicas que traería dicha implementación. De igual manera, se resalta la necesidad de fijar proyecciones claras que permitan definir el alcance y las metas de este nuevo departamento.

Teniendo en cuenta el diseño para la creación del nuevo departamento, es recomendado efectuar una separación de tareas y funciones relacionadas con el comercio exterior, asignándolas según la gestión realizada.

Además, es de suma importancia que, al momento de la contratación del personal, este cuente con estudios previos y experiencia laboral en el campo de acción.

En cuanto a las funciones administrativas las buenas prácticas son fundamentales, para lo cual la elaboración de un manual de funciones que ayude y guíe al encargado, daría seguridad y una ventaja frente a la buena ejecución de estas tareas.

Asimismo, es recomendable acompañar con capacitaciones frecuentes que refuercen el know how de los procesos junto a los conocimientos de los trabajadores.

Se aconseja comenzar por la asignación del espacio físico destinado para el cumplimiento de las funciones del departamento y adecuar estas áreas con los respectivos muebles y equipos necesarios.

Como última recomendación, tendríamos la de reajustar y actualizar la documentación de la empresa para cumplir con los requerimientos legales.

APÉNDICE.

1. Apéndice 1.

Portafolio de Productos y Servicios Néstor Monsalve S.A.S.

Soluciones de ingeniería para la agroindustria.

➤ Tanques Graneleros.

Esta línea de productos nace gracias al gran desafío de transportar alimentos, como lo son cereales y concentrados de animales, desde el punto de compra hasta los diferentes puntos donde se utiliza el material. Gracias a la utilización de los tanques graneleros se mecanizan los procesos de carga y descargue de material peletizado y al granel, permitiendo que estos procesos se realicen de una manera más rápida, eficiente y más económicos. Además, gracias a los tanques graneleros se evita la pérdida de material durante el proceso de transporte protegiéndola durante el proceso de transporte de los diferentes escenarios climáticos.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

Estas referencias se dividen según el tipo de carrozado; los cuales son instalados en el chasis de camiones de tipo C2 y C3, y según el tipo de remolque; los cuales son especiales para camiones tipo 3S2, 2S2 y 3S3 conocidos como mini mulas y tractomulas.

En este caso, la empresa Néstor Monsalve S.A.S cuenta con una amplia línea de tanques graneleros los cuales se diferencian según sus capacidades y tipos. A continuación, encontraremos un cuadro comparativo exponiendo las diferencias entre los modelos producidos por la empresa seguido de una breve descripción

<u>Variable</u>	<u>Sencillo</u>	<u>Doble Troque</u>	<u>Mini Mula</u>	<u>Mula Mecánica</u>	<u>Mula Neumática</u>
Capacidad en volumen	15 metros cúbicos	25 metros cúbicos	36 metros cúbicos	55 metros cúbicos	55 metros cúbicos
Capacidad en peso	9 toneladas	15 toneladas	22 toneladas	32 toneladas	32 toneladas
Dimensiones del tanque	Largo: 6 mts Ancho: 2.40 mts Alto: 2.20 mts	Largo: 6.80 mts Ancho: 2.40 mts Alto: 2.30 mts	Largo: 8.40 mts Ancho: 2.60 mts Alto: 3.86 mts	Largo: 13 mts Ancho: 2.60 mts Alto: 3.86 mts	Largo: 13 mts Ancho: 2.60 mts Alto: 3.86 mts
Peso	3500 kg	4500 kg	17000 kg	22000 kg	21000 kg

Descarga Hidráulica	Si	Si	Si	Si	Si
Pintura Personalizada	Si	Si	Si	Si	Si
Velocidad de descarga	30 min	45 min	50 min	60 min	60 min
Compartimientos	4	5	7	11	11
Numero de Ejes	N/A	N/A	2	3	3
Suspensión	N/A	N/A	Mecánica	Mecánica	Neumática
Largo de bazuca	8.5 mts	8 mts	8 mts	8 mts	8 mts

*Tabla 17 Modelos de Tanques Graneleros
Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)*

Sencillo: Estos tanques graneleros son diseñados para instalarse en camiones sencillos de 1 eje de tracción y aprovechar al máximo su capacidad de carga. Pueden cargar 17.3 metros cúbicos de material peletizado y harinas y tienen 4 compartimientos de carga.

Doble troque normal: Este tipo de camión granelero se instala en el chasis de camiones con 2 ejes de tracción. Transportan hasta 28 metros cúbicos tanto de material peletizado como de harinas y tiene 5 compartimientos.

Doble troque especial: Esta edición especial de doble troque es un poco más larga que el doble troque normal y puede cargar hasta 31 metros cúbicos de material peletizado y harinas.

Remolque mini mula: Este remolque granelero puede transportar hasta 49.6 metros cúbicos de material peletizado o de harina y cargar más de 30 mil kilos. Tiene 7 compartimientos.

Remolque Tractomula: Este remolque granelero puede transportar hasta 49.6 metros cúbicos de material peletizado o de harina y cargar más de 30 mil kilos. Tiene 7 compartimientos.

(Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Silos de almacenamiento.

Una vez presentada la solución para el transporte de material peletizado y al granel, se analiza la necesidad del correcto almacenamiento de estos productos y gracias a esta observación, la empresa Néstor Monsalve S.A.S ofrece la implementación de silos de almacenamiento para optimizar los procesos de entrada, almacenamiento y salida de los materiales.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

Los silos de almacenamiento son estructuras metálicas abiertas o herméticamente cerradas, dependiendo del tipo de producto que pretenda ser acumulado, especializadas en el

almacenamiento de productos peletizado y al granel como lo son granos, harinas, forraje o líquidos. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Diseño y fabricación de galpones.

En este servicio se presta la asesoría para el diseño y posterior fabricación de estructuras metálicas apernadas dedicadas al desarrollo de tareas específicas como lo son la carpintería, talleres mecánicos, garajes, depósitos de marcación, entre otros, en espacios rurales. De la mano de estos procesos de análisis se examinan las necesidades de los clientes, buscando presentarles una solución óptima para el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta sus capacidades de espacio y finalidad del proyecto. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Nidos Automatizados para gallinas ponedoras.

Con el fin de apoyar a los avicultores, la empresa Néstor Monsalve S.A.S brinda soluciones avanzadas para la infraestructura de nidos automatizados para gallinas ponedoras. Estos nidos automatizados permiten realizar los procesos de recolección de manera óptima y disminuyendo la posibilidad de perdidas, prestando un ambiente óptimo y sin estrés para las gallinas.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

En estos espacios contruidos en acero, las gallinas cuentan una ventilación perfecta sin sacrificar la oscuridad necesaria para su ejercicio y también se utilizan tapetes especiales para mantener las temperaturas adecuadas, además el diseño de estos nidos permite su fácil acceso y limpieza. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Plantas de compostaje.

Las plantas de compostaje son instalaciones que cuentan con maquinaria especializada en la transformación de residuos orgánicos mediante procesos de tratamiento biológicos, estos procesos buscan convertir este material en compost o abono orgánico para mejorar las propiedades de los suelos, calidad de vida de los animales, trabajadores y vecinos.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

En Néstor Monsalve S.A.S se busca, mediante la implementación de estas plantas, generar nuevas oportunidades de negocios para los agricultores nacionales mediante el aprovechamiento de los residuos orgánicos, mejorando los olores en la zona lo cual evita problemas futuros para los animales y personas que habitan la zona, además gracias a la aplicación estos procesos se disminuyen los vectores maliciosos como moscas, gallinazos e infecciones o muertes por problemas sanitarios. Por último, estas maquinarias se ofrecen según la capacidad de la máquina, en este caso se cuenta con máquinas de compostaje de 3, 4 y 6 metros de largo. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Plantas de tratamiento de agua.

En Néstor Monsalve S.A.S se tiene presente la importancia de la pureza del agua y el cuidado de los recursos hídricos. Gracias a esto, la empresa promueve, diseña y fabrica plantas de tratamiento de aguas residuales y acidas elaboradas con estructuras metálicas inteligentes, que en algunos casos pueden ser operadas desde dispositivos móviles permitiendo un manejo y control oportuno de las plantas, independientemente del donde se encuentre ubicado el operador. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

2. Apéndice 2

Portafolio de Productos y Servicios Néstor Monsalve S.A.S.

Soluciones de ingeniería para la construcción.

➤ Estructuras metálicas para edificios.

Las estructuras metálicas tienen la ventaja de ser rápidas de construir, permiten levantar un proyecto en un aproximadamente una semana y en el caso de Néstor Monsalve S.A.S, se ofrece este servicio de diseño, fabricación y construcción de estructuras metálicas. Estas son elaboradas con materiales de alta calidad regulada por normas internacionales, los cuales, desde el momento

del diseño, brindan libertad en el diseño arquitectónico debido a que la adaptabilidad de los materiales en las diferentes formas. Además, este tipo de estructuras cumplen con las normas sismo resistentes y son a prueba de fuego gracias a los materiales utilizados para la construcción.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

Gracias a la versatilidad de estas estructuras, es posible diseñar diferentes tipos de edificaciones según las necesidades de los clientes. En este caso el portafolio de la empresa divide estas edificaciones en:

Edificios productivos: Tales como fábricas, bodegas, edificios comerciales, entre otros.

Viviendas: Casas o edificios.

Edificios con medos constructivos híbridos: Edificios con estructuras metálicas en algunas partes, como la base y la cubierta, complementadas con diferentes materiales.

(Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

- Encofrados para túneles y puentes metálicos.

En este campo, la empresa Néstor Monsalve ofrece el servicio de diseño y posterior fabricación de puentes y encofrados en acero para túneles.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

Los encofrados son estructuras metálicas que se utilizan como base para la fabricación de túneles y otras estructuras, los cuales tienen la característica de permitir una fluidez y rapidez al momento de la construcción y desarrollo del proyecto, son fabricados según las especificaciones de cada obra. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Tubería metálica.

La empresa Néstor Monsalve S.A.S ofrece el servicio de diseño, fabricación e instalación de tuberías de grandes proporciones, los cuales son fabricados a la medida cumpliendo con los más altos estándares de calidad.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

Estas tuberías son fabricadas en acero A36 y A284 grado C con máquinas de control numérico que garantizan la geometría y simetría de cada tubo, los procesos de soldadura son realizados con mecanizados y posterior a su fabricación son inspeccionados por un ultrasonido para verificar su calidad, una vez realizado este proceso estas tuberías son limpiadas mediante chorros abrasivos con granate para generar el perfil de anclaje requerido para la adherencia de las pinturas, por último el revestimiento de las tuberías se realiza con pinturas epoxifenolicas con láminas de fibra de vidrio. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Reforzamiento estructural.

Gracias a que hoy en día existen actualizaciones en cuanto a la normativa para la construcción de establecimientos públicos o privados, las cuales plantean ciertos requerimientos que los establecimientos construidos antes de la nueva norma deben cumplir para continuar con su funcionamiento. Para esto la empresa Néstor Monsalve S.A.S presta el servicio de estudio y diagnóstico para el diseño e implementación de estructuras metálicas a base de acero para el refuerzo estructural extendiendo la vida de las edificaciones y protegiendo la de vida de quienes lo frecuenta. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Piscinas metálicas.

En este campo la empresa Néstor Monsalve S.A.S plantea una solución innovadora para el desarrollo de áreas sociales de edificios o casas que deseen contar con uno de estos espacios. Estas estructuras son fabricadas con láminas de acero las cuales permiten que el comprador defina el diseño y los equipos que desee agregar a su piscina tales como luces, hidromasajes, chorros de agua, etc.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

Como se menciona anteriormente, la posibilidad del cliente de personalizar la estructura le permite tener un producto hecho a la medida y con materiales de muy alta calidad, los cuales facilitan la instalación, mantenimiento y la completa personalización del producto según los gustos del cliente, brindándole así un producto confiable, duradero y resistente. (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

➤ Equipos de gimnasio.

“Con la precisión con la que hacemos mega estructuras, diseñamos equipos en acero para gimnasios. Por esta razón podemos garantizar la calidad de cada uno de nuestras referencias.” (Néstor Monsalve S.A.S, 2019). Esta línea de la empresa llamada “HADES”, busca difundir el entrenamiento físico como estilo de vida de la mano de equipos robustos y de muy buena calidad, que cumplan con las diferentes necesidades para según cada cuerpo.



Fuente: (Néstor Monsalve S.A.S, 2019)

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

- Antonio Ceballos. (2019). *Artículo de Comercio Exterior y Aduanas* . Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>
- Bajo Rubio, Oscar. (6 de Febrero de 2011). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_Heckscher-Ohlin
- Beetrack. (s.f.). *Operadores logísticos: ¿cuántos tipos existen?* Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/operadores-logisticos-tipos>
- Bogdan, Taylor y. (1992). *Introducción a los metodos cualitativo de investigación*.
- Bornachera, A. I. (s.f.). 2012.
- Bornachera, A. I. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoramiento con énfasis en el comercio exterior par el municipio de Ocaña, Norte de Santander*.
- Bornachera, Adriana Inés Luquez. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de asesoramiento con énfasis en el comercio exterior para el municipio de Ocaña, Norte de Santander*.
- Bose, T. K. (2016).
- Calof y Beamish. (1995).

Camara de comercio de Bogota. (Febrero de 2011). *Logistica y distribución física internacional*.

Obtenido de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11327/100001038.pdf>

Carrión, Jorge. (2016). *Análisis para la creación de n departamento de comercio exterior en la empresa Metucsu Cia Ltda.*

Castañeda, Carlos Arturo Cáceres. (2013). *Creación de departamentos de comercio exterior articuladores de protección social en un programa académico universitario..*

Castellanos, Luis R. (2017). *Metodos Cuialitativos*.

Castillo, B. (2020). *Tipos de metodos de Investigación*.

Ceballos, Antonio. (24 de Marzo de 2020). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de

<https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-arancel/>

Coelho, Fabian. (2008). *Metodologia de la investigacion*.

Concepto definición. (08 de 02 de 2021). *Concepto definición*. Obtenido de

<https://conceptodefinicion.de/piramide-de-kelsen/>

David López Cobia. (20 de Septiembre de 2016). Obtenido de Economipedia.com:

<https://economipedia.com/definiciones/incoterms.html>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.).

Económica, Enciclopedia. (2017). *Enciclopedia Economica*. Obtenido de

<https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>

Economipedia. (19 de Abril de 2016). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/balanza-comercial.html>

El Código de Comercio. (2000).

Francisco Javier Marco Sanjuán . (20 de Septiembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/aduana.html>

García, Ivan. (Febrero de 2018). *Emprende pyme.net*. Obtenido de

<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-exportacion-de-productos.html>

Gaytan, R. T. (1972). *Teoría del comercio internacional*. Siglo Veintiuno editores.

Glosario de Términos Aduaneros de ALADI. (s.f.). *Ministerio de economía y finanzas*. Obtenido de

https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/227/8/innova.front/glosario.html?letter_number=0&next_letter_number=1

Gómez, Edgar Ricardo Peñafiel. (2002). *Gestión a los servicios del comercio exterior en la importación y exportación de mercancías de la empresa asesora en Comercio Exterior*.

Gómez, Sergio. (2012). *Metodología de la Investigación*.

Herrera, Diana Verónica Castro. (2015). *Implementación del departamento de comercio en red en la empresa Anpaka S.A.*

Hitt, Ireland, y Hoskisson, . (2007).

Instituto Certus de Perú. (2017). *CERTUS*. Obtenido de <https://www.certus.edu.pe/blog/cuales-son-las-funciones-del-departamento-de-comercio-exterior-de-una-empresa/>

Jaramillo, Euclides Quintero / Ana. (2013). *Creación del departamento de comercio exterior de la empresa K´rdasha Jeans Ltda.*

Javier Montes de Oca. (14 de Mayo de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>

Javier Navarro . (Junio de 2013). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>

Johanson y Vahlne. (1990).

Jorge Irigaray García de la Serrana. (13 de Mayo de 2021). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/>

José Francisco Lopez, Guillermo Westreicher. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-ventaja-absoluta-y-ventaja-comparativa.html>

KANVEL. (18 de Diciembre de 2017). *KAVEL Logistics and business worldwide*. Obtenido de <https://kanvel.com/incoterms/>

Legiscomex. (2019). *ABC del Comercio*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/documentos/abccomercio-dotacion-factores>

Legiscomex. (s.f.). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/DEFINICIONES-ZONAS-FRANCAS-RCI304>

Legiscomex.com. (2019). *Legiscomex*. Obtenido de

https://www.legiscomex.com/Documentos/agencias_aduana

Lizeth Carolina Peñaranda Páez. (20 de Abril de 2013). *Agente nacional de Aduanas*. Obtenido

de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/logistica-internacional-1>

Mariam Kiziryan. (27 de Mayo de 2015). Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/importacion.html>

Mill, J. S. (1844). *De las leyes del intercambio entre naciones y la distribucion de las ganancias del comercio entre paises del mundo comercial*.

Mintransporte. (2015). *Mintransporte.gov*. Obtenido de <https://www.minstraporte.gov.co>

Molina, Clarivet. (2008). *Creación del departamento de comercio exterior Espumas Del Valle S.A.*

Mones, Miguel. (15 de Enero de 2020). *Artículo de Cómo Puedo Importar*. Obtenido de

<https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/que-es-importar/>

Musiari., Leila Fernández. (2012). *Creación del departamento comercial en el establecimiento caprino “La Griselda” productor de queso de cabra en la provincia de Mendoza*.

Néstor Monsalve S.A.S. (2019). *Néstor Monsalve S.A.S*. Obtenido de

<https://nestormonsalve.com/#>

Néstor Monsalve S.A.S. (2019). *Néstor Monsalve S.A.S*. Obtenido de

<https://nestormonsalve.com/>

OMC. (2005).

Ortiz Monica. (2011). *Marco Teórico Conceptual*. Obtenido de

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/marco_teorico_conceptual.pdf

Oscar Bajo Rubio. (19 de Julio de 2011). *Wikipedia*. Obtenido de

https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_Heckscher-Ohlin

Oscar M. Alemán Muñoz. (s.f.). *Reino Aduanero*. Obtenido de

<https://reinoaduanero.mx/clasificacion-arancelaria/>

Pacari, David Jumandi Lligalo. (2017). *Proyecto para la creación de un departamento de comercio exterior en la corporación impactex localizado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua periodo 2017*.

Porter, Michael. (1985).

Procolombia. (2020). *Colombiantrade.com.co*. Obtenido de

https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/que-es-un-agente-aduanero?__cf_chl_jschl_tk__=1e0f9fcf67370fe98f0f48f9c1f10de5f9507f9f-1623563834-0-Aapttil2BDn0xOAACC2uO0b_vTlnQBgNR0ZYejGpuQtWxDOk1iRCdcA2-0e6mC4PCzgseEiKIIt_VbPltJWVVIMiPEAxM

Quiroa, Myriam. (06 de Agosto de 2019). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>

Real Academia de la Lengua Española. (2005).

Renatto Castro. (s.f.). Obtenido de

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=9157E8CF-1B2C-4014-95C6-BD936988CCA0.PDF>

Retos en Supply Chain. (31 de Diciembre de 2018). *EAE Business School*. Obtenido de

<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/clasificacion-arancelaria-que-es-y-cual-es-su-estructura/>

Riquelme, Matias . (2015). Las 5 fuerzas de porter-clave para el exito de la empresa.

Rivas-Torres, R. (1995). *Manual de investigacion documental*.

Roldán, Paula Nicole. (26 de Mayo de 2017). *Economipedia.com*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html>

Ronderos, C. (2006). *El Ajedres del libre comercio*. Editorial Universidad Sergio Arboleda.

S.A.S, Néstor Monsalve. (2019). *Néstor Monsalve S.A.S*. Obtenido de

<https://nestormonsalve.com/>

Sampieri, D. H. (2015). *Metolodogíade la investigación*.

Sampieri, Roberto Hernández. (2014). *Metodologia de la investigación*.

Sevilla Arias, Andres. (28 de Octubre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/arancel.html>

Sevilla Arias, Andres. (2015). *Ley de la oferta y demanda*. Obtenido de *Economipedia.com*:

<https://economipedia.com/definiciones/ley-de-oferta-y->

- Torres, Iván. (2015). *Diagramas de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/>
- Torres, Ivan. (2020). *Ive consultores*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/>
- Trenza , Ana. (2019). *Ana Trenza Miss Finanzas*. Obtenido de <https://anatrenza.com/departamentos-empresa-funciones/>
- Ucha, Florencia. (Junio de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/balanza-comercial.php>
- Verano, Andrea Acosta Garay / Diana María González. (2008). *Diseño e implementación del departamento de compras para Avaya Communication de Colombia S.A.*
- Villaseñor, Erika. (7 de Octubre de 2019). *CECOEX*. Obtenido de <https://cecoexlogistics.com/que-es-la-logistica-internacional-importancia-tipos-y-cadena/>
- Young, Bell, y Crick. (2000).