

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL PARA UNA AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1

LUZ DARY MÉNDEZ CORREA¹
PAOLA ANDREA SALAZAR VALENCIA²

Resumen

El trabajo de investigación actual tiene como objetivo consolidar los conocimientos teóricos adquiridos en el proceso de investigación y aplicarlos a la problemática de una Agencia de Aduanas Nivel 1 ubicada en la ciudad de Cali; contribuyendo a lograr las metas estratégicas de la organización. Con un departamento comercial la compañía logra planificar, determinar y analizar aspectos importantes de sus clientes para que las todas las dependencias puedan lograr un mejor y más ágil servicio en sus operaciones, ya que es un punto importante que se busca desde la óptica de la logística. La implementación de un departamento comercial es de vital importancia para la compañía, ya que el mercado al cual está dirigido siempre está en constante creci-

1 Magíster en Administración – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: luz.mendez@upb.edu.co

2 Economista – Especialista en Gerencia – Magíster en Administración [Docente del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: paolaandrea.salazar@upb.edu.co

miento y esto permitirá que la empresa pueda aumentar los clientes potenciales, ampliar la ejecución de cierres de negocios e impulsar las ventas en el sector, ofrecer excelentes tarifas a través de unas relaciones comerciales estratégicas con proveedores logísticos, adicionalmente tendrá funciones de mercadeo ya que la empresa actualmente no cuenta con este departamento que permitirá posicionar la marca en el mercado nacional y empezar establecer algunas estrategias de marketing encaminadas a alcanzar los objetivos planteados por la dirección comercial.

Palabras clave: *Agencia de aduanas; Departamento comercial; Marketing*

Abstract

The current research work aims to consolidate the theoretical knowledge acquired in the research process and apply it to the problem of a Level 1 Customs Agency located in the city of Cali; contributing to achieve the strategic goals of the organization. With a commercial department, the company manages to plan, determine and analyze important aspects of its clients so that all dependencies can achieve a better and more agile service in their operations, since it is an important point that is sought from the perspective of logistics . The implementation of a commercial department is of vital importance for the company, since the market to which it is directed is always in constant growth and this will allow the company to increase potential customers, expand the execution of business closings and boost sales. in the sector, offer excellent rates through strategic business

relationships with logistics providers, additionally it will have marketing functions since the company does not currently have this department that will allow to position the brand in the national market and begin to establish some marketing strategies aimed at to achieve the objectives set by the commercial management.

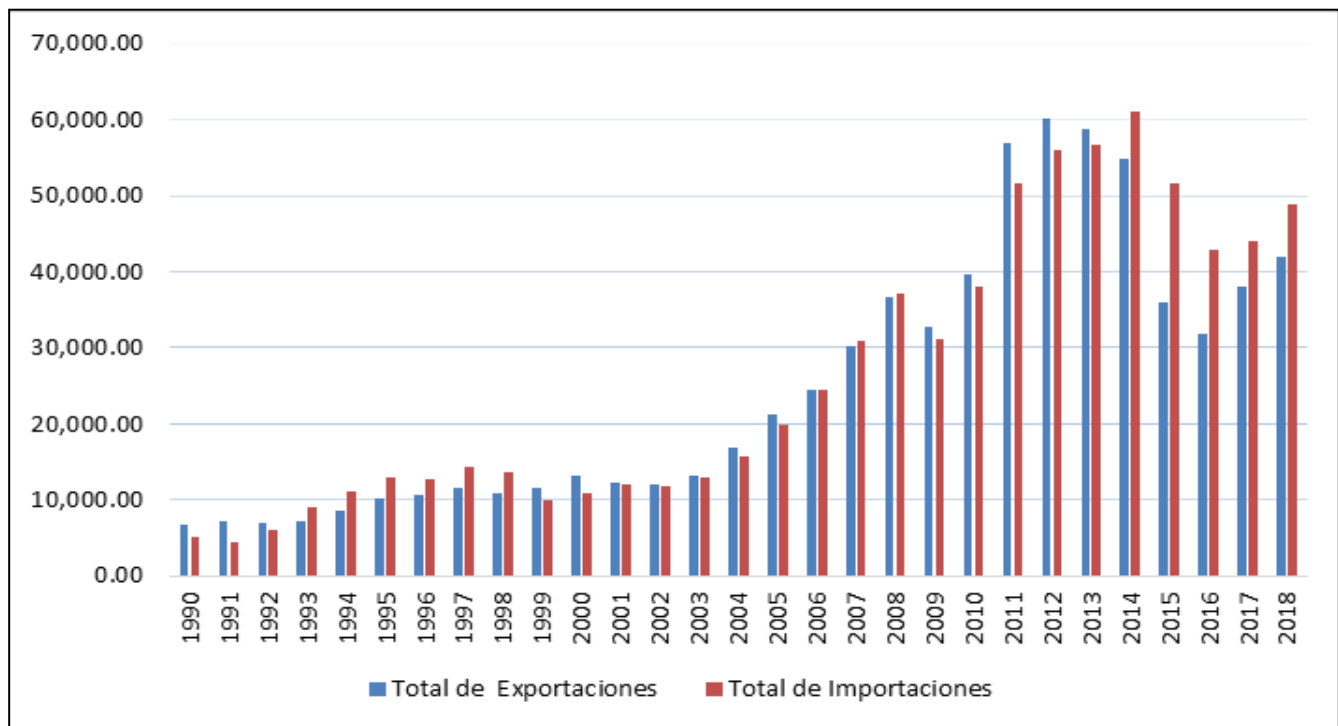
Keywords: *Customs agency; Commercial department; Marketing*

Introducción

Colombia ingresó a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1990, y desde entonces el país ha tenido un incremento significativo en las exportaciones e importaciones, lo que ha generado beneficios a la economía colombiana en algunos aspectos y a su vez, esta apertura económica ha ocasionado que el país se enfrente a grandes desafíos por el ingreso de productos y nueva competencia, lo cual constituye un nuevo paradigma en el comercio internacional.

A continuación, se presenta la evolución del comercio internacional desde 1990 hasta el año 2018:

Gráfico 1. Volumen de exportaciones e importaciones en Colombia
(FOB/CIFUSD millones) 1990-2018



Fuente: datos obtenidos del DANE balanza comercial 2019, Elaboración Propia.

De acuerdo con la gráfica anterior, las exportaciones colombianas desde 1990 han tenido un notorio crecimiento de una manera escalonada teniendo en cuenta que fue el año donde se inició la apertura económica, también se observa que tiene un incremento significativo a partir del año 2006 y ha estado en un crecimiento constante, lo que se convierte en un mercado atractivo para las agencias de Aduana ya que aumenta la demanda de la prestación del servicio a clientes potenciales.

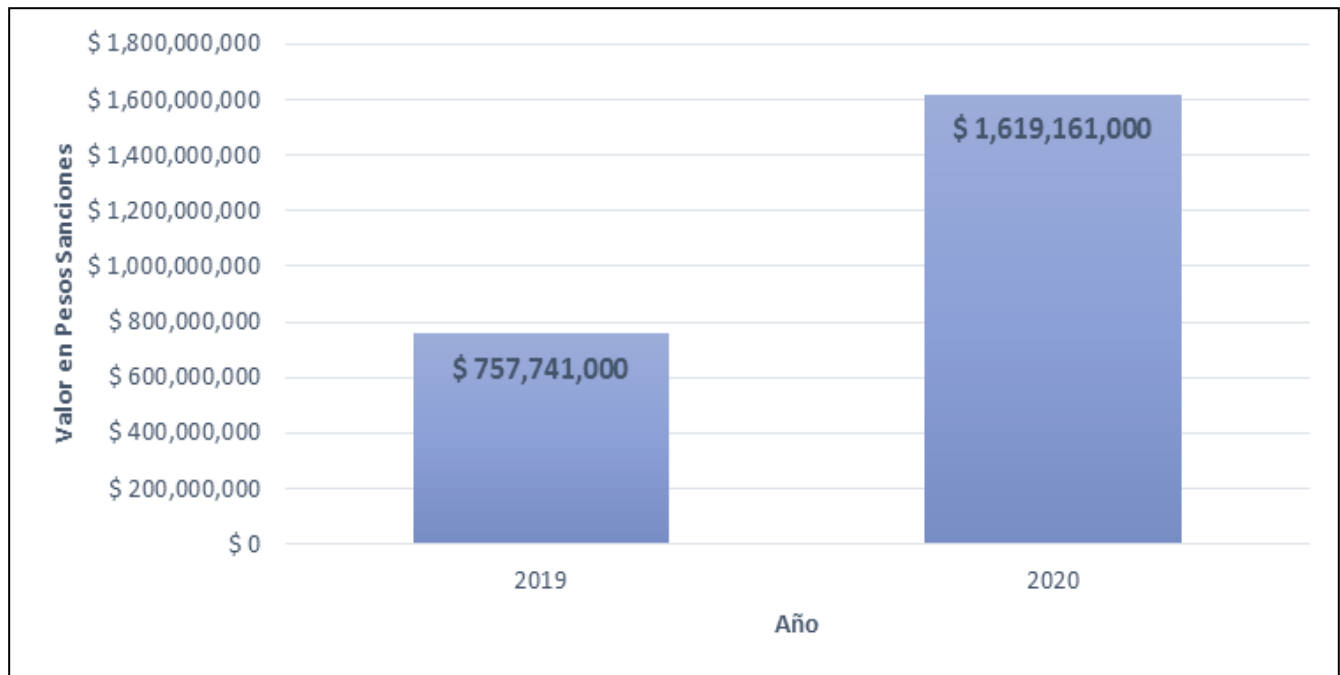
Este crecimiento de las transacciones de comercio exterior enfocó a las empresas en la especialización de sus industrias para batallar con la competencia que ingresó al país de manera creciente. Por otro lado, los productores encontraron un mercado a nivel internacional, lo que

hizo necesario buscar expertos en comercio exterior que les permitiera moverse en esta globalización que empezó en 1990 y para la cual no estaban preparados.

Los empresarios debían asesorarse sobre el ingreso de sus mercancías a otros mercados, sus requisitos, aranceles y demás medidas que cada país implementa para proteger la industria nacional, las cuales son muy exhaustivas, complejas y con una normatividad legal muy exigente. Esta nueva realidad obliga a los empresarios que no cuentan con la experiencia, manejo y conocimiento de transacciones internacionales a buscar a una Agencia de Aduana que le permita el acceso al comercio exterior protegiendo los intereses de las partes involucradas.

Según Valbuena (2018), afirma que las Agencias de Aduanas como operadores del comercio exterior serán determinantes para optimizar los costos, reducir los peligros aduaneros, y además serán un importante aliado en la cadena logística brindando confianza y agilidad en el control de las mercancías en las operaciones de comercio exterior.

Cualquier trámite de comercio exterior que se realice sin la asesoría de un experto, tiene un alto riesgo de generar sanciones onerosas, aprehensiones y decomiso de la mercancía, como se puede visualizar en la siguiente grafica donde se presentan las sanciones que se pagaron en el año 2019 y 2020 a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN por errores, omisiones o incumplimientos en la normatividad aduanera:

Gráfico 2: Sanciones pagadas por los importadores y/o Agentes de Aduana año 2019-2020

Fuente: Datos obtenidos Legiscomex.com Año 2019, Elaboración propia.

Para el año 2019, se pagaron sanciones alrededor de \$757.741.000, para el año 2020 por valor de \$1.619.161.000 registradas en (Legiscomex, 2021). Por lo anterior es importante contar con un experto que permita realizar los trámites aduaneros y así evitar pagar las sanciones onerosas que se puede presentar en cualquier operación de comercio exterior.

Las Agencia de Aduana contribuyen a facilitar y resolver los problemas derivados del incremento de comercio Internacional, los constantes cambios a nivel logístico, aduanero, económico, la complejidad y sofisticación de los trámites aduaneros en el comercio exterior en los mencionados regímenes como son el de exportaciones, importaciones y tránsito aduanero, hace indispensable la participación de agentes externos como las Agencias de Aduana para realizar el trámi-

te ante las autoridades aduaneras de una manera correcta y oportuna, para evitar las onerosas sanciones que rigen hoy la normatividad aduanera colombiana.

La Agencia de Aduanas nivel 1 objeto de estudio (se omite el nombre por reserva de información), se dedica a actividades de agenciamiento aduanero y ejecuta todos los trámites relacionados con exportaciones, importaciones de mercancías cumpliendo con todos los requisitos de las autoridades reguladoras existentes. El progreso que ha tenido la agencia de aduanas recientemente ha sido significativo, debido a la sistematización de algunos procesos operativos brindando confiabilidad al cliente y permitiendo hacer seguimiento en línea, sin embargo, el mercado no conoce todas estas bondades con que cuenta hoy la compañía, debido a que no cuenta con un área comercial que realice estrategias que permita incrementar las ventas de la compañía.

El departamento comercial permitirá a la compañía aumentar los clientes potenciales, ampliar la ejecución de cierres de negocios e impulsar las ventas en el sector, ofrecer excelentes tarifas a través de unas relaciones comerciales estratégicas con proveedores logísticos, adicionalmente tendrá funciones de mercadeo ya que la empresa actualmente no cuenta con este departamento que permitirá posicionar la marca en el mercado nacional y empezar establecer algunas estrategias de marketing encaminadas a alcanzar los objetivos planteados por la dirección comercial, convirtiéndose en un aliado estratégico en el momento de realizar los trámites operativos, logísticos y aduaneros con sobresalientes estándares de calidad. Sin embargo, estas

bondades están siendo desperdiciadas ya que se pierden oportunidades de adquirir nuevos clientes y aumentar los ingresos, lo anterior se puede evidenciar en el porcentaje de participación de la Agencia de Aduana Nivel 1 en Importaciones & exportaciones para el año 2019.

En el Valle del del Cauca, existe un potencial de clientes importantes a los cuales no se están llegando al no tener el departamento comercial sólido, adicionalmente la estructura de este servicio no es fácil de vender, es un mercado muy estratégico y convencer al cliente que cambie de Agencia de aduana no es tarea fácil, debe tener un andamiaje para poderlo lograr, no solo es colocar un vendedor, la empresa debe formar una estructurada organizada con una planeación estratégica de ventas.

A continuación, las 100 empresas con mayor participación en las exportaciones:

Tabla 1 Clientes Potenciales en el Valle del Cauca

Pos. 2017	Pos. 2018	Razón Social	USD Miles 2017	USD Miles 2018	Var. (%) USD	Ubicación
1	1	FANALCA – FÁBRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S.A.	154.453	165.917	7,4	Valle del Cauca
3	2	ITALCOL DE OCCIDENTE S.A.	137.072	162.970	18,9	Valle del Cauca
2	3	CENTElsa – CABLES DE ENERGÍA Y DE TELECOMUNICACIONES S.A.	143.911	162.963	13,2	Valle del Cauca
5	4	HARINERA DEL VALLE S.A.	118.807	123.587	4	Valle del Cauca
8	5	INGREDION COLOMBIA S.A.	85.868	92.820	8,1	Valle del Cauca
7	6	COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA	85.402	86.028	0,7	Valle del Cauca

9	7	POLLOS EL BUCANERO S.A.	74.678	78.654	5,3	Valle del Cauca
6	8	GRASAS S.A.	92.095	76.715	-16,7	Valle del Cauca
10	9	MACPOLLO – AVIDESA DE OCCIDENTE S.A.	67.789	72.669	7,2	Valle del Cauca
13	10	LABORATORIOS BAXTER S.A.	59.198	66.740	12,7	Valle del Cauca
11	11	MONDELEZ COLOMBIA S.A.S.	64.037	62.118	-3	Valle del Cauca
20	12	GOODYEAR DE COLOMBIA S.A.	41.322	61.464	48,7	Valle del Cauca
15	13	UNILEVER COLOMBIA SCC S.A.S.	53.798	59.385	10,4	Valle del Cauca
14	14	DISTRIBUIDORA COLOMBINA LTDA.	55.189	56.521	2,4	Valle del Cauca
42	15	SURAMÉRICA COMERCIAL S.A.S.	20.573	53.097	158,1	Valle del Cauca
19	16	TECNOSUR S.A.S.	42.692	53.031	24,2	Norte del Cauca
12	17	STF GROUP S.A.	61.356	52.386	-14,6	Valle del Cauca
16	18	QBCO S.A.S.	50.598	44.912	-11,2	Valle del Cauca
18	19	FAMILIA DEL PACÍFICO S.A.S.	43.641	44.388	1,7	Norte del Cauca
25	20	LAFRANCOL – LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO S.A.S.	30.644	42.024	37,1	Valle del Cauca
22	21	QUIMPAC DE COLOMBIA S.A.	33.729	36.816	9,2	Valle del Cauca
4	22	METROKÍA S.A.	121.190	36.768	-69,7	Valle del Cauca
21	23	ALÚMINA – ALUMINIO NACIONAL S.A.	35.476	34.031	-4,1	Valle del Cauca
24	24	SUCROAL S.A.	31.339	32.926	5,1	Valle del Cauca
31	25	EL GRAN LANGOSTINO S.A.S.	26.860	32.872	22,4	Valle del Cauca
30	26	CIAMSA – C.I. DE AZÚCARES Y MIELES S.A.	26.969	32.744	21,4	Valle del Cauca

29	27	GRUPO DECOR S.A.S.	27.766	32.576	17,3	Valle del Cauca
23	28	CARTÓN DE COLOMBIA S.A.	33.338	31.517	-5,5	Valle del Cauca
46	29	NUTRIPLANT – NUTRICIÓN DE PLANTAS S.A.	18.724	30.832	64,7	Valle del Cauca
44	30	CARTONERA NACIONAL S.A.	19.995	27.775	38,9	Norte del Cauca
27	31	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE LLANTAS S.A.	28.249	27.769	-1,7	Valle del Cauca
37	32	JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A.	21.885	27.279	24,6	Valle del Cauca
36	33	GENFAR S.A.	21.937	26.790	22,1	Norte del Cauca
38	34	CARVAL – VALLECILLA B. Y VALLECILLA M. Y CÍA. S.C.A.	21.743	25.394	16,8	Valle del Cauca
33	35	MAC – JOHNSON CONTROLS COLOMBIA S.A.S.	24.315	25.073	3,1	Valle del Cauca
34	36	COÉXITO S.A.S.	22.638	24.816	9,6	Valle del Cauca
35	37	COMERCIALIZADORA R. DORON S.A.S.	22.191	24.103	8,6	Norte del Cauca
59	38	PLÁSTICOS ESPECIALES S.A.S.	16.041	23.152	44,3	Valle del Cauca

Fuente: DANE – DIAN 2020 (elaboración propia)

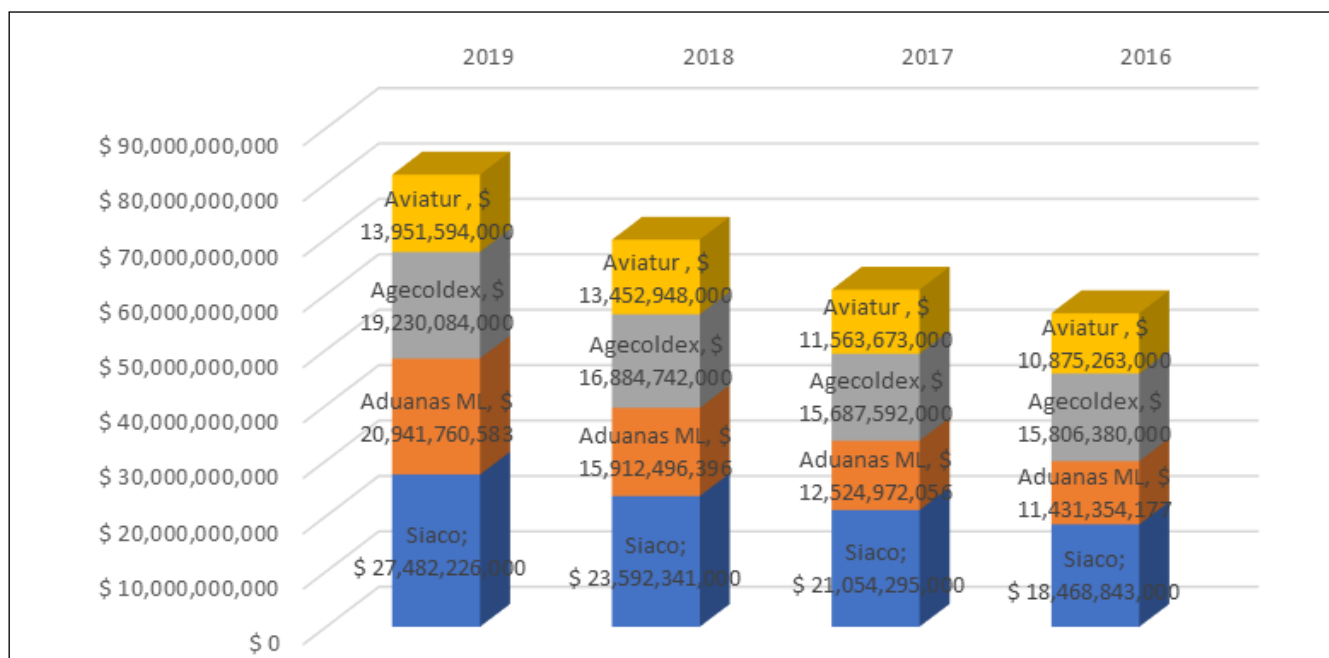
Por lo anterior de las 100 empresas más exportadoras del Valle del Cauca y norte del Cauca presentaron un valor total de exportaciones de USD 1.802 millones en 2018, esto representó un crecimiento de 5,7% ante el 2017, pese que alguno de los mencionados ya son clientes actuales de la empresa, lo otros son clientes potenciales a los cuales se estima llegar a realizar un proceso de negociación.

