

**CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS (U.E.N); AGENCIAMIENTO DE ADUANAS, PARA LA EMPRESA  
INVERSIONES Y TRANSPORTES “INVERTRANS S.A.”**

**JORGE ANDRÉS VILLOTA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
PASTO  
2012**

**CREACION E IMPLEMENTACION DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE  
NEGOCIOS (U.E.N); AGENCIAMIENTO DE ADUANAS, PARA LA EMPRESA  
INVERSIONES Y TRANSPORTES “INVERTRANS S.A.”**

**JORGE ANDRÉS VILLOTA LÓPEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito  
para optar al título de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**M.G. FABIO MEJIA ZAMBRANO**  
Asesor

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
PASTO  
2012**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son  
responsabilidad exclusiva de los autores”**

**Artículo 1 del Acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1966 emanada del honorable  
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, 11 de abril de 2012

## AGRADECIMIENTOS

En el grato deber de decir gracias, agradezco a quienes con su acompañamiento hicieron posible el arribo a esta meta feliz, sin este magno apoyo, hubiera sido difícil de alcanzar.

Antes que nada, dar gracias a Dios por su bendición constante, Él, que me ha iluminado en cada paso que he dado en la vida y me ha guiado con su presencia y su sabiduría ayudándome a tomar las mejores decisiones, fortaleciendo siempre mi espíritu.

Agradezco infinitamente con todo mi corazón a mi familia, especialmente a mi madre *María Hiralda López* por su gran amor, el apoyo irrestricto y la plena confianza depositada en mí, quien ha sido la persona que me han forjado de valores y buenos sentimientos, además ha sido la persona que siempre me ha dado su aliento para seguir adelante ayudándome a romper muros y barreras que la vida nos presenta.

Debo agradecer a todos mis profesores que fueron los precursores para formarme profesionalmente y dotarme de los recursos necesarios para enfrentar la vida, gracias por ser buenos guías, en especial a mi asesor *M.G. Fabio Mejía Zambrano*

Quiero extender mis más sinceros agradecimientos a mis amigos, por compartir momentos de felicidad y angustia, esas personas que siempre estuvieron decididos a brindarme su amistad, sin nada a cambio.

***“Las huellas de con quienes caminamos juntos, jamás se borrarán”***

## RESUMEN

En el presente informe de pasantía se aborda el sistema de transporte de carga pesada por carretera, el cual es uno de los eslabones más importantes dentro de la cadena de Distribución Física Internacional, es aquí donde la empresa Inversiones y Transportes “*INVERTRANS S.A.*”, hace su aporte ofreciendo a todos sus clientes un servicio con los más altos estándares de calidad; estándares que hoy por hoy han ubicado a la empresa como una de las mejores.

Sin embargo, hoy en día mantenerse en una destacada posición en el mercado se ha convertido en un tema difícil de resolver, es por eso que este trabajo se enfoca en estudiar, evaluar y plantear una alternativa estratégica que permita a la empresa mejorar su desempeño.

Para el desarrollo de la pasantía, primero se ha realizado un diagnóstico empresarial tanto a nivel interno como externo recopilando información, obteniendo resultados los cuales reflejan la situación actual en la que se encuentra la empresa.

Se aplica un sondeo a quince empresas proveedoras de *INVERTRANS S.A.*, cuyo objetivo es conocer la posición en la cual se encuentra la empresa frente a sus clientes, además de su posible aceptación respecto a la oferta de un nuevo servicio.

Conocido el resultado del sondeo, se realiza un estudio técnico organizacional en el cual se identifica un marco de funciones y obligaciones, los trámites necesarios para la creación de esta nueva unidad estratégica (U.E.N), además de sus normas de funcionamiento. Se establece un marco legal el cual se aplica en caso de cometer una infracción, con el fin de mantener el correcto funcionamiento y por consiguiente velar por el bienestar de los clientes.

Se establece el costo financiero necesario que se debe invertir en la creación de la unidad estratégica de negocios, además del patrimonio exigido para la creación de la figura comercial agencia de aduanas, ya que es un requisito indispensable para solicitar la licencia y autorización de funcionamiento. Se establecen programas de evaluación y control con el fin de desarrollar la propuesta planteada en el proyecto de la manera más eficiente posible.

## **ABSTRACT**

The system of transport of heavy lift by road, it is one of the links most important inside the chain of Physical International Distribution, is here where the company Investments and Transport " INVERTRANS S.A. " Which offering a service to all his clients with the most high standard of quality; standards that today by today have been located to the company as one of the best.

Nevertheless, nowadays to overcome to the competition and to be kept in a privileged and excellent position on the market has turned into a topic difficult to resolve, it is because of it that this work is focused in studying, evaluating and raising a strategic alternative that allows the company to overcome his obstacles, in order to turn the threats into opportunities opening new ways that lead her to the success.

For the development of this work first diagnosis has been made business both internally and externally, transforming information and getting results which reflect the current situation which is the company.

Applies a survey of fifteen companies which are the most representative in the group of providers INVERTRANS S.A, to know the position in which the company is located in front of their customers and their opinion about the services offered their possible acceptance for the offer a new service.

Once you know the results yielded by the survey, we proceed to study and identify the relevant procedures to be carried out for the creation of this new strategic business unit, as is identifying the necessary documentation and different requirements. Establishing a framework of roles and responsibilities, to best way to work, and not lead to incur a violation and subsequent penalty. It is of utmost importance to establish the minimum net worth required as it is a prerequisite for applying for the license and authorization to operate, otherwise they commit an offense and liable to a penalty and even cancellation of operating license of the agency customs.

Once established, the corresponding procedures, functions and duties, the minimum equity required for the operation of the new strategic business unit of the company, establishing a legal framework that governs and is applied as a sanction for customs agencies in the event to commit an offense, in order to maintain the smooth functioning of the and will therefore ensure the welfare of clients.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1.1.Planteamiento del problema	16
1.1.2.Formulación del problema	17
1.1.3. Sistematización del problema	17
1.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.2.1.Objetivo general	18
1.2.2Objetivos específicos	18
1.3.JUSTIFICACIÓN	19
1.4.MARCO DE REFERENCIA	20
1.4.1.Marco conceptual	20
1.4.2.Marco legal	23
1.4.3. Marco espacial	25
1.4.4. Marco temporal	25
1.5.ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
1.5.1.Líneas de investigación	26
1.5.2.Tipo de estudio	26
1.5.3.Método de investigación	26
1.6.DISEÑO METODOLÓGICO	27
1.6.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información	27
1.6.2. Técnicas e instrumentos para el análisis de información	27
1.6.3. Definición de la población objeto de estudio.	28
2. PRESENTACION DE INFORME FINAL DE PASANTIA	29
2.1.PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS QUE REFLEJAN A PROFUNDIDAD CUAL ES LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA <i>INVERTRANS S.A.</i>	29
2.1.1. Información general	29
2.2.DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	33
2.2.1.Variables internas	33
3. VALORACION DEL ENTORNO Y PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	38
3.1. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS	38
3.2. VARIABLES EXTERNAS.	41
3.3. ANÁLISIS SECTORIAL	46
3.4. BENCHMARKING	49

4. ESTUDIO DE MERCADO E INFORMACION ACTUALIZADA DEL MERCADO RELEVANTE DE LA EMPRESA	52
4.1. PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR	52
4.1.1. Política CONPES	52
4.2. GRADO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA, RESPECTO A LA CREACIÓN Y OFERTA DE UNA NUEVA LÍNEA DE SERVICIOS	55
4.2.1. Empresas objeto de estudio	55
4.2.2. Posición de la empresa frente a sus principales proveedores como resultado del sondeo aplicado	57
4.3. FORMULACIÓN DE CURSOS ESTRATÉGICOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN	72
4.3.1. Descripción del producto o servicio a implementar por la empresa como unidad estratégica de negocios (U.E.N)	74
4.3.2. Cobertura para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero	75
4.3.3. Obligaciones de las agencias de aduanas	76
4.3.4. Ciclo de vida del producto; Agenciamiento aduanero	79
4.4. MERCADO POTENCIAL PARA LA EMPRESA INVERTRANS S.A	85
4.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA UNIDA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS - U.E.N; AGENCIA DE ADUANAS DE LA EMPRESA INVERTRANS S.A. EN LA CIUDAD DE IPIALES	87
4.5.1. Estrategias corporativas	87
4.5.2. Estrategias de mercadeo (Marketing Mix)	88
5. ESTUDIO TECNICO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (U.E.N.)	90
5.1. LOCALIZACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (U.E.N), DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA INVERTRANS S.A.	90
5.2. HISTORIA DE LA LOGÍSTICA	91
5.2.1. Logística	92
5.2.2. El operador logístico	92
5.2.3. Condiciones que debe cumplir un operador logístico	94
5.2.4. Ventajas de constituir un operador logístico	95
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	98
5.3.1. Objetivos corporativos	99
5.3.2. Principios corporativos	99
5.3.3. Valores	100
5.3.4. Política de control y seguridad	100

5.4.ESTUDIO OPERATIVO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	102
5.4.1. Funciones propias de su cargo	103
5.4.2. Otras actividades de las agencias de aduanas.	104
5.5.PRINCIPALES ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR	105
5.5.1. Procedimientos de Comercio Exterior	105
5.5.1.1. Importaciones	105
5.5.1.2. Exportaciones	108
5.6. FUNCIONES Y OBLIGACIONES CON LAS CUALES DEBE DAR CUMPLIMIENTO ESTRICTO UNA AGENCIA DE ADUANAS PARA UN CORRECTO Y EFICIENTE FUNCIONAMIENTO	109
5.6.1. Cobertura para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero	110
5.6.2. Control a operaciones de comercio exterior	113
5.6.3. Obligaciones de las agencias de aduanas	118
5.6.4. Reconocimiento de las mercancías	118
5.6.5. Responsabilidad de las agencias de aduanas	119
5.6.6. Régimen de garantías	119
5.6.7. Inhabilidades e incompatibilidades	119
5.6.8.Prohibición	120
5.7. TRAMITE DE DOCUMENTOS Y REQUISITOS EXIGIDOS PARA OBTENER LA AUTORIZACIÓN COMO AGENCIA DE ADUANAS	121
5.7.1. Requisitos generales de las agencias de aduanas	121
5.7.4. Documentos que se deben presentar para obtener la autorización como agencia de aduanas	123
5.7.5. Agentes de aduanas y auxiliares	124
5.7.7. Tramite de las solicitudes de inscripción, autorización, habilitación o renovación de los usuarios de la función aduanera	125
5.7.8. Renovación de las inscripciones, autorizaciones o habilitaciones	127
5.8. SANCIONES APLICABLES A LAS DIFERENTES INFRACCIONES ADUANERAS	129
5.8.1. Régimen sancionatorio	129
5.8.1.1. Ámbito de aplicación	129
5.8.1.2. Clases de sanciones	129
5.8.1.3. Caducidad de la acción administrativa	130
5.8.1.4. Prescripción de la sanción	130
5.8.1.5. Efectividad de las garantías	130
5.8.1.6. Gradualidad de las sanciones	130

5.9. INFRACCIONES ADUANERAS DE LAS AGENCIAS DE ADUANAS Y SANCIONES APLICABLES	132
5.9.1. Infracciones gravísimas	132
5.9.2. Infracciones graves	133
5.9.3. Infracciones leves	134
5.10. INFRACCIONES ADUANERAS RELATIVAS AL USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO ADUANERO Y SANCIONES APLICABLES	135
5.10.1. Infracciones gravísimas	135
5.10.2. Infracciones graves	136
6. COSTO FINANCIERO DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (U.E.N)	137
6.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	137
6.2. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX, AJUSTADAS AL COMPONENTE FINANCIERO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS	140
6.3. ESTADO DE RESULTADOS	141
6.4. REQUISITOS PATRIMONIALES MÍNIMOS EXIGIDOS POR LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN	142
6.5. PATRIMONIO LÍQUIDO MÍNIMO	143
6.5.1. Artículo 519. Incumplimiento de términos	143
7. SISTEMAS DE EVALUACION Y CONTROL DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (UEN); AGENCIA DE ADUANAS	145
7.1. EVALUACIÓN DE PROYECTOS	146
7.2. CRITERIOS UTILIZADOS PARA EVALUAR PROYECTOS	146
7.3. REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UNA BUENA EVALUACIÓN DE PROYECTOS	147
7.4. EL VALOR ACTUAL NETO	147
7.5. LA TASA INTERNA DE RETORNO	148
7.6. EL ESTADO DE RESULTADOS	148
7.7. POSICIONAMIENTO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	149
7.8. CAPACITACIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA U.E.N	149
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFIA	153
NETGRAFIA	154
ANEXOS	156

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Generalidades de INVERTRANS S.A.	28
Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	35
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores externos ( MEFE)	42
Cuadro 4. Matriz de evaluación de perfil competitivo (MPC)	45
Cuadro 5. Benchmarking	47
Cuadro 6. Matriz DOFA – INVERTRANS S.A.	69
Cuadro 7. Registro de movimientos de importaciones y exportaciones agencia de aduanas KRONOS S.A. 2005-2010	76
Cuadro 8. Generalidades de la Unidad Estratégica de Negocios; agencia de aduanas	94
Cuadro 9. Costo financiero de la Unidad Estratégica de Negocios	131
Cuadro 10. Egresos mensuales de la U.E.N	134
Cuadro 11. Registro de movimiento INVERTRANS S.A.	135
Cuadro 12. Aplicación de la estrategia de precio	136
Cuadro 13. Cotización para la creación de portafolio de servicios	137
Cuadro 14. Estado de resultados	139
Cuadro 15. Modelo de estado de resultados	148

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Radar benchmarking	48
Gráfico 2. Servicio y calidad	54
Gráfico 3. Experiencia técnica y eficiencia del personal	55
Gráfico 4. Sistemas de comunicación e información	56
Gráfico 5. Procesos logísticos y de seguridad	57
Gráfico 6. Ubicación estratégica y logística de la empresa	58
Gráfico 7. Competitividad con fletes en el mercado	59
Gráfico 8. Frecuencia de uso de los servicios ofrecidos	60
Gráfico 9. Servicio al cliente	61
Gráfico 10. Capacidad de respuesta o juston time	62
Gráfico 11. La empresa frente a la competencia	63
Gráfico 12. Elemento diferenciador o de exclusividad	64
Gráfico13 .Agentes de aduanas utilizados para hacer los correspondientes trámites de comercio exterior	65
Gráfico 14. Portafolio de servicios ofrecido por la empresa	66
Gráfico 15. Ampliación del portafolio de la empresa	67
Gráfico 16. Grado de Aceptación De Los Clientes, respecto a la creación y oferta de una nueva línea de servicios por parte de la empresa <i>INVERTRANS</i> , con el fin de Agilizar los procesos logísticos en los trámites de Comercio Exterior	68
Grafico 17. Ciclo de vida del Producto (servicio de agenciamiento de aduanas)	79

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sistema organizacional de INVERTRANS S.A.	30
Figura 2. Matriz Boston Consulting Group (BCG)	80
Figura 3. Modelo del Grupo Roldan Logística.	93
Figura 4. Sistema organizacional de la U.E.N, agencia de aduanas	97

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Presupuesto	157
Anexo B. Cronograma de actividades	158
Anexo C. Encuesta	159
Anexo D. Sondeo	163
Anexo E. Modelo de acta para reforma y nombramiento	168
Anexo F. Constitución de sociedad anónima	170

## INTRODUCCIÓN

En una época de globalización y de alta competitividad, como lo es en el cambiante mundo del marketing, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia asegurar el éxito de las empresas haciendo uso de técnicas y herramientas estratégicas; que desarrolladas de la mejor manera permitirán identificar y analizar las variables o factores que lo conforman, y que pueden ser de gran beneficio al momento de pensar en hacer crecer la empresa, estas variables pueden estar conformadas principalmente por la competencia, los canales de distribución, lugares de venta de productos o prestación de servicios, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

El presente plan de trabajo, constituye un paso a favor de los propietarios y directrices de la empresa que se encuentra efectuando sus operaciones en la zona fronteriza de la ciudad de Ipiales, los cuales necesitan inaplazablemente implementar un plan de acción en cuanto a procesos de expansión y crecimiento en el mercado, con el fin de contrarrestar a la competencia, mejorar la imagen corporativa; además de aumentar los niveles de rentabilidad.

Para que el plan de trabajo tenga los alcances deseados, se han planteado cinco objetivos los cuales están orientados a obtener y analizar la información más actualizada posible tanto de condiciones laborales y comerciales, con el propósito de plantear un curso alternativo de acción.

La frase clave es conocer el mercado, Las necesidades del mercado, es decir de los consumidores o usuarios, que son los que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a ofrecer y a quienes, así como dónde y cómo lo haremos.

# 1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el sistema de transporte terrestre de mercancías es considerado como uno de los medios más importantes para las empresas a la hora de transportar sus productos a sus diferentes puntos de distribución, esta necesidad se incrementa cuando los productos tienden a expandirse hacia nuevos mercados, como por ejemplo los mercados internacionales.

En una ciudad de frontera como lo es la ciudad de Ipiales, es muy probable que se quiera aprovechar esta oportunidad y se consoliden diferentes y variadas empresas dedicadas al transporte de carga, es justo aquí donde se origina el problema de enfrentar a una fuerte e incesante competencia.

En este mercado específico, los grandes empresarios tan solo cuentan con algunas herramientas para tratar de ser más competitivos, llevándolos a invertir grandes sumas de dinero en campañas publicitarias y en alguna que otra promoción, descuidando algunas variables importantes de la empresa y que poco a poco pueden hacer que descienda su efectividad en su funcionamiento y que consecuentemente se pierda la satisfacción y la imagen de calidad en sus usuarios.

Es muy importante, para todas las empresas hacer un control periódico de sus actuales condiciones, de tal forma que permita identificar e implementar estrategias que permitan solventar o solucionar algunas falencias, es por eso que se hace necesario el estudio de todas las estrategias corporativas que brinda el mercadeo las cuales son un fuerte apoyo para marcar el elemento diferencial ante sus inmediatos competidores.

Al final del periodo de ejecución del plan de trabajo, se implementaran estrategias de integración *vertical y horizontal*, proponiendo la ampliación del portafolio de servicios ofrecidos, siendo para la empresa una excelente oportunidad de fortalecer su sistema de operaciones, convirtiéndose así en una destacada entidad, encaminada hacia el éxito empresarial el cual es el objetivo de todas las empresas que quieren caminar hacia el futuro con pasos firmes y seguros.

### 1.1.2. *Formulación del problema.*

- ¿Cómo estructurar la Unidad Estratégica De Negocios (U.E.N), para fortalecer la posición competitiva de la Empresa INVERTRANS S.A.?

### 1.1.3. *Sistematización del problema.*

- ¿Cuales es el perfil de capacidades internas de la empresa *INVERTRANS S.A.* para abordar la Unidad Estratégica De Negocios?
- ¿Cómo se presentan los factores críticos del entorno frente a los propósitos corporativos de *INVERTRANS S.A.* considerando a la competencia?
- ¿Cuáles el mercado relevante de la Empresa, y cómo se lo debe abordar estratégicamente?
- ¿Cuales son las implicaciones técnicas y organizacionales que debe considerar la empresa *INVERTRANS S.A.* con la nueva Unidad Estratégica De Negocios?
- ¿Cuál es la estructura financiera óptima que debe tener en cuenta la empresa, para abordar el proyecto?
- ¿Con base en que criterios se evaluará el proyecto a ejecutar en la empresa *INVERTRANS S.A.*?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. *Objetivo general.*

- Crear e implementar una Unidad Estratégica De Negocios (U.E.N) orientada al agenciamiento de aduanas para la empresa Inversiones y Transportes “*INVERTRANS LTDA.*” en la ciudad de Ipiales.

### 1.2.2. *Objetivos específicos.*

- Realizar un perfil de capacidades internas para conocer a profundidad cual es la situación actual en la que se encuentra la empresa *INVERTRANS S.A.*

- Realizar una auditoría del entorno y de perfil competitivo.
- Elaborar un estudio de mercado, para obtener una información actualizada del mercado y formular cursos estratégicamente alternativos de acción.
- Realizar un estudio técnico y organizacional para la Unidad Estratégica De Negocios.
- Realizar un estudio financiero y establecer la inversión que se requiere para abordar la creación e implementación de una agencia de aduanas como unidad estratégica de negocios para la empresa.
- Implementar programas de evaluación y control para el desarrollo del proyecto en la empresa *INVERTRANS S.A.*

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

El termino mercadeo se ha asimilado mucho a la frase “ventas de un producto” (tangible) y no a la aplicabilidad en cualquier sector productivo como lo es el caso de la prestación de servicios, de cierta manera creando confusión entre las personas que no manejan el tema. Anteriormente se creía que se podía vender cualquier cosa con el solo hecho de tener una poderosa fuerza de ventas y el capital necesario para realizar mucha publicidad. No se aprecia al mercadeo, no porque no sirva, sino porque muchas veces no se sabe cómo utilizarlo y en muchos casos ni se sabe que este existe.

Es por eso que el proyecto a desarrollar esta orientado a plantear una posible alternativa para que el empresario ahora pueda pensar en crecer y expandirse hacia nuevos mercados, y con ello obtener un mayor reconocimiento de la empresa tanto a nivel nacional como internacional.

Para que el plan de trabajo propuesto se desarrolle de la manera más eficiente y eficaz se debe acudir a las diferentes técnicas y herramientas que nos permiten obtener una información directa y veraz, tales como la aplicación de matrices *DOFA* (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), *MEFI* (Matriz De Evaluación De Factores Internos), *MEFE* (Matriz De Evaluación De Factores Externos); y para el estudio del entorno competitivo de la empresa se utilizara la matriz *MPC* (Matriz Del Perfil Competitivo) y *BENCHMARKING* ; además de utilizar la matriz *BCG* (Boston ConsultingGroup) la cual identifica la posición relativa de la empresa en el mercado.

Es de significativa importancia el estudio y gestión de estrategias empresariales para el mejoramiento continuo de la organización; y al desarrollar el plan de acción propuesto, su aporte a la empresa se constituye en un apoyo al mejoramiento de

las operaciones logísticas internas, brindando una mayor garantía, confiabilidad y seguridad a todos sus clientes y a todas las partes involucradas en los procesos en los que se desenvuelve la empresa.

## 1.4. MARCO DE REFERENCIA

*1.4.1.Marco Conceptual:* El contenido de esta sección, logra un compendio de la terminología que más será empleada para el desarrollo de la pasantía dentro de la empresa (*INVERTRANS S.A.*), la cual permitirá dar a conocer los conceptos fundamentales del trabajo que en ella se realizará.

- *Agencias de aduanas.* Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades<sup>1</sup>.
- *Autoridad aduanera.* Es el funcionario público o dependencia oficial que en virtud de la Ley y en ejercicio de sus funciones, tiene la facultad para exigir o controlar el cumplimiento de las normas aduaneras<sup>2</sup>.
- *Investigación de mercados.* Es la función que vincula a consumidores, clientes y público, a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir los problemas y oportunidades de mercado; para generar, reforzar y evaluar el sistema operativo de las empresa.
- *Mercado.* Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio. Para el sector del transporte terrestre pesado de mercancías, comprende todas las personas, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los servicios de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos servicios y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.
- *Estrategia.* Son los cursos de acción, que una organización adopta como medio para alcanzar sus objetivos.

---

<sup>1</sup>ESTATUTO ADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument>, Art. 12

<sup>2</sup>Ibid., Art. 1

- *Entorno.* Elementos externos a cualquier organización que no controla directamente. Como los factores demográficos, políticos, legales, económicos entre otros.
- *Comercialización.* Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (La comercialización debe comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente).
- *Competitividad.* Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.<sup>3</sup>
- *Imagen corporativa.* Es la identidad propia de una empresa, que permite el reconocimiento del mercado de acuerdo con su posicionamiento.
- *Posicionamiento.* Percepción comparativa, respecto de los competidores, de un producto o servicio. Se puede basar en las diferencias frente al competidor, las características, los beneficios o la categoría del producto o servicio ofrecido.
- *Tasa Interna de Retorno (TIR)*<sup>4</sup>. La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.
- *Operación Logística*<sup>5</sup>. La operación logística analiza, evalúa y ejecuta el conjunto de procesos que aporten la infraestructura física en la cadena de valor de un producto. "Logística" es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y almacenaje de materias primas, productos semi-elaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes. En otras palabras, con una buena gestión logística se pretende proveer el producto

<sup>3</sup> COMPETITIVIDAD. disponible en internet, URL:<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

<sup>4</sup> TASA INTERNA DE RETORNO. disponible en internet, URL:<http://pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

<sup>5</sup> LA LOGISTICA. disponible en internet, URL:<http://html.rincondelvago.com/logistica.html>

correcto en la cantidad requerida, en el lugar indicado en el tiempo exigido y a un costo razonable.

- *Planeación*<sup>6</sup>. En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

- *Valor Presente Neto*. es la diferencia del valor actual de la Inversión menos el valor actual de la recuperación de fondos de manera que, aplicando una tasa que corporativamente consideremos como la mínima aceptable para la aprobación de un proyecto de inversión, pueda determinarnos, además, el Índice de conveniencia de dicho proyecto. Este Índice no es sino el factor que resulta al dividir el Valor actual de la recuperación de fondos entre el valor actual de la Inversión; de esta forma, en una empresa, donde se establece un parámetro de rendimiento de la inversión al aplicar el factor establecido a la Inversión y a las entradas de fondos, se obtiene por diferencial el valor actual neto, que si es positivo indica que la tasa interna de rendimiento excede el mínimo requerido, y si es negativo señala que la tasa de rendimiento es menor de lo requerido y, por tanto, está sujeto a rechazo.

#### 1.4.2. Marco Legal.

- *Decreto 2153 de 1992*. En términos generales, buscan mejorar la eficiencia del aparato productivo del país, permitir a los consumidores libre acceso a los mercados de bienes y servicios, y garantizar a las empresas la participación libre en los mercados a través de la promoción de la libre competencia y el control de prácticas restrictivas del comercio. Lo anterior ha permitido la creación de una mejor y más sólida cultura de competencia en el país a partir de medidas como la imposición de multas por comisión de prácticas restrictivas y los controles a las integraciones empresariales.

---

<sup>6</sup> LA PLANEACION. Disponible en, URL:<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>

- *Decreto 2685 de 1999 “Estatuto Aduanero”*<sup>7</sup> Que el Gobierno Nacional está comprometido con las políticas que permitan fortalecer la inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, facilitando y agilizando las operaciones de comercio exterior;

Que con el propósito de brindar transparencia, claridad y certeza a los usuarios del comercio exterior, las operaciones aduaneras deben armonizarse y simplificarse a través de una legislación que las recoja en su integridad y consulte las tendencias legislativas internacionales;

Que para el efecto y en cumplimiento de nuestra Carta Política, en la elaboración del presente Decreto se atendieron las Leyes Marco en materia aduanera y de comercio exterior y los convenios internacionales; y se consultó la legislación comparada y las propuestas del sector privado, para garantizar un equilibrio entre el fortalecimiento del control, la fiscalización aduanera y la eficiente prestación del servicio.

- *Decreto 2883 Del 6 De Agosto De 2008*<sup>8</sup> El cual modifica el decreto 2685 a partir del artículo 10 y dicta algunas otras disposiciones, el Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad Icesi – Icecomex informa sobre el tema.

¿Quiénes podrán declarar ante la autoridad aduanera? Los artículos 10 y 11 del decreto 2883 de 2008 contienen información sobre los declarantes que pueden actuar sin intermediarios ante la autoridad aduanera entre los cuales se encuentran:

1. Las agencias de aduanas, quienes actúan a nombre y por encargo de los importadores y exportadores.
2. Los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, quienes podrán actuar como agencias de aduanas respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre con el debido aval de la DIAN.
3. Los usuarios aduaneros permanentes, a través de sus representantes acreditados ante la DIAN.
4. Los usuarios altamente exportadores, a través de sus representantes acreditados ante la DIAN.

---

<sup>7</sup>ESTATUTO ADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument>.

<sup>8</sup>AUTORIDAD ADUANERA. Disponible en, URL: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>

5. Las personas jurídicas que realicen importaciones y tránsitos aduaneros que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares de los Estados Unidos (USO 1.000), quienes actuarán de manera personal y directa a través de su representante legal o apoderado.

¿A qué se le llama Agencia de Aduanas? Según el decreto 2883 de 2008 las agencias de aduanas son: “Personas jurídicas autorizadas por la DIAN para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades”.

Conforme con los parámetros establecidos en este decreto, las agencias de aduanas se clasifican en cuatros niveles según el patrimonio líquido que posean y puedan soportar contablemente.

¿Cuál es la función principal o prioritaria de los agentes de aduana?

La función principal de las agencias de aduanas es actuar como colaboradores ante las tienen autoridades aduaneras en el cumplimiento de las normas legales relacionadas con los procedimientos aduaneros y las actividades de comercio exterior.

¿Qué prohibición tiene los agentes de aduana? En el artículo 13 del Decreto 2883 se precisa que los agentes de aduana no están autorizados para realizar las siguientes actividades:

- a) Consolidación o desconsolidación de carga.
- b) Transporte de carga.
- c) Depósito de mercancías, salvo que se trate de almacenes generales de depósito para el último evento.

¿Cuál es la responsabilidad de una agencia de aduana con sus clientes? Las responsabilidades de una agencia de aduana están contenidas en el Artículo 27-4, en este artículo se cita claramente que dichas agencias se responsabilizarán de la información que este contenida en los documentos que sean presentados ante la DIAN y responderán administrativamente cuando por su actuación como declarantes hagan incurrir a su mandante o usuario de comercio exterior que utilice sus servicios en infracciones administrativas aduaneras que con lleven a cualquier tipo de sanción.

*1.4.3.Marco Espacial:* La empresa Inversiones y transportes “INVERTRANS LTDA.” Es una empresa dedicada al transporte terrestre pesado de mercancías a nivel nacional e internacional, con sede principal en la ciudad de Pasto, contando con cinco (5) sucursales en el territorio nacional; siendo la sucursal ubicada en la ciudad de Ipiales, el objetivo para la aplicación del plan de trabajo planteado.

*1.4.4.Marco Temporal:* El Plan de trabajo diseñado para desarrollar la pasantía, se llevara a su ejecución en el transcurso del 5 de Octubre de 2009 al 5 de Abril de 2010 en la empresa Inversiones y transportes “INVERTRANS LTDA.” Sucursal Ipiales (Nariño).

## **1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

*1.5.1.Líneas De Investigación:* “Análisis Del Entorno Regional”

- *Sublínea de investigación:* “Proyectos De Mercadeo Regional”
- *Temática a investigar:* “planes estratégicos de mercadeo”

*1.5.2.Tipo De Estudio:* Teniendo en cuenta las características del plan de trabajo que se pretende desarrollar, se maneja un “*Tipo De Estudio exploratorio y descriptivo*”; será Exploratorio ya que se pretende identificar diversos problemas y oportunidades, con la obtención de información la cual nos permitirá evaluar y tomar una adecuada decisión al momento de identificar, formular y seleccionar un curso alternativo de acción para la empresa; “*Descriptivo*”, ya que se pretende utilizar diferentes técnicas de recolección de información, como entrevistas y encuestas, de esta forma se podrá obtener un conocimiento de mayor profundidad el que permite identificar el grado de asociación de las variables claves del mercado que se encuentran entorno a la empresa, las cuales son de gran importancia al momento de su tabulación y respectivo análisis.

*1.5.3.Método De Investigación:*El método que se aplicara a este proyecto de investigación se lo ha identificado como: a) *Inductivo*, ya que se pretende estudiar situaciones particulares presentadas en el microentorno de la empresa, las cuales serán utilizadas para identificar posibles oportunidades y soluciones con el objetivo de mejorar su competitividad en el sector. Y b) *Analítico*, ya que se intenta estudiar la realidad en la que se encuentra la empresa, desfragmentando cada una de las partes de su sistema funcional, maximizando la confiabilidad de la información y el nivel de conocimiento, permitiendo de tal forma plantear conclusiones razonables acordes con los objetivos planteados en la investigación, mejorando la posibilidad de plantear mejores soluciones, además de comprender la relación funcional entre los factores causales y el efecto que se va a predecir.

## 1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 1.6.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información.

- fuentes primarias. Con el fin de compilar información de primera mano de forma directa y que permita el desarrollo de la investigación propuesta, se acudirá al *entrevistas* con el propósito de tener contacto directo con los principales integrantes de la empresa *INVERTRANS LTDA.*, quienes pueden facilitar información suficiente y veraz acerca del funcionamiento de la empresa a través de una constante interrelación personal y laboral. Además se obtendrá información de primera mano de los usuarios de la empresa y se acudirá a métodos virtuales como encuestas *On Line*, con los usuarios que se encuentran en diferentes lugares del país.
- fuentes secundarias. Las fuentes de información secundarias que se tendrán en cuenta para la recolección de información y la ampliación de conocimiento del objeto de estudio serán: el uso de internet el cual se ha convertido en la fuente clave del conocimiento, esta herramienta también permite que el conocimiento sea actual y con datos que permiten estar casi en contacto real con la investigación. Otro medio importante para la recolección de información, serán libros, artículos, leyes y decretos que se hayan escrito sobre temas que estén relacionados con el tema de investigación que permita ampliar el nivel de conocimiento.

1.6.2. *Técnicas e instrumentos para el análisis de información:* Las técnicas a llevarse a cabo para el tratamiento de información será por medio de una presentación escrita de los datos que se relacionan entre si y que permiten ampliar el conocimiento del objeto de estudio, además de la utilización de herramientas aprendidas en clase como la tabulación propiamente dicha, donde comprende operaciones aritméticas para ser sometida a un tratamiento y su respectivo análisis. Para trabajar con ello; las matrices DOFA, MEFI, MEFE, MPC, BCG y el BENCHMARKING, acompañadas de Software estadísticos como EXCEL, son un excelente ejemplo de herramientas para presentar un informe adecuado de los resultados obtenidos durante el periodo de la Pasantía.

### 1.6.3. Definición de la Población Objeto de Estudio.

- Instrumentos. Para la recolección de información se elaboro un sondeo que consta de 15 preguntas las cuales están orientadas a identificar las actitudes y opiniones de los diferentes usuarios respecto a los servicios prestados por la empresa, y de esta manera tener un soporte claro y firme para desarrollar una unidad estratégica de negocios, que permita fortalecer los vínculos y relaciones comerciales Empresa-Cliente incrementando de esta forma la actividad económica empresarial.

- Población. Para conocer información relevante y conocer la satisfacción y percepción de los usuarios se ha tomado en cuenta a toda la población involucrada en este proceso. Se recolectará datos de todas las empresas las cuales han recibido directamente los beneficios de los servicios prestados por la empresa.

Debido a que el universo de los usuarios más representativos (Clientes Reales de la Empresa) es reducido, no se tomará muestra, sino que se tendrá en cuenta a toda la población involucrada para realizar el sondeo.

## 2. PRESENTACION INFORME FINAL DE PASANTIA

### 2.1. PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS QUE REFLEJAN A PROFUNDIDAD LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA *INVERTRANS.S.A.*

*2.1.1. Información general.* En cuanto al objetivo formular una propuesta de diversificación e implementación de una línea de servicios para la Empresa Inversiones y Transportes (*INVERTRANS S.A.*) se realizó un diagnósticoestratégico que cumple con el propósito de identificar el estado actual de la empresa.

Para llevar a cabo esta actividad de la mejor manera posible, se contó con la colaboración del departamento administrativo el cual suministro una gran cantidad de datos contenida tanto en forma documental, como información brindada de manera directa.

“*INVERTRANS S.A.*” Es una empresa la cual se encuentra en el mercado hace 14 años aproximadamente, esta empresa es consolidada y registrada ante la cámara de comercio de la ciudad de Pasto en el año de 1998 bajo una sociedad la cual está dispuestos a trabajar y desarrollar la actividad del transporte, la empresa actualmente se encuentra bajo el control de un gerente general que lo designa la junta general de socios en común acuerdo.

La empresa cuenta con un capital financiero por un valor de \$903.012.424.875, el cual dividido entre la junta general de socios que está conformada por nueve (9) miembros o socios, los cuales están obligados a hacer un aporte al capital general de la empresa por un valor de \$103.012.424.875 cada uno, obteniendo así el capital total de la empresa conformado por la sumatoria de cada aporte realizado.

La empresa tiene como objeto principal la explotación del servicio de transporte público terrestre automotor, en las diferentes modalidades: carga, pasajeros y modalidad mixta en vehículos previamente autorizados y homologados por el ministerio de transporte y autoridades competentes, dicha actividad tiene un radio de acción nacional e internacional.

Además la empresa se encuentra autorizada para desarrollar otras actividades, siempre y cuando estas se encuentren dentro del objeto principal de la empresa, como por ejemplo:

a) comercializar repuestos, accesorios, combustibles, lubricantes e insumos en general dentro de un establecimiento comercial; prestar los servicios de lavado, engrase, reparación mecánica y latonería.

- b) llevar a cabo la importación de vehículos, partes y repuestos.
- c) suscribir convenios de representación y prestación de servicios con empresas extranjeras.
- d) puede formar parte de otras sociedades nacionales o extranjeras, ya sea adquiriendo acciones o partes de interés social o haciendo aportes de cualquier especie, adquirirlas, incorporarlas o fusionarse con ellas, siempre que el objeto de aquellas sociedades sea similar o sea un complemento para la actividad transportadora.

En general la empresa puede ejecutar, desarrollar y llevar a término todos aquellos actos que se encuentren relacionados con los de su objeto social.

En la actualidad INVERTRANS S.A. Se ha logrado expandir a una amplia zona geográfica nacional, ofreciendo sus servicios en ciudades como Pasto (sede principal), Ipiales, Bogotá D.C., Yumbo, Medellín y Cúcuta; cubriendo así, las necesidades de la demanda de transporte de grandes empresas reconocidas a nivel nacional e internacional.

Para conocer como está estructurada la empresa, es necesario hacer una descripción de ésta y a la vez establecer como están estructuradas cada una de las funciones del proceso administrativo como lo muestra el cuadro 1.

**Cuadro 1. Generalidades de INVERTRANS S.A.**

<b>GENERALIDADES</b>	
RAZON SOCIAL:	INVERSIONES Y TRANSPORTES S.A.
NIT:	814.001.499 – 0
REPRESENTANTE LEGAL:	OMAR MAURICIO MENESES
ACTIVIDAD ECONOMICA:	TRANSPORTE PÚBLICO DE CARGA
UBICACIÓN:	Av. PANAMERICANA N° 11-02 (IPIALES)
TELEFONOS:	725 2710 - 773 0881 – CEL: 315 895 2866
DIRECCION URL:	www.invertrans.com

*Fuente: Gerencia Administrativa de RR HH y Calidad – INVERTRANS S.A.*

## MISION

En *INVERSIONES Y TRANSPORTES – INVERTRANS S.A.* Prestamos servicios de transporte de carga, trabajando con bajo los más estrictos controles de calidad y cumplimiento. Nuestros servicios surgen del talento y el profesionalismo de su gente y los mejores recursos físicos con el propósito de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.

Somos una empresa inspirada en principios éticos y realizamos nuestras funciones mediante el compromiso decidido del talento humano, eje fundamental de nuestra empresa, gente competente y comprometida con su trabajo.

Nuestros clientes cuentan con la seguridad de que sus mercancías serán entregadas en perfecto estado, en el momento exacto y con diligencia.

Nuestros socios cuentan además con un continuo incremento de su inversión social.

Competimos con calidad y cumplimiento por eso somos la *Empresa lideren transporte de carga.*

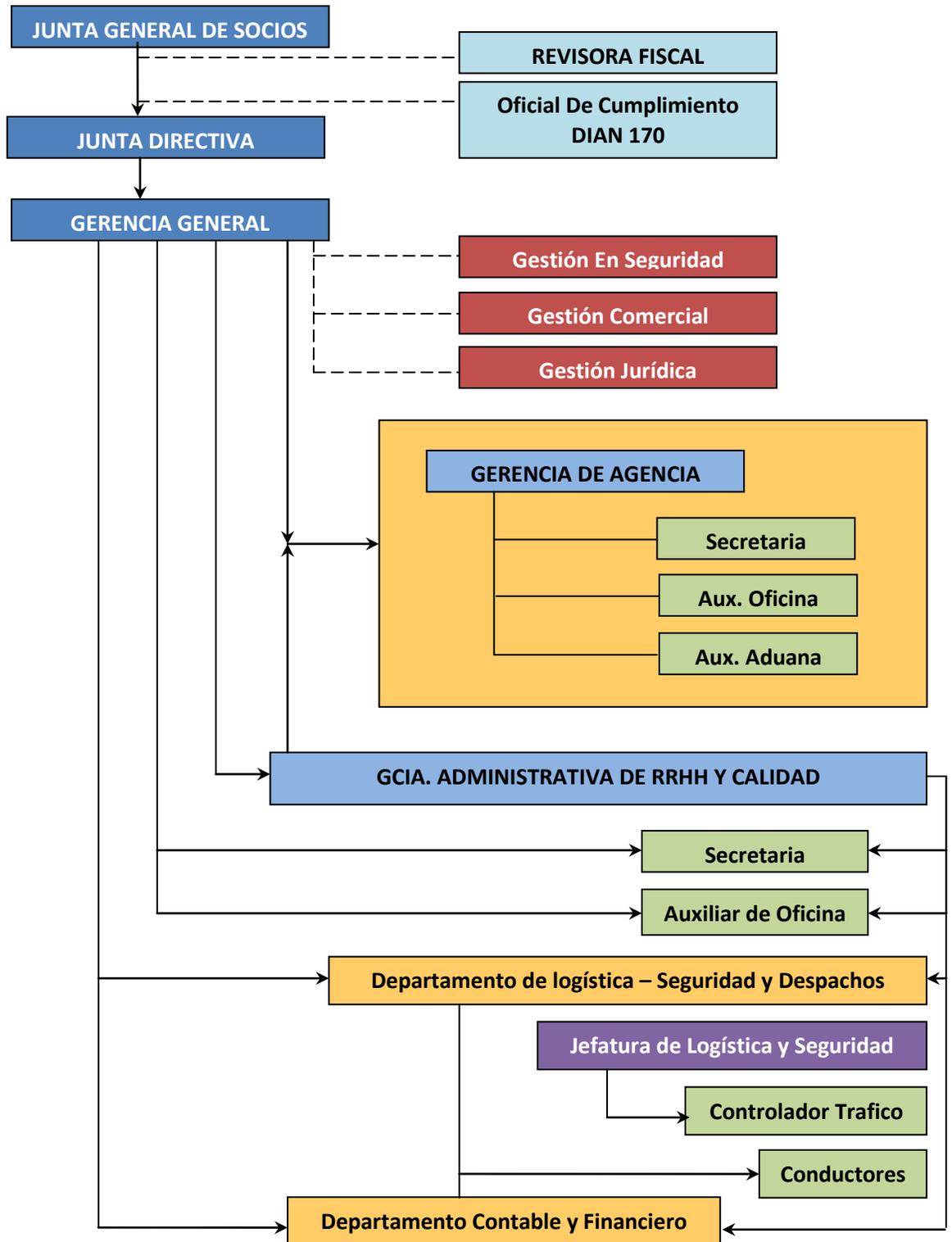
## VISION

Ser una empresa reconocida por nuestros servicios y nuestra calidad humana posicionada en el mercado nacional a través de la satisfacción plena de nuestros clientes, de esta manera generar utilidades suficientes para el normal funcionamiento de la empresa y lograr la satisfacción de nuestros socios.

Lograr la competitividad con equipos automotores propios, igualmente incursionar en el mercado internacional con la transparencia, seguridad, calidad y cumplimiento que nos caracteriza.

Para tener un más amplio conocimiento acerca de empresa, a continuación se ilustra su estructura interna y organización en el siguiente organigrama, representado en la figura 1.

Figura 1. Sistema Organizacional de INVERTRANS S.A.



Fuente: Gerencia Administrativa de RR HH y Calidad – INVERTRANS S.A.

## 2.2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL- (Microentorno)

*2.2.1. Variables internas:*Es importante destacar que en la empresa existen unas variables a nivel interno que son claves para el funcionamiento de la misma y se clasifican en Fortalezas y Debilidades, en los diferentes aspectos que tiene la empresa.

Las siguientes, son las variables que se pusieron a consideración de los directivos de la empresa *INVERTRANS S.A.* con el fin de ser validadas y aplicarlas pertinentemente en el estudio, tal como se indica a continuación en el diagnostico de la empresa:

- Capacidad Directiva

*Comunicación y control gerencial*Es importante destacar que las directivas de la empresa mantiene una constante comunicación con sus trabajadores para mantenerlos informados acerca de todos procesos productivos de la empresa y de esta manera alcanzar de manera conjunta las metas propuestas. (Fortaleza)

*Ausencia de Uso de planes estratégicos* Es lamentable identificar que la empresa no ha considerado implementar estrategias de mercadeo con el objeto de crecer en el mercado y contrarrestar a la competencia, brindando mayor confianza y satisfacción de los clientes actuales. (Debilidad)

*Sistemas de Evaluación y Control*Es importante para la empresa mantener un alto estándar de calificación de todos los procesos de la empresa que conlleve cumplir eficientemente con su desempeño, sin embargo a pesar de la existencia de estos sistemas dentro de la empresa cabe resaltar que estos sistemas de evaluación y control no se los aplica de manera frecuente.(Fortaleza y Debilidad)

- Capacidad Competitiva

*Servicio, calidad, exclusividad*Con el pasar de los años la empresa ha adquirido una gran cantidad de experiencia en su labor, y con ello ha conseguido prestar un servicio de calidad y de esta manera la empresa se ha logrado consolidar en una de las mas prestigiosas del mercado. (Fortaleza)

*Lealtad y satisfacción de los clientes* La empresa presta un excelente servicio de transporte a sus clientes cumpliendo con todas las características que el servicio de transporte debe tener y es así como los clientes han mantenido su lealtad durante muchos años. (Fortaleza)

*Participación en el mercado (nacional e internacional)* La empresa ha logrado alcanzar una gran cobertura y ampliar cada vez mas su campo de acción, es por eso que la empresa ha logrado desarrollar mercados en Medellín, Cúcuta, Cali, Pasto e Ipiales permitiéndole así acceder a cualquier parte del país.

Por otro lado la empresa de transporte de carga la cual es objeto de estudio, a logrado penetrar y posicionarse con gran aceptación en el territorio Ecuatoriano demostrando de esta manera que la empresa posee las cualidades de una gran capacidad productiva. (Fortaleza)

*Proveedores* Los clientes actuales de la empresa se han convertido en una importante fuente de abastecimiento para la empresa, generando de esta manera una gran cantidad de trabajo y por consiguiente la generación de una gran cantidad de utilidades en cortos periodos de tiempo. (Fortaleza)

*Portafolio de servicios* A pesar de la excelente calidad en la prestación de servicios, la empresa lastimosamente no ha realizado los esfuerzos direccionados a crear nuevos productos para ofrecerles a sus clientes, tanto para mantener la lealtad de ellos como para atraer a unos nuevos. (Debilidad)

*Fletes competitivos* En el mercado del transporte cabe resaltar que existen costos elevados, por lo tanto para cubrirlos y obtener un margen de rentabilidad considerable, se deben establecer altos precios por el servicio, sin embargo la empresa se regula mediante la tabla de fletes establecida por el gobierno, para generar sentido de competencia equilibrada, pero los precios de esta tabla crean una limitación para atraer a nuevos clientes a usar el servicio. (Debilidad)

- Capacidad Financiera

*Control, rentabilidad, retorno de la inversión (INDICADORES)* La empresa ha tratado de mantener una estabilidad de costos, para mantener un alto margen de utilidades, y es por eso que los directivos de la empresa hacen uso de indicadores para analizar la productividad de la empresa y realizar los ajustes que sean requeridos en pro de su buen funcionamiento. (Fortaleza)

*Acceso a capital cuando se requiere* A pesar de la gran solvencia y liquidez de la empresa, en muchas ocasiones no se tiene acceso a capital para invertir, esto genera que la empresa se debilite en algunos aspectos deteniendo su desarrollo y crecimiento. (Debilidad)

*Alto endeudamiento* Como lo mencionábamos anteriormente, no es posible acceder fácilmente a capital para cubrir algunas necesidades que entre ellas está cumplir sus obligaciones financieras con los acreedores quienes son los pilares de

la empresa, de esta forma acrecentando considerablemente el nivel de endeudamiento. (Debilidad)

*Baja Disponibilidad de fondos internos* Cuando se habla de invertir, la junta directiva se torna renuente en este sentido exponiendo a que la empresa se debilite y empiece a ceder terreno dentro de su ámbito laboral, siendo sobrepasada por la competencia y en un futuro siendo de mayor dificultad para contrarrestarla. (Debilidad)

- Capacidad Del Talento Humano

*Nivel académico del talento humano* Es indispensable para la empresa contar con personal idóneo y calificado para desempeñarse en su labor, es por eso que la empresa realiza una detallada selección de su personal antes de ser vinculados a la empresa. (Fortaleza)

*Experiencia técnica* La empresa cuando requiere vincular a nuevos trabajadores, exige y evalúa su experiencia técnica, para que no existan mayores contratiempos en el desempeño del cargo otorgado. (Fortaleza)

- Capacidad Tecnológica

*Sistemas de comunicación* Hoy en día es de vital importancia tener información actualizada de la dinámica del entorno, es por eso que la empresa tiene acceso a la más amplia red de comunicación vía internet, intranet y telefónica. (Fortaleza)

*Sistemas de información* Es importante que la empresa este en constante actualización de datos relacionados con el medio en el cual se desenvuelve, tales como noticias, regulaciones, tratados, o normas las cuales pueden variar en cualquier momento y que apoyaría o afectaría al desarrollo de la empresa. (Fortaleza)

*Procesos logísticos y de seguridad* Se ha implementado dentro de la empresa un departamento de logística el cual cumple con la función de brindar la mayor seguridad y eficiencia a los procesos productivos de la empresa, tales como brindar información a los vehículos en tránsito cuando haya un eventual inconveniente y tomar cursos alternativos que permitan el normal flujo de mercancías. (Fortaleza)

*Ubicación geográfica* Para obtener una mayor ventaja en el transporte se han creado las sucursales de la empresa en ciudades las cuales son latamente productivas y por consiguiente demandantes del servicio con mayor frecuencia. (Fortaleza)

*MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS*<sup>9</sup>El objetivo de esta matriz es el de cuantificar o valorar la importancia o peso específico que tienen los factores claves internos y a partir de ello precisar cuáles son las *fortalezas* más importantes y en su defecto cuales son las *debilidades* mas agobiantes que se deben superar. Los pasos a seguir para construir la matriz son los siguientes:

1. Relacionar las *Fortalezas Y Debilidades* de la empresa como factores claves internos.
2. Con la colaboración de las directrices de la empresa, se procede a calificar las diferentes variables tanto Fortalezas como debilidades y se las califica de la siguiente manera:

FORTALEZAS	MAYORES	4
	MENORES	3
DEBILIDADES	MAYORES	1
	MENORES	2

3. Con el propósito de disminuir el impacto de la subjetividad, se procede a ponderar el cual significa buscar un equilibrio en cuanto a la calificación, la ponderación se la lleva a cabo de la siguiente manera:

PESO:

0.0 (no importante) – 0%

1.0 (muy importante) – 100%

El *peso* representa el valor de cada factor y su sumatoria da como resultado su totalidad de importancia 1 o 100%

4. La calificación ponderada de cada uno de los factores claves es el resultado de la operación aritmética multiplicación de la calificación de cada factor con su respectivo ponderado.

5. por último el paso más importante es la de analizar el resultado obtenido con la elaboración de la matriz MEFI.

---

<sup>9</sup>FRED R. David, la gerencia estratégica, ed. Legis, Bogotá 1998.p-370

El resultado para INVERTRANS S.A, se lo puede observar a continuación en el cuadro 2.

**Cuadro 2. Matriz De Evaluación De Factores Internos -MEFI- (Diagnostico)**

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>➤ FORTALEZAS</b>			
Comunicación y control gerencial	0.05	4	0.20
Agresividad para enfrentar a la competencia	0.04	3	0.12
Sistemas de control	0.04	3	0.12
Servicio, calidad, exclusividad	0.07	4	0.28
Lealtad y satisfacción de los clientes	0.09	4	0.36
Participación en el mercado (nacional e internacional)	0.05	4	0.20
Proveedores	0.03	3	0.09
Portafolio de servicios	0.02	3	0.06
Estabilidad de costos	0.03	4	0.12
Control, rentabilidad, retorno de la inversión	0.04	3	0.12
Nivel académico del talento humano	0.07	4	0.28
Experiencia técnica	0.04	4	0.16
sistemas de comunicación	0.03	3	0.09
Sistemas de información	0.02	3	0.06
Procesos logísticos y de seguridad	0.04	4	0.16
Ubicación geográfica	0.07	4	0.28
<b>➤ DEBILIDADES</b>			<b>2.7</b>
Uso de planes estratégicos	0.05	2	0.10
Sistemas de coordinación	0.02	2	0.04
Sistemas de Evaluación	0.04	2	0.08
Fletes competitivos	0.04	1	0.04
Acceso a capital cuando se requiere	0.03	1	0.03
Uso de capacidad de endeudamiento	0.03	2	0.06
Disponibilidad de fondos internos	0.02	2	0.04
Habilidad para competir con precios	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>0.43</b>
<b>Fuente: Este Estudio, adaptado del modelo de FRED DAVID</b>			<b>3.13</b>

Como resultado de la anterior matriz se puede deducir que la empresa posee unas fuerzas internas que resultan favorables para la organización con una calificación ponderada de 2.7 las cuales la califican como una empresa solida; sin embargo se observan algunas debilidades a las cuales se conviene poner mucha atención ya que su calificación de 0.43 muestra que se debe procurar superarlas ya que de lo contrario se convierten en un punto negativo para la empresa.

### **3. VALORACION DEL ENTORNO Y PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA - (macroentorno)**

#### **3.1. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS**

Algunos analistas en el país sostienen la hipótesis de que el proceso de desaceleración económica que se viene observando desde hace algunos años en Colombia es consecuencia directa de la crisis económica mundial promovida por EE.UU. desde mediados de 2007 y potencializada por la crisis del mercado financiero en ese país. Sin embargo, a juzgar por el desempeño de algunos indicadores líderes asociados con los fundamentales de la economía colombiana a partir del 2008 hasta la actualidad, todavía no habíamos comenzado a sentir el peso devastador de esta crisis.

Las reservas internacionales netas a diciembre de 2009 habían crecido US\$ 3.088 millones con respecto al mismo periodo de 2008; el sistema financiero siguió obteniendo un importante nivel de utilidades (10.8 billones en el 2008); las exportaciones mantuvieron un ritmo creciente excepto en noviembre cuando se frenó su tendencia y comenzaron a caer; las remesas siguieron en aumento aunque a un menor ritmo que en los años anteriores (en el 2009 crecieron US\$ 332 millones mientras que en el 2008 aumentaron US\$ 603 millones); los términos de intercambio se mantuvieron en niveles altos en momentos en que la demanda externa todavía no se había afectado por la crisis internacional y por último, la Inversión Extranjera Directa en Colombia –IED– en 2009 había crecido en US\$ 1.637 millones con respecto al 2008.

Ante lo anterior, los datos nos ayudan a comprender que las razones por las cuales se viene desacelerando la actividad económica en Colombia no provienen de manera directa de la crisis externa, básicamente, son el resultado de factores internos asociados con el debilitamiento del ciclo expansivo de la construcción, la inflación combinada de costos y de demanda y la menor disposición de gasto por parte de los hogares y de las firmas que afectó negativamente a sectores claves como la industria y el comercio.

En el caso de los hogares, la caída en el consumo es el resultado del deterioro del mercado laboral como consecuencia de la pérdida de empleos en los sectores productivos tradicionales, especialmente, por la fuerte contracción del empleo industrial que presentó una caída de 4,1 por ciento en el 2009 y que contribuyó significativamente al crecimiento de la tasa de desempleo nacional con un promedio de 11,3 por ciento.

Otro hecho que viene marcando la disminución del consumo y el menor crecimiento de la inversión productiva corresponde al impacto negativo de la inflación sobre la capacidad adquisitiva de las familias y las ventas de las empresas. Al cierre de 2009, la tasa de inflación registró un nivel de 7,7 por ciento, más de 3 puntos por encima de la meta establecida por el Banco de la República, que por segundo año consecutivo no logró cumplir con sus objetivos antiinflacionarios.

En términos generales, podría señalarse que los impactos significativos de la crisis externa ya comenzaron a sentirse en este periodo de 2010 y se podrán acrecentar durante el resto del año. Una prueba es la manera vertiginosa como se viene depreciando el peso, que en lo que va del año ya acumula una devaluación nominal del 14 por ciento.

Las causas de esto se concentran en tres hechos importantes: la incertidumbre generada en el plan de rescate de la economía norteamericana, la profunda recesión que viven los países industrializados y la fuerte caída de los precios de las materias primas, de manera especial, el petróleo.

Los costos de esta mayor devaluación se van a sentir en varios frentes: (1) la presión sobre la tasa de inflación por el lado de una mayor inflación de costos debido al aumento en pesos de las importaciones de insumos y bienes de capital; (2) el efecto asociado con los mayores costos financieros que aumenta la deuda como porcentaje del PIB y (3) las menores perspectivas de mantener bajas tasas de interés. De otra parte, el efecto positivo de la devaluación de aumentar las exportaciones, probablemente se va a diluir a raíz de la fuerte contracción de la demanda externa.

En suma, la magnitud de la crisis externa que ya sobrepasó todo tipo de estimaciones y que dejó de estar relacionada solo con la recesión en los Estados Unidos, corresponde a la mayor debilidad de la economía mundial desde la depresión de los años 30.

Hoy, las últimas proyecciones del FMI sobre el comportamiento de la economía global señalan un crecimiento esperado en el 2011 del producto mundial de apenas 0,5 por ciento, frente a una tasa de 3,4 por ciento que se pudo alcanzar en el 2008 - 2010. De acuerdo con esto, una manera sencilla de entender los impactos de la crisis sobre la economía colombiana parte por comprender los mecanismos de transmisión que nos hacen vulnerables ante tal situación. En este sentido, el contagio a nuestra economía en el 2011 se podrá observar a partir de dos mecanismos importantes, uno asociado con el desempeño del comercio internacional y las remesas, y el otro, derivado de la dinámica de los mercados financieros.

Con respecto al primero, se estima un debilitamiento de las exportaciones hacia mercados importantes como Estados Unidos y Venezuela, lo cual podría aumentar el déficit en la balanza comercial en 2,6 por ciento del PIB (en el 2010 se alcanzó un superávit de 0,7 por ciento del PIB). Por su parte, el Banco de la República estima un decrecimiento entre el 6 y 10 por ciento para el 2011 de las remesas, en vista del deterioro que vienen presentando los indicadores laborales en los Estados Unidos y en España, por la reducción sistemática en la creación neta de empleos y el aumento significativo de la tasa de desempleo que está afectando a los trabajadores colombianos residentes en estos países.

Por su parte, por la vía financiera, la inestabilidad de los flujos de capitales hace probable que se presente una reducción de los montos de IED, se estima que para el 2011 ésta alcance una cifra cercana a los US\$7.000 millones, frente a los US\$ 9.500 millones de 2010. Si bien esta reducción es menor a la que se espera en el resto de países de la región que sufrirán un bajonazo más fuerte, de todos modos, la menor IED limitará el desempeño de la actividad económica doméstica que en los últimos años fue importante como dinamizadora de la producción.

Las perspectivas de la economía colombiana en el 2011 parecen confirmar que la desaceleración seguirá de acuerdo con la evolución esperada del PIB (probablemente estaría por debajo del 2,5 por ciento). Sin duda, esta tasa es muy baja y preocupante si se tiene en cuenta que hace apenas dos años la economía estaba creciendo a un nivel cercano al 8 por ciento. Los factores que explican este pobre desempeño van de la mano de la recesión generalizada de la economía mundial y del fuerte descenso del precio de las materias primas.

De igual forma, el debilitamiento de la demanda interna seguirá en la medida que se profundice la recesión en la industria y se acentúen los riesgos inflacionarios (a pesar de que el mercado percibe unas menores expectativas de inflación en el mediano plazo). Si a lo anterior le sumamos la incertidumbre laboral y el deterioro del mercado de trabajo, esto se convierte en un freno a la recuperación del consumo y la inversión, no solo porque se acrecienta la restricción de crédito, sino también por la mayor carga financiera que enfrentan los hogares y las empresas<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup>LA ACTIVIDAD ECONOMICA EN COLOMBIA. disponible en, URL: [http://www.unperiodico.unal.edu.co/index.php?id=457&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=4065&tx\\_news%5](http://www.unperiodico.unal.edu.co/index.php?id=457&tx_ttnews%5Btt_news%5D=4065&tx_news%5)

### 3.2. VARIABLES EXTERNAS

Las variables a nivel externo permiten conocer la situación de la empresa en el entorno, para que se implementen las medidas y decisiones necesarias en cuanto a los cambios o mejoras actuales y futuras que influirán en la organización. Estas se clasifican en Oportunidades y Amenazas.

A continuación se enuncian las variables que con el apoyo de los directivos de la empresa *INVERTRANS S.A.* son validadas y aplicadas pertinentemente en el estudio, tal como se refleja en la valoración del macroentorno:

#### Variables Sociales, Culturales Y Demográficas

*Hábitos de compra:* Es indiscutible que una sociedad requiera el abastecimiento de productos de primera necesidad, así como materias primas e insumos para la producción y el desarrollo de las empresas, es por eso que la demanda de las empresas transportadoras es necesario para la oferta y la demanda de mercancías.

*Actitud hacia la inversión:* La inversión podrá estar encaminada a la implantación de empresas productoras y comercializadoras de productos e insumos, lo que ha reflejado una confianza y el retorno a la nación. Sin embargo existe una alta participación de las empresas prestadoras de servicios.

*Actitud respecto a la calidad:* Los generadores de carga se encuentran cada vez mas involucrados con las normas ISO y actualmente con la norma BASC (Gestión en Control y Seguridad en el Comercio Internacional).

*Actitud respecto al servicio al cliente:* Los clientes son el eje de permanencia y el grado de participación de la empresa en el mercado, por lo tanto las respuestas se encaminan al “*Just in Time*”, información oportuna de la mercancía transportada y bajos el nivel de siniestralidad y avería.

#### Variables Económicas

*Disponibilidad de crédito:* Las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (competitivo en el sector), que beneficia a un tipo de empresa como *INVERTRANS* que necesita un capital de trabajo alto de forma continua.

*Tasa de cambio:* Dado a la gran volatilidad del mercado cambiario, una baja de la tasa e interés, reflejara un decremento en las utilidades de las negociaciones de transporte internacional.

*Fluctuación de los precios:* El hecho de que la regulación de fletes este reglamentado únicamente para el pago a conductores, las empresas generadoras de carga no establecen precios factibles, lo que en algunos casos hace imposible cumplir con el servicio ya que el margen de contribución es bajo.

*Patrones y cambios de consumo:* Las tendencias del mercado cambian sustancialmente, originando en algunos casos variaciones en las temporadas de carga.

*Tasa de interés:* En muchas oportunidades las entidades bancarias buscan la fidelización de sus clientes, ofreciendo un nivel de interés bajo por los préstamos ofrecidos; sin embargo no podemos dejar de lado que hay ocasiones en que este interés se incrementa haciendo un poco más restringido al acceso al crédito.

*Mercado:* La empresa INVERTRANS tiene acceso a mercancía de empresas de alto reconocimiento y respaldo.

#### Políticas Gubernamentales

*Grupos de interés:* El gremio camionero es un gremio amplio y de presión ante el gobierno, su paro en las inmobilizaciones puede generar parálisis económica alta en este tipo de empresas.

*Gremios de seguridad:* Las aseguradoras de las mercancías son un apoyo alto no solo por su amparo, sino por el manejo logístico presentado. Estos grupos están representados a nivel nacional por escoltas, proveedores de control de tráfico y puestos de control.

*Reformas, leyes y decretos:* El ministerio de transporte, así como la superintendencia de transportes regulan y emiten resoluciones permanentes sobre temas relacionados como lo son emisión de informes, requisitos, correctivos y preventivos de vehículos.

*Tratados internacionales vigentes:* Actualmente el acuerdo de Cartagena de La Comunidad Andina De Naciones, permite a la empresa transportadora solicitar el certificado de idoneidad y el permiso de prestación de servicios entre los países vecinos, permitiendo acceder igualmente a este tipo de mercado.

*Legislación antimonopolio:* Libre incursión en el mercado y por lo tanto la existencia de libre competencia.

#### Fuerzas Tecnológicas

*Parque automotor:* la empresa cuenta con vehículos nuevos para la prestación del servicio, dado el caso de los vehículos viejos estos deben ser repotenciados para mantener un estándar de calidad.

*Tendencias de seguridad y comunicación:* existencia de GPS, celulares y puestos de control con justo a tiempo, existencia de nuevos y mejorados Software que posibilitan almacenar la información de la mejor manera.

*MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS*<sup>11</sup>El objetivo de esta matriz es el de cuantificar o valorar la importancia o peso específico que tienen los factores claves Externos y a partir de ello precisar cuáles son las *Oportunidades* más importantes y en su defecto cuales son las *Amenazas las cuales se deben enfrentar*. Los pasos a seguir para construir la matriz son los siguientes:

1. Relacionar las *Oportunidades y Amenazas* de la empresa como factores claves internos.
2. Se procede a calificar las diferentes variables tanto oportunidades como Amenazas con la valiosa participación de las directrices de la empresa, y se las califica de la siguiente manera:

OPORTUNIDADES	MAYORES	4
	MENORES	3
AMENAZAS	MAYORES	1
	MENORES	2

3. Con el propósito de disminuir el impacto de la subjetividad, se procede a ponderar el cual significa buscar un equilibrio en cuanto a la calificación, la ponderación se la lleva a cabo de la siguiente manera:

PESO:

0.0 (no importante) – 0%

1.0 (muy importante) – 100%

El *peso* representa el valor de cada factor y su sumatoria da como resultado su totalidad de importancia 1 o 100%

4. La calificación ponderada de cada uno de los factores claves es el resultado de la operación aritmética multiplicación de la calificación de cada factor con su respectivo ponderado.

5. por último el paso más importante es la de analizar el resultado obtenido con la elaboración de la matriz MEFE.

---

<sup>11</sup>FRED R. David, la gerencia estratégica, ed. Legis, Bogotá 1998.p-370

El resultado para INVERTRANS S.A, se lo puede observar a continuación en el cuadro 3.

**Cuadro 3. Matriz De Evaluación De Factores Externos - MEFE- (Diagnostico)**

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>➤ OPORTUNIDADES</b>			
Hábitos de compra	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
Actitud respecto a la calidad	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>
Actitud respecto al servicio al cliente	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
Disponibilidad de crédito	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Mercado	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
Gremios de seguridad (aseguradoras, escoltas...)	<b>0.06</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
Tratados internacionales vigentes	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
Legislación antimonopolio	<b>0.03</b>	<b>3</b>	<b>0.09</b>
Parque automotor (terceros)	<b>0.06</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
Tendencias de seguridad e información (GPS)	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
Sistematización de la información	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
<b>➤ AMENAZAS</b>			<b>2.34</b>
Actitud hacia la inversión	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
Fluctuación de los precios	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
Patrones y cambios de consumo	<b>0.08</b>	<b>1</b>	<b>0.08</b>
Tasas de cambio	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>
Tasas de interés	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
Grupos de interés (ACC)	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
Reformas leyes y decretos	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
<b>TOTAL</b>			<b>0.57</b>
<i>Fuente: Este Estudio, adaptado del modelo de FRED DAVID</i>			<b>2.95</b>

Como resultado de evaluación de la empresa con la matriz anterior se puede observar que el macroentorno se inclina favorablemente para la organización (2.34) brindando un gran número de oportunidades para crecer; sin embargo existen algunas amenazas para la empresa (0.57), que aunque son variables de limitado control se podría identificar su beneficio potencial. Con este resultado es posible afirmar que se pueden aprovechar las oportunidades externas para contrarrestar las potenciales amenazas.

### 3.3. ANÁLISIS SECTORIAL - (competitividad)

Para el desarrollo de este ejercicio en la pasantía, se emplea la Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C)<sup>12</sup>, básicamente el objetivo que se persigue es el de confrontar la prestación de los servicios de la empresa INVERTRANS, con el de los competidores directos en el sector; identificar las variables que marcan la diferencia entre cada una y a partir de ahí, mejorar los productos o servicios ofrecidos para contrarrestar a la competencia, teniendo en cuenta que se realiza con los mismos factores claves utilizados en el análisis tanto MEFI, como MEFE.

El proceso para su construcción es igual que el de las matrices mencionadas anteriormente, se presentan las variables claves en la prestación del servicio-mencionadas a continuación - y se las pone en consideración de los directivos de la empresa y con la aportación de los ejecutivos y directrices de la empresa en la asignación de pesos y calificaciones se procede a construir la matriz MPC, la cual se ilustra en el cuadro 4.

#### Variables Claves De Éxito

*Estructura Financiera:* Las empresas realizan los más grandes esfuerzos por mantener una estabilidad de costos, para mantener un alto margen de utilidades con la prestación del servicio; establecer capital orientado a la inversión y mantener un nivel bajo de endeudamiento.

*Servicio, Calidad y exclusividad:* Con el pasar de los años las empresas ha adquirido un gran conjunto de experiencia en su labor, y con ello han conseguido prestar un servicio de calidad y de esta manera buscar consolidarse y obtener una posición privilegiada y reconocida en el mercado.

*Lealtad y Satisfacción de los Clientes:* Las empresa realizan grandes esfuerzos por prestar un excelente servicio de transporte a sus clientes cumpliendo con todas las características que el servicio de transporte requiere y cumpliendo con las expectativas de los clientes manteniendo de esta forma su lealtad a través de los años.

*JustOn Time:* Es de vital importancia para las empresas de transporte, entregar las mercancías transportadas en el menor tiempo posible, ya que esto es significado de eficiencia y calidad, sin embargo, en esta variable se deben considerar factores que resultan de difícil control, ya que en esta modalidad se pueden encontrar diferentes imprevistos inherentes al desarrollo de la actividad tales como fallas mecánicas, grupos de resistencia, motines, protestas, etc., además de los factores meteorológicos que generan retrasos en el tiempo de arribo a su destino

---

<sup>12</sup>FRED R. David, la gerencia estratégica, ed. Legis, Bogotá 1998.p-370

*Participación en el Mercado:* Las empresas buscan obtener una gran cobertura y ampliar cada vez más su campo de acción, es por eso que las empresas han logrado incursionar en el interior del territorio nacional permitiéndoles así cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes actuales y atraer nueva demanda de servicio.

*Portafolio de Servicios:* Esta variable se constituye en un fuerte elemento diferenciador para todas las empresas, ya que hoy en día existe una fuerte competencia y es de vital importancia incrementar la competitividad empresarial.

*Talento Humano:* humano Es indispensable para las empresas contar con personal idóneo y calificado para desempeñarse en sus operaciones técnicas, de manera que con alta calificación y experiencia, no existan mayores contratiempos en el desempeño de la actividad.

*Procesos Logísticos y de Seguridad:* La función de la logística cumple con la función de brindar la mayor seguridad y eficiencia a los procesos productivos de las empresas, tales como brindar información y tomar decisiones de cursos alternativos que permitan el normal flujo de mercancías.

*Ubicación geográfica Estratégica:* Para obtener una mayor ventaja en el transporte las empresas han buscado acentuarse en ciudades las cuales son altamente productivas y por consiguiente demandantes del servicio con mayor frecuencia. Además de aprovechar la zona fronteriza para penetrar en mercados internacionales.

*Sistemas Tecnológicos:* Hoy en día es de vital importancia para las empresas contar con la más alta calidad en cuanto la implementación de Sistemas de Información, comunicación y control, cuyo propósito es agilizar los procesos técnicos de la empresa y vigilar por la seguridad y bienestar de los usuarios.

**Cuadro 4. Matriz De Evaluación De Perfil Competitivo - MPC- (Análisis Sectorial)**

FACTORES CLAVE DE EXITO	PESO	T C I		INVERTRANS		TRANS ORIENTE		TRANSPORTES GRANCOLOMBIA	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Estructura Financiera	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Servicio, Calidad, Exclusividad	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9	4	1.2
Lealtad Y Satisfacción De Los Clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
JustOn Time	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Participación En El Mercado(Nal e Internal)	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4	1	0.2
Portafolio De Servicios	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Talento Humano	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Procesos Logísticos Y De Seguridad	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Ubicación Geográfica Estratégica	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Sistemas Tecnológicos	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.7</b>		<b>3.4</b>		<b>2.53</b>		<b>2.54</b>

Fuente: Este Estudio, adaptado del modelo de FRED DAVID

La matriz del perfil competitivo refleja que la empresa INVERTRANS S.A, obtuvo una calificación de 3.4 por encima del promedio (2.5) lo cual indica que mantiene una buena posición ante sus principales competidores, demostrando así, que en el mercado y en su actividad desempeñada se encuentra bien consolidada. No obstante es importante reconocer que se encuentra a un escalón por debajo de TRANSCOMERINTER (TCI), la cual al obtener una calificación de 3.7 en la matriz, alcanza una diferencia de 0.3 respecto al sistema productivo de la empresa objeto de estudio, diferencia que aunque es menor, posiciona a esta empresa en liderato en este sector del mercado, ya que posee unos fuertes factores clave de éxito, y por lo tanto se convierte en el principal competidor a superar.

Dado el resultado anterior se deben considerar realizar algunos cambios dentro del sistema productivo de la empresa, los cuales deberían estar enfocados a mejorar las variables claves de producción que se pueden evidenciar dentro de la matriz anterior y que poseen una mayor debilidad, como por ejemplo la variable denominada *Portafolio de servicios*, la cual es una variable relevante para generar sentido de servicio de calidad y exclusividad, ante los clientes reales y generar confianza ante los clientes potenciales. No obstante, no descuidar o dejar de lado las variables fuertes para mantener la posición competitiva que ha ganado la empresa en el sector transporte.

### 3.4. BENCHMARKING<sup>13</sup>

El término inglés *benchmark* proviene de las palabras *bench* (*banquillo, mesa*) y *mark* (*marca, señal*). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como *Medida De Calidad*.

En las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

El *benchmarking* es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta, consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como ser de los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser *el peor*) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

La utilización del *benchmarking* se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales y actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos, con las consiguientes modificaciones de su puesta en práctica. Éste es el caso de su utilización por administraciones Empresariales con el objeto de mejorar sus procesos y sistemas de gestión y evaluar la implementación de las actuaciones políticas, la gestión estratégica, etc.

El valor del *benchmarking*

La importancia del *benchmarking* no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor; para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado posible. Hay que mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor (o no sea el deseado). además de ser una herramienta en la mejora de procesos.

---

<sup>13</sup> EL BENCHMARKING. disponible en internet, URL:<http://es.wikipedia.org/wiki/benchmarking>

El *benchmarking* es la consecuencia de una administración para la calidad y para encontrar la posición de la empresa en el mercado frente a sus competidores directos, se califica a la empresa y a su competencia en cada uno de los atributos mencionados en la construcción de la matriz MPC en base a la siguiente escala; su resultado se refleja en el cuadro 5.

- 5: Inmejorable manejo.
- 4: Muy buen manejo, oportunidades de mejorar.
- 3: Manejo promedio.
- 2: Muy mal manejo.
- 1: Serias deficiencias, posición marginal.

PESO: 0.0 (no importante); 1.0 (muy importante) el *peso* representa el valor de cada factor.

**Cuadro 5. BENCHMARKING (Análisis Sectorial)**

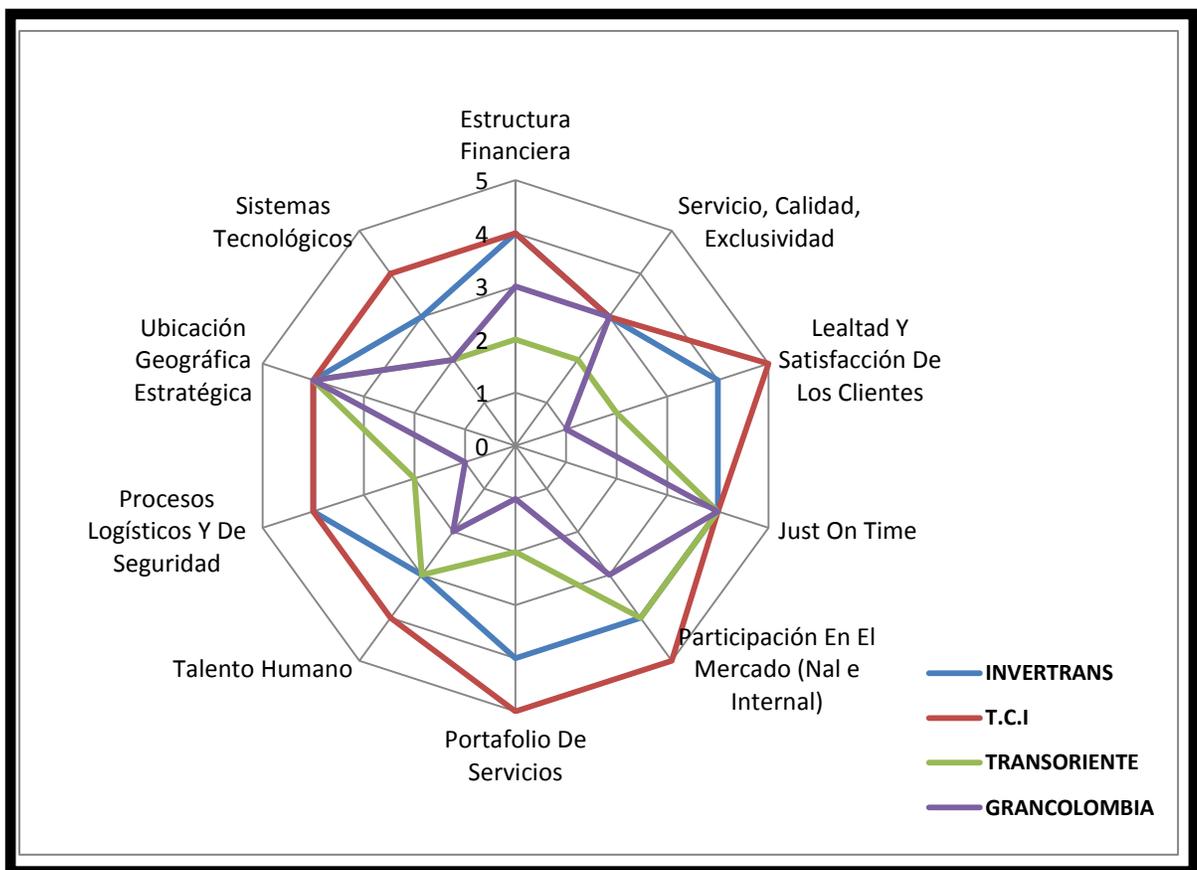
FACTORES CLAVES DEL EXITO	BENCHMARKING								
	PESO	T C I		INVERTRANS		TRANS ORIENTE		GRANCOLOMBIA	
Estructura Financiera	0.1	4	0.4	4	0.3	2	0.2	3	0.4
Servicio, Calidad, Exclusividad	0.3	3	0.9	3	0.9	2	0.6	3	0.9
Lealtad Y Satisfacción De Los Clientes	0.1	5	0.3	4	0.3	2	0.2	1	0.1
JustOn Time	0.03	4	0.15	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Participación En El Mercado (Nal e Internal)	0.2	5	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.8
Portafolio De Servicios	0.04	5	0.16	4	0.12	2	0.08	1	0.04
Talento Humano	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Procesos Logísticos Y De Seguridad	0.05	4	0.20	4	0.15	2	0.10	1	0.05
Ubicación Geográfica Estratégica	0.07	4	0.35	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Sistemas Tecnológicos	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.7</b>		<b>3.3</b>		<b>2.59</b>		<b>2.7</b>

Fuente: Este Estudio

En este caso la empresa que sobresale entre los diferentes competidores es *TRANSCOMERINTER (TCI)* la cual obtiene la más alta calificación en los factores claves de éxito más relevantes entre las empresas en consideración. Lo que la hace una empresa muy competitiva en el mercado al igual que la empresa *INVERTRANS S.A.* Esto refleja que la empresa objeto estudio deberá emplear mayores esfuerzos por igualar o superar los factores claves de su principal competidor, invirtiendo más recursos, realizando mayores estudios de alternativas de crecimiento, para posteriormente convertirse en una empresa que marque realmente la diferencia en el sector en el que se desenvuelve.

Para determinar el desempeño de la organización como se lo puede observar a continuación en el gráfico 1, se toman como referencia las variables claves de la tabla anterior y se procede a ingresar la información al sistema estadístico Excel, una vez obtenidos los resultados, se debe observar la figura de más valor de cada indicador de desempeño. Los vértices más cercanos al centro indican aquellas áreas con potencial de mejoramiento o débiles, y por el contrario, aquellos más lejanos del centro, las fortalezas de la empresa. Mientras más lejos se esté del centro, mejor es el desempeño de la empresa.

**Gráfico 1. Radar Benchmarking - (Análisis Sectorial)**



**Fuente: Este Estudio**

El anterior gráfico muestra claramente que la empresa tendrá que poner un poco de atención en algunas variables, ya que a pesar de tener una buena calificación de los factores claves de éxito, necesita mejorar en otros factores, los cuales serán de vital importancia a la hora de luchar por el liderato en el mercado y mantener unos altos niveles de competitividad.

## 4. ESTUDIO DE MERCADO E INFORMACION ACTUALIZADA DEL MERCADO RELEVANTE DE LA EMPRESA.

### 4.1. PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR

En este punto los directivos de la empresa, solicitaron la presentación de las “perspectivas para el sector”, de lo cual se presenta la siguiente síntesis:

Es claro que los actores del sector tienen gran atención sobre los efectos que empieza a desatar la desaceleración de la economía colombiana y el impacto de la crisis global iniciada en los Estados Unidos, pues el transporte de carga no es ajeno a la dinámica exhibida por la industria, el comercio, la construcción o el mismo agro, que han puesto de manifiesto los efectos negativos sobre la dinámica del aparato productivo nacional.

Además, el asomo de la crisis y el entorno inflacionario que se presenta en el país han evidenciado aumentos en la tasa de desempleo en las cifras cercanas al 10,5%, el cual es un 0,7% más que en el 2007, y en la contratación del consumo, lo que ha llevado consecuentemente a que la demanda no jalone de la misma manera al aparato productivo nacional, que a su vez impacta de forma importante al servicio de transporte de carga.

No obstante, existen otros factores a tener en cuenta para el año 2009. La inestabilidad jurídica y la consolidación de una política sectorial son temas ineludibles sobre los que hay que trabajar de manera colegiada. A continuación se presentan los temas de mayor relevancia para el sector:

*4.1.1. Política CONPES:* COLFECAR destaca que por primera vez, desde el 2008, el transporte cuenta con lineamientos de política para orientar al sector a partir de los derroteros de competitividad fijados para el país. Por tal motivo, existe gran optimismo frente a la emisión de los documentos CONPES 3489, CONPES 3527, CONPES 3547.

- El CONPES 3489 de 2007: “*Política Nacional De Transporte Público Automotor De Carga*”, se erige como fundamental para el desarrollo y competitividad del sector y del país con los lineamientos relacionados con los esquemas de regulación del entorno a las relaciones económicas, los programas de reposición vehicular, las mejoras en las condiciones de operación, el desarrollo de acuerdos binacionales en aras de beneficiar la operación del transporte internacional y fronterizo, el reconocimiento y cumplimiento de los derechos laborales y de seguridad social integral de los conductores y el mejoramiento de las condiciones para el aseguramiento del sector.

- El CONPES 3527 de 2008: “*Política Nacional De Competitividad Y Productividad*”, representa especial atención en aspectos trascendentales como la atracción de la financiación privada en infraestructura, la fijación de una política e infraestructura de transporte y logística para garantizar las acciones a mediano y largo plazo (posterior emisión CONPES3547), la simplificación y reducción de trámites, y la estructuración de una política educativa articulada con el sector productivo y atenta a los procesos de innovación y las competencias laborales.
- El CONPES 3547: “*Política Nacional De Logística*” se expidió como una respuesta a una necesidad sentida del país y articulado a los dos documentos señalados anteriormente. De este documento se pueden destacar puntos como la generación de un entorno institucional en procura de la optimización del desempeño logístico nacional, la provisión de infraestructura logística especializada y la unificación de procedimientos y la reducción de tiempos y costos de los servicios prestados por las entidades gubernamentales en procura de facilitar el comercio exterior.

De esta forma, se espera que en el año 2011 será ser el año del aterrizaje y ejecución de los lineamientos establecidos en los CONPES expedidos con el diseño de un marco normativo totalmente claro.

*Las Relaciones Económicas:* los cambios normativos en la materia son prueba de la necesidad de contar con elementos de juicio y criterios técnicamente validados para fomentar sanas relaciones dentro de la cadena basadas, según el CONPES 3489, en principios de eficiencia, sostenibilidad, desarrollo y competitividad del sector. Por tal motivo, se espera la pronta publicación de la denominado índice de costos del transporte de carga por carretera (ICTC) por parte del DANE para migrar a un esquema que genere mayor claridad y transparencia en el sector.

*La Chatarrización:* la atención se centra en la canalización de los \$240.000 millones, obtenidos por las pólizas pagadas por el mismo sector para la matriculas de camiones, de los cuales se destinaran \$120.000 millones en 2009 y otros \$120.000 millones en 2010. De manera que en 2011 se espera haber retirado del mercado por lo menos 2.000 vehículos de carga de distintas configuraciones en procura de disminuir el parque automotor.

*El Manifiesto Electrónico De Carga:* la versión electrónica del manifiesto de carga requiere cumplir con la realidad de la operación cotidiana de las empresas de transporte. De lo contrario chocaría con los lineamientos de la política nacional que procuran por la simplificación de trámites para reducir tiempos y aumentar la productividad.

*El Observatorio Del Transporte:* una gran expectativa del sector es la constitución y consolidación de un observatorio permanente del transporte, mecanismo propuesto para contar con una herramienta que, con criterios de planeación,

aclare y defina los escenarios de futuro para el sector transportador en sus distintas modalidades, especialmente en los modos carretero de carga. Siendo de vital importancia la participación del Departamento Nacional de Planeación, El Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo y los representantes del sector. La implementación del observatorio permitirá moldear situaciones y tomar decisiones con sentido anticipativo, evitando el sobresalto que conllevan ocurrencias emergentes, generalmente de impacto negativo en el normal desempeño de las actividades vinculadas, especialmente tratándose de servicios públicos esenciales como el transporte.

a) *Infraestructura Vial Y Logística*: las autoridades gubernamentales, han puesto sobre la mesa un plan de inversiones, que tendrá montos cercanos a los \$55 billones para infraestructura de los cuales se destinaran \$5.5 billones a infraestructura de transporte, lo que permite esclarecer de cierta forma el panorama en cuanto se podrá atacar el desempleo nacional y se empezara a generar una infraestructura física para apoyar los procesos logísticos y mejorar el desenvolvimiento del sector junto con el de toda la economía colombiana al crear mejores condiciones para el comercio y el aprovisionamiento.

b) *Transporte Internacional*: de igual forma, el sector está atento a los cambios que se puedan presentar en el comercio con Venezuela y Ecuador. La movilización de carga por carretera en el comercio con estos dos países representa en el comercio colombo-venezolano cerca de 2.61 millones de toneladas anuales (70% exportación y 30% importación) y en el caso colombo-ecuadoriano aproximadamente 0.83 millones de toneladas al año (65% exportación y 35% importación).

Los cambios comerciales que se están presentando en los sistemas comerciales, reflejan aspectos nuevos que permiten ser estudiados de una forma detallada en el contexto de la globalización e internacionalización de la economía, es por eso que hoy en día ya no se debe competir con precio, sino identificando y estudiando elementos nuevos que serán transformados en oportunidades con el objeto de incurrir en nuevos mercados y atraer nuevos clientes.

#### **4.2. GRADO DE ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA, RESPECTO A LA CREACIÓN Y OFERTA DE UNA NUEVA LÍNEA DE SERVICIOS (SONDEO)**

El propósito de esta tarea en el trabajo de pasantía, es conocer las diferentes opiniones y percepciones de los clientes, respecto a los servicios prestados por la empresa, y de esta manera poder identificar una estrategia de crecimiento y competitividad; como la población que será objeto de estudio es de un tamaño pequeño o poco representativo, las herramientas empleadas para la obtención de la información, es un *sondeo* y se lo aplicara a cada uno de los clientes actuales e

importantes de la empresa; para el análisis de la información se ha empleado el Software informático *EXCEL*, el cual es una excelente herramienta estadística que sirve para procesar, graficar e ilustrar la información que se desea conocer.

*4.2.1. Empresas objeto de estudio:* A continuación se mencionan las principales empresas proveedoras de mercancía las cuales son las beneficiarias de los servicios prestados por la empresa, a las que se les aplicó un sondeo de 15 preguntas y se las representa a cada una con un color diferente para identificarlas de forma clara en los gráficos de resultados.

**AVERY DENNISON COLOMBIA S.A.**

NIT. 890935815 – 9  
Envigado – Antioquia

**CERAMICA ITALIA S.A.**

NIT. 890503314 – 6  
Cúcuta – Colombia

**COMPAÑÍA GLOBAL DE PINTURAS S.A.**

NIT. 890900148 – 2  
Medellín – Antioquia

**ETERNIT COLOMBIA S.A.**

NIT. 860002302 – 9  
Bogotá – Colombia

**ETERNIT PACIFICO S.A.**

NIT. 890301829 – 1  
Cali – Colombia

**EUROCERAMICA S.A.**

NIT. 860035290 – 2  
Medellín – Colombia

**HIDROTEC LTDA.**

NIT. 890325878 – 4  
Cali – Colombia

**IMPADOC S.A.**

NIT. 890304607 – 5  
Medellín – Antioquia



**INTERQUIM S.A.**  
NIT. 860035047 – 7  
Medellín – Antioquia

**INTRAPLAS LTDA.**  
NIT. 860510099 – 7  
Bogotá - Colombia

**LADRILLERA SANTA FE S.A.**  
NIT. 860000762 – 4  
Bogotá – Colombia

**MEJISULFATOS S.A**  
NIT. 890926985 – 3  
Medellín – Antioquia

**SUCROMILES S.A.**  
NIT. 891300959 – 8  
Cali – Colombia

**SUPERABONO LTDA.**  
NIT. 860526365 – 1  
Bogotá – Colombia

**TALCOS DE YARUMAL LTDA. (TAYA)**  
NIT. 890919553 – 6  
Medellín – Antioquia

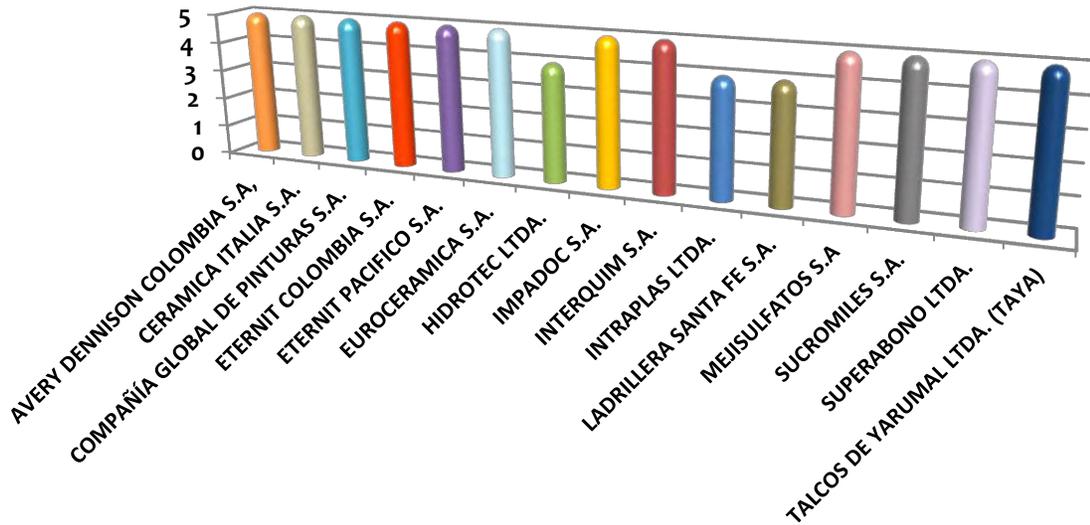


*4.2.2. Posición de la empresa frente a sus principales proveedores como resultado del sondeo aplicado (anexo d.)*

Respecto a la pregunta, ¿Cómo calificaría a la empresa en cuanto a la prestación del servicio y calidad?; los resultados se los puede observar en el gráfico2, cuyos criterios de calificación son:

<i>Excelente</i>	5
<i>Muy Buena</i>	4
<i>Buena</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Mala</i>	1

**Gráfico 2. Servicio y Calidad.**



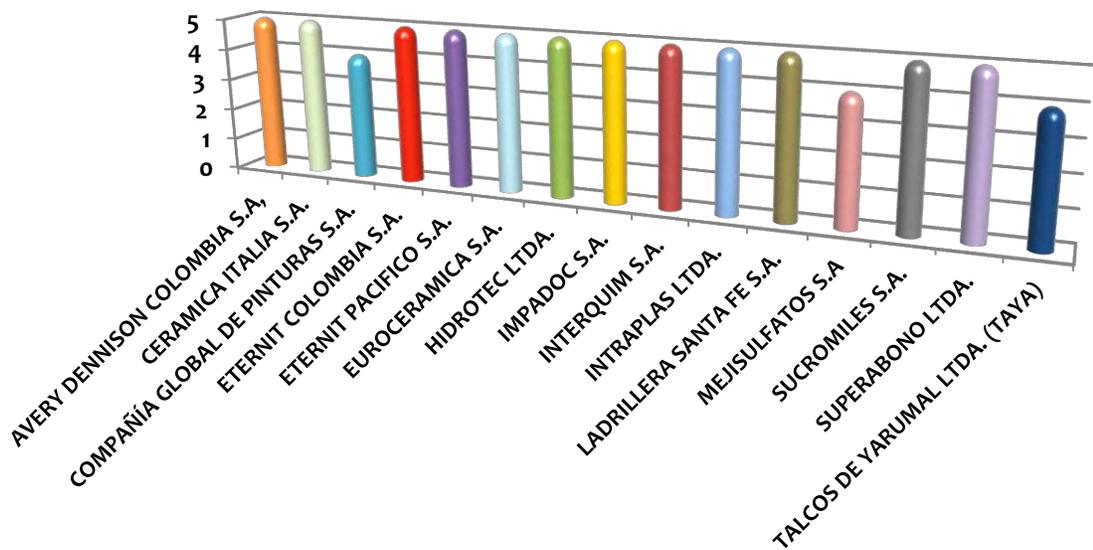
**Fuente: Este Estudio**

Los resultados del gráfico anterior indican que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios prestados por la empresa siendo excelente la calificación más representativa, sin embargo, se deben tener en cuenta que para algunos clientes, tales como Hidrotec Ltda., Intraplas Ltda.y Ladrillera Santa Fe S.A., a la empresa le hace falta mejorar algunos aspectos para alcanzar la excelencia deseada.

En cuanto a la pregunta ¿Cómo califica Ud. La experiencia técnica y eficiencia del personal que conforma la empresa?, el resultado se lo encuentra en el gráfico3.El cual se califica de la siguiente manera:

<i>Excelente</i>	5
<i>Muy Buena</i>	4
<i>Buena</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Mala</i>	1

**Gráfico 3. Experiencia Técnica y Eficiencia del Personal.**



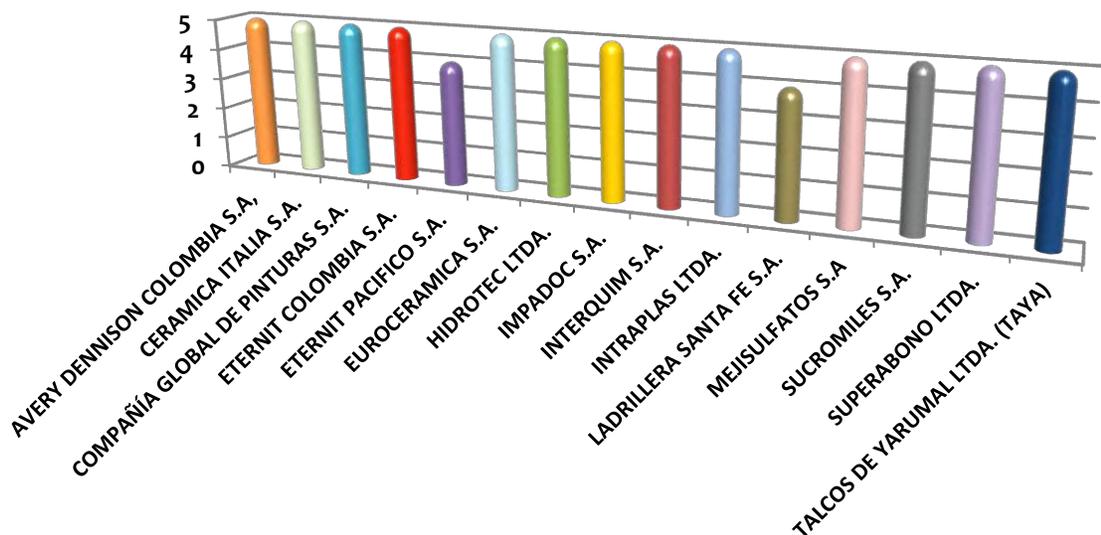
**Fuente: Este Estudio**

Según los encuestados, la empresa *INVERTRANS S.A* cuenta con un excelente personal calificado y con gran capacidad de respuesta respecto al manejo de los sistemas informáticos, a las operaciones de comercio y procedimientos que implica el transporte de mercancías.

En la pregunta, ¿Cómo califica Ud. Los sistemas de comunicación e información que maneja la empresa?, las respuestas se las puede observar en el gráfico 4. Cuyos criterios de calificación son:

<i>Excelente</i>	5
<i>Muy Buena</i>	4
<i>Buena</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Mala</i>	1

**Gráfico 4. Sistemas de Comunicación e Información.**



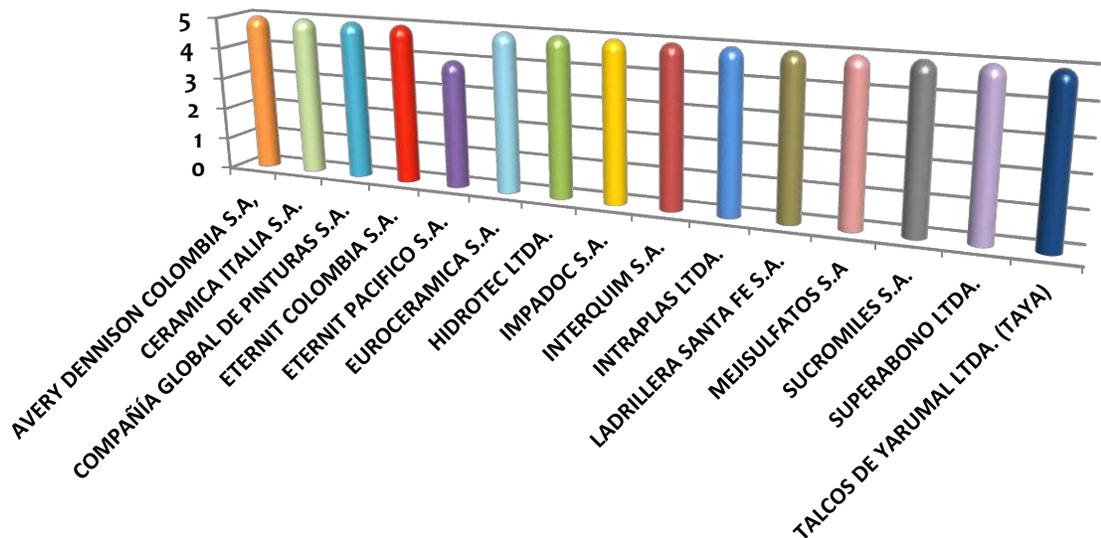
**Fuente: Este Estudio**

Es importante destacar que los clientes muestran una positiva actitud, respecto a los sistemas de comunicación e información manejados por la empresa, tales como diversas líneas telefónicas habilitadas, fax, sistema de correo electrónico, sistema de mensajería instantánea ejemplo claro de ello el Messenger y comunicaciones llevadas a cabo por telefonía celular.

Con relación a la calificación de Los procesos logísticos y de seguridad que ha implementado la empresa para la prestación del servicio, los resultados se los observa en le gráfico5.El cual se califica de la siguiente manera:

<i>Excelente</i>	5
<i>Muy Buena</i>	4
<i>Buena</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Mala</i>	1

**Gráfico 5. Procesos logísticos y de seguridad.**



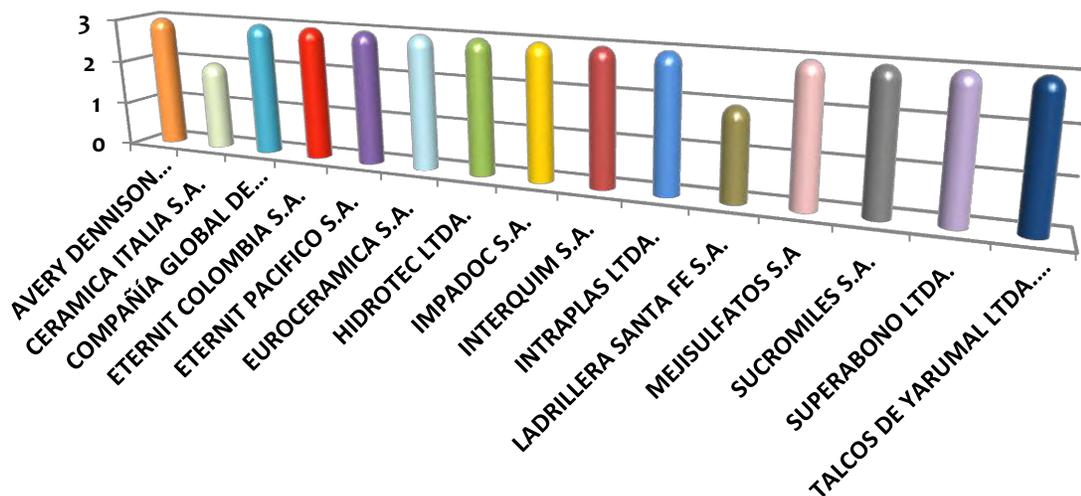
**Fuente: Este Estudio**

Los clientes se encuentran satisfechos ya que la Empresa cuenta con el sistema de administración de transporte (SAT), que entre sus funciones esta el trazo de rutas y control de tránsito por carretera de sus vehículos, el control de personal y operarios vinculados a la empresa, el rastreo satelital de mercancías, el cual es crucial en el manejo del departamento de logística, entre otras importantes funciones, es por esto que cabe resaltar que se está cumpliendo y alcanzando el nivel de expectativas exigidas por los clientes.

En la pregunta, ¿Cómo cree Ud. Que la empresa se encuentra estratégica y logísticamente ubicada? El resultado se lo puede observar en el gráfico6. El cual se califica de la siguiente manera:

<i>Muy Bien Ubicada</i>	3
<i>Bien Ubicada</i>	2
<i>Mal Ubicada</i>	1

**Gráfico 6. Ubicación estratégica y logística de la empresa.**

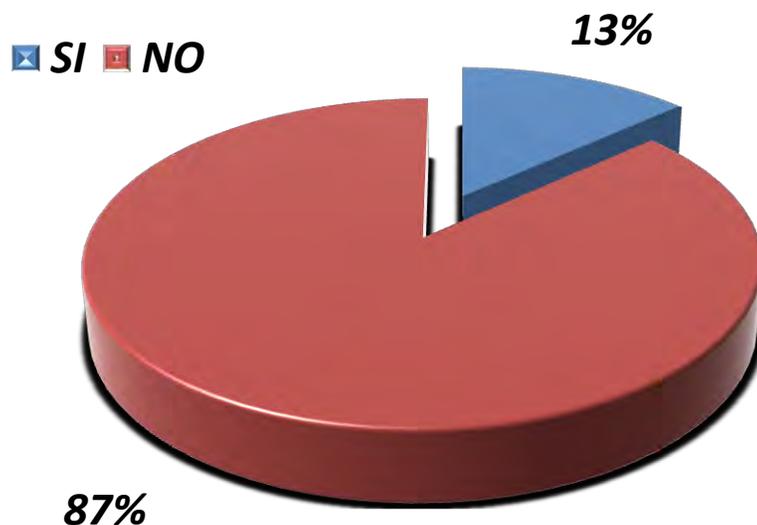


**Fuente: Este Estudio**

El gráfico anterior demuestra que la empresa ha buscado situarse geográficamente en una posición estratégica como es estar en una ciudad fronteriza, lo cual es favorable para la empresa o cliente proveedor de mercancía, reduciendo tiempo y costos; además, la empresa cuenta con un amplio espacio en su parte frontal para que los conductores cuenten con una gran posibilidad de estacionar sus vehículos de forma segura y tranquila lo cual ha facilitado la entrega y recepción de documentos a tiempo.

Referente a la pregunta ¿cree Ud. Que la empresa se posiciona en el mercado con fletes competitivos? El resultado se refleja en el gráfico 7.

**Gráfico 7. Competitividad con fletes en el mercado.**



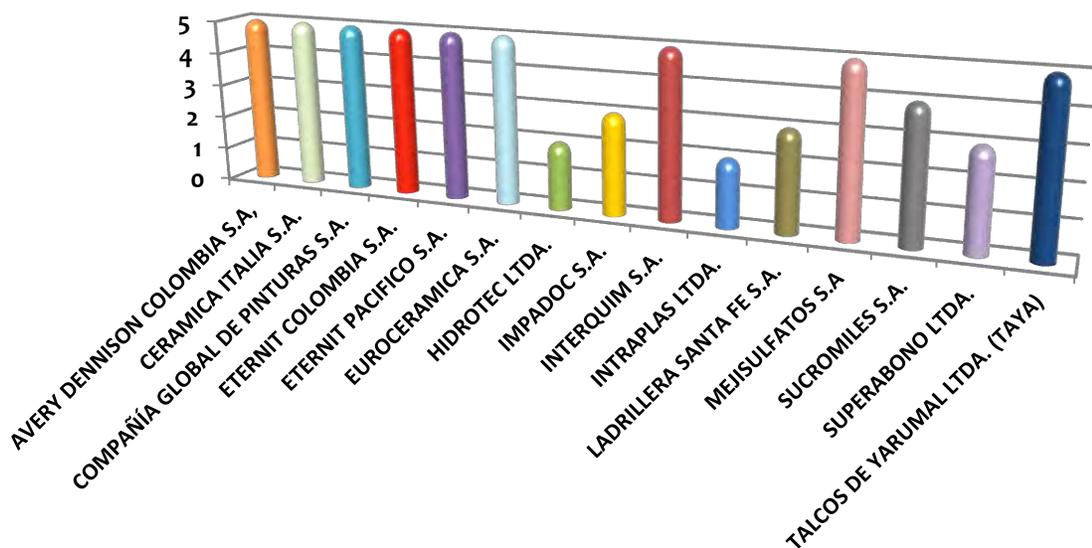
**Fuente: Este Estudio**

El 87% de los encuestados responde que La empresa INVERTRANS S.A cuenta con fuertes elementos de competitividad, sin embargo, el precio o el flete como es conocido en el medio, es un factor en contra frente a sus clientes más activos, este problema surge ya que la empresa ha establecido su tarifa de transporte de mercancías de acuerdo a las normas establecidas por el gobierno en “*La Tabla De Fletes*” a nivel nacional, lo cual es una muestra de competencia legítima, de esta forma la empresa se encuentra ante la enorme y difícil tarea de mantener y atraer clientes y la mejor opción se encuentra en adoptar planes estratégicos y diferentes cursos de acción.

En respuesta a la pregunta ¿Con cuanta frecuencia utiliza Ud. Los servicios ofrecidos por la empresa?, el resultado se lo observa en el gráfico 8. Cuyos criterios de calificación son:

<i>Siempre</i>	5
<i>Muy Frecuente</i>	4
<i>Frecuente</i>	3
<i>A Veces</i>	2
<i>Nunca</i>	1

**Gráfico 8. Frecuencia de uso de los servicios ofrecidos.**



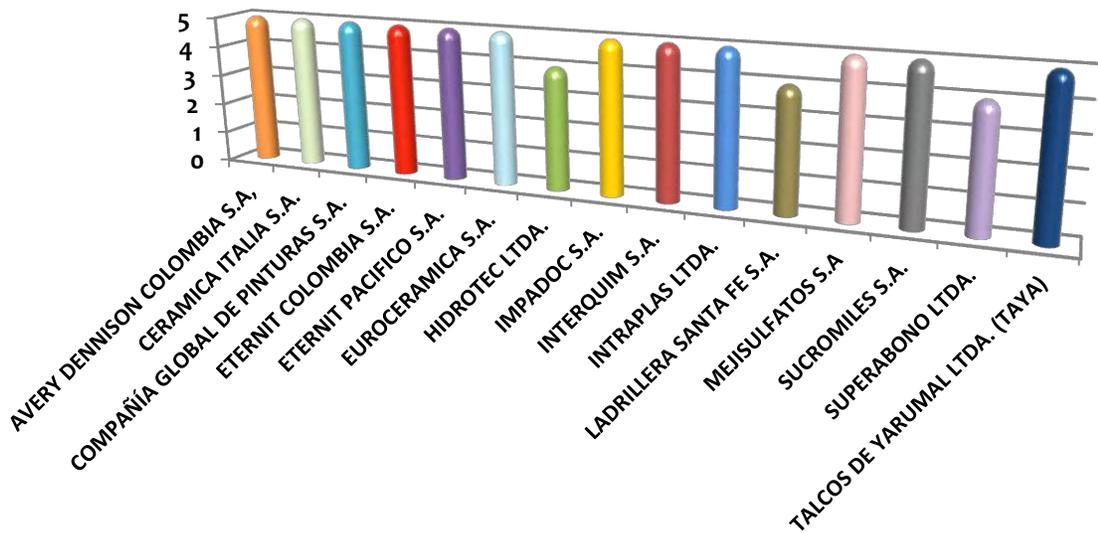
**Fuente: Este Estudio**

El gráfico anterior refleja que existe una notoria variación en las respuestas de algunos de sus clientes, cabe resaltar que la mayoría de los clientes utilizan frecuentemente los servicios de la empresa, pero algunos clientes se ven obligados a utilizar otras empresas debido a la naturaleza de la mercancía transportada, como por ejemplo líquidos, químicos, etc., los cuales necesitan un medio de transporte específico como contenedores para líquido (cisternas) o algún tipo de contenedor especial para su manipulación y transporte.

Respecto a ¿Cómo califica Ud. A la empresa en cuanto a servicio al cliente? el resultado se lo encuentra en el gráfico 9. El cual se califica de la siguiente manera:

<i>Excelente</i>	5
<i>Muy Buena</i>	4
<i>Buena</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Mala</i>	1

**Gráfico 9. Servicio al Cliente.**



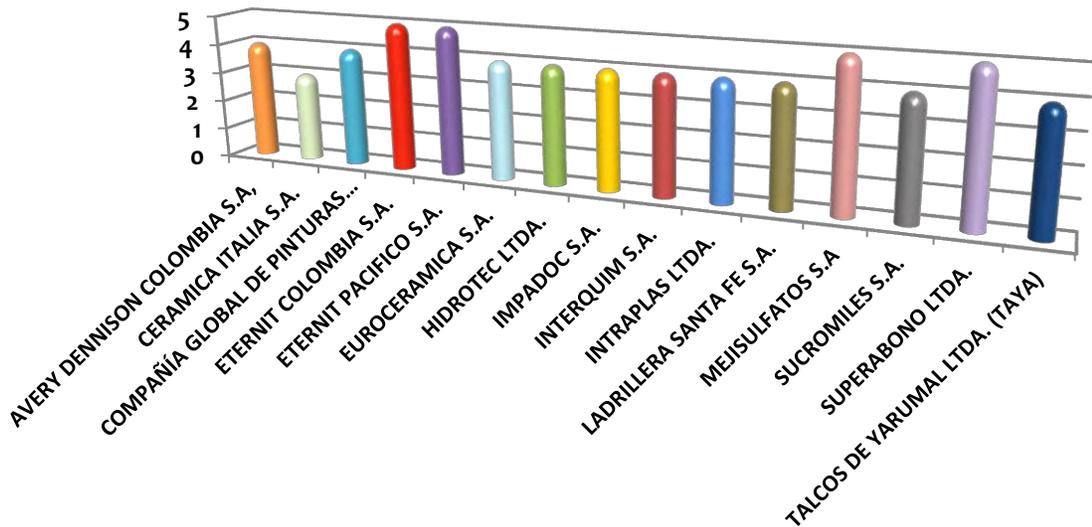
**Fuente: Este Estudio**

Es de destacar que las empresas clientes de INVERTRANS S.A. se encuentran muy satisfechas con su atención, ya que una de las características de la empresa es estar pendiente de las necesidades de los clientes, ofrecer constantemente sus servicios, informar de nuevas políticas, reformas o convenios, que son de gran beneficio para los clientes en futuras contrataciones.

En la pregunta, ¿Cuál cree Ud. Que es la calificación que se merece la empresa respecto a la capacidad de respuesta o JustOn time?, las respuestas de los encuestados las encuentra en el gráfico10. Cuyos criterios de calificación son:

<i>Excelente</i>	5
<i>Muy Buena</i>	4
<i>Buena</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Mala</i>	1

**Gráfico 10. Capacidad de respuesta o juston time.**



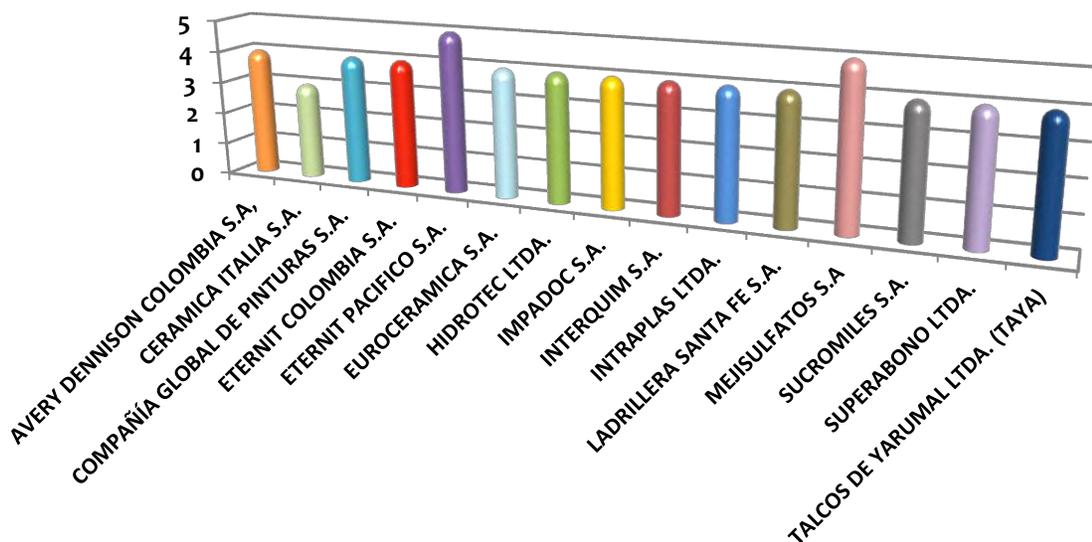
**Fuente: Este Estudio**

Las respuestas reflejadas en el gráfico anterior, indican que en esta variable la empresa no está en un óptimo nivel, sin embargo este ítem llamado “justo a tiempo” es un tanto fluctuante para todas las empresas de transporte, ya que esta variable se la podría calificar como incontrolable, ya que no se cuenta con los diferentes imprevistos que pueden suceder en carretera, entre algunos ejemplos de estos mencionados imprevistos se encuentran las fallas mecánicas, grupos de resistencia como paros, motines, protestas, etc., además del impredecible clima y sus devastadoras consecuencias como derrumbes o desbordamientos de ríos; por estos y muchos otros imprevistos, el departamento de logística se ve obligado a identificar y trazar rutas alternas y por consiguiente generando retraso en la oportuna entrega de la mercancía.

Con relación a ¿como se encuentra la empresa frente a la competencia?, las respuestas de los encuestados se encuentran en el gráfico 11. El cual se califica de la siguiente manera:

<i>Excelente</i>	5
<i>Muy Buena</i>	4
<i>Buena</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Mala</i>	1

**Gráfico 11. La empresa frente a la competencia.**

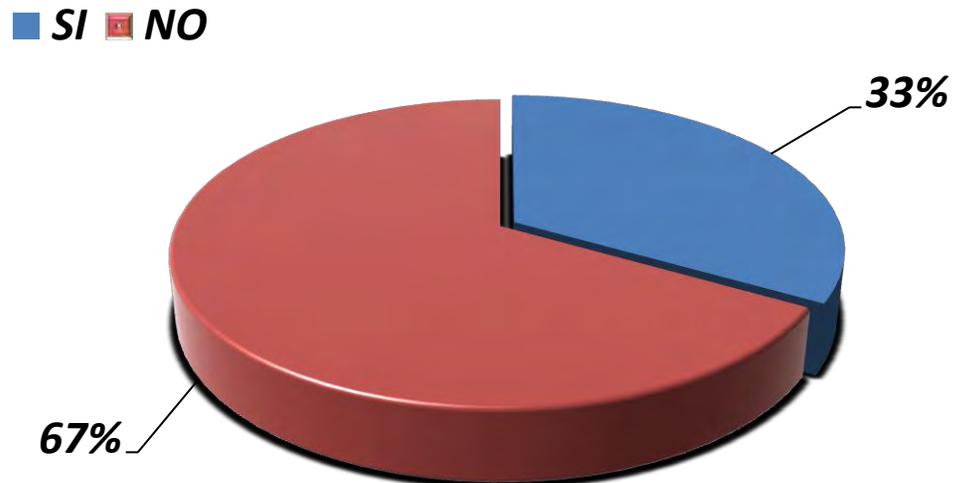


**Fuente: Este Estudio**

El gráfico anterior muestra que la empresa posee un muy buen nivel competitivo, pero no está en su nivel más adecuado, esto quiere decir que la empresa debe instaurar un elemento diferenciador que haga que la empresa entre más profundamente y se posicione en el mercado del transporte de carga, un Ejemplo, el cual se debería seguir, el es adoptado por *TRANSCOMERINTER*, empresa homónima que cuenta con servicios complementarios a las operaciones de transporte, los cuales mantienen a la empresa con los más altos estándares de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional.

En cuanto a la pregunta, ¿Cree Ud. Que la empresa cuenta con un elemento diferenciador o de Exclusividad?, El resultado se refleja en el gráfico 12.

**Gráfico 12. Elemento diferenciador o de exclusividad.**

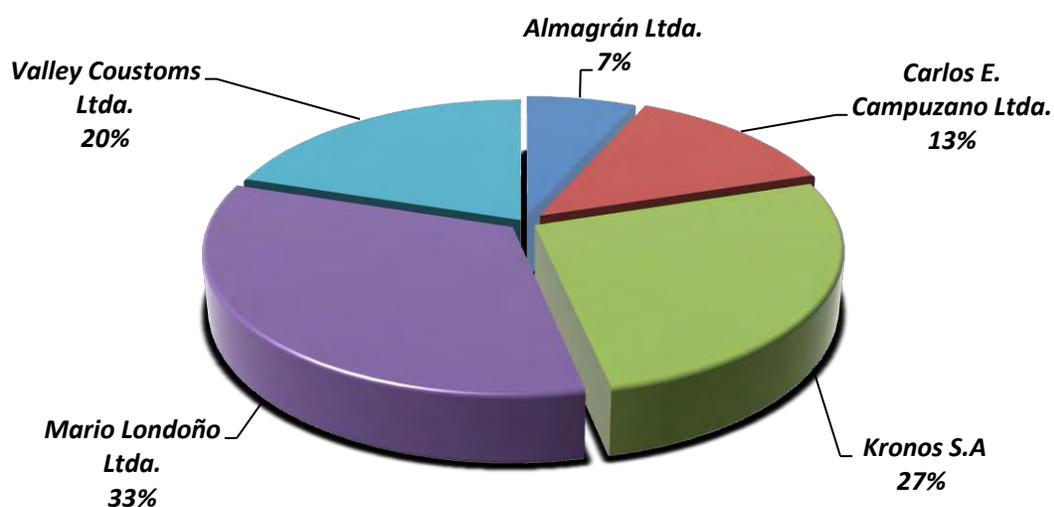


**Fuente: Este Estudio**

Las respuestas de los encuestados, representadas en el gráfico anterior, reflejan que un 33% de los clientes creen que la empresa cuenta con elementos diferenciadores tales como medios de comunicación y rastreo satelital (GPS) el cual brinda un alto grado de confianza en la empresa, no obstante, es un 67% de los clientes los cuales afirman que a pesar de una excelente calidad, la empresa solo ofrece los servicios básicos que muchas otras empresas también los podrían ofrecer.

Respecto a la pregunta: Siendo su mercancía el objetivo esencial de su empresa, ¿Qué agente de aduana utiliza Ud. Para hacer los respectivos tramites de comercio exterior? Los resultados se encuentran en el gráfico 13.

**Gráfico 13. Agentes de aduanas utilizados para hacer los correspondientes trámites de comercio exterior.**

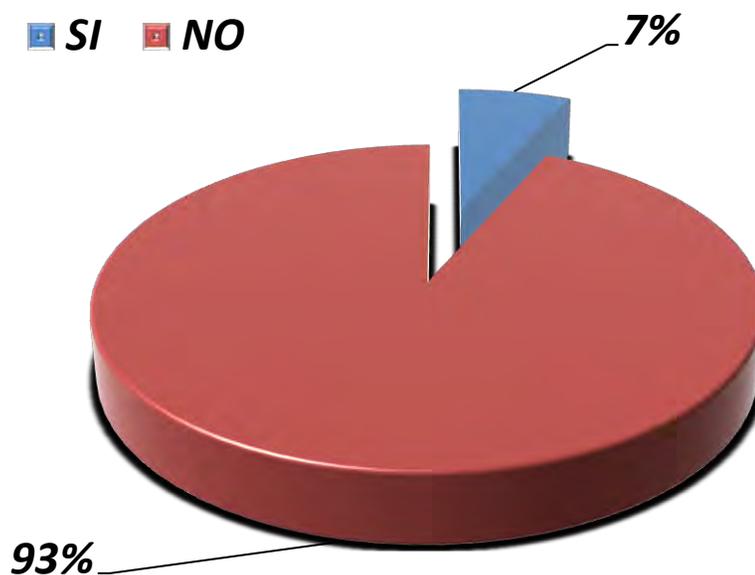


Fuente: Este Estudio

El objetivo primordial de cada empresa es su mercancía, la cual es encomendada a un tercero con el objetivo de realizar los trámites de exportación e importación, en este caso son los *Agentes De Aduanas* los cuales son personas jurídicas que cumplen con la función de calidad de declarantes ante las autoridades aduaneras, la división del gráfico anterior muestra que cada empresa emplea un agente diferente, cada uno de estos agentes representados son agencias de nivel uno(1), siendo *Mario Londoño Ltda.* El líder del mercado con 33% de participación, *KronosS.A* con 27% y en tercer lugar *Valley Coustoms Ltda.* Con un 20% entre los encuestados.

En la pregunta, ¿Cree Ud. Que la empresa cuenta con un amplio y adecuado portafolio de servicios para ofrecer a sus clientes?, el resultado se lo puede encontrar en el gráfico14.

**Gráfico 14. Portafolio de servicios ofrecido por la empresa.**

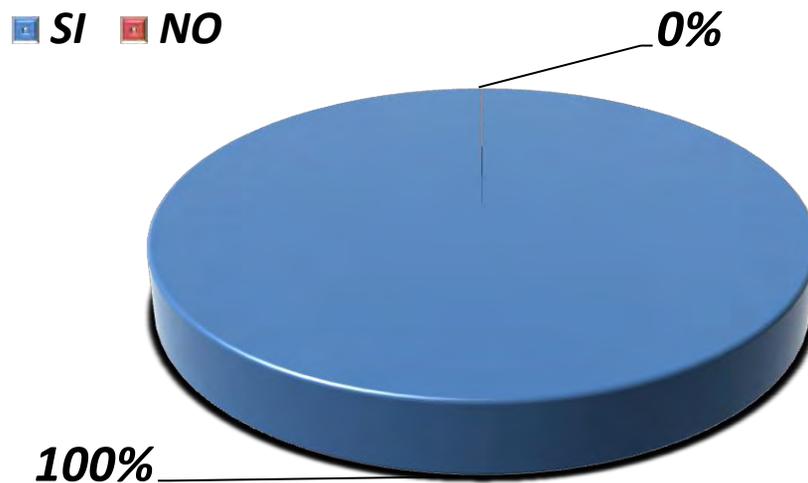


**Fuente: Este Estudio**

Las respuestas de los clientes en esta variable no son muy positivas para la empresa, tan solo un 7% de los clientes manifiesta estar satisfecho con los servicios recibidos, ya que se cuenta con un amplio y moderno parque automotor, logística, sistemas de comunicación y seguridad entre otros, sin embargo un 93% de los clientes manifiesta que esto no es suficiente y que INVERTRANS no posee un adecuado portafolio que ofrecer, debido a que la empresa mantiene una sola línea de servicios; corroborando así las respuestas del gráfico 12.

En respuesta a la pregunta: ¿Cree Ud. Que es pertinente la ampliación del portafolio de servicios de la empresa, para mejorar la calidad en la prestación del servicio ofrecido a sus clientes?, los resultados se los encuentra en el gráfico 15.

**Gráfico 15. Ampliación del portafolio de la empresa.**

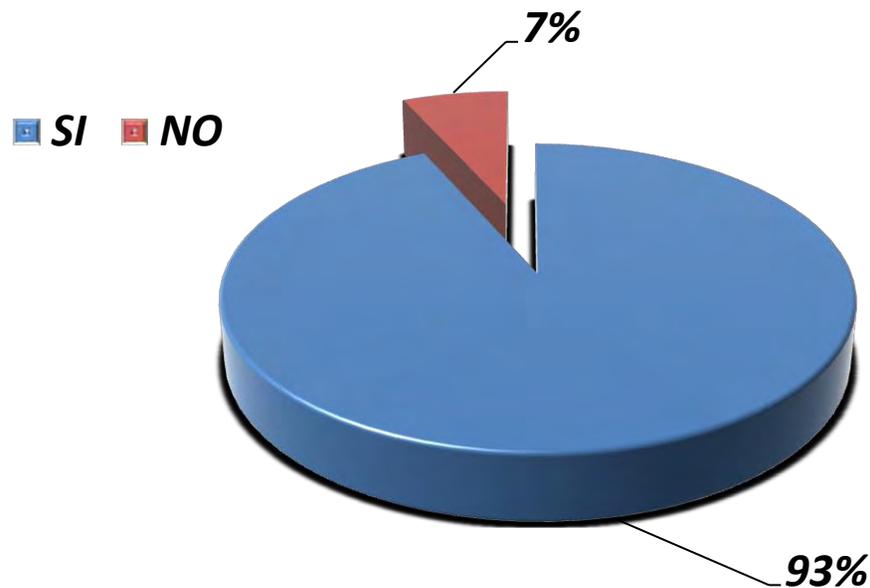


**Fuente: Este Estudio**

Es importante tener en cuenta que un 100% del universo o población objeto de la encuesta, está de acuerdo con que la empresa debería incrementar su portafolio de servicios. Las respuestas obtenidas y representadas en el anterior diagrama de pastel, indican que la empresa debería estar flexible al cambio y considerar la implementación de una nueva estrategia de mercado, para reforzar su posicionamiento y lealtad de sus actuales clientes, además de incursionar en nuevos mercados y con ello atraer nuevos clientes.

Respecto a la pregunta: De contar con un *Nuevo* servicio orientado al agenciamiento Aduanero para el paso en frontera, ¿estaría Ud. De acuerdo con utilizar este nuevo servicio, con el fin de agilizar los procesos logísticos que esto implica?, el resultado se lo puede encontrar en el gráfico 16.

**Gráfico 16. Grado de aceptación de los clientes, respecto a la creación y oferta de una nueva línea de servicios.**



**Fuente: Este Estudio**

Siendo este el último gráfico de respuestas, es el más importante de el sondeo, es aquí donde se debe pensar y tomar la mejor decisión, ya que es alentador para la empresa saber que sus mejores clientes están dispuestos a utilizar los nuevos servicios ofrecidos por la empresa *INVERTRANS S.A.* representada su aceptación en un 93%, ya que para los clientes sería mejor manejar una sola facturación y un solo proceso con una sola empresa. Sin embargo un 7%, el cual es una minoría, no aceptaría este servicio ya que sus procesos están manejados desde una ciudad diferente, con la agencia de aduanas *Almagran Ltda.*

### 4.3. FORMULACIÓN DE CURSOS ESTRATÉGICOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Una vez obtenidas las variables más representativas para la empresa, se procesan los datos y se obtiene información por medio de las matrices apropiadas que arrojarán el resultado del diagnóstico empresarial.

Cada una de las variables han sido clasificadas de acuerdo al entorno de donde provienen, en este caso, se han tomado las variables internas, las cuales forman parte de la estructura organizacional y reflejan el estado actual de la empresa las cuales pueden ser consideradas como Fortalezas o Debilidades, y que se las denomina variables controlables; por otro lado encontramos las variables externas y forman parte del mercado, las cuales reflejan la situación actual o posición en la cual se encuentra la empresa frente a sus principales competidores en el sector, estas pueden ser consideradas como Oportunidades o Amenazas y se las denomina variables no controlables por parte de la empresa, los resultados se encuentran reflejados y los podemos observar a continuación en el cuadro 1.

**Cuadro 6. Matriz DOFA - INVERTRANS LTDA. (Diagnostico)**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b> Comunicación y control gerencial Agresividad para enfrentar a la competencia Sistemas de control</p> <p><b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b> Servicio, calidad, exclusividad Lealtad y satisfacción de los clientes Participación en el mercado (nacional e internacional) Proveedores (terceros) Portafolio de servicios</p> <p><b>CAPACIDAD FINANCIERA</b> Estabilidad de costos Control, rentabilidad, retorno de la inversión</p> <p><b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b> Nivel académico del talento humano Experiencia técnica</p> <p><b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b> sistemas de comunicación Sistemas de información Procesos logísticos y de seguridad Ubicación geográfica</p>	<p><b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b> Uso de planes estratégicos Sistemas de coordinación Sistemas de Evaluación</p> <p><b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b> Fletes competitivos</p> <p><b>CAPACIDAD FINANCIERA</b> Acceso a capital cuando se requiere Uso de capacidad de endeudamiento Disponibilidad de fondos internos Habilidad para competir con precios</p>

**Continuación: Cuadro 6. Matriz DOFA - INVERTRANS LTDA. (Diagnostico)**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES</b></p> <p>Hábitos de compra Actitud respecto a la calidad Actitud respecto al servicio al cliente</p> <p><b>VARIABLES ECONOMICAS</b></p> <p>Disponibilidad de crédito Mercado</p> <p><b>POLITICAS GUBERNAMENTALES</b></p> <p>Gremios de seguridad (asociaciones) Tratados internacionales vigentes Legislación antimonopolio</p> <p><b>FUERZAS TECNOLOGICAS</b></p> <p>Parque automotor (modelos nuevos) Tendencias de seguridad e información Sistematización de la información</p>	<p><b>VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES</b></p> <p>Actitud hacia la inversión</p> <p><b>VARIABLES ECONOMICAS</b></p> <p>Fluctuación de los precios Patrones y cambios de consumo Tasas de cambio Tasas de interés</p> <p><b>POLITICAS GUBERNAMENTALES</b></p> <p>Grupos de interés Reformas leyes y decretos</p>

**Fuente: Este Estudio, adaptado del modelo de FRED DAVID**

En cuanto a la situación actual de *INVERTRANS S.A* se puede decir que esta empresa se encuentra muy bien estructurada, ya que a nivel interno esta posee una gran cantidad de variables que se orientan a formar parte de sus Fortalezas, las cuales hacen que las empresa tenga gran capacidad de respuesta ante las necesidades de sus clientes, por otro lado, a nivel externo la empresa, puede aprovechar un entorno que está en continuo cambio y puede ser aprovechado de la mejor manera, sabiendo identificar las mejores oportunidades para crecer y afianzarse aun mas en el mercado y convertirse en una empresa líder a nivel nacional.

Una vez observadas las variables que conforman a la empresa en su estructura productiva, simultáneamente con la junta directiva de la empresa, se procede a plantear y a evaluar las diferentes alternativas estratégicas más relevantes que se emplearan para contrarrestar algunas de las variables que aquejan a la empresa y transformarlas en fuente productiva de la misma, para ello se tiene en cuenta el ámbito en el cual se desempeña la empresa, y se plantea ampliar el portafolio de servicios, ofreciendo a sus principales clientes un servicio complementario al servicio de transporte de carga internacional, donde el *Agenciamiento Aduanero de segundo (II) nivel* se convierte en el más indicado y aprobado por los directivos de *Inversiones y Transportes - INVERTRANS S.A.*

*4.3.1 descripción del producto o servicio a implementar por la empresa como unidad estratégica de negocio (U.E.N):* El propósito de esta tarea en el informe final de pasantía, es describir el producto o servicio a ofrecer y las diferentes funciones y obligaciones que deben cumplir las agencias de aduanas las como personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades<sup>14</sup>.

Las agencias de aduanas tienen como fin esencial colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos.

Conforme con los parámetros establecidos en este decreto, las agencias de aduanas se clasifican en los siguientes niveles:

1. Agencias de aduanas nivel 1.
2. Agencias de aduanas nivel 2.
3. Agencias de aduanas nivel 3.
4. Agencias de aduanas nivel 4.

Las personas jurídicas que pretendan ejercer el agenciamiento aduanero deberán incluir en su razón social o denominación la expresión “agencia de aduanas” seguida del nombre comercial, de la sigla correspondiente a la naturaleza mercantil de la sociedad y del nivel de agencia de aduanas. Lo previsto en este párrafo no se aplica a los almacenes generales de depósito.

Las actividades propias del agenciamiento aduanero se encuentran sometidas a las regulaciones especiales del decreto 2685 de 1999 y al control por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

---

<sup>14</sup>ESTATUTO ADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument>. art. 12

4.3.2. *Cobertura para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero*<sup>15</sup>: Las agencias de aduanas deberán ejercer la actividad de agenciamiento aduanero de la siguiente manera:

- Agencia de aduanas nivel 1. Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior.
- Agencia de aduanas nivel 2. Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.
- Agencia de aduanas nivel 3. Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Bucaramanga, Cartago, Cúcuta, Ipiales, Maicao, Manizales, Pereira, Riohacha, Santa Marta, Urabá o Valledupar, y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.
- Agencia de aduanas nivel 4. Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Arauca, Inírida, Leticia, Puerto Asís, Puerto Carreño, San Andrés, Tumaco o Yopal y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

El ejercicio de la actividad de las agencias de aduanas de los niveles 1 y 2 en un lugar del territorio nacional diferente al de su domicilio principal podrá efectuarse directamente o por intermedio de agencias comerciales en los términos señalados en el Código de Comercio.

Tratándose de las jurisdicciones contempladas en el numeral 4 del presente artículo, las agencias de aduanas nivel 1, adicionalmente podrán ejercer la actividad de agenciamiento a través de convenios celebrados con agencias de aduanas nivel 4. En este caso, la responsabilidad en el ejercicio del agenciamiento estará siempre en cabeza de las agencias de aduanas del nivel 1.

4.3.3. *Obligaciones de las agencias de aduanas*<sup>16</sup>: Las agencias de aduanas en ejercicio de su actividad, a través de sus representantes legales, administradores, agentes de aduanas o auxiliares tendrán las siguientes obligaciones:

---

<sup>15</sup>Ibid., art. 19.

<sup>16</sup>Ibid., art. 27-2

1. Actuar de manera eficiente, transparente, ágil y oportuna en el trámite de las operaciones de comercio exterior ante la autoridad aduanera.
2. Prestar los servicios de agenciamiento aduanero, de acuerdo con el nivel de agencia de aduanas, a los Usuarios de comercio exterior que lo requieran.
3. Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de conformidad con la normatividad vigente.
4. Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en las declaraciones de importación, exportación, tránsito aduanero y demás documentos transmitidos electrónicamente o suscritos en desarrollo de su actividad, en los términos establecidos en el artículo 27-4 del Estatuto Aduanero.
5. Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en la normatividad aduanera.
6. Contar al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, con todos los documentos soporte requeridos.
7. Conservar a disposición de la autoridad aduanera copia de las declaraciones de importación, exportación o tránsito aduanero, de los recibos oficiales de pago en bancos y de los documentos soporte, durante el término previsto en el artículo 121(\*) del decreto 2685 DE 1999.
8. Registrar el número y fecha de levante, inmediatamente obtenido, en el original de cada uno de los documentos soporte de la declaración de importación, así como el número y fecha de presentación y aceptación de la declaración de importación.
9. Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera y permitir, facilitar y colaborar con la práctica de las mismas.
10. Informar a la autoridad aduanera y al importador sobre los excesos de mercancías encontrados con ocasión del reconocimiento físico de las mismas, respecto de las relacionadas en los documentos de transporte, en la factura y demás documentos soporte, o sobre mercancías distintas de las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel.
11. Suministrar copia o fotocopia de los documentos soporte que conserve en su archivo, a solicitud del respectivo importador o exportador que lo requiera.

12. Vincular a sus empleados de manera directa y formal cumpliendo con todas las obligaciones laborales, aportes parafiscales incluidos los aportes a la seguridad social por salud, pensiones y riesgos profesionales.
13. Reportar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o a las autoridades competentes, las operaciones sospechosas que detecten en el ejercicio de su actividad, relacionadas con evasión, contrabando, lavado de activos e infracciones cambiarias.
14. Presentar y aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico realizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
15. Expedir el carné a todos sus agentes de aduanas y auxiliares según las características y estándares técnicos que señale la autoridad aduanera, el cual podrá ser utilizado únicamente para el ejercicio de la actividad autorizada. Además deberán exigir a sus agentes de aduanas y auxiliares el porte del carné cuando se realicen los trámites correspondientes.
16. Exigir a sus agentes de aduanas que refrenden con su firma cualquier documento relacionado con los trámites de comercio exterior indicando el código de registro asignado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
17. Informar dentro del día hábil siguiente a que esta se produzca, la desvinculación o retiro de sus agentes de aduanas o auxiliares, vía fax, correo electrónico o por correo certificado a la dependencia competente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
18. Contar con la infraestructura de computación, informática y comunicaciones debidamente actualizada conforme a la tecnología requerida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, a efectos de garantizar la debida transmisión electrónica en los regímenes aduaneros y los documentos e información que la entidad determine.
19. Eliminar de la razón o denominación social la expresión “agencia de aduanas” dentro del mes siguiente a la fecha de firmeza de la resolución por medio de la cual se cancela la autorización o se deja sin efecto.
20. Cumplir a cabalidad los acuerdos de pago celebrados con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
21. Informar a la dependencia de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ante la cual tramitó su autorización el cambio de dirección de su domicilio social principal y el de sus agencias, dentro de los tres (3) días siguientes a su ocurrencia.

22. Mantener los requisitos exigidos para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero.

23. Garantizar que los agentes de aduanas y auxiliares que actúen ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se encuentren debidamente autorizados por la agencia de aduanas. Igualmente, que los agentes se encuentren registrados ante dicha entidad.

24. Entregar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o al importador o exportador la documentación que están obligadas a conservar de conformidad con la legislación aduanera, máximo dentro de los cinco (5) días siguientes a su liquidación o cancelación.

25. Asistir a la diligencia de inspección física de mercancías en la hora programada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y demás entidades de control ubicadas en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera.

*4.3.2. Ciclo de vida del producto; agenciamiento aduanero:* Una vez estudiada y aprobada la Unidad Estratégica De Negocios (U.E.N), propuesta a los directivos de empresa, en imprescindible demostrar a los directivos de la empresa INVERTRANS S.A., la gran oportunidad que representa la implementación de una *Agencia De Aduanas nivel 2*, como mecanismo estratégico de integración para acrecentar el nivel competitivo y extender su mercado hacia nuevos horizontes en el sector.

Para ilustrar de una manera clara y precisa el objetivo de esta tarea, se solicito a la agencia de Aduanas “KRONOS S.A” la cual dentro de su reconocida trayectoria se ha convertido en una de las más grandes agencias en la ciudad de Ipiales, acceder a la base de datos que contiene los registros de los movimientos de comercio exterior en la Ciudad fronteriza en cuanto a Importaciones y Exportaciones se refiere, dentro del ultimo periodo comprendido entre el año 2005 y el ultimo año inmediatamente anterior al 2011(cuadro 7).

Para obtener una información lo más acertada posible, se emplea la formula que refleja *El Ciclo De vida Del Producto*, que para este estudio se conoce como el *Servicio de Agenciamiento de Aduanas*.

Se reemplaza la formula con los datos suministrados por la agencia de Aduanas KRONOS S.A., y con la información obtenida a partir de este ejercicio, comprender como se desarrolla esta actividad actualmente y si ésta resulta atractiva en términos económicos para la Junta directiva de INVERTRANS S.A. y sus diferentes socios.

**Cuadro 7. Registro de Movimientos de Importaciones Y Exportaciones KRONOS S.A. 2005 – 2010**

#	CONCEPTO	AÑOS					
<b>1</b>	<b>DATOS EXPORTACIONES</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	CANTIDAD OPERACIONES EXPORTACIONES	42	48	53	58	65	72
	COSTO TRAMITE EXPORTACION	1.238.036	1.305.173	1.372.310	1.439.447	1.506.584	1.573.721
	PRECIO SERVICIO EXPORTACION	1.361.838	1.435.689	1.509.540	1.583.391	1.657.242	1.731.093
	COSTO MES	4.333.126	5.220.692	6.061.036	6.957.327	8.160.663	9.442.326
	COSTO AÑO	51.997.512	62.648.304	72.732.430	83.487.926	97.927.960	113.307.912
	INGRESO MES	4.766.433	5.742.756	6.667.135	7.653.056	8.976.727	10.386.558
	INGRESO AÑO	57.197.196	68.913.072	80.005.620	91.836.678	107.720.730	124.638.696
	<b>UTILIDAD MES</b>	<b>433.307</b>	<b>522.064</b>	<b>606.099</b>	<b>695.729</b>	<b>816.064</b>	<b>944.232</b>
	<b>UTILIDAD AÑO</b>	<b>5.199.684</b>	<b>6.264.768</b>	<b>7.273.901</b>	<b>8.348.752</b>	<b>9.792.770</b>	<b>11.330.784</b>
#	CONCEPTO	AÑOS					
<b>2</b>	<b>DATOS IMPORTACIONES</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	CANTIDAD OPERACIONES IMPORTACIONES	433	435	435	439	443	448
	COSTO TRAMITE IMPORTACION	1.230.136	1.304.453	1.378.770	1.453.087	1.527.404	1.601.721
	PRECIO SERVICIO IMPORTACION	1.463.117	1.544.901	1.626.649	1.708.397	1.790.145	1.871.893
	COSTO MES	44.387.407	47.286.421	49.980.412	53.158.766	56.386.664	59.797.584
	COSTO AÑO	532.648.888	567.437.055	599.764.950	637.905.193	676.639.972	717.571.008
	INGRESO MES	57.794.138	56.002.661	58.966.026	62.498.456	66.086.186	69.884.005
	INGRESO AÑO	633.529.661	672.031.935	707.592.231	749.986.283	793.034.235	838.608.064
	<b>UTILIDAD MES</b>	<b>8.406.731</b>	<b>8.716.240</b>	<b>8.985.606</b>	<b>9.340.090</b>	<b>9.695.355</b>	<b>10.086.421</b>
	<b>UTILIDAD AÑO</b>	<b>100.880.773</b>	<b>104.594.880</b>	<b>107.827.281</b>	<b>112.081.090</b>	<b>116.344.263</b>	<b>121.037.056</b>
#	CONCEPTO	AÑOS					
<b>3</b>	<b>TOTAL EXPORT E IMPORT</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	<b>TOTAL OPERACIONES DE X e M</b>	475	483	488	497	508	520
	COSTO TOTAL MES	48.720.533	52.507.113	56.041.448	60.116.093	64.547.327	69.239.910
	COSTO TOTAL AÑO	584.646.400	630.085.359	672.497.380	721.393.119	774.567.932	830.878.920
	INGRESO TOTAL MES	62.560.571	61.745.417	65.633.161	70.151.512	75.062.913	80.270.563
	INGRESO TOTAL AÑO	690.726.857	740.945.007	787.597.851	841.822.961	900.754.965	963.246.760
	<b>UTILIDAD TOTAL MES</b>	<b>8.840.038</b>	<b>9.238.304</b>	<b>9.591.705</b>	<b>10.035.819</b>	<b>10.511.419</b>	<b>11.030.653</b>
	<b>UTILIDAD TOTAL AÑO</b>	<b>106.000.457</b>	<b>110.859.648</b>	<b>115.101.182</b>	<b>120.429.842</b>	<b>126.137.033</b>	<b>132.367.840</b>

**Fuente: Base de Datos Agencia de Aduanas KRONOS S.A.**

- *Formula Del “Ciclo De vida Del Producto”*

$$i = \left\{ \left[ \frac{V_f}{V_i} \right]^{1/p} \right\} - 1$$

*Donde,*

***i*** = Etapa de Desarrollo del Producto o Servicio

***V<sub>i</sub>*** = Utilidad Total Importaciones y Exportaciones Año 2005

***V<sub>f</sub>*** = Utilidad Total Importaciones y Exportaciones Año 2010

***p*** = ***n-1***; Numero de periodos conocidos, menos uno (1).

*Si,*

***i*** = 5% el producto o servicio se encuentra en etapa de *MADUREZ*.

***i*** > 10% el producto o servicio se encuentra en etapa de *CRECIMIENTO*.

0% > ***i*** < 5% el producto o servicio se encuentra en etapa de *INTRODUCCION*.

***i*** ≤ 0% el producto o servicio se encuentra en etapa de *DECLINACION*.

5% > ***i*** ≤ 10% el producto o servicio se encuentra en etapa de *TURBULENCIA*.

Entonces,

$$i = \left\{ \left[ \frac{132.367.840}{106.000.457} \right]^{1/6-1} \right\} - 1$$

$$i = \left\{ \left[ 1, 248747824 \right]^{1/5} \right\} - 1$$

$$i = \left\{ \left[ 1, 248747824 \right]^{0.2} \right\} - 1$$

$$i = 1, 045429977 - 1$$

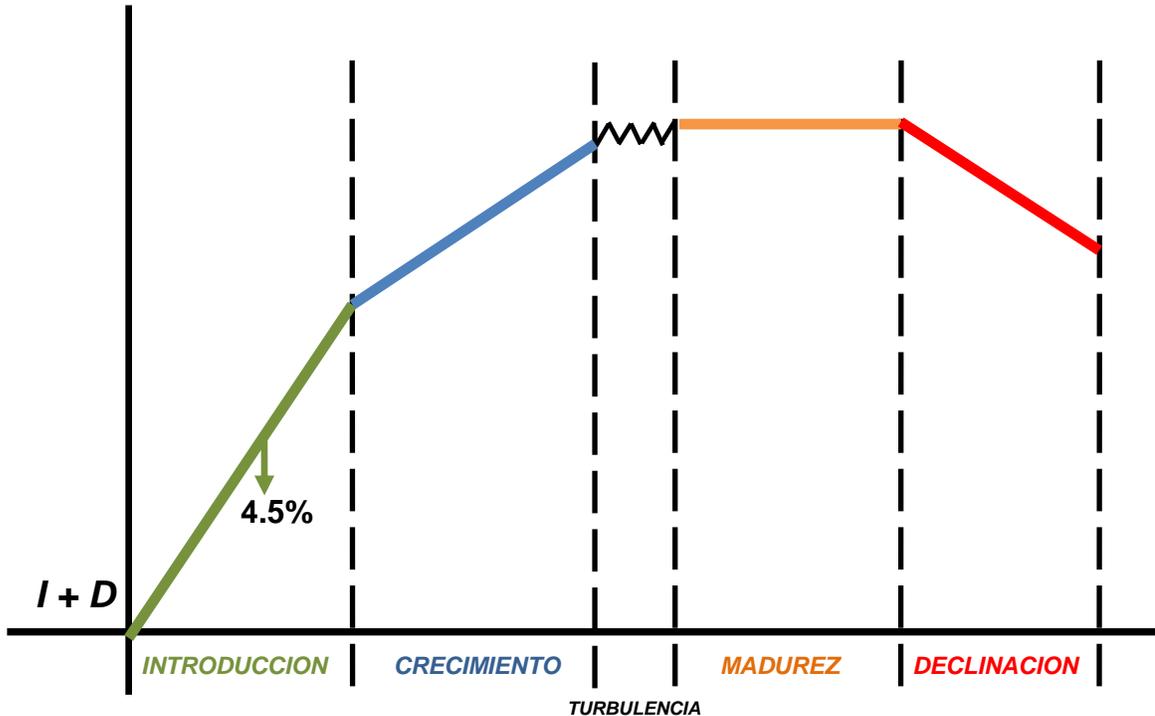
$$i = 0, 045429976$$

$$i = 5.4\%$$

El resultado de la anterior ecuación muestra que el servicio de *Agenciamiento Aduanero* de la empresa KRONOS S.A., se desarrolla dentro de un rango del 4.5% de sus ciclo de vida y cuyo resultado se puede representar e ilustrar a continuación en el gráfico 17. *Ciclo de Vida del Producto Servicio de Agenciamiento de Aduanas kronos S.A.*

Gráficamente,

Grafico 17. Ciclo de Vida del Producto (Servicio de Agenciamiento de Aduanas KRONOS S.A.)



Del resultado del gráfico anterior se puede deducir que la empresa KRONOS, posiciona el desarrollo de su producto o servicio en una etapa de *Introducción* (4,5%), ya que ésta empresa ha venido creciendo progresivamente y ganando terreno dentro del mercado.

*MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUPEI* servicio que presta la empresa INVERTRANS S.A se lo considera un servicio estrella, ya que la empresa cuenta con los requisitos necesarios para proporcionar un buen servicio y responder efectivamente a sus clientes contando con una estructura económica estable y solvente, cuenta con una excelente infraestructura, equipos sistemáticos, maquinaria de última tecnología requerida para el óptimo desempeño en cuanto al manejo de la mercancía dentro de los procedimientos del comercio internacional,

Además, cuenta con un excelente recurso humano el cual confiere a la empresa un alto grado de autonomía en cuanto a la toma de decisiones que se lleven a cabo ya sea el fin de dar solución a los diferentes problemas que se presenten o identificar alternativas que conlleven al crecimiento de la empresa; afirmación que se representa a continuación en la figura 2.

**Figura 2. Matriz BOSTON CONSULTING GROUP – BCG – (Análisis Sectorial)**



Fuente: Gerencia Administrativa de RR HH y Calidad – INVERTRANS S.A.

#### 4.4. MERCADO POTENCIAL PARA LA EMPRESA INVERTRANS S.A.

El objetivo de esta tarea dentro del ejercicio de aprendizaje en la empresa objeto de estudio, es manifestar a través de una sencilla pero substancial formula la existencia de un mercado potencialmente atractivo para la empresa objeto de estudio en términos de rentabilidad, tomando como base las exportaciones e Importaciones del ultimo año dentro del registro de Movimientos de Importaciones y Exportaciones 2005 – 2010 de la Base de Datos KRONOS S.A. Agencia de Aduanas Nivel 1, ya que esta operación sería la función primordial de la *Unidad Estratégica De Negocios* de la empresa.

- *Formula del Mercado Potencial para trámite de exportaciones.*

$$Q = p \times q \times n$$

Donde,

**Q** = Mercado Potencial

**p** = Precio aprox. de tramites de Comercio Exterior (Exportación)

**q** = Cantidad de operaciones de comercio exterior en un (1) mes.

**n** = Frecuencia de Procedimientos en un (1) año.

Si,

**p** = \$ 1.731.093.00 por tramite de Exportación.

**q** = Seis (6) operaciones de Exportación al mes.

**n** = Setenta y dos (72) operaciones de exportación al año.

Entonces,

$$Q = 1.731.093 \times 6 \times 12$$

$$Q = \$ 124.638.696.00$$

- *Formula del Mercado Potencial para trámite de Importaciones.*

$$Q = p \times q \times n$$

Donde,

**Q** = Mercado Potencial

**p** = Precio aprox. de tramites de Comercio Exterior (Importación)

**q** = Cantidad de operaciones de comercio exterior en un (1) mes.

**n** = Frecuencia de Procedimientos en un (1) año.

Si,

**p** = \$ 1.871.893.00 por tramite de Importación.

**q** = Treinta y siete (37) operaciones de Exportación al mes.

**n** = Cuatrocientos cuarenta y ocho (448) operaciones de importación al año.

Entonces,

$$Q = 1.871.893 \times 37 \times 12$$

$$Q = \$ 831.120.492.00$$

Con la cantidad de ingresos percibidos anualmente por una agencia de aduanas como lo demuestran los ejemplos anteriores, y conjuntamente con el resultado arrojado e ilustrado por el *Ciclo del producto*, se puede demostrar con el estudio de viabilidad, que la implementación de una agencia de aduanas como Unidad Estratégica de Negocios para la empresa INVERTRANS S.A. se convierte en una excelente herramienta de crecimiento, competitividad y oportunidad de negocio.

#### **4.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA UNIDA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS - U.E.N; AGENCIA DE ADUANAS DE LA EMPRESA INVERTRANS S.A. EN LA CIUDAD DE IPIALES.**

El objetivo de éste trabajo que se presentó a los directivos de la empresa, propone algunas de las estrategias corporativas y de mercadeo, las cuales son de gran importancia y utilidad ya que se las puede implementar a la Unidad Estratégica de Negocios, encaminadas a incrementar el porcentaje de participación y posicionamiento en el mercado de una forma rápida y eficaz.

##### *4.5.1 Estrategias Corporativas.*

- *Penetración De Mercado;* Se implementa esta estrategia en mercados donde existe poco crecimiento, debido a que todo el mercado esta repartido entre la competencia. Es por eso que esta estrategia pretende aumentar la participación en el mercado aumentando la demanda de los servicios ofrecidos en los mercados actuales. Esta estrategia que se logra generalmente con un amplio esfuerzo de marketing, mediante un aumento de la promoción y publicidad, en la distribución, y una reducción de precios.
- *Desarrollo de Producto;* A medida que las exigencias de los consumidores aumentan, se va apreciando que el mercado tiende a subdividirse y a tener más segmentos, es por eso que el alcance de esta estrategia se enfoca en la creación de nuevos servicios o mejorarlos en cuanto a sus funciones o características, mejorando de tal forma su calidad, que sea capaz de lograr cautivar en los mercados existentes un nuevo tipo de demanda.
- *Estrategias De Integración;* La empresa puede mejorar su rentabilidad mediante el control de ciertas actividades estratégicamente importantes, como por ejemplo algunas de las actividades de la Distribución Física Internacional, la función de esta estrategia consiste en que una misma empresa se puede convertir en su propio proveedor (integración hacia atrás), o en su propio intermediario o distribuidor (integración hacia adelante). Para desarrollar de una manera eficiente este tipo de estrategia es aconsejable desarrollar primero una y luego otra, para así luego tener una integración simultanea.

Es claro que la empresa INVERTRANS S.A. ya ha desarrollado la integración hacia atrás contando con 15 clientes de diferentes partes del país, demandantes del servicio de transporte, los cuales se convierten en sus proveedores.

#### 4.5.2 Estrategias de Mercadeo (Marketing Mix).

- Estrategia de Producto

*Aumentar La Disposición De Compra;* Se emplea esta estrategia, ya que con los servicios que vamos a competir en el mercado, por estar en su etapa de introducción tienen una baja participación ante la competencia y es posible la generación de una baja utilidad. Es por eso que esta estrategia incita, atrae o motiva a los no usuarios a que conozca el nuevo servicio ofrecido por INVERTRANS S.A. y lo utilicen. Una manera de estimular esta estrategia, es demostrando los beneficios que tiene el servicio, dándole al servicio actual una destacable diferenciación que logre incentivar, capturar y satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Como por ejemplo contar con redes informáticas y de comunicación de última tecnología, las cuales generen una mayor velocidad para agilizar todos los procesos y tramites de comercio exterior.

*Posicionamiento De Confrontación Directa;* Se la emplea cuando nuestro producto o servicio se ve opacado por la competencia y no tiene la rentabilidad deseada, entonces es necesario implementar esta estrategia como ultimo recurso. Este tipo de estrategia es considerada como agresiva por el grado y por el sinnúmero de reacciones que puede tomar la competencia. Es ideal para usar en mercados saturados y estancados en donde lo esencial es dejar de lado a los competidores. Esta estrategia requiere de grandes esfuerzos de marketing, debido a que con ella una empresa busca detectar a fondo que beneficios ofrece la competencia con el fin de igualarlos, brindando relativamente, los mismos beneficios e intentando además superarla de cualquier manera. Esta estrategia se emplea de modo que se actuaría como una copia del mismo servicio ofrecido y a su competidor más inmediato se le hace una competencia directa y desleal.

- Estrategia de Precio

*Aumentar La Capacidad De Compra;* Esta estrategia se la emplea ya que en el sector que queremos posicionarnos existe una gran cantidad de competidores y una posible caída de los ingresos que han disminuido gradualmente la demanda de este servicio, es por eso que ésta estrategia busca atraer y reactivar aquellos clientes actuales y potenciales del comercio exterior y la mejor manera de conseguir esto es a través de la implementación de bajas tarifas por operación, que hagan más fácil su adquisición. Por ejemplo una reducción en el cobro del porcentaje sobre el valor de la mercancía tramitada o facilitando un sistema de crédito para los clientes.

*Productos Complementarios;* Esta estrategia es empleada para darle un apoyo o reforzar el servicio ofrecido por la unidad estratégica que la empresa INVERTRANS S.A. tiene como objetivo posicionar en el mercado, con el fin de incrementar la demanda. Los productos de esta estrategia son productos o servicios que, aunque se pueden usar individualmente, se complementan los unos con los otros y el cliente o usuario así los relaciona, ya que la adquisición de un servicio conlleva a la demanda de otro, para ser aplicado dentro del ejercicio del comercio exterior, se crea un mecanismo que permite armar un paquete de servicios relacionados a menor precio, que si estos se consiguieran por separado.

- Estrategia de Promoción

*Marketing De Relación;* Esta estrategia se la puede emplear cuando se conocen los gustos y las preferencias de los clientes, esta estrategia buscaría mantener relaciones de largo plazo con los clientes o proveedores, es común que este tipo de acuerdos se realicen con plazos mínimos de un año, mediante acuerdos contractuales, la empresa proporciona algún tipo de ventaja o incentivo hacia la contraparte con el fin de que esta se sienta motivada para la celebración del mismo.

*Extensión De La Línea Del Servicio;* Se emplea esta estrategia cuando el producto se encuentra en periodo de introducción y posiblemente encuentre dificultad para ganar participación en el mercado por culpa de la competencia, y es necesario crear un nuevo valor para sus consumidores. El éxito de esta estrategia se alcanza mediante el desarrollo de nuevos servicios o agregando un elemento diferenciador a los servicios ya existentes con diferentes características en un rango similar de precios, remitiéndole a la compañía servir una variedad más amplia de preferencias, que hará que los clientes se sientan más satisfechos con su uso o consumo.

- Estrategia de Plaza (mercado)

*Ampliar La Distribución;* Las organizaciones escogen nuevos horizontes para atender y hacia donde dirigir toda su atención, pero esta estrategia, solo debe implementarse por la empresa, una vez la Unidad Estratégica De Negocios logre posicionarse fuertemente en el mercado, ya que ésta estrategia considera la ampliación del rango de acción y cuando una empresa se dirige hacia un nuevo mercado geográfico es porque considera que está en la capacidad de atenderlo y satisfacerlo, por consiguiente posee los recursos necesarios para lograrlo. Se necesita de una cantidad considerable de recursos económicos, lo cual hace que las organizaciones, hagan un análisis financiero de sus capacidades reales, enfilando sus esfuerzos en buscar consolidarse en el mercado actual.

## **5. ESTUDIO TECNICO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (U.E.N.)**

Al desarrollar el informe de la pasantía, se presentó a la junta directiva de la empresa INVERTRANS S.A., un estudio técnico organizacional de la unidad estratégica de negocios el cual generó un alto grado de conocimiento acerca de las funciones que desempeña una agencia de aduanas.

### **5.1. LOCALIZACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (U.E.N), DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA INVERTRANS S.A.**

Teniendo en cuenta las normas que supervisan y controlan las operaciones del comercio internacional colombiano, contenida en el decreto 2685 de 1999 llamado el *Estatuto Aduanero*, el artículo 13 del título II “*Declarantes*”, hace alusión a una *Prohibición* a las agencias de aduanas, de no poder realizar operaciones de transporte, hecho que generaría algún tipo de infracción y por consiguiente una respectiva sanción.

Por esta razón se sugirió a la junta directiva de la empresa INVERTRANS S.A., redireccionar su objeto social para la cual fue conformada, emitiendo a la cámara de comercio en la cual se encuentra registrada, un “*Acta De Reforma O Transformación*”(ANEXO E) y llevar a cabo los procesos correspondientes para la creación y conformación de la Unidad Estratégica de Negocios (U.E.N); Agencia de Aduanas, la cual formará parte del nuevo *Grupo Logístico Integral*(Anexo F).

Bajo el nombre de un “*Operador Logístico Integral*”, no existe restricción alguna que impida el normal funcionamiento de una Agencia de Aduanas como Unidad estratégica de Negocios (UEN), ya que un operador logístico es un grupo empresarial el cual está encargado de ofrecer a sus clientes todas aquellas actividades relacionadas con el comercio internacional, como por ejemplo almacenamiento, transporte (aéreo, terrestre, marítimo), agenciamiento de aduanas, servicios logísticos dentro de la cadena de distribución física, asesorías etc., de esta forma el cliente cuenta con un amplio portafolio de servicios dentro de una misma empresa y con una única facturación.

En este punto los directivos solicitaron hacer un poco más de énfasis respecto al significado de un Operador logístico Integral, para tener una mayor claridad de lo que estos representan, de lo cual se presenta la siguiente síntesis.

## 5.2. HISTORIA DE LA LOGÍSTICA<sup>17</sup>

A pesar de que la logística siempre es una parte esencial en cualquier actividad económica, ha sido ignorada por parte de la dirección empresarial, sin embargo, en las últimas dos décadas se ha sentido un vivo interés por el desarrollo de la misma, al punto de que un número creciente de empresas la están adoptando como herramienta gerencial en vista de los resultados positivos que arroja la aplicación.

Los orígenes de la logística cuyo término proviene del campo militar, relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir una misión aplicada a la actividad empresarial, se remontan a la década de los cincuenta. Una vez concluida la segunda guerra mundial, la demanda creció en los países industrializados y la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción. Con la proliferación de productos, en los departamentos de mercadeo, optaron por vender cualquier artículo en cualquier lugar posible, y los canales de distribución comenzaron a ser obsoletos. Por tanto la alta gerencia, consciente de que la distribución física tenía que ser eficiente y representar rentabilidad en lugar de gastos, comenzó a probar modificaciones sustanciales en los sistemas de distribución y esta comenzó a tener identidad propia dentro de la estructura de la organización. Así se dan los orígenes de la logística en los que el departamento de distribución controlaba el almacenamiento, el transporte y en parte el manejo de pedidos.

A mediados de los sesenta, los empresarios comenzaron a comprender que la reducción de inventarios y cuentas por cobrar aumentaba el flujo de caja y vieron que la rentabilidad podía mejorar si se planeaban correctamente las operaciones de distribución. A finales de esta misma década, aparece el concepto de gestión de materiales, desarrollado a partir de una situación de escasez y discontinuidad de los suministros, pero cuyo fin era el mismo: proporcionar un determinado nivel de servicio con un costo social mínimo. Este período que va hasta 1979 se conoce como el de la “madurez” de la logística, porque la empresa se concientiza de la importancia de ella.

A partir de 1980, se consolida la logística como consecuencia de la incertidumbre generada por la recesión económica característica de la década. Se hace indispensable una gerencia de todo el proceso de distribución. A pesar de todo, hoy día existen todavía organizaciones que no se han concientizado de la imperiosa necesidad de contar con la gerencia logística y el departamento de distribución. Para otras, continua siendo un multienredo sin orientador (Director Logístico), que coordine todas las actividades desde la compra de materia prima hasta el consumidor final.

---

<sup>17</sup>EL OPERADOR LOGISTICO. disponible en internet, URL: <http://html.wikipedia.com/logistica.html>

*5.2.1. Logística:* La logística es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y almacenaje de materias primas, productos semi-elaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes. En otras palabras, con una buena gestión logística se pretende proveer el producto correcto en la cantidad requerida, en el lugar indicado en el tiempo exigido y a un costo razonable. La logística es un sistema con actividades interdependientes que pueden variar de una organización a otra, pero normalmente incluirán las siguientes funciones:

- Producción
- Empaque y Embalaje
- Transporte
- Almacenamiento
- Inventarios
- Planeación de producción
- Gestión de personal
- Servicio al cliente

*5.2.2. El operador logístico:* Comenzamos definiendo el operador logístico como organizaciones que, bajo premisas de servicio integral, se responsabilizan del almacenaje, la manipulación y la distribución de las mercancías de terceros.

*La empresa de servicios logísticos;* su función primordial es sacar mucha parte de la función logística fuera de la empresa. Esto se denomina *outsourcing*. Se puede hacer outsourcing completo ó pedir a la compañía que provea sólo parte de esta actividad como transporte, distribución, importaciones, etc.

Las compañías de outsourcing u operador logístico se definen como una unidad especializada, capaz de intervenir con eficiencia en las actividades y servicios logísticos, permitiendo a las empresas del sector real de la economía dedicarse a su actividad básica.

El papel de éstos operadores logísticos es buscar las sinergias entre fabricantes y distribuidores, establecer alianzas estratégicas donde las ventajas son evidentes comparado con los resultados que se obtienen aisladamente entre cliente-proveedor.

Los servicios completos que puede prestar un operador logístico son:

- Distribución física
- Tráfico nacional e internacional
- Almacenamiento
- Manejo de mercancía
- Financiamiento
- Comercio exterior
- Consultoría
- Manejo de información

No nos cansaremos de insistir en la importancia y criticidad de la función logística dentro de la cadena productiva, y de aquí la necesidad de que la realicen auténticos especialistas que provean el servicio adecuado al conjunto de la estructura. Un *operador logístico* tiene que aportar al conjunto de la estructura los siguientes aspectos:

Recursos, tanto en el ámbito de inversiones como proporcionando los directivos que conozcan la función en toda su amplitud.

Tecnología logística, en donde incluimos el conocimiento, la experiencia, la metodología y la tecnología en todos los diferentes aspectos que hemos comentado a lo largo de este trabajo, es decir, en el campo de las tecnologías de la información, en las metodologías de manipulación, en el establecimiento de rutas, en la utilización de los diferentes medios de transporte, etc.

Control, tanto de los stocks como de la red de transporte, optimizando la utilización de las diferentes modalidades y posibles transportistas.

Innovación, o ideas que permitan la optimización del conjunto a través de la optimización en la función logística.

Pero para que esta aportación que debe realizar el *operador logístico* sea realmente efectiva debe plantearse su colaboración bajo las siguientes premisas:

Integración en la cadena logística del conjunto de la estructura y en ningún caso comportándose o siendo considerado como un simple suministrador, tiene que ser considerado como un socio con compromiso, involucramiento, cierta pertenencia y el máximo de estabilidad.

Produciendo el servicio que requiere cada cliente, para lo que tendrá que trabajar de forma muy próxima al cliente, diseñando entre ambos el auténtico papel que tiene que representar el *operador logístico* en el conjunto específico.

Proveyendo una solución global, no sólo desde el punto de vista logístico, sino desde el punto de vista geográfico, es decir, contemplando una absoluta internacionalización o mundialización del servicio, aspecto éste fundamental dentro de la *estructura Cosmos*, ya que precisamente se plantea esta estructura como alternativa en un mercado que se ha internacionalizado hasta llegar al máximo nivel de mundialización.

Consiguiendo una importante reducción de costes por consecución de economías de escala, al compartir los recursos del *operador logístico* entre diferentes clientes, lo que facilitará la optimización de su utilización.

Utilizando las tecnologías de información como base de trabajo y funcionamiento.

En resumen, las aportaciones y estas premisas de trabajo del operador logístico deben traducirse en ventajas que permitan al conjunto de la estructura ser más competitiva, ventajas que podemos concluir en:

Obtención de ventajas competitivas basadas en optimización de costes y reducción de tiempos y plazos.

Eliminación de fases innecesarias o superfluas, siendo el *operador logístico* el responsable de la función logística de la estructura empresarial.

Mayor facilidad de gestión, ya que ésta será realizada por auténticos conocedores y especialistas de la función logística en coordinación con los diferentes gestores responsables de las otras funciones bajo premisa de cooperación.

*5.2.3. Condiciones que debe cumplir el operador logístico:* Una empresa que decida contratar uno ó varios servicios logísticos con una compañía de outsourcing, debe exigir que ésta cumpla como mínimo los siguientes requisitos:

**Confianza absoluta:** El operador logístico debe tener mucha información sobre su empresa para poder prestar un buen servicio, se debe tener en cuenta que este operador también le puede prestar los mismos servicios a la competencia.

**Estabilidad financiera:** Si se le va a entregar información, inventarios, canales de distribución, etc. Revise bien la estabilidad financiera del operador, ya que una quiebra de éste, puede ser muy perjudicial para su empresa.

**Instalaciones:** La limpieza y el mantenimiento son los mejores indicadores de la calidad del servicio, instalaciones que cumplan condiciones de temperatura, humedad relativa y segregación de productos son necesarias para que no se perjudique la calidad del producto.

Capacidad de distribución: Un parque automotor que cumpla sus necesidades en cuanto a oportunidad, cumplimiento y seguridad.

Concentración de mercancías: Generalmente el operador logístico tiene sedes en varias ciudades o en varios países, se debe aprovechar esta ventaja para responder rápidamente a pedidos en cualquier dirección.

Procesamiento de datos: Sería ideal comunicarse con el operador logístico vía EDI, el intercambio de información debe ser en tiempo real y compatible con su manejo interno.

Seguridad: Verifique un buen cumplimiento de seguridad preventiva y pólizas actualizadas.

Impuestos : Este es un elemento que tiene gran impacto dependiendo del lugar donde este situado el inventario, en muchos casos, las leyes sobre impuestos cambian tan rápido que el operador logístico no puede mantenerse al día.

Tarifas: Es cuestión de evaluar ventajas y elegir la mejor.

*5.2.4. Ventajas de constituir un operador logístico:* Existe la opción de operar uno mismo sus Operaciones, alcanzando el nivel de servicio que la organización requiere en la entrega de sus productos. Esto obliga a la compañía a comprar o alquilar terrenos y edificios, a disponer de equipos de manipulación, tener la organización y los conocimientos necesarios para suministrar el nivel de servicio requerido.

Por otro lado, la externalización de este servicio permite utilizar en otras áreas del negocio, el capital o la capacidad de financiación no invertido en terrenos, edificios o equipamiento, además permite a la organización concentrarse en sus competencias esenciales y permite entregar el servicio a un especialista con conocimientos en el área.

De manera errónea, la pérdida de control se contempla a menudo como inevitable, si se produce la externalización. No hay razón para que la empresa pierda el control. Por el contrario, la gestión del contratista junto con la permanente supervisión de la compañía debe mejorar el control. Un segundo error consiste en pensar que una vez que la compañía ha externalizado su almacenamiento, ya no es responsable de su gestión y que todo el tiempo y coste de esa función pueden ser eliminados.

Nunca antes ha tenido la función logística la atención y protagonismo que están recibiendo en la actualidad, nunca antes ha habido tantas personas graduándose en logística a nivel universitario, ni el número de logísticos en el mercado ha sido

tan alto; nunca antes las grandes empresas han buscado la excelencia en logística, ni ha sido tan alto el número de operadores logísticos ofreciendo sus servicios, ni las expectativas del mercado han sido tan elevadas.

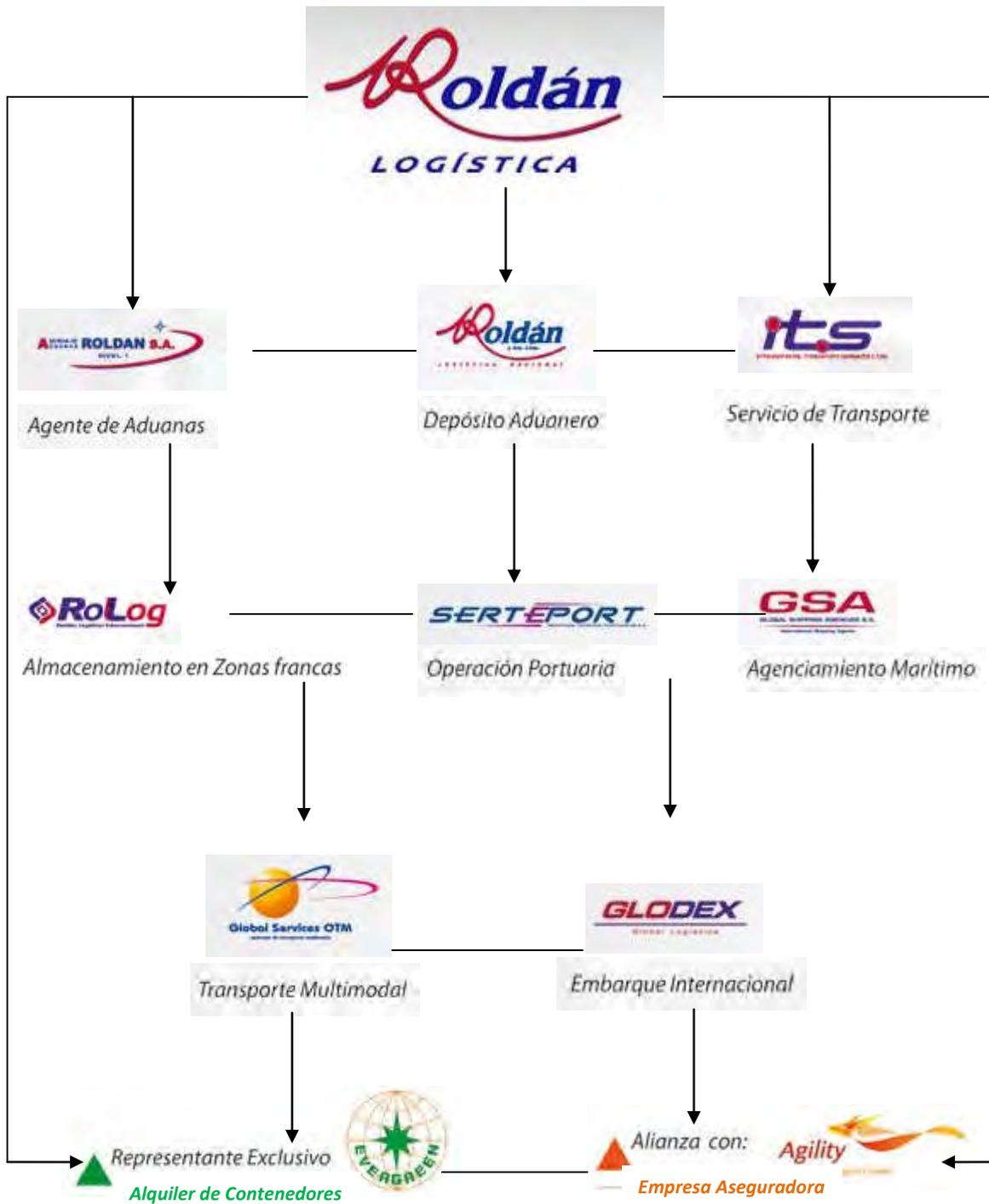
Hace cinco años o más eran normales para el ciclo de pedidos. En la actualidad estos ciclos son mucho más reducidos. Hace cinco años un cumplimiento del 85% se consideraba bueno. Hoy un cumplimiento inferior al 95% es inaceptable. En el futuro, mientras las expectativas de rapidez y precisión se elevarán, las expectativas de coste permanecerán o incluso se reducirán. Los operadores no sólo deberán cumplir las expectativas de sus clientes potenciales sino superarlas.

Cabe destacar y hacer una importante aclaración; que dentro de este gran grupo comercial, cada una de las empresas consolidadas deben estar inscritas y registradas ante la cámara de comercio y ante la Dirección de Impuestos y aduanas Nacionales DIAN, con su respectivo nombre y razón social, así como un capital independiente y especificando su actividad a desarrollar. Además en caso de verse implicado en una infracción, no será sancionado el *grupo comercial*, sino, cada empresa ya sea Agencia de Transporte, Agencia de Aduanas, Deposito Habilitado, Aseguradoras, etc., independientemente deberán asumir la sanción impuesta y hacerse responsable por cada una de sus funciones.

Un ejemplo claro de estos llamados grupos logísticos entre los mas representativos encontramos a: *Opercomex Ltda.*, el cual es un operador logístico internacional; *MercLogisticGroup*, el cual dentro de sus servicios ofrecidos se encuentra *MERCO agencia de aduanas*; y además dos de las empresa mas reconocidas en nuestro medio son *Aldia Logística* y *El grupo Transcomerinter*.

Para exponer una idea mas clara acerca de esta figura y modelo comercial de grupo logístico, observemos la *figura 3* del grupo *ROLDAN LOGISTICA*.

Figura 3. Modelo del Grupo Roldan Logística.



Fuente: [www.rolданlogistica.com](http://www.rolданlogistica.com)

### 5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

Para conocer como estará estructurada la unidad estratégica a implementar por la empresa, es necesario hacer mención de algunos aspectos generales de ésta y a la vez establecer un modelo de como estarán conformadas sus dependencias y funciones del proceso administrativo dentro de su estructura, como lo muestra el cuadro 8.

**Cuadro 8. Generalidades de la U.E.N; Agencia de Aduanas.**

GENERALIDADES	
RAZON SOCIAL:	
NIT:	
REPRESENTANTE LEGAL:	
ACTIVIDAD ECONOMICA:	
UBICACIÓN:	
TELEFONOS:	
DIRECCION URL:	

**Fuente: Este Estudio**

#### MISION

La *Agencia de Aduanas*, es una compañía actual, conformada por un selecto grupo de profesionales competitivos e idóneos, con la experiencia suficiente para ofrecer y brindar servicios integrales en comercio exterior a empresas nacionales y extranjeras. La *Agencia de Aduanas nivel 1*, es una empresa comprometida con el buen ejercicio de los factores claves del comercio exterior, para mejorar sus operaciones logísticas.

#### VISION

La *Agencia de Aduanas*, con el transcurrir de los años, contará con un alto nivel de reconocimiento, convirtiéndose en una compañía líder, tanto a nivel regional como nacional, generando excelente calidad de servicios integrales en comercio exterior soportados en la experiencia, conocimiento y su excelente recurso humano; con permanentes intenciones en certificaciones de calidad.

### 5.3.1. *Objetivos Corporativos.*

- Posicionar la empresa en el ámbito nacional e internacional, brindando servicio de calidad, garantizando la seguridad y regularidad de las operaciones de comercio internacional bajo las normas establecidas por el estado colombiano.
- Mantener a nuestros clientes bien informados a través de datos precisos y actualizados sobre el desarrollo de sus operaciones, asegurando sus intereses bajo la experiencia y total dedicación de nuestro equipo de trabajo.
- Obtener la confianza de nuestros clientes actuales y potenciales en base a nuestro trabajo y sus resultados.

### 5.3.2. *Principios Corporativos.*

Respeto: respeto por los derechos universales y la seguridad del ser humano.

Sensibilidad Social: apropiación del sentir de las personas que requieran los servicios de la empresa.

Calidad: satisfacción de las necesidades de los usuarios, de conformidad con la normatividad vigente y mejoramiento continuo de los procesos.

Efectividad: agilidad y eficiencia en el manejo de las mercancías, servicios y recursos depositados bajo nuestra custodia, hasta su término.

Calidez: trato respetuoso y afectivo a los usuarios.

Responsabilidad: cumplimiento de los deberes, obligaciones y compromisos adquiridos con los usuarios y entidades gubernamentales.

Oportunidad: prestar los servicios cuando el usuario lo necesite, sin retrasos injustificados.

Pertenencia: alto grado de compromiso y lealtad con la empresa, respetando sus principios y valores.

Valoración Del Talento Humano: reconocimiento de las aptitudes y competencias de los trabajadores de la empresa, integrados a la gestión de la misma.

### 5.3.3. Valores.

Integridad: actuar con honestidad y liderar con ejemplo.

Responsabilidad: obrar con perseverancia para lograr los compromisos.

Servicio: servir con devoción y orientar todo esfuerzo para asegurar la confianza de los clientes.

Calidad: hacer el trabajo bien hecho desde el principio, dar lo mejor buscar siempre soluciones simples y efectivas.

Trabajo En Equipo: unir talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes, escuchar a todos con atención, valorar la diversidad de opiniones y mantener relaciones de confianza.

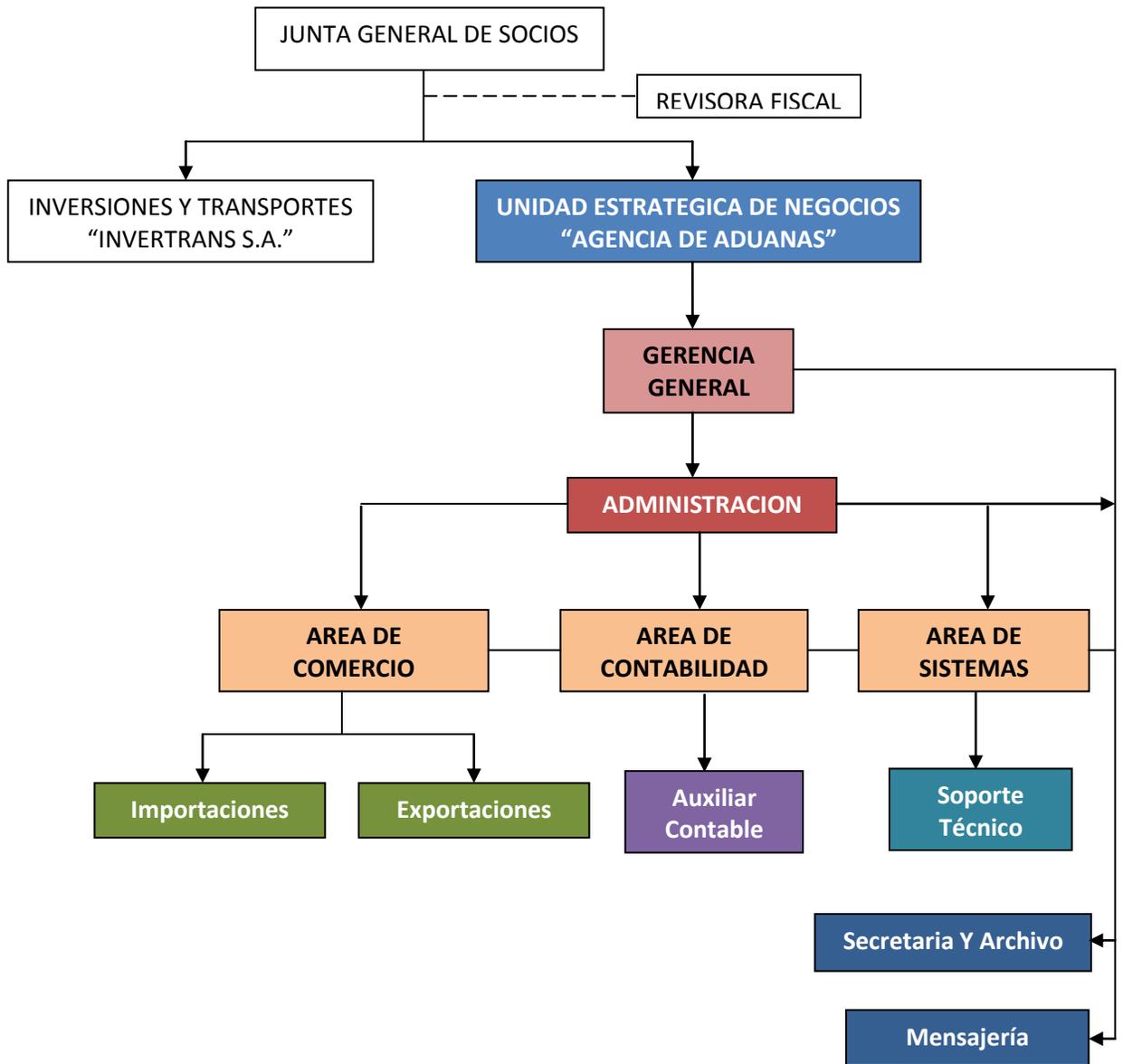
Innovación: buscar siempre nuevas formas de hacer mejor las cosas y aprender de los aciertos y desaciertos.

Entusiasmo: trabajar con alegría y amor por lo que hacemos.

*5.3.4. Política De Control Y Seguridad:* La Agencia de Aduanas quiere brindar a sus usuarios procesos seguros en todas las operaciones del comercio exterior, con tal fin, la organización que continuamente busca la excelencia, propende por elevar los grados de seguridad en los procesos a cargo y para ello realizará periódicamente evaluaciones y mediaciones para implementar programas y sinergias preventivas y en algunos casos acciones correctivas obteniendo así resultados óptimos para los clientes.

Con el propósito de indicar e ilustrar de una forma más amplia de cual será la ubicación y organización de la *Unidad Estratégica De Negocios* que se propone crear dentro del sistema productivo, se construyó un modelo de la estructura organizacional de la agencia de aduanas, el cual se representa a continuación en la Figura 4. Sistema Organizacional de la U.E.N; Agencia de Aduanas.

Figura 4. Sistema Organizacional de la U.E.N; Agencia de Aduanas



Fuente: Este Estudio

#### **5.4. ESTUDIO OPERATIVO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

Esta tarea en el desarrollo de la pasantía presento a los directivos de la empresa, una serie de actividades propias de las *Agencia De Aduanas* para que se tuviera una idea mas clara de cuales son las funciones primordiales que tendrá que desarrollar la Unidad Estratégica De Negocios que se pretende crear.

Las actividades Aduaneras, Son todas aquellas actividades que le van a permitir al Agente de Aduanas a través de sus tramitadores y personal, preparar todo lo pertinente a la nacionalización o desaduanamiento de las mercancías.

El Agente de Aduanas realizará los trámites de desaduanamiento de las mercancías con los documentos comerciales o de embarque. Los documentos que a continuación se indican permiten al Agente de Aduanas verificar la mercancía y proceder a confeccionar las diferentes declaraciones, ya sea de importación o exportación según corresponda.

Informe de Importación - Exportación (copia Aduana)

Conocimiento de Embarque o documento que haga sus veces en original y debidamente endosado para los efectos de realizar el despacho.

Factura comercial en original o copia.

Nota de gastos (si corresponde)

Póliza o Certificado de Seguro.

Certificados de Origen u otro documento que sea necesario.

Declaración jurada del precio de las mercancías.

Otros documentos o antecedente que sean necesarios.

Las respectivas declaraciones serán efectuadas a través del sistema aduanero automatizado por un agente de aduanas, salvo alguna excepción que se establezca por la autoridad aduanera correspondiente en este caso la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN. No obstante, en este último caso se podrá requerir los servicios de un agente de aduanas.

*5.4.1. Funciones propias de su cargo:* Procesar la información suministrada por sus clientes debiendo exigir los documentos de base.

Comprobar la congruencia de dichos datos y solicitar las aclaraciones pertinentes.

Verificar la condición en que llegaron los bultos y si éstos vienen averiados o en malas condiciones debe efectuar un reconocimiento.

Integrar los datos en la Declaración de Ingreso.

Firmar los distintos documentos referidos a las destinaciones aduaneras que suscriba.

Presentar a la Aduana el documento de despacho.

Notificarse de los tributos que deben pagarse.

Presentar en representación de sus mandantes solicitudes, prórrogas, reclamos y notas tanto a las Aduanas como a otros organismos vinculados con el Comercio Exterior.

Intervenir en la tramitación y despacho de las mercancías.

Mantener en su oficina un libro de registro y archivar durante 5 años los documentos propios de las destinaciones aduaneras en que intervino, como asimismo, los documentos de base que se tuvieron en cuenta.

Otorgar copias legalizadas de los documentos en que le haya correspondido intervenir.

Cancelar las multas que fije la autoridad aduanera, portuaria, sanitaria, etc.

Entablar reclamos referidos a la clasificación y/o valoración de las mercancías.

Aportar la carpeta de antecedentes que sea propia de cada despacho y le solicite la autoridad aduanera.

En la actualidad el tema de los honorarios es pactado entre las partes, es decir, el Agente de Aduanas y su cliente.

*5.4.2. Otras actividades de las agencias de aduanas:* Dentro de ellas podemos señalar:

Visitar el almacén para ver en que condiciones llegó la mercancía.

Ir a la entidad bancaria para saber si el cliente depositó el pago de impuestos o la planilla de liquidación.

Visitar a la empresa transportista para retirar el conocimiento de embarque.

Ubicar el transporte adecuado para el traslado de la mercancía del almacén hacia el cliente.

Visitar a la consolidadora de carga para retirar el conocimiento de embarque, en caso de que la misma haya ingresado al país bajo figura de carga consolidadora.

Podemos decir que el Agente de Aduanas es de suma importancia en el Comercio Exterior debido a que ayuda en los procesos y trámites de comercio exterior, cosa que no ocurriría si este ente no existiera. Esto último es por el carácter de exclusividad del Agente de Aduanas para realizar los trámites o procedimientos aduaneros.

Como pudimos observar, existe una cantidad importante de documentación que se transmite físicamente a través del papel, sin embargo, en los últimos años se ha trabajado para modernizar y agilizar todos los procesos aduaneros. El sistema aduanero MUISCA, así como otros sistemas operativos implementados por las empresas buscan mayor eficiencia. Para ello LA Unidad Estratégica De Negocios debe estar al tanto de estos procesos y adherirse a ellos.

## **5.5. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR<sup>18</sup>**

Colombia goza de una ubicación geográfica estratégica y una posición privilegiada para acceder a los mercados internacionales a través de acuerdos comerciales y preferencias arancelarias, que garantizan las mejores condiciones para la comercialización de productos colombianos en mercados externos. Adicionalmente Colombia cuenta con trámites de aduana ágiles, eficientes y modernos, acordes con los estándares actuales de comercio exterior.

---

<sup>18</sup> ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR. Disponible en internet, URL:[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/110\\_Capitulo%203%20Comercio%20Exterior%20y%20Aduanas.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/110_Capitulo%203%20Comercio%20Exterior%20y%20Aduanas.pdf)

*5.5.1. Procedimientos de Comercio Exterior:* La legislación colombiana se ha concentrado en facilitar las operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero reglamentando la aplicación de múltiples figuras de comercio exterior ajustadas a los preceptos del Tratado de la Organización Mundial del Comercio – OMC - (adoptado por la Ley 170 de 1994), con el fin de promover y apoyar diversos beneficios para las empresas vinculadas con este sector en Colombia.

En Colombia, desde el año 2005, se implementó la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE, administrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Esta ventanilla, que tiene soporte en medios electrónicos e Internet, tiene como propósito centralizar los diferentes trámites administrativos relativos a las operaciones de comercio exterior. Para ello cuenta con tres módulos independientes: Importaciones, Exportaciones y Formulario Único de Comercio Exterior – FUCE, que permiten realizar transacciones como el pago electrónico en línea, para la agilización de los trámites. Mayor información sobre la VUCE, puede obtenerse en el sitio web [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co)

- *Importaciones*

La importación de acuerdo con las normas aduaneras, consiste en el ingreso de mercancías al Territorio Aduanero Nacional desde el resto del mundo o desde una Zona Franca, con el fin de permanecer en él de forma definitiva o temporal, en cumplimiento de un fin específico.

Los trámites de importación ante la DIAN, solamente pueden ser realizados por los usuarios habilitados en el Sistema Informático Aduanero, que corresponden a las Agencias de Aduana (antes Sociedades de Intermediación Aduanera), y a los Usuarios Aduaneros Permanente -UAP-. Estos últimos, podrán suscribir sus propias declaraciones de importación siempre que las mercancías importadas superen los US \$1.000, de lo contrario deberán hacerlo a través de las agencias de aduana.

#### *Importación ordinaria*

Es la modalidad de importación más utilizada. A través de ella, el importador en Colombia recibe la mercancía para su libre disposición una vez cumplidas todas las obligaciones aduaneras. Las obligaciones incluyen la declaración de la mercancía en los formatos preestablecidos por la autoridad aduanera, el pago de los tributos aduaneros aplicables, incluyendo aranceles e Impuesto a las Ventas - IVA-, – y finalmente, la obtención del levante.

Las declaraciones de importación tienen un término de firmeza de tres (3) años.

## Importaciones temporales

### Importación temporal para reexportación en el mismo Estado

La importación temporal se define como la importación con suspensión de tributos aduaneros (arancel e IVA), para determinadas mercancías que, al vencimiento de un plazo señalado, deberán ser exportadas en el mismo Estado en que ingresaron al Territorio Aduanero Nacional, esto es, sin haber experimentado modificación alguna excepto la depreciación normal originada en el uso que de ellas se haga. La disposición de las mercancías estará restringida. Estas importaciones pueden ser de dos clases:

#### *De Corto Plazo.*

Aplica cuando la mercancía se importa para atender una necesidad específica que determine su corta permanencia en el país. El plazo máximo de la importación será de seis (6) meses, prorrogable hasta por tres (3) meses adicionales, y en casos excepcionales hasta por tres (3) meses más, previa autorización de la autoridad aduanera. Los tributos aduaneros sobre esta clase de importación temporal, se encuentran suspendidos definitivamente, a menos que el importador decida que las mercancías permanezcan definitivamente en Colombia.

#### *De Largo Plazo.*

Aplica cuando se trata de la importación de bienes de capital, sus accesorios, partes y repuestos, siempre que constituyan un mismo embarque. El plazo máximo para esta importación es de cinco (5) años. Los tributos aduaneros serán diferidos en cuotas semestrales que, en todo caso, deberán cancelarse solamente durante el tiempo que la mercancía permanezca en el Territorio Aduanero Nacional.

### Importación temporal para perfeccionamiento activo

Las clases de importación temporal para perfeccionamiento activo que contempla el Estatuto Aduanero son:

*Importación temporal para perfeccionamiento activo de bienes de capital.* Esta modalidad permite la importación temporal, con suspensión de tributos aduaneros, de bienes de capital destinados a ser reexportados después de haber sido sometidos a reparación o acondicionamiento, en un plazo no superior a seis (6) meses prorrogables por igual período. La disposición de los bienes estará restringida.

*Importación temporal para procesamiento industrial.* Esta modalidad permite la importación temporal de materias primas e insumos que van a ser sometidos a transformación, procesamiento o manufactura industrial por parte de industrias reconocidas como Usuarios Altamente Exportadores - ALTEX y autorizadas por la autoridad aduanera (DIAN). La disposición de los bienes estará restringida.

### Leasing internacional

La figura de leasing internacional puede ser aplicada para la financiación de importaciones temporales a largo plazo de bienes de capital, los cuales pueden permanecer en el Territorio Aduanero Nacional por más de cinco (5) años. Bajo esta figura una empresa extranjera (proveedor extranjero, entidad financiera del exterior o compañía de leasing), otorga el derecho de uso de un bien de capital importado en Colombia, a un residente colombiano a cambio del pago de unos cánones o pagos periódicos por parte de éste. Los pagos deben realizarse obligatoriamente a través de los mecanismos autorizados por el Régimen Cambiario y siguiendo el procedimiento contemplado para las operaciones de endeudamiento externo pasivo, dado que la operación es considerada como una importación financiada. En este caso los tributos aduaneros se causan semestralmente. El plazo máximo para diferirlos será de cinco (5) años, no obstante que la permanencia en el país pueda ser superior a dicho término.

Este Régimen presenta las siguientes ventajas:

- a. El pago de los tributos aduaneros (arancel e IVA), se realiza en cuotas semestrales dentro de un plazo máximo de cinco (5) años.
- b. El leasing operativo no está sujeto a ajustes integrales por inflación por parte del arrendatario debido a que éste no lo registra como activo.
- c. En el leasing operativo, el arrendatario puede deducir en su Declaración de Renta el 100% de los cánones girados al exterior (hasta 2012).
- d. Los cánones girados a la empresa arrendadora cuando ésta es una compañía de leasing extranjera no domiciliada en Colombia, no están sujetos a Retención en la Fuente del Impuesto de Renta y Complementarios en el país, (no son de fuente nacional).
- e. Existe la deducción en el Impuesto de Renta del 40% de las inversiones efectivamente realizadas con ocasión de un leasing financiero con opción irrevocable de compra.

- *Exportaciones*

Las exportaciones, de acuerdo con su definición legal, son operaciones de comercio exterior consistentes en la salida de mercancía del Territorio Aduanero Nacional, con destino al resto del mundo o a una Zona Franca.

En Colombia, las exportaciones no causan tributos aduaneros y se encuentran privilegiadas por una gran cantidad de mecanismos como son, entre otros:

- a. Los programas especiales de importación y exportación -Plan Vallejo-.
- b. Las Comercializadoras Internacionales, que son empresas constituidas específicamente con miras a adquirir productos nacionales para ser exportados, otorgando a los fabricantes y proveedores todos los beneficios como si se tratara de una exportación.
- c. Los Programas Especiales de Exportación -PEX- de Reembolsos Tributarios.

Además, las exportaciones se ven beneficiadas por la gran cantidad de acuerdos internacionales que otorgan preferencias arancelarias.

## **5.6. FUNCIONES Y OBLIGACIONES CON LAS CUALES DEBE DAR CUMPLIMIENTO ESTRICTO UNA AGENCIA DE ADUANAS PARA UN CORRECTO Y EFICIENTE FUNCIONAMIENTO**

El propósito de esta tarea en el trabajo realizado en la pasantía es establecer las diferentes funciones y obligaciones que deben cumplir las agencias de aduanas las cuales son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades<sup>19</sup>.

Las agencias de aduanas tienen como fin esencial colaborar con las autoridades aduaneras en la estricta aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás actividades y procedimientos derivados de los mismos.

---

<sup>19</sup>ESTATUTO ADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument>. Art. 12

Conforme con los parámetros establecidos en este decreto, las agencias de aduanas se clasifican en los siguientes niveles:

1. Agencias de aduanas nivel 1.
2. Agencias de aduanas nivel 2.
3. Agencias de aduanas nivel 3.
4. Agencias de aduanas nivel 4.

PARÁGRAFO 1o. Las personas jurídicas que pretendan ejercer el agenciamiento aduanero deberán incluir en su razón social o denominación la expresión “agencia de aduanas” seguida del nombre comercial, de la sigla correspondiente a la naturaleza mercantil de la sociedad y del nivel de agencia de aduanas. Lo previsto en este párrafo no se aplica a los almacenes generales de depósito.

PARÁGRAFO 2o. Las actividades propias del agenciamiento aduanero se encuentran sometidas a las regulaciones especiales del decreto 2685 de 1999 y al control por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

#### *5.6.1. Cobertura para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero<sup>20</sup>*

Las agencias de aduanas deberán ejercer la actividad de agenciamiento aduanero de la siguiente manera:

Agencia de aduanas nivel 1. Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior.

Agencia de aduanas nivel 2. Deberá ejercer su actividad en todo el territorio nacional respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

Agencia de aduanas nivel 3. Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Bucaramanga, Cartago, Cúcuta, (Ipiales, Maicao, Manizales, Pereira, Riohacha, Santa Marta, Urabá o Valledupar, y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

Agencia de aduanas nivel 4. Deberá ejercer su actividad exclusivamente en una sola de las jurisdicciones aduaneras de las administraciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Arauca, Inírida, Leticia, Puerto Asís, Puerto

---

<sup>20</sup> Ibid., art. 19.

Carreño, San Andrés, Tumaco o Yopal y demás administraciones que establezca dicha entidad, respecto de operaciones sobre las cuales no exista limitación alguna para ejercer el agenciamiento aduanero.

PARÁGRAFO. El ejercicio de la actividad de las agencias de aduanas de los niveles 1 y 2 en un lugar del territorio nacional diferente al de su domicilio principal podrá efectuarse directamente o por intermedio de agencias comerciales en los términos señalados en el Código de Comercio. Tratándose de las jurisdicciones contempladas en el numeral 4 del presente artículo, las agencias de aduanas nivel 1, adicionalmente podrán ejercer la actividad de agenciamiento a través de convenios celebrados con agencias de aduanas nivel 4. En este caso, la responsabilidad en el ejercicio del agenciamiento estará siempre en cabeza de las agencias de aduanas del nivel 1.

*5.6.2 Control a operaciones de comercio exterior<sup>21</sup>*: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá por razones de control, servicio, especialización o seguridad fiscal restringir el agenciamiento de las operaciones de comercio exterior a las agencias de aduanas de los niveles 2, 3 y 4, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, la procedencia, la clase de mercancía, el valor, el origen y el lugar de arribo.

Comité De Control Y Auditoria<sup>22</sup>. Las agencias de aduanas nivel 1 deberán constituir como mecanismo de control interno que garantice el ejercicio transparente de su actividad, un comité de control y auditoría que evalúe los sistemas de control interno, garantizando que sean los adecuados y que se cumpla con la finalidad del agenciamiento aduanero.

Entre otras, el comité de control y auditoría, debe cumplir con las siguientes funciones:

1. Verificar que se esté dando estricto cumplimiento a las obligaciones derivadas de la actividad de agenciamiento aduanero.
2. Verificar que los accionistas, administradores, representantes legales, agentes de aduanas y auxiliares sean personas de reconocida solvencia moral.
3. Verificar que los agentes de aduanas y auxiliares autorizados para actuar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales permanentemente se actualicen y capaciten en relación con el conocimiento técnico para el ejercicio de las actividades propias del agenciamiento aduanero.

---

<sup>21</sup>Ibid., art. 20.

<sup>22</sup>Ibid., art. 24.

4. Verificar que existan y se apliquen los controles adecuados y eficientes para el conocimiento de las personas naturales o jurídicas que contraten sus servicios de agenciamiento aduanero, de forma tal que se garantice la transparencia y la legalidad en las operaciones de comercio exterior que realicen.

5. Verificar que se cumpla con la obligación de reportar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o a las autoridades competentes las operaciones sospechosas relacionadas con evasión, contrabando, lavado de activos e infracciones cambiarias que se detecten en desarrollo del ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero.

Reglas De Conducta De Los Administradores, Representantes Legales, Agentes De Aduanas Y Auxiliares<sup>23</sup>. Los representantes legales, administradores de las agencias de aduanas, agentes de aduanas y auxiliares deben obrar no solo dentro del marco de la ley sino dentro del principio de la buena fe y de servicio a los intereses de la función pública, absteniéndose de las siguientes conductas:

1. Facilitar o promover la práctica de cualquier conducta relacionada con evasión, contrabando, lavado de activos o infracciones cambiarias.

2. Obrar en contravención a las disposiciones legales vigentes en materia de comercio exterior.

3. Actuar en contravía de los principios de ética y buenas costumbres en relación con las personas que contratan sus servicios.

Código de ética<sup>24</sup>. Con el objeto de establecer las pautas de comportamiento que deben seguir las agencias de aduanas y las personas vinculadas con ellas, se deberá incluir dentro de los estatutos societarios de la agencia de aduanas un código de ética que contenga preceptos dirigidos a mantener en todo momento la transparencia en el ejercicio de sus funciones. Así mismo, la agencia de aduanas deberá establecer los mecanismos para darlo a conocer, las consecuencias internas a que haya lugar por su incumplimiento y el procedimiento a seguir en estos eventos.

PARÁGRAFO. Las agencias de aduanas nivel 1 deberán designar una persona responsable de velar porque todos sus directivos, empleados, agentes de aduanas y auxiliares conozcan el código de ética y le den estricto cumplimiento.

---

<sup>23</sup>Ibid., art. 25.

<sup>24</sup>Ibid., art. 26.

Manuales<sup>25</sup>. Las agencias de aduanas nivel 1 deberán mantener permanentemente aprobados, actualizados y a disposición de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, los siguientes manuales:

1. Manual de funciones de cada uno de los cargos de la agencia de aduanas
2. Manual de procesos de la agencia de aduanas con sus respectivos procedimientos.

Conocimiento Del Cliente<sup>26</sup>. Con el propósito de protegerse de prácticas relacionadas con lavado de activos, contrabando, evasión y cualquier otra conducta irregular, las agencias de aduanas tienen la obligación de establecer mecanismos de control que les permita asegurar una relación contractual transparente con sus clientes.

En desarrollo de lo anterior, deberán conocer a su cliente y obtener como mínimo la siguiente información debidamente soportada:

1. Existencia de la persona natural o jurídica.
2. Nombres y apellidos completos o razón social.
3. Dirección, domicilio y teléfonos de la persona natural o jurídica.
4. Profesión, oficio o actividad económica.
5. Capacidad financiera para realizar la operación de comercio exterior.

PARÁGRAFO. Las agencias de aduanas podrán adicionar otros requisitos que consideren necesarios y pertinentes para un adecuado conocimiento y control de sus clientes.

La información a que se refiere este artículo deberá verificarse, y actualizarse, por lo menos una vez al año, en los términos indicados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

### 5.6.3. *Obligaciones de las agencias de aduanas*<sup>27</sup>

Las agencias de aduanas en ejercicio de su actividad, a través de sus representantes legales, administradores, agentes de aduanas o auxiliares tendrán las siguientes obligaciones:

---

<sup>25</sup>Ibid. art. 27

<sup>26</sup>Ibid. art. 27-1

<sup>27</sup>Ibid, art. 27-2

1. Actuar de manera eficiente, transparente, ágil y oportuna en el trámite de las operaciones de comercio exterior ante la autoridad aduanera.
2. Prestar los servicios de agenciamiento aduanero, de acuerdo con el nivel de agencia de aduanas, a los Usuarios de comercio exterior que lo requieran.
3. Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de conformidad con la normatividad vigente.
4. Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en las declaraciones de importación, exportación, tránsito aduanero y demás documentos transmitidos electrónicamente o suscritos en desarrollo de su actividad, en los términos establecidos en el artículo 27-4 del Estatuto Aduanero.
5. Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en la normatividad aduanera.
6. Contar al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, con todos los documentos soporte requeridos.
7. Conservar a disposición de la autoridad aduanera copia de las declaraciones de importación, exportación o tránsito aduanero, de los recibos oficiales de pago en bancos y de los documentos soporte, durante el término previsto en el artículo 121(\*) del decreto 2685 DE 1999.
8. Registrar el número y fecha de levante, inmediatamente obtenido, en el original de cada uno de los documentos soporte de la declaración de importación, así como el número y fecha de presentación y aceptación de la declaración de importación.
9. Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera y permitir, facilitar y colaborar con la práctica de las mismas.
10. Informar a la autoridad aduanera y al importador sobre los excesos de mercancías encontrados con ocasión del reconocimiento físico de las mismas, respecto de las relacionadas en los documentos de transporte, en la factura y demás documentos soporte, o sobre mercancías distintas de las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel.
11. Suministrar copia o fotocopia de los documentos soporte que conserve en su archivo, a solicitud del respectivo importador o exportador que lo requiera.

12. Vincular a sus empleados de manera directa y formal cumpliendo con todas las obligaciones laborales, aportes parafiscales incluidos los aportes a la seguridad social por salud, pensiones y riesgos profesionales.
13. Reportar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o a las autoridades competentes, las operaciones sospechosas que detecten en el ejercicio de su actividad, relacionadas con evasión, contrabando, lavado de activos e infracciones cambiarias.
14. Presentar y aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico realizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
15. Expedir el carné a todos sus agentes de aduanas y auxiliares según las características y estándares técnicos que señale la autoridad aduanera, el cual podrá ser utilizado únicamente para el ejercicio de la actividad autorizada. Además deberán exigir a sus agentes de aduanas y auxiliares el porte del carné cuando se realicen los trámites correspondientes.
16. Exigir a sus agentes de aduanas que refrenden con su firma cualquier documento relacionado con los trámites de comercio exterior indicando el código de registro asignado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
17. Informar dentro del día hábil siguiente a que esta se produzca, la desvinculación o retiro de sus agentes de aduanas o auxiliares, vía fax, correo electrónico o por correo certificado a la dependencia competente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
18. Contar con la infraestructura de computación, informática y comunicaciones debidamente actualizada conforme a la tecnología requerida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, a efectos de garantizar la debida transmisión electrónica en los regímenes aduaneros y los documentos e información que la entidad determine.
19. Eliminar de la razón o denominación social la expresión “agencia de aduanas” dentro del mes siguiente a la fecha de firmeza de la resolución por medio de la cual se cancela la autorización o se deja sin efecto.
20. Cumplir a cabalidad los acuerdos de pago celebrados con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
21. Informar a la dependencia de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales ante la cual tramitó su autorización el cambio de dirección de su domicilio social principal y el de sus agencias, dentro de los tres (3) días siguientes a su ocurrencia.

22. Mantener los requisitos exigidos para el ejercicio de la actividad de agenciamiento aduanero.

23. Garantizar que los agentes de aduanas y auxiliares que actúen ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se encuentren debidamente autorizados por la agencia de aduanas. Igualmente, que los agentes se encuentren registrados ante dicha entidad.

24. Entregar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o al importador o exportador la documentación que están obligadas a conservar de conformidad con la legislación aduanera, máximo dentro de los cinco (5) días siguientes a su liquidación o cancelación.

25. Asistir a la diligencia de inspección física de mercancías en la hora programada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y demás entidades de control ubicadas en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera.

26. Las demás que establezca este decreto y las que señale la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales dentro del ejercicio de sus competencias y funciones.

*(\*) Artículo 121. Documentos soporte de la declaración de importación<sup>28</sup>*

Para efectos aduaneros, el declarante está obligado a obtener antes de la presentación y aceptación de la Declaración y a conservar por un período de cinco (5) años contados a partir de dicha fecha, el original de los siguientes documentos que deberá poner a disposición de la autoridad aduanera, cuando ésta así lo requiera:

- a) Registro o licencia de importación que ampare la mercancía, cuando a ello hubiere lugar;
- b) Factura comercial, cuando hubiere lugar a ella;
- c) Documento de transporte;
- d) Certificado de origen, cuando se requiera para la aplicación de disposiciones especiales;
- e) Certificado de sanidad y aquellos otros documentos exigidos por normas especiales, cuando hubiere lugar;

---

<sup>28</sup>ESTATUTO ADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument>, título V, cap. V

- f) Lista de empaque, cuando hubiere lugar a ella;
- g) Mandato, cuando no exista endoso aduanero y la Declaración de Importación se presente a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera (hoy “*agencias de aduanas*”, termino sustituido por el artículo 10 del Decreto 2883 de 2008) o apoderado y,
- h) Declaración Andina del Valor y los documentos soporte cuando a ello hubiere lugar.
- i) Declaración de exportación o el documento que acredite la operación de exportación ante la autoridad aduanera del país de procedencia de la mercancía, en los eventos en que la Dirección de Impuestos y Aduanas así lo exija
- j. Las autorizaciones previas establecidas por la DIAN para la importación de determinadas mercancías.
- k. Documento de constitución del Consorcio o Unión Temporal cuando los documentos de transporte y demás documentos soporte de la operación de comercio exterior se consignen, endosen o expidan, según corresponda, a nombre de un Consorcio o de una Unión Temporal.

PARAGRAFO. En el original de cada uno de los documentos soporte que deben conservarse de conformidad con el presente artículo, el declarante deberá consignar el número y fecha de la presentación y aceptación de la Declaración de Importación a la cual corresponden.

Cuando las mercancías amparadas en un registro o licencia de importación, certificado de origen, documento de transporte, factura comercial, sean objeto de despachos parciales, el declarante deberá dejar constancia de cada una de las declaraciones presentadas al dorso del original o copia del documento correspondiente, indicando el número de aceptación de la Declaración de Importación, la fecha y la cantidad declarada.

PARÁGRAFO 2o. Las autorizaciones o vistos buenos de carácter sanitario que se requieran como documento soporte de la declaración de importación anticipada, así como los registros o licencias de importación que se deriven de estos vistos buenos, deberán obtenerse previamente a la inspección física o documental o a la determinación de levante automático de las mercancías.

*5.6.4. Reconocimiento de las mercancías*<sup>29</sup>: Las agencias de aduanas tendrán la facultad de reconocer las mercancías que se someterán al proceso de importación, en zonas primarias aduaneras y zonas francas, con anterioridad a su declaración ante la aduana.

Si con ocasión del reconocimiento de las mercancías las agencias de aduanas detectan mercancías en exceso respecto de las relacionadas en la factura y demás documentos soporte, o mercancías distintas de las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel, deberán comunicarlo a la autoridad aduanera y podrán ser reembarcadas o legalizadas con el pago de los tributos aduaneros correspondientes, sin que haya lugar al pago de suma alguna por concepto de rescate. Para todos los efectos, la mercancía así legalizada se entenderá presentada a la autoridad aduanera.

PARÁGRAFO. Las personas jurídicas reconocidas e inscritas como usuarios aduaneros permanentes o como usuarios altamente exportadores podrán acogerse a lo previsto en este artículo.

*5.6.5. Responsabilidad de las agencias de aduanas*<sup>30</sup>: Las agencias de aduanas que actúen ante las autoridades aduaneras serán responsables administrativamente por las infracciones derivadas del ejercicio de su actividad.

Igualmente, serán responsables por la exactitud y veracidad de la información contenida en los documentos que suscriban sus agentes de aduanas acreditados ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y responderán administrativamente cuando por su actuación como declarantes hagan incurrir a su mandante o usuario de comercio exterior que utilice sus servicios en infracciones administrativas aduaneras que conlleven la liquidación de mayores tributos aduaneros, la imposición de sanciones o el decomiso de las mercancías.

Lo anterior, sin perjuicio de las acciones legales que puedan adelantar los mandantes o usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios contra las agencias de aduanas.

PARÁGRAFO. Las agencias de aduanas responderán directamente por el pago de los tributos aduaneros y sanciones pecuniarias que se causen respecto de operaciones en las que el usuario de comercio exterior sea una persona inexistente.

---

<sup>29</sup>ESTATUTO ADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument>, art. 27-3

<sup>30</sup>Ibid., art. 27-4

5.6.6. *Régimen de garantías*<sup>31</sup>: Dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha en que quede ejecutoriada la resolución de autorización para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero, la agencia de aduanas deberá constituir y presentar una garantía bancaria o de compañía de seguros, según el caso, cuyo objeto será garantizar el pago de tributos aduaneros y sanciones a que haya lugar, por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades consagradas en este decreto.

La garantía deberá constituirse por un monto equivalente a:

Agencias de aduanas nivel 1, tres mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (3.000 smmlv).

Agencias de aduanas nivel 2 y 3, mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (1.000 smmlv).

Agencias de aduanas nivel 4, quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes (500 smmlv).

PARÁGRAFO. Las agencias de aduanas solo podrán iniciar sus actividades una vez aprobada la garantía por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

5.6.7. *Inhabilidades e incompatibilidades*<sup>32</sup>: No podrá obtener la autorización como agencia de aduanas ni ejercer la actividad de agenciamiento aduanero, aquella sociedad cuyos socios, representantes legales o agentes de aduanas que pretendan actuar ante las autoridades aduaneras, se encuentren incurso en una de las siguientes causales:

1. Haber sido condenado dentro de los cinco (5) años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud, por delito sancionado con pena privativa de la libertad, excepto cuando se trate de delitos políticos o culposos que no hayan afectado a la administración pública.

2. Hallarse en interdicción judicial, privado de la libertad, inhabilitado por una sanción disciplinaria o penal, suspendido en el ejercicio de su profesión o excluido de esta.

3. Ser cónyuge, compañero permanente, pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil de funcionarios que desempeñen cargos directivos en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

---

<sup>31</sup>Ibid., art. 27-5

<sup>32</sup>Ibid., art. 27-6

4. Ser funcionario público.

5. Ser socio, accionista, representante legal o agente de aduanas de otra agencia de aduanas;

6. Haber sido funcionario de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales durante el año inmediatamente anterior a la solicitud de autorización.

7. Haber sido socio, representante legal o representante aduanero de una sociedad de intermediación aduanera o de una agencia de aduanas que haya sido sancionada con la cancelación de su autorización durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud, o siendo auxiliar o dependiente de la misma, haber participado en la comisión del hecho que dio lugar a la sanción.

PARÁGRAFO. Tampoco podrán obtener la autorización como agencias de aduanas las sociedades que hayan sido sancionadas con la cancelación de su autorización durante los últimos diez (10) años anteriores a la radicación de la respectiva solicitud.

5.6.8. *Prohibición.* Bajo ninguna circunstancia las agencias de aduanas podrán realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías<sup>33</sup>

## **5.7. TRAMITE DE DOCUMENTOS Y REQUISITOS EXIGIDOS PARA OBTENER LA AUTORIZACIÓN COMO AGENCIA DE ADUANAS**

En el ejercicio de la pasantía, resulta relevante presentar los diferentes requisitos que son exigidos por las diferentes entidades de control, para obtener la autorización como agencia de aduanas y poder actuar ante las autoridades aduaneras como declarantes a nombre o por encargo de los importadores o exportadores con el objeto de adelantar los procedimientos y trámites de comercio Internacional.<sup>34</sup>

5.7.1. *Requisitos generales de las agencias de aduanas*<sup>35</sup>: Para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero se deberá cumplir con los siguientes requisitos generales:

1. Estar debidamente constituida como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera domiciliada en el país.

---

<sup>33</sup>Ibid., art. 13

<sup>34</sup>ESTATUTO ADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument>, art. 10

<sup>35</sup>Ibid., art. 14

2. Tener como objeto social exclusivo el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito.

3. Estar debidamente inscrita en el Registro único Tributario, RUT.

4. Poseer y soportar contablemente el patrimonio líquido mínimo exigido para el respectivo nivel de agencia de aduanas, así:

a) Agencia de aduanas nivel 1: Tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000).

b) Agencia de aduanas nivel 2: Cuatrocientos treinta y ocho millones doscientos mil pesos (\$438.200.000).

c) Agencia de aduanas nivel 3: Ciento cuarenta y dos millones quinientos mil pesos (\$142.500.000).

d) Agencia de aduanas nivel 4: Cuarenta y cuatro millones de pesos (\$44.000.000).

Dicho patrimonio deberá mantenerse actualizado.

5. No tener deudas exigibles por concepto de impuestos, anticipos, retenciones, derechos de aduana, intereses, sanciones o cualquier otro concepto administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo que exista acuerdo de pago vigente.

6. Contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos específicos o experiencia relacionada con la actividad de comercio exterior.

7. No encontrarse incurso la sociedad, sus socios, accionistas, administradores, representantes legales o sus agentes de aduanas en las causales de inhabilidad o incompatibilidad.

8. Contar con una infraestructura financiera, física, técnica, administrativa y, con el recurso humano que permita ejercer de manera adecuada la actividad de agenciamiento aduanero.

9. Aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico que realice la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o un tercero autorizado por esta entidad.

10. Disponer y cumplir con el código de ética.

11. Obtener la autorización como agencia de aduanas.

5.7.2. *Requisitos especiales para agencia de nivel 1*<sup>36</sup>: Además de los requisitos generales establecidos en el artículo anterior, las agencias de aduanas nivel 1, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Contar con un comité de control y auditoría.
2. Garantizar la prestación del servicio de agenciamiento aduanero en todo el territorio nacional, teniendo en cuenta el horario que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y las demás entidades de control en desarrollo de sus funciones en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera.
3. Mantener a disposición del público una página Web donde se garantice el acceso a la siguiente información:
  - a) Estados financieros.
  - b) Identificación de los representantes legales, gerentes, administradores, agentes de aduanas y auxiliares autorizados para actuar ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, junto con un extracto de las hojas de vida destacando su experiencia o conocimiento en comercio exterior.
  - c) Relación de los servicios ofrecidos al público.
4. Acreditar la designación y mantenimiento del empleado encargado de hacer cumplir la función del código de Ética.
5. Disponer de los manuales a que se refiere el artículo 27 del decreto 2685 (Nuevo Estatuto Aduanero)

5.7.3. *Mantenimiento de los requisitos*<sup>37</sup>: Las agencias de aduanas deberán mantener durante toda su vigencia los requisitos generales y especiales exigidos para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero, según el caso, so pena de la cancelación de la autorización.

El incumplimiento de los requisitos señalados en los numerales 5, 7 y 8 del artículo 14y en los numerales 4 y 5 del artículo 15 del presente decreto, deberá ser subsanado dentro de los dos (2) meses siguientes a la fecha de ocurrencia del hecho. Cumplido dicho término sin que se haya subsanado, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales se encargara obligatoriamente de cancelar la autorización a la agencia de aduanas como declarante.

---

<sup>36</sup>Ibid., art. 15

<sup>37</sup>Ibid., art. 16

5.7.4. *Documentos que se deben presentar para obtener la autorización como agencia de aduanas*<sup>38</sup>: El representante legal de la persona jurídica que pretenda obtener la autorización o renovación para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero, deberá presentar los siguientes documentos:

1. Solicitud de autorización o renovación debidamente suscrita por el representante legal.
2. Certificado de existencia y representación legal de la respectiva persona jurídica, expedido por la Cámara de Comercio.
3. Relación de los nombres e identificación de las personas que pretendan acreditar como agentes de aduanas y auxiliares.
4. Hojas de vida del personal directivo, de las personas que actuarán como agentes o auxiliares ante las autoridades aduaneras y de la persona responsable del cumplimiento del código de ética, para el caso de las agencias de aduanas nivel 1, de acuerdo con las especificaciones que establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
5. Copia de los estatutos societarios.
6. Estados financieros y demás soportes que acrediten el patrimonio líquido requerido, según el nivel de la agencia de aduanas.
7. Los manuales señalados en el artículo 27 del presente decreto, para el caso de las agencias de aduanas nivel 1.

PARÁGRAFO 1o. Sin perjuicio de lo anterior, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá solicitar adicionalmente toda la información y datos complementarios que permitan analizar suficientemente el cumplimiento de los requisitos exigidos para la autorización de la respectiva agencia.

PARÁGRAFO 2o. Cuando la persona jurídica que pretenda obtener la autorización como agencia de aduanas tenga como socio a una o varias personas jurídicas, debe allegarse certificado actualizado sobre su existencia y representación legal y una copia de los estatutos societarios vigentes. Así mismo, respecto del personal directivo se deberá acreditar el requisito señalado en el numeral 4 del presente artículo.

PARÁGRAFO 3o. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá solicitar ante las autoridades competentes certificado de antecedentes penales y disciplinarios de los socios, personal directivo, agentes de aduanas y auxiliares

---

<sup>38</sup> Ibid., art. 17

propuestos, del revisor fiscal y del responsable de velar por el cumplimiento del código de ética para las agencias de aduanas nivel 1.

PARÁGRAFO 4o. Para efectos de la renovación solamente deberá cumplirse con los requisitos y allegarse los documentos que no se encuentren acreditados al momento de la presentación de la solicitud.

5.7.5. *Agentes de aduanas y auxiliares*<sup>39</sup>: Las agencias de aduanas deberán designar los agentes de aduanas con representación de la sociedad y los auxiliares sin representación que actúen ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La agencia de aduanas deberá informar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la identificación de sus agentes y auxiliares.

5.7.6. *Evaluación a agentes de aduanas y auxiliares*<sup>40</sup>: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá, directamente o a través de terceros, realizar evaluaciones de conocimiento técnico a los agentes y auxiliares de las agencias de aduanas para efectos de otorgar la autorización o con posterioridad a ella, cuando lo considere necesario, para verificar la idoneidad profesional y conocimientos en comercio exterior de los mismos.

5.7.7. *Tramite de las solicitudes de inscripción, autorización, habilitación o renovación de los usuarios de la función aduanera: Recepción Y Verificación De La Solicitud*<sup>41</sup>. Recibida la solicitud de inscripción, autorización o habilitación, el funcionario competente deberá realizar el examen de la misma, así como de los documentos anexos, con el propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente Decreto y en las normas que lo reglamenten, en el término de quince (15) días contados a partir del día siguiente a la fecha de recepción de la solicitud.

Requerimiento Para Completar Documentos O Suministrar Informaciones<sup>42</sup>. Si la solicitud de inscripción, autorización o habilitación no reúne los requisitos legales se requerirá por una sola vez al solicitante indicándole claramente los documentos o informaciones que hagan falta.

PARAGRAFO El requerimiento para completar documentos o informaciones se notificará por correo.

---

<sup>39</sup>Ibid., art. 21

<sup>40</sup>Ibid., art. 22

<sup>41</sup>Ibid., art. 78

<sup>42</sup>Ibid., art. 79

Publicidad De La Solicitud<sup>43</sup>. Una vez realizado los trámites señalados anteriormente se deberá publicar en la página Web de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales un aviso en el cual se exprese como mínimo la intención de constituir la agencia de aduanas, el tipo de agencia de aduanas, la razón social de la persona jurídica solicitante, el nombre de los socios y del personal directivo, todo ello de acuerdo con la información suministrada en la solicitud. El aviso se publicará por el término de cinco (5) días calendario, dentro del cual se recibirán las observaciones a que haya lugar.

Desistimiento De La Solicitud<sup>44</sup>. Se entenderá que se ha desistido de la solicitud de inscripción, autorización o habilitación si efectuado el requerimiento para completar documentos o las informaciones, el solicitante no presenta los documentos o informaciones requeridas en el término de un (1) mes contado a partir de la fecha de introducción al correo del oficio de requerimiento. En este caso no se requerirá acto administrativo que declare tal desistimiento y se ordenará el archivo del expediente.

Término Para Resolver Las Solicitudes De Inscripción, Autorización O Habilitación<sup>45</sup>. La solicitud de inscripción, autorización o habilitación deberá resolverse en el término de un (1) mes, contado a partir de la fecha de presentación de la respectiva solicitud en debida forma.

El término anterior podrá suspenderse cuando se requiera la práctica de inspección ocular al inmueble objeto de habilitación, o cuando se requiera la verificación de la información suministrada por el peticionario en los archivos o bases de datos de la entidad o de otras entidades y durante el lapso que duren tales diligencias, sin que el término de suspensión supere los dos (2) meses.

Contenido Del Acto Administrativo Que Otorgue La Respectiva Inscripción, Autorización O Habilitación<sup>46</sup>. La autorización, reconocimiento, inscripción o habilitación se otorgará mediante resolución motivada expedida por la autoridad aduanera, una vez se verifique el cumplimiento de los requisitos señalados y se establezca que los socios, directores, administradores y representantes legales de la sociedad, satisfacen adecuadas condiciones éticas, de responsabilidad e idoneidad profesional.

En el acto administrativo que otorgue la inscripción, autorización o habilitación se deberán consignar los alcances del respectivo permiso, las obligaciones y deberes que adquiere el solicitante y demás precisiones que considere conveniente establecer la autoridad aduanera, e indicar la obligación de constituir la garantía

---

<sup>43</sup>Ibid., art. 23

<sup>44</sup>Ibid., art. 80

<sup>45</sup>Ibid., art. 81

<sup>46</sup>Ibid., art. 82

correspondiente en caso en que se requiera, en un término que no podrá ser superior a quince (15) días contados a partir del día siguiente a la ejecutoria del respectivo acto administrativo.

Si la garantía a que se refiere este artículo no se presenta dentro del término señalado y con el cumplimiento de los requisitos que se establezcan, la autorización quedará automáticamente sin efecto.

Notificación Del Acto Administrativo Que Resuelva La Solicitud De Inscripción, Autorización O Habilidadación<sup>47</sup>. El acto administrativo que resuelva la solicitud de inscripción, autorización o habilitación, deberá notificarse personalmente de conformidad con lo previsto en el artículo 564 del Decreto 2685 de 1999 y contra él sólo procederá el recurso de reposición.

Notificación Personal<sup>48</sup>. La notificación personal se practicará por la Administración Aduanera en el domicilio del interesado, o en la sede de la Administración de Aduanas respectiva, cuando el notificado se presente voluntariamente a notificarse o por que haya mediado citación para el efecto, en cuyo caso, se deberá dejar constancia en el expediente.

La citación deberá enviarse dentro de los cinco (5) días siguientes a la expedición del acto.

En la diligencia de notificación se le entregará al interesado copia íntegra, auténtica y gratuita de la decisión y en el texto de la notificación se indicarán los recursos que legalmente proceden, la dependencia ante la cual deben interponerse y los plazos para hacerlo, si hubiere lugar a ello.

Para realizar la notificación personal, el notificado deberá presentar su documento de identificación, el poder cuando se actúe a través de apoderado, el Certificado de Existencia y Representación Legal de la Cámara de Comercio, con una vigencia no mayor de tres (3) meses, o el documento que acredite la representación de la persona jurídica o entidad requerida.

PARÁGRAFO. Cuando la citación para efectuar la notificación personal se envíe a dirección errada, la Administración podrá en cualquier tiempo corregir la misma, enviándola nuevamente a la dirección correcta. En este caso los términos empezarán a correr a partir de la notificación efectuada en debida forma.

---

<sup>47</sup>Ibid., art. 83

<sup>48</sup>Ibid., art. 564

5.7.8. *Renovación de las inscripciones, autorizaciones o habilitaciones*<sup>49</sup>: La autorización de agencias de aduanas tendrá vigencia de cuatro (4) años<sup>50</sup> y a renovación de las inscripciones, autorizaciones o habilitaciones que otorgue la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales deberá solicitarse tres (3) meses antes de la expiración de su vigencia, cumpliendo para el efecto los requisitos exigidos para la renovación de la inscripción, autorización o habilitación. Si la solicitud de renovación de la inscripción, autorización o registro no se formula en la oportunidad y condiciones antes señaladas quedará sin efecto la inscripción, autorización o registro, a partir de la fecha en que expire su vigencia.

La solicitud de renovación deberá resolverse en el término de un (1) mes contado a partir del día siguiente a la fecha de formulación de la solicitud en debida forma, término que podrá suspenderse en las condiciones previstas en el artículo 81 del Decreto 2685 de 1999. La solicitud de renovación presentada en debida forma, deberá resolverse antes de que expire la vigencia de la inscripción, autorización o habilitación, so pena de que la autorización, inscripción o habilitación continúe vigente hasta que la autoridad aduanera se pronuncie, siempre que la garantía sea renovada.

5.7.9. *Renovación de la garantía*<sup>51</sup>: El monto para la renovación de la garantía se calculará de la misma forma establecida para la constitución de la garantía inicial, salvo las excepciones previstas en este Decreto. El término de vigencia de las garantías será de un año y tres (3) meses más.

Cuando no se renueve la garantía en la oportunidad que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales establezca, no se podrán ejercer las actividades objeto de autorización, inscripción o habilitación, quedando suspendidas dichas autorizaciones, inscripciones o habilitaciones hasta la aprobación de la renovación de la garantía por parte de la autoridad aduanera.

Transcurrido un (1) mes sin que se hubiere presentado la renovación de la garantía, la inscripción, autorización o habilitación quedará sin efecto sin necesidad de acto administrativo que así lo declare.

En todo caso, la solicitud de aprobación de la renovación de la garantía deberá resolverse antes de que expire la vigencia de la inscripción, autorización o habilitación, so pena de que la autorización, inscripción o habilitación continúe vigente hasta que la autoridad aduanera se pronuncie.

---

<sup>49</sup>Ibid., art. 84

<sup>50</sup>Ibid., art. 77. Lit. k

<sup>51</sup>Ibid., art. 85

## **5.8. SANCIONES APLICABLES A LAS DIFERENTES INFRACCIONES ADUANERAS**

El objetivo de este trabajo en el desarrollo de la pasantía, es dar a conocer las diferentes normas que se deben tener en cuenta por parte de las agencias de aduanas para un correcto funcionamiento.

*5.8.1. Régimen sancionatorio*<sup>52</sup>: *Ámbito De Aplicación.* Se establece las infracciones administrativas aduaneras en que pueden incurrir los sujetos responsables de las obligaciones que se consagran en el Decreto 2685 de 1999. Así mismo, establece las sanciones aplicables por la comisión de dichas infracciones; las causales que dan lugar a la aprehensión y decomiso de mercancías y los procedimientos administrativos para la declaratoria de decomiso, para la determinación e imposición de sanciones y para la formulación de Liquidaciones Oficiales.

Para que un hecho u omisión constituya infracción administrativa aduanera, o dé lugar a la aprehensión y decomiso de las mercancías, o a la formulación de una Liquidación Oficial, deberá estar previsto en la forma en que se establece en el presente Título. No procede la aplicación de sanciones por interpretación extensiva de la norma.

### *Clases de sanciones*

Las infracciones administrativas aduaneras de que trata el presente Título serán sancionadas con multas, suspensión o cancelación de la autorización, inscripción o habilitación para ejercer actividades, según corresponda a la naturaleza de la infracción y a la gravedad de la falta. De acuerdo con lo anterior, las faltas se califican como leves, graves y gravísimas, respectivamente.

La autoridad aduanera aplicará las sanciones por la comisión de las infracciones previstas en el mencionado Decreto, sin perjuicio de la responsabilidad civil, penal, fiscal o cambiaria que pueda derivarse de las conductas o hechos investigados y de la obligación de subsanar los errores que hayan dado lugar a la comisión de la misma.

La sanción de suspensión surtirá efecto para la realización de operaciones posteriores a la fecha de ejecutoria del acto administrativo que la impone. Las actuaciones que estuvieren en curso, deberán tramitarse hasta su culminación. Las sanciones previstas en este Título, se impondrán sin perjuicio del pago de los tributos aduaneros a que haya lugar en cada caso.

---

<sup>52</sup>ESTATUTO ADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL: <http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument.art.476-481>

### *Caducidad de la acción administrativa sancionatoria*

La acción administrativa sancionatoria prevista en este Decreto, caduca en el término de tres (3) años contados a partir de la comisión del hecho u omisión constitutivo de infracción administrativa aduanera.

Cuando no fuere posible determinar la fecha de ocurrencia del hecho, se tomará como tal la fecha en que las autoridades aduaneras hubieren tenido conocimiento del mismo.

Cuando se trate de hechos de ejecución sucesiva o permanente, el término de caducidad se contará a partir de la ocurrencia del último hecho u omisión.

### *Prescripción de la sanción*

La facultad para hacer efectivas las sanciones contempladas en el presente Título, prescribe en el término de cinco (5) años contados a partir de la ejecutoria de la providencia que impone la sanción.

### *Efectividad de las garantías*

Siempre que se haya otorgado garantía para respaldar el pago de tributos aduaneros y sanciones por el incumplimiento de obligaciones, si se configura una infracción, se hará efectiva la garantía otorgada por el monto que corresponda, salvo que el garante efectúe el pago correspondiente antes de la ejecutoria del acto administrativo que declare el incumplimiento de una obligación o imponga una sanción. En estos casos no procederá la imposición de sanción pecuniaria adicional.

Las sanciones de suspensión o de cancelación se podrán imponer sin perjuicio de la efectividad de la garantía de que trata el inciso anterior.

### *Gradualidad de las sanciones*

Cuando con un mismo hecho u omisión se incurra en más de una infracción, se aplicará la sanción más grave, prevaleciendo en su orden, la de cancelación o suspensión a la de multa, según corresponda.

La imposición de tres (3) o más multas por la comisión de infracciones aduaneras gravísimas o graves dentro de un período de un año, dará lugar a la imposición de la sanción de suspensión hasta por tres (3) meses.

La imposición de tres (3) o más sanciones, por la comisión de infracciones aduaneras gravísimas o graves, que hayan dado lugar a la suspensión de una

autorización, inscripción o habilitación, según el caso, dentro de un período de un (1) año, dará lugar a la imposición de la sanción de cancelación.

La gradualidad sólo operará frente a sanciones que se encuentren debidamente ejecutoriadas dentro del período señalado en los dos (2) incisos anteriores.

Cuando dentro del término de suspensión de una autorización, inscripción o habilitación, no se subsane la infracción que motivó la suspensión, cuando hubiere lugar a ello, procederá la aplicación de la sanción de cancelación, sin trámite adicional alguno. Cuando se imponga la sanción de suspensión a un depósito habilitado, ésta se aplicará solamente para efectos de la recepción de nuevas mercancías. El depósito podrá continuar con el almacenamiento de mercancías cuyo trámite de importación se esté adelantando.

Cuando la sanción fuere de cancelación, la nueva solicitud de autorización, inscripción, o habilitación, según corresponda, sólo podrá presentarse una vez transcurridos cinco (5) años, contados a partir de la fecha de ejecutoria del acto que impuso la sanción.

La aplicación de la gradualidad de las sanciones prevista en los incisos segundo y siguientes del presente artículo, sólo procederá en relación con las inscripciones, autorizaciones o habilitaciones conferidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, independientemente de la vigencia de la autorización, inscripción o habilitación y deberá registrarse en los antecedentes del infractor.

Las sanciones de multa establecidas en el presente decreto, se reducirán en los siguientes porcentajes sobre el valor establecido para cada caso:

- a) En un treinta por ciento (30%), cuando se incurra por primera vez dentro del período de un año, en una infracción administrativa aduanera, y
- b) En un diez por ciento (10%), cuando se incurra por segunda vez dentro del citado período en la misma infracción administrativa aduanera.

## **5.9. INFRACCIONES ADUANERAS DE LAS AGENCIAS DE ADUANAS Y SANCIONES APLICABLES<sup>53</sup>**

Las agencias de aduanas y los almacenes generales de depósito cuando actúen como agencias de aduanas, serán sancionados por la comisión de las siguientes infracciones aduaneras:

---

<sup>53</sup>Ibid., art. 485

### 5.9.1. *Infracciones Gravísimas.*

- Haber obtenido la autorización como agencia de aduanas mediante la utilización de medios irregulares o con información que no corresponda con la realidad.
- Prestar sus servicios de agenciamiento aduanero a personas naturales o jurídicas inexistentes.
- No mantener o no ajustar dentro de la oportunidad legal los requisitos en virtud de los cuales se les otorgó la autorización.
- Prestar sus servicios de agenciamiento aduanero en operaciones no autorizadas.
- No cancelar la totalidad de los tributos aduaneros liquidados exigibles.
- Iniciar actividades sin la aprobación de la garantía requerida por las disposiciones legales.  
Permitir que actúen como agentes de aduanas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales personas incursas en alguna de las causales de inhabilidad o incompatibilidad contempladas en el artículo 27-6 del presente decreto.
- Desarrollar total o parcialmente actividades como agencia de aduanas estando en vigencia una sanción de suspensión.
- No informar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales sobre los excesos o las diferencias de mercancías encontradas con ocasión del reconocimiento físico de las mismas.
- No reportar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o a las autoridades competentes las operaciones sospechosas que detecten en el ejercicio de su actividad, relacionadas con evasión, contrabando, lavado de activos e infracciones cambiarias.
- Haber obtenido el levante o la autorización de embarque de la mercancía mediante la utilización de medios fraudulentos o irregulares.
- Realizar labores de consolidación, desconsolidación de carga, transporte de carga o almacenamiento de mercancía sujeta a control aduanero, salvo que se trate de almacenes generales de depósito para este último evento.
- Permitir que terceros no autorizados o no vinculados con la agencia de aduanas actúen como agentes de aduanas o auxiliares.

- Negarse sin justa causa a prestar sus servicios de agenciamiento aduanero a usuarios de comercio exterior.
- No intervenir como agente de aduanas en operaciones de comercio exterior por un término superior a tres (3) meses.
- Perder la totalidad de sus agentes las evaluaciones de conocimiento técnico que realice la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

La sanción aplicable por la comisión de cualquier falta gravísima será la de cancelación de la autorización como agencia de aduanas.

#### *5.9.2. Infracciones Graves.*

- No cumplir con los requerimientos mínimos para el conocimiento del cliente.
- La sanción aplicable para la falta señalada anteriormente tendrá una multa equivalente al 1% del valor FOB de las operaciones realizadas con el cliente respecto del cual no se cumplió con los requerimientos mínimos para su conocimiento.
- Ejercer la actividad de agenciamiento aduanero sin cumplir con el requisito del patrimonio líquido mínimo exigido. La sanción aplicable para la falta anterior será una de multa equivalente al 1% del valor FOB de las operaciones realizadas durante el periodo de incumplimiento.
- No contar con la página Web que contenga la información mínima señalada en el numeral 3 del artículo 15 del decreto 2685 de 1999;
- Adelantar trámites o refrendar documentos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales utilizando un código diferente al asignado a la agencia de aduanas.
- No vincular a sus empleados de manera directa y formal o incumplir con las obligaciones laborales, aportes parafiscales incluidos los aportes a la seguridad social por salud, pensiones y riesgos profesionales.
- La sanción aplicable para las tres faltas graves señaladas anteriormente, tendrán una multa de cien (100) salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv).
- Hacer incurrir a su mandante o usuario de comercio exterior que utilice sus servicios, en infracciones administrativas aduaneras que conlleven la

imposición de sanciones, el decomiso de las mercancías o la liquidación de mayores tributos aduaneros;

La sanción aplicable para la falta grave señalada anteriormente tendrá una multa equivalente al veinte (20%) del valor de la sanción impuesta, del valor de la mercancía decomisada o del mayor valor a pagar determinado en la liquidación oficial, incluida la sanción.

### 5.9.3. *Infracciones Leves.*

- No expedir, una vez quede en firme el acto administrativo de autorización, los carnés que identifican a sus agentes de aduanas y auxiliares o expedirlos sin las características técnicas establecidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, o utilizarlos indebidamente o no destruirlos una vez quede en firme el acto administrativo mediante el cual se haya impuesto sanción de suspensión o cancelación de la autorización como agencias de aduanas.
- No informar dentro del día siguiente a que se produzca el hecho, vía fax o correo electrónico o por correo certificado a la dependencia competente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sobre la desvinculación y retiro de las personas que se encuentren inscritas para representar a la sociedad y para actuar ante las autoridades aduaneras.
- No expedir copia o fotocopia de los documentos soporte que conserve en su archivo, a solicitud del importador o exportador que lo requiera.
- No mantener permanentemente aprobados, actualizados y a disposición de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales los manuales señalados.

La sanción aplicable para las faltas leves será de multa equivalente a veinte salarios mínimos mensuales legales vigentes (20 smmlv).

PARÁGRAFO 1o. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales sancionará con multa equivalente a quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes (500 smmlv.) a las siguientes personas:

1. Las que se anuncien como agencias o agentes de aduanas sin haber obtenido la respectiva autorización.
2. Los representantes legales de las agencias de aduanas que habiéndoseles cancelado la autorización para ejercer el agenciamiento aduanero continúen ejerciendo dicha actividad y a quienes continúen actuando como agentes de aduanas después de haber perdido dicha calidad.

Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que haya lugar.

PARÁGRAFO 2o. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales sancionará con multa equivalente a cincuenta salarios mínimos mensuales legales vigentes (50 smmlv.) a quienes ostentaban la calidad de representantes legales de las agencias de aduanas que habiendo perdido dicha calidad, por cualquier circunstancia, no entreguen a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales o a los importadores o exportadores, dentro del término legalmente establecido, los documentos que de conformidad con la normatividad aduanera se encuentren obligados a conservar.

#### **5.10. INFRACCIONES ADUANERAS RELATIVAS AL USO DEL SISTEMA INFORMÁTICO ADUANERO Y SANCIONES APLICABLES<sup>54</sup>**

Las infracciones aduaneras en que pueden incurrir los usuarios del sistema informático aduanero y las sanciones asociadas a su comisión son las siguientes:

##### *5.10.1. Infracciones Gravísimas*

- Operar el sistema informático encontrándose suspendida la autorización.
- Utilizar el sistema informático aduanero sin cumplir con los requisitos previstos por la autoridad aduanera y/o realizar operaciones no autorizadas.
- Hacer, bajo cualquier circunstancia, uso indebido del sistema informático aduanero.

La sanción aplicable será de multa equivalente a setenta (70) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Tratándose de usuarios autorizados, inscritos o habilitados por la autoridad aduanera, dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del Estado, se podrá imponer, en sustitución de la sanción de multa, sanción de suspensión hasta por tres (3) meses, o de cancelación de su autorización, inscripción o habilitación.

*5.10.2. Infracciones Graves:* Operar el sistema informático aduanero incumpliendo los procedimientos e instrucciones establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

---

<sup>54</sup> Ibid., art. 495

La sanción aplicable será multa equivalente a treinta (30) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Tratándose de usuarios autorizados, inscritos o habilitados por la autoridad aduanera, dependiendo de la gravedad del perjuicio causado a los intereses del Estado, se podrá imponer, en sustitución de la sanción de multa, sanción de suspensión hasta por hasta por un (1) mes de su autorización, inscripción o habilitación.

## 6. COSTO FINANCIERO DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (U.E.N)

### 6.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Es de gran importancia presentar a los directivos de la empresa, en este informe final de pasantía, el costo financiero estimado para la creación y el correcto funcionamiento de una agencia de aduanas como unidad estratégica considerada por la empresa inversiones y transportes INVERTRASN S.A. en la ciudad de Ipiales. Su costo aproximado se refleja a continuación en el cuadro 9.

*Cuadro 9. Costo financiero de la unidad estratégica de negocios (U.E.N)*

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN				
<b>ACTIVOS</b>			<b>\$ 22.982.000.00</b>	
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>				
Arrendamiento de edificaciones			800.000.00	
Muebles y equipos de oficina			22.182.000.00	
<b>Informática y comunicaciones</b>				
<b>Detalle</b>	<b>No</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Vida útil/años</b>
Computadores	8	1.700.000	13.600.000	3
Impresoras	8	200.000	1.600.000	5
Telefax	1	350.000	350.000	10
Teléfono fijo	2	80.000	160.000	10
Teléfono celular	2	150.000	300.000	2
<b>Subtotal</b>			<b>16.010.000.00</b>	
<b>Mobiliario diverso</b>				
Muebles modulares	8	300.000	2.400.000	10
Sillas reclinables	8	120.000	960.000	10
Mesa de juntas y 6 sillas	1	700.000	700.000	10
Archivador en madera	1	250.000	250.000	10
Fotocopiadora	1	1.700.000	1.700.000	5
<b>Subtotal</b>			<b>6.010.000.00</b>	
<b>Útiles y papelería en general</b>				
<b>Detalle</b>			<b>Costo</b>	
Resmas de papel			32.000	
Lápices, lapiceros, borradores, sacapuntas, reglas, etc.			30.000	
Carpetas y A-Z de archivo			25.000	
Engrapadoras y perforadoras			20.000	
Marcadores y Resaltadores			15.000	
<b>Subtotal</b>			<b>162.000.00</b>	

Continuación Cuadro 9. Costo financiero de la unidad estratégica de negocios (U.E.N)

PASIVOS		\$ 13.539.495.00					
NOMINA				11.815.195.00			
VALOR MENSUAL	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL			PRESTACIONES SOCIALES		
CARGO	Sueldo Básico	Aporte Salud 8%	Aporte Pensión 10.88%	Riesgos Profesionales 1.044%	Cesantías 8.33%	Primas 8.33%	Vacaciones 4.17%
Gerente general	1.800.000	144.000	195.750	18.972	149.940	149.940	75.060
Administrador	1.600.000	128.000	174.000	16.704	133.280	133.280	66.720
Operador de importaciones	800.000	64.000	87.040	8.352	66.640	66.640	33.360
Operador de exportaciones	800.000	64.000	87.040	8.352	66.640	66.640	33.360
Contador	1.000.000	80.000	108.800	10.440	83.300	83.300	41.700
Auxiliar contable	600.000	48.000	65.280	6.264	49.980	49.980	25.020
Ingeniero de sistemas	800.000	64.000	87.040	8.352	66.640	66.640	33.360
Secretaria	600.000	48.000	65.280	6.264	49.980	49.980	25.020
Mensajero	38 0.000	30.400	41.344	3.967	31.654	31.654	15.846
<b>Subtotales</b>	<b>8.400.000</b>	<b>670.400</b>	<b>911.574</b>	<b>87.667</b>	<b>698.054</b>	<b>698.054</b>	<b>349.446</b>
<b>IMPUESTOS Y SERVICIOS</b>				<b>1.724.300</b>			
Obligaciones financieras con el Estado (*)							
Matricula como persona jurídica				918.000			
Matricula del establecimiento				90.000			
Constitución de la U.E.N				28.000			
Formularios				3.700			
Certificado				3.700			
Constancia				1.900			
<b>Subtotal Impuestos</b>				<b>1.045.300.00</b>			

**Continuación Cuadro 9. Costo financiero de la unidad estratégica de negocios (U.E.N); IMPUESTOS Y SERVICIOS**

Servicio de Energía eléctrica	150.000
Red de internet	80.000
Telefonía	400.000
Servicio de Agua	30.000
Televisión por cable	19.000
<b>Subtotal Servicios</b>	<b>679.000.00</b>
<b>COSTOS EXTRAS</b>	
	<b>\$ 4.000.000.00</b>
Seguros	
Gastos Legales	
Auxilio de Transporte	200.000
Propaganda y Publicidad	2.000.000
Adecuación de Oficina	1.000.000
Mantenimiento y Reparaciones	400.000
Cafetería	200.000
Elementos de Aseo	100.000
Imprevistos	50.000
Otros	50.000
<b>COSTO TOTAL ESTIMADO DE INVERSION</b>	
	<b>\$ 40.521.495.00</b>

**Fuente: Este Estudio**

(\*) Las obligaciones financieras con el estado se ajustan al monto solicitado por la *Cámara De Comercio De Ipiales(CCI)* para la creación de una Agencia de Aduanas Nivel II, la cual es considerada como unidad estratégica por los directivos de la empresa INVERTRANS S.A.en el presente informe final de Pasantía. La CCI otorgaría a esta creación –De emplear gente recientemente egresada de sus estudios- el beneficio del *Primer Empleo* estipulado en la ley 1429 y 1430, con la cual se haría el descuento del 100% del valor de la *Matricula de Persona Jurídica*.

## 6.2. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX, AJUSTADAS AL COMPONENTE FINANCIERO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

En esta parte del estudio, se presenta al empresario la implementación de algunas estrategias de mercadeo que serán de gran utilidad para crecer en su entorno, además de su costo financiero necesario para llevarlas a su ejecución.

Antes de establecer las estrategias, primero se establece cuales son los egresos que se generan mensualmente por la unidad estratégica, los cuales se establecen por los PASIVOS de la empresa y que deben ser solventados por los ingresos; estos costos de operación se presentan a continuación en el cuadro No. 10.

**Cuadro No. 10 Egresos mensuales de la U.E.N**

<b>EGRESOS MENSUALES (Costos de Operación de la UEN) 13.294.195.00</b>	
<b>Arrendamiento de Oficinas</b>	<b>800.000</b>
<b>PAGO NOMINA</b>	<b>SALARIO + seguridad y prestaciones</b>
Gerente general	2.533.662
Administrador	2.251.984
Operador de importaciones	1.126.032
Operador de exportaciones	1.126.032
Contador	1.407.540
Auxiliar contable	844.524
Ingeniero de sistemas	1.126.032
Secretaria	844.524
Mensajero	534.865
<b>Subtotal Pago Nomina</b>	<b>11.815.195.00</b>
<b>IMPUESTOS Y SERVICIOS</b>	<b>CARGO MENSUAL</b>
Servicio de Energía eléctrica	150.000
Red de internet	80.000
Telefonía	400.000
Servicio de Agua	30.000
Televisión por cable	19.000
<b>Subtotal Pago Servicios</b>	<b>679.000.00</b>

**Fuente: Este Estudio**

Luego se procede a conocer cual es el mercado potencial para la Agencia de Aduanas que se pretende crear, el cual será de gran utilidad con los datos que se muestran a continuación en el cuadro No. 11. *Registro de movimientos INVERTRANS S.A*

**Cuadro No. 11 Registro de movimientos INVERTRANS S.A**

EMPRESA PROVEEDORA	Valor de la mercancía	Cantidad Tramites (mes)	Incoterm	Valor de mercancía al mes
AVERY DENNISON COLOMBIA S.A.	12.000.000	6	CPT	72.000.000
CERAMICA ITALIA S.A.	25.000.000	5	CIP	125.000.000
COMPAÑÍA GLOBAL DE PINTURAS S.A.	15.000.000	5	CIP	75.000.000
ETERNIT COLOMBIA S.A.	12.000.000	5	DAF	60.000.000
ETERNIT PACIFICO S.A.	10.000.000	5	FCA	50.000.000
EUROCERAMICA S.A.	20.00.000	6	CIP	120.000.000
HIDROTEC LTDA.	8.000.000	4	CIP	32.000.000
IMPADOC S.A.	10.000.000	4	CIP	40.000.000
INTERQUIM S.A.	15.000.000	6	DAF	90.000.000
INTRAPLAS LTDA.	14.000.000	6	CIF	84.000.000
LADRILLERA SANTA FE S.A.	7.000.000	4	CIP	28.000.000
MEJISULFATOS S.A	18.000.000	5	FCA	90.000.000
SUPERABONO LTDA.	12.000.000	5	DAF	60.000.000
TALCOS DE YARUMAL LTDA. (TAYA)	6.000.000	4	CIP	24.000.000

**Fuente: Base de Datos INVERTRANS S.A**

Con base en la información de los movimientos comerciales que realizan las 14 empresas que forman parte del mercado potencial para la unidad estratégica reflejadas en el cuadro anterior, se puede pasar a establecer la primera estrategia del marketing mix, para la unidad estratégica de negocios, en este caso se establece la *Estrategia de Precio* del servicio de agenciamiento aduanero.

Las agencias de aduanas establecen el precio del tramite de las operaciones de comercio exterior, bajo el cobro de un porcentaje (%) sobre el valor del termino de negociación convenido de la mercancía (incoterm), por lo general las agencias de aduanas establecen un porcentaje del 4% a sus clientes.

Es aquí donde se estudia la posibilidad de ofrecer sus servicios, a un menor costo, es decir la reducción del porcentaje del valor del tramite de comercio exterior pasando de un 4% a un cobro del 3.5% sobre el valor de la mercancía establecido en el termino de negociación y que esta reducción del porcentaje no afecte las utilidades de la empresa. Los resultados de la aplicación de la estrategia los observa a continuación en el cuadro No. 12.

**Cuadro No. 12 Aplicación de la Estrategia de Precio**

EMPRESA PROVEEDORA	Valor de la mercancía (mes)	Incoterm	Cobro Agencia de Aduanas (4%)	Cobro Agencia de Aduanas UEN (3.5%)
AVERY DENNISON COLOMBIA S.A.	72.000.000	CPT	2.880.000	2.520.000
CERAMICA ITALIA S.A.	125.000.000	CIP	5.000.000	4.375.000
COMPAÑÍA GLOBAL DE PINTURAS S.A.	75.000.000	CIP	3.000.000	2.625.000
ETERNIT COLOMBIA S.A.	60.000.000	DAF	2.400.000	2.100.000
ETERNIT PACIFICO S.A.	50.000.000	FCA	2.000.000	1.750.000
EUROCERAMICA S.A.	120.000.000	CIP	4.800.000	4.200.000
HIDROTEC LTDA.	32.000.000	CIP	1.280.000	1.120.000
IMPADOC S.A.	40.000.000	CIP	1.600.000	1.400.000
INTERQUIM S.A.	90.000.000	DAF	3.600.000	3.150.000
INTRAPLAS LTDA.	84.000.000	CIF	3.360.000	2.940.000
LADRILLERA SANTA FE S.A.	28.000.000	CIP	1.120.000	980.000
MEJISULFATOS S.A	90.000.000	FCA	3.600.000	3.150.000
SUPERABONO LTDA.	60.000.000	DAF	2.400.000	2.100.000
TALCOS DE YARUMAL LTDA. (TAYA)	24.000.000	CIP	960.000	840.000
<b>TOTAL INGRESOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS AL MES</b>			<b>38.000.000</b>	<b>33.250.000</b>

**Fuente: Este Estudio**

Los resultados del cuadro anterior reflejan que los ingresos mensuales de la unidad estratégica de negocios aun al haber bajado el porcentaje de cobro de un 0.5% son superiores frente a los egresos que ésta genera mensualmente.

Podemos deducir que la implementación de esta estrategia de precio a pesar de que nos genera una reducción en las utilidades percibidas, concibe un gran beneficio para la empresa que se considera crear, ya que al establecer un menor porcentaje de cobro a los usuarios, este 0.5% que se deja de percibir en los ingresos, se ve reflejado en la dilatación de la fidelización de las empresas proveedoras.

La *Estrategia de Promoción*, que para este estudio será conocido como el servicio de agenciamiento de aduanas, su implementación consistirá en incentivar a los clientes, ya que básicamente esta estrategia se enfoca en dar a conocer los servicios ofrecidos por la nueva empresa a sus clientes actuales, como brindar una excelente información y con ella una posible atracción de los clientes potenciales, para ello se ha propuesto desarrollar la creación de un completo *portafolio de servicios* el cual contenga de forma detallada cada una de las prestaciones y que se ponen a disposición y servicio del público que este relacionado con el entorno del comercio internacional.

Para llevar a cabo esta tarea, se realiza una cotización en las diferentes empresas especializadas en este tipo de artes graficas y diseños y en base a esta cotización se selecciona la mejor opción para la presentación de los servicios ofrecidos, además de estimar el costo de la implementación de la estrategia. Costo que se lo puede observar en el cuadro No. 13.

**Cuadro No. 13 Cotización para la creación de portafolio de servicios**

EMPRESA LITOGRAFICA	CANTIDAD/unidades	VALOR
<b>COPYNET</b> , Impresores Digitales De Colombia	100	2.000.000

**Fuente: Este Estudio**

Para ejecutar esta actividad, se considera a la empresa COPYNET, ya que ésta cuenta con amplia experiencia en el mercado desatacándose por la calidad de su trabajo y su cumplimiento. Además de ser ésta empresa la que ofrece elaborar el portafolio de servicios de la manera más completa e ilustrada posible, ya que para el efecto que se espera de esta estrategia, es de gran conveniencia para la nueva unidad estratégica de negocios.

La cotización realizada que se puede observar en el cuadro anterior, muestra que la elaboración del portafolio de servicios tiene un costo de dos millones de pesos (\$2.000.000). Para cubrir con el costo de esta tarea y establecer esta estrategia se acude al costo financiero estipulado para la inversión en la creación de la unidad estratégica de negocios, como lo muestra anteriormente el Cuadro 9. *Costo financiero de la unidad estratégica de negocios (U.E.N)*, en la sección de *Costos Extras*, el cual contiene establecido un presupuesto de dos millones de pesos (\$2.000.000) destinados para *promoción y publicidad*, de esta forma quedaría cubierto este costo extra generado por la implementación de esta estrategia.

Por ultimo es importante resaltar que la *Estrategia de Plazao Ampliación de La Distribución*;se plantea como una recomendación a los empresarios como una estrategia de “*Largo Plazo*”, tiempo en el cual la organización buscaría nuevos horizontes para atender y hacia donde dirigir toda su atención, ya que esta estrategia, solo debe implementarse por la empresa, una vez la Unidad Estratégica De Negocios logre posicionarse fuertemente en el mercado, ya que ésta estrategia considera la ampliación del rango de acción y cuando una empresa se dirige hacia un nuevo mercado geográfico es porque considera que está en la capacidad de atenderlo y satisfacerlo, por consiguiente posee los recursos necesarios para lograrlo. Para la implementación de esta estrategia se necesita de una cantidad considerable de recursos económicos, lo cual hace que la organización, hagan un nuevo análisis financiero de sus capacidades reales, enfilando sus esfuerzos en buscar consolidarse en el mercado actual.

Se recomienda estudiar a fondo la posible penetración del mercado Ecuatoriano ya que por tratarse de actividades de comercio exterior, esta alternativa traería consigo grandes beneficios tanto para los empresarios Colombianos como para los empresarios o productores Ecuatorianos; además se recomienda orientar sus horizontes hacia el área del Putumayo ya que en un futuro ésta área geográfica contara con una excelente infraestructura vial, la cual será base fundamental de las relaciones comerciales entre Colombia y los países sur americanos.

### **6.3. ESTADO DE RESULTADOS**

Esta herramienta se conoce también como *Estado de Ganancias y Pérdidas*, muestra la utilidad de la empresa durante un período, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa tuvo o espera tener.

Presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período, mostrando los ingresos generados por ventas y los gastos en los que ha incurrido la empresa.

Componentes del Estado de Resultados:

- *Prestación de los servicios de comercio exterior*: Representa la facturación de la empresa en un período de tiempo, a valor de los servicios.
- *Costo de los servicios de comercio exterior*: representan los costos de los procesos de importación y exportación (Pago de Nomina).
- *Utilidad Bruta*: son los ingresos por prestación del servicio menos el Costo del servicio.
- *Gastos generales, impuestos y servicios*: representan todos aquellos rubros que la empresa requiere para su normal funcionamiento y desempeño (pago de arrendamiento, servicios de luz, agua, teléfono, impuestos, entre otros).
- *Utilidad de operación*: Es la Utilidad Operativa menos los Gastos generales, impuestos y servicios.
- *Gastos Financieros*: Representan todos aquellos gastos relacionados a endeudamientos o servicios del sistema financieros.
- *Utilidad antes de impuestos*: es la Utilidad de Operación menos los Gastos Financieros y es el monto sobre el cual se calculan los impuestos.

- *Impuestos*: es un porcentaje de la Utilidad que es el pago que la empresa debe efectuar al Estado, además del pago anual del valor de mantener la matrícula del establecimiento con la cámara de comercio.

- *Utilidad neta*: Es la Utilidad antes de impuestos menos los impuestos y es sobre la cual se calculan los dividendos.

En el informe final de este estudio realizado en el ejercicio de la pasantía, se presenta los resultados estimados que se esperan obtener en un periodo de tiempo estimado a 1 año. Resultado que se manifiesta en el cuadro 14.

**Cuadro 14. Estado de Resultados (1 año)**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
Ingresos por prestación del servicio de comercio exterior	399.000.000.00
(-) Costo de los servicios de comercio exterior	159.530.340.00
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>239.469.660.00</b>
(-) Propiedad Planta y Equipo	22.182.000.00
(-) Gastos generales, impuestos y servicios	8.148.000.00
<b>= Utilidad de Operación</b>	<b>209.139.660.00</b>
(-) Gastos Legales y Financieros	
(-) Costos Extras	4.000.000.00
+ Ingresos Extras	
<b>= Utilidad Antes de Impuestos (U.A.I)</b>	<b>205.139.660.00</b>
(-) Impuesto a la Renta (35%)	71.798.881.00
(-) Obligaciones financieras (matricula)	90.000.00
<b>= UTILIDAD NETA ESTIMADA (1Año)</b>	<b>133.250.779.00</b>
(-) Pago de Dividendos	
= Utilidades Retenidas	

**Fuente: Este Estudio**

Una vez obtenida “La Utilidad Neta” de la empresa por medio del *Estado De Resultados*, se le puede complementar a éste:

- *Dividendos*: Representan la distribución de las utilidades entre los accionistas y propietarios de la empresa.

- *Utilidades retenidas*: es la Utilidad Neta menos los dividendos pagados a accionistas, la cual se representa como utilidades retenidas para la empresa, las cuales luego pueden ser capitalizadas para una futura “*re inversión*”.

#### **6.4. REQUISITOS PATRIMONIALES MÍNIMOS EXIGIDOS POR LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN.**

En el trabajo de la pasantía resulta de gran importancia dar a conocer los siguientes requisitos Patrimoniales mínimos exigidos por la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN<sup>55</sup>: para llevar a cabo la actividad de agenciamiento aduanero.

1. Poseer y soportar contablemente el patrimonio líquido mínimo exigido para el respectivo nivel de agencia de aduanas, así:

a) Agencia de aduanas nivel 1: Tres mil quinientos millones de pesos (\$3.500.000.000).

b) Agencia de aduanas nivel 2: Cuatrocientos treinta y ocho millones doscientos mil pesos (\$438.200.000).

c) Agencia de aduanas nivel 3: Ciento cuarenta y dos millones quinientos mil pesos (\$142.500.000).

d) Agencia de aduanas nivel 4: Cuarenta y cuatro millones de pesos (\$44.000.000).

**PARÁGRAFO.** Las agencias de aduanas nivel 1 podrán acreditar un patrimonio líquido mínimo de mil millones de pesos (\$1.000.000.000), siempre y cuando se demuestre ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la concurrencia de los siguientes requisitos:

1. Haber ejercido la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera por el término de diez (10) años.

2. Haber ejercido en el año inmediatamente anterior a la fecha de radicación de la solicitud la actividad de agenciamiento o intermediación aduanera respecto de operaciones cuya cuantía exceda el valor FOB de quinientos mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (500.000 smmlv.), y

3. Haber demostrado durante el tiempo de ejercicio de la actividad transparencia e idoneidad profesional.

Dicho patrimonio deberá mantenerse actualizado en la forma indicada a continuación, además establecida en el artículo 18 del decreto 2685 de 1999 (Nuevo Estatuto Aduanero).

---

<sup>55</sup>ESTATUTOADUANERO. Dirección de impuestos y aduanas nacionales, [on line], Bogotá Colombia, citado 18 de Mayo de 2009, disponible en internet, URL:<http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?OpenDocument>. art. 18

## 6.5. PATRIMONIO LÍQUIDO MÍNIMO

El patrimonio líquido a que se refiere el numeral 4 del artículo 14 del Estatuto Aduanero y el párrafo del mismo artículo mencionado anteriormente, se determina restando del patrimonio bruto poseído por la persona jurídica el monto de los pasivos a cargo de la misma. Para estos efectos, no se tendrán en cuenta aquellos activos representados en casa o apartamento destinados a vivienda o habitación, inmuebles rurales, vehículos, muebles y enseres que no estén vinculados a la actividad de agenciamiento aduanero, obras de arte e intangibles.

Los valores del patrimonio líquido mínimo señalados en este decreto serán reajustados anual y acumulativamente en forma automática a 31 de diciembre de cada año:

a) Las agencias de aduanas deberán mantener debidamente actualizado el patrimonio líquido mínimo señalado en el numeral 4 del artículo 14 del presente decreto y en el párrafo del mismo artículo, mientras se encuentre vigente su autorización. Cuando la agencia de aduanas reduzca el patrimonio líquido mínimo en un monto superior al veinte por ciento (20%) se cancelará la autorización.

b) En el evento en que se disminuya el patrimonio líquido mínimo requerido en un monto hasta del veinte por ciento (20%) se deberá subsanar el incumplimiento en un plazo no superior a dos (2) meses contados a partir de la fecha en que tuvo lugar su afectación. Vencido dicho término sin que se ajuste el patrimonio se cancelará la autorización, siguiendo el procedimiento previsto en el artículo **519-1** del presente decreto, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones establecidas en el capítulo 7 de este trabajo. Este procedimiento también se aplica para el evento anteriormente mencionado (a).

*6.5.1. Artículo 519. Incumplimiento de términos<sup>56</sup>.* Los términos para decidir de fondo previstos en el presente Capítulo son perentorios y su incumplimiento dará lugar al silencio administrativo positivo. Cuando el procedimiento se haya adelantado para imponer una sanción, se entenderá fallado a favor del administrado.

- Artículo 519-1. Procedimiento administrativo sancionatorio para la imposición de sanciones a las agencias de aduanas por faltas gravísimas<sup>57</sup>. Establecida la presunta comisión de una falta gravísima la autoridad aduanera dispondrá de veinte (20) días para expedir y notificar el requerimiento especial aduanero.

---

<sup>56</sup>Ibid., art. 519

<sup>57</sup>Ibid., art. 519-1

La respuesta al Requerimiento Especial Aduanero se deberá presentar por la Agencia de Aduanas dentro de los diez (10) días siguientes a su notificación.

Dentro de los quince (15) días siguientes a la recepción de la respuesta al requerimiento especial aduanero o al vencimiento del término para responder se practicarán las pruebas que se consideren conducentes, pertinentes y necesarias para el esclarecimiento de los hechos.

Dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento del término anterior, se deberá expedir el acto administrativo que decide de fondo, contra el cual procede el recurso de reconsideración que deberá interponerse dentro de los cinco (5) días siguientes a su notificación. La autoridad aduanera dispondrá de un mes para resolver el recurso.

## **7. SISTEMAS DE EVALUACION Y CONTROL DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (UEN); AGENCIA DE ADUANAS.**

Siendo éste el último objetivo del informe final de la pasantía, se convierte en uno de los más importantes, ya que de ser implementada o creada la *Agencia de Aduanas* por los directivos de la empresa INVERTRANS S.A como unidad estratégica de negocios, se plantea algunas herramientas las cuales son de gran utilidad al momento de evaluar el proyecto propuesto y sus resultados.

### **7.1. EVALUACIÓN DE PROYECTOS<sup>58</sup>**

En gestión de proyectos, la *evaluación de proyectos* es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

*7.1.1. Evaluación privada:* Que incluye a la "evaluación económica" que asume que el proyecto está totalmente financiado con capital propio, por lo que no hay que pedir crédito, y por otro lado la "evaluación financiera", que incluye financiamiento externo.

### **7.2. CRITERIOS UTILIZADOS PARA EVALUAR PROYECTOS**

La evaluación de proyectos, en sus distintos tipos, contempla una serie de criterios base que permiten establecer sus conclusiones. En función del campo, empresa u organización de que se trate, es que se emplearán una serie de criterios u otros que guarden relación con los objetivos estratégicos que se persigan.

No existen criterios únicos, por lo general los criterios surgen en función de la naturaleza de cada proyecto pero existe cierto consenso en la necesidad de analizar la *pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad* de los proyectos.

---

<sup>58</sup>EVALUACION DE PROYECTOS. disponible en internet. URL:[http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_proyectos](http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos)

- **Pertinencia o relevancia:** Observa la congruencia entre los objetivos del proyecto y las necesidades identificadas y los intereses de la población e instituciones (consenso social). Se observa especialmente en la evaluación ex-ante pero también en los demás tipos de evaluación.
- **Eficacia:** Es el grado en que se han cumplido los objetivos. Se observa en las evaluaciones de tipo continuas y ex-post.
- **Eficiencia:** Indica el modo en que se han organizado y empleado los recursos disponibles en la implementación del proyecto. Este criterio es usual en el análisis costo-beneficio realizado en la evaluación ex-ante.
- **Sostenibilidad:** Establece que es la medida en que la población y/o las instituciones mantienen vigentes los cambios logrados por el proyecto una vez que este ha finalizado. Suele considerarse en las evaluaciones de impacto.

Es fundamental considerar la evaluación desde las propias necesidades, y alcances de las acciones para con la población meta.

### **7.3 REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UNA BUENA EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Toda evaluación cumpla algunos requisitos metodológicos para garantizar que la información que genere puede ser usada en la toma de decisiones. Así, se espera que todo proceso de evaluación sea:

- **Objetivo:** Debe medirse y analizarse los hechos definidos tal como se presentan.
- **Imparcial:** La generación de conclusiones del proceso de evaluación debe ser neutral, transparente e imparcial. Quienes realizan la evaluación no deben tener intereses personales o conflictos con la unidad ejecutora del proyecto.
- **Valido:** Debe medirse lo que se ha planificado medir, respetando las definiciones establecidas. En caso el objeto de análisis sea demasiado complejo para una medición objetiva, debe realizarse una aproximación cualitativa inicial.
- **Confiable:** Las mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente, preferentemente recurriendo a verificaciones *in-situ*.

- **Creíble:** Todas las partes involucradas en el proyecto deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.
- **Oportuno:** Debe realizarse en el momento adecuado, evitando los efectos negativos que produce el paso del tiempo.
- **Útil:** Debe ser útil y elaborarse en un lenguaje conciso y directo, entendible para todos los que accedan a la información elaborada, los resultados de una evaluación no deben dirigirse sólo a quienes tienen altos conocimientos técnicos sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación del proyecto.
- **Participativo:** Debe incluirse a todos los involucrados en el proyecto, buscando de reflejar sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.
- **Retroalimentador:** Un proceso de evaluación debe garantizar la diseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en el proyecto (desde las altas esferas hasta los beneficiarios), para así fomentar el aprendizaje organizacional.
- **Costo/eficaz:** La evaluación debe establecer una relación positiva entre su costo (económico, de tiempo y recursos) y su contribución en valor agregado para la experiencia de los involucrados en el proyecto.

#### 7.4. EL VALOR ACTUAL NETO<sup>59</sup>

También conocido valor actualizado neto (en inglés *Net presentvalue*), cuyo acrónimo es VAN (en inglés NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha

---

<sup>59</sup> EL VALOR PRESENTE NETO. disponible en internet. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_net](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net)

equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (*tasa interna de retorno*). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

## 7.5. LA TASA INTERNA DE RETORNO<sup>60</sup>

Tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "invertir". En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

---

<sup>60</sup> LA TASA INTERNA DE RETORNO. disponible en internet. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)

## Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

La *Tasa Interna de Retorno* TIR es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Donde:

$F_t$  es el Flujo de Caja en el periodo  $t$ .

$n$  es el número de periodos.

$I$  es el valor de la inversión inicial.

## 7.6. EL ESTADO DE RESULTADOS<sup>61</sup>

Estado de pérdidas y ganancias, En contabilidad, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones. El cuadro 15 refleja un modelo de estado de resultados.

---

<sup>61</sup>EL ESTADO DE RESULTADOS. disponible en internet. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_resultados](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados)

**Cuadro 15. Modelode estado de resultados**

Ingresos por prestación del servicio de comercio exterior
(-) Costo de los servicios de comercio exterior
= <i>Utilidad Bruta</i>
(-) Gastos generales, impuestos y servicios
(-) Gastos de Administración (nomina)
= <i>Utilidad de Operación</i>
(-) Gastos Legales y Financieros
(-) Costos Extras
+ Ingresos Extras
= <i>Utilidad Antes de Impuestos (U.A.I)</i>
(-) Impuestos
= <b>UTILIDAD NETA</b>
(-) Pago de Dividendos
= <i>Utilidades Retenidas</i>

**Fuente: Este Estudio**

### 7.6.1. Utilidad Bruta (Resultado Bruto)

El estado de resultados incluye en primer lugar el total de ingresos provenientes de las actividades principales del ente y el costo incurrido para lograrlos. La diferencia entre ambas cifras indica el resultado bruto o margen bruto sobre ventas que constituye un indicador clásico de la información contable. Habitualmente se calcula el resultado bruto como porcentaje de las ventas, lo que indica el margen de rentabilidad bruta con que operó la compañía al vender sus productos.

$$\text{Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Resultado Bruto}}{\text{Ventas}}$$

*7.6.2.Utilidad Neta:* Luego se restan todos los gastos de venta, administración. A este sub total se lo denomina Resultado de las operaciones ordinarias. Finalmente se restan los gastos financieros y se le suman los productos financieros, el impuesto a las ganancias o a la renta y la participación de los trabajadores en las utilidades (en caso de haber) para llegar al *resultado neto o resultado del ejercicio*.

## **7.7. POSICIONAMIENTO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

Esta sencilla formula pero de gran utilidad muestra, al los empresarios o directivos de la empresa el comportamiento que ha venido teniendo la unidad estratégica implementada dentro del mercado frente a sus principales competidores, de tal forma que permite la adopción de planes estratégicos de crecimiento o mejoramiento que conlleven a un aumento considerable de competitividad.

$$\textit{Posicionamiento en el Mercado} = \frac{\textit{Total Ventas de Servicios de la Empresa}}{\textit{as de Servicios del Mercado}}$$

## **7.8. CAPACITACIÓN DE RECURSO HUMANO DE LA U.E.N**

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Esta parte del informe aborda un tema actual e imprescindible para la supervivencia de toda empresa en un momento de crisis tan grave, como el que se vive hoy en el mundo. Sabiendo que vivimos en un mundo globalizado y competitivo, donde la competencia ya no es solo a nivel local, sino que se transforma en internacional, se pretende encontrar una herramienta que permita a las empresas un crecimiento constante, a través de su gente.

Se propone realizar una investigación que permita distinguir y precisar la eficiencia y eficacia, los beneficios, logros alcanzados y la importancia de la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como "capacitación", enfocándose particularmente en el personal que interactúa con los clientes de una empresa y medir la influencia de esta actividad dentro de las organizaciones.

Se observa que muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué, ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la empresa, por moda o simplemente por copiar a sus competidores.

La capacitación deberá tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación. Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

El desarrollo del ser humano tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y las empresas e instituciones. La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

La Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del trabajador. Es la preparación que se le da al personal con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para desempeñarse en su puesto con toda la eficiencia.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

## CONCLUSIONES

Los objetivos desarrollados en el trabajo, Creación E Implementación De La Unidad Estratégica De Negocios (U.E.N); Agenciamiento De Aduanas, Para La Empresa Inversiones Y Transportes “INVERTRANS LTDA.” Nos permite concluir lo siguiente:

La empresa transportadora se encuentra en una muy buena posición frente a la competencia y sus clientes actuales, gracias a su buena estructura corporativa reflejada en la matriz MEFI, con una calificación ponderada de 3,13 que la ubica por encima del promedio (2,5), sin embargo cabe destacar que esto no es suficiente para posicionarse en como líder, ya que existen algunas variables externas como lo indica la matriz MEFE, la cual nos muestra una calificación ponderada de 2.96, esto quiere decir que existen algunas amenazas que hay que superar y convertirlas en oportunidades.

Las diferentes matrices, reflejan que la empresa INVERTRANS S.A, mantiene una buena posición ante sus principales competidores, demostrando así, que en el mercado y en su actividad desempeñada se encuentra bien consolidada. No obstante es importante reconocer que TRANSCOMERINTER (TCI), quien mantiene el liderato en este sector del mercado, ya que posee unos fuertes factores clave de éxito, y por lo tanto se convierte en el principal competidor a superar.

El servicio que presta la empresa INVERTRANS S.A se lo considera un servicio estrella, ya que la empresa cuenta con los requisitos necesarios para proporcionar un buen servicio y responder efectivamente a sus clientes contando con una estructura económica estable y solvente, cuenta con una excelente infraestructura, equipos sistemáticos, maquinaria de ultima tecnología requerida para el optimo desempeño en cuanto al manejo de la mercancía dentro de los procedimientos del comercio internacional, además, cuenta con un excelente recurso humano el cual confiere a la empresa un alto grado de autonomía en cuanto a la toma de decisiones que se lleven a cabo ya sea el fin de dar solución a los diferentes problemas que se presenten o identificar alternativas que conlleven al crecimiento de la empresa.

Los resultados del sondeo indican que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios prestados por la empresa, calificándola con la calificación más representativa, excelente; sin embargo, se deben tener en cuenta que para algunos clientes a la empresa le hace falta mejorar algunos aspectos para alcanzar la excelencia deseada.

El resultado del sondeo refleja que un 33% de los clientes creen que la empresa cuenta con un elemento diferenciador, como comunicación y rastreo satelital (GPS) el cual brinda un alto grado de confianza en la empresa, no obstante, es un 67% de los clientes los cuales afirman que a pesar de la calidad, la empresa solo ofrece los servicios básicos que muchas otras empresas también los pueden ofrecer.

Es importante tener en cuenta que un 100% del universo o población encuestado, está de acuerdo con que la empresa debería incrementar su portafolio de servicios. Las respuestas de los encuestados, indican que la empresa debería considerar la implementación de una nueva estrategia de mercado, para reforzar su posicionamiento y lealtad de sus actuales clientes, además de incursionar en nuevos mercados y con ello atraer nuevos clientes.

Es alentador para la empresa saber que un 93 % sus clientes se muestran flexibles al cambio y dispuestos a poner en consideración los nuevos servicios ofrecidos por la empresa, es aquí, donde se debe aprovechar esta oportunidad y tomar la mejor decisión, la cual se convertirá en un punto positivo en el futuro en cuanto a crecimiento y competitividad.

Es de absoluta importancia conocer los tramites que se deben realizar ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN, para la creación de una nueva línea de servicios para la empresa, ya que estos están estipulados en el decreto 2685 de 1999 y son de carácter obligatorio e inalterables.

La empresa estará comprometida a funcionar con un gran número de requisitos los cuales deben ser llevados con estricto cumplimiento, de tal manera que permitan a la empresa cumplir con sus funciones de la mejor manera y no presentar inconvenientes ante sus clientes y ante las autoridades competentes.

La implementación de una nueva unidad estratégica orientada al agenciamiento de aduanas, implica un alto costo económico que se debe cumplir obligatoriamente al momento de iniciar y mantenerlo actualizado anualmente, de no ser así, la empresa se vería expuesta a enfrentar una sanción. Así como la empresa cuenta con grandes beneficios económicos y goza de leyes que apoyan su actividad económica y ser participe activo del mercado, a esta también se le estipula una serie de reglas las cuales no las debe quebrantar, con el ánimo de brindar seguridad y confianza a los clientes y protagonistas del comercio internacional, es por eso que nace el régimen sancionatorio y que está dispuesto a aplicar su ley y correctivo en el momento que sea pertinente.

## RECOMENDACIONES

Los cambios comerciales que se están presentando en los sistemas comerciales, reflejan aspectos nuevos que permiten ser estudiados de una forma detallada en el contexto de la globalización e internacionalización de la economía, es por eso que hoy en día ya no se debe competir con precio, sino identificando y estudiando elementos nuevos que serán transformados en oportunidades con el objeto de incurrir en nuevos mercados y atraer nuevos clientes.

La empresa INVERTRANS S.A. de la ciudad de Ipiales cuenta con un gran prestigio por sus excelentes instalaciones físicas y su confianza acreditada a nivel Nacional en el sistema de transporte, Por lo tanto es de vital importancia considerar los resultados del sondeo que refleja la opinión de los clientes, y de esta manera aprovechar la confianza depositada en la empresa.

Invertir todos los recursos tanto físicos como económicos necesarios para fortalecer los servicios de transporte internacional de carga pesada por carretera, a partir de la solución de problemas que se presentan y afectan directamente a las partes involucradas en este proceso (Empresa-cliente).

Se recomienda estudiar de manera detallada los diferentes títulos y capítulos contenidos en el Estatuto Aduanero referentes a la creación de una agencia de aduanas.

De tomar la decisión de crear esta nueva unidad estratégica, se debe capacitar y actualizar permanentemente tanto al personal de la empresa transportadora de mercancías, como a los funcionarios de la agencia de aduanas para mejorar sus aportes a nivel laboral e intelectual; de igual manera se recomienda contratar personal que sea suficiente para atender las diferentes áreas de trabajo.

Se propone Mantener un contacto directo y permanentemente entre la DIAN y la empresa transportadora, con el fin de realizar planes que permitan aplicar programas de mejoramiento que beneficien a las dos entidades.

Utilizar este documento como una herramienta para fortalecer y potencializar el trabajo que se desarrolla por parte de la transportadora *INVERTRANS* y superar algunas debilidades. Estudiar y crear nuevas oportunidades, analizando el modelo de Unidad Estratégica propuesto, para que así la empresa pueda mantenerse y proyectarse en el mercado como una empresa líder en operaciones logísticas.

## **BIBLIOGRAFIA**

DIAN y LEGIS EDITORES S.A., Estatuto Aduanero Colombiano 2009; Colombia AÑO 2009. 490 p. ISBN 978-958-663-775-9.

FRED, DAVID, La gerencia estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1998.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología y desarrollo del proceso de investigación. Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición.

## NETGRAFIA

Disponible en:

<http://www.dian.gov.co/>

<http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/pages/Estatuto%20Aduanero?Opendocument>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/benchmarking>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_proyectos](http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_netto](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_interna\\_de\\_retorno](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_resultados](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados)

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>

<http://html.rincondelvago.com/logistica.html>

<http://html.wikipedia.com/logistica.html>

<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>

<http://www.invertrans.com.co>

[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/110\\_Capitulo%203%20Comercio%20Exterior%20y%20Aduanas.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/110_Capitulo%203%20Comercio%20Exterior%20y%20Aduanas.pdf)

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

<http://pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

<http://www.rolدانlogistica.com>

[Mhttp://www.unperiodico.unal.edu.co/index.php?id=457&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=4065&tx\\_news%5](http://www.unperiodico.unal.edu.co/index.php?id=457&tx_ttnews%5Btt_news%5D=4065&tx_news%5)

# ***ANEXOS***

Anexo A. *PRESUPUESTO*

<b>✓ COSTOS DIRECTOS</b>	<b>VALOR ESTIMADO (\$)</b>
<b>Papelería (hojas, ganchos, grapas, etc.)</b>	<b>150.000</b>
<b>Impresiones de hojas</b>	<b>200.000</b>
<b>Fotocopias</b>	<b>50.000</b>
<b>Dispositivo de Almacenamiento (USB)</b>	<b>35.000</b>
<b>Tinta y Recarga de cartuchos</b>	<b>150.000</b>
<b>Valor CD</b>	<b>\$ 585.000</b>

<b>✓ COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>VALOR ESTIMADO (\$)</b>
<b>Energía Eléctrica</b>	<b>250.000</b>
<b>Alquiler De Computadores e Internet</b>	<b>80.000</b>
<b>Gastos de Transporte</b>	<b>300.000</b>
<b>Llamadas Telefónicas</b>	<b>20.000</b>
<b>Alimentación y Refrigerios</b>	<b>150.000</b>
<b>Valor CI</b>	<b>\$ 800.000</b>

<b>✓ TOTAL COSTOS DE PROYECTO</b>	<b>\$ 1'385.000.00</b>
-----------------------------------	------------------------

**Anexo B. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																													
AÑO 2010-2011																													
MES		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD																													
1	Identificación del tema	■																											
2	Revisión plan de trabajo por asesor		■		■		■																						
3	Corrección del plan de trabajo			■			■		■																				
4	Entrega de plan de trabajo al comité curricular								■																				
5	Desarrollo de Objetivos									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
6	Realizar un perfil de capacidades internas para conocer a profundidad cual es la situación actual en la que se encuentra la empresa <i>INVERTRANS LTDA.</i>									■	■	■	■																
7	Conocer el grado de aceptación que tienen los clientes actuales de la empresa, respecto a la creación y oferta de una nueva línea de servicios.													■	■	■	■												
8	Conocer los trámites correspondientes que se deben realizar ante las entidades gubernamentales y de control.																	■	■	■	■								
9	Estudiar y establecer las funciones y obligaciones con las cuales debe dar cumplimiento estricto una agencia de aduanas para un correcto y eficiente funcionamiento.																					■	■	■	■				
10	Establecer el presupuesto y costo financiero que se requiere para invertir en el proceso de la creación e implementación de una unidad estratégica de negocios para la empresa.																							■					
11	Establecer un marco legal constituido por las sanciones aplicables a las diferentes infracciones aduaneras.																								■				
12	Entrega del informe final.								■																	■	■		

## Anexo C. ENCUESTA



**Universidad de Nariño**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL INTERNO				
<b>DATOSA GENERALES DE LA EMPRESA</b>				
Nombre de la Empresa:				
Razón Social de la empresa:				
NIT:				
Nombre del gerente				
Dirección:				
Teléfono (s):		Celular:		e-mail:
RECURSO HUMANO				
Numero De Colaboradores	AREAS DELA EMPRESA	Hombres	Mujeres	total
	Gerencia			
	Contabilidad			
<b>jefes</b>	Cartera			
	Personal de Ventas			
	Bodega			
	Gerencia			
	Contabilidad			
<b>Auxiliares administrativos</b>	Cartera			
	Personal de Ventas			
	Bodega			
Operarios Permanentes				
Operarios Temporales				
<b>TOTAL</b>				

**AUDITORIA INTERNA**

<b>Questionario</b>	
<b>1.</b>	<b>¿La empresa cuenta con una clara estructura organizacional, que se evidencia mediante un organigrama formal?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>2.</b>	<b>¿El personal conoce con claridad las funciones, responsabilidades y métodos para realizar sus tareas?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>3.</b>	<b>¿Están definidos claramente los sistemas de control y evaluación en la empresa?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>4.</b>	<b>¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias y tiene la capacidad para responder a cambios internos y externos?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>5.</b>	<b>¿La empresa tiene una cultura corporativa bien definida y divulgada?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>6.</b>	<b>¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>7.</b>	<b>¿La empresa cuenta con procedimientos para reclutar, seleccionar y contratar personal?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>8.</b>	<b>¿El personal de la empresa esta altamente motivado?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>9.</b>	<b>¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones para cada empleado de acuerdo a su cargo (manual de funciones)?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>10.</b>	<b>¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas para llevar acabo su actividad?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>11.</b>	<b>¿Dispone la empresa de un Plan de Comercialización con metas a cumplir en el tiempo?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>12.</b>	<b>¿Dispone de información actualizada sobre su segmento de mercado, consumidores, factores de</b>

	<b>decisión de compra, entre otros que le permitan a la empresa definir estrategias de venta?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>13.</b>	<b>¿Están actualizados los productos que ofrece la empresa, a las necesidades actuales de mercado?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>14.</b>	<b>¿La empresa ha desarrollado un sistema de comercialización eficiente que permita hacer llegar los productos a los clientes en el momento y en las condiciones que ellos quieren?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>15.</b>	<b>¿La forma de comercialización de la empresa es diferente a la de sus competidores?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>16.</b>	<b>¿Los productos que ofrece la empresa están certificados y existe control de calidad?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>17.</b>	<b>¿Existe un proceso establecido de gestión de investigación y desarrollo?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>18.</b>	<b>¿La empresa tiene la capacidad para aprovechar las ideas y explotar los descubrimientos que se presenten a través de la investigación y desarrollo?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>19.</b>	<b>¿La empresa tiene una representativa participación de mercado?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>20.</b>	<b>¿La empresa tiene bien definido el sector en el cual participa?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>21.</b>	<b>¿La empresa tiene claramente definido a quienes están dirigidos sus productos y cuales son sus nichos de mercado?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>22.</b>	<b>¿Cuenta la empresa con una base de datos del cliente?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>23.</b>	<b>¿La empresa hace mejoramiento de los índices de satisfacción de sus clientes?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza

d.	Amenaza
<b>24.</b>	<b>¿La empresa evalúa constantemente la atención y servicio al cliente?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>25.</b>	<b>¿Cómo percibe usted, las variables demográficas, sociales y culturales para la empresa?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>26.</b>	<b>¿Cuál es su concepto respecto a las variables económicas en el país?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>27.</b>	<b>¿Cómo califica las políticas gubernamentales?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>28.</b>	<b>¿Qué piensa acerca de las tendencias tecnológicas que se vienen desarrollando en el medio del transporte?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>29.</b>	<b>¿Cómo se encuentra la empresa frente a la actitud hacia la inversión?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza
<b>30.</b>	<b>¿Cómo califica usted los hábitos de cambio en el consumo que se presentan constantemente?</b>
a.	Debilidad
b.	Oportunidad
c.	Fortaleza
d.	Amenaza

---



---



---

## Anexo D. SONDEO



Universidad de Nariño  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

---

<p><b>SONDEO DE SATISFACCION AL USUARIO BENEFICIARIO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO DE TRANSPORTE Y MANEJO DE MERCANCIAS.</b></p>
--

### OBJETIVO DEL SONDEO:

Obtener información necesaria para conocer opiniones y aspectos importantes sobre el servicio prestado por la empresa y la aceptación de una nueva línea de servicios.

SONDEO EMPRESARIAL		
<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>		
Nombre de la Empresa:		
Razón Social de la empresa:		
NIT:		
Nombre del gerente		
Dirección:		
Teléfono (s):	Celular:	e-mail:

## CUESTIONARIO

1. ¿Cómo calificaría a la empresa en cuanto a la prestación del servicio y calidad?

<i>Excelente</i>	<b>5</b>	
<i>Muy Buena</i>	<b>4</b>	
<i>Buena</i>	<b>3</b>	
<i>Regular</i>	<b>2</b>	
<i>Mala</i>	<b>1</b>	

2. ¿Cómo califica Ud. La experiencia técnica y eficiencia del personal que conforma la empresa?

<i>Excelente</i>	<b>5</b>	
<i>Muy Buena</i>	<b>4</b>	
<i>Buena</i>	<b>3</b>	
<i>Regular</i>	<b>2</b>	
<i>Mala</i>	<b>1</b>	

3. ¿Cómo califica Ud. Los sistemas de comunicación e información que maneja la empresa?

<i>Excelente</i>	<b>5</b>	
<i>Muy Buena</i>	<b>4</b>	
<i>Buena</i>	<b>3</b>	
<i>Regular</i>	<b>2</b>	
<i>Mala</i>	<b>1</b>	

4. ¿Cómo califica Ud. Los procesos logísticos y de seguridad que ha implementado la empresa para la prestación del servicio?

<i>Excelente</i>	<b>5</b>	
<i>Muy Buena</i>	<b>4</b>	
<i>Buena</i>	<b>3</b>	
<i>Regular</i>	<b>2</b>	
<i>Mala</i>	<b>1</b>	

5. ¿Cómo cree Ud. Que la empresa se encuentra estratégica y logísticamente ubicada?

<b><i>Muy Bien Ubicada</i></b>	<b>3</b>	
<b><i>Bien Ubicada</i></b>	<b>2</b>	
<b><i>Mal Ubicada</i></b>	<b>1</b>	

6. ¿Cree Ud. Que la empresa se posiciona en el mercado con fletes competitivos?

<b><i>SI</i></b>	
<b><i>NO</i></b>	

7. ¿Con cuanta frecuencia utiliza Ud. Los servicios ofrecidos por la empresa?

<b><i>Siempre</i></b>	<b>5</b>	
<b><i>Muy Frecuente</i></b>	<b>4</b>	
<b><i>Frecuente</i></b>	<b>3</b>	
<b><i>A Veces</i></b>	<b>2</b>	
<b><i>Nunca</i></b>	<b>1</b>	

8. ¿Cómo califica Ud. A la empresa en cuanto a servicio al cliente?

<b><i>Excelente</i></b>	<b>5</b>	
<b><i>Muy Buena</i></b>	<b>4</b>	
<b><i>Buena</i></b>	<b>3</b>	
<b><i>Regular</i></b>	<b>2</b>	
<b><i>Mala</i></b>	<b>1</b>	

9. ¿Cuál cree Ud. Que es la calificación que se merece la empresa respecto a la capacidad de respuesta técnicamente llamado *JustOn time*?

<b><i>Excelente</i></b>	<b>5</b>	
<b><i>Muy Buena</i></b>	<b>4</b>	
<b><i>Buena</i></b>	<b>3</b>	
<b><i>Regular</i></b>	<b>2</b>	
<b><i>Mala</i></b>	<b>1</b>	

10. ¿Cómo cree Ud. Que se encuentra la empresa frente a la competencia?

<b><i>Excelente</i></b>	<b>5</b>	
<b><i>Muy Buena</i></b>	<b>4</b>	
<b><i>Buena</i></b>	<b>3</b>	
<b><i>Regular</i></b>	<b>2</b>	
<b><i>Mala</i></b>	<b>1</b>	

11. ¿Cree Ud. Que la empresa cuenta con un elemento diferenciador o de Exclusividad?

<b><i>SI</i></b>	
<b><i>NO</i></b>	

12. Siendo su mercancía el objetivo esencial; ¿A que agente de Aduanas confía Ud. Su mercancía para hacer los correspondientes Trámites de Comercio Exterior?

<b><i>Almagrán Ltda.</i></b>	
<b><i>Carlos E. Campuzano Ltda.</i></b>	
<b><i>Kronos S.A.</i></b>	
<b><i>Mario Londoño Ltda.</i></b>	
<b><i>Valley Coustoms Ltda.</i></b>	
<b><i>Otra</i></b>	

¿Cual?

**13. ¿Cree Ud. Que la empresa cuenta con un amplio y adecuado portafolio de servicios para ofrecer a sus clientes?**

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

**14. ¿Cree Ud. Que es pertinente la ampliación del portafolio de la empresa, para mejorar la calidad en la prestación del servicio ofrecido a sus clientes?**

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

**15. De contar con un servicio orientado al agenciamiento Aduanero para paso en frontera; ¿estaría Ud. De acuerdo con utilizar este servicio con en fin de agilizar los procesos logísticos que esto implica?**

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

---

---

---

## **Anexo E. MODELO DE ACTA PARA REFORMA Y NOMBRAMIENTO**

### **LA ELABORACION DEL ACTA DEBE HACERLA SEGÚN LOS ESTATUTOS INSCRITOS EN CAMARA**

#### **QUE DEBE TENER EN CUENTA:**

- 1. QUE ORGANO SE REUNE.** EJEMPLO: (junta de socios, asamblea de accionistas, entre otros, según el caso)
- 2. QUIEN CONVOCA.** EJEMPLO: (gerente, representante legal, entre otros, según el caso)
- 3. EL MEDIO DE CITACION.** EJEMPLO: (citación escrita, verbal, radio, cartelera, entre otros, según el caso)
- 4. TERMINO DE ANTELACION.** EJEMPLO: (5 días, 8 días, entre otros, según el caso)

---

**NOMBRE DE LA ENTIDAD \_\_\_\_\_**  
**ASAMBLEA \_\_\_\_\_ (ORDINARIA – EXTRAORDINARIA)**  
**NIT. \_\_\_\_\_**  
**ACTA No. \_\_\_\_\_**

En \_\_\_\_\_, siendo las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, se reunió (EJPLO: LA JUNTA DE SOCIOS, ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, ENTRE OTROS, SEGÚN EL CASO) de acuerdo a la convocatoria realizada por el EJPLO: GERENTE, mediante EJPLO: CITACIÓN ESCRITA con una antelación de EJPLO: 8 días; conforme a las normas y estatutos, con el objeto de desarrollar el siguiente orden del día:

1. Llamado a Lista y verificación del Quórum
2. Transformación de Razón Social de la Empresa
3. Reforma de Estatutos

4. Nominación del sistema organizacional y sus integrantes
5. Lectura y Aprobación del acta

Puesto a discusión el orden del día, fue aprobado por unanimidad.

1. Se llamo a lista y se constato que hubo Quórum para deliberar y decidir conforme a la ley y estatutos. (MENCIONAR CUANTOS DE CUANTOS SOCIOS CONTESTAN AL LLAMADO DE LISTA)

2. Se estableció en conformidad la transformación y reforma de la Razón Social de la Empresa " \_\_\_\_\_ " a " \_\_\_\_\_ "

3. Reforma Estatutaria. En este punto, el Representante Legal de la Entidad, es quien propone a la (LA JUNTA DE SOCIOS, ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, ENTRE OTROS, SEGÚN EL CASO) la reforma a los estatutos que la rigen, especialmente en sus artículos \_\_\_\_\_ los cuales a partir de la reforma quedaran de la siguiente manera:

ARTICULO\_\_\_\_\_

ARTICULO\_\_\_\_\_

ARTICULO\_\_\_\_\_

Sometida a consideración la reforma, (LA JUNTA DE SOCIOS, ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, ENTRE OTROS, SEGÚN EL CASO) se la aprueba en conformidad.

4. Se establece por unanimidad el sistema organizacional y sus integrantes con sus respectivas funciones quienes manifiestan aceptación al cargo designado.

5. Agotado el orden del día se levanta la sesión previa lectura y aprobación del acta, en todas y cada una de sus partes.

Dada en \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Secretaria

Este documento es fiel copia tomada de su original.

## **Anexo F.CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA**

En la ciudad de....., Departamento de....., República de Colombia, a los..... (.....) días del mes de..... de dos mil..... (200...), comparecieron ....., ....., ....., ....., ....., ....., ....., ....., ....., y ....., mayores y vecinos de ....., con sociedad conyugal vigente (si los socios son casados), de nacionalidad colombiana, identificados como aparece al pie de sus correspondientes firmas, quienes manifestaron que es su voluntad crear a través del presente instrumento público, una Sociedad Anónima abierta, la cual se registrará por los siguientes estatutos:

### **CAPÍTULO I LA SOCIEDAD EN GENERAL**

**ART. 1°. NATURALEZA Y DENOMINACIÓN:** La Sociedad es Anónima Comercial y se denominará "..... S.A.". **ART. 2°. DOMICILIO:** El domicilio de la sociedad se fija en la ciudad de.....Departamento de....., de la República de Colombia. Pero podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la Asamblea General de Accionistas y con arreglo a la ley. **ART. 3°. DURACIÓN:** La sociedad tendrá un período de duración de ..... (.....) años, contados desde la fecha de su escritura de constitución, pero se disolverá antes si llegare a perderse el .....% del capital suscrito o si así lo resolviere válidamente la Asamblea General de Accionistas. Igualmente puede prorrogarse por el término que señale la asamblea. **ART. 4°. OBJETO:** La sociedad tendrá como objeto principal las siguientes actividades.....**(OJO ES UN EJEMPLO)** **A.** Brindar servicios de asesoramiento empresarial y en materia de gestión. **B.** Asesorías Jurídicas. **C.** Asesorías y auditorías en las áreas: Financieras, Contables, Tributarias e Impuestos. **D.** Asesorías y servicios de comercio exterior. **E.** asesoramiento y gestión de economistas. **F.** servicios de asesoramiento, orientación y de asistencia comercial. **G.** Servicios. **H.** servicios de recursos humanos, Etc.

En desarrollo del mismo podrá la sociedad ejecutar todos los actos o contratos que fueren convenientes o necesarios para el cabal cumplimiento de su objeto social y que tengan relación directa con el objeto del mencionado, tales como: Formar parte de otras sociedades anónimas o de responsabilidad limitada.

### **CAPÍTULO II CAPITAL-ACCIONES-ACCIONISTAS**

**ART. 5°. CAPITAL AUTORIZADO:** El capital autorizado de la sociedad es de.....Millones de pesos (\$...), moneda corriente, dividido en ..... (....) acciones nominativas a valor de ..... pesos (\$...) cada una. **ART. 6°. AUMENTO DE CAPITAL:** El capital social podrá aumentar siempre que así lo disponga la Asamblea General de Accionistas de acuerdo a lo establecido en los presentes estatutos y en la ley. **ART. 7°. CAPITALIZACIÓN:** La Asamblea General de Accionistas puede convertir en capital social, en cualquier tiempo, mediante la emisión de nuevas acciones, o el aumento del valor nominal de los ya existentes, cualquier reserva de ganancias de productos de los primeros, obtenidas en la colocación de acciones, y cualquier utilidad líquida a repartir. Es entendido que esta norma no alcanza a aquella reserva que por su naturaleza o por disposición legal no sea susceptible de capitalización. **ART. 8°. COLOCACIÓN DE ACCIONES:** Para la colocación de acciones proveniente de cualquier aumento social, se preferirá como suscriptores a

quienes sean accionistas salvo que la Asamblea General de Accionistas resuelva lo contrario para casos concretos. La Junta Directiva reglamentará el ejercicio de derecho de preferencia sobre la base de que los accionistas podrán suscribir las nuevas acciones en proporción al número de acciones en circulación en la fecha en que se apruebe el reglamento. También corresponderá a la Junta Directiva reglamentar toda colocación de acciones.

**ART. 9°. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS:** Todas las acciones confieren a su titular igual derecho en el haber social y en los beneficios que se reparten y cada una de ellas tiene derecho a un voto en las deliberaciones de la Asamblea General de Accionistas, sin limitación alguna. Igualmente las acciones son libremente negociables con la limitación del derecho de preferencia establecidas en estos estatutos. Por tanto las acciones conceden iguales derechos e imponen iguales obligaciones. La adquisición de una acción significa, de pleno derecho, adhesión a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea General de Accionistas. **ART. 10°. TÍTULOS DE ACCIONES:** Las acciones serán representadas por títulos o certificaciones que llevan la firma autógrafa del representante legal y del secretario y serán expedidas en series numeradas y continuas. Por cada acción se expedirá un título, a menos que el socio prefiera títulos colectivos o parcialmente colectivos. **ART. 11°. PERDIDA O EXTRAVÍO DE TÍTULOS:** En caso de pérdida o extravío, o hurto de un título de acción, se ordenará la expedición de uno nuevo con sujeción a las disposiciones legales, siempre que la petición sea fundada a costa del interesado, con la constancia de que se trata el duplicado, haciendo referencia al número del que se sustituye. Si el título perdido apareciere posteriormente, el accionista deberá devolver a la sociedad el duplicado, que será destruido y anulado, en sesión de la Junta Directiva, de lo cual se dejará constancia en el acta respectiva. **ART. 12°. IMPUESTO SOBRE TÍTULOS:** Son de cargo del accionista los impuestos que gravan la expedición de título de las acciones, lo mismo que las transferencias, mutaciones o transmisiones del dominio de ellas por cualquier causa. **ART. 13°. LIBRO DE REGISTRO:** La sociedad llevará un Libro de Registro de Acciones, previamente registrado en la Cámara de Comercio, en el cual se anotarán los nombres de los accionistas, la cantidad de acciones que a cada uno corresponde, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción, las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según la ley. **ART. 14°. ENAJENACIÓN DE ACCIONES:** Los accionistas pueden enajenar libremente sus acciones, pero para validez de cualquier transferencia es necesario el previo lleno de los siguientes requisitos: a. Toda transferencia está sometida a la condición suspensiva negativa de que la sociedad, o en su defecto de esta, alguno o algunos de los accionistas no quieran dentro de los plazos que se indicarán más adelante, tomarlas por el tanto estipulado en la enajenación proyectada; b. El socio que proyecta enajenar sus acciones o parte de ellas a cualquier persona, sea o no accionista dirigirá a la sociedad, con expresión de las condiciones en que se va a efectuar, la cual tendrá que estar aceptada por el presunto adquirente, quien firmará igualmente la referida comunicación; c. Desde la fecha de **recibo de la comunicación indicada, la sociedad gozará de un término de.....días** , durante el cual podrá manifestar su deseo de tomar para sí las acciones objeto de la negociación, en las mismas condiciones en que ofrezca hacerlo el presunto adquirente; d. Vencido el término **anterior, la sociedad comunicará a todos los accionistas dentro de los .....días siguientes la operación proyectada y las condiciones de ella, para que manifiesten si están interesados o no en ejercer su derecho de preferencia dentro de los.....días siguientes a la fecha de la comunicación;** e. Si dentro de los plazos señalados, la sociedad y alguno o alguno de los accionistas manifiesten su intención de adquirir las acciones, se preferirá en primer término a la sociedad. Si solo estuvieron interesados en la negociación los accionistas se distribuirán las acciones en proporción al número que cada uno de ellos posea. Lo mismo se aplicará cuando la sociedad manifieste interés en adquirir solo una parte de las acciones que se le ofrecen; f. Si la enajenación proyectada fuere de aquellas que como la permuta no admiten sustitución en la cosa que recibe, o si la sociedad o los accionistas que hubieren manifestado su intención de adquirir las acciones, consideran demasiado onerosas las condiciones de la enajenación proyectada, y así lo comunican al enajenante en la carta

en que dan noticia de su voluntad de adquirir las acciones, se procederá a establecer el precio por medio de peritos nombrados por las partes o en su defecto por la Superintendencia de Sociedades. Hecha la regulación en dinero, la operación es obligatoria para todas las partes por un precio fijado por los peritos, pues se estima que la enajenación proyectada, cualquiera que sea su índole, se resuelve en una compraventa, cuyo precio queda al arbitrio de tales peritos; g. La sociedad sólo podrá ejercer derecho de preferencia cumpliendo los requisitos establecidos en la ley. **ART. 15°. REPRESENTACIÓN DE LAS ACCIONES:** Los accionistas podrán hacerse representar ante la sociedad, para todos los efectos, en todos los casos en su carácter de tales, con las limitaciones establecidas en la ley. Los poderes deberán constar por escrito, por medio de carta o telegrama dirigido a la sociedad, o por cualquier otra forma escrita. También pueden ser representados los accionistas por sus mandatarios y los incapaces por sus representantes legales, siempre con sus limitaciones señaladas en la ley. **ART. 16°. UNIDAD DE REPRESENTACIÓN Y VOTOS:** Cada accionista, sea persona natural o jurídica, no puede designar sino a un solo representante a la Asamblea General de Accionistas, sea cual fuere el número de acciones que posea. El representante o mandatario de un accionista no puede fraccionar el voto de su representado o mandante, lo cual significa que no le es permitido votar con una o varias acciones en un determinado sentido, o por ciertas personas con una u otras acciones en un determinado sentido, o por ciertas personas con otra u otras acciones en distinto sentido o por otras personas. Esta indivisibilidad del voto no se opone a que el representante o mandatario de varios accionistas vote en cada caso siguiendo separadamente las instrucciones de cada persona o grupo representado por mandato. **ART. 17°. ACCIONISTA EN MORA:** Si un accionista no pagare dentro del plazo establecido en el estatuto o en el reglamento de colocación de acciones, las acciones que haya suscrito, la sociedad podrá dar cuenta y riesgo del socio moroso, vender, por conducto de un comisionista, sus acciones o imputar las sumas recibidas a la liberación del número de acciones correspondientes a las cuotas pagadas, previa deducción de un 20% a título de indemnización, o demandarlo ejecutivamente, a elección de la Junta Directiva.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA ADMINISTRACIÓN – CONTROL DE LA SOCIEDAD**

**ART. 18°. ADMINISTRACIÓN SOCIAL:** La dirección, administración y representación de la sociedad serán ejercidas por los siguientes órganos principales. a. La Asamblea General de Accionistas; b. La Junta Directiva y c. El Gerente. **ART. 19°. VIGILANCIA Y FISCALIZACIÓN:** La vigilancia y fiscalización de la sociedad corresponde al Revisor Fiscal.

### **CAPÍTULO IV**

#### **LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS**

**ART. 20°. COMPOSICIÓN:** La Asamblea General de Accionistas la constituyen los accionistas inscritos en el libro de registro y gravamen de acciones, o sus representantes o mandatarios reunidos con el quórum y en las condiciones establecidas en estos estatutos. **ART. 21°. REUNIONES:** La Asamblea General de Accionistas tendrá dos clases de reuniones: Las ordinarias y las extraordinarias. **ART. 22°. REUNIONES ORDINARIAS:** Las reuniones ordinarias se efectuarán una vez al año, en la fecha señalada en la convocatoria, entre los meses de ..... a ..... de cada año. Si transcurridos estos dos meses no hubiere sido convocada, se reunirá por derecho propio, sin necesidad de previa convocatoria, el primer día hábil del mes de ....., a las ..... horas, en la oficina de la gerencia, en el domicilio social, y podrá deliberar y decidir válidamente con cualquier número plural de personas que concurren, cualquiera que sea el número de acciones que representen. **ART. 23°. REUNIONES EXTRAORDINARIAS:** Las reuniones extraordinarias se

efectuarán siempre que con tal carácter sean convocadas por la Junta Directiva, por el Gerente o por el Revisor Fiscal, por iniciativa propia de la entidad o persona que convoque o a solicitud de accionistas que representen no menos del 25% de las acciones suscritas. La Asamblea General no podrá ocuparse de temas no incluidos en la convocatoria, salvo la remoción de los administradores o de funcionarios cuya designación corresponda a la asamblea a menos que así lo decida con el voto de personas que representen no menos del 70% de las acciones presentes. **ART. 24°. CONVOCATORIA:** Tanto para las reuniones ordinarias como para las extraordinarias de la asamblea, es necesaria la convocatoria y será hecha por la Junta Directiva, por el Gerente o por el Revisor Fiscal, según el caso, por medio de aviso publicado en un periódico de circulación diaria en todo el territorio de la república o por comunicación escrita a cada uno de los accionistas, dirigida oportunamente. La convocatoria se hará con una anticipación no menor de....días comunes a la fecha de la reunión. Sin embargo, para las reuniones en que haya que aprobarse los balances de fines de ejercicio, la convocatoria deberá hacerse con antelación no menor de 15 días hábiles a la fecha de la reunión. En el caso de citación de Asambleas Extraordinarias se insertará además el orden del día, es decir, los temas de los que tendrá que ocuparse la Asamblea. **ART. 25°. QUÓRUM:** Constituye quórum, en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la asamblea, cualquier número plural de personas que represente más del 50% de las acciones suscritas. **ART. 26°. FALTA DE QUÓRUM:** Si en cualquier reunión de la asamblea no se obtuviere el quórum fijado en estos estatutos, se citará a una nueva reunión y en esta oportunidad la asamblea podrá sesionar y deliberar con cualquier número de personas que concurran, sea cual fuere el número de acciones que representen. La nueva reunión deberá efectuarse no antes de los 10 días ni después de los 30 contados desde la fecha de la primera reunión. Los días serán hábiles. **ART. 27°. PRESIDENTE:** La Asamblea será presidida por el Gerente o por las personas que designe para tal efecto la misma asamblea. **ART. 28°. FUNCIONES:** Son funciones reservadas a la Asamblea General de Accionistas las siguientes: a. Elegira los miembros de la Junta Directiva con sus respectivos suplentes, al Revisor Fiscal y su suplente y señalarles su remuneración; b. Darse su propio reglamento; c. Reformar los estatutos; d. Ampliar, restringir o modificar el objeto de la sociedad; e. Decretar el aumento de capital y la capitalización de utilidades; f. Resolver sobre la disolución de la sociedad antes de vencerse el término de duración; o sobre su prórroga; g. Decidir sobre el cambio de razón social, su transformación en otro tipo de sociedad, la fusión con otra u otras sociedades, la incorporación en ellos de otra u otras sociedades, o sobre las reformas que afecten las bases fundamentales del contrato, o que aumenten las cargas de los accionistas; h. Reglamentar lo relativo al derecho de preferencia de las acciones que sean creadas; j. Decretar la enajenación o el gravamen de la totalidad de los bienes de la empresa, autorizado para ello al gerente; k. Aprobar o improbar las cuentas, el balance y el estado de pérdidas y ganancias; l. Decretar la distribución de utilidades, la cancelación de pérdidas y creación de reservas no previstas en la ley o en estos estatutos; ll. Remover libremente a cualquiera de sus empleados o funcionarios de la entidad, cuya designación le corresponda; m. Decretar la compra de sus propias acciones con sujeción a la ley y a los presentes estatutos; n. Autorizar la emisión de bonos industriales; ñ. Estatuir y resolver sobre los asuntos que le correspondan como suprema autoridad directiva de la sociedad y que no hayan sido atribuidos a ninguna otra autoridad o persona. **ART. 29°. DECISIONES.** Todas las decisiones de la Asamblea serán adoptadas con el voto favorable de personas que representen por lo menos el 50% de las presentes, salvo que en la ley o en los estatutos se exija una mayoría especial. **ART. 30°. DECISIONES ESPECIALES:** Las decisiones de la Asamblea referente a reforma de estos estatutos o a la enajenación o gravamen de la totalidad de los bienes de la empresa, requerirán, para su validez, que sean aprobadas por el voto favorable de las personas que representen no menos del 70% de las acciones representadas en la reunión. No obstante para la creación de acciones privilegiadas y para reglamentar su colocación, se dará estricto cumplimiento a lo estipulado en la ley. **ART. 31°. ELECCIONES:** Siempre que se trate de elegir a dos o más personas para una misma junta, cuerpo o comisión, se aplicará el sistema del cuociente electoral , o cualquier otro sistema permitido por la ley. El cuociente se determinará

dividiendo el total de votos válidamente emitidos por el de las personas que se trata de elegir. De cada lista saldrán electos tantos nombres cuantas veces quepa el cociente en el número de votos obtenidos por cada uno de ellos. Si quedare puestos por proveer, ellos corresponderán a los residuos en orden descendente. En caso de empate en los residuos, se decidirá a la suerte. **ART. 32°. REUNIONES SIN CONVOCATORIA:**La Asamblea General de Accionistas puede reunirse en cualquier tiempo y lugar, sin necesidad de previa convocatoria, y ejercer todas las funciones que le son propias, siempre que se encuentre debidamente representada la totalidad de las acciones suscritas. **ART. 33°. ACTAS:**Todas las reuniones, decretos, acuerdos, resoluciones, decisiones, elecciones y demás actos de la Asamblea General se harán constar en un libro de actas, que firmarán las personas que presidan la sesión y el secretario. Las actas así elaboradas deberán ser sometidas a la aprobación de la Asamblea General o a las personas designadas por ella, caso en el cual éstas también firmarán las actas respectivas.

## CAPÍTULO V

### LA JUNTA DIRECTIVA

**ART. 34°. COMPOSICIÓN:**La Junta Directiva se compone de..... miembros principales quienes tendrán un suplente personal cada uno. El gerente general de la sociedad tendrá voz, pero no voto en las reuniones de la Junta Directiva y no devengará remuneración especial por su asistencia a las reuniones de ella, a menos que sea miembro de la junta, caso en el cual tendrá voz, voto y remuneración. **ART. 35°.** El periodo de duración de los miembros principales y sus suplentes en la **Junta Directiva, será de .....años, y unos y otros podrán ser reelegidos o removidos por decisión** de la asamblea de accionistas. La junta directiva designará de su seno un presidente y un vicepresidente. **ART. 36°. PRESIDENTE.**La Junta Directiva elegirá en su seno un presidente que presidirá sus sesiones. En ausencia de éste presidirá la persona designada por la misma junta. El Gerente tendrá voz, pero no voto en las deliberaciones de la Junta Directiva, a menos que forme parte de ella como principal o suplente en ejercicio del cargo. **ART. 37°. REUNIONES.** La Junta Directiva se reunirá por lo menos una vez cada dos meses, en la fecha que ella misma señale y siempre que sean convocadas por la misma junta, por el Gerente, Revisor Fiscal o por dos de sus miembros que estén actuando como principales. **ART. 38°. QUÓRUM Y DECISIONES.**La Junta Directiva podrá funcionar y adoptar válidamente sus decisiones con la presencia y los votos de la mayoría de los miembros que la componen. **ART. 39°. FUNCIONES.**Son funciones de la Junta Directiva: a. Elegir al Gerente de la sociedad, al sub-gerente, y al Secretario, remover y fijarles su remuneración; b. Dictar su propio reglamento y aprobar el reglamento interno de la empresa; c. Crear todos los cargos o empleos subalternos que sean necesarios para la cumplida administración de la sociedad, señalarles sus funciones, atribuciones y remuneración respectiva; d. Autorizar al establecimiento de sucursales o agencias; e. Autorizar al gerente para celebrar todos los contratos, cualquiera que sea su cuantía, relativos a la adquisición y enajenación o gravamen de bienes raíces **y para ejecutar o celebrar todos los actos o contratos cuya cuantía sea o exceda de ..... Millones de pesos (\$.....);** f. Examinar por sí, o por comisiones de su seno, los libros y cuentas de la sociedad, comprobar los valores que tenga la sociedad y examinar los dineros en caja; g. Establecer las normas que han de regir la contabilidad de la sociedad, señalando las cuotas o porcentajes que se deben apropiar con carácter de gastos para amparar el patrimonio social o para cubrir las obligaciones a cargo de la empresa, h. Interpretar las disposiciones de los Estatutos cuando en su aplicación surgieren dudas y someterlas posteriormente a la Asamblea General y cuidar del estricto cumplimiento de los Estatutos Sociales; i. Decidir qué acciones judiciales deben iniciarse y autorizar al gerente para que designe a los apoderados en las controversias tanto judiciales como extrajudiciales; j. Resolver que se sometan a arbitraje o que se transijan las diferencias de la sociedad con terceros; k. Autorizar la celebración de pactos colectivos de trabajo fijando previamente las condiciones entre las cuales deban hacerse y designar los negociadores que

representen a la empresa; l. Aprobar los reglamentos de trabajo e higiene de la empresa; ll. Presentar a la Asamblea General, con las cuentas e inventarios, un informe razonado de la situación financiera de la compañía y proponer la distribución de las utilidades; m. En general, desempeñar todas las funciones para el cumplido manejo de los negocios sociales, desde luego sin perjuicio de las atribuciones que corresponden a la Asamblea General de Accionistas. **ART. 40°.** ACTAS. Las deliberaciones y acuerdos de la Junta se harán constar en un libro de actas que deberán ser firmadas por las personas que hayan presidido la reunión y el secretario de la misma.

## **CAPÍTULO VI**

### **GERENTE**

**ART. 41°.** La sociedad tendrá un Gerente que podrá ser o no miembro de la Junta Directiva, con un suplente que reemplazará al principal, en sus faltas accidentales, temporales o absolutas. **ART. 42°.** Tanto el Gerente principal, como el suplente, serán elegidos por la Junta Directiva para períodos de.....año (s), sin perjuicio de que la misma Junta pueda removerlos libremente en cualquier tiempo. **ART. 43°.** El Gerente ejercerá todas las funciones propias de la naturaleza de su cargo, y en especial, las siguientes: 1) Representar a la sociedad ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades de orden administrativo y jurisdiccional. 2) Ejecutar todos los actos u operaciones correspondientes al objeto social, de conformidad con lo previsto en las leyes y en estos estatutos. 3) Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad. 4) Presentar a la Asamblea General en sus reuniones ordinarias, un inventario y un balance de fin de ejercicio, junto con un informe escrito sobre la situación de la sociedad, un detalle completo de la cuenta de pérdidas y ganancias y un proyecto de distribución de utilidades obtenidas. 5) Nombrar y remover los empleados de la sociedad cuyo nombramiento y remoción le delegue la Junta Directiva. 6) Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la compañía. 7) Convocar la Asamblea General a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue conveniente o necesario y hacer las convocatorias del caso cuando lo ordenen los estatutos, la Junta Directiva o el Revisor Fiscal de la sociedad. 8) Convocar la Junta Directiva cuando lo considere necesario o conveniente y mantenerla informada del curso de los negocios sociales. 9) Cumplir las órdenes e instrucciones que le impartan la Asamblea General o la Junta Directiva, y , en particular, solicitar autorizaciones para los negocios que deben aprobar previamente la Asamblea o Junta Directiva según lo disponen las normas correspondientes del presente estatuto. 10) Cumplir o hacer que se cumplan oportunamente todos los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la sociedad.

## **CAPÍTULO VII**

### **REVISORÍA FISCAL**

**ART. 44°. PERIODO Y SUPLENTE:** La sociedad tendrá un Revisor Fiscal con su respectivo suplente, elegido por la Asamblea General de Accionistas, para períodos iguales al de la Junta Directiva, en las mismas condiciones de reelección y remoción. El suplente reemplazará al principal en sus faltas absolutas, temporales o accidentales. **ART. 45°. INCOMPATIBILIDADES:** Las funciones de Revisor Fiscal son incompatibles con el desempeño de cualquier otro cargo y empleo de la sociedad. El Revisor no podrá ser accionista de la sociedad ni estar ligado por matrimonio o parentesco, dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad con el gerente, con ningún miembro de la Junta Directiva, con el cajero, con el tesorero o con el contador o auditor, ni ser consocio de tales funcionarios. El cargo de Revisor Fiscal es incompatible con

cualquier otro cargo de la Rama Jurisdiccional o en el Ministerio Público. El Revisor tendrá las mismas incompatibilidades señaladas en la ley. **ART. 46°. FUNCIONES:** Son funciones del Revisor Fiscal: a. Velar porque se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva y porque se conserve debidamente la correspondencia y los comprobantes de las cuentas e impartir las instrucciones generales para tales fines; b. Inspeccionar asiduamente los bienes sociales y procurar se tomen las medidas necesarias para la preservación de los mismos y de los que la sociedad tenga a custodia bajo cualquier título; c. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones, solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales; d. Cerciorarse que sobre las operaciones que se ejecuten o cumplan por cuenta de la sociedad estén con los Estatutos y las disposiciones de la Asamblea General de Accionistas, a la Junta Directiva y al Gerente, según los casos, de las irregularidades que note en los actos de la compañía y en desarrollo de los negocios; f. Autorizar con su firma los balances, con su dictamen o informe correspondientes; g. Convocar a la Asamblea General de Accionistas o a la Junta Directiva a las Sesiones Extraordinarias; h. Las demás que le impongan las leyes y las que le encomiende la Asamblea y sean compatibles con la naturaleza de su cargo.

## **CAPÍTULO VIII**

### **EL SECRETARIO**

**ART, 47°. NOMBRAMIENTO:** La sociedad tendrá un Secretario de libre nombramiento y remoción de la Junta Directiva, quien será a la vez Secretario de la Asamblea General, de la Junta Directiva y del Gerente. **ART. 48°. FUNCIONES:** El Secretario tendrá a su cargo, además de las funciones que le señalen los Estatutos, los reglamentos de la sociedad y que le describa la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente, suscribir los libros de actas y de registro y la correspondencia de la sociedad.

## **CAPÍTULO IX**

### **EL BALANCE, LA DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y LA RESERVA**

**ART. 49°. BALANCES:** El último día de cada mes, se producirá un balance de prueba pormenorizado de las cuentas de la compañía, que será presentado por el Gerente a la Junta Directiva. **ART. 50°. INVENTARIO Y ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS:** El .....de.....de cada año se verificarán los asientos contables correspondientes al balance de prueba de esa misma fecha, se cortarán las cuentas y se producirá el inventario general y el estado de pérdidas y ganancias correspondiente al año fiscal, concluido en esa fecha. Para determinar los resultados definitivos de las operaciones realizadas, será necesario que se hayan apropiado previamente, de acuerdo con la ley, y las normas de contabilidad y con la reglamentación de la Junta Directiva las partidas necesarias para atender el deprecio, desvalorización y garantía del patrimonio social. **ART 51°. BALANCE GENERAL:** Determinados los resultados finales del ejercicio se procederá a la elaboración del balance general al.....de.....de cada año, el cual se someterá a la aprobación de la Asamblea General de Accionistas, junto con el estado de pérdidas y ganancias del ejercicio. **ART 52°.RESERVA LEGAL:** De las utilidades líquidas determinadas por los estados financieros se destinará un 10% para la formación e incremento de la reserva legal. **ART 53°. RESERVAS ESPECIALES.** La Asamblea General de Accionistas podrá crear, si lo estima conveniente, cualquier clase de reservas, tomadas de las utilidades líquidas y una vez deducida la suma necesaria para la reserva legal, siempre que tengan una destinación especial y justificada, conforme a la ley. **ART. 54°. DIVIDENDOS:** La Asamblea General, una vez aprobado el balance, el estado de pérdidas y

ganancias y destinadas las sumas correspondientes a la reserva legal y a la que ella misma estime conveniente. Fijará el monto del dividendo.

## **CAPÍTULO X**

### **BONOS**

**ART. 55.** La sociedad podrá obtener empréstitos por medio de emisión de bonos o títulos representativos de obligaciones, con autorización de la Asamblea General y de acuerdo con las estipulaciones de la ley. Podrá sin embargo, la Junta Directiva aprobar el prospecto de bonos, siempre que la Asamblea fije las bases de que tratan los numerales 1° a 7° del Decreto-Ley 1026 de 1990, y las normas que los adicionen, modifiquen o sustituyan.

## **CAPÍTULO XI**

### **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**

**ART. 56.** La sociedad se disolverá: 1. Por el vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración. 2. Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto. 3. Por reducción del número de accionistas a menos del requerido en la ley para su formación y funcionamiento. 4. Por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria de la sociedad. 5. Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes. 6. Por decisión de los asociados adoptada conforme a las leyes y al presente estatuto. 7. Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo de cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito. 8. Cuando el noventa y cinco por ciento (95%) o más de las acciones suscritas lleguen a pertenecer a un solo accionista. **ART. 57°.** Cuando se verifique las pérdidas indicadas en el numeral 7° del artículo anterior, los administradores se abstendrán de iniciar nuevas operaciones y convocarán inmediatamente a la Asamblea General, para informarla completa y documentadamente de dicha situación. **ART. 58°.** La Asamblea podrá tomar u ordenar las medidas conducentes al restablecimiento del patrimonio por encima del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito, como la venta de bienes sociales valorizados, la reducción del capital suscrito, conforme a lo previsto en la ley, la emisión de nuevas acciones, etc. Si tales medidas no se adoptan, la Asamblea deberá declarar disuelta la sociedad para que se proceda a su liquidación. Estas medidas deberán tomarse dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que queden consumadas las pérdidas indicadas. **ART. 59°.** En el caso de vencimiento del término del contrato social, la disolución de la sociedad se producirá, entre los asociados y respecto de terceros, a partir de la fecha de expiración del término de su duración, sin necesidad de formalidades especiales. La disolución proveniente de decisión de los asociados se sujetará a las reglas previstas para la reforma del contrato social. Cuando la disolución provenga de la iniciación del trámite de liquidación obligatoria o de la decisión de autoridad competente, se registrará copia de la correspondiente providencia, en la forma y con los efectos previstos para las reformas del contrato social. La disolución se producirá entre los asociados a partir de la fecha que se indique en dicha providencia, pero no producirá efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha del registro. **ART 60°.** Cuando la disolución provenga de causales distintas de las indicadas en el artículo anterior, los asociados deberán declarar disuelta la sociedad por la ocurrencia de la causal respectiva y darán cumplimiento a las formalidades exigidas para las reformas del contrato

social. No obstante, los asociados podrán evitar la disolución de la sociedad adoptando las modificaciones que sean del caso, según la causal ocurrida y observando las reglas prescritas para las reformas del contrato, siempre que el acuerdo se formalice dentro de los seis meses siguientes a la ocurrencia de la causal. **ART. 61°.** Disuelta la sociedad se procederá de inmediato a su liquidación. En consecuencia, no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto y se conservará su capacidad jurídica únicamente para los actos necesarios a la inmediata liquidación. Cualquier operación o acto ajeno a este fin, salvo los autorizados expresamente por la ley, hará responsables frente a la sociedad, a los asociados y a terceros, en forma ilimitada y solidaria, al liquidador y al Revisor Fiscal que no se hubiere opuesto. El nombre de la sociedad disuelta deberá **adicionarse siempre con la expresión "en liquidación". Los encargados de realizarla responderán de los daños y perjuicios que se deriven por dicha omisión.** **ART 62°.** Disuelta la sociedad se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito por las leyes. Las determinaciones de la Asamblea deberán tener relación directa con la liquidación. Tales decisiones se adoptarán por la mayoría absoluta de votos presentes, salvo que en la ley se disponga expresamente otra cosa. **ART. 63°.** Los liquidadores presentarán en las reuniones ordinarias de la Asamblea estados de liquidación, con un informe razonado sobre su desarrollo, un balance general y un inventario detallado. Estos documentos estarán a disposición de los asociados durante el término de la convocatoria. **ART. 64°.** Mientras no se haga y se registre el nombramiento de liquidadores, actuarán como tales las personas que figuren inscritas en el Registro Mercantil del Domicilio Social como representantes de la sociedad. **ART 65°.** La liquidación del patrimonio social se hará por un liquidador especial, nombrado conforme a los estatutos o a la ley. Podrán nombrarse varios liquidadores y por cada uno deberá nombrarse un suplente. Estos nombramientos se registrarán en el Registro Mercantil del Domicilio Social y de las sucursales y sólo a partir de la fecha de la inscripción tendrán los nombrados las facultades y obligaciones de los liquidadores. Cuando agotados los medios previstos por la ley o en estos estatutos para hacer la designación de liquidador, ésta no se haga, cualquiera de los asociados podrá solicitar a la Superintendencia de Sociedades que se nombre por ella el respectivo liquidador. **ART. 66°.** Quien administre bienes de la sociedad y sea designado liquidador, no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gestión por la Asamblea General de Accionistas. Si transcurridos treinta días desde la fecha en que se designó liquidador, no se hubieren aprobado las mencionadas cuentas, se procederá a nombrar nuevo liquidador. **ART. 67°.** Salvo estipulación en contrario, cuando haya dos o más liquidadores, actuarán de consuno, y si se presentan discrepancias entre ellos, la Asamblea de Accionistas decidirá con el voto de la mayoría absoluta de las acciones representadas en la correspondiente reunión. **ART. 68°.** Las personas que entren a actuar como liquidadores deberán informar a los acreedores sociales del estado de liquidación en que se encuentra la sociedad, una vez disuelta, mediante aviso que se publicará en un periódico que circule regularmente en el lugar del domicilio social y que se fijará en lugar visible de las oficinas y establecimientos de comercio de la sociedad. **ART. 69°.** Dentro del mes siguiente a la fecha en que la sociedad quede disuelta respecto de los socios y de terceros los liquidadores deberán solicitar al Superintendente de Sociedades la aprobación del inventario del patrimonio social. **ART. 70°.** Mientras no se haya cancelado el pasivo externo de la sociedad, no podrá distribuirse suma alguna de los socios, pero podrá distribuirse entre ellos la parte de los activos que exceda del doble del pasivo inventariado y no cancelado al momento de hacerse la distribución. **ART. 71°.** El pago de las obligaciones sociales se hará observando las disposiciones legales sobre prelación de créditos. Cuando haya obligaciones condicionales se hará una reserva adecuada en poder de los liquidadores para atender dichas obligaciones si llegaren a hacerse exigibles la que se distribuirá entre los socios en caso contrario. **ART. 72°.** En el período de liquidación la Asamblea sesionará en reuniones ordinarias o extraordinarias en la forma prevista en los estatutos y tendrá todas las funciones compatibles con el estado de liquidación, tales como nombrar y remover libremente a los liquidadores y sus suplentes, acordar con ellos el precio de los servicios, aprobar la cuenta final y el acto de liquidación. **ART. 73°.** Cancelado el pasivo social externo se elaborará la cuenta final de liquidación

y el acta de distribución del remanente entre los accionistas. El liquidador o liquidadores convocarán conforme a estos estatutos, a la Asamblea para que dicho órgano apruebe las cuentas de su gestión y al acta de distribución; si hecha la citación no se hace presente ningún asociado, los liquidadores convocarán a una segunda reunión para dentro de los diez (10) días hábiles siguientes y si en esta ocasión no concurre ninguno, se tendrán por aprobadas las cuentas de los liquidadores, las cuales no podrán ser impugnadas posteriormente. Aprobada la cuenta final de liquidación se entregará a los asociados lo que les corresponda y si hay ausentes o son numerosos, los liquidadores los citarán mediante avisos que se publicarán por lo menos tres (3) veces con intervalos de ocho (8) a diez (10) días hábiles, en un periódico que circule en el lugar del domicilio social. Hecha la citación anterior y transcurridos diez (10) días hábiles después de la última publicación, los liquidadores entregarán a la Junta Departamental de Beneficencia del lugar del domicilio social y a falta de ésta a la Junta que opere en el lugar más próximo, los bienes que correspondan a los socios que no se hayan presentado a reclamarlos. Si éstos no lo hicieren dentro del año siguiente, dichos bienes pasarán a ser propiedad de la entidad de beneficencia para lo cual el liquidador entregará los documentos de traspaso a que haya lugar. **ART. 74°.** Por acuerdo de todos los asociados podrá prescindirse de hacer la liquidación en los términos anteriores y constituir con las formalidades legales, una nueva sociedad que continúe la empresa social. **ART. 75°.** El acto previsto en el artículo anterior, se someterá a las disposiciones pertinentes sobre fusión y enajenación de establecimientos de comercio. Cumplido tal acto en esta forma, la nueva sociedad se sustituirá en todas las obligaciones de la anterior con todos sus privilegios y garantías. **ART. 76°.** Los terceros no tendrán acciones contra los asociados por las obligaciones sociales. Estas acciones sólo podrán ejecutarse contra los liquidadores y únicamente hasta concurrencia de los activos sociales recibidos por ellos. **ART. 77°.** Si de acuerdo con las normas anteriores quedaren bienes en especie por distribuir, los accionistas podrán convenir por unanimidad tales distribuciones reunidos en asamblea y el liquidador o liquidadores procederán de conformidad.

## **CAPÍTULO XII**

### **DISPOSICIONES FINALES**

**ART. 78°. REFORMAS DE ESTATUTOS:** Las resoluciones sobre reformas de estatutos deben ser aprobadas en un solo debate, en reuniones ordinarias o extraordinarias de la Asamblea General de Accionistas y requieren el voto favorable del setenta por ciento de las acciones representadas en la reunión. Estas reformas serán elevadas a escritura pública que firmará el representante legal y se inscribirá en el registro mercantil conforme a la ley. **ART. 79°. RESERVA COMERCIAL:** Ningún empleado o funcionario podrá revelar las operaciones de la sociedad, a menos que los exijan las entidades o funcionarios que de acuerdo con los Estatutos pueden conocerla, o alguna autoridad facultada legalmente. Los accionistas sólo pueden conocer las operaciones sociales durante el término que la ley concede para hacer uso de este derecho. **ART. 79°. PERIODO Y EMPLEADOS:** Ningún funcionario o empleado, podrá abandonar su puesto mientras no haya tomado posesión de él, la persona que debe reemplazarlo, salvo lo que determine quién ordene su remoción. Cuando vencido el período de duración de un empleado o funcionario y la empresa o entidad encargada de hacer el nombramiento no lo hiciere, será prorrogado el período de tal funcionario o empleado hasta la fecha en la que se haga la correspondiente elección o nombramiento. **ART. 80°. PROHIBICIONES:** La sociedad ni podrá constituirse en garante de obligaciones ajenas, ni caucionar con los bienes sociales obligaciones distintas de las suyas propias. **ART. 81°. DIFERENCIAS:** Toda diferencia o controversia relativa a este contrato y a su ejecución y liquidación se resolverá por un Tribunal de Arbitramento designado por la Cámara de Comercio de.....mediante sorteo entre los árbitros inscritos en las listas que lleva dicha Cámara.. El Tribunal así constituido se sujetará a lo dispuesto por el Decreto 2279 de 1989 y a las demás

disposiciones legales que lo modifiquen o adicionen, de acuerdo con las siguientes reglas: a) El Tribunal estará integrado por tres árbitros; b) La organización interna del Tribunal se sujetará a las reglas previstas para el efecto por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de.....; c) El Tribunal decidirá en derecho, y d) El Tribunal funcionará en la ciudad de.....en el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de esta ciudad.

**ART. 82°. DISPOSICIONES TRANSITORIAS: 1. CAPITAL SUSCRITO:** De las .....mil (....) acciones en que se divide el capital autorizado de la sociedad, los accionistas han suscrito.....mil (.....) acciones, en las siguientes proporciones:

SOCIOS	NO. ACCIONES SUSCRITAS	CAPTAL SUSCRITO	NO. TOTAