



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

**Trabajo final para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE DIGITALIZACIÓN PARA AGENCOMEX
LTDA, CARTAGENA, COLOMBIA***

Nombre de tesista: Laura Andrea Peña Camargo

e-mail: laurape0317@gmail.com

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/laura-peña-camargo-0494a0146

Número de legajo. 0118758

Director de trabajo final propuesto: Lucas Pussetto

2024

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a mi familia, por ser soporte en todo momento.

RESÚMEN

La finalidad de esta investigación es proponer un plan de mejora digital diseñado para automatizar procesos internos de AGENCOMEX LTDA NIVEL 2, una agencia de aduanas de Cartagena, Colombia. Específicamente en las áreas de gestión comercial, importaciones y gestión de mantenimiento. Los datos se recopilieron a través de entrevistas con personal clave y documentos internos de la empresa. Los resultados muestran que la adopción de los planes de acción propuestos conlleva a un aumento en la eficiencia operativa y en ventas de la empresa. Aun así, se identificaron algunos desafíos importantes como es la integración de sistemas, capacitación y uso adecuado de las herramientas.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
HIPÓTESIS	10
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO	11
1.1 Transformación Digital en las Organizaciones.....	11
1.1.1 Personas	12
1.1.2 Procesos	12
1.1.3 Recursos.....	13
1.2 Plan de Mejora y Pasos a Seguir	13
1.3 Mapa de Procesos de una empresa.....	14
1.3.1 Procesos estratégicos	15
1.3.2 Procesos Misionales.....	15
1.3.3 Procesos de Apoyo	15
1.4 Análisis Estratégicos de la Empresa.....	15
1.4.1 Análisis FODA (Interno).....	15
1.4.2 Análisis PESTEL (Externo).....	16
1.4.3 Las 5 fuerzas de Porter (Externo)	17
CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA.....	17
2.1. El Comercio Exterior en Colombia	17
2.2 Agencias de Aduanas en Colombia	19
2.3 Estructura del Sector de Aduanas en Colombia.....	27
2.4 La Empresa.....	29
2.4.1 Historia y actualidad de Agencomex LTDA.....	29
2.4.2 Objetivos Integrados de la empresa	31
2.4.3 Principales Clientes y Sectores.....	32
2.4.4 Análisis FODA	34
2.4.5 Análisis PESTEL	36
2.4.6 Las 5 fuerzas de Porter.....	36
2.5 Agencomex durante el COVID-19	39

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL PROBLEMA: SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO	40
3.1. Situación Actual de los Procesos	40
3.1.1 Procedimiento Gestión Comercial.....	42
3.1.2 Procedimiento Importaciones.....	45
3.1.3 Procedimiento Gestión de Mantenimiento.....	54
3.3 Diagnóstico.....	57
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA ALTERNATIVA	60
4.1 Plan de acción propuesto	60
4.2.1 Número de Nuevos clientes al año	65
4.2.2 Porcentaje (%) de Información de clientes completada.....	66
4.2.3 Tiempo de duración (horas) de proceso de Importación	68
4.2.4 Número de nuevas tecnologías evaluadas al Año.....	74
4.2.5 Número de capacitaciones para usuarios internos al Año.....	75
4.3 Presupuesto estimado.....	75
4.4 Proyección Anual de Ingresos.....	78
4.4 Cronograma.....	80
4.5 Seguimiento a planes de acción	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pilares de la Transformación Digital en las Organizaciones	12
Figura 2. Balanza Comercial Colombia (2019 – 2023)	18
Figura 3. Organigrama de Agencomex LTDA Nivel 2	31
Figura 4. Porcentaje de Participación de Clientes por Sector	34
Figura 5. Mapa de Procesos de Agencomex.....	41
Figura 6. Indicadores por área.....	64
Figura 7. Informe de Gestión Comercial	65

Figura 8.	Estimación de Precios - HubSpot.....	77
Figura 9.	Cronograma de planes de acción	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Listado de Agencias de Aduanas Nivel 1 en Colombia.....	23
Tabla 2.	Listado de Agencias de Aduanas Nivel 2 en Colombia.....	25
Tabla 3.	Listado de Agencias de Aduanas Nivel 3 en Colombia.....	26
Tabla 4.	Listado de Agencias de Aduanas Nivel 4 en Colombia.....	26
Tabla 5.	Estructura del Sector de Aduanas en Colombia.....	29
Tabla 6.	Principales Clientes y Sectores de Agencomex	33
Tabla 7.	Análisis FODA de Agencomex	35
Tabla 8.	Análisis PESTEL de Agencomex	36
Tabla 9.	Poder de Negociación de Proveedores – Agencomex	37
Tabla 10.	Poder de Negociación con Clientes – Agencomex.....	38
Tabla 11.	Competidores Actuales – Agencomex.....	38
Tabla 12.	Procedimiento Gestión Comercial – Agencomex	45
Tabla 13.	Procedimiento de Importaciones – Agencomex.....	54
Tabla 14.	Procedimiento de Gestión de Mantenimiento – Agencomex	57
Tabla 15.	Hallazgos en cada Área	59
Tabla 16.	Plan de acción sugerido	63
Tabla 17.	Indicadores actuales vs Indicadores proyectados.....	65
Tabla 18.	Paso 2, 3 y 7 del procedimiento de importación	70
Tabla 19.	Paso 11 del procedimiento de importación	71
Tabla 20.	Paso 13 del procedimiento de importación	72

Tabla 21.	Total de declaraciones por mes.....	73
Tabla 22.	Presupuesto estimado para plan de mejora.....	78
Tabla 23.	Proyección Anual de Ingresos y Egresos	79
Tabla 24.	Estado de Resultados Proyectado	79
Tabla 25.	Fee Cash Flow	80
Tabla 26.	Planilla para seguimiento de planes de acción	82

INTRODUCCIÓN

En la última década el mundo se ha estado enfrentado velozmente a una cuarta revolución industrial marcada por significativos avances tecnológicos que han logrado una mayor eficiencia, innovación y competitividad en las distintas actividades de la vida del ser humano, desde la forma en cómo se comunica, se consume información y se realizan distintas actividades diarias, incluso en el ámbito laboral. Es por esto por lo que, en los últimos años, las empresas permanecen en constante búsqueda e integración de tecnologías avanzadas y soluciones digitales en sus operaciones, procesos y planificación.

Hoy por hoy más que una alternativa, la transformación digital en los modelos de negocios es una necesidad en términos competitivos y a la que tarde que temprano se debe ir adaptando, ya que trae consigo agilidad en los procesos, disminución de costos, sostenibilidad y experiencia de clientes, entre otros tantos beneficios que puede llegar a impactar significativamente en las empresas.

En el caso de Colombia, la transformación digital en los negocios estuvo mayormente impulsada por las restricciones impuestas por la pandemia que motivaron a encontrar nuevas alternativas y oportunidades de desarrollo en los mercados. Según datos del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia, s.f., para inicios para inicios de 2020, solo el 65% de las empresas colombianas contaban con presupuesto y área de IT, y para finales de ese mismo año alrededor de un 80% ya se encontraban trabajando en un plan digitalización.

Lo cierto es que la era digital avanza rápidamente y cada vez son más las empresas colombianas impulsadas a dicha transformación, como por ejemplo el sector aduanero, el cual representa crecimientos significativos año tras año; y consigo el aumento de actividad productiva para las empresas vinculadas en dichos procesos, tales como las agencias de aduanas. Actualmente hay más de 160 en el país y continúa en aumento debido a la alta demanda del sector.

Partiendo de esto, se propone un plan de mejora digital en determinados procesos de AGENCOMEX LTDA, empresa dedicada a servicios aduaneros y comercio exterior en Cartagena, Colombia. En esta línea se pretende inicialmente realizar un diagnóstico actual de la metodología de la empresa, las herramientas tecnológicas utilizadas y los procedimientos de las áreas; luego, en base a esto se buscará determinar cuáles son puntos potenciales por trabajar; y finalmente, se establecerán planes de acción con el objetivo de transformar los procesos que aún continúan siendo tradicionales a procedimientos automatizados, consiguiendo así múltiples beneficios para la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Presentar un plan de mejora que lleve a cabo una mejora digital en determinados procesos de la Agencia de Aduanas AGENCOMEX LTDA, que permita incrementar las ventas, reducir el tiempo dedicado a operaciones, mejorar de experiencia del cliente, fortalecer la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, automatizar las actividades claves y desarrollar una cultura digital en el equipo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el procedimiento actual para algunas áreas e identificar posibles puntos con oportunidad de mejora.
- Sugerir planes de acción y describir el beneficio asociado a cada uno de estos.
- Determinar herramientas tecnológicas que complementen la realización de procesos ágiles.
- Comprobar posible mejora en indicadores una vez implementados los planes de acción.

HIPÓTESIS

La digitalización y automatización en los procesos de gestión comercial, importaciones y gestión de mantenimiento en AGENCOMEX LTDA conlleva a obtener mejoras en términos de eficiencia, productividad y ventas.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente plan de mejora tendrá una investigación basada en fuentes cualitativas y cuantitativas. En su alcance, será exploratoria, descriptiva y explicativa, ya que busca a través de la recopilación de información y datos determinar los puntos claves a desarrollar para la obtención de los objetivos propuestos.

La técnica de recolección será a través de entrevistas una muestra clave de colaboradores de la empresa, pruebas e información documental (sector, estadísticas e informes) e indicadores internos de la empresa.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Transformación Digital en las Organizaciones

Para la definición de este concepto se parte de la siguiente definición de Juan Pablo Rozas en su libro *La Transformación Digital No Es Digital: la Guía Definitiva para Navegar en un Mar de Tecnologías Disruptivas* y en *Los Nuevos Modelos de Negocios Digitales*: *“Para mí, la Transformación Digital es "Transformación" primero, luego es digital. Esto porque las tecnologías no poseen un valor en sí mismas, sino más bien, son herramientas habilitantes de procesos de negocio que pueden transformar completamente la forma en que hacemos negocios”*.

Continuando con la idea principal del párrafo anterior, la transformación digital en las organizaciones no solo hace referencia al cambio de tecnología sino al proceso de adaptación de su uso. Es la “reinención de los recursos, prioridades y procesos de una compañía con el fin de adecuar su propósito a un mundo digital empoderado” (Abraham & Perkin, 2017). Este concepto implica tener en cuenta oportunidades de innovación internas que conlleven a eficiencias operativas y suelen estar asociadas con 3 pilares fundamentales que son: las personas (adaptación cultural y capacitación), los recursos (tecnologías y herramientas digitales) y los procesos (estandarización y automatización), tal y como se puede observar en el siguiente grafico:

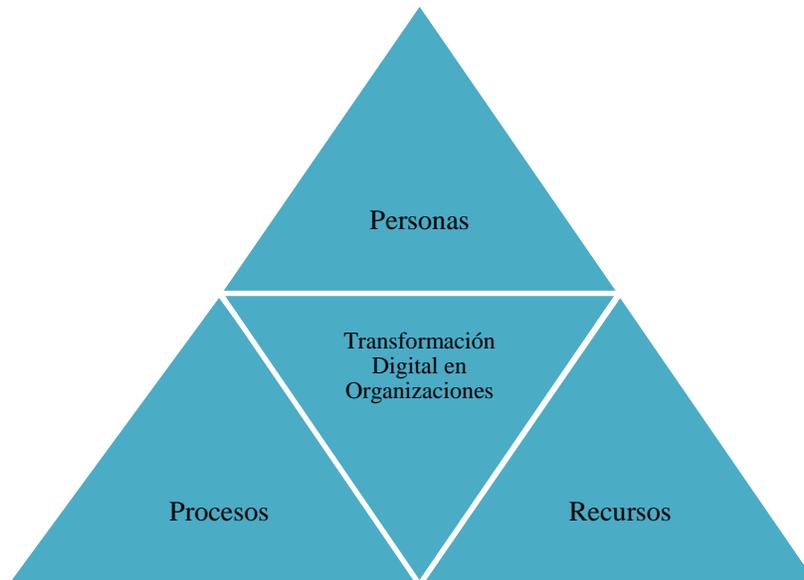


Figura 1. Pilares de la Transformación Digital en las Organizaciones
Fuente: Elaboración propia (2024)

1.1.1 Personas

Es el eje central puesto que la verdadera transformación no es de la tecnología sino de quienes la utilizan, por lo que es fundamental promover una cultura de adaptación al cambio continuo y de constante aprendizaje, el desarrollo de habilidades necesarias para las nuevas tecnologías, la disposición a reemplazar lo habitual por nuevas formas de trabajo en la organización y contar con líderes comprometidos que promuevan y fomenten dicha transformación.

1.1.2 Procesos

Es clave evaluar y detallar todos los procesos actuales, identificar falencias y obstrucciones, y posteriormente rediseñarlos, teniendo en cuenta los puntos de mejora en cada uno de estos. Es importante saber en qué momento nos encontramos y a dónde se quiere llegar. El objetivo será la

automatización que permita procesos más ágiles y eficientes, y para esto se deberán plantear planes de acción.

1.1.3 Recursos

Una vez evaluados los procesos actuales, se debe identificar cuáles son los recursos actuales necesarios para la ejecución de estos, y a su vez aquellos que se deberán ser adquiridos para lograr la estandarización de dichos procesos. Desde plataformas, nubes, análisis de datos, softwares, hardwares, seguridad, inteligencia artificial y todas aquellas tecnologías claves para la transformación.

1.2 Plan de Mejora y Pasos a Seguir

(Aneca, 2021) define un Plan de Mejora como aquel que busca integrar la decisión estratégica respecto a los cambios que se buscan realizar en los distintos procesos de la empresa. Este además de mostrar el estado actual y los aspectos a mejorar, también busca la creación de un plan de acción y su respectivo seguimiento a desarrollar. Los pasos a seguir para la realización de un plan de mejora en una empresa son:

Identificar el área de mejora: Proceso de autoevaluación interno o externo que permitirá la detección de las desviaciones o áreas de mejora existentes, las cuales serán el punto de partida de dicho plan.

Detectar las principales causas del problema: Se busca la identificación de las posibles causas que originan las desviaciones detectadas. Esto permitirá analizar en mayor profundidad el problema y las estrategias a preparar.

Formular el objetivo: En este punto se busca formular los objetivos y fijar una fecha estimada de realización para cada uno. La idea es describir lo que se busca lograr, teniendo en cuenta que cada uno de estos sean realistas, acotados, flexibles, comprensibles y obligatorios.

Seleccionar las acciones de mejora: Una vez planteado todo lo anterior, se deben seleccionar y priorizar las alternativas de mejora que busquen cumplir con los objetivos fijados. El número de acciones dependerá de la complejidad del problema y de la estrategia interna.

Realizar una planificación: El objetivo de este paso es conocer el conjunto de restricciones que condicionan cada plan de acción y categorizarlas de acuerdo con la dificultad de la implementación, plazo de implementación e impacto en la organización.

Llevar a cabo un seguimiento: Por último, una vez construido el plan de mejora se deberán generar los elementos que permitan realizar un seguimiento detallado del mismo que permita identificar su eficacia y eficiencia. Importante determinar quién es el responsable, tareas a desarrollar, periodo de consecución, fecha de inicio, indicadores, responsables del control, entre otras.

1.3 Mapa de Procesos de una empresa

(Velasco, 2010) describe un mapa de procesos como aquel que permite tener una visión compartida de la empresa y que nos permite identificar los conductores de valor. A través de este será posible:

- Detallar el orden e interacción entre los procesos.
- El entendimiento de las relaciones causa – efecto que permiten la identificación de indicadores ideales.
- El análisis de los costos reales de la operación.
- La comprensión de los puntos de contacto directo con los clientes.
- La determinación de funciones específicas de cada colaborador y su rol en la empresa.
- El diseño de flujos de información.