Existe un gran nicho de mercado para las Agencias de Aduanas lo que permite que exista una demanda considerable del servicio per-

mitiéndonos tener un crecimiento, se debe diseñar un departamento comercial y sus funciones, donde se puedan establecer estrategias que permita brindar conocimiento a la marca y ofrecer el servicio de Agenciamiento Aduanero utilizando las bondades que cuenta la empresa que hace que sea competitiva en el mercado.

A continuación, grafico donde se detalla las ventas de las principales Agencias de Aduana en el Valle del cauca para el periodo 2016-2019.

Gráfico 5: Histórico de Ventas totales de las principales Agencias de Aduanas año 2016-2019



Fuente: Datos obtenidos, Informa Año 2020, Elaboración propia.

La utilidad de este trabajo de Investigación será para la empresa Agencia de Aduanas Nivel 1, ya que podrá tener herramientas sólidas para poder evaluar si es viable la implementación del departamento comercial en el Valle del Cauca que le permita aumentar las ventas en este sector en el cual día a día está perdiendo participación del

mercado, competitividad, la oportunidad de obtener clientes nuevos y aumentar sus ingresos.

Metodología

La investigación es un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, toda vez que obedece a una exploración conceptual y un análisis interno de la Agencia de Aduanas Nivel 1, para proponer la estructura del área comercial.

Procedimiento recolección información

En cuanto a los métodos de recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

Revisión documental a través de una base de datos extractada de páginas web, libros y una revisión documental de la web.

La información se organizó en hojas de cálculo, gráficos y se organizó en tablas, diagramas, ilustraciones y se presentó en este documento organizada y analizada para definir la propuesta del departamento comercial de la Agencia de Aduanas Nivel 1.

La recolección de la información se enfrentó a los siguientes desafíos: insuficiencia de otros análisis sobre agencias de aduana en el Valle del Cauca, la empresa es un poco reservada para brindar información financiera importante para el análisis del estudio.

El análisis de la información se organizó, estructurándola de acuerdo con la alineación de los objetivos con las categorías de análisis planteados.

Marco Teórico

Diseño de los puestos de trabajo

Diseñar un puesto de trabajo significa definir cuatro condiciones básicas: Contenido del cargo, responsabilidad, Métodos y procesos de trabajo, responsabilidad.

Análisis y descripción de los puestos de trabajo

De acuerdo con el autor Chiavenato (2008), La descripción y análisis del puesto están directamente relacionados con la competitividad, productividad de la organización, pues para cualquier empresa lo más importante en el desarrollo son las personas que laboran en ella y los métodos que utilizan para el desarrollo de esta.

De hecho, estos puestos se proveen por trabajadores y deben tener las características requeridas para cumplir con los requerimientos y necesidades del puesto. Por lo general, la descripción del puesto proporciona la información suficiente sobre las especificaciones del cargo para que la empresa tenga una comprensión adecuada de los requisitos (experiencia, iniciativa, educación, etc.) que los trabajadores deben tener para realizar el trabajo.

Análisis de puestos de trabajo

Según (Chiavenato 2009), Los métodos más utilizados por las empresas en la descripción y el análisis de cargos son: observación, encuesta, entrevista

Método Observación: Radica en observar al trabajador desempeñando el cargo de forma directa, el observador toma notas sobre las ca-

racterísticas esenciales que describen su trabajo. Como ¿Qué hace?, ¿Cuántas veces?, ¿Durante cuánto tiempo? ¿Porque, con quién?

Método Entrevista: Es mantener un diálogo con el aspirante. Debido a la necesidad de análisis, generalmente se realiza en el mismo lugar de trabajo. Estas pueden ser estructuradas o no estructuradas:

Estructuradas: El formato esta prediseñado lo que da cobertura a todos los aspectos pertinentes y facilita la comparación de la información de las diferentes personas que ocupan el mismo cargo.

No estructuradas: No hay lista no formato predefinido

Método Encuesta o cuestionario: este método tiene la ventaja de permitir obtener la información de gran número de empleados relativamente corto. La desventaja es que estos cuestionarios pueden demandar demasiado tiempo en la elaboración y pueden ser costosos.

Terminando la fase anterior se debe preparar los documentos acordes para el análisis: la descripción y especificación de los puestos.

Descripción de los puestos de trabajo

Según M^a del Carmen de la Calle Durán, Marta Ortiz de Urbina Criado, Fundamentos de Recursos Humanos (2004) "La descripción de los puestos es el resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades". Es decir, es el resultado que recoge lista de responsabilidades, tareas y condiciones laborales y explica qué es cada puesto para producir un artículo o servicio.

En conclusión, En primera instancia, se debe realizar un análisis riguroso de los puestos a cubrir, el proceso que se hace para conseguir la máxima información sobre el trabajo. (tareas, conocimientos, deberes, habilidades requeridos y condiciones en las que se desempeña). Por lo general, una vez establecida la organización, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y los avances tecnológicos cambian los cargos de trabajo. El propósito es aumentar la productividad y mejorar el rendimiento.

Gerencia de Ventas

Según el autor, Anderson, Hair Jr., & Bush (2013) “En un sentido amplio, los gerentes de ventas son en realidad gerentes de marketing con la tarea específica de administrar la fuerza de ventas”, ya que tiene la responsabilidad de generar ingresos que es el resultado del éxito o fracaso de un plan de Marketing.

Los gerentes de ventas encaminados al marketing actúan en términos de planeación de utilidades, segmentos de mercado o clases de clientes, y sistemas de información.

Anderson, Hair Jr., & Bush (2013) afirma “El número de vendedores y la forma en que se organizan afecta las diversas decisiones de la gerencia de ventas, incluyendo las descripciones de puestos, métodos de compensación, pronósticos de ventas, presupuestos, asignación de territorios, supervisión, motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas” (p.9). El objetivo principal de elegir una estructura organizacional y un tamaño específico debe ser mejorar el logro de los objetivos de ventas.

El autor, asegura que el gerente o director de ventas deberá realizar las siguientes funciones en la estructura del departamento de ventas:

- Distribuir uniformemente la fuerza de venta, a través de la segmentación o agrupación del mercado objetivo,
- Establecer rutas e itinerario para la visita de los clientes
- Realizar capacitaciones a los vendedores del aprovechamiento del tiempo y territorio
- Plantear estrategias de compensación y motivación para el personal encargado de la fuerza de ventas
- Establecer objetivos y metas
- Aplicar las políticas
- Formar procedimientos y estrategias
- Diseñar y dirigir tácticas y controles
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Funciones de la Gerencia de ventas

Según (Anderson, Hair Jr., & Bush, 2013), La planeación hacer parte de las funciones del gerente o director venta, ya que permite ser proactivo en vez de reactivo al futuro y debe iniciar pensando en los siguientes interrogantes:

- ¿En dónde estamos ahora? Diagnóstico
- ¿A dónde estaremos si no se realizan cambios? Pronóstico.
- ¿A dónde nos dirigirnos? Objetivos.

- ¿Cuál es la mejor forma de llegar allá? Estrategia.
- ¿Qué acciones específicas deben tomarse, por quién y cuándo? Tácticas.
- ¿Qué medidas deben revisarse si tenemos que saber cómo lo hacemos? Control.

Por lo anterior al diseñar un departamento comercial se debe tener en cuenta los cargos q y las funciones que tendrá cada uno de ellos para el cumplimiento de los objetivos, realizar una planeación que permita estructurar de manera asertiva el departamento con el número de empleados indicado.

Para (Marketing, 2018), Para llegar a los objetivos propuestos de la empresa es indispensable tener en cuenta las siguientes variables:

Establecer una cultura orientada y encaminada al cliente: El gerente de ventas debe promover la función de ventas eliminando las barreras organizacionales y las barreras para el vendedor las asociaciones entre el personal de ventas y los clientes

Contratación y selección del talento para las ventas adecuado: Por el cambio radical de la función de las ventas, se deben investigar variedad de capacidades y habilidades en los aspirantes para cargos de ventas. El gerente de ventas debe perfeccionar su búsqueda para afirmar el mejor talento de ventas.

Capacitación, promoción e impulsión de las habilidades correctas: Tiene que ser un proceso constante y dinámico que se adecue rápidamente a la evolución de la oferta de valor, las características del entorno, los productos y servicios.

Segmentación correcta del mercado: los vendedores deben contar con conocimientos y herramientas para gestionar las relaciones con los clientes de forma inteligente, de modo que puedan ofrecer cotizaciones personalizadas en función de las necesidades específicas del cliente o de un grupo de clientes.

Desarrollar el proceso de ventas de manera ordenada y sistemática: Se deben establecer procesos y objetivos claros para determinar los objetivos y metas de ventas, definir planes de seguimiento y evaluar el desempeño.

Capacitar los grupos de ventas en el uso de nuevas tecnologías y herramientas: Es muy importante poder gestionar en tiempo real las relaciones con los clientes, el correcto uso de herramientas de CRM (Customer Relationship Management). Los gerentes de ventas deben asegurarse de que los vendedores puedan utilizar la tecnología adecuada en el momento adecuado del proceso comercial.

Fusionar funciones estratégicas: permitir que el personal de ventas participe en la formulación de estrategias comerciales, las cuales deben basarse en la correcta comprensión de los clientes, la gestión de la información, la formulación de ofertas y pronósticos.

Comercio internacional

Desde el punto de vista teórico se revisa la teoría del comercio exterior pues ha sido parte del estudio económico iniciando su profundización con Adam Smith y David Ricardo, con la teoría de la ventaja absoluta y ventaja comparativa.

Posteriormente se abordan los conceptos de demanda recíproca, ciclo de vida del producto y ventaja competitiva, porque sirve de base central para medir el nivel de servicio de la empresa y su situación actual con la competencia.

Teniendo en cuenta que la investigación se enfoca en diseñar el departamento comercial para la Agencia de Aduanas S.A Nivel 1, el marco teórico deberá centrarse en la comprensión conceptual de la estrategia competitiva y adoptar un criterio conceptual para poder desarrollar la investigación. En este sentido se aborda la conceptualización de las 5 fuerzas de Porter (1991): Poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, productos o servicios sustitutos y rivalidad entre compradores.

Se realiza el análisis con las 5 fuerzas de Porter porque es un modelo que ayuda a identificar la posición actual de una compañía en el mercado, para analizar la competencia, rivalidad, para que una empresa sea competitiva, observar las oportunidades de rentabilidad, inversión, y se puedan determinar estrategias para ya sea aprovechar o defenderse de estas fuerzas competitivas.

Para resaltar la importancia del marketing en un departamento comercial, se aborda la teoría de marketing y los pasos para aplicación del concepto de marketing.

Finalmente se procura comprender el comercio exterior en Colombia y la normatividad de las agencias de aduana, refiriéndose específicamente a los requisitos para reconocimiento como Agencia de Aduana, usuarios que pueden declarar directamente y las responsabilidades de la agencia de aduana.

Teoría del Comercio Internacional

El llamado comercio internacional comprende los intercambios ordinarios, en los que se intercambian productos por dinero, con el rasgo distintivo es que para realizar estas transacciones debe cruzar una "frontera". Se denomina frontera al límite geográfico de un país cada estado pretende controlar u obstruir la entrada y salida de productos. Sin embargo, existe otras clases de barreras además de las aduanas: por ejemplo, incluso si las mercancías comercializadas no tienen que pasar por la aduana o al menos no tienen que pagar derechos de aduana en virtud de un acuerdo de libre comercio firmado con la aduana, el país de origen de los bienes puede exigir a los proveedores que se aseguren de que sus productos cumplen con ciertos estándares técnicos, en lugar de los estándares requeridos por el país de origen de los bienes. (Bustillo, 2000)

En la economía mundial moderna juega un papel muy importante la economía internacional en los estados soberanos, porque su objeto de estudio es buscar las mejores soluciones a problemas específicos derivados de la interacción entre estos países. Por otro lado, para el estudio el comercio internacional se utiliza los mismos métodos básicos de las ramas de la economía, porque el origen, los motivos y los comportamientos están en las personas, las empresas, gobiernos e instituciones, para transacciones nacionales e internacionales. (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012)

El desarrollo del comercio internacional en un país hace que los mercados prosperen ya que hay un aprovechamiento de activos que se manufacturan de una óptima y se realiza un intercambio con otro país

de lo que ellos produzcan mejor, el objetivo de esta globalización es que haya un mayor libre comercio y que los países o mercados pueda eliminar barreras para tener mayor acceso a mercados sin embarcado, cada país cuenta con ciertas políticas comerciales, monetarias, económicas, productivas, salariales y cada mercado tiene diferentes capacidades lo que los obliga a especializarse, manufacturan lo que hacen mejor o menos costoso, obteniendo tasas de crecimiento con notable flujo de importaciones y exportaciones.

Por lo tanto, considerando la vitalidad del intercambio de bienes o servicios entre países, el comercio internacional se ha convertido en un aspecto muy importante del país, lo que ha llevado al control y actualización de la normativa aduanera por parte del gobierno para mantener un control continuo sobre la importación y exportación de productos (Nuñez, 2017).

De este modo, la internacionalización empieza con algunas de las siguientes principales teorías clásicas que aportaron al comercio, entre las cuales se citan a continuación.

Teoría Ventaja Absoluta

El autor Adam Smith desarrolló esta teoría el cual en sus principales aspectos plantea:

“Cuando un país extranjero nos puede ofrecer una mercancía más barata de lo que nos cuesta a nosotros, será mejor comprarla que producirla, dando por ella parte del producto de nuestra propia actividad económica, empleada en aquellos sectores en que saquemos ventaja al extranjero” (Smith, 1994).

Cuando asegura que un país que es más eficiente que otro en la producción de un bien, utilizando menos insumos que otro posee una ventaja absoluta en la fabricación; es decir, el productor que necesite la menor cantidad de personas para elaborar el bien tendrá la ventaja absoluta para fabricarlo. (Mankiw, 2012, pág. 54).

Con lo anterior se puede indicar que la ventaja absoluta es la mayor capacidad que tiene un país de fabricar un bien o servicio a un costo menor que otro, sin embargo, falla cuando un país tiene ventajas en varios de sus bienes y el otro no.

Teoría Ventaja Comparativa:

David Ricardo mejora la formulación de la teoría anterior y plantea: "Un país puede ser mejor que otro país en producir varios artículos, pero solo debe desarrollar aquel que produce mejor. Su curva de posibilidades de producción lo determina" (Ricardo, 1993).

El concepto de ventaja comparativa incluye el concepto de costo de oportunidad, que se refiere a lo que tiene que sacrificar para producir algo. Un país exporta el bien que tiene una ventaja comparativa, es decir, un costo relativo más bajo que los demás países. (Mankiw, 2012, pág. 54). Se deberá especializar en la producción del bien en la que este más capacitado y que es capaz de hacer de forma más productiva, utilizando el concepto de costo de oportunidad.

Teoría de la demanda recíproca:

El autor Mill (2006), basó su trabajo sobre la teoría de David Ricardo y desarrolló su propia teoría de la demanda recíproca o intercambio sospechoso, la cual afirma:

“En de un sistema de costos comparativos y de división internacional del trabajo, el comercio de exportación de un país se fortalecerá en la medida en que el mismo compre o importe mercancías producidas en otro país” (p.123).

Para el economista británico Mill, refiere que el intercambio comercial entre dos países es el efecto de la elección de cada consumidor, por lo que cada país necesita importar productos y sus cantidades de otro país, generando un balance con las exportaciones enviada de una nación a otra porque el país, teniendo en cuenta que cada región pagan sus importaciones (compras), con las ventas que realicen (exportaciones), lo que significa que el costo de las importaciones está integrado por el valor de la producción de los bienes que vende (exporta) para poder comprar (importar).

Mill aprueba la teoría de Ricardo y la perfecciona, introduciendo la ley de la oferta y de la demanda: “La relación real del intercambio que se establezca será aquella que iguale la oferta de exportación de cada país con la demanda de la importación del otro” Mill (2006).

Teoría del ciclo de vida del producto:

El economista Vernon (1966), basó su teoría más en el producto que en el país, planteó la teoría sobre el ciclo de vida de un producto, indicaba que las inversiones directas y el comercio exterior están inmersamente relacionados con la etapa del ciclo de vida del producto aplicada al comercio internacional, según el **autor, el producto pasa por etapas progresivamente: introducción, crecimiento, madurez y declive:**

- Introducción (nuevo producto).
- Traslado a otros países de producción (crecimiento).
- Maduración de los productos (madurez).
- Caída de la demanda de los productos.

Vernon (1979), centró su teoría en la etapa de maduración del producto por encima de la dotación en los países de sus factores. la tecnología donde se desarrolla el conocimiento del producto, factor predominante que abunda en los países desarrollados y gradualmente madurarán con el tiempo. productos innovadores aparecen en países con mano de obra calificada y capital. estos productos innovadores han madurado, luego van a países (menos desarrollados) que también pueden producirlo (Vernon 1979).

Teoría de la Ventaja Competitiva:

En esta teoría hace énfasis en que el principal factor del éxito de una empresa radica en el posicionamiento estratégico, las empresas internacionales deberán estudiar las fuerzas en las naciones donde tiene operación y considerar que tienen variables.

Porter (1991) afirma: "Son las empresas, que no las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales. Debemos comprender de qué forma las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva con objeto de explicarnos qué papel desempeña la nación en este proceso" (p 63).

Así mismo describe:

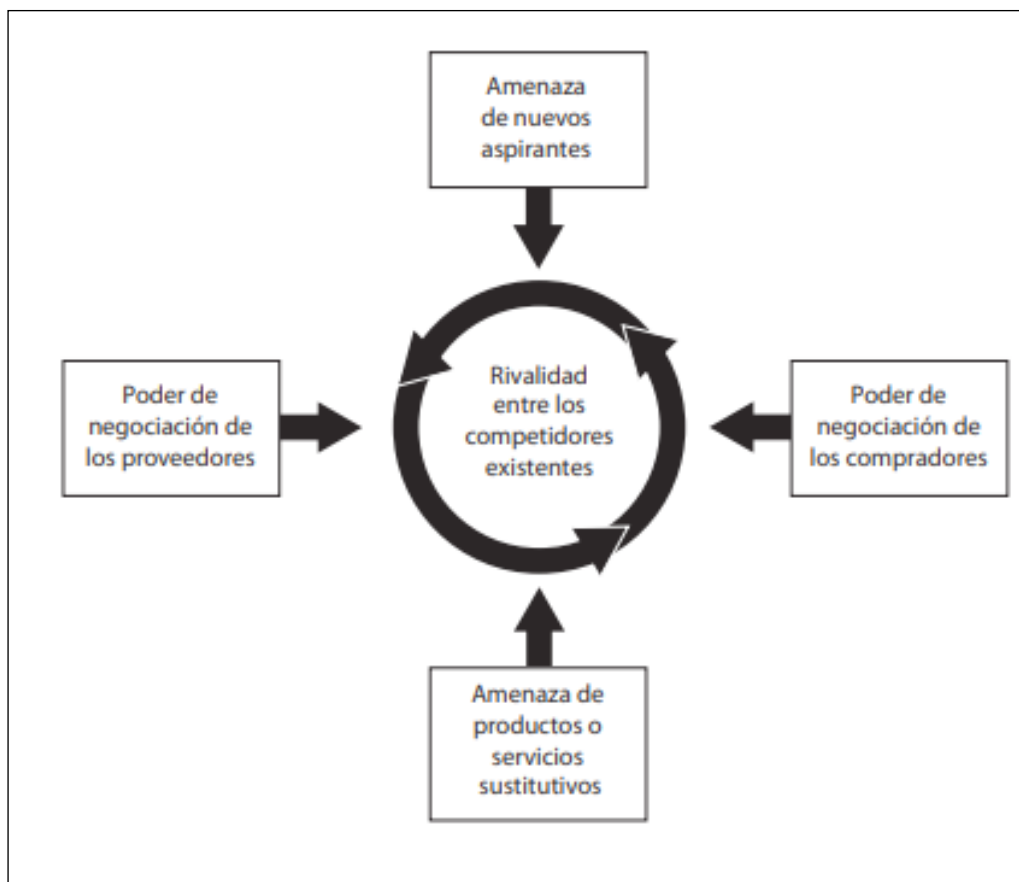
"La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si solo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia.". (Qué es la estrategia, 2011, pág. 107)

Por lo anterior, una empresa busca en un mercado una posición que permita tener un crecimiento constante, sincronizando con todas las actividades de la compañía buscando la misma meta.

Cinco fuerzas estratégicas de Porter:

Para Porter (1991), la estrategia competitiva es el resultado de un estudio previo del sector y como está evolucionando, un sector tácticamente diferenciado en cualquier lugar sea nacional o internacional, tiene una ventaja competitiva. La naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas, a continuación, detallo en la siguiente *figura*:

Figura 1 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.



Fuente: (Porter, 1991, pág. 66)

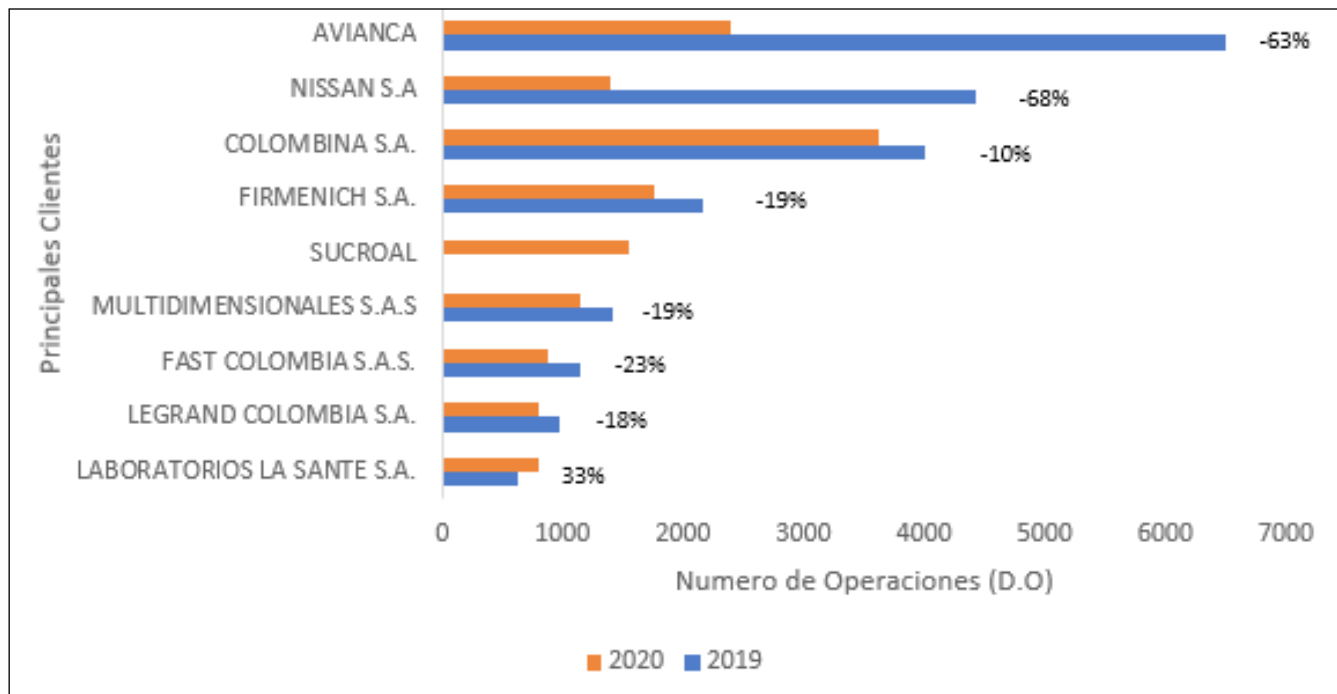
Al respecto, Porter (1991), en el modelo de las cinco fuerzas indica que una compañía está rodeada por cinco factores básicos, deben estudiarse y vigilarse muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar decisiones acertadas para que pueda obtener el triunfo con grandes rentabilidades a continuación se detalla. "citado en" (Riquelme Leiva, 2015).

Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza describe la capacidad de negociación que tienen compradores, esta amenaza puede depender de los siguientes factores:

- Concentración de clientes con respecto al número de compañías.
- Poder de negociación, especialmente en empresas con altos costos fijos.
- Volumen de compra alto.
- Facilidad de que el consumidor puede cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información por parte de los clientes.
- Disponibilidad de productos o bienes sustitutos.

Si los consumidores están bien organizados, esto los hará cada vez más exigentes e incluso, requerirá reducciones sustanciales de precios. Esto se puede convertir en una amenaza para la empresa.

Gráfico 13: Crecimiento de operaciones de los clientes Agencia de Aduana S.A nivel 1

Fuente: Datos obtenidos, Año 2020, Elaboración propia.

Poder de negociación de los proveedores

Porter (citado en Riquelme Leiva, 2015), indica que la fuerza se concentra en estudiar el poder de negociación de los proveedores, su nivel de control sobre los precios de los productos y la variedad existente de proveedores. Cuantos menos proveedores, más poder tienen, esta amenaza depende de ciertos tipos de factores:

- Concentración de número de proveedores con respecto a la cantidad de empresas.
- La cantidad o volumen de compra.
- Los productos o materias primas sustitutos que puedan existir.
- Los costos que acarrearía cambiar de productos o materias primas.

- Cantidad de productos disponibles sustitutos en el mercado.
- Calidad inferior en determinados productos.

Amenaza de nuevos aspirantes

Porter citado por (Riquelme Leiva, 2015). Hace énfasis que la incorporación de nuevos participantes en el mercado trae consigo la necesidad de ganar participación en el mercado el cual presiona bajar los precios, ingresar empresas que venda productos alternativos o sustitutos a los del sector, Esta amenaza puede depender los siguientes tipos de factores:

- Barreras de entrada.
- La economía de escalas.
- La diferenciación de productos en cuanto a propiedad.
- La importancia de la marca.
- Requerimientos de capital.
- El acceso a los canales de distribución.
- Mejoras en tecnología.

Amenaza de producto o servicios sustitutos

Como lo indica Porter citado en Riquelme Leiva (2015), en este punto, se compite directamente con otras empresas que ofrecen productos sustitutos para el consumidor eficaces y hasta más baratos. Lo que advierte que la empresa tenga que bajar su precio. Los factores de esta amenaza dependen de:

- Preferencia del consumidor a sustituir.

- Se tienen precios relativos de los bienes sustitutos.
- Costo o destreza de cambio del consumidor
- Qué nivel de percepción de diferenciación del producto o servicio.
- Que disponibilidad de bien sustitutos existen cercanos.

Rivalidad entre los competidores

Porter, citado en Riquelme Leiva (2015) plantea en su investigación que en esta fuerza las compañías compiten directamente con otras empresas del sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio. La característica es que los competidores se enfrentan entre sí y todos utilizan excelentes estrategias comerciales, el nivel de rivalidad entre la competencia se elevará en función del número mayor de empresas que existen, Los factores de esta amenaza dependen de:

- Poder de negociación de los competidores.
- Poder de negociación los proveedores.
- Incremento industrial.
- Variedad de competidores.
- El Nivel de información que tiene una empresa en relación con la otra.

Las cinco fuerzas de Porter pueden determinar la rentabilidad del sector a largo plazo porque es conformado por el precio de venta y los costos analizar cualquier mercado en términos de rentabilidad a largo plazo, en cada uno de sus principales aspectos tales como: el sector del mercado, sus competidores potenciales, identificar los productos

sustitutos, analizar compradores, proveedores, así mismo manera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, las cinco fuerzas es una herramienta que permite descubrir lo que el consumidor requiere, más allá de la creación de productos diferenciados o de precios bajos, busca examinar lo que al cliente verdaderamente le interesaba y lo motivaba a comprar, con toda la información necesaria para analizar las fuerzas en la industria.

Teoría del Marketing

La citada teoría interpreta que el marketing es un conjunto de actividades que realiza la organización para establecer, planificar, promover y distribuir sus mercancías y servicios ofrecidos al mercado satisfaciendo las necesidades de los consumidores de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2007)

Con lo anterior, el marketing se ha convertido en un segmento muy importante de la empresa actual, por lo que se ha transformado en una filosofía argumentada en el interés de enfocar los esfuerzos de la compañía en conocer al cliente los cuales son fundamentales en la razón de ser de una empresa.

Por lo tanto, es una herramienta que permite a una organización analizar su situación actual para determinar sus principales oportunidades y amenazas al igual que las debilidades y fortalezas del entorno. La organización puede masificar el pensamiento estratégico y priorizar la asignación de recursos. Los planes de marketing pueden contribuir a las empresas a formar disciplina en torno a la cultura de planificación y seguimiento de las actividades de marketing de forma formal, sistemática y coherente. (Ballesteros, 2013)

Al comprender los deseos, necesidades, gustos e insatisfacción del mercado objetivo, la compañía realiza una coordinación de las actividades en las diferentes áreas como mercadeo, finanzas, administración, producción, ventas, etc., dando cumplimiento a los objetivos organizacionales brindando soluciones a las necesidades del cliente. Según, Stanton, Etzel, & Walker (2007), el concepto de marketing se basa en las siguientes creencias:

- Toda la planificación y las operaciones deben estar orientadas al cliente.
- Todas las actividades de marketing de la empresa deben estar coordinadas
- La coordinación del marketing debe estar orientado al cliente para conseguir los objetivos organizacionales de desempeño.

A continuación, figura de los componentes y resultado del concepto de marketing de una manera secuencial, a continuación, figura:

Figura 2 Componentes y resultados del concepto de Marketing



Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) Fundamentos de Marketing p. 11.

Por lo anterior, se reitera que el cliente es el eje central de todas las actividades de la organización, la cual es la máxima prioridad, por lo que es necesario que la empresa oriente su trabajo para comprender quiénes son los verdaderos clientes, orientando la directriz y estrategia para cumplir este objetivo, se den cuenta que esta será la fórmula para el éxito y garantizará el triunfo de su empresa en términos de posicionamiento y rentabilidad.

Pasos para la aplicación del concepto de marketing

El concepto de marketing ha experimentado cambios significativos, pasó de agrupación de métodos, herramientas y técnicas para convertirse en la filosofía empresarial basada en el conocimiento del cliente. Esto requiere que la empresa rediseñe la función de marketing desde la edificación de nuevas estrategias que sean diferenciadoras y de impacto alto (Echeverri, 2008).

Para lo anterior el autor sugiere la aplicación de los siguientes pasos:

Figura 3 Pasos para la aplicación del concepto de Marketing



Fuente: (Echeverri, 2008), Marketing Práctico. P 4.

La autora Echeverri (2008), define así cada paso:

En este punto se debe recolectar información del mercado objetivo, en ocasiones es necesario realizar a los clientes nuevos y antiguos un cuestionario o encuesta para conocer si hay alguna inconformidad o problema que requieren una solución.

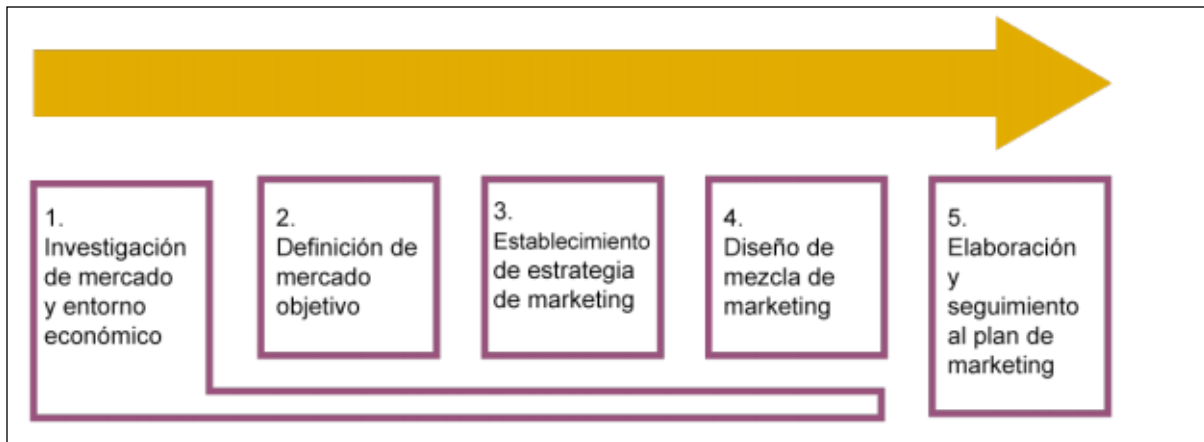
Estrategia competitiva. Los empresarios deben ser muy conscientes de sus elementos diferenciadores y las ventajas que lo diferencian de la competencia en el mercado objetivo.

Segmentación de Mercado. Los empresarios se han concientizado del incremento de competidores y la diversidad de productos en el mercado están produciendo una reestructuración en la forma de pensar de los empresarios. Por lo tanto, debe enfocar los esfuerzos de marketing en uno o más fragmentos clave del mercado que le permitirá edificar la base para orientar el mercado objetivo.

Mezcla de Mercadeo. Existen cuatro decisiones que son relevantes en el marketing: producto, precio, plaza y promoción, estos elementos constituyen parte fundamental de la estrategia de marketing, lo cual sus principales aspectos se pueden observar en el siguiente gráfico:

Por otro lado, Kottler (2003), lo define de la siguiente manera:

Figura 4 Proceso general de Marketing

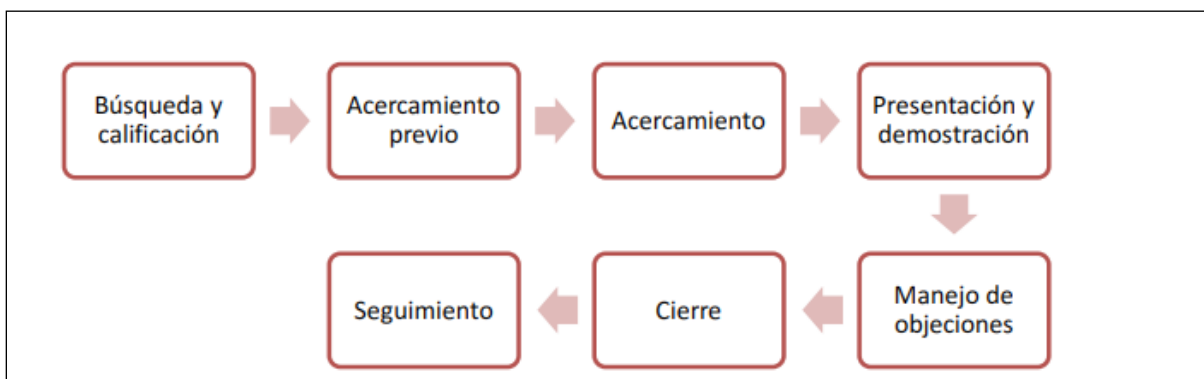


Fuente: (Kotler P., 2003), fundamentos de Marketing (6ª edición)

De acuerdo con lo anterior, inicia con una investigación de mercado y entorno económico, posteriormente se define el nicho al que se va a abordar, se establecen estrategias y finalmente, se diseña un plan de marketing para alcanzar los objetivos propuestos.

Importante también analizar el proceso para una venta exitosa, lo cual observamos en la siguiente figura:

Figura 5 Etapa del Proceso de Venta (Línea Catering)



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012) Marketing 14 ed.

Es posible identificar que el proceso de la venta siempre inicia con una búsqueda del cliente, seguido de una investigación al mismo,

para posterior acercamiento, presentación del negocio, cierre de la negociación y un seguimiento al servicio prestado de acuerdo con lo propuesto.

A continuación, se observan los elementos de la estrategia de Marketing que podrá brindar las herramientas para masificar las ventas.

Figura 6 Elementos de la estrategia de Marketing

LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO	Comprende todas las decisiones sobre bienes y servicios. Estas decisiones se construyen a partir de producto, la marca, el empaque, la calidad, la garantía, el ciclo de vida y el desarrollo de un nuevo producto.
LA POLÍTICA DE PRECIOS	Es una serie de métodos de fijación de precios competitivos y justificables para los productos que ofrecen las empresas.
LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Son las actividades relacionadas con la distribución física de bienes y la selección de canales de comercialización adecuados que determina una empresa para establecer contacto directo o indirecto con su mercado meta.
LA ESTRATEGIA PROMOCIONAL	La forma de comunicación con los clientes se compone de elementos como: las ventas personales, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing directo y la promoción de ventas. Su objetivo es determinar el tipo de comunicación más conveniente para persuadir la compra de clientes y consumidores.

Fuente: (Echeverri, 2008), Marketing Practico p.6

Con lo anterior, podemos observar que un plan de marketing es un documento maestro que se puede aplicar a cada negocio, adaptable en forma particular para su resultado. El plan de marketing está totalmente relacionado con el marketing mix y a la conocida teoría de las 4 P, que corresponde a la capacidad de la empresa para ajustar un producto para ofrecer al mercado (personas) según a determinados parámetros (producto, precio, promoción y lugar) (Kotler, 1986).

Así mismo, es posible identificar que por medio del departamento comercial en la compañía se podría evidenciar cada una de las necesidades específicas de cada uno de los clientes y así, poder satisfacer

por medio de planes específicos y estrategias que permitan un mejor servicio y venta total de todos los productos de la compañía.

Comercio Exterior

En el comercio exterior se describen las operaciones de exportación e importación de un grupo de bienes y/o servicios, distinguidas por un fuerte dinamismo de entidades públicas debidamente reguladas. (Huesca, 2012)

Aunque se piense que comercio exterior es igual al comercio internacional no es así, se puede definir que el comercio exterior abarca la transacción de un país frente al otro y el comercio internacional se refiere al comercio de bienes y/o servicios fuera del territorio nacional de un país con el exterior, los participantes en realizar estas transacciones se encuentran ubicados en distintos países. Algunas de las características principales es que los países intervinientes cuentan con una normatividad especial (proceso, control, tributos, etc.), en ocasiones firman acuerdos destinados a la facilitación en el proceso de intercambio.

Por lo general, existe una entidad pública responsable de controlar la importación y exportación de mercancías de determinado país, este organismo se conoce como Aduana y se encarga de controlar el ingreso y salida de mercancías a través de la frontera y la correcta aplicación de los impuestos que determina la ley (Roldan, 2017).

El sistema aduanero consta de una serie de principios, reglas, pautas, reglamentos, procedimientos, métodos, documentos legales y otras cláusulas claramente relacionadas que se interrelacionan.

Tiene como finalidad regular el transporte internacional de mercancías, personas y medios de transporte, de entrada y salida de un país. (Huamán, 2015)

Al respecto Moreno, Yebra (2014), indica que las regulaciones aduaneras son un conjunto de normas legales que controlan la entrada y salida de mercancías de los diferentes países y lo controlan mediante normas o restricciones no arancelarias", (página 2). De acuerdo con lo anterior, la perspectiva de la reglamentación es regular las operaciones relacionados o no con el comercio exterior y se encuentran reglamentadas por principios de buena fe integridad y transparencia.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que el propósito de la regulación aduanera es velar por el acatamiento de la normativa tanto en importación como en exportación, de acuerdo con las políticas aduaneras, económicas y comerciales para lograr un control efectivo, eficiente y efectivo.

Según Nuñez (2017), el comercio exterior no es una tarea fácil, requiere un conocimiento completo de la normativa emitida (incluida la supervisión, prohibición o sanciones) y las entidades directa o indirectamente involucradas en el proceso aduanero vigentes en Colombia, ya sea de importación / exportación, tránsito y depósito aduaneros, además las personas naturales y/o jurídicas obedecerán a los procedimientos aduaneros, en la realización de algunos de los regímenes aduaneros que existen de tránsito aduanero, exportación e importación entre dos partes las dos partes.

Comercio Exterior en Colombia

En Colombia, la normatividad aduanera está fundamentada en la Convención de Kyoto, la Comunidad Andina (CAN) y estándares internacionales de otros organismos supranacionales que reglamentan el comercio internacional. Igualmente, contiene un vocabulario común que contiene procedimientos estandarizados internacionalmente para facilitar las negociaciones internacionales (Nuñez, 2017).

De acuerdo con lo anterior, la función realizada por la Agencia de Aduana en el trámite aduanero es de gran importancia ya que se encarga de asesorar, dirigir y guiar a los importadores y exportadores para el estricto cumplimiento legal en los diferentes regímenes, modalidades y operaciones aduaneras inherentes a las actividades anteriores bajo unos objetivos primordiales con reglamentación normativa destinada a mejorar la eficiencia y eficacia del comercio internacional de bienes y servicios.

Marco normativo de las Agencias de Aduana

El comercio exterior en nuestro país está reglamentado por el estatuto aduanero que regula las relaciones jurídicas que se establecen entre la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y los operadores de comercio exterior, incluidas las agencias de Aduana.

El estatuto aduanero que rige en la actualidad está compuesto por el Decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y crédito público, la Resolución 46 de 2019 expedido por la DIAN contienen la armonización de convenios internacionales para promover el cumplimiento de las obligaciones del país, en el marco de los acuerdos

comerciales con las mejores prácticas internacionales. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019):

A continuación, los aspectos normativos más relevantes.

Requisitos para reconocimiento como Agencia de Aduana

Para establecer una agencia de aduana en Colombia se debe dar estricto cumplimiento a los requisitos exigidos por el Ministerio de Hacienda, Crédito Público y la DIAN, quien regularmente controla y vigila que se estén cumpliendo a cabalidad, Para entender la dimensión de la complejidad de la operación de una agencia de aduanas es indispensable abordar los requisitos establecidos por el Ministerio de Hacienda y crédito público (2019), que a continuación se detallan:

- Estar legalmente constituido como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera con domicilio en Colombia.
- Poseer como objeto social el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito.
- Estar inscrito en el RUT.
- No tener deudas en mora por conceptos de derechos de aduana, impuestos, sanciones, anticipos, intereses, retenciones, a favor de DIAN, a menos que cuente con un acuerdo de pago vigente.
- Contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos específicos o experiencia en comercio exterior.
- No encontrarse incurso la sociedad, sus socios, accionistas, administradores, representantes legales o sus agentes de adua-

nas en las causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas en la normatividad.

- 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 con el código de ética a que se refiere en el decreto vigente 1165 de 2019.
- Obtener la autorización como agencia de aduanas.
- Poseer y soportar contablemente un patrimonio líquido mínimo exigido de UVT (Unidad de Valor Tributario), que para el año 2020 corresponde a treinta y cinco mil seiscientos siete pesos (\$35.607), quedando de la siguiente manera:

Tabla 2 Patrimonio Mínimo exigido para las Agencias de Aduana

Nivel	UVT	Valor Pesos año 2020
1	158.700	\$ 5.650.830.900
2	19.869	\$ 707.475.483
3	6.461	\$ 230.056.827
4	1.995	\$ 71.035.965

Fuente: DIAN elaboración propia

El nivel más alto es 1, por lo que la Agencia de Aduana puede brindar cobertura por todo el país, el nivel más bajo es 4, por lo que la DIAN le limita la cobertura para la prestación del servicio de agenciamiento aduanero, la empresa esta categorizado en el Nivel 1.

Estos requisitos establecidos por la DIAN tienen como objetivo impedir el contrabando de mercancías y un patrimonio líquido que respalde las operaciones de comercio exterior de sus clientes a quien representara aduaneramente. La agencia de aduana tiene una labor importante y trascendental en el proceso de importación o exportación, por lo que la empresa requiere de un sólido conocimiento normativo que será evaluado periódicamente por la DIAN.

De acuerdo con los requisitos anteriores, la Agencia de Aduanas S.A nivel 1 cumple con los requerimientos establecidos en la normatividad clasificándola en Nivel 1 que es el más alto escalafón del rango, bajo la Resolución de Homologación 1617 del 12 de diciembre de 2008.

Usuarios que pueden declarar directamente

En la actualidad, las Agencias de Aduana no son los únicos usuarios que pueden ser declarantes de la operación aduanera, existen otros usuarios de comercio exterior que puede desarrollar esta actividad y es importante para este estudio conocer que usuarios pueden ejercer esta actividad ya que el importador y/o exportador podrá escoger con libertad quien lo represente en sus operaciones de comercio exterior.

A continuación, se detallará los operadores de comercio exterior que pueden realizar los trámites de exportación e importación ante la autoridad aduanera, de acuerdo con el Decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y reglamentado por la Resolución 046 de 2019, pueden declarar directamente. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019):

- Las agencias de aduanas, quienes actúan a nombre y por encar-

go de los importadores y exportadores.

- Los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, quienes podrán actuar como agencias de aduanas respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre con el debido aval de la DIAN.
- El importador o el exportador cuando actúen de manera directa ante la Administración Aduanera.
- El importador o exportador puede actuar directamente ante la Administración Aduanera, por cualquier cuantía, para adelantar los trámites aduaneros inherentes al régimen, modalidad u operación aduanera de que se trate.
- Las personas jurídicas que actúen como importadores y exportadores, para realizar las operaciones y trámites aduaneros, actuarán ante la administración aduanera a través de sus representantes, en los términos y condiciones que reglamente la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El decreto 1165 de 2019 expedido por la DIAN faculta a cualquier importador o exportador para realizar directamente sus trámites, pero al no contar con la experiencia y experticia en este proceso es importante pueda asesorarse con una Agencia de Aduana especializada en el servicio, que tenga el conocimiento y práctica para realizar dichos tramites sin ningún contratiempo en estricta aplicación de las normas, leyes en cumplimiento de las disposiciones de las autoridades aduaneras, sanitaras, policía, etc.

Responsabilidades de la Agencia de Aduana

Las Agencias de Aduana tienen un alto grado de responsabilidad dado que en caso de errores u omisiones se incurre en onerosas sanciones, por lo que es importante detallar las obligaciones enmarcadas en el Decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y reglamentado por la Resolución 046 de 2019 (DIAN, 2019):

- Actuar de manera eficiente, transparente, ágil y oportuna en el trámite de las operaciones de comercio exterior ante la autoridad aduanera.
- Prestar los servicios de Agenciamiento aduanero, de acuerdo con el nivel de agencia de aduanas, a los usuarios de comercio exterior que lo requieran.
- Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de conformidad con la normatividad vigente.
- Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en las declaraciones de importación, exportación, tránsito aduanero y demás documentos transmitidos electrónicamente o suscritos en desarrollo de su actividad, en los términos establecidos en el artículo 53 del Decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en la normatividad aduanera.

- Contar al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, con todos los documentos soporte requeridos.
- Conservar a disposición de la autoridad aduanera copia de las declaraciones de importación, exportación o tránsito aduanero, de los recibos oficiales de pago en bancos y de los documentos soporte, durante el término previsto en el artículo 177 del decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Cuando se trate de declaraciones manuales, registrar el número y fecha de levante, inmediatamente obtenido, en el original de cada uno de los documentos soporte de la declaración de importación, así como el número y fecha de presentación y aceptación de la declaración de importación.
- Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera y permitir, facilitar y colaborar con la práctica de estas.
- Informar a la autoridad aduanera y al importador sobre los excesos o sobrantes de mercancías encontrados con ocasión de la inspección previa de las mismas, respecto de las relacionadas en los documentos de transporte, en la factura y demás documentos soporte, o sobre mercancías distintas de las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel.
- Suministrar copia o fotocopia de los documentos soporte que

conserve en su archivo, a solicitud del respectivo importador o exportador que lo requiera.

- Vincular a sus empleados de manera directa y formal cumpliendo con todas las obligaciones laborales, aportes parafiscales incluidos los aportes a la seguridad social por salud, pensiones y riesgos profesionales.
- Reportar a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) o a las autoridades competentes, las operaciones sospechosas que detecten en el ejercicio de su actividad, relacionadas con evasión, contrabando, lavado de activos e infracciones cambiarias.
- Presentar y aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico realizadas por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Expedir el carné a todos sus agentes de aduanas y auxiliares según las características y estándares técnicos que señale la autoridad aduanera, el cual podrá ser utilizado únicamente para el ejercicio de la actividad autorizada. Además, deberán exigir a sus agentes de aduanas y auxiliares el porte del carné cuando se realicen los trámites correspondientes.
- Exigir a sus agentes de aduanas que refrenden con su firma cualquier documento relacionado con los trámites de comercio exterior indicando el código de registro asignado por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

- Informar dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a que esta se produzca, la desvinculación o retiro de sus agentes de aduanas o auxiliares, vía correo electrónico o por correo certificado a la dependencia competente de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Contar con la infraestructura de computación, informática y comunicaciones debidamente actualizada conforme con la tecnología requerida por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a efectos de garantizar la debida transmisión electrónica en los regímenes aduaneros y los documentos e información que la entidad determine.
- Eliminar de la razón o denominación social la expresión “agencia de aduanas” dentro del mes siguiente a la fecha de firmeza de la resolución por medio de la cual se cancela la autorización o se deja sin efecto.
- Cumplir a cabalidad los acuerdos de pago celebrados con la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Actualizar en el Registro Único Tributario (RUT) de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el cambio de dirección de su domicilio social principal y el de sus agencias, dentro del término establecido en el artículo 1.6.1.2.14 del Decreto 1625 de 2016 o la norma que lo modifique o reemplace.

- Mantener los requisitos exigidos para el ejercicio de la actividad de Agenciamiento aduanero.
- Garantizar que los agentes de aduanas y auxiliares que actúen ante la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se encuentren debidamente vinculados por la agencia de aduanas. Igualmente, que los agentes se encuentren registrados ante dicha entidad.
- Entregar a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) o al importador o exportador la documentación que están obligadas a conservar de conformidad con la legislación aduanera, máximo dentro de los cinco (5) días siguientes a su liquidación o cancelación.
- Asistir a la diligencia de inspección física de mercancías en la hora programada por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y demás entidades de control ubicadas en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera.
- Informar a la autoridad aduanera sobre la inspección previa de las mercancías que vaya a realizar y asistir a la misma.

Cabe aclarar que el artículo anterior enmarca las responsabilidades de la Agencia de Aduana y que de igual manera los demás usuarios de comercio exterior también cuentan con una reglamentación para poder desarrollar la actividad de agenciamiento aduanero, se puede concluir que actualmente la normatividad aduanera que rige el comercio exterior obliga a los usuarios de comercio exterior asesorarse

de expertos en el tema con el fin de realizar un proceso de importación o exportación con el cumplimiento legal y aduanero.

Por ello es importante enumerar algunas de las principales sanciones que tienen las Agencias de Aduana en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero contemplado en la normatividad aduanera vigente Decreto 1165 de 2020 regulado por la DIAN, clasificado en exportaciones e importaciones:

Tabla 3 Principales Sanciones de los declarantes en Exportaciones

Tipo de sanción	Descripción	Valor sanción
Grave	No tener los documentos o requeridos del art. 349 o no reúnan los requisitos legales	5% Valor FOB
	Declarar mercancías a aquellas que efectivamente se exportaron o se pretendan exportar.	3% Valor FOB
	Errores cuando tales inexactitudes conlleven la obtención de beneficios a los cuales no se tiene derecho.	5% Valor FOB
	No conservar a disposición de la autoridad aduanera original o copia, según corresponda, las Declaraciones de Exportación y demás documentos soporte, durante el término previsto en el artículo 349 del presente Decreto.	200 UVT = \$7.121.400
	Someter la modalidad de reembarque mercancías que se encuentren en situación de abandono o hayan sido sometidas a alguna modalidad de importación.	5% Valor FOB
	Someter a la modalidad de exportación de muestras sin valor comercial mercancías que superen el valor FOB establecido o que se encuentren dentro de las prohibiciones establecidas en el artículo 396 del presente Decreto.	5% Valor FOB
Leve	Errores en el DEX cuando impliquen la sustracción de la mercancía o restricciones, cupos o requisitos especiales.	165 UVT = \$5.875.155

Fuente: (DIAN, 2019) Elaboración propia

A continuación, principales sanciones contemplado en la normativi-

dad aduanera vigente Decreto 1165 de 2020 regulado por la DIAN, en importaciones:

Tabla 4 Principales Sanciones de los declarantes en Importaciones

Tipo de sanción	Descripción	Valor sanción
Grave	No tener los documentos originales requisitos del art. 177 Decreto 1165 o no reúna los requisitos legales.	300 UVT = \$10.682.100
	Error en los datos de las Declaraciones de Importación, si conllevan un menor pago de los tributos aduaneros.	10% tributos dejados de cancelar
	Error consignado en las Declaraciones de Importación generen una restricción legal o administrativa (707) Unidades de Valor Tributario (UVT) por cada infracción.	707 UVT = \$25.174.149
	No conservar los originales o las copias, según corresponda, de las Declaraciones de Importación, de Valor y de los documentos soporte, durante el término previsto legalmente.	707 UVT = \$25.174.149
	No presentar la declaración anticipada, cuando ello fuere obligatorio.	300 UVT = \$10.682.100
Leve	No registrar en el original de cada uno de los documentos soporte el número y fecha de la Declaración de Importación a la cual corresponden.	265 UVT = \$5.875.155
	No asistir la práctica de las diligencias previamente ordenadas y/o comunicadas por la autoridad aduanera.	100 UVT = \$3.560.700
	Voluntariamente, para subsanar descripción parcial o incompleta, salvo la relacionada con mercancía diferente.	10% Valor en aduana
	Voluntariamente, para subsanar errores u omisiones en marca y/o serial.	15% Valor en Aduana
	Voluntariamente, para subsanar errores en solo marca	10% Valor en aduana
	voluntariamente, subsanar descripción parcial o incompleta, serial, referencia, modelo, marca, que generen la violación de una restricción legal o administrativa o el pago de unos menores tributos.	15% Valor en Aduana
	Voluntariamente, subsanar cualquier otra causal de aprehensión.	20% Valor en Aduana
	En control posterior dentro del término, para subsanar descripción parcial o incompleta, salvo la relacionada con mercancía diferente.	15% Valor en Aduana

Fuente: (DIAN, 2019) Elaboración propia

Podemos concluir que el régimen sancionatorio para los declarantes en Importaciones y exportaciones es robusto, ya que la DIAN penaliza por errores en el diligenciamiento de las declaraciones de importación, Andina de Valor, documentos incompletos, o errados en el proceso del trámite; teniendo en cuenta lo anterior la agencia de aduana minimiza y optimiza los regímenes de importación como de exportación por los conocimientos y la experiencia de la actividad que realiza, a su vez que garantiza que los trámites se realicen de forma regular y sin ningún contratiempo.

Por otro lado, evita al importador o exportador estar inmerso o detenidos en papeleos y tramites, lo que representa ahorro de tiempo y minimiza problemas, siendo la principal función de la agencia de aduana.

Adicionalmente, reúne personal bien capacitado en todas las leyes y regulaciones vigentes, colocando sus habilidades y destrezas a disposición de los clientes para disminuir los posibles costos operativos en el proceso.

Existe un importante nicho de mercado para las agencias de Aduana ya que cada día aumenta los posibles clientes que necesiten de sus servicios, sin embargo, para mantenerse en el medio y aumentar su competitividad debe ofrecer un valor agregado que lo pueda diferenciar de la competencia, fortalecer la atención a los clientes y servicio postventa y hoy día los clientes más que una tarifa busca un excelente servicio integral.

Antecedentes

La construcción de los antecedentes se realizó mediante la revisión de artículos de revistas indexadas. El propósito en la revisión fue la de corroborar la pertinencia de la idea de investigación y la identificación de los referentes teóricos. La revisión de estos documentos se orientó hacia la identificación de investigaciones relacionadas con el departamento comercial en agencias de aduanas.

En síntesis, se revisaron 11 artículos de investigaciones previas relacionadas con agencias de aduanas, los cuales se clasificaron en investigaciones así: Estudios realizados sobre sostenibilidad y crecimiento en el mercado de empresas aduaneras, incremento de ventas de servicio aduanero, gestión del servicio aduanero, servicio al cliente y el marketing en empresas de servicio aduanero.

Sostenibilidad y crecimiento en el mercado de empresas aduaneras

El trabajo investigativo de Muriel (2017), abordó la problemática que enfrentan las Agencias de Aduana en lo referente a su sostenibilidad en el mercado, lo cual hace necesario conocer los factores claves que permitían mejorar la competitividad empresarial. El objetivo principal del estudio se enfocó en determinar la relación existente entre la estrategia empresarial y la competitividad, evaluando el nivel de competitividad e identificando el tipo de estrategia empresarial de las Agencias de Aduana en la jurisdicción de Tacna. Las conclusiones más relevantes se centran en determinar que existe una relación signifi-

cativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana, que la estrategia empresarial que predomina en las agencias de aduana es la estrategia intensiva y que las agencias de aduanas tienen un nivel de competitividad bajo (Muriel, 2017).

En la investigación de Villanueva (2017), los problemas abordados por parte del autor fueron mejorar las perspectivas de crecimiento de la empresa, incrementar las fortalezas en la toma de decisiones al delegar acciones comerciales, de análisis de mercado, publicidad, análisis de precios y gestión de clientes, dado que en la parte comercial estaban dejando de atender nuevos clientes. El objetivo principal del estudio era desarrollar el área comercial que permita cumplir las metas comerciales. Las conclusiones más relevantes se orientan a la creación del departamento comercial para cumplir con los objetivos de mejorar la atención al cliente y aumentar las ventas para el año 2017 (Villanueva, 2017).

El problema abordado en la investigación de Romero, (2015) hace referencia a la búsqueda de aumentar el volumen de operaciones en la empresa teniendo en cuenta que en los últimos años el crecimiento ha estado estancado. Los objetivos del estudio fueron elaborar un Plan de Mercadeo para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca, analizando la situación actual de la empresa y definir estrategias adecuadas para iniciar posicionamiento de la empresa en el mercado del Valle del Cauca. Las principales conclusiones halladas por el autor fueron que la empresa debe crear un departamento de mercadeo para analizar, buscar oportunidades y conocer amenazas que puede afectar la empresa en su crecimiento, debe implementar

las certificaciones de seguridad tales como ISO 9001, BASC (Business Alliance For Secure Commerce) y la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) (Romero, 2015).

Incremento de ventas de servicio aduanero

El trabajo investigativo de Londoño (2013), abordó que la compañía afronta grandes desafíos objeto del bajo volumen de ventas y al aumento de los gastos con respecto anteriores años. El objetivo principal fue efectuar un diagnóstico que permitiera brindar una propuesta de solución a las estrategias comerciales de la compañía. La investigación arrojó como resultado la creación del plan estratégico encaminado a la generación de diversas alianzas estratégicas con compañías del sector, la ejecución de un proceso de venta fundado en el mejoramiento del posicionamiento en web y de marca, a través de promoción y marca, la continua capacitación de los colaboradores, participación en diversos congresos y ferias (Londoño 2013).

Gestión del servicio aduanero

El trabajo investigativo de Echeverría (2015) emprendió la problemática sobre la Administración de los procesos aduaneros en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. El objetivo de la investigación fue crear un modelo comercio exterior de gestión estratégica para las importaciones con la finalidad de potencializar los trámites aduaneros y hacer un diagnóstico de los procesos aduaneros identificando las principales dificultades. Las conclusiones más importantes se centran en que este modelo de gestión es una variable autónoma que podrá ser implementada por la gerencia para persuadir en el mejoramiento de los procesos aduaneros a través de la administración, en

las importaciones de los bienes y/o servicios consiguiendo mejorar los trámites aduaneros (Echeverría, 2015).

Servicio al cliente

El trabajo investigativo de Avilés (2018), planteó que las agencias de Aduana tienen un desinterés por perfeccionar el servicio, enfocándose en brindar un servicio regular y no realizar otras actividades para perfeccionar el servicio perdiendo clientes, competitividad y por su puesto ingreso. El objetivo principal del estudio fue incrementar la competitividad en el mercado de las agencias de Aduanas mediante la implementación del sistema de gestión integral. La conclusión principal es que la implementación de este sistema encaminado a la gestión de operaciones puede brindar como efecto ganar competitividad en el mercado de s Agencias de Aduana rediseñando algunas áreas para que puedan ofrecer un servicio de alta calidad, con la posibilidad competir a nivel nacional (Avilés, 2018).

El trabajo investigativo de Navarro, (2015), abordó la problemática del desarrollo de estrategias encaminadas al servicio al cliente sincronizado los valores corporativos para rescatar la compañía en el mercado. El principal objetivo del estudio fue el desarrollo de estrategias que permitieran obtener un aumento del 10% de las ventas en la Agencia de Aduanas e incrementar el nivel de satisfacción para los clientes. El autor concluyó que la orientación del plan de mercadeo se debe establecer en el servicio al cliente como inicio para incrementar las ventas de la compañía, arrancando con fundamento que la calidad del servicio simboliza uno de los principales factores al ofrecer en el

mercado un producto, Lo primordial era conseguir el equilibrio en calidad y precio (Navarro, 2015).

Los objetivos principales de la investigación de abordados por Blandón & Castro (2016), se enfocaron principalmente en realizar un diagnóstico en la Agencia de Aduanas - Buenaventura, que les permitiera brindar las técnicas y estrategias para el mejoramiento en los procesos del servicio al cliente obteniendo como resultado un beneficio para el usuario, de tal manera que estos pudieran ver la organización de una forma competitiva en un mercado en donde el servicio es lo que se lleva la mayor parte de los negocios, también era necesario fortalecer estructuralmente los niveles de eficiencia de servicio que se brinda a los clientes internos y externos. El autor concluye que las principales causas que afectan el nivel de servicio son los tiempos de nacionalización, facturación y procesos operativos que no se cumplen a cabalidad con lo pactado en la negociación de los comerciales. Otro factor que afecta la compañía la falta de comunicación eficiente entre la Agencia de Aduana y sus clientes, ya que los colaboradores no se encuentran realmente empoderados para la eficiente realización de sus funciones debido a falta de capacitación y motivación del talento humano. Se plantea como propuesta que la organización trate de brindar mayor estabilidad al talento humano de esta área, ya que por medio de la investigación realizada se logró detectar que existe un gran porcentaje de rotación de personal en este departamento de la organización, lo que hace que la calidad con la que se ejecutan estas tareas cambie de forma continua (Blandón & Castro, 2016).

El marketing en empresas de servicio aduanero

La tesis investigativa de Gómez (2018), abordó problemas referentes a la carencia de estrategias de marketing en la empresa "Comex & Aduanas" que le permitiera capturar el mercado para conseguir expandir los servicios y posicionarse a nivel nacional. El objetivo principal del estudio se orientó en diseñar un plan de marketing para aumentar las ventas de los servicios que presta la empresa en aduana y comercio exterior. Las principales conclusiones fue que la creación de un plan de marketing condescenderá aumentar las ventas, reconocimiento de la empresa, ya que es vital para crear la diferencia entre crecimiento y ventas frente a la competencia (Gómez, 2018).

En la investigación de López (2012), la problemática que abordo el autor fue que la Agencia de Aduana presentaba una caída en el crecimiento de la empresa por disminución en la participación en el agenciamiento aduanero a nivel nacional y la alta competencia. El objetivo del estudio fue desarrollar un diagnóstico estratégico de marketing para la compañía en estudio y analizar la interacción del servicio que edifique la herramienta de medición de satisfacción. El autor concluyo principalmente que es necesario el desarrollo del plan de marketing que permitirá a la empresa Coral Visión realizar la actividad.

El problema abordado en la investigación de Unigarro (2012), se centra en la situación que enfrenta la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda., dado que al no tener implementado una estructura sólida de mercadeo ya que no tiene un departamento que pueda desempeñar esta importante labor y por lo tanto pierde la oportunidad que ofrece el entorno y genera un crecimiento lento de la organización. El trabajo

investigativo se orienta en determinar las principales causas de estas problemáticas y concluye que en gran parte se debe a las actividades de mercadeo. En este sentido, el autor concluye la viabilidad de la implementación del área de mercadeo en la Agencia de Aduanas, ya que el 78% de los usuarios potenciales están dispuestos a afiliarse, por lo tanto, es importante establecer el departamento para dirigir estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios, con el fin de atraerlos y fidelizarlos. En cuanto al mercado potencial se determinó que la mayor parte de los importadores y exportadores no tiene conocimiento de la empresa (Unigarro, 2012).

De acuerdo con la revisión de investigaciones relacionadas con agencias aduaneras, el estudio para la creación del departamento comercial para la compañía Agencia de Aduanas S.A nivel 1, se enfocará en la organización del departamento comercial con sus respectivos cargos y funciones. Se espera que, una vez implementado el departamento comercial, la compañía logre un aumento de ventas a través de la consecución de nuevos clientes.

Resultados

Identificar de debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas de la Agencia de Aduanas para el servicio de Agenciamiento Aduanero

El departamento comercial permitirá a la compañía aumentar los clientes potenciales , ampliar la ejecución de cierres de negocios e impulsar las ventas en el sector, ofrecer excelentes tarifas a través de

unas relaciones comerciales estratégicas con proveedores logísticos, adicionalmente tendrá funciones de mercadeo ya que la empresa actualmente no cuenta con este departamento que permitirá posicionar la marca en el mercado nacional y empezar establecer algunas estrategias de marketing encaminadas a alcanzar los objetivos planteados por la dirección comercial; para ello es imperativo realizar un análisis interno y externo de la compañía para poder tener un panorama claro de la situación real de la empresa y estructurar el departamento de manera eficiente que permita garantizar el cumplimiento de las promesas de ventas que realizara el área comercial en la consecución de clientes.

La importancia de la identificación de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas a través de la matriz (DOFA), radica en que se puede realizar un diagnóstico donde se conocerá el estado actual de empresa, como va y esto genera uno de los elementos requeridos para tomar decisiones, que es conocer la realidad, para garantizar en un futuro cuando se ejecute el área comercial cuales son los factores que se deben de mejorar antes, durante o después de la creación del área comercial.

Evaluación de los factores internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI), se utiliza para desarrollar estrategias para resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades., así mismo permite identificar las relaciones que existe entre ellas.

Tabla 5 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).*

Factores Internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Marca reconocida a nivel nacional	5%	3	0,14
2	Amplio portafolio de servicios	5%	4	0,18
3	Tarifas competitivas	5%	3	0,14
4	Robusta plataforma tecnológica, Software de gran reconocimiento a nivel internacional I (Oracle e IBM).	5%	4	0,18
5	Desarrollos propios.	5%	4	0,18
6	Presencia en las principales aduanas del país	5%	3	0,14
7	Respaldo financiero por Organización	5%	4	0,18
8	Contratación directa del Recurso Humano y a término indefinido.	5%	3	0,14
9	Personal dedicado para el manejo de las cuentas	5%	4	0,18
10	Certificaciones ISO 9001:2015 – ISO 28000, así mismo por BASC, próximamente OEA	5%	4	0,18
11	Experiencia y departamento jurídico especializado con más de 25 años en el sector.	5%	4	0,18
				1,82
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Baja participación en el mercado a nivel nacional	5%	1	0,05
2	Inexistencia de estructura comercial en Carga.	5%	2	0,09
3	Falta de reconocimiento a nivel internacional.	5%	1	0,05
4	Falta de sensibilización de la importancia del talento humano.	5%	2	0,09
5	Errores operativos en el proceso de nacionalización y exportación.	5%	1	0,05
6	Alta rotación de personal operativo en la compañía.	5%	1	0,05
7	Falta de participación del personal en las capacitaciones.	5%	2	0,09
8	Insuficiente medición de indicadores de satisfacción de cliente, reclamos, errores en operación	5%	2	0,09
9	Apropiación por parte de todos los colaboradores de sentido de pertenencia.	5%	1	0,05
10	Falta de plan estratégico de mejoramiento de procesos.	5%	1	0,05

11	Concentración de toma de decisiones en un solo cargo.	5%	1	0,05
				0,68
		100%	2,50	

Fuente: Elaboración Propia

Revisando la matriz de MEFI, podemos visualizar que las fortalezas son favorables con un peso l de 1.82 vs 0.68 de las debilidades. Se deslumbra que los mayores fortalezas para la empresa es el amplio portafolio de servicios, un robusto departamento jurídico especializado, certificaciones de calidad y seguridad, un robusto musculo financiero y principalmente la infraestructura tecnológica y de comunicaciones como ventaja competitiva permitiendo desarrollos especializados al alcance de los clientes, además la mejora continua en cada proceso operativo para que la digitación sea mínima y todo se realice a través de interface.

Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Por otro lado, para conocer las oportunidades y amenazas, utilizaremos la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), que nos permitirá revisar el entorno económico, demográfico, cultural social, político, ambiental, gubernamental que pueden afectar a la empresa:

Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Factores Externos Clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Alta demanda en servicio de Agenciamiento Aduanero.	4%	1	0,044
2	Posibilidad de realizar alianzas estratégicas en el Valle del Cauca en la cadena logística.	4%	1	0,044
3	El COVID- 19 es una oportunidad para explorar y llevar a la práctica teletrabajo, horarios flexibles y bienestar para los colaboradores.	3%	2	0,067
4	Desarrollo y mejora continua en programación tecnológica del sistema Jbolivar de	5%	3	0,161
5	Expandir promoción comercial en eventos, capacitaciones	4%	2	0,087
6	Miembro de los principales gremios del país: Fitac, Analdex, Andi.	3%	4	0,134
7	Disponibilidad de la herramienta Legiscomex base de datos de comercio exterior.	3%	4	0,134
8	OEA (en trámite).	4%	2	0,087
9	Capacitaciones de las diferentes entidades Gubernamentales que regulan el comercio exterior.	3%	2	0,067
10	Incremento en importaciones & exportaciones por globalización y acuerdos comerciales.	3%	1	0,034
11	Excelentes relaciones con las entidades gubernamentales en cada una de las aduanas del país.	5%	3	0,161
	Reconocimiento de la compañía en participar en programas de difusión masiva.	5%	4	0,214
SUBTOTAL				1,232
Amenazas				
1	Constante cambios en la regulación aduanera colombiana	4%	4	0,174
2	Tarifas bajas que influyen el mercado.	4%	2	0,087
3	Pago de sanciones y/o sobrecostos por errores en los procesos.	5%	4	0,200
4	Riguroso Régimen sancionatorio	5%	4	0,214

5	Intermitencia de los sistemas informáticos aduaneros (Sigo XXI, Muisca), Plataforma Vuce	4%	4	0,174
6	Amplia competencia regional y nacional	5%	2	0,107
7	Alta y demorada recuperación de cartera	3%	1	0,034
8	Inestabilidad en las relaciones políticas con Venezuela, que afecta el intercambio comercial.	4%	3	0,131
9	Por el COVID-19, hubo una desaceleración en el comercio exterior colombiano	4%	4	0,174
10	Devaluación acelerada en tasa de Cambio.	3%	3	0,101
11	Alteración en orden público en los principales puertos.	5%	3	0,161
SUBTOTAL				1,555
100%				2,787

Fuente: Elaboración propia

Estudiando la Matriz de evaluación de factores externos, obtenemos que las amenazas son más representativas que las oportunidades, lo anterior obedece a que el Core business es de alta la complejidad, al ser el declarante en los procesos de Comercio Exterior, la Agencia de Aduana es vulnerable al riguroso régimen aduanero colombiano, además la ambigüedad de la norma, constante cambios lo que generan vacíos e interpretaciones personales por cada funcionario DIAN lo que puede generar sanciones y/o sobrecostos que trasladan a la empresa.

Otra amenaza que afecta la compañía es que en el mercado no hay regulación de tarifas lo que hace que muchas agencias de aduana dañen el mercado, brindando muy bajas tarifas lo que abarata el precio de venta disminuyendo la rentabilidad

Por otro lado, el sistema informático aduanero DIAN, la plataforma Vuce del Mincomex, Invima, Ica Etc., son muy inestables lo que genera atraso en la operación, demoras, sobrecostos y hasta pérdida de clientes por el no embarque de mercancías por la caída del sistema ya que los clientes no comprenden que hay factores externos que no depende de la agencia de Aduana

La devaluación y revaluación del peso frente al dólar - afecta directamente a los importadores y exportadores ya que ellos compran y venden en dólares a sus compradores y/o proveedores en el exterior.

El desequilibrio político de Venezuela es una amenaza para el intercambio de bienes con algunos de nuestros clientes Premium, ya que exportan sus productos a este país lo que ha generado que las exportaciones disminuyan notablemente en esta zona.

La alteración de orden público como manifestaciones, paros etc., inciden en el curso normal de las actividades realizadas en los puertos ya que en ocasiones afecta el transporte, la movilidad del personal hacia las oficinas lo que amenaza la prestación del servicio de manera óptima y oportuna.

El pago de sanciones y/o sobrecostos es un común denominador en este negocio ya que las autoridades castigan cualquier error en la presentación de la documentación, adicionalmente la norma tiende a tener grandes vacíos que muchas veces la Agencia de Aduana le toca solicitar conceptos y/o aclaraciones a la DIAN para evitar un procedimiento equivocado. Por otro lado, la Agencia de Aduana está muy expuesta en controles posteriores ya que la DIAN tiene hasta 3 años para revisar cada uno de los procesos de importación y/o exportación.

Por otro lado, las oportunidades de mayor impacto es el crecimiento del comercio exterior en los últimos años, lo que genero un aumento en demanda de agencias de Aduana, al igual que el aumento de los tratados de libre comercio aumenta la dinámica del intercambio de bienes y servicios. Hacer parte de los gremios que existen en el sector como lo son ANDI, FITAC y Analdex, brinda la oportunidad de participar en las mesas de trabajo con las entidades del estado para la discusión de proyectos de resoluciones, decretos y/o ejecución de buenas prácticas aduaneras, estar en estas mesas permite tener la opinión y visión de las diferentes y en qué medida afecta este cambio a nuestros clientes.

El valor total ponderado de la Matriz de Factores Externos (2.79) con una ponderación de Amenazas de 1,55 y oportunidades 1,23 lo cual muestra que Agencia de Aduanas nivel 1 tiene grandes amenazas en el sector que puede afectar la estabilidad de la compañía.

Matriz DOFA

La matriz DOFA se construyó con la colaboración de la empresa Agencia de Aduanas nivel 1, proporciono la información en cuanto a procedimientos, documentación, datos estadísticos, financieros, adicionalmente se contó con la colaboración de los diferentes Gerentes de oficina y jefes de área, de la compañía (seis funcionarios) que permitieron con su experiencia destacar las principales falencias que tiene la compañía al igual que las oportunidades de mejora y amenazas.

Al realizar el análisis y el diagnóstico de los factores internos y externos de la compañía es posible proponer las estrategias para la Agencia de Aduanas S.A nivel 1, para maximizar las ventas de la compañía en el Valle del Cauca.

A continuación, se presenta la Matriz DOFA donde se analizarán las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Tabla 7 Matriz DOFA Agencia de Aduanas Nivel 1

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca reconocida a nivel nacional. 2. Amplio portafolio de servicios. 3. Tarifas competitivas. 4. Robusta plataforma tecnológica, Software de gran reconocimiento a nivel internacional I (Oracle e IBM). 5. Desarrollos propios. 6. Presencia en las principales aduanas del país. 7. Respaldo financiero por Organización . 8. Contratación directa del Recurso Humano y a término indefinido. 9. Personal dedicado para el manejo de la cuenta. 10. Certificaciones ISO 9001:2015 – ISO 28000, así mismo por BASC, próximamente OEA. 11. Experiencia y departamento jurídico especializado con más de 25 años en el sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja participación en el mercado a nivel nacional. 2. Inexistencia de estructura comercial en Carga. 3. Falta de reconocimiento a nivel internacional. 4. Falta de sensibilización de la importancia del talento humano. 5. Errores operativos en el proceso de nacionalización y exportación. 6. Alta rotación de personal operativo en la compañía. 7. Falta de participación del personal en las capacitaciones. 8. Insuficiente medición de indicadores de satisfacción de cliente, reclamos, errores en operación 9. Apropiación por parte de todos los colaboradores de sentido de pertenencia. 10. Falta de plan estratégico de mejoramiento de procesos. 11. Concentración de toma de decisiones en un solo cargo.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA- FO	ESTRATEGIAS- DO
1. Alta demanda en servicio de Agenciamiento Aduanero.	F4;F5 O1: Promocionar comercialmente como ventaja competitiva el sistema propio que permite hacer desarrollo a la medida del cliente para atraer nuevos y fidelizar a los que se tienen.	D6,D7,D9, O3: Fortalecer la contratación de personal con experiencia en la modalidad de teletrabajo, de igual manera las capacitaciones se pueden brindar por esta modalidad.
2. Posibilidad de realizar alianzas estratégicas en el Valle del Cauca en la cadena logística.	F3, F6, F8; F10.O5, 06, 08: Aprovechar eventos de afluencia de personas que trabajan en el medio de comercio para captar clientes haciendo énfasis en desarrollo de operación directa, con cobertura nacional, tarifas competitivas con seguridad de acreditación OEA.	D1,012: Aprovechar el reconocimiento de la compañía para promocionar los servicios de grupo Carga
3. El COVID- 19 es una oportunidad para explorar y llevar a la práctica teletrabajo, horarios flexibles y bienestar para los colaboradores.	F2,07: Promocionar el portafolio de servicios que posee la empresa utilizando el recurso de la plataforma de LegisComex .	D8,04: Hacer un desarrollo, permita realizar mediciones periódicas a los clientes
4. Desarrollo y mejora continua en programación tecnológica del sistema Jbolivar de .	F9,09: Impulsar las capacitaciones que brinda las entidades al personal dedicado a la cuenta para brindar un excelente servicio	D1,D2,D10, 012,01,02,04,05,06: Implementar una estructura comercial para atraer y fidelizar clientes a través del reconocimiento que tiene en los medios haciendo alianzas estrategias y promoverlas en los diferentes eventos que realiza los gremios. Esta área deberá también realizar algunas funciones de marketing para alcanzar los objetivos esperados ya que la empresa no cuenta con dicho departamento.
5. Expandir promoción comercial en eventos, capacitaciones.	F11.02: Aprovechar la experiencia en el sector, para buscar aliados estratégicos y ofrecer un servicio integral de la cadena logística	D3, O12: Teniendo en cuenta la imagen de Samy y Jean Claude Bessudo presidente y dueños de que hoy día participan en Shark Tank como inversionista, promocionarlos para que tenga reconocimiento a nivel internacional.
6. Miembro de los principales gremios del país: Fitac, Analdex, Andi.	F1,F2,F7,F9, 01,03,04,07,010,012: Realizar una campaña agresiva con las bondades que tiene la empresa para aumentar los clientes teniendo en cuenta la alta demanda del sector de Agencias de Aduana y el incremento del comercio exterior en los últimos años	D2,010: Aumentar la publicidad y promoción, así aprovechar el incremento de las importaciones & exportaciones y capturar nuevos clientes.
7. Disponibilidad de la herramienta Legiscomex base de datos de comercio exterior.	F6,010: Utilizar la presencia en casi todo el territorio nacional para promocionar los servicios mediante la globalización y el aumento de acuerdos comerciales.	
8. OEA (en trámite).		
9. Capacitaciones de las diferentes entidades Gubernamentales que regulan el comercio exterior.		
10. Incremento en importaciones & exportaciones por globalización y acuerdos comerciales.		
11. Excelentes relaciones con las entidades gubernamentales en cada una de las aduanas del país.		
12. Reconocimiento de la compañía en participar en programas de difusión masiva.		

AMENAZAS – A	ESTRATEGIA- FA	ESTRATEGIA- DA
1. Constante cambios en la regulación aduanera colombiana.	F3,F10,F7,F11,A2, A6: Con el respaldo financiero, tarifas competitivas las certificaciones que avalan el proceso de calidad y seguridad y la experiencia que la caracteriza en estos 25 años pueden generar un marco diferencial con la competencia.	D7, A3,A1,A4: Realizar capacitaciones y talleres para preparar los colaboradores los cambios y evitar las sanciones.
2. Tarifas bajas que influyen el mercado.		D4, D9,D10, A6: Establecer directrices de mejoramiento de proceso que se divulgue con el fin de obtener más presencia a nivel nacional donde esto permita más presencia en el mercado.
3. Pago de sanciones y/o sobrecostos por errores en los procesos.		
4. Riguroso Régimen sancionatorio.		
5. Intermitencia de los sistemas informáticos aduaneros (Siglo XXI, Muisca), Plataforma Vuce.	F9,A7: Aprovechar el personal dedicado a la cuenta implementando un control y seguimiento constante a la cartera de los clientes, de esta manera controlar el incremento de la cartera.	D2,A7: Proponer a los clientes estímulos y descuentos
6. Amplia competencia regional y nacional.		por pronto pago de las facturas por pagar
7. Alta y demorada recuperación de cartera.	F4,A5: Realizar un acercamiento con las entidades para mitigar la intermitencia del sistema y buscar otras alternativas que permita continuar con la operación.	D10,A11,A3: Establecer un Plan estratégico que acciones tomar en el momento que se presenten alteraciones de orden público que oficinas pueden prestar apoyo para no detener las operaciones.
8. Inestabilidad en las relaciones políticas con Venezuela, que afecta el intercambio comercial.		
9. Por el COVID-19, hubo una desaceleración en el comercio exterior colombiano.	F11,A3,A4: Masificar el departamento jurídico generando estrategias de estudios de la normatividad para minimizar los errores por desconocimiento de esta.	D5,A6: Mejorar los procesos operativos de la empresa para fidelizar clientes y contrarrestar la competencia que existe en el mercado0.
10. Devaluación acelerada en tasa de Cambio.		
11. Alteración en orden público en los principales puertos.	F7,A9,10: Proporcionar a los clientes facilidades de pago en periodos de coyuntura logrando una fidelización del cliente	D6,D4,D5,A3,A4: Implementar incentivos a los colaboradores d cero errores en los procesos operativos con bonificaciones o salarios emocionales que permita mínima sobrecostos o sanciones.

Fuente: Elaboración propia

Análisis DOFA de la Agencia de Aduanas Nivel 1

De acuerdo al anterior gráfico DOFA, el factor clave de éxito para la Agencia de Aduana S.A nivel 1, es la infraestructura tecnológica ya que al tener su software propio adquiere una gran estrategia competitiva, lo que hace necesario que los ingenieros comprendan el negocio para que puedan desarrollar e implementar rápidamente los constantes requerimientos que se van presentando, las solicitudes de los clientes lo que implica tener las habilidades, tecnología y equipos necesarios para brindar servicios de calidad, simplificando diversos trámites y brinda 100% de confidencialidad y protección de la información con la garantía de detección y prevención de intrusos.

Sin embargo, a pesar de tener los recursos necesarios y el personal adecuado, existen algunas variables de diferente naturaleza que frenan levemente el trabajo principal en el área, el mantenimiento de equipos y software y la rotación de los colaboradores, porque envuelve una cantidad de tiempo enorme, demanda capacitaciones frecuentes a usuarios para optimización de los programas o solución de problemas y todas las situaciones que se presentan a diario y se deben atender, lo que significa que deben dejar temporalmente el trabajo para cumplir con otros requisitos, lo que afecta directamente al tiempo pactado de entrega programada.

También se puede observar que las amenazas son fuertes con respecto a las oportunidades, ya que el Core Business, al manejar procesos de comercio exterior, están expuestos a recurrentes cambios normativos en regulación aduanera, hay una dependencia del 100% con el sistema informático DIAN (MUISCA y Siglo XXI), que es muy inestable

y próximamente están próximos de ser modificados, generando una amenaza vigorosa, porque el sistema de información de la empresa “Jbolivar” se conecta robóticamente con el sistema de la DIAN, lo que causará trauma en la operación y retrasará la implementación del nuevo robot.

La devaluación o reevaluación de la tasa de cambio, perturba directamente el negocio de importación, porque nuestros clientes compran las mercancías en dólares estadounidenses a proveedores extranjeros, aumentando el monto a pagar de su compra, sin embargo, al devaluarse el peso favorece las exportaciones ya que al devaluar la moneda nacional las exportaciones se vuelven más competitivas.

El desequilibrio político de Venezuela representa una amenaza para algunos de clientes principales de la empresa tienen relaciones comerciales con este país, como por ejemplo Colombina que tiene una filial en este país, pero con esta problemática se ha bajado significativamente las exportaciones a este país.

Las situaciones de orden social, como huelgas, manifestaciones, disturbios, etc.; afectan las operaciones de comercio exterior repercutiendo significativamente la logística de los clientes ya que asociados de negocio como transportistas nacionales, terminales portuarios, navieras, aerolíneas, entidades del sector público; la mayoría de estos son afectados directamente en sus actividades de estos incidentes maliciosos.

Las multas, sanciones, multas y otras amonestaciones de las entidades reguladoras y controladoras como DIAN, ICA, INVIMA, ANLA etc. pueden ser críticas, ya que las regulaciones aduaneras y sanitarias

no siempre se interpretan de la misma manera, adicionalmente hay vacíos que genera que quede a moderación del funcionario encargado de la correcta aplicación de la norma y si aplica o no una sanción, lo que provocará desgaste operativo, multas y, a veces millonarias sanciones, teniendo en cuenta que la DIAN puede revisar, una operación de 3 años hacia atrás.

Entre las oportunidades, podemos destacar acuerdos bilaterales entre países, así como acuerdos de libre comercio entre Colombia y diferentes países, que nos permiten incrementar las importaciones y exportaciones y mejorar la balanza comercial del país al incrementar la inversión extranjera en Colombia, permitiendo expandir negocios con clientes existentes y generar nuevos acuerdos comerciales.

Hacer parte de los importantes gremios de comercio exterior que existen en Colombia como como ANDI , FITCA Y ANALDEX es una gran oportunidad ya que nos permite participar activamente en las mesas de trabajo con las diferentes entidades reguladoras del estado, donde se abordan temas sobre nueva normatividad, mejoras en prácticas aduaneras y también cuentan con capacitaciones constante de la regulación aduanera con sus respectivas modificaciones, también cuentan con asesoría sobre asuntos aduaneros, legales y beneficios actuales.

Análisis del sector de la Agencia de Aduanas nivel 1 a través de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se realiza el análisis de la situación del sector de la empresa teniendo como base teórica las 5 fuerzas competitivas de

Michael Porter, importante para determinar las variables que impactan a la empresa de forma competitiva: clientes, productos sustitutos, competencia; cada uno de esta fuerza permitirá diagnosticar como esta en el mercado para determinar las acciones correctivas y apoyar con variables que son de gran beneficio para crecimiento y sostenibilidad del departamento comercial.