Adicionalmente, conlleva a un trabajo en equipo e integración de las distintas áreas que trabajarán en conjunto por los mismos objetivos organizacionales. Será clave definir todos los procesos y

subprocesos para priorizarlos en base a su criticidad, a través de los siguientes aspectos: nombre del proceso, responsable(s), misión/objetivo, inicio y fin, representación gráfica, documentación requerida y recursos utilizados.

1.3.1 Procesos estratégicos

Aquellos que están enfocados en la determinación de los objetivos generales de la empresa y la planificación de acciones para cumplirlos. Suelen involucrar aspectos claves como la toma de decisiones de los directores y la asignación de recursos claves.

1.3.2 Procesos Misionales

Son los procesos centrales o fundamentales que están relacionados directamente con la misión principal de la empresa, todos aquellos que permiten que la actividad siga funcionando. Estos son los encargados de crear valor para los clientes y los servicios brindados.

1.3.3 Procesos de Apoyo

Aquellos que buscan proporcionar el soporte necesario para llevar a cabo los procesos estratégicos y misionales de manera efectiva. No se encuentran directamente relacionados con los servicios primarios, pero son esenciales para el buen funcionamiento de la organización.

1.4 Análisis Estratégicos de la Empresa

Para realizar el análisis completo de una empresa es importante tener en cuenta aquellos internos y externos. A continuación, algunos utilizados con mayor frecuencia:

1.4.1 Análisis FODA (Interno)

(Huerta, 2020) se refiere al análisis FODA como aquel que permite obtener un diagnóstico de la situación actual de una organización identificando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Este análisis resulta útil para tomar decisiones más asertivas en base a factores internos/externos, definir mejores estrategias corporativas, y brindar un panorama de las ventajas y desventajas competitivas de la organización. Los aspectos que conforman el FODA son:

Fortalezas: son todas las capacidades específicas y que hacen competitiva a la empresa, así como habilidades, recursos, servicios, entre otros.

Oportunidades: corresponde a puntos clave y positivos que podrían ser potencialmente adquiridos y transformados en ventajas competitivas.

Debilidades: son todos aquellos factores desfavorables que le restan competitividad a la empresa, por ejemplo, falta de recursos, falta de desarrollo, limitaciones, falta de capacitación del personal, entre otros obstáculos.

Amenazas: refiere a todas aquellas situaciones externas que resultan riesgosas para la organización y para el cumplimiento de sus objetivos.

1.4.2 Análisis PESTEL (Externo)

(Huerta, 2020) lo define como aquel que nos permite enumerar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que poseen alta influencia y podrían llegar a afectar el buen desarrollo de la empresa. A través de la identificación de estas variables es posible anticiparse y tomar decisiones estratégicas para la empresa.

Este tipo de análisis impacta especialmente en la gestión de riesgos y permite el diseño de procesos que contemplan los posibles escenarios externos. Algunos puntos claves a evaluar en este análisis son todas aquellas variables macroeconómicas o del macroentorno, por ejemplo, los competidores, el mercado, el sector, la industria, entre otras.

1.4.3 Las 5 fuerzas de Porter (Externo)

(Huerta, 2020) se refiere al modelo de las 5 fuerzas de Porter como una herramienta que analiza las fuerzas del entorno más cercano a la organización y que permite identificar la capacidad competitiva de la empresa en relación con el sector. Las 5 fuerzas son:

- Amenaza de nuevos entrantes o barreras de entrada.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- Intensidad de la rivalidad entre competidores del sector.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1. El Comercio Exterior en Colombia

Para entender mejor dónde se encuentra actualmente AGENCOMEX LTDA es fundamental saber inicialmente lo que representa el comercio exterior en Colombia. En los últimos 5 años la balanza comercial del país ha continuado bajo la misma tendencia deficitaria, arrojando valores negativos debido a que las importaciones han superado a las exportaciones significativamente, de la siguiente manera:

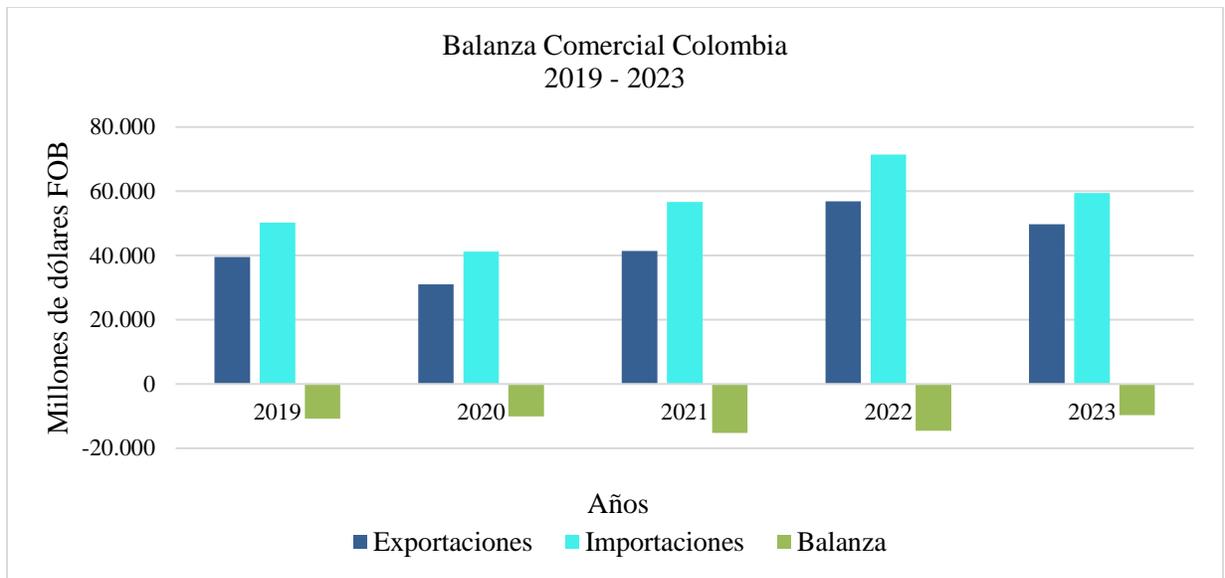


Figura 2. Balanza Comercial Colombia (2019 – 2023)

Fuente: Elaboración propia con información del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) (2024)

Para el año 2023 las exportaciones representaron un total de USD 49.769 millones mientras que las importaciones USD 59.445 millones, es decir, hubo una brecha negativa de alrededor del 16%. Independientemente de la variación de la balanza comercial en los últimos años, las cifras para importaciones y exportaciones en total han oscilado entre los USD 89.000 millones a USD 128.000 millones, referente al comercio de materias primas, productos manufacturados, maquinarias, equipos, tecnología, bienes de capital entre muchos otros, que juegan un papel primordial en el desarrollo industrial, generación de empleo y crecimiento económico del país.

Por otra parte, algunos de los acuerdos comerciales actuales suscritos por Colombia son:

Tratados de Libre Comercio (TLC)

- Estados Unidos
- Canadá
- Unión Europea
- EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio)

- Corea del Sur

Acuerdos de Integración Regional

- Comunidad Andina (CAN)
Miembros: Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia
- Alianza Pacífico
Miembros: Chile, México, Perú y Colombia

Acuerdos Preferenciales

- Acuerdo de alcance parcial con Venezuela
- Acuerdo de alcance parcial con Mercosur
Miembros: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay

Acuerdos de Promoción y Protección de Inversiones (APPRI)

- Acuerdos con diversos países: España, Suiza, Perú, China, India y otros.

Acuerdos en Negociación o Fase de Ratificación

- Tratado de Libre Comercio en Japón
- Tratado de Libre Comercio con Israel

Otros Acuerdos

- Acuerdos de cooperación económica y técnica

Sin duda el comercio exterior ha venido jugando un papel significativo en los últimos años. Se logra ver algunas de las estrategias y objetivos que ha tenido Colombia para intentar integrarse competitivamente en la economía global, diversificar mercados, lograr mayor creación de acuerdos comerciales y atraer inversión extranjera al país.

2.2 Agencias de Aduanas en Colombia

Las agencias de Aduanas han venido desempeñando un rol importante en la facilitación del comercio exterior en Colombia. Son las personas jurídicas autorizadas por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y además de actuar como coagentes ante las autoridades aduaneras para el buen cumplimiento de las regulaciones, desempeñan el papel de intermediarios entre los importadores/exportadores y los entes regulatorios.

Su principal objetivo es la gestión de todos los trámites aduaneros de las mercancías que ingresan y salen del país, asegurando también la estricta aplicación de las normas legales existentes y el debido procedimiento de estas actividades. Algunas de las funciones de las agencias de aduanas contemplan:

Gestión de trámites aduaneros

- Elaboración y presentación de declaraciones de aduanas.
- Verificación de documentación necesaria para las operaciones.
- Cumplimiento de normativas y regulaciones aduaneras.

Asesoría en comercio exterior

- Asesoramiento en aranceles, impuestos y restricciones comerciales.
- Actualización y explicación de cambios en la legislación aduanera y en tratados internacionales.

Soporte para el despacho de mercancías

- Coordinación y manejo de transportistas y/o operadores logísticos.
- Supervisión de las cargas y descargas de mercancías en los puestos/aeropuertos.

Representación ante autoridades aduaneras

- Representación durante inspecciones y auditorías aduaneras.
- Resolución de altercados e inconvenientes relacionados con la aduana.

Según el Decreto 2883 del 2008 en Colombia, Las agencias de Aduanas se clasifican en 4 niveles de acuerdo con el patrimonio líquido mínimo exigido con el que estas cuentan, de la siguiente manera:

Agencias de Aduanas Nivel 1: patrimonio líquido mínimo de COP 3.500.000.000. De acuerdo con la DIAN se encuentran registradas 63:

NIT	Razón Social
800.254.610	Agencia de Aduanas Agecoldex S.A Nivel 1
890.322.590	Agencia de Aduanas Servicios Integrados De Comercio Exterior S.A. Nivel 1
860.028.026	Agencia de Aduanas Aduanera Grancolombiana S A Nivel 1
800.045.556	Agencia de Aduanas Servicios Integrales De Comercio Exterior S.A. Nivel 1
890.321.274	Agencia de Aduanas Jf Asociados S.A.S. Nivel 1
890.401.483	Agencia de Aduanas Hermann Schwyn & Cia S.A. Nivel 1
800.242.502	Agencia de Aduanas A L C Ltda Nivel 1
860.514.173	Agencia de Aduanas Servicios Aduaneros Especializados S.A. Nivel 1
800.248.322	Agencia de Aduanas Move Cargo S.A. Nivel 1
890.404.190	Agencia de Aduanas Gama S.A. Nivel 1
830.002.397	Agencia de Aduanas Dhl Global Forwarding Colombia S.A. Nivel 1
800.227.414	Agencia de Aduanas Merco S. A. Nivel 1
860.066.749	Agencia de Aduanas Aduanamientos Ltda Nivel 1
890.404.087	Agencia de Aduanas Imex S.A.S. Nivel 1
890.504.820	Agencia de Aduanas Comercio Exterior Del Norte S.A Nivel 1
800.254.476	Agencia de Aduanas Coral Visión S.A.S Nivel 1
890.921.974	Agencia de Aduanas Mariano Roldan S.A. Nivel 1 BIC
830.003.960	Agencia de Aduanas Colmas S.A.S. Nivel 1
890.404.619	Agencia de Aduanas Asesorías Y Servicios Aduaneros De Colombia SA Nivel 1
890.403.077	Agencia de Aduanas Hubemar S.A.S. Nivel 1
830.003.079	Agencia de Aduanas Profesional S.A.S Nivel 1 – SIAP
830.002.571	Agencia de Aduanas Aviatur S.A.S. Nivel 1
860.020.382	Alpopular Almacén General De Depósitos S.A.
860.536.003	Agencia de Aduanas ABC Repecev S.A.S. Nivel 1
890.313.036	Agencia de Aduanas Continental De Aduanas S.A.S. Nivel 1
811.001.259	Agencia de Aduanas Roldan SA.S. Nivel 1
860.061.308	Agencia de Aduanas Pasar Ltda Nivel 1

800.037.724	Agencia de Aduanas Jorge Numa S.A.S Nivel 1
890.933.171	Agencia de Aduanas Comercio Exterior Asesores S.A.S Nivel 1
890.105.424	Agencia de e Aduanas Saeta S.A.S Nivel 1
860.050.097	Agencia de e Aduanas Andinos S.A.S Nivel 1
890.505.268	Agencia de Aduanas Representaciones J Gutiérrez S.A.S. Nivel 1
860.002.153	Almacenes Generales de Depósito - Almaviva S.A.
890.902.266	Agencia de Aduanas Mario Londoño S.A. Nivel 1
860.078.275	Agencia de Aduanas Aduanera Mundial S A S Nivel 1
800.130.495	Agencia de Aduanas Asimcomex S.A.S. Nivel 1
802.000.259	Agencia de Aduanas Moviaduanas S.A.S. Nivel 1
800.143.377	Agencia de Aduanas Aduanimex S.A. Nivel 1
800.187.197	Agencia de Aduanas Ascointer S.A Nivel 1
890.323.585	Agencia de Aduanas Delio Aristizábal & Cia S.C. Nivel 1
800.053.508	Agencia de Aduanas Sudeco S.A Nivel 1
860.508.649	Agencia de Aduanas Aduamar de Colombia Y Cia S.A.S Nivel 1
800.241.367	Agencia de Aduanas Cargo Flash Ltda Nivel 1
830.008.623	Agencia de Aduanas Hecaduanas S.A.S Nivel 1
860.004.662	Agencia de Aduanas Colvan S.A.S. Nivel 1
805.001.632	Agencia de Aduanas Valley Customs S.A.S. Nivel 1
830.010.905	Agencia de Aduanas Aladuana S.A.S. Nivel 1
835.000.078	Agencia de Aduanas Colombiana De Aduanas S.A.S. Nivel 1
830.023.585	Agencia de Aduanas Siacomex S.A.S. Nivel 1
830.045.523	Agencia de Aduanas Blu Logistics S. A. Nivel 1
830.076.778	Agencia de Aduanas Dhl Express Colombia Ltda Nivel 1
800.251.957	Agencia de Aduanas Siaco S.A.S Nivel 1
830.098.132	Agencia de Aduanas Interlogistica S.A. Nivel 1
802.016.658	Agencia de Aduanas Sia Trade S.A Nivel 1
860.078.039	Agencia de Aduanas Granandina Ltda. Nivel 1
890.317.082	Agencia de Aduanas Servadi S.A.S Nivel 1
860.062.053	Agencia de Aduanas Libreexport Ltda Nivel 1
800.013.503	Agencia de Aduanas Cicorex S.A.S. Nivel 1
890.405.089	Agencia de Aduanas Intercruver Ltda Nivel 1
900.081.359	Agencia de Aduanas MI S.A. Nivel 1
830.009.686	Agencia de Aduanas Mircana Logistics S A Nivel 1
800.239.422	Agencia de Aduanas Isaso S. A. Nivel 1.
901.553.266	Agencia de Aduanas DSV S.A.S. Nivel 1

Tabla 1. Listado de Agencias de Aduanas Nivel 1 en Colombia

Fuente: Legiscomex

Agencias de Aduanas Nivel 2: patrimonio líquido mínimo de COP 438.200.000. De acuerdo con la DIAN se encuentran registradas 86:

NIT	Razón Social
800.007.316	Agencia de Aduanas Expomavis S.A.S. Nivel 2
860.533.331	Agencia de Aduanas Elsaduanas S.A.S. Nivel Dos 2
860.053.082	Agencia de Aduanas Unión Aduanera Internacional Ltda Nivel 2
800.152.297	Agencia de Aduanas Banaduana S.A.S Nivel 2
800.193.576	Agencia de Aduanas Coldex S.A.S. Nivel 2
860.506.204	Agencia de Aduanas Ceva Logistics S.A.S. Nivel 2
860.074.586	Agencia de Aduanas Interpuertos & Cia Ltda Nivel 2
890.101.962	Agencia de Aduanas Claric Ltda. Nivel 2
802.000.313	Agencia de Aduanas Expomex Limitada Nivel 2
860.401.251	Agencia de Aduanas Coordinadores De Aduanas S.A.S. Nivel 2
800.219.100	Agencia de Aduanas Soluciones Aduaneras S.A.S Nivel 2
800.245.090	Agencia de Aduanas Roli Aduanas S.A Nivel 2
890.309.238	Agencia de Aduanas Fedegal S.A.S. Nivel II
800.171.746	Agencia de Aduanas Sin Limite S.A.S Nivel 2
890.403.420	AGENCIA DE ADUANAS AGENCOMEX LTDA NIVEL 2
805.001.285	Agencia de Aduanas Sercodex S.A. Nivel 2
800.219.262	Agencia de Aduanas Exporcomex Ltda Nivel 2
830.032.263	Agencia de Aduanas Aduanamientos Importaciones Y Exportaciones S.A.S. Nivel 2
837.000.015	Agencia de Aduanas Mercandino Ltda Nivel 2
830.013.391	Agencia de Aduanas Worldlink Customs S.A. Nivel 2
830.049.499	Agencia de Aduanas Continental Express Ltda Nivel 2
807.000.355	Agencia de Aduanas Global Customs Operator S.A.S. Nivel 2
830.071.947	Agencia de Aduanas Nancomex S.A.S Nivel 2.
830.074.208	Agencia de Aduanas KN Colombia S.A.S. Nivel 2
800.170.690	Agencia de Aduanas Moukarzel SA.S. Nivel 2
830.004.745	Agencia de Aduanas Andina de Aduanas S.A. Nivel 2
860.010.973	Almacenes Generales de Depósito de Café S.A Almacafe.
802.013.889	Agencia de Aduanas Fesia Sa Nivel 2
830.122.083	Agencia de Aduanas Latinoamericana De Aduanas S.A.S. Nivel 2

830.009.223	Agencia de Aduanas Mart - Cam S.A.S. Nivel 2
890.921.491	Agencia de Aduanas Lacoste Y Asociados S.A. Nivel 2
800.249.192	Agencia de Aduanas Acicargo S.A.S. Nivel 2
830.147.508	Agencia de Aduanas Custom Internacional S.A. Nivel 2
835.000.088	Agencia de Aduanas Nhora Garcia Diazgranados S.A.S. Nivel 2
830.508.385	Agencia de Aduanas Aquasia S.A.S. Nivel 2
900.027.528	Agencia de Aduanas Ups Scs Colombia Ltda Nivel 2
900.036.951	Agencia de Aduanas Fenix S A S Nivel 2
802.000.833	Agencia de Aduanas Asesorías En Negocios Internacionales Ani Ltda Nivel 2
800.240.972	Agencia de Aduanas Cargo Aduana S.A.S. Nivel 2
805.000.799	Agencia de Aduanas Junior Aduanas S.A Nivel 2
900.073.190	Agencia de Aduanas Grupo Logístico Aduanero S.A. Nivel 2
900.173.699	Agencia de Aduanas Obelix Logística S.A. Nivel 2
900.154.149	Agencia de Aduanas Proactivos En Comercio Exterior-Proactcomex Ltda Nivel 2
900.199.057	Agencia de Aduanas Sucomex S.A Nivel 2
830.005.459	Agencia de Aduanas Ancla Aduanera Ltda Nivel 2
900.107.358	Agencia de Aduanas Geocarga de Colombia Ltda Nivel 2
860.503.790	Agencia de Aduanas Acolcex S.A.S. Nivel 2
806.000.830	Agencia de Aduanas Rehobot S.A.S. Nivel 2
900.262.079	Agencia de Aduanas American Customs Nivel 2 S.A.S.
900.272.986	Agencia de Aduanas Zona Segura S.A Nivel2
900.191.610	Agencia de Aduanas BMA S.A.S Nivel 2
900.300.002	Agencia de Aduanas Securitys S.A.S. Nivel 2
900.483.541	Agencia de Aduanas Asesores Logísticos Mundiales S.A.S Nivel 2
900.536.415	Agencia de Aduanas G5 S.A.S Nivel 2
805.027.150	Agencia de Aduanas T&C Asociados S.A. Nivel 2
900.736.525	Agencia de Aduanas Agem Aduana S.A.S Nivel 2
804.015.975	Agencia de Aduanas Arnel S.A.S. Nivel 2
900.220.488	Agencia de Aduanas Eagle Trade S.A.S Nivel 2
900.908.875	Agencia de Aduanas ASL. Nivel 2 S.A.S
901.076.655	Interlace Agencia de Aduanas S.A.S Nivel 2
901.119.179	Agencia de Aduanas Timexworld S.A.S. Nivel 2
900.161.973	Especial Quality Logistic Sociedad Por Acciones Simplificadas Agencia de Aduanas Nivel 2
901.178.240	Agencia de Aduanas Grupo Es & R Internacional Nivel 2 S.A.S
900.266.976	Agencia de Aduanas Geodis Colombia S.A.S Nivel 2
901.255.510	Agencia de Aduanas Mag Customs S.A.S. Nivel 2
900.281.241	Agencia de Aduanas Operadores Logísticos En Comercio Exterior S.A.S Nivel 2
900.335.057	Agencia de Aduanas Siglo 21 S.A.S. Nivel 2

901.282.004	Agencia de Aduanas Group Comex S.A.S Nivel 2
900.120.371	Agencia de Aduanas Control Sia S.A.S. Nivel 2
901.335.945	Agencia de Aduanas Global Cargo S.A.S. Nivel 2
901.079.523	Agencia de Aduanas Central Comex Logistic S.A.S. Nivel 2
800.226.870	Agencia de Aduanas Corporación Internacional De Comercio Exterior Haydear S.A.S.
901.396.362	Agencia de Aduanas A&V Aduanas Y Valores Nivel 2 S.A.S.
900.177.367	Agencia de Aduanas Aservicomex Asesores S.A.S. Nivel 2
901.370.030	Agencia de Aduanas Prosercomex S.A.S Nivel 2
901.461.303	Agencia de Aduanas Cointex S.A.S Nivel 2
901.480.825	Elite World Wide S.A.S
901.476.000	Agencia de Aduanas Somoscomex S.A.S Nivel 2
901.491.519	Agencia de Aduanas Comex Cjc S.A.S Nivel 2.
901.497.700	Agencia de Aduanas Rialgava Internacional Nivel 2 S.A.S
900.357.336	Agencia de Aduanas Comexpal S.A.S Nivel 2
901.106.968	Agencia de Aduanas Fedex Express Colombia S.A.S. Nivel 2
901.588.266	Agencia de Aduanas Schryver de (Colombia) S.A.S Nivel 2
901.606.905	Agencia de Aduanas Logicx S.A.S Nivel 2
901.445.331	Agencia de Aduanas SIs Customs SA.S. Nivel 2
901.440.239	Agencia de Aduanas Ar Logisty S.A.S Nivel 2

Tabla 2. Listado de Agencias de Aduanas Nivel 2 en Colombia
Fuente: Legiscomex

Agencias de Aduanas Nivel 3: patrimonio líquido mínimo de COP 142.500.000. De acuerdo con la DIAN se encuentran registradas 7 y en las siguientes ciudades:

NIT	Razón Social	Ciudad
900.117.029	Agencia de Aduanas Mundial De Servicios Internacionales S.A.S. Nivel 3	Maicao
837.000.003	Agencia de Aduanas Asocomex Ltda Nivel 3	Ipiales
900.788.285	Agencia de Aduanas Ocean Commerce Intl. S.A.S Nivel 3	Maicao
900.839.011	Agencia de Aduanas Logística Y Aduanas S.A.S Nivel III	Santa Marta
900.987.476	Agencia de Aduanas Dyg Comex S.A.S Nivel 3	Cúcuta
901.478.054	Agencia de Aduanas Global Serimex S.A.S. Nivel 3	Cúcuta
901.485.289	Agencia de Aduanas “Servicio De Comercio Exterior” “Servicoex” S.A.S. Nivel 3	Cúcuta

Tabla 3. Listado de Agencias de Aduanas Nivel 3 en Colombia

Fuente: Legiscomex

Agencias de Aduanas Nivel 4: patrimonio líquido mínimo de COP 44.000.000. De acuerdo con la DIAN se encuentran registradas 4 en la ciudad de San Andrés:

NIT	Razón Social	Ciudad
827.000.054	Agencia de Aduanas Carlos Livingston & Rankin E Hijos Ltda Nivel 4	San Andrés
827.000.884	Agencia de Aduanas Puerto Libre Ltda Nivel 4	San Andrés
827.000.059	Agencia de Aduanas Santiago Rico & Bañol Ltda. Nivel 4	San Andrés
900.246.070	Agencia de Aduanas Caribe SAI Ltda Nivel 4	San Andrés

Tabla 4. Listado de Agencias de Aduanas Nivel 4 en Colombia

Fuente: Legiscomex

Durante el 2022, año en el que se alcanzó una cifra de \$57.244.497,17 dólares (FOB) en exportaciones, las principales 5 agencias de aduanas a cargo de estas fueron:

1. Agencia De Aduanas Roldán SA Nivel 1 con \$ 4.231.452.813 dólares (FOB)
2. Agencia De Aduanas Aviatur SA Nivel 1 con \$ 1.827.868.818 dólares (FOB)
3. Agencia De Aduanas ASL Nivel 2 SAS con \$ 1.281.421.725 dólares (FOB)
4. Agencia De Aduanas Hubermar SA Nivel 1 con \$ 1.244.334.044 dólares (FOB)
5. Agencia De Aduanas Abc Repevec SAS Nivel 1 con \$ 1.073.765.487 dólares (FOB)

Por otra parte, para el mismo año en importaciones se alcanzó una cifra de \$ 77.413.350.612 dólares (CIF), las principales 5 agencias de aduanas a cargo de estas fueron:

1. Agencia De Aduanas Merco SA Nivel 1 con \$ 2.671.932.493 dólares (CIF)
2. Agencia De Aduanas Siaco Ltda Nivel 1 con \$ 2.202.245.760 dólares (CIF)
3. Agencia De Aduanas MI SA Nivel 2 con \$ 1.468.956.090 dólares (CIF)
4. Agencia de Aduanas Abc Repecev SAS Nivel 1 con \$ 1.179.828.663 dólares (CIF)

5. Agencia De Aduanas Hubemar SA Nivel 1 con \$ 1.010.653.615 dólares (CIF)

2.3 Estructura del Sector de Aduanas en Colombia

Actualmente en Colombia, el sector de aduanas está conformado por distintos organismos y entidades que hacen posible la regulación, supervisión, cumplimiento y desarrollo del comercio exterior en el país. A continuación, los principales involucrados:

Organismo	Función
Autoridades Aduaneras	<p>Organismos gubernamentales encargados de supervisar y regular el comercio internacional de bienes y servicios. Buscan garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones aduaneras y la recaudación impuestos y aranceles.</p> <p>La DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), es la entidad que depende del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y se encarga de la administración y control del régimen aduanero y tributario del país.</p> <p>La POLFA (Policía Fiscal y Aduanera), es una unidad especial de la Policía Nacional de Colombia que está a cargo de la supervisión contra el fraude aduanero y contrabando, entre otros delitos aduaneros.</p> <p>El MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), es aquel involucrado en la formulación de políticas comerciales y aduaneras.</p> <p>Para Agencomex, una buena relación y comprensión de las funciones de estas autoridades es crucial para llevar a cabo los distintos procesos y el cumplimiento de las correspondientes normas.</p>
	Entidades privadas que funcionan como intermediarias entre los importadores/exportadores y las distintas entidades aduaneras.

<p>Agencias de Aduanas</p>	<p>Facilitan el cumplimiento de regulaciones aduaneras y aseguran el envío legal y eficiente de mercancías.</p>
<p>Importadores y Exportadores</p>	<p>Son los actores claves en el comercio internacional. Los importadores obtienen bienes y servicios del extranjero para satisfacer la demanda nacional, y los exportadores venden los productos y servicios a otros países. A través de estos el intercambio económico se impulsa y contribuyen significativamente al crecimiento y economía global.</p> <p>Para Agencomex, comprender las necesidades y desafíos de estos es importante para ofrecer eficiencia y agregar valor en los procesos.</p>
<p>Operadores logísticos</p>	<p>Son todas aquellas organizaciones especializadas en la gestión integral de la cadena de suministro. Buscan coordinar y agilizar el movimiento y almacenamiento de mercancías, desde un punto de origen hasta un punto destino de consumo, asegurándose que lleguen eficientemente y en buen estado.</p> <p>Estas empresas facilitan el flujo internacional de mercancías y permiten gestionar las distintas operaciones logísticas de manera eficaz. Incluyen operaciones como el transporte, almacenamiento, distribución, servicios aduaneros, gestión de la cadena de suministro, entre otros servicios.</p> <p>Para Agencomex, son vitales las colaboraciones estratégicas con estos para ofrecer servicios más integrales y eficientes a los clientes.</p>
	<p>Son todos aquellos involucrados en el comercio internacional que facilitan y optimizan el movimiento de bienes y servicios entre los distintos países. Estos ofrecen variados servicios especializados que permiten a las empresas desarrollar los distintos procesos del comercio internacional. No solo mitigan riesgos, sino también ayudan a la</p>

<p>Otros intermediarios</p>	<p>optimización de costos y simplificación de tareas. Algunos de estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agentes de carga - Comisionistas de aduanas - Bancos y entidades financieras - Aseguradoras - Agentes de compras - Consultores de comercio internacional - Empresas de inspección y certificación <p>Para Agencomex, la colaboración e intervención de estos permite ofrecer un servicio integral, así como el desarrollo de ventajas competitivas dentro del mercado.</p>
------------------------------------	--

Tabla 5. Estructura del Sector de Aduanas en Colombia
Fuente: Elaboración propia con información de Legiscomex.

2.4 La Empresa

2.4.1 Historia y actualidad de Agencomex LTDA

Agencomex LTDA nació en el año 1.979 inicialmente con el nombre de Agentes en Aduana y Comercio Exterior Ltda. Los años 70s en Colombia estuvieron marcados por ciertas barreras en la política de comercio que exterior resultaban ser obstáculo para el desarrollo del país y de las empresas. Por ejemplo, el alto costo de los trámites, elevados aranceles e impuestos a pagar, entre otros. No obstante, pese a lo anterior, a comienzos de 1.988 la compañía logró fortalecerse al transformarse en la hoy Agencia de Aduanas Agencomex Ltda. - NIVEL 2.

A mediados del año 2.003, la nueva dirección de la agencia decidió fortalecer y constituir nuevas sucursales en las ciudades de Buenaventura, Bogotá, Barranquilla y Santa Marta. En la actualidad tres profesionales conforman la Junta Directiva: un Administrador de Comercio Exterior, un Abogado especialista en Derecho Aduanero, y un Ingeniero Químico.

Actualmente la empresa cuenta con certificación de todos los procesos bajo la Norma ISO 9001:2015, y se encuentra certificada como Operador Económico Autorizado (estatus que otorga la aduana a ciertas empresas que cumplen con altos criterios de seguridad y cumplimiento aduanero). El concepto de OEA representa más confianza ante las autoridades de control en temas aduaneros y policivos, y la disminución de riesgos para los clientes. Estas certificaciones permiten a Agencomex un aumento en su competitividad frente al mercado.

Agencomex cuenta con 4 sedes en las ciudades de: Cartagena - sede principal (con 39 colaboradores), Barranquilla (con 2 colaboradores), Bogotá (con 7 colaboradores) y Buenaventura (con 3 colaboradores). En total un equipo de 51 colaboradores y en su organigrama se logran clasificar los departamentos internos, de la siguiente manera:

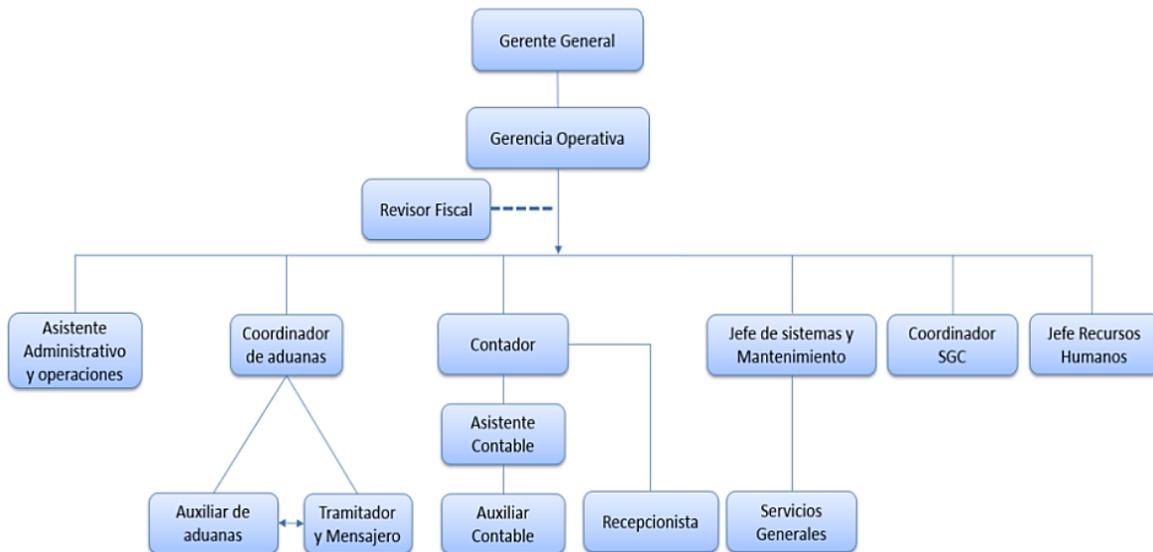


Figura 3. Organigrama de Agencomex LTDA Nivel 2
Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

Los principales servicios que ofrece la empresa son:

- Importaciones y exportaciones de bienes bajo cualquier modalidad de la legislación aduanera
- Tránsitos aduaneros
- Plan Vallejo
- Traslado a Zona Franca
- Reembarques
- Entregas urgentes
- Clasificación Arancelaria
- Asesoría legal aduanera

Por otra parte, en términos financieros, Agencomex LTDA mantuvo una rentabilidad operacional del 29% durante el año 2022 y de 25% en el 2021 y una rentabilidad del patrimonio del 57%, lo que indica que la rentabilidad del modelo de negocio de la compañía es sustentable.

2.4.2 Objetivos Integrados de la empresa

A continuación, se detallan los objetivos integrados con los que cuenta la empresa:

- Cumplir el tiempo estipulado de operación para Importaciones, Exportaciones y Tránsito aduanero con confiabilidad y seguridad.
- Asegurar la facturación oportuna y sostenibilidad de la compañía en el tiempo.
- Vincular al cliente de forma segura, aumentando su satisfacción y atender oportunamente sus requerimientos.
- Mantener personal capacitado y competente.

- Mantener infraestructura física y tecnológica disponible y segura.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- Adquirir los recursos adecuados para la operación de la organización con proveedores confiables y seguros.
- Fortalecer y mejorar continuamente los procesos del sistema de gestión integral y gestionar los riesgos de la organización oportunamente.
- Controlar los riesgos en condiciones de seguridad, psicosocial, biomecánico y emergencias, promoviendo y previniendo enfermedades y lesiones.
- Gestionar adecuadamente los impactos ambientales de residuos, agua y energía.

Se considera importante mencionarlos puesto que muchos de los objetivos anteriormente detallados están estrechamente relacionados con el plan de acción que se busca implementar.

2.4.3 Principales Clientes y Sectores

Se detalla una lista de los principales clientes de la empresa en términos de transacciones e ingresos y el sector correspondiente a cada uno de estos.:

Sector	Empresas
Marítimo y Logístico	<ul style="list-style-type: none"> - Agencia Marítima Altamar - Agencia Marítima Transmares - Intership Agency S.A.S - Intermar Shipping Ltda. - Naviera Central - Marítima Interamericana de Naves - NyN Shipping Ltda. - Naviera CSAV
	<ul style="list-style-type: none"> - Astillero Astivik

Astilleros y Construcción Naval	<ul style="list-style-type: none"> - Astillero Ferro Alquimar - Astemar
Electrónica y Tecnología Marítima	<ul style="list-style-type: none"> - Electrónica Marítima
Industria Química y Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Huntsman Colombia - Inacril - Surtiplast
Construcción y Proyectos Civiles	<ul style="list-style-type: none"> - Excavaciones y Proyectos de Colombia - Fabcom - Tarson y Compañía - Triturados y Triturados
Distribución y Comercio	<ul style="list-style-type: none"> - Panamericana - Kalagas - Safrenos Rangel
Industria Textil y Manufactura	<ul style="list-style-type: none"> - Fibratela
Maquinaria y Equipos Industriales	<ul style="list-style-type: none"> - Tractorugas S.A.S - Jowat Andina - Grupo Flexo
Salud y Productos Médicos	<ul style="list-style-type: none"> - B Braun
Industria Automotriz	<ul style="list-style-type: none"> - Importecnica
Consultoría y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Accuracy Brain - Insurcol
Alimentos y Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> - Iberopartes
Energía y Combustibles	<ul style="list-style-type: none"> - CP Diesel

Tabla 6. Principales Clientes y Sectores de Agencomex
Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2

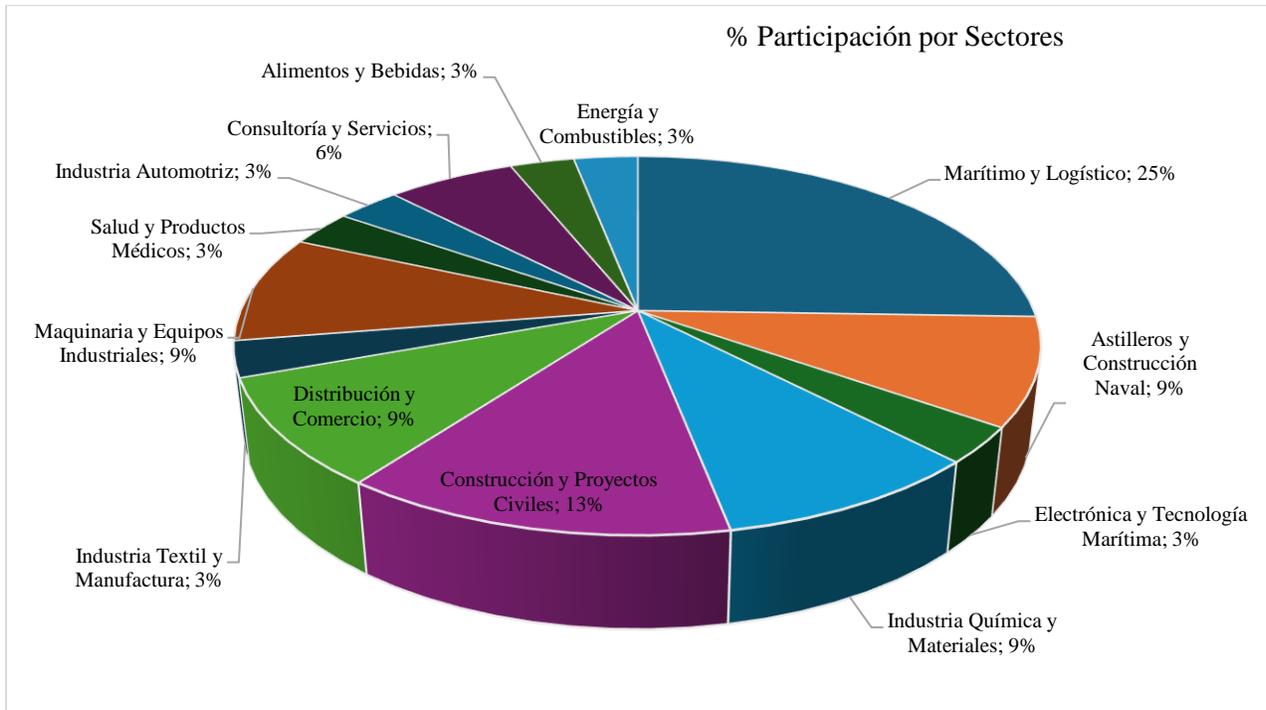


Figura 4. Porcentaje de Participación de Clientes por Sector
Fuente: Elaboración propia con información de Agencomex LTDA Nivel 2 para año 2022.

Se observa en total 13 tipos de sectores relacionados a los principales clientes de Agencomex que corresponden a un total de 32 empresas, en donde la mayor cantidad pertenecen al sector Marítimo y logístico con un 25% de las ventas, seguido del sector de Construcción y Proyectos civiles con un 13%.

2.4.4 Análisis FODA

A continuación, se presenta un análisis FODA de la empresa:

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Poco manejo de medios digitales y promoción de servicios por medio de estas plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de nuevas tecnologías y digitalización. Expansión de servicios y diversificación.

<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de recursos utilizados en los procesos. • Dependencia de terceros (transporte y logística). • Restricciones en capacidad e innovación • Deficiencia en seguridad informática por no contar con licencias de antivirus licenciadas. • Poca cultura de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas alianzas estratégicas con otras empresas del sector. • Desempeño competitivo de Colombia respecto a Latinoamérica en el entorno logístico y aduanero. • Creación de acuerdos comerciales con Estados Unidos y la Unión Europea
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación de personal. • Buena reputación en el mercado. • Atención personalizada. • Cumplimiento normativo riguroso. • Rentabilidad financiera. • Softwares de punta para la realización de actividades del core del negocio. • Alianzas estratégicas. • Acuerdos comerciales con proveedores. • Implementación de sistemas de seguridad y salud en el trabajo. • Personal capacitado y experimentado. • Gestión, control y custodia del archivo de la documentación física y digital. • Confidencialidad de información del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la normatividad legal aduanera. • Riesgos tecnológicos (ciberataques, fallos en los sistemas). • Alta competencia de otras agencias de aduanas. • Inestabilidad en el tipo de cambio del dólar. • Cantidad de feriados en Colombia que afectan las operaciones. • Cambios políticos en Colombia. • Falta de liquidez de los clientes. • Legislación laboral.

Tabla 7. Análisis FODA de Agencomex

Fuente: Elaboración propia con información de Agencomex LTDA Nivel 2.

2.4.5 Análisis PESTEL

A continuación, se realiza el análisis PESTEL asociado a la empresa:

Políticos	Económicos	Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos comerciales suscritos por Colombia • Reducción de impuestos • Cambios en regulaciones aduaneras por parte de la DIAN o gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Devaluación / Tipos de cambio • PIB • IPC • Oferta de créditos • Crecimiento económico • Entorno financiero • Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en idioma inglés • Festividades culturales en Colombia • Tendencias de consumo • Demografía
Tecnológicos	Ecológicos	Legales
<ul style="list-style-type: none"> • Automatización y digitalización • Seguridad en los sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad ambiental • Sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno reglamentario • Seguridad y salud en el trabajo • Normas legales generales • Lavado de activos en Colombia • Protección de la propiedad intelectual

Tabla 8. Análisis PESTEL de Agencomex
Fuente: Elaboración propia

2.4.6 Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores: se determina como alto/bajo dependiendo del tipo de proveedor, cantidad de oferta en el mercado, el costo de cambio asociado, volumen de compra y otros aspectos.

Proveedor	Nivel de Negociación	Razones
Puertos	Bajo	Condiciones comerciales no negociables y únicas empresas en prestar el servicio por ciudad.
Operadores portuarios	Alto	Condiciones comerciales negociables y alta oferta de proveedores en el mercado.
Servicios de mensajería	Bajo	Condiciones comerciales poco negociables, dependen del volumen de envío y/o de facturación.
Servicios de papelería	Alto	Fuerte poder de negociación debido a la alta oferta de proveedores en el mercado.
Servicios de mantenimiento	Alto	Fuerte poder de negociación debido a la alta oferta de proveedores en el mercado.
Servicios de Tecnología	Bajo	Dependencia de estos proveedores especializados en tecnología o sistemas de facturación. Se busca la opción de implementar un propio sistema o analizar nuevos, y en paralelo capacitar al personal.

Tabla 9. Poder de Negociación de Proveedores – Agencomex
Fuente: Elaboración propia con información de Agencomex LTDA Nivel 2.

Poder de negociación con los clientes: Se identifican altos/bajos dependiendo del segmento de clientes, de la cantidad de competidores en el mercado, productos sustitutos, volumen de compras, costos y nivel de sensibilidad de precios en los clientes. Para el caso de los clientes grandes que representan una parte significativa de los ingresos de la empresa, su poder de negociación es alto. A continuación, se determina el nivel de negociación de los clientes por segmento:

Cientes	Nivel de negociación	Razones
Agencias navieras	Alto	Aceptan sugerencias en negociación de precios.
Importadores de productos químicos	Bajo	Las condiciones del mercado no permiten negociar precios.
Importadores de maquinaria minera	Alto	Alta fidelización de este segmento de clientes.
Importadores de autopartes	Bajo	Alto volumen en operaciones.

Tabla 10. Poder de Negociación con Clientes – Agencomex
Fuente: Elaboración propia con información de Agencomex LTDA Nivel 2.

Competidores Actuales: La rivalidad actual se considera alta debido a la alta oferta similar de servicios. Aun así, dado que el sector de comercio exterior está en crecimiento, puede llegar a disminuir dicha rivalidad debido al aumento de oportunidades en el mercado. Se analiza la amenaza de estos competidores teniendo en cuenta algunas diferencias (ventajas y desventajas) en cuanto a servicios, precios, procesos, infraestructura y tecnología, entre otros.

Competidores	Desventajas frente a competidores	Ventajas frente a competidores
Agencias de Aduanas en la ciudad de Cartagena, Colombia.	Tarifas altas frente a competencia	Atención personalizada y personal capacitado
	Poca participación en licitaciones	Asesoría jurídica incluida
	Poca digitalización y automatización en los procesos	Fidelización de los clientes
	Baja financiación de pagos a terceros	Servicios especializados

Tabla 11. Competidores Actuales – Agencomex
Fuente: Elaboración propia con información de Agencomex LTDA Nivel 2.

Nuevos competidores: Se identifican altas barreras de entrada para los nuevos competidores, como el conocimiento especializado, estrictas regulaciones gubernamentales, altos costos iniciales (capital, infraestructura, tecnología, personal capacitado), mercado altamente competitivo y empresas con buena reputación, lo que genera un freno significativo para los nuevos posibles entrantes.

Productos sustitutos: Se identifica como posible sustituto, la realización de los procesos de importación e importación por las mismas personas o empresas que podrían gestionar directamente sus operaciones aduaneras. Algunos factores claves pueden ser el avance de tecnologías en estas que pueden promover la gestión directa, y también el alto volumen de operaciones que motiven a desarrollar capacidades internas en el proceso de aduanas.

En conclusión, para Agencomex es crucial entender y gestionar cada una de estas fuerzas para mantener la competitividad. A través de estas la empresa entiende que es vital trabajar en estrategias de diversificación de servicios integrales, mejoras de tecnología e información, fortalecimiento de relaciones con clientes y proveedores, capacitación continua del personal, entre otros.

2.5 Agencomex durante el COVID-19

Durante la pandemia, Agencomex como muchas otras empresas y agencias de aduanas en Colombia, se enfrentaron a una serie de desafíos y cambios significativos que afectaron sus operaciones pero que a su vez lograron crear una nueva visión que fortaleció la resiliencia y capacidad de respuesta ante futuras posibles crisis.

Por una parte, debido a las restricciones y medidas globales, el comercio internacional disminuyó en gran medida y así mismo la carga operativa de la empresa. Se evidenció una gran congestión en puertos y aeropuertos, así como retrasos en despachos aduaneros, y como consecuencia de esta situación, Agencomex sufrió una drástica reducción de ingresos generados.

Aun así, algunas de las lecciones aprendidas fue la necesidad de impulsar la aceleración digital en sus procesos, desde el fortalecimiento de la infraestructura digital, capacitación digital para sus colaboradores y realización de planes de contingencia para todas sus operaciones.

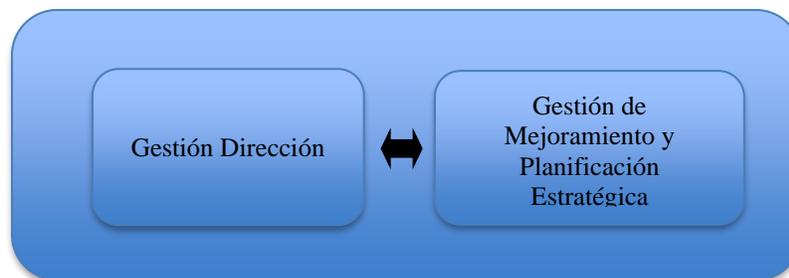
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL PROBLEMA: SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

3.1. Situación Actual de los Procesos

Se busca responder a la hipótesis de esta tesis evaluando inicialmente los procesos actuales de la empresa en general y luego el procedimiento detallado de estos. De esta manera se podrá obtener un diagnóstico, identificar posibles puntos de mejora y posteriormente proponer planes de acción que conlleven a la obtención de beneficios.

Se detalla a continuación un mapa general de procesos actual de Agencomex, el cual está conformado por dos (2) procesos estratégicos, cinco (5) procesos misionales y cinco (5) procesos de apoyo, y adicionalmente los subprocesos correspondientes a cada uno de estos:

Procesos Gerenciales



Procesos Operativos



Procesos de Apoyo



Figura 5. Mapa de Procesos de Agencomex
Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

En la presente investigación nos centraremos detalladamente en 3 procedimientos que son aquellos en los que se prevé se pueden encontrar más puntos para mejorar y que además están mayormente involucrados a la actividad principal de la empresa, los cuales son: Gestión Comercial, Importación

(no se incluye exportación puesto que el 85% de las operaciones corresponden a procesos de importación y además gran parte del procedimiento de este resulta ser similar al de exportación), y Gestión de Mantenimiento.

3.1.1 Procedimiento Gestión Comercial

ETAPA		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	EVIDENCIA
1	Consecución Clientes nuevos	Contactar clientes nuevos por medio de correos electrónicos, comunicación telefónica o recomendación	Gerente Operativo	correo electrónico
2	Solicitud envió de propuesta económica	El Cliente solicita propuesta económica. Elaborar oferta y enviarle al Cliente para su estudio y aprobación	Gerente Operativo	Memorando de Servicios
3	Conocimiento del cliente	La organización antes de vincular o tener algún tipo de transacción con el cliente debe conocer al cliente por tanto se han dispuesto de un formato llamado COM-FR-001 Conocimiento del cliente la cual además de las secciones de información se requiere aportar los siguientes documentos: -Cámara de comercio vigente -Rut -Cedula del representante legal -Declaración de origen de fondos -Tratamiento de datos personal -Manifestación suscrita -Acuerdo de confidencialidad	Gerente Operativo	Conocimiento del cliente COM-FR-001

ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	EVIDENCIA
	<p>-Certificación en programa de seguridad (Indicar si tiene o no)</p> <p>-Visita de seguridad (Indicar Si se realizó o no)</p> <p>El cliente debe suministrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poderes específicos - Estados financieros <p>(Decreto 1165/2019)</p>		
4	<p>Revisar documentación y consulta en listas restrictivas</p> <p>Revisar la documentación del cliente si está debidamente diligenciada y verificar la viabilidad de trabajar con el cliente.</p> <p>El responsable de la documentación del cliente envía al responsable de realizar las consultas en listas restrictivas en la cual se debe hacer al menos el 5% de los socios de la empresa cliente.</p> <p>No se exime a ningún cliente del suministro de información contemplados en el formato de conocimiento del cliente.</p> <p>Se debe realizar validación de Listas restrictivas (relación de personas y empresas que, de acuerdo con el organismo que las publica, pueden estar vinculadas con actividades de lavado de activos o financiación del terrorismo, como son las Listas OFAC, ONU, Procuraduría, policía y controlaría.</p>	Gerente Operativo	<p>Documentación del cliente</p> <p>Consulta Lista restrictiva</p>

ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	EVIDENCIA
	<p>También se pueden incluir los procesos judiciales en todas las ramas del Derecho en Colombia que estén vinculados con actividades de LA/FT) con el documento de identidad y/o nombre del cliente, representante legal y/o socios, con el objetivo de definir su vinculación con Agencomex Ltda.</p> <p>Se debe tener en cuenta los links de las listas restrictivas establecidos en el Manual SAGRILAFT DIR-MA-002, una vez consultado se deben guardar los registros en la información del cliente; en dado caso que el cliente o sus beneficiarios finales tengan un reporte positivo se debe indicar al oficial de cumplimiento para realizar el ROS o ROI ante la UIAF, así mismo reportar a líder OEA para definir su vinculación con Agencomex Ltda. dependiendo del caso.</p>		
5	Aceptación de la oferta	Cliente	Poder autenticado
6	Informar al Coordinador de aduanas	Gerencia Gerente Operativo o secretaria	Base de datos del sistema IB

ETAPA		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	EVIDENCIA
7	Actualización de documentos	Anualmente se solicita al cliente la actualización de todos los documentos de la actividad 3 del presente procedimiento. Se debe tener en cuenta que la documentación de acuerdo de confidencialidad se hace cada 2 años y la visita de seguridad se hace una visita de vinculación y de allí en adelante cada 2 años dependiendo del nivel de riesgo del cliente.	Gerente operativo	Conocimiento del cliente COM-FR-001

Tabla 12. Procedimiento Gestión Comercial – Agencomex
Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

3.1.2 Procedimiento Importaciones

Actualmente las herramientas utilizadas en el proceso de importación son:

Sistema Informático Siglo XXI: Es un sistema de la DIAN que permite realizar las declaraciones de importación a través de Internet. Ha sido concebido para facilitar el desarrollo de la operación aduanera.

Sistema ALAS: es la sigla formada por el nombre "Arancel y Legislación Aduanera Sistematizados", es una aplicación informática utilizada para la gestión electrónica de procesos aduaneros y logísticos.

International Bussiness: Es el software en el cual se realizan todos los tramites de operaciones del procedimiento y se conoce abreviadamente como IB-Aduanas.

No	Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
1	Establecer los usuarios para el software.	<p>Se establecen los usuarios y las asignaciones de los permisos de acuerdo al cargo a ocupar.</p> <p>Nota: el delegado de cuenta es quien asigna los permisos ante DIAN e IB</p>	Delegado de cuenta (Gerencia).	Acta de entrega de usuario y contraseña. MTT-AC-001
2	Crear cliente y verificar actualización de clientes.	<p>Se crea el cliente en la base de datos en IB, se adjunta y se diligencian todos los campos requeridos, información obtenida del RUT y mandato aduanero firmado, recibidos por parte del comercial.</p>	Coordinador de aduanas	<p>Base de datos IB. Documentos cliente.</p> <p>Procedimiento de comercial COM-PR-001.</p>
3	Apertura do (Declaración de Importación)	<p>Se apertura el DO luego de solicitar los Documentos de la operación los cuales son allegados en forma virtual y/o correo certificado.</p> <p>En caso de que la documentación no esté completa y/o incorrecta se le envía un correo al cliente informando los faltantes y correcciones a realizar.</p> <p>Finalmente se realiza la revisión de los documentos los cuales deben cumplir con lo requerido por la norma.</p> <p>Para la revisión de documentos se tiene en cuenta el formato en la sección revisión documental, deben cumplir con las normas, describir</p>	Auxiliar de aduanas	<p>Base de datos IB y Formato apertura do y revisión de documentos. IMP-FR-004</p>

		bien las cantidades/pesos/bultos, deben contener las informaciones mínimas requeridas, seguros/certificados/licencia de importación vigentes y se deberá verificar cualquier otro documento que corresponda al proceso.		
4	Determinar la clasificación arancelaria	Teniendo en cuenta la descripción del producto a importar en el sistema ALAS se establecen las reglas para la correcta clasificación arancelaria.	Gerencia operativa	Base de datos IB productos.
5	Determinar los requisitos	Determinar los requisitos previos a la importación para que estos sean obtenido en su debido tiempo, dentro de los requisitos se pueden mencionar: declaración anticipada, ICA, Invima, registro y/o licencia entre otros para los cuales le apliquen por dicha subpartida arancelaria. Se verifica en el sistema ALAS, posterior a la correcta clasificación arancelaria.	Auxiliar de aduanas	Documentos originales del cumplimiento del requisito previo.
6	Solicitar anticipos	Se solicitan anticipos para el proceso de importación incluyendo todos los costó portuarios, naviero, transporte, agenciamiento correspondiente al ingreso de Agencomex y cartera, luego de consultado al área de contabilidad.	Auxiliar de aduanas	Solicitud de anticipos. EPXFR-002
7	Tracking arribo de carga.	Mediante las herramientas y plataformas tecnológicas de aerolíneas, agentes de carga y	Auxiliar de aduanas. Coordinador de aduanas.	Trazabilidad de importaciones.

		navieras, cada auxiliar de aduanas y Coordinador de aduanas hace seguimiento a las mercancías embarcadas y se informa el cliente mediante correo electrónico y/o telefónicamente.		
8	Elaborar declaración anticipada	Para las mercancías que, de manera obligatoria, Artículo 124. Resolución 0046 de 2019, requieren presentar declaración de importación anticipada.	Auxiliar de aduanas.	Declaración anticipada.
9	Recepción de la carga en depósito.	Luego del arribo de carga y finalizado el manifiesto se procede a realizar la recepción de la mercancía en el depósito para así obtener la consulta de inventarios.	Auxiliar de aduanas.	Consulta de inventario.
10	Liberación de BL o Guía aérea	Luego de la llegada de la mercancía y contando con los anticipos para la importación se procede a realizar las validaciones de toda la documentación y autorizaciones con los agentes navieros y/o agentes de carga, para la emisión, si da lugar y liberación del BL.	Auxiliar de aduanas.	BL liberado. Poder naviera. Seguimiento diario a tramitadores, código: IMPFR-007
11	Inspección previa de mercancías	Se procede por parte del auxiliar tramitador realizar la preinspección de mercancías validando cantidades, marcas, referencias, seriales, modelo y su estado. Dejando como evidencia un buen registro fotoFigura del mismo. Informando las	Auxiliar de aduanas tramitador.	Acta de reconocimiento IMP-AC-002.

		<p>inconsistencias halladas en la respectiva acta de reconocimiento.</p> <p>Nota: por parte del auxiliar de aduanas, el auxiliar tramitador debe recibir las instrucciones precisas de manera particular para las mercancías, entregando a este la documentación y formatos que dan lugar para esta actividad.</p>		
12	Elabora declaración de importación.	<p>Conforme a la documentación y la inspección previa y registros fotoFiguras si da lugar, se procede a realizar la declaración de importación en el sistema IB e igualmente se registra el estado de la trazabilidad en la pestaña con este nombre y se transmite a SIGLO XXI con radicado, sus documentos soportes con datos confiables y cero errores de transcripción.</p>	Auxiliar de aduanas.	<p>Borrador de la declaración.</p> <p>Procedimiento de importaciones temporales, código: MPPR-002.</p>
13	Revisión de la declaración de importación.	<p>Se revisa la declaración teniendo en cuenta que los datos digitados correspondan con la documentación para el proceso a realizar, validando contra el Acta de inspección previa IMP-AC-002 y el registro fotoFigura si aplica.</p> <p>Nota: las declaraciones que superen los 50.000 USD deben llevar doble</p>	Coordinador de aduanas y gerente operativo	<p>Declaración en estado 50 revisado.</p> <p>Acta de inspección previa IMP-AC002</p>

		<p>revisión. Igual para las declaraciones anticipadas.</p> <p>El coordinador debe guardar la revisión como un documento soporte. La revisión se realiza tomando cada una de las casillas y verificando con la información soporte para cada casilla.</p>		
14	Aceptación de la declaración de importación.	Se realizan las correcciones y observaciones dadas en la revisión y se procede con la aceptación de la declaración de importación para ser firmada por la gerencia y/o representante DIAN. En cada sucursal.	Auxiliar de aduana	Declaraciones de importación.
15	Presentar en bancos y/o pagar impuestos	Validar que el cliente haya consignado los anticipos y/o el envío de carta de pago – autorización para presentar en banco las declaraciones.	Auxiliar de aduana y Auxiliar de aduanas tramitador. Representante DIAN	Declaración de importación. Solicitud de anticipo, código: IMPFR-001
16	Solicitar selectividad en sistema	<p>Se verifica que la declaración refleje el pago, para así proceder a obtener el resultado de selectividad.</p> <p>La selectividad se realiza a través de herramienta IB en el módulo operación /DO/ Operaciones. // opciones siglo XXI, Se recupera el Sticker y se procede con la solicitud de levante.</p>	Auxiliar de aduana.	Declaración de importación.

17	Inspección DIAN	<p>El inspector asignado realiza la verificación de la mercancía físicamente en el depósito donde se encuentra la mercancía, contra la documentación soporte de la importación.</p> <p>El coordinador de aduana es quien asigna al tramitador para ir a realizar la actividad en puerto o depósito asignado.</p> <p>El seguimiento a las inspecciones físicas es realizado por el auxiliar de Aduana responsable del pedido en la cual siempre debe reportar el estado de la actividad y tomar los diferentes registros para su trazabilidad.</p> <p>El Tramitador debe dejar registro fotoFigura de apertura y cierre del contenedor.</p>	Auxiliar de aduanas tramitador.	Declaración de importación.
18	Retiro de mercancías.	Se solicita las instrucciones de despacho al cliente, se procede a presentar la documentación al puerto y/o depósito donde se encuentre las mercancías, y se entrega la notificación para el despacho de mercancías al transportador.	Auxiliar de aduanas tramitador.	Notificación para el despacho.
19	Organizar documentación en carpeta para	Organización de los documentos originales: - Apertura de D.O.	Auxiliar de aduanas tramitador.	Carpeta organizada con su desglose cuando proceda.

	facturación y archivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de porte - Declaración virtual - Acta de inspección.* - Resultado selectividad física o documental. * - Declaración con autoadhesivo. - Declaración de valor - Cuenta de flete o certificación* - Cuenta de manejo - Documento de transporte - Registro o licencia* - Factura comercial - Lista de empaque - Prueba de origen* - Certificado de seguro* - Poder del cliente - Actas de preinspección* - Facturas de gastos generales. <p>(*) Documentos identificados como ocasionales cuando apliquen.</p> <p>Organización de los soportes de pagos y soportes del proceso de importación para el cliente.</p>		
20	Trazabilidad del proceso	En la plataforma IB todos los responsables deben describir la trazabilidad de las operaciones que se realizan de obligatorio cumplimiento.	Auxiliar de aduana	Trazabilidad IB
21	Elaborar informe de gestión.	Registrar los datos de los indicadores y realizar el respectivo análisis,	Coordinador de aduanas.	Informe de gestión IMPFR-006

		<p>generando acciones correctivas y de mejora si se requiere.</p> <p>Servicios no conformes por operaciones: Son 5 días hábiles, Los 5 días inician desde los documentos ok hasta la entrega al transporte.</p> <p>Servicios no conformes por facturación: Son 4 días hábiles, Los 4 días inician desde entregado al transportador hasta enviado a facturar.</p> <p>Para medir los productos no conformes relacionado con los errores en la declaración de importación que conlleven a una sanción y/o corrección de la misma, se evaluarán con los siguientes criterios los cuales se describen en la casilla de comentarios internos del IB y estarán registrados en el formato informe diario de importación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Error en autoliquidación de los tributos. 2. Error en construcción del valor en aduanas. 3. Error en la descripción que generen posible legalización. 4. Omitir acuerdo comercial cuando proceda. 		<p>Registro indicador por funcionario IMP-FR-002</p>
--	--	--	--	--

		5. Errores en la modalidad de importación. Nota: Con el fin de evaluar el cumplimiento de los tiempos ofrecido al cliente se realiza el registro de indicadores por funcionarios.		
--	--	---	--	--

Tabla 13. Procedimiento de Importaciones – Agencomex

Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

3.1.3 Procedimiento Gestión de Mantenimiento

Actualmente las herramientas administradas por el área de gestión de mantenimiento son: equipos de cómputo en funcionamiento asociados a una red interna que permite la interacción en tiempo real entre cada uno de estos, conexión a internet de dos proveedores de alta velocidad y software Alas 3240, International Business, World office y Vuce para el manejo de las operaciones y herramientas financieras seguras a través de las plataformas.

Por otra parte, el manejo del sitio web informativo y un sistema de monitoreo permanente desde una central remota asistidos por cámaras de seguridad instaladas en el interior y exterior de las instalaciones asociadas a alarmas, detectores de humo, detectores de movimiento y control de acceso a las instalaciones.

Agencomex utiliza un servidor principal en la sucursal principal (Cartagena), controles en seguridad informática que garantizan la trazabilidad de los sistemas en todas las sucursales a nivel nacional y una plataforma virtual de control de acceso para la seguridad de la información, además de un cuarto de sistemas protegido físicamente y monitoreado

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Identificar equipos tecnológicos e infraestructura.	Generar Hoja de vida de los equipos de oficina con sus especificaciones técnicas. Cada vez que se compren equipos nuevos se debe de hacer una revisión de las hojas de vida para determinar si aplican realizarlas o no. NOTA: se debe determinar la capacidad del equipo o la infraestructura.	Jefe de Sistemas	Formato hoja de vida de equipos de oficina
2	Elaborar programa de mantenimiento.	Elaborar el cronograma de mantenimiento preventivo teniendo en cuenta los criterios, periodicidad y aspectos necesarios que se requieren. Los mantenimientos correctivos se ejecutan cuando se requiera y se evidencia en el Formato de Hoja de vidas del equipo.	Jefe de Sistemas	Mantenimiento preventivo – Hoja de vida de equipos de oficina.
3	Revisar el cronograma.	Revisar periódicamente cumplimiento de las fechas de realización del cronograma mantenimiento preventivo.	Jefe de Sistemas	Mantenimiento preventivo
4	Solicitud mantenimiento correctivo	Recibir los requerimientos de mantenimiento correctivo por correo electrónico. Se analiza la solicitud del mantenimiento correctivo en busca de una solución pronta y eficaz.	Jefe de Sistemas	Correo Electrónico, Llamadas telefónicas. Hoja de vida Equipos de oficina.

5	Solicitar mantenimiento	<p>Cuando la fecha se cumple para realizar el mantenimiento y lo realiza un proveedor externo, se le comunica a este.</p> <p>Nota: Con los proveedores externos se mantienen contratos de mantenimiento o por orden de compra.</p>	Jefe de Sistemas	Correo Electrónico, Llamadas telefónicas.
6	Ejecutar el mantenimiento	Si el trabajo lo realiza el proveedor, el Jefe de Sistema le hace seguimiento. Si recibe a satisfacción reporta en la hoja de vida del equipo.	Jefe de Sistemas	Hoja De Vida Equipos De Oficina.
7	Actualización de software	<p>De acuerdo con la aplicación que use el pc se actualiza el sistema, se recibe por parte del proveedor de software la descripción de la actualización y se procede con esta.</p> <p>NOTA: Las actualizaciones de seguridad del Sistema operativo y de los programas son obligatorias.</p>	Jefe de Sistemas	Hoja de vida Equipos De Oficina.
8	Proteger el sistema de información	Asegurar los datos de las aplicaciones de uso en la organización y proteger los documentos más importantes (ver Procedimiento de copia de seguridad).	Jefe de sistemas	Acciones correctivas y mejoras

		Se debe reportar mediante acciones correctivas y de mejora incidentes en la seguridad de la información.		
9	Verificación del servicio.	En caso de que el servicio no se reciba a satisfacción, solicita al proveedor de servicio externo la revisión nuevamente del equipo y se levanta una queja al proveedor cuando se requiera.	Jefe de Sistemas	Hoja de mantenimiento del proveedor, Correo electrónico
10	Verificar disponibilidad de equipos.	Si el equipo se encuentra no disponible más del número de días especificados por la empresa que son 3 días se debe de registrar este en el formato Disponibilidad de equipo como no disponible.	Jefe de Sistemas	Disponibilidad de equipos.
11	Establecer acciones.	A criterio del jefe de sistema y a las condiciones se levantan acciones correctivas y de mejora para evitar que los equipos e infraestructura se deterioren con frecuencia.	Jefe de sistemas	Acciones correctivas y de mejora.

Tabla 14. Procedimiento de Gestión de Mantenimiento – Agencomex

Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

3.3 Diagnóstico

Una vez detallado el mapa general de procesos actuales y los procedimientos de las áreas mencionadas, se es posible determinar algunos puntos con oportunidad de mejora en cada área, tal como se describen a continuación:

Área	Hallazgo
<p>Gestión Comercial</p>	<p>La búsqueda y contacto con nuevos posibles clientes es solo a través de correo electrónico y/o llamadas telefónicas. Lo cierto es que hoy en día con las redes sociales y canales digitales se es posible llegar a una red mucho más amplia de posibles clientes, por lo que la actual búsqueda de clientes es limitada y poco provechosa.</p> <p>Aun cuando el servicio brindado hacia los clientes es actualmente bien calificado por los clientes, la relación con estos podría fortalecerse aún más. Actualmente no se maneja ningún CRM que permita la creación de estrategias de fidelización, personalización y mejora de experiencia de estos.</p>
<p>Importación</p>	<p>Dada la importancia de las declaraciones de importación y la información asociada a estas, se estima gran parte del tiempo en revisión. Hoy en día dichas revisiones son realizadas por los auxiliares/coordinador/gerente operativo, y el paso a paso no se cumple en la mayoría de los procesos, aumentando la posibilidad de errores humanos y mayor tiempo requerido.</p> <p>Aun cuando la empresa cuenta con IB-Aduana (software usado para la realización de declaraciones de importación y exportación) no se está utilizando el 100% de sus funcionalidades. Algunos hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El coordinador completa manualmente el formulario de cliente para cada declaración, por lo que no se implementa la integración con sistemas como un CRM que permita automatizar la información de estos. - Las alertas y recordatorios a los clientes se realizan a través de correos electrónicos que envían los auxiliares de aduanas. No se utilizan mensajes o correos electrónicos predeterminados de IB-Aduana para enviar avisos, por ejemplo, pagos pendientes o documentación faltante.

	<p>- Los tramitadores no tienen usuarios en IB-Aduanas que les permitan integrar la información relacionada a las preinspecciones realizadas por estos mismos. Dicha información es enviada a los auxiliares de aduanas y son estos quienes deben diligenciarla en el software, aumentando la carga de trabajo para los auxiliares y disminuyendo la agilidad del proceso.</p>
<p>Gestión de Mantenimiento</p>	<p>Actualmente esta área se encarga del mantenimiento preventivo/correctivo de hardwares y softwares, de la protección del sistema de información, soporte técnico help desk y gestión de datos.</p> <p>Aun así, en su procedimiento no incluyen 100% los siguientes 2 puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones periódicas al personal sobre el uso seguro y efectivo de la tecnología y funcionalidades de las herramientas actuales. En la actualidad se realizan capacitaciones solo para temas relacionados a phishing. - Búsqueda activa e innovación de tecnología, es decir, nuevos sistemas, aplicaciones, softwares y mejoras de infraestructura. Así como planeación estratégica de IT que se alinee con los objetivos empresariales para el mediano y largo plazo.

Tabla 15. Hallazgos en cada Área
Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la mayoría de los hallazgos detallados anteriormente hacen referencia a la necesidad de una mejora en automatización, desarrollo y mejor uso de herramientas tecnológicas. Pero aún más de la necesidad de un fortalecimiento en el conocimiento, de formación al personal involucrado con estas áreas y de generación de una cultura adaptada al cambio.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1 Plan de acción propuesto

Una vez identificados los hallazgos y posibles oportunidades de mejora en los procedimientos detallados, se procede a analizar planes de acción sugeridos y el beneficio relacionado a la implementación de estos:

Área	Hallazgo	Propuesta de mejora/Acción	Beneficio
Gestión Comercial	Búsqueda limitada de cliente potenciales	Se recomienda la contratación y/o asesoría de un analista de marketing digital que provea estrategias y herramientas enfocadas a la optimización y manejo de clientes a través de canales digitales.	1) Incrementar visibilidad y presencia online. (redes sociales, plataformas, etc.) 2) Generar leads y aumentar la captación de clientes potenciales. 3) Mejorar la interacción con clientes actuales y con clientes potenciales. 4) Mejorar el posicionamiento de la empresa como un referente en la industria y sector.
Gestión Comercial	Poca administración de los datos y automatización en	Se recomienda el uso de un CRM (Customer Relationship Management) para una mejor administración, comunicación	1) Centralización de la información del cliente. 2) Mejora en la identificación de oportunidades de ventas.

	el proceso de creación de clientes	personalizada y almacenamiento de la información de los clientes.	<p>3) Automatización de procesos y tareas repetitivas como creación de clientes, envíos de emails, seguimientos periódicos, etc.</p> <p>4) Mejora en el servicio al clientes y satisfacción de estos, personalizando la relación y manejo de cada uno.</p> <p>5) Segmentación de la base de datos de clientes, permitiendo crear estrategias de ventas.</p> <p>6) Mejora en análisis, reportes y métricas de clientes.</p>
Importación	Dobles y triples revisiones en documentación e información.	Se recomienda el uso eficiente de Microsoft SharePoint para realizar el proceso de revisiones y determinar un flujo de aprobaciones, automatizando así dicho proceso.	<p>1) Disminución de tiempo destinado para revisiones.</p> <p>2) Disminución de posibles errores humanos en la verificación de información y documentos.</p>
Importación	Poca administración y posible error en el cumplimiento de plazos de los procesos.	Se recomienda la activación de cronograma digital para cada proceso, que permita alertar al auxiliar de aduanas sobre plazos y cumplimiento de fechas.	<p>1) Mejora en el cumplimiento de los plazos establecidos en los procesos.</p> <p>2) Disminución de errores asociados a estos.</p>

<p>Gestión de Mantenimiento</p>	<p>Conocimiento limitado (colaboradores) de las herramientas tecnológicas.</p>	<p>Se recomienda aumentar la realización de programas de formación y capacitaciones continuas acerca el uso adecuado de herramientas que permita al personal un mejor conocimiento y manejo eficiente de estas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Uso eficiente y provechoso de los softwares y hardwares actuales. 2) Identificación de herramientas poco útiles o complejas para reemplazo de estas. 3) Eficiencia operativa. 4) Reducción de posibles errores y riesgos relacionados al mal uso de las herramientas. 5) Fomento de la cultura de innovación.
<p>Gestión de Mantenimiento</p>	<p>Funcionalidades relacionadas a áreas de IT limitadas y poco desarrolladas.</p>	<p>Se recomienda la búsqueda activa e innovación de herramientas tecnológicas, es decir, nuevos sistemas, aplicaciones, softwares y mejoras de infraestructura. Así como una planeación estratégica de IT alineada a los objetivos empresariales en el mediano y largo plazo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mejora de la eficiencia operativa relacionada a la implementación de nuevos sistemas y aplicaciones. 2) Mejora en la infraestructura tecnológica. 3) Innovación continua. 4) Reducción de riesgos y mejora en la planificación estratégica de IT. 5) Adaptabilidad a futuras tecnologías.

			<p>6) Diferenciación y competitividad en el mercado.</p> <p>7) Mejora en la experiencia del cliente.</p>
--	--	--	--

Tabla 16. Plan de acción sugerido

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas las mejoras sugeridas y el posible beneficio asociado a cada una de estas, se propone comenzar un plan de acción para cada área. Se sugiere trabajar cooperativamente con cada uno de los equipos directamente involucrados (auxiliares de aduanas y equipo de gestión comercial) y también con el apoyo de las siguientes áreas:

- Gestión de mantenimiento: Serán los responsables de las capacitaciones al personal relacionadas a las herramientas tecnológicas y mejor uso de estas, como también la creación de un plan estratégico relacionado a la innovación tecnológica en la empresa.

Por otra parte, apoyará la adopción de CRM y revisión de los entregables del analista de marketing digital.

- Recursos humanos: Será responsable del cumplimiento y soporte a las capacitaciones del personal.
- Compras: Responsables de la adquisición (con apoyo del equipo de gestión de mantenimiento) del CRM y contratación del analista de marketing digital externo.

4.2 Indicadores y Métricas Propuestas

Para la medición de los avances y medición del beneficio asociado a la implementación del plan de mejora propuesto, es necesario establecer indicadores que permitan evaluar el rendimiento y desempeño de estos. Por lo anterior, se determinaron 2 indicadores para cada área de trabajo de la siguiente manera:

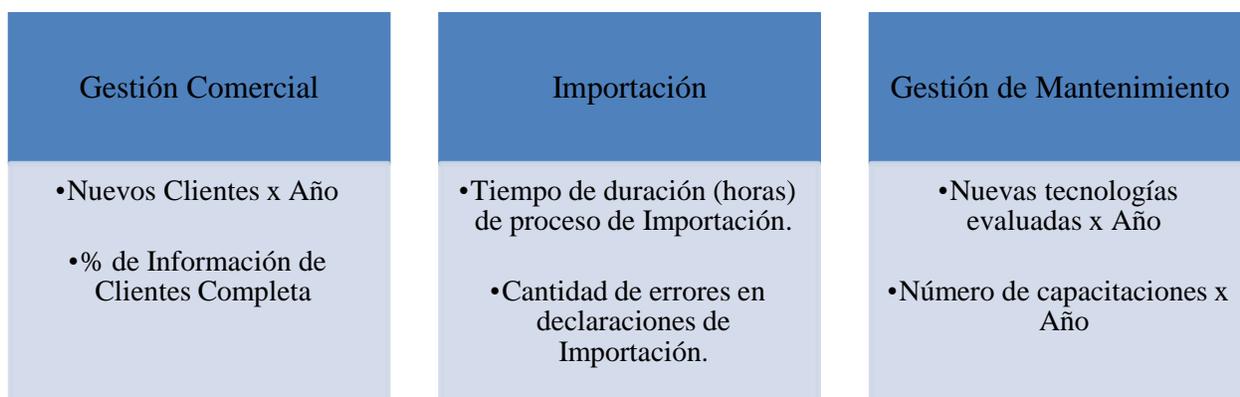


Figura 6. Indicadores por área
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los indicadores actuales de la empresa vs los indicadores que se proyectan una vez implementados los planes de acción. Para la estimación de estos últimos, se realizó un análisis interno con personal clave de Agencomex de cada área analizada, como lo son el coordinador de operaciones, el coordinador de gestión de mantenimiento, la jefe de recursos humanos y un analista de marketing digital (consultor externo):

Métrica	Indicador Actual	Indicador Estimado con Plan de Mejora
Número de Nuevos clientes al año	10	15
% de Información de clientes completada	60%	95%
Tiempo de duración (horas) del proceso de Importación/Exportación	48 horas	41 horas

Número de nuevas tecnologías evaluadas al Año	0	2
Número de capacitaciones para usuarios internos al Año	10	14

Tabla 17. Indicadores actuales vs Indicadores proyectados
Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Número de Nuevos clientes al año

Se tomó como referencia el número de clientes nuevos desde julio 2023 a julio 2024, tal como se detalla en el siguiente informe de gestión de proceso comercial:

		INFORME DE GESTIÓN PROCESO COMERCIAL				VERSIÓN 3
						FECHA: 02/08/2022
						CODIGO: COM-FR-007
ELABORADO POR		WILLIAM PRETEL		PROCESO	GESTION COMERCIAL	FECHA 27-jul.-2024
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD	MODO DE CALCULO		FUENTE
NUEVOS CLIENTES	Medir el desempeño de la gestión comercial en la búsqueda de clientes nuevos	Estratégico	Anual	$NVC = \left\{ \frac{NCA - NCP}{NCP} \right\} \times 100$		Listado anual de clientes
ESTADO DE LA META				VARIABLES		
META DE EJECUCIÓN				NVC	Nuevos clientes	
15%				NCA	Numero de clientes nuevos año actual	
				NCP	Numero clientes nuevos Año anterior	
	NVC	NCA	NCP			
Jul. 2023	22%	11	9			

Figura 7. Informe de Gestión Comercial
Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

Para la proyección de este indicador se tuvo una asesoría con un consultor independiente de Marketing Digital, quién una vez informado de la empresa y su contexto en general compartió brevemente algunas de las funcionalidades en las que se enfocaría, como lo son: desarrollo de estrategias digitales específicas a mercado objetivo, incremento en visibilidad, alcance en sitio web y redes sociales, creación de contenido y gestión de campañas de emails, procesos de conversión en sitio web y creación de imagen competitiva frente a competidores.

Con lo anterior, y en base a las cifras comentadas por el consultor, se esperaría al menos un aumento en la captación de clientes de 50%. Cabe resaltar que el número total de clientes de las agencias de aduanas no es tan elevado en comparación a empresas de otros rubros, pero estos mismos representan grandes cantidades en ventas.

4.2.2 Porcentaje (%) de Información de clientes completada

Actualmente cada registro de cliente debe contar con el “formato de conocimiento del cliente” (COM-FR-001), compuesta por las siguientes secciones de información:

- Sección 1 (Información General del Cliente): razón social, dirección, números de teléfono, documentos de representante legal, entre otros.
- Sección 2 (Actividad comercial): descripción de actividades principales de la empresa y productos o servicios que importa/exporta.
- Sección 3 (Documentación aduanera): listado de documentos necesarios que deben detallar y adicional enviar por separado.
- Sección 4 (Información bancaria y financiera): certificaciones bancarias e información que deben detallar y adicional enviar por separado.

- Sección 5 (Regulaciones y cumplimiento legal): licencias, permisos o certificaciones necesarias para ciertos tipos de productos que deben detallar y enviar por separado.
- Sección 6 (Historial de importaciones y exportaciones): detalle de operaciones previas de importación y exportación, países de origen y destino de mercancías, valores declarados de mercancía, entre otros.
- Sección 7 (Preferencias del cliente): preferencias específicas en cuanto a procedimientos aduaneros, gestión de documentos, comunicación, servicios adicionales requeridos, entre otros.
- Sección 8 (Contactos de emergencia y autorización): personas autorizadas dentro de la empresa para aprobar o dar vistos buenos a documentación u operaciones urgentes.
- Sección 9 (Notas adicionales): cualquier información relevante que el cliente desee agregar.

Lo cierto es que en la mayoría de los casos este formato no resulta ser completado 100% por el cliente y la información faltante también suele ser omitida por el área comercial. Luego de revisar una muestra de 10 formatos de distintos clientes se observó que las secciones faltantes o completadas parcialmente en la mayoría de los casos son 4: historial de importaciones y exportaciones, preferencias del cliente, contactos de emergencia y autorización, y notas adicionales. Por lo que se podría decir que hoy por hoy en promedio un formato de cliente es completado solo un 60% (5 secciones de 9 en total).

Una vez implementado el CRM, se busca que la información de los clientes sea completada en hasta un 95% y así aumentar la precisión de datos que se tiene de cada cliente que resulta ser valiosa para analizar el mercado, crear estrategias de marketing, personalizar el servicio, mejorar la comunicación al entender mejor sus preferencias, anticiparse a las necesidades y gestionar relaciones a largo plazo.

A través del Customer Relationship Management, se buscará automatizar el proceso de solicitud de información a través de la creación un formulario estándar que será enviado directamente a los clientes y que luego enviará recordatorios automáticos cuando quede información faltante, también otro valor agregado es que se busca obtener una disminución en el número de días utilizados para el proceso de creación de clientes, (actualmente son 5 días hábiles).

4.2.3 Tiempo de duración (horas) de proceso de Importación

Para este indicador se revisó detalladamente el procedimiento actual de importación junto al coordinador de aduanas y el coordinador de mantenimiento, se evidenció que si bien se utiliza el software IB-Aduanas para la generación de declaraciones de importación, muchas de sus funcionalidades no son aprovechadas 100% por los auxiliares. Adicionalmente, se generan demoras en las revisiones de estos documentos. Lo anterior conlleva a mayor tiempo destinado en cada proceso de importación.

A continuación, se muestran los pasos específicos del procedimiento en los que se detectaron oportunidades de mejora:

Paso #2, #3 y #7 del procedimiento de importación

No	Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
2	Crear cliente y verificar actualización de clientes.	Se crea el cliente en la base de datos en IB, se adjunta y se diligencian todos los campos requeridos, información obtenida del RUT y mandato aduanero firmado, recibidos por parte del comercial.	Coordinador de aduanas	Base de datos IB. Documentos cliente. Procedimiento de comercial COM-PR-001.

3	Apertura do (Declaración de Importación)	<p>Se apertura el DO luego de solicitar los Documentos de la operación los cuales son allegados en forma virtual y/o correo certificado.</p> <p>En caso de que la documentación no esté completa y/o incorrecta se le envía un correo al cliente informando los faltantes y correcciones a realizar.</p> <p>Finalmente se realiza la revisión de los documentos los cuales deben cumplir con lo requerido por la norma.</p> <p>Para la revisión de documentos se tiene en cuenta el formato en la sección revisión documental, deben cumplir con las normas, describir bien las cantidades/pesos/bultos, deben contener las informaciones mínimas requeridas, seguros/certificados/licencia de importación vigentes y se deberá verificar cualquier otro documento que corresponda al proceso.</p>	Auxiliar de aduanas	Base de datos IB y Formato apertura do y revisión de documentos. IMP-FR-004
7	Tracking arribo de carga.	Mediante las herramientas y plataformas tecnológicas de aerolíneas, agentes de carga y navieras, cada auxiliar de aduanas y Coordinador de aduanas hace seguimiento a las mercancías	Auxiliar de aduanas. Coordinador de aduanas.	Trazabilidad de importaciones.

		embarcadas y se informa el cliente mediante correo electrónico y/o telefónicamente.		
--	--	---	--	--

Tabla 18. Paso 2, 3 y 7 del procedimiento de importación
Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

Actualmente el coordinador de aduanas debe diligenciar y verificar que la información del cliente esté completa antes de iniciar cada proceso. Así mismo, ante cualquier dato faltante, el auxiliar de aduanas involucrado debe hacer recordatorios a los clientes, lo cual muchas veces suele extender el tiempo de inicio. Por lo anterior se espera que el CRM adquirido sea integrado con el software IB-Aduanas y de esta forma una vez completada toda la información por el cliente, se actualice automáticamente en este software, luego el coordinador solo deberá verificar.

Si hay algún dato faltante, el auxiliar de aduanas no tendrá que enviar recordatorios a través de correo electrónico ya que el CRM remitirá mensajes automáticos al cliente y notificará al auxiliar cuando toda la información esté completa.

Es importante resaltar que el software IB-Aduana ya cuenta con una sección de CRM pero esta solo permite al cliente que ingrese y observe el estado de sus procesos. Aun así, en la actualidad esta funcionalidad tampoco es utilizada por los auxiliares y los avisos a clientes son hechos a través de correos electrónicos. Se busca trabajar con cada uno de los auxiliares para que den uso eficiente a esta función, y así una vez actualicen el estado del proceso en el software, este envíe notificación automática al cliente.

Paso #11 del procedimiento de importación

No	Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
----	-----------	-------------	-------------	-----------

11	Inspección previa de mercancías	<p>Se procede por parte del auxiliar tramitador realizar la preinspección de mercancías validando cantidades, marcas, referencias, seriales, modelo y su estado. Dejando como evidencia un buen registro fotoFigura del mismo. Informando las inconsistencias halladas en la respectiva acta de reconocimiento.</p> <p>Nota: por parte del auxiliar de aduanas, el auxiliar tramitador debe recibir las instrucciones precisas de manera particular para las mercancías, entregando a este la documentación y formatos que dan lugar para esta actividad.</p>	Auxiliar de aduanas tramitador.	Acta de reconocimiento IMP-AC-002.
----	--	---	---------------------------------	------------------------------------

Tabla 19. Paso 11 del procedimiento de importación

Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

Al momento de realizar la preinspección de mercancías de un proceso, cada tramitador debe realizar un acta de reconocimiento y registro fotográfico. Actualmente ambos son enviados vía WhatsApp al auxiliar de aduanas. Lo cierto es que muchas veces la información no es cargada en su totalidad al IB-Aduanas o suele tomar más tiempo del que debería debido a la carga de trabajo que los auxiliares de aduanas manejan.

Se sugiere que los tramitadores tengan usuarios en IB-Aduanas y que, una vez realizada la preinspección, carguen toda la información pertinente al proceso, es decir, acta de reconocimiento, registro fotográfico y comentarios importantes para agregar en caso de que sea necesario. De esta

forma además de quedar todo debidamente documentado en cada DO (proceso de importación) del IB-Aduanas, el tiempo destinado a este podría ser reducido.

Paso # 13 del procedimiento de importación

No	Actividad	Descripción	Responsable	Evidencia
13	Revisión de la declaración de importación.	<p>Se revisa la declaración teniendo en cuenta que los datos digitados correspondan con la documentación para el proceso a realizar, validando contra el Acta de inspección previa IMP-AC-002 y el registro fotoFigura si aplica.</p> <p>Nota: las declaraciones que superen los 50.000 USD deben llevar doble revisión. Igual para las declaraciones anticipadas.</p> <p>El coordinador debe guardar la revisión como un documento soporte. La revisión se realiza tomando cada una de las casillas y verificando con la información soporte para cada casilla.</p>	Coordinador de aduanas y gerente operativo	<p>Declaración en estado 50 revisado.</p> <p>Acta de inspección previa IMP-AC002</p>

Tabla 20. Paso 13 del procedimiento de importación
Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

Una vez finalizada la declaración de importación, y dependiendo del monto que se haya declarado, se procede a revisiones (declaraciones < 50.000 USD requiere revisión del coordinador de aduanas y declaraciones > 50.000 USD requieren revisión del coordinador de aduanas y gerente operativo).

Actualmente todas las revisiones son hechas físicamente, es decir, el auxiliar debe imprimir la declaración y entregarla al coordinador, luego (si es requerida la 2da revisión) entregarla al gerente operativo. Lo cierto es que cada auxiliar suele realizar distintas declaraciones por día y en la mayoría de los casos pierden trazabilidad en el estado de revisión de cada una de estas.

Con el uso de Microsoft SharePoint se busca que todas las revisiones se hagan digitalmente. El auxiliar deberá cargar la declaración y documentos soporte en SharePoint en una carpeta llamada “pendiente por aprobación” con el número específico de cada proceso y deberá designar la(s) aprobaciones requeridas. Así mismo, podrá ver el estado de esta y será notificado si hay algún comentario o si ya se encuentra completamente aprobada.

Una vez implementadas las acciones sugeridas se busca reducir la cantidad de errores cometidos en las declaraciones (actualmente son alrededor de 27 mensuales). Por otra parte, el tiempo destinado para cada proceso de importación toma en promedio 48 horas y se espera que disminuya a 41 (valor estimado luego de restar el tiempo promedio destinado a estos procesos junto al coordinador de aduanas), esta disminución del tiempo será clave si se espera un aumento del número de clientes por año.

Los auxiliares de aduanas llevan alrededor de 18 procesos al mes (llamados internamente DOs) y cabe resaltar que cada proceso puede contar con hasta más de 10 declaraciones de importación. A continuación, el total de declaraciones realizadas por cada mes (muestra de los meses: Mayo, Junio, Julio y Agosto de 2023):

DETALLE	REGIMÉN	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Total de declaraciones	IMPORTACIÓN	713	751	770	1003
Total de declaraciones	EXPORTACIÓN	34	27	29	36

Tabla 21. Total de declaraciones por mes
Fuente: Agencomex LTDA Nivel 2.

Por lo que se podría deducir que diariamente se realizan alrededor de 43 declaraciones en total. Es por esto que con una reducción de 7 horas destinadas a cada proceso se estima conseguir:

- Mejoras en eficiencia operativa, brindando a los auxiliares mayor tiempo para planificación y aportar valor agregado.
- Reducción de errores y mejoras en la precisión, trayendo consigo un impacto positivo en la calidad de los servicios.
- Ahorro de costos operativos. Menos tiempo empleado en cada proceso significa menos recursos humanos necesarios, además de potencialmente reducir costos asociados a errores y retrabajos.
- Mayor velocidad de repuesta a las demandas de los clientes y a las necesidades internas de la empresa.
- Mejora en la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad del servicio.

4.2.4 Número de nuevas tecnologías evaluadas al Año

Actualmente, tal como lo indica su nombre, el área de gestión de mantenimiento se limita a la manutención y buen funcionamiento de las tecnologías ya implementadas, es decir que no se realizan constantemente búsqueda de nuevos equipos y tecnologías. Esta falta de estimación puede resultar en la obsolescencia tecnológica y en la pérdida de competitividad en el mercado. Por lo que se sugiere presentar semestralmente propuestas o análisis de posibles nuevas tecnologías sustitutas que impliquen mejoras, ya sean operativas o económicas.

Estas propuestas deben basarse en un estudio del mercado digital alineado a las necesidades internas de la empresa, y deben incluir estudios de viabilidad y beneficios potenciales. La implementación de esta práctica no solo garantizará que la empresa se mantenga a la vanguardia tecnológica, sino que también contribuirá a la búsqueda constante de optimización de procesos, reducción de costos a largo plazo y aumento de la eficiencia operativa.

4.2.5 Número de capacitaciones para usuarios internos al Año

El área de gestión de mantenimiento en el soporte que brinda a los softwares y hardwares utilizados y a los usuarios ante cualquier inconveniente en el uso de estos, incluye también la realización de capacitaciones periódicas al personal. Al año se realizan aproximadamente 10 capacitaciones. Aun así, estas son principalmente de temas como seguridad informática, phishing y casos de ataques cibernético. Se busca incluir capacitaciones acerca el correcto uso de los softwares, sus funcionalidades, errores comunes en los procesos, entre otros, que permitan mejorar la eficiencia en los procesos.

Más allá de la transformación digital en tecnologías, el principal objetivo es de tipo cultural, es decir, fomentar a los usuarios al conocimiento y uso eficaz de todos los recursos actuales, brindarles herramientas para seguir maximizando la actividad operativa y que adopten una modalidad de cambio continuo. Este enfoque cultural implica continuar capacitando a los empleados no solo en el uso de nuevas tecnologías, sino también en la adopción de una mentalidad abierta al cambio y a la innovación constante.

Así mismo, es crucial desarrollar un entorno que promueva la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las distintas áreas y niveles de la organización. De esta manera, se crea una cultura empresarial resiliente, adaptable, y capaz de anticiparse proactivamente a las demandas y oportunidades del mercado digital. La transformación digital cultural, por lo tanto, no solo mejorará la productividad actual, sino que también impulsará el crecimiento sostenible y la competitividad a largo plazo.

4.3 Presupuesto estimado

Para el presente plan de mejora se estiman tres costos asociados inicialmente, como lo son:

- Analista de Marketing Digital. Luego de consultar varias propuestas en la ciudad de Cartagena, se determinó que la contratación de un analista de marketing digital externo

para una empresa pequeña ronda en los USD \$ 500 mensuales, es decir USD \$ 6.000 al año.

- Adquisición de CRM. Se toma como referencia el CRM de HubSpot. A continuación, la estimación de precios detallada por HubSpot:



CUOTAS RECURRENTE

Marketing Hub Pro (2000 contactos de marketing incluidos)

800 \$/mes
(facturación anual)

Sales Hub Pro (1 licencia de Sales)

90 \$/mes
(facturación anual)

Service Hub Pro (1 licencia de Service)

90 \$/mes
(facturación anual)

Content Hub Starter

15 \$/mes
(facturación anual)

Operations Hub Starter

15 \$/mes
(facturación anual)

Aumento en el límite de API

500 \$/mes
(facturación anual)

CUOTAS ÚNICAS

Incorporación de Marketing Hub Pro (obligatorio)

*Te ayudaremos a configurar Service Hub y te brindaremos asesoramiento sobre cómo usarlo para hacer crecer tu negocio. **Más información***

3.000 \$
(cuota única)

Incorporación de Sales Hub Pro (obligatorio)

Te ayudaremos a configurar Sales Hub y te brindaremos asesoramiento sobre cómo usarlo para simplificar y escalar tu proceso de ventas. Más información

1.500 \$

(cuota única)

Incorporación de Service Hub Pro (obligatorio)

Te ayudaremos a configurar Service Hub y te brindaremos asesoramiento sobre cómo usarlo para hacer crecer tu negocio. Más información

1.500 \$

(cuota única)

Precio mensual:

1.510 \$/mes

Subtotal del plan:

18.120 \$/año

(precio mensual × 12)

Precio inicial aproximado:

24.120 \$

(coste anual + tarifas únicas)

Figura 8. Estimación de Precios - HubSpot

Fuente: HubSpot <https://www.hubspot.es/>

- Adquisición de API: interfaz que permite la comunicación entre un sistema y otro. Se consultó directamente con el equipo de gestión y un analista externo y el valor aproximado de implementación sería de USD \$ 5.200 (one fee time).
- El resto de los planes de acción no requieren un costo monetario adicional debido a que se implementarían con personal y herramientas ya existentes.

- Por otra parte, la creación de usuarios adicionales para los tramitadores en el software IB-Aduanas no requiere costo adicional puesto que actualmente se paga una mensualidad de USD \$ 400 la cual incluye número de usuarios ilimitados.
- Todas las tecnologías que se vayan contemplando adquirir en el largo plazo se evaluarán en base al costo vs beneficio adquirido.

En base a todo lo anterior, el presupuesto estimado inicialmente para el primer año es de USD \$ 35.120 y para el resto de los años de USD \$24.120:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Honorarios - Analista externo de Marketing Digital	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
CRM	\$ 24.120,00	\$18.120,00	\$18.120,00
API para Integración CRM+IB-Aduanas	\$ 5.200,00	\$0,00	\$0,00
Creación usuarios (tramitadores)	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Uso de Microsoft SharePoint	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$35.120,00	\$24.120,00	\$24.120,00

Tabla 22. Presupuesto estimado para plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

4.4 Proyección Anual de Ingresos

Para la estimación del ingreso, se parte de las cifras de Agencomex para el año 2022. La cantidad de clientes activos es de 169 y el ingreso promedio por cada cliente es en promedio de USD \$ 3.898,00. Para los gastos fijos se tomó el promedio de los últimos 4 años y la inversión de capital hace referencia a los costos anteriormente detallados para el plan de acción.

Por otra parte, se tomó la cifra actual de crecimiento de importaciones 2,2% y el CSV de un 90% puesto que este está asociado a costos administrativos, salarios, comisiones, documentación, entre otros. Y, por último, la inversión será asumida 100% por capital propio de la empresa.

Proyectado						
Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad de cliente		184	199	214	229	244
Ingresos por cliente		3898	3898	3898	3898	3898
CSV		90%	90%	90%	90%	90%
Gastos fijos		\$ 47.000,00	\$ 47.000,00	\$ 47.000,00	\$ 47.000,00	\$ 47.000,00
Impuestos		35%	35%	35%	35%	35%
Días de pago	-	30	30	30	30	30
Otros datos:						
Tasa de descuento	10%					
Inversiones de capital	\$ 35.120,00					
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento		2%	2%	2%	2%	2%
Deuda	-	-	-	-	-	-

Capital Propio	100%
Deuda	0%

Tabla 23. Proyección Anual de Ingresos y Egresos
Fuente: Elaboración propia (2024)

Se pueden observar cifras positivas para la utilidad neta de cada año:

EERR Proyectado						
		1	2	3	4	5
Ventas		\$ 717.232,00	\$ 775.702,00	\$ 834.172,00	\$ 892.642,00	\$ 951.112,00
CSV		645.509	698.132	750.755	803.378	856.001
Margen Bruto		71.723	77.570	83.417	89.264	95.111
Costos Fijos		\$ 47.000,00	\$ 47.000,00	\$ 47.000,00	\$ 47.000,00	\$ 47.000,00
Depreciación		3.512	3.512	3.512	3.512	3.512
EBIT		21.211	27.058	32.905	38.752	44.599
Intereses		-	-	-	-	-
EBT		21.211	27.058	32.905	38.752	44.599
Impuestos		7.424	9.470	11.517	13.563	15.610
Utilidad neta		\$ 13.787,28	\$ 17.587,83	\$ 21.388,38	\$ 25.188,93	\$ 28.989,48

Tabla 24. Estado de Resultados Proyectado
Fuente: Elaboración propia (2024)

Free Cash Flow							
	0	1	2	3	4	5	6
EBIT		\$ 21.211,20	\$ 27.058,20	\$ 32.905,20	\$ 38.752,20	\$ 44.599,20	
Depreciación		3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	
EBITDA		24.723	30.570	36.417	42.264	48.111	
Var. Cuentas a cobrar		-	-	-	-	-	
Var. Inventarios		-	-	-	-	-	
Var. Cuentas a pagar		\$ 53.792,40	\$ 4.385,25	\$ 4.385,25	\$ 4.385,25	\$ 4.385,25	
Inversión en Capital de Trabajo		\$ (53.792,40)	\$ (4.385,25)	\$ (4.385,25)	\$ (4.385,25)	\$ (4.385,25)	
Impuestos s/EBIT		7.424	9.470	11.517	13.563	15.610	
Capex	35.120				\$ -		
Free Cash Flow	- 35.120	\$ (36.493,12)	\$ 16.714,58	\$ 20.515,13	\$ 24.315,68	\$ 28.116,23	
Valor residual							\$ 287.347,87
Free Cash Flow + VR	\$ (35.120,00)	\$ (36.493,12)	\$ 16.714,58	\$ 20.515,13	\$ 24.315,68	\$ 28.116,23	\$ 287.347,87
Tasa de descuento	10%						
<i>Factor de descuento</i>							
Valor Actual	\$ (35.120,00)	\$ (33.175,56)	\$ 13.813,70	\$ 15.413,32	\$ 16.607,94	\$ 17.457,97	\$ 162.200,38
Payback		5,0 Años					
VAN	\$ 157.197,74	\$ 157.197,74					
TIR		42%					

Tabla 25. Fee Cash Flow
Fuente: Elaboración propia (2024)

Finalmente, se observa un tiempo de recupero de costo invertido de 5 años, una VAN positiva que indica que se está por encima del costo de oportunidad y que es atractiva la inversión, y una TIR de 42% que hace referencia a la rentabilidad anual en promedio que se espera de la inversión.

4.4 Cronograma

Se propone el siguiente cronograma inicial para cada uno de los planes de acción de cada área. Aun así, se espera ir agregando nuevas actividades y seguimientos a medida que transcurra el tiempo:



Figura 9. Cronograma de planes de acción
Fuente: Elaboración propia (2024)

4.5 Seguimiento a planes de acción

Una vez iniciado el plan de acción en general se sugiere realizar un seguimiento periódico a cada una de las actividades propuestas. El tiempo para cada seguimiento será determinado luego por cada responsable asignado. El objetivo de este será evaluar el progreso y avance hacia los objetivos establecidos, identificar que actividades son completadas y cuales necesitan ajustes o intervención adicional, identificar desviaciones o inconvenientes que surjan, tomar decisiones correctivas basadas en la información recopilada y mejorar la comunicación entre los miembros de los equipos.

A continuación, se muestra la planilla sugerida para el seguimiento de cada área. Se sugiere mantenerla en un archivo compartido en Microsoft SharePoint con los responsables y la gerencia a fines informativos.

N°	Actividad	Responsable(s)	Fecha Inicio	Fecha Límite	Estado	Observaciones o Comentarios
1	Descripción de la actividad	Nombre del responsable	Fecha	Fecha	En curso/Completada/Pendiente	Observaciones adicionales si es necesario
2						
3						
4						

Tabla 26. Planilla para seguimiento de planes de acción
Fuente: Elaboración propia (2024)

Información de cada casilla de la planilla:

- **N°:** Número de la actividad.
- **Actividad:** Descripción clara y concisa de la actividad planificada.
- **Responsable:** Persona(s) o equipo responsable de llevar a cabo la actividad.
- **Fecha Inicio:** Fecha programada para el inicio de la actividad.
- **Fecha Límite:** Fecha límite para finalizar la actividad.
- **Estado:** Estado actual de la actividad (En curso, Completada, Pendiente, etc.).
- **Observaciones o comentarios:** Cualquier comentario adicional relevante sobre la actividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Finalmente, se puede decir que fueron cumplidos los objetivos propuestos al inicio de esta investigación al demostrar que la ejecución de un plan de mejora digital en las áreas de gestión comercial, importaciones y gestión de mantenimiento en AGENCOMEX LTDA NIVEL 2. conlleva a un aumento de ventas, eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

Sin embargo, más allá de las herramientas y procesos específicos sugeridos, la clave será la creación de una cultura organizacional adaptable al cambio y a la nueva era digital, esto no solo facilitará la implementación exitosa del plan de mejora, sino que también sustentará mejoras continuas a largo plazo y a la capacidad de la empresa para permanecer competitiva en el mercado de agencias de aduanas de Colombia.

Algunas recomendaciones finales:

- Contar con líderes comprometidos y promotores del cambio digital, esto será crucial para la motivación del resto de colaboradores.
- Establecer canales de comunicación para compartir la visión personal de cada colaborador acerca el cambio digital a fin de reforzar la confianza y alinear a todos hacia objetivos comunes.
- Fomentar un ambiente flexible y adaptable al aprendizaje continuo, permitiendo ajustar estrategias e identificar más oportunidades de mejora durante la implementación del plan.
- Por último, se recomienda continuar analizando la adquisición de herramientas relacionadas a la inteligencia artificial que permitan la estandarización de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Abraham, & Perkin. (2017). *Building The Agile Business Through Digital Transformation*.

Aneca. (2021). *Guía para la Elaboración de un Plan de Mejoras*.

CENTRUM PUCP Business School (2019). Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019. Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/167111/Ranking%20de%20Competitividad%20Digital%20Mundial%202019-2.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Eliana Páez-Gabriunas, Mauricio Sanabria, Valérie Gauthier-Umaña, Rafael Alberto Méndez-Romero y Liliana Rivera Virguez. (2022) *Transformación Digital en las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Huerta, D. S. (2020). *Análisis FODA o DAFO*.

IT Madrid Digital School (Septiembre de 2023). Qué es y para qué sirve Transformación Digital 2023. Recuperado de <https://www.itmadrid.com/que-es-la-transformacion-digital-y-para-que-sirve/>

(Lara, 2023) Plan de mejora para optimizar los procesos documentales en Agencia de Aduanas Asercol S.A. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/52678/2023mayrasanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Legiscomex. (14 de Diciembre de 2023). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/listado-adeencias-de-aduanas-nacional-colombia>

Legiscomex (mayo de 2023). Listado de Agencias de Aduanas Reportadas por la DIAN. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/Administracion/Administracionestructuras/Paginas/Indice.aspx?CodEstructura=110&CodSuscriptor=>

Merino, P. P. (s.f.). ventas de seguros a travez del canal online. <http://ecommerce-news.es/actualidad>.

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia. (s.f.). <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/>.

Proaño Villavicencio, D.X. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI: https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Rozas, J. P. (2019). *La Transformación Digital No Es Digital: Guia Definitiva*.

Sierra, Y. (3 de mayo de 2022). Re: Transformación Digital en Colombia según el MinTic (2022). Lemontech Blog. Recuperado de <https://blog.lemontech.com/transformacion-digital-colombia/#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20en%20Colombia%20en%202021%20cambi%C3%B3%20sustancialmente%2C%20y,eran%20impensables%20en%20otro%20momento>

Silla Académica (Febrero de 2024). “Modernizar las aduanas les conviene al estado y a los empresarios”. Recuperado de <https://www.lasillavacia.com/silla-academica/modernizar-las-aduanas-les-conviene-al-estado-y-a-los-empresarios/>

Suárez, L. (30 de agosto de 2023). Re: Transformación Digital en las Empresas: Características y Tecnología. Impacto TIC. Recuperado de <https://impactotic.co/micrositios-tic/sectorti/transformacion-digital-en-las-empresas-caracteristicas-y-tecnologia/>

Teherán Urruchurto, S. y Carantón Gómez, I. D. (2017) *Identificación de Estrategias de Creación de Valor y Crecimiento Empresarial Sector Servicios Aduaneros: caso AGENCOMEX LTDA*. Cartagena [Tesis]. Tecnológica de Bolívar Institución universitaria.

Treid (Marzo de 2023). Top 10 agentes aduaneros de las importaciones colombianas en 2022. Recuperado de: <https://www.treid.co/post/top-10-agentes-aduaneros-de-las-importaciones-colombianas-en-2022>

Treid (Marzo de 2023). Principales 10 agentes aduaneros que intervinieron en las exportaciones colombianas en 2022. Recuperado de: <https://www.treid.co/post/principales-10-agentes-aduaneros-que-intervinieron-en-las-exportaciones-colombianas-en-2022>

Velasco, J. A. (2010). *Gestión Por Procesos*.