1. Poder de negociación clientes o compradores:

Alto, la oferta de empresas que prestan el servicio Aduanero es agrandada, por lo que el mismo tiene muchas opciones de elegir en el mercado. Actualmente, las empresas que realizan operaciones de comercio exterior solicitan licitaciones para poder comparar con el objetivo de adquirir unas excelentes tarifas, sin desmejorar en ningún amito el servicio aportado de la Agencia de Aduanas, al contrario, cada día exigen valores agregados como en trazabilidad, interfaz en información, etc.

Algunos Criterio del cliente al escoger Agencia de Aduana

Experiencia en el sector: de acuerdo con las diferentes licitaciones que participa la empresa, el importador o exportador busca que su asociado de negocio tenga experiencia en el sector y con el manejo del trámite aduanero de la línea de productos para lograr identificar de una manera ágil los requisitos. Restricciones y demás trámite para el ingreso o salida del país.

Sistemas de Gestión: si la empresa cuenta con certificados ISO9001/ ISO28000/ OHSAS18001 / ISO14001, Seguridad Alimentaria u otro. Y si tiene definido la política, los objetivos e indicadores del sistema de Gestión.

Gestión Organizacional y Responsabilidades: revisan si hay definida la autoridad y responsabilidad dentro de la Organización, organigrama, existe un mecanismo para notificar a los clientes los cambios en los procesos que impactan la especificación del producto y/o servicio suministrado.

Operaciones - control de proceso - aseguramiento y control de calidad: Por la participación de la empresa en diversas licitaciones en todo el país de los clientes, los clientes evalúan los procedimientos o registros para la producción y/o prestación del servicio si se encuentran disponibles en los sitios de uso y si se cuenta con software de control de la producción (PLCs) o instrumentos de medición o seguimiento en el proceso.

2. Poder de negociación de los proveedores

En este poder, los proveedores no son fundamentales para el desarrollo de la actividad. Sin embargo, es fundamental el software y la infraestructura tecnológica con su respectivo mantenimiento y soporte que permite el seguimiento, trazabilidad y control de las operaciones, tales como el proveedor de facturación electrónica, software nómina, Lexmark, data center para hacer la conexión de internet, telefónica, proveedor de las cámaras.

Si se presenta alguna anomalía en el sistema afectará enormemente la operación y ocasionaría un impacto negativo ante los clientes, por lo tanto, es primordial el retorno de respuesta ante algún tipo de evento. De la misma forma su calidad, costo y calidad es trascendental pues será el alcance del servicio que podrá ofrecer la Agencia de Aduanas S.A nivel 1 y por ello, invertirá suficiente recurso para

la cobertura de estas necesidades. Adicionalmente, los tiempos del pago podrán ser eficientes y con ello llegar acuerdos beneficiosos con algunos privilegios.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La existencia de servicios alternativos en el mercado es sumamente improbable, debido a que las operaciones de comercio exterior son rigurosamente reguladas por la DIAN, como se pudo visualizar en el capítulo II Requisitos para reconocimiento como Agencia de Aduana, tipificando que los depósitos y las agencias de aduanas son los únicos que podrán prestar a otras empresas los servicios de agenciamiento aduanero encomendados por importadores y exportadores.

Por otro lado, algunas empresas podrán hacerlo en nombre de propio, pero no se recomienda debido a la experticia, conocimiento y manejo que debe tener de proceso de nacionalización y/o exportación. Ahora la amenaza existe también cuando las empresas que importan y/o exportan lo realicen por medio del contrabando. De esta forma se puede trabajar en el desarrollo y progreso del mercado incorporando modelos rentables de negocio, eficaz y creando cada día más valor para los clientes y el sector.

4. Rivalidad entre los competidores existentes

En este punto, la competencia es feroz, porque se basa en los precios que se ofrecen para adquirir nuevos clientes. Muchas empresas tienen una predominada posición en el mercado de Agencias de Aduana ya que cuentan con más de 20 años de experiencia, por lo que los clientes considerarán este atributo a la hora de elegir el servicio,

esto sustentado en las diferentes licitaciones que se ha presentado la Agencia de Aduana en los últimos 20 años en todo el país. Es trascendental que la organización distinga sus servicios de otros competidores a través de la calidad para ganarse la confianza de los clientes y fidelizarlos.

5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para ingresar en el mercado Agencias de Aduana coexisten requisitos dispendiosos y complejos para su creación como lo vimos en el marco teórico. Como primera parte, pertenecer en este mercado se requiere una cuantiosa inversión, adicionalmente existen compañías con larga trayectoria en el mercado, generando que la marca tenga un reconocimiento en el mercado, lo que se dificulta ingresar y competir con ellos.

Actualmente en Cali para el año 2020, existen 137 Agencia de Aduana operando en el Valle del Cauca (cifra: fuente LegisComex), una considerable cantidad de agencias de aduanas, gran parte de estas empresas cuentan con un importante recorrido y con un portafolio de servicios amplios permitiendo tener una propuesta integral en los servicios ofrecidos

Frente a esta a Amenaza, la empresa tiene grandes fortalezas debido a la experiencia de más 20 años en el sector, cuenta con un amplio número de clientes fidelizados por más de 10 años y un nivel de calidad alto en la prestación de servicio, además de las certificaciones que comprueban la seguridad y calidad de la compañía, dificulta el ingreso de competidores nuevos, sin embargo, es una amenaza latente muy importante que debe enfrentar a diario.

En el Valle del Cauca , la Agencia de Aduanas S.A nivel 1 tiene grandes competidores, a continuación, se presenta la siguiente tabla, las agencias de aduana con mayor volumen de operaciones en términos de números de declaraciones de importación y Valor de la mercancía (FOB y CIF).

Tabla 8 Participación de las principales Agencias de Aduana en el valle del Cauca

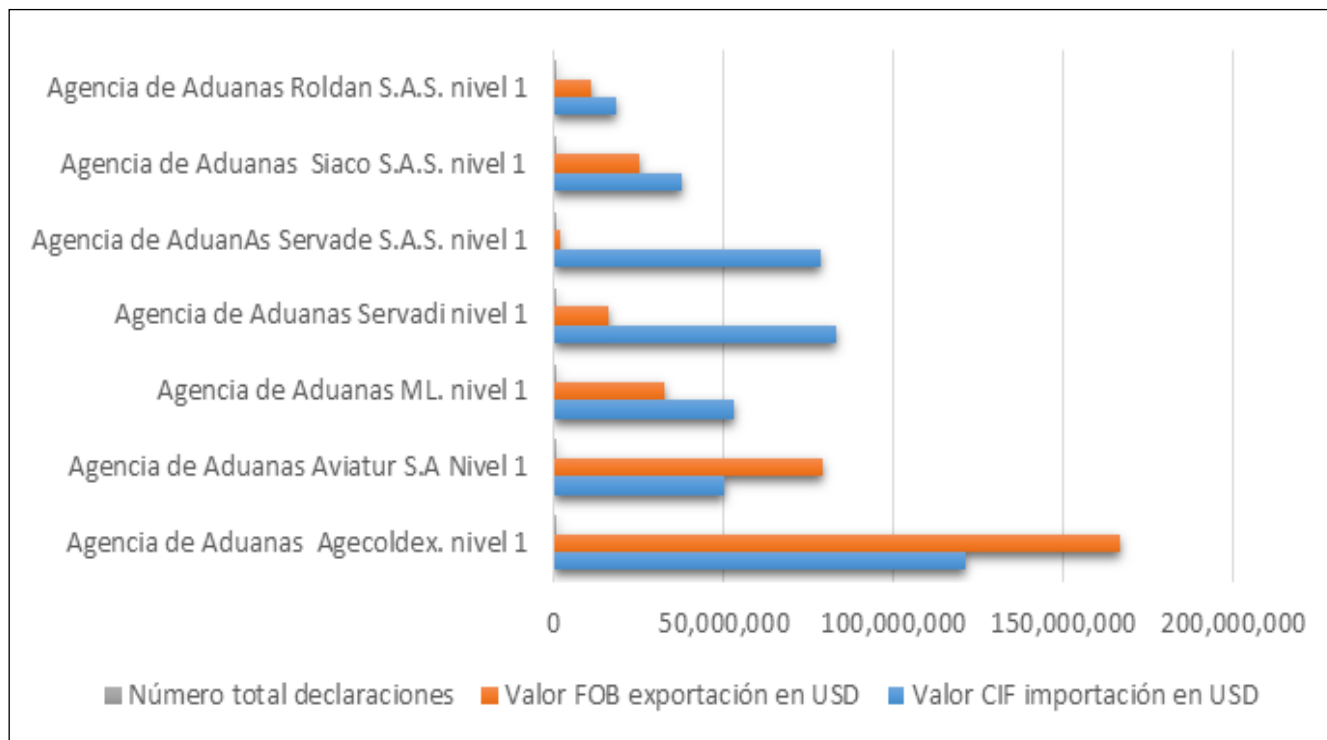
Datos Legiscomex - año 2019	Agencia de Aduanas Agecoldex. nivel 1	Agencia de Aduanas Aviatour S.A Nivel 1	Agencia de Aduanas ML. nivel 1	Agencia de Aduanas Servade S.A.S. nivel 1	Agencia de Aduanas Siaco S.A.S. nivel 1	Agencia de Aduanas Roldan S.A.S. nivel 1	Servadi
Valor CIF importación en USD	121.396.285	50.155.089	52.925.584	78.239.413	37.794.875	17.966.930	83.002.289
Valor FOB exportación en USD	166.718.436	78.913.826	32.279.154	1.516.364	25.213.614	10.604.006	16.243.935
Número total declaraciones	14.754	8.126	5.792	1.232	2.920	906	3.096

Fuente: Elaboración Propia - Información de Legiscomex. año2020.

En el Valle del cauca la agencia de Aduana con mayor número de operaciones es Agecoldex con 14754 declaraciones presentadas en el año 2019. En Valores CIF de importación se ubica en primer lugar Agecoldex USD 121.396.285, seguido de la Agencia de Aduana Servadi USD83.002.289. En Valor FOB de exportación en primer lugar se única Agecoldex USD 83.002.289.

La anterior información se detalla en del siguiente grafico del comportamiento de las principales Agencia de Aduana en el Valle del Cauca:

Gráfico 14: Comportamiento principales Agencias de Aduana en el Valle del Cauca



Fuente: Legiscomex , año 2019. Elaborario propia

De acuerdo con la gráfica anterior, se puede comparar la cantidad de operaciones realizada por cada una de ellas, lo que podemos concluir que Agecoldex es líder en importaciones y exportaciones.

Estructura del Departamento comercial

A partir de cada una de las variables analizadas en los capítulos anteriores, se propone la siguiente estructura para la creación del departamento comercial de la Agencia de Aduanas S.A nivel 1 en la ciudad de Cali que contara con recurso humano y tecnológico

Recurso Humano

Perfiles de los cargos y puestos de trabajo del departamento comercial

Se propone en la fase inicial de la implementación del departamento comercial, un departamento conformado tres cargos: director comercial, ejecutivo comercial y coordinador de Pricing, justificado de la siguiente manera:

Director comercial: En el departamento comercial debe existir una cabeza visible que se encargue del departamento comercial de la compañía, que realice las estrategias para el cumplimiento de las metas y ventas, realice negociaciones con los diferentes asociados de negocio para obtener alianzas estratégicas, liderar el departamento al cumplimiento de los objetivos.

Coordinador Pricing: Recibir y realizar las solicitudes de tarifa y dar trámite para brindar respuesta para las empresas del grupo logístico de Carga lo que tendrá la responsabilidad de solicitar a los aliados tarifas competitivas para ofrecer a los clientes

Ejecutivo Comercial: inicialmente se propone crear el departamento con un ejecutivo comercial que será el encargado de realizar la visita de los posibles clientes potenciales para la compañía y asistir a las diferentes licitaciones. A medida que se cumplan las metas establecidas por el Director Comercial se revisara la opción de crear un segundo cargo que permita aumentar las ventas.

De acuerdo con la información suministrada por el Gerente regional de Cali y jefe de área de control en Bogotá, con más de 15 años de expe-

riencia y conocen las directrices de la compañía, la propuesta es muy acertada y debe iniciar con una cantidad de funcionarios conservador y se esté revisando la ampliación de acuerdo con el cumplimiento de metas.

Perfiles de los cargos

A continuación, se detallará los cargos y funciones que requerirá el departamento comercial para tener un desempeño óptimo y claro en sus funciones, una carta descriptiva que es el resumen de cada uno de los perfiles de cargos propuestos. También se detallan las condiciones laborales y el sistema de remuneración. Finalmente se propone un plan de motivación y un plan de control y evaluación.

El formato presentado el utilizado para todos los colaboradores de Agencia de Aduanas S.A. Nivel 1 el cual consiste en detallar las funciones básicas del cargo y su alcance:

Figura 15 Perfil de Cargo Director Comercial

CARGO: DIRECTOR COMERCIAL	
SUPERIOR INMEDIATO: Gerencia Agencia de Aduanas	PERSONAS A CARGO DIRECTO: 2
PERSONAL A CARGO: Ejecutivo Comercial- Coordinador Pricing	NÚMERO DE PERSONAS A CARGO INDIRECTO: N/A
FUNCIÓN BÁSICA DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el plan de trabajo del departamento ▪ Realizar y presentar el presupuesto ▪ Cumplir las metas del área. ▪ Seleccionar y entrevistar personal aspirante para los requerimientos de colaboradores a su cargo ▪ Gestionar cartera de clientes de manera oportuna a fin de lograr objetivos de ventas. 	
OTRAS FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ realizar estudios de mercado del comportamiento de la oferta y demanda de acuerdo con las necesidades de la gerencia ▪ Definir y captar nuevos clientes: Búsqueda base de datos, citas comerciales, citas con clientes prospectos, envío ofertas económicas. ▪ Vinculación de nuevos clientes de acuerdo con el estudio realizado: Solicitud de visto bueno a gerencia para ingreso del cliente. Solicitud documentos legales. Solicitar validación interna de antecedentes. Solicitud de equipo para de trabajo para la atención del cliente. ▪ Envío de las tarifas a facturación. ▪ Cotizar, coordinar y realizar monitoreo permanente a proyectos especiales, que requieran la participación de dos o más empresas del Grupo. ▪ Brindar asesoría en Logística integral, apoyándose en las áreas de apoyo y Gerencias de la Empresa. ▪ Solicitar permanente a coordinación logística las tarifas de los agentes en el exterior. ▪ Mantenimiento / seguimiento a la operación de los clientes: Cronograma de visitas. Revisar el estado del cliente con las áreas de cartera, Facturación, servicio al cliente y operaciones. ▪ Presentación de actas por cada visita comercial: Durante la visita al cliente, se toma nota de los aspectos relevantes, solicitudes y observaciones del cliente. Redactar acta de visita y en reuniones con las demás áreas, se realiza el seguimiento a los apuntes del acta. ▪ Ajuste de las tarifas: Proponer que, al vencimiento de las tarifas, se realice un ajuste y al menos del IPC del año. ▪ Asistencia a eventos y capacitación: Presentar a la empresa en eventos empresariales de los clientes o de entidades del gremio y realizar capacitaciones internas o externas cuando se requiera. ▪ Presentación y cumplimiento de indicadores de gestión. 	
PROVEEDORES	CLIENTES

Clientes (Internos – Externos) Todas las empresas del Grupo Carga. Departamentos de Apoyo.	Clientes Externos. Áreas comerciales del Grupo Carga
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS BÁSICOS	
Postgrado, Profesional en comercio Exterior o carreras afines	
CONOCIMIENTO PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de Importaciones y Exportaciones. ▪ Indicadores de gestión KPI, ▪ Marketing Digital ▪ Establecimiento de estrategias comerciales ▪ Legislación Aduanera. ▪ Correo Electrónico. ▪ Redacción y Ortografía. 	
EXPERIENCIA	
5 años en cargos similares.	
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL CARGO	
<p>Creatividad: Proponer estrategias que permita el crecimiento y posicionamiento de la empresa a corto y mediano plazo</p> <p>Negociación: tener la capacidad para cerrar negocios con los diferentes clientes potenciales que permitan el crecimiento de la compañía</p> <p>Obtención de resultados: poseer la capacidad de actuar con rapidez y sentido de urgencia cuando se presenta situaciones donde se deben tomar importantes decisiones para atender las necesidades del cliente.</p> <p>Liderazgo: Ostentar la capacidad de liderar equipos de trabajo, encaminados en cumplir con un objetivo común.</p> <p>Toma de decisiones: Bajo estándares elocuentes, de acuerdo con los resultados presentados en diferentes áreas de la empres</p> <p>Organización y planificación: Recursos humanos y logísticos para mejorar la eficiencia del departamento</p> <p>Gestión de conflictos: Tener una postura justa dentro de la empresa puede promover la mejora del clima laboral.</p> <p>Efectiva comunicación eficaz: Crear condiciones que hagan que la comunicación sea efectiva y provechosa.</p>	

Fuente: Intranet y elaboración Propia

Figura 16 Perfil Ejecutivo comercial

CARGO: Ejecutivo Comercial	
SUPERIOR INMEDIATO: Director comercial	NÚMERO DE PERSONAL A CARGO DIRECTO: N/A
PERSONAL A CARGO: N/A	NÚMERO DE PERSONAL A CARGO INDIRECTO: N/A
FUNCIÓN BÁSICA DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar los planes de trabajo indicados por el Director Comercial ▪ Realizar investigación de mercado y recolectar información ▪ Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades, a través del eficiente servicio al cliente. ▪ Fidelizar al tomador de los servicios y proponer nuevos clientes potenciales. ▪ Hacer informe mensual del comportamiento de los precios en la competencia 	
OTRAS FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir y captar nuevos clientes: Búsqueda base de datos, citas comerciales, citas con clientes prospectos, envío ofertas económicas. ▪ Vinculación de nuevos clientes de acuerdo con el estudio realizado: Solicitud de visto bueno a gerencia para ingreso del cliente, Solicitud documentos legales, Solicitar validación interna de antecedente, Solicitud de equipo para de trabajo para la atención del cliente. ▪ Envío de las tarifas a facturación. ▪ Cotizar, coordinar y realizar monitoreo permanente a proyectos especiales, que requieran la participación de dos o más empresas del Grupo. ▪ Brindar asesoría en Logística integral, apoyándose en las áreas de apoyo y Gerencias de la Empresa. ▪ Solicitar permanente a coordinación logística las tarifas de los agentes en el exterior. ▪ Mantenimiento / seguimiento a la operación de los clientes: Cronograma de visitas. Revisar el estado del cliente con las áreas de cartera, Facturación, servicio al cliente y operaciones. ▪ Presentación de actas por cada visita comercial: Durante la visita al cliente, se toma nota de los aspectos relevantes, solicitudes y observaciones del cliente. Redactar acta de visita y en reuniones con las demás áreas, se realiza el seguimiento a los apuntes del acta. ▪ Ajuste de las tarifas: Proponer que, al vencimiento de las tarifas, se realice un ajuste y al menos del IPC del año. ▪ Asistencia a eventos y capacitación: Presentar a la empresa en eventos empresariales de los clientes o de entidades del gremio y realizar capacitaciones internas o externas cuando se requiera. ▪ Presentación y cumplimiento de indicadores de gestión. 	
PROVEEDORES	CLIENTES
Cientes (Internos – Externos) Todas las empresas del Grupo Carga. Departamentos de Apoyo.	Cientes Externos. Áreas comerciales del Grupo Carga.

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
ESTUDIOS BÁSICOS
Profesional en comercio Exterior o carreras afines
CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de Importaciones y Exportaciones. ▪ Legislación Aduanera. ▪ Transporte de Carga Internacional. ▪ Legislación de depósito aduanero y zona franca. ▪ Plan Vallejo. ▪ Incoterms. ▪ Ms office. ▪ Correo Electrónico. ▪ Redacción y Ortografía.
EXPERIENCIA
2 años en cargos similares.
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL CARGO
<p>Organización y Planeación: En las actividades diarias del departamento</p> <p>Alineación al logro y a los resultados: Esta es la capacidad de actuar rápidamente y tener un sentido de urgencia cuando sea necesario cumplir con las necesidades del cliente o superar a los competidores.</p> <p>Adaptación a cambios: La versatilidad del comportamiento permite adaptarse rápida y adecuadamente a diferentes situaciones, ambientes etc.</p> <p>Análisis: Examinar la información creando de forma adecuada relaciones de conceptos, teniendo un alto pensamiento crítico en la observación detallada de eventos.</p> <p>Eficacia: Inspirar energía activa y vitalidad para el cambio y el desarrollo</p> <p>Trabajo en equipo: Involucra compromiso con el grupo, responsabilidad, armonía, creatividad, liderazgo en la organización entre cada miembro.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17 Perfil Cargo Coordinador Pricing

CARGO: COORDINADOR PRICING	
SUPERIOR INMEDIATO: Director Comercial	PERSONAS A CARGO DIRECTO: N/A
PERSONAL A CARGO: N/A	NÚMERO DE PERSONAL A CARGO INDIRECTO: N/A
FUNCIÓN BÁSICA DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de soportar y apoyar las necesidades de su departamento, dando una orientación competitiva con base en el mercado. ▪ Recibir las solicitudes de tarifa y dar trámite para pronta respuesta ▪ Apoyar todas las áreas comerciales de las empresas que conforman el Grupo Logístico Carga. 	
OTRAS FUNCIONES DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotizar, coordinar y realizar monitoreo permanente a proyectos especiales, que requieran la participación de dos o más empresas del Grupo. ▪ Brindar asesoría en Logística integral, apoyándose en las áreas de apoyo y Gerencias de la Empresa. ▪ Solicitar y realizar monitoreo permanente a las tarifas de los agentes en el exterior. ▪ Mantener un cuadro actualizado de las tarifas de los recargos locales de agentes. Todas las demás que su Jefe Inmediato le asigne. 	
AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	
N/A	
PROVEEDORES	CLIENTES
Clientes (Internos – Externos) Todas las empresas del Grupo Carga. Departamentos de Apoyo.	Clientes Externos. Áreas comerciales del Grupo Carga.
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS BÁSICOS	
Estudios en Comercio Exterior.	
CONOCIMIENTO PARA EL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de Importaciones y Exportaciones. ▪ Legislación Aduanera. ▪ Transporte de Carga Internacional. ▪ Legislación de depósito aduanero y zona franca. ▪ Plan Vallejo. ▪ Incoterms. ▪ Office. Correo Electrónico. ▪ Redacción y Ortografía. 	
EXPERIENCIA	
3 años en cargos similares.	
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL CARGO	
<p>Organización y Planeación: En las actividades diarias del departamento</p> <p>Alineación al logro y a los resultados: Esta es la capacidad de actuar rápidamente y tener un sentido de urgencia cuando sea necesario cumplir con las necesidades del cliente o superar a los competidores.</p> <p>Adaptación a cambios: La versatilidad del comportamiento permite adaptarse rápida y adecuadamente a diferentes situaciones, ambientes etc.</p> <p>Análisis: Examinar la información creando de forma adecuada relaciones de conceptos, teniendo un alto pensamiento crítico en la observación detallada de eventos.</p> <p>Eficacia: Inspirar energía activa y vitalidad para el cambio y el desarrollo</p> <p>Trabajo en equipo: Involucra compromiso con el grupo, responsabilidad, armonía, creatividad, liderazgo en la organización entre cada miembro.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, de los perfiles de los cargos de las figuras 14,15 y 16, los funcionarios tendrán la facultad para realizar un estudio de mercado del comportamiento de la demanda, de igual manera realizar visitas periódicas a clientes para monitorear constantemente la calidad de servicio que se presta e identificar y abordar los posibles clientes potenciales que podrán ser uso de los servicios de comercio exterior que presta la compañía.

Condiciones e incentivos laborales

De acuerdo con Anderson, Hair Jr., Y Bush (2013), es importante establecer para los colaboradores encargados de la venta de la empresa, tanto incentivos económicos como emocionales, además de las comisiones, salarios se debe procurar tener la fuerza de ventas muy motivada, por lo anterior se plantear el siguiente esquema:

Los colaboradores manejarían un horario laboral de lunes a viernes, 8 horas diarias y todos los sábados medio día (4 horas)., especificados de la siguiente manera:

Tabla 16 Jornada Laboral de los funcionarios del departamento comercial

Horas diarias	Días	Semanas	Total	Total + Horas Fds
8	5	4	160	176

Fuente: Elaboración Propia

Sistema de Remuneración

Los salarios del área comercial son un básico fijo más una comisión que varía según la meta de cumplimiento que se tenga en el respectivo mes teniendo en cuenta que dicho porcentaje de variación será

calculado sobre los ingresos propios de cada operación, manejadas por los clientes obtenidos.

A continuación, se sugiere el siguiente sistema de remuneración por cargo:

Tabla 17 Salario de los nuevos cargos del departamento comercial

CARGO	FIJO	VARIABLE
Director Comercial	\$ 2.500.000	Comisión
Ejecutivo Comercial	\$ 2.000.000	Comisión
Coordinador Pricing	\$ 1.750.000	Comisión

Fuente: elaboración propia

Lo siguiente son los salarios propuestos iniciales para cada cargo, a medida del rendimiento y cumplimiento de metas.

Tabla 18 Condiciones de comisión por Venta

PAGO DE COMISIONES		
Meta de Cumplimiento	Porcentaje	Base
100%	10%	Ingresos propios de cada operación
80%	8%	
70%	7%	

Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior se concluye que los colaboradores de los nuevos cargos tendrán un salario fijo, comisiones de acuerdo con el cumplimiento de metas y tendrán una jornada laboral de 8 horas diarias, sin embargo, se tiene en cuenta que los funcionarios podrán salir de la oficina a realizar visitas comerciales.

Plan de Motivación:

Para la empresa es muy importante la motivación y estabilidad de sus empleados por eso se crea un plan de motivación con el objetivo de generar estímulos que estimulen al personal a tener cumplimientos superiores al 100%, se proponen los siguientes reconocimientos con la promesa de proyectar mayores resultados:

- **Medicina Prepagada:** al lograr que la empresa obtenga cargas en un 10% por encima de la meta del mes, tendrán cobertura de medicina prepagada donde la empresa asume el 80% y el vendedor el 20% restante.
- **Subsidio Educativo:** la empresa, con el ánimo de que sus colaboradores se encuentren en un buen nivel de conocimiento ofrece pagar subsidios hasta por 2 SMLV por semestre en estudios universitarios bajo las condiciones de mantener el 90% Meta durante el año en curso y deben mantener un promedio en los semestres cursados igual o superior a 3.5.
- **Legalización de Gastos:** todos los gastos realizados por el colaborador fuera de la oficina y cumpliendo con las condiciones acordadas en el contrato (peajes, gasolina) será remunerado finalizando el mes.

Revisión de Riesgo de accidente

A través del sistema Jbolivar, se envía el requerimiento de personal lo que Gestión Humana, informa a Gestión Organizacional de la requisición de personal, por lo que el departamento evalúa las condiciones de seguridad, salud en el trabajo y riesgo de accidente a través de la

Matriz de Riesgo.

En la matriz si existe algún riesgo dentro de las funciones a desarrollar de cada uno de los cargos, los cuales algunos factores son:

- Riesgo Inherente
- Causa que origina el riesgo
- Efecto que trae la materialización del riesgo
- Niveles de probabilidad: Alto, moderado, medio
- Riesgo Residual

Proyección de ventas con el departamento comercial

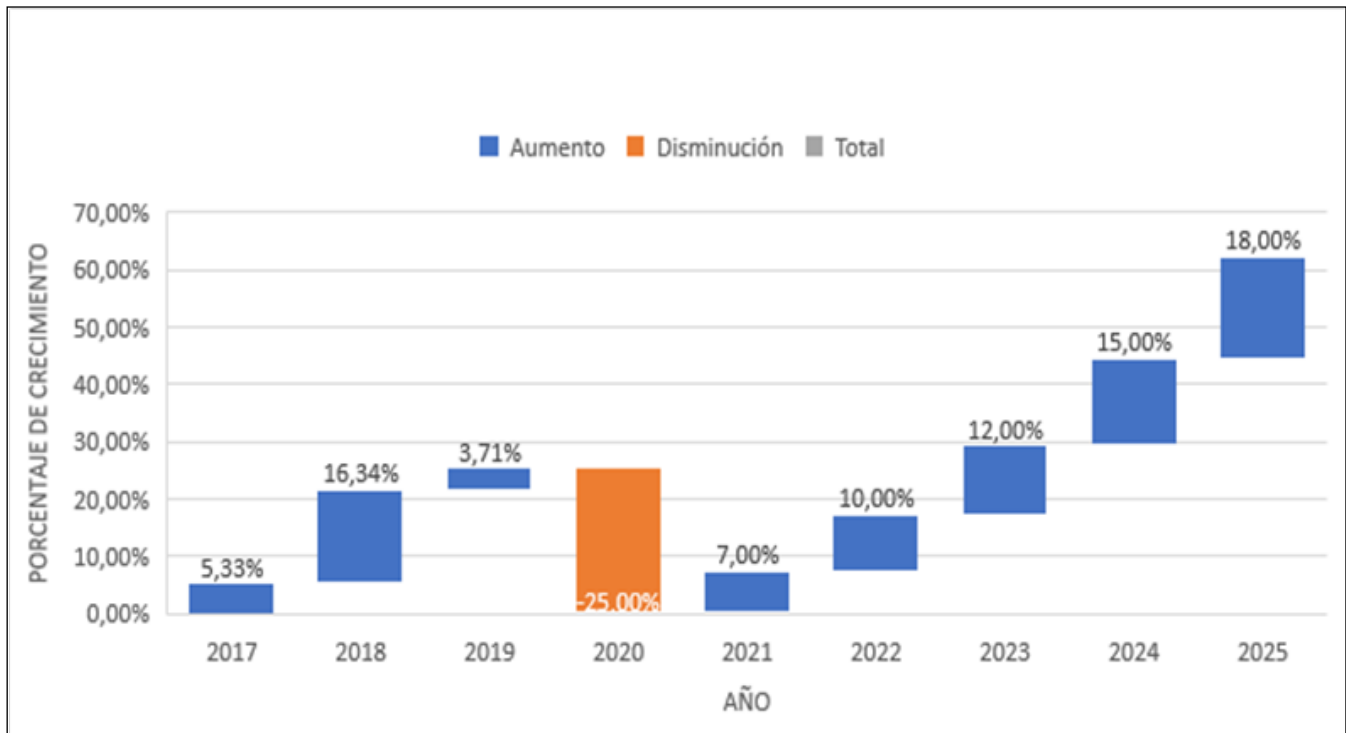
Con la implementación del departamento comercial se espera que las ventas se incrementen de la siguiente manera:

Tabla 20: Especificaciones y valor de inversión de los equipos requeridos

Tipo Información	AÑO	Crecimiento	Venta
Venta Real	2017	5,33%	11.563.673.000
Venta Real	2018	16,3%	13.452.948.000
Venta Real	2019	3,7%	13.951.594.000
Venta Real	2020	-25,0%	10.463.695.500
Proyección	2021	7,0%	11.196.154.185
Proyección	2022	10,0%	12.315.769.604
Proyección	2023	12,0%	13.793.661.956
Proyección	2024	15,0%	15.862.711.249
Proyección	2025	18,0%	18.717.999.274

Fuente: Elaboración Propia ()

Gráfico 15: Ventas actuales y Proyección al 2025



Fuente: Elaboración Propia ()

Tabla 21: Capacidad operativa de trabajo. Actual-Proyección

AÑO	CRECIMIENTO	VENTA	NUMERO DE OPERACIÓN	NUMERO DE CLIENTES	PERSONAL PARA ATENDER LA OPERACIÓN
2019	3,7%	13.951.594.000	36634	361	136
2020	-25,0%	10.463.695.500	26428	293	154
2021	7,0%	11.196.154.185	28278	314	109
2022	10,0%	12.315.769.604	31106	345	120
2023	12,0%	13.793.661.956	34838	386	134
2024	15,0%	15.862.711.249	40064	444	154
2025	18,0%	18.717.999.274	47276	524	182

Fuente: Elaboración Propia ()

El personal que se tiene puede atender 260 operaciones y están en 170 por eso esta subutilizada la capacidad, se debe adelgazar la estruc-

tura hasta llega a los niveles de venta para el número de personas actuales

Con el departamento comercial se espera ampliar el posicionamiento de la empresa en un 7% para el año 2021, y buscar la fidelización de los clientes con la visita periódica que realizaría el personal del departamento comercial.

Procedimiento del departamento comercial

Para iniciar con el departamento comercial se proponen los objetivos estratégicos del departamento comercial, alcance y se describen las funciones del departamento.

Objetivo General

Impulsar el desempeño comercial de la Agencia de Aduanas que permita aumentar las ventas y conseguir nuevos clientes

Objetivos Estratégicos

Los siguientes son los objetivos estratégicos propuestos para el área comercial con el fin de afianzar la estructura y facilitar el proceso de gestión.

- Crear el departamento comercial
- Aumentar la rentabilidad para el año 2020.
- Formar alianzas comerciales estratégicas permitiendo complementar la cadena logística de los usuarios de comercio exterior
- Establecer procedimiento, con la creación de manuales y funciones.

Manual del proceso comercial

Se constituyó procedimiento de la venta comercial para brindar a los nuevos colaboradores las herramientas para iniciar la venta. Así mismo se propone el proceso de la creación del cliente que inicia con una solicitud de documentación para realizar un análisis financiero y de seguridad que permitirá conocer la situación real de la futura empresa- cliente del año inmediatamente anterior, de esta manera es posible verificar si es un cliente viable para la compañía.

Estrategia venta comercial

A continuación, se muestra una serie de procesos en el trabajo diario del nuevo departamento comercial. El propósito es diseño de decisión y estrategia.

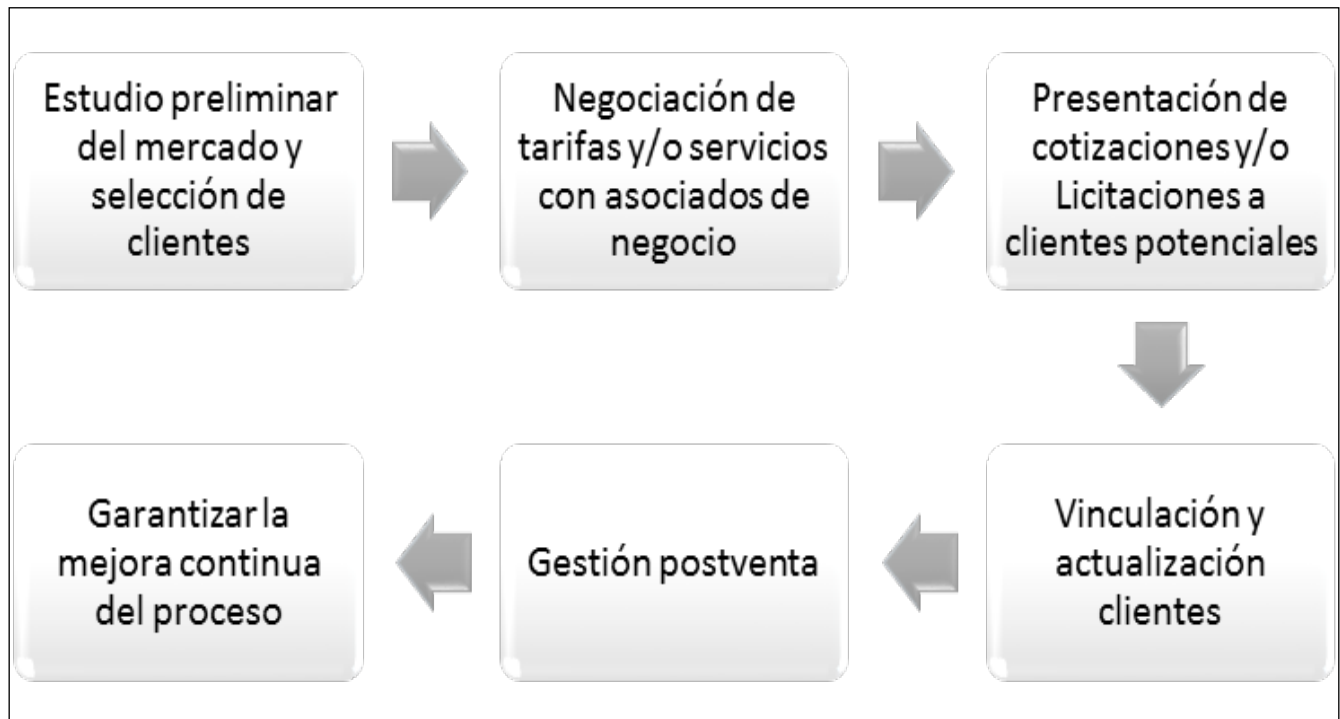
Objetivo de venta comercial

Obtener, mantener y concretar negocios rentables y efectivos mediante la búsqueda, asesoría y atención a clientes internos y externos y proveedores de la operación.

Alcance

Mantenimiento y optimización de cuentas activas, búsqueda y selección de clientes nuevos, incluye la asesoría de los servicios prestados y sobre los documentos generales exigidos para vinculación y actualización, presentación de ofertas, seguimiento y visitas al cliente, hasta la gestión postventa para todo el territorio Nacional y todas las Empresas del Grupo Carga.

Figura 22 Proceso de Venta Comercial



Fuente: Elaboración propia

Estudio preliminar del mercado y selección de clientes: Estudio preliminar referidos, contactos de cliente directo a la empresa, adicionalmente se cuenta con la base de datos LegisComex donde se puede observar los importadores y exportadores en el Valle del Cauca.

Negociación de tarifas y/o servicios con asociados de negocio: se realizará alianzas estratégicas con asociados de negocio que hacen parte de la cadena logística, con el fin de que el cliente encuentre en una empresa todo lo que requiera para que su producto llegue a su destino final con unas tarifas competitivas para el cliente y unas condiciones de servicio establecidas.

Presentación de cotizaciones y/o Licitaciones a clientes potenciales: tarifas, análisis de solicitudes del cliente indicando las condiciones de servicio de las tarifas presentadas o licitaciones.

Vinculación y actualización clientes: una vez el cliente acepte la tarifa, se procede a solicitarle los documentos legales, formatos internos, información conocimiento cliente para crearlo, la Agencia de Aduanas S.A nivel 1, deberá realizar un estudio de seguridad que corrobore la seriedad y la legalidad de la empresa a quien prestara el servicio, posteriormente procede con la vinculación o si es un cliente inactivo la actualización con su respectiva instrucción comercial y creación de órdenes de servicios donde se especifica las condiciones del negocio. El conocimiento del cliente es muy importante al momento de establecer una relación comercial, para esto necesitamos conocer cuáles son los requisitos que tiene el cliente para inscribirse como proveedores, una vez se esté inscrito se empieza con todo el proceso de la relación comercial, como conocimiento de las necesidades del cliente, cotizaciones etc.

Gestión postventa: El departamento comercial deberá planear las visitas, llamadas de seguimiento y mantenimiento del cliente, y realizar un análisis de la operación mensualmente, deberá atender todo el requerimiento y dejar la evidencia en actas reunión.

Garantizar la mejora continua del proceso: el departamento comercial deberá atender auditorías y responder las diferentes acciones correctivas que se presente, además, deberá periódicamente informar a la gerencia oportunidades de mejora que pueda tener de cada cliente.

Adicionalmente se proponen los indicadores de gestión que permitirá conocer el cumplimiento de metas.

Se diseña un plan de control y evaluación del colaborador, el cual permitirá medir la cantidad de clientes visitados diaria y semanalmente y se cuantifican los procesos conseguidos por el colaborador.

Plan de Control y Evaluación

Teniendo en cuenta que los funcionarios deberán realizar constantemente visitas comerciales para atender licitaciones o mantenimiento del cliente, deberá realizar el siguiente control que permitirá medir la gestión del departamento comercial

Tabla 24 Control Visitas Comerciales

AVIATUR AGENCIA DE ADUANAS NIVEL-1		ACTA DE GESTIÓN COMERCIAL				
Regional:		Nombre Ejecutivo		Tipo de Visita	Planeada	No planeada
Fecha:		Hora:		Nombre de la empresa		
Dirección:						
Teléfono:				Contacto del cliente		
PERFIL DEL CLIENTE	Número de operaciones Mes anterior	Valor facturación mes anterior			Cartera Vencida:	
Objetivo de la visita						
Compromiso						

<p>Para la gestión con los clientes tener en cuenta:</p> <p>Antes de cada visita tener listo el kit (tarjeta de presentación, presentación corporativa, formato de cotización).</p> <p>Durante la visita aplicar los pasos de la venta (identificar necesidades, presentar soluciones, concretar venta del servicio)</p>	<p>Firma y sello del cliente</p>
--	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Control semanal de visita comerciales

REPORTE DE TRABAJO SEMANAL						
NOMBRE COLABORADOR:						
CARGO:						
No Visita	fecha/ hora	Nombre Cliente	SI (x)	NO (x)	Próxima Visita	Nombre quien lo atendió
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Fuente: Elaboración propia

A partir de los cuadros de control se desea medir el nivel de trabajo por volúmenes de carga, teniendo en cuenta incluso el tiempo de visita a clientes dado que es información importante en los KPI que ayuda a determinar el desempeño comercial valorando la eficacia de nuestra oferta, cuántas visitas terminan siendo clientes, tiempo promedio

dedicado a cada cliente y frecuencias de visita y con ello sabremos el nivel de servicio que estamos dando o si se debe mejorar.

Medición del desempeño de la fuerza de ventas

Por medio de indicadores se medirá el desempeño del departamento comercial en la Agencia de Aduana S.A nivel 1, igualmente se medirá la evaluación de cada una de las funciones que integran el departamento, y así medir los esfuerzos del departamento.

Determinar las variables que serán utilizadas a fin de evaluar el desempeño de cada uno de los comerciales que conforman el equipo de ventas de la compañía.

Establecer cuáles serán los niveles mínimos (Pisos) e intermedios (Franja), esperados en cada una de estas variables para cada grupo de referencia o segmento del equipo de ventas de la compañía.

Asignar a cada variable una calificación de acuerdo con el resultado logrado (incumplimiento del piso, franja o superior a la misma) que permita determinar el resultado cuantitativo que definirá la permanencia o el llamado de atención al comercial.

Identificar el resultado a partir del cual se considera que la gestión comercial es superior y, en consecuencia, puede ser sujeto de reconocimiento por su desempeño.

Evaluación: Cada 4 meses se evaluará el desempeño del equipo comercial a partir los resultados de ventas, teniendo en cuenta los resultados de cada variable promedio en los últimos 12 meses.

Periodos de evaluación

Los periodos serán los siguientes para cada año:

1. Periodo: Enero – Abril
2. Periodo: Mayo – Agosto
3. Periodo: Septiembre – Diciembre

Será responsabilidad del Departamento Comercial enviar el resultado de las evaluaciones a los gerentes para que estos a su vez puedan hacer seguimiento y observar su evolución permanente.

Llamado de Atención: cuando se dé un llamado de atención, el comercial tendrá los siguientes 4 meses para mejorar sus resultados, al término de los cuales, si estos no mejoran, será determinación de la compañía brindarle o no un nuevo periodo de observación (4 meses más) al termino de los cuales, si su desempeño no mejora, dejará de pertenecer a S.A Nivel 1.

Frecuencia en el envío de los resultados: el Departamento Comercial enviará cada dos meses los resultados de todo el equipo comercial. Para el caso de aquellos que tengan Llamado de Atención, el seguimiento a su gestión comercial debe hacerse por parte de sus Gerentes con una frecuencia semanal a partir de los indicadores presentados en la reunión comercial y mensualmente a partir de los indicadores mensuales generados por el Departamento comercial.

Actualización: estos parámetros serán revisados, actualizados e informados al equipo comercial cada año durante su primer trimestre o antes si las necesidades de la organización así lo ameritan.

Reconocimientos: cada vez que se realice la evaluación del equipo comercial y al cierre del año, se realizará el reconocimiento a quienes logren un desempeño superior en cada segmento, estableciendo las categorías y/o medios según las necesidades y particularidades que sean necesarias resaltar.

Cronograma: se establece la segunda semana de los meses mayo, septiembre y enero como el periodo en el cual se realizará la evaluación.

Conclusiones

De la investigación presentada en este trabajo se puede concluir desde los 90, el intercambio comercial en Colombia ha tenido un crecimiento significativo que se refleja en el aumentado escalonado de las exportaciones importaciones colombianas., de gran importancia para la Agencia de Aduanas nivel 1, ya que este dinamismo de comercio exterior le permite tener mayores probabilidades de ganar más clientes y aumentar las ventas.

A pesar de que el dinamismo del comercio exterior he sido constante, de acuerdo a las investigaciones abordadas en los antecedentes tanto a nivel internacional como nacional, las agencias de aduana enfrentan un desafío en la sostenibilidad en el mercado por lo varios de los objetivo principales era tener un mayor reconocimiento en el mercado, diseñar estrategias de marketing , incrementar las ventas, el número de operaciones e implementar y mejorar las estrategias de crecimiento para el mercado objetivo, ya que se pueden visualizar falencias de marketing siendo un tema recurrente en cada una de ellas.

Según la teoría planteada en la investigación, se puede evidenciar que muchas de las compañías a nivel mundial presentan problemas en cuanto a sus estrategias y mercadeo para conseguir expandir los servicios y poderse posicionar en el mercado, todo esto por la falta de un departamento que pueda concentrarse solo en la creación de estrategias y servicio al cliente.

Por lo anterior, es evidente que el proceso de comercio internacional tiene un gran recorrido teórico como lo demuestra algunas teorías del comercio internacional, como la de la ventaja absoluta, comparativa, de la demanda recíproca, de las ventajas competitivas, del ciclo de vida de un producto y la estrategia de la competitiva ya que en muchos países se lograron especializar aprovechando los recursos, concentrando esfuerzos en lo que pueden producir mejor, posteriormente cuando el mercado está satisfecho, lo pueden vender a otros países realizando un intercambio de otros productos que los demás países saben hacer mejor con una alta eficiencia, sin embargo cada teoría tenía su fundamento económico y algunas teorías del marketing importante para el estudio de este trabajo.

Otro aspecto importante para concluir, es que el comercio exterior en Colombia tiene un marco normativo extenso, complejo lo que obliga a las Agencias de Aduana estar siempre actualizado en la legislación aduanera que están regularmente en constante cambios, adicionalmente los requisitos, sanciones que tiene las agencias de Aduana en Colombia es bastante robusto lo obliga a mejorar cada día más en cuanto al sistema operativo, recurso humano, procesos en la ejecución de las funciones para prestar el servicio de agenciamiento aduanero

Estudiando la Matriz de evaluación de factores internos y externos, obtenemos que las amenazas son más representativas que las oportunidades, lo anterior obedece a que el Core business es de alta la complejidad, al ser el declarante en los procesos de comercio exterior, la agencia de aduana es vulnerable al riguroso régimen aduanero colombiano, además la ambigüedad de la norma, los constantes cambios que generan vacíos e interpretaciones personales por cada funcionario DIAN, puede generar sanciones y/o sobrecostos que se trasladan a la empresa.

Otra amenaza que afecta la compañía es que en el mercado no hay regulación de tarifas lo que hace que muchas agencias de aduana afecten el mercado, brindando muy bajas tarifas lo que abarata el precio de venta disminuyendo la rentabilidad.

Por medio de la matriz DOFA se logró identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la compañía frente a la situación actual de la Agencia de Aduana y a otras compañías competencia, logrando detallar las falencias, satisfacción de los clientes, la calidad, el tiempo y calidad del servicio ofrecido, el cual puede mejorar por medio de la implementación del departamento comercial.

Conociendo la situación actual de la compañía, se refleja la necesidad de establecer un departamento comercial donde se puedan planear acciones vitales de marketing en forma creciente por parte de la agrupación, la empresa es muy conservadora en la implementación de estrategias para aumentar los negocios y se está perdiendo la oportunidad aumentar ingresos al carecer de este fundamental departamento. Por lo anterior, la propuesta a presentar es la creación

del departamento comercial para que pueda encargarse de la expansión del negocio y formular estrategias agresivas para incrementar las ventas.

La Agencia de aduana S.A Nivel 1, es una empresa privada de servicios de asesoría en comercio exterior, procesos de tránsito aduanero, agenciamiento aduanero de importación, exportación, clasificación arancelaria y seguimiento portuario. Siempre está en búsqueda de expansión del mercado, por esto es importante estructurar el departamento comercial en la empresa, con el objetivo de crear raíces sólidas que permitan el esparcimiento del Grupo Logístico Carga en el Valle del Cauca e impulsar el área comercial, para asegurar la supervivencia y posicionamiento significativo en el mercado a lo largo del tiempo.

La Agencia Aduanas S.A nivel 1 está encaminada a facilitar a los exportadores e importadores, el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades, para cumplir con este mandato legal, uno de los objetivos principales de la Agencia de Aduanas es colaborar con las autoridades aduaneras en la aplicación de las normas legales relacionadas con comercio exterior.

Finalmente se propone la estructura del departamento comercial de la compañía, planteando el personal y funciones de los mismos para lograr un buen desempeño en la organización, para así alcanzar cada uno de los objetivos propuestos con el departamento, se realiza el organigrama con la nueva estructura planteada, se propone estrate-

gias de venta comercial con un manual de proceso, adicionalmente se abordan los perfiles y condiciones laborales de los funcionarios a contratar para los nuevos cargos con el fin de que estén motivados y disminuir la rotación que tiene actualmente la compañía, se plantea el esquema de remuneración, adicionalmente se realiza un control de visitas comerciales y reporte de trabajo semanal que permitirá al departamento generar indicadores de gestión y se indica la inversión tecnología que se debe realizar con el numero departamento con las especificaciones **técnicas de los equipos**.

La implementación del departamento comercial permitirá a la compañía impulsar las ventas en el sector, posicionar la marca e implementar estrategias que permitan a las industrias que realizan actividades de comercio exterior y convertirse en un aliado estratégico con los clientes en el momento de realizar los trámites operativos, logísticos y aduaneros con sobresalientes estándares de calidad permitiendo generar confianza en las negociaciones que pueda realizar a nivel local o internacional.

REFERENCIAS

- Anderson, R., Hair Jr., J., & Bush, A. (2013). Administración de Ventas. Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/anderson-rolph-et-al-administracion-de-ventas.pdf>
- (2020) Obtenido de Agencia de Aduanas: <http://www.agenciadeaduanas.com/es/productos-y-servicios/agenciamiento-aduanero>
- ANALDEX. (2020). Obtenido de <https://www.analdex.org/quienes-somos/>
- Auditool. (2017). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-de-ti/3423-que-es-un-ciberataque>
- . (2017). Página web Agencia de Aduanas . Obtenido de <http://www.agenciadeaduanas.com/es/>
- AGENCIAS DE ADUANA | CONSULTORIO DE COMERCIO EXTERIOR. (2013). <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>
- Anal dex. (2020). Anal dex. Anal dex - Asociación Nacional de Comercio Exterior. <https://www.analdex.org/quienes-somos/>

- AVILÉS GARCÍA, D. (2018). Propuesta de modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduana Perú 2018. Obtenido de Propuesta de modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduana Perú 2018: <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1652/TESIS-%20DUSTIN%20TOSHIRO%20AVILES%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ballesteros, R. H. (2013). Plan de Marketing diseño, implementación y control. En E. Ediciones (Ed.). ECOE Ediciones.
- Banco de la Republica. (2017). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-devaluaci-n>
- Bustillo, R. (2000). Comercio Exterior. Zarautz (Gipuzkoa): Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1166/1/Bustillo-Comercio%20exterior.pdf>
- BLANDÓN CARDONA, J. A., & CASTRO ECHEVERRY, A. F. (2016). Diagnóstico del nivel de servicio al cliente en la Agencia de Aduanas en la sucursal de Buenaventura. Obtenido de Diagnóstico del nivel de servicio al cliente en la Agencia de Aduanas en la sucursal de Buenaventura: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/13158/1/0593706.pdf>
- Carpintero, L. M. (2014). Plan e informes de marketing internacional UF1783 (34). Ediciones Paraninfo, S.A.

Centro Virtual de Negocios S.A.S. (2017). Obtenido de Centro Virtual de Negocios S.A.S.: <https://www.cvn.com.co/que-es-el-fob-valor-free-on-board/#:~:text=Todas%20las%20exportaciones%20e%20importaciones,valor%20de%20seguro%20y%20fletes.>

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

DANE. (2019). Balanza Comercial. Recuperado el 2019, de Balanza Comercial: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

Deloitte. (2020). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/tax/articles/sabia-usted-que-el-valor-en-aduana-no-siempre-coincide-con-el-valor-cif.html>

DIAN. (2017). Obtenido de <http://www.dian.gov.co/content/muisca/muisca.htm>

DIAN. (2019). DIAN. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/normatividad/>

DIAN. (2019). RESOLUCIÓN 46 DE JULIO 26 DE 2019.

DIAN (2020). Obtenido de DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales: <https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Paginas/PreguntasFrecuentes.aspx>

Dinero. (2020). Dinero. Obtenido de Esta es la UVT que regirá en el 2020: <https://www.dinero.com/economia/articulo/uvt-2020-cual-es-el-valor-que-regira/280536>

Echeverri, C. L. (2008). Marketing Práctico. (1. ED., Ed.) Colombia: Mayol Ediciones S.A.

Finanzas Personales, F. (2019). Este sería el valor de la UVT para 2020. Cuál es el valor de la UVT para 2020. <http://www.finanzas-personales.com.co/impuestos/articulo/cual-es-el-valor-de-la-uvt-para-2020/80230>.

Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (M^a del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado).

ECHEVERRIA CONTRERAS, J. (2015). Modelo de gestión estratégica de comercio exterior para la importación de mercancías en el servicio nacional de aduana del Ecuador “senae” para el primer distrito Guayaquil y los procesos aduaneros., Ecuador 2015. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/576/1/TUAEXCOMEGE015-2015.pdf>

GÓMEZ BARRENO, J. A. (2018). Plan de marketing para promocionar servicios de comercio exterior y aduanas de la empresa comex & aduanas en la zona centro de ecuador, en el período 2017. Obtenido de Plan de marketing para promocionar servicios de comercio exterior y aduanas de la empresa comex & aduanas en la zona centro de ecuador, en el período 2017.: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11941/1/52T00485.pdf>

Hiebaum, K. (2004). Etapas del plan estratégico de marketing.

- Huamán , S. (2015). El sistema normativo aduanero del Perú. Revista LEX (16), 213-239. El sistema normativo aduanero del Perú. Revista LEX (16), 213-239.
- Huesca, R. C. (2012). Comercio Internacional (Vol. Primera edición: 2012). Estado de México: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf
- Informa Colombia. (2020). Informa Quienes somos | Informa Colombia. Obtenido de <https://www.informacolombia.com/quienes-somos/>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). Etapas del proceso de venta personal.
- Kotler, P. (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing. Mexico: Pearson Education.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). Teoría del comercio internacional ((Novena ed., págs. 11 - 157 ed.). (P. Educación, Ed.) Madrid, España.
- LONDOÑO FRANCO, J. (2013). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de las estrategias comerciales para la empresa Haydear Ltda. en Bogotá D.C. Obtenido de Diagnóstico y propuesta de

mejoramiento de las estrategias comerciales para la empresa Haydear Ltda. en Bogotá D.C: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4225/1020738665-2013.pdf;jsessionid=9F4CADB0D4A0788475939A84CF137D08?sequence=1>

LOPEZ SARCHI, J. E. (2019). Diagnóstico estratégico para el mejoramiento administrativo y operativo en el área de Marketing de la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1 Sucursal Ipiales 2009-2010. Obtenido de Diagnóstico estratégico para el mejoramiento administrativo y operativo en el área de Marketing de la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1 Sucursal Ipiales 2009-2010: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85630.pdf>

Marketing, D. E. (2018). *Desarrollo Estrategico Marketing*. Obtenido de <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/gerencia-de-ventas/>

kiw, N. G. (2012). Principios de la economía.

Mill, J. S. (2006). Principio de economía política (Vol. Quinta Edición). México D.F: Fondo de Cultura Económica.

Ministerio de Hacienda y crédito Público. (2019). Decreto 1165 de 2019. Obtenido de https://www.dian.gov.co/normatividad/Decretos/Decreto_1165_02072019.pdf
de Cultura Económica.

- Ministerio de Comercio, I. y. (2018). (I. y. Ministerio de Comercio, Editor, & I. y. Ministerio de Comercio, Productor) Obtenido de VUCE 2.0: <https://www.vuce.gov.co/vuce/vuce-2-0>
- Moreno Yebra, F. (2014). La relevancia del Derecho Aduanero en la. *Nova Scientia*, vol. 7, núm. 14, 2015, pp. 560-576. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203338783029.pdf>
- Muñoz, G. R. (2018). *Marketing en el Siglo XXI*. (Vol. 5ª Edición).
- MURIEL MAYTA, G. C. (2017). Estrategia empresarial y competitividad de las Agencias de aduana en el distrito de Tacna, Perú 2016-2017. Obtenido de Estrategia empresarial y competitividad de las Agencias de aduana en el distrito de Tacna, Perú 2016-2017: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/307/1/Muriel-Mayta-Genesis-Coral.pdf>
- NAVARRO FUENTES, D. (2015). Plan de mercadeo para la Agencia de Aduanas Mario Londoño S.A nivel 1. Obtenido de Plan de mercadeo para la Agencia de Aduanas Mario Londoño S.A nivel 1: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85630.pdf>
- Núñez, I. (2017). Impacto de la nueva regulación aduanera. *revista espacios*, 14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p14.pdf>

- Pacto Global Red Colombia. (2020). Pacto Global Red Colombia. (P. G. Colombia, Editor, P. G. Colombia, Productor, & Pacto Global Red Colombia) Recuperado el 2020, de Pacto Global Red Colombia: <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>
- Porter, M. E. (1991). Las ventajas competitivas de las empresas en sectores mundiales (Vol. 9). España. Recuperado el 27 de 09 de 2020, de https://www.academia.edu/18407775/Michael_Porter_Cap_2_La_Ventaja_competitiva_de_las_naciones_1
- Poter, M. E. (1991). Las Ventajas competitivas de las empresas en sectores mundiales. España. Obtenido de https://www.academia.edu/18407775/Michael_Porter_Cap_2_La_Ventaja_competitiva_de_las_naciones_1
- Porter. (2011). Qué es la estrategia. Harvard Business Review, 117.
- Ricardo, D. (1993). Principios de economía política y tributación. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Riquelme Leiva, M. (junio de 2015). Riquelme Leiva, Matias. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- ROMERO , S. (2015). Plan de mercadeo para la empresa All World Transporte Colombia LTDA para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca año 2015. Obtenido de Plan de mer-

cadeo para la empresa All World Transporte Colombia LTDA para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca año 2015: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8352/1/T06305.pdf>

Roldan, P. N. (126 de 5 de 2017). Comercio Exterior. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html>

Samuelson, P. (1999). Macroeconomía. McGraw-Hill.

Smith. (1994). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. México D.F: Fondo de Cultura Económica.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Tiempo, C. E. E. (2009). La tarea de las agencias aduaneras en Colombia. Portafolio.co. (Ministerio de Comercio, 2018) <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tarea-agencias-aduaneras-colombia-348022>.

Valbuena, A. (2018). El beneficio de las Agencias de Aduanas con la calificación de operador económico autorizado-OEA. Revista libre comercio. Obtenido de <https://revistalibrecomercio.com/el-beneficio-de-las-agencias-de-aduanas-con-la-calificacion-de-operador-economico-autorizado-oea/>

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis In a new international environment. Oxford.

VILLANUEVA, A. (2017). Diseño de la organización del departamento comercial de la empresa Value Mart- Cartagena 2017. Obtenido de Diseño de la organización del departamento comercial de la empresa Value Mart- Cartagena 2017: <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/11227/5551/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL-%20FINAL.pdf>

GLOSARIO

A continuación, se presenta la terminología consignada en la normatividad aduanera colombiana, Decreto 1165 de 2019 (Ministerio de Hacienda y crédito Público, 2019):

Agencia de Aduana: son personas jurídicas acreditadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para practicar actividades auxiliares de función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, encaminada a garantizar que los usuarios de comercio exterior cumplan con todas las normas legales en materia de exportación, importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

Aprehensión: Es una medida cautelar consistente en la retención de mercancías, medios de transporte o unidades de carga, mientras la DIAN verifica su legal introducción a Colombia.

Contenedor: Es un elemento de equipo de transporte reutilizable, que consiste en un cajón portátil, tanque movable u otro elemento análogo, total o parcialmente cerrado, destinado a contener mercancías para facilitar su transporte por uno o varios modos de transporte.

Declaración aduanera de Importación o exportación: Es el acto o documento mediante el cual el declarante indica el régimen aduanero específico aplicable a las mercancías y suministra los elementos e información que la autoridad aduanera requiere.

Derechos de Aduana. Los establecidos en arancel aduana, a los cuales se encuentran sometidas las mercancías, tanto a la entrada como a la salida del Territorio Aduanero Nacional, cuando haya lugar a ello.

Exportación: Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país.

Importación: Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al Territorio Aduanero Nacional cumpliendo con los términos y condiciones previstos en el presente Decreto.

Inspección Aduanera. Es la actuación que realiza la autoridad aduanera competente con el fin de verificar la naturaleza, descripción, estado, cantidad, peso y medida; como el origen, valor y clasificación arancelaria de mercancías; para la correcta determinación de los tributos aduaneros, régimen aduanero y cualquier otro percibido por la aduana y para asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera y disposiciones, cuya aplicación o ejecución sean de competencia o responsabilidad de la Unidad Administrativa Especial Dirección Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Inspección previa de la mercancía. Es la que efectúa importador o agencia de aduanas, previo aviso a la autoridad aduanera, de mercancías importadas al Territorio Aduanero Nacional.

Intervención de la autoridad aduanera. Consiste en la acción de la autoridad aduanera, en control simultáneo o posterior, que se inicia con la notificación del acto administrativo autoriza la acción de control de que se trate.

Levante: Es el acto por el cual autoridad aduanera permite a los interesados la disposición de la mercancía, previo el cumplimiento de los requisitos o el otorgamiento de garantía, cuando a ello haya lugar.

Mandato aduanero: Es el contrato en virtud del cual el importador o exportador faculta a una agencia aduanas para que, en su nombre y representación, lleve a cabo los trámites aduaneros necesarios para el cumplimiento de un régimen aduanero o modalidad o actividades conexas con los mismo.

Mercancía: Son todos bienes susceptibles de ser clasificados en la nomenclatura arancelaria y sujetos a control aduanero.

Mercancía declarada. Es la mercancía nacional o extranjera que se encuentra descrita en una declaración aduanera conforme con las exigencias previstas en la normatividad Aduanera.

Mercancía nacionalizada. Es la mercancía de origen extranjero que se encuentra en libre disposición por haberse cumplido todos los trámites exigidos por las normas aduaneras.

Nacionalización de mercancías. Consiste en el cumplimiento de todos los trámites exigidos por las normas aduaneras para permitir a las mercancías introducidas al territorio aduanero nacional, ser sometidas a la modalidad de importación que corresponda. La nacionalización comprende desde la presentación de la declaración aduanera hasta la culminación del régimen de importación correspondiente que, mediante el otorgamiento del levante por parte de la autoridad aduanera, garantice su libre disposición.

Operación aduanera. Toda actividad de embarque, desembarque, entrada, salida, traslado, circulación y almacenamiento de las mercancías sujeta al control aduanero.

Precios FOB: Todas las exportaciones e importaciones que se realicen desde Colombia y hacia cualquier país del mundo deben costear el pago del valor FOB. Es el precio de venta de los bienes puestos en un medio de transporte marítimo, sin incluir **valor** de seguro y fletes (Centro Virtual de Negocios S.A.S., 2017)

Precios CIF: *Cost, Insurance and Freight* (costo, seguro y flete) Lo cual quiere decir que el precio acordado entre vendedor y comprador debe incluir el costo de la mercancía, el monto del flete internacional y el monto de la prima de seguro. (Deloitte, 2020)

Tributos aduaneros. Los derechos de aduana y todos los otros derechos, impuestos los recargos percibidos en la importación o con motivo de la importación mercancías, salvo los recargos cuyo monto se limite al costo aproximado de los servicios prestados o percibidos por la aduana por cuenta de otra autoridad nacional.

Usuario aduanero. la persona natural, la persona jurídica o sucursal de sociedad extranjera, que hace parte o interviene, como importador, exportador, consorcio, unión temporal o declarante en los regímenes, modalidades, operaciones aduaneras o en cualquier trámite aduanero. También se considera usuario aduanero toda aquella persona que requiera autorización, habilitación o registro para actuar ante la administración aduanera.

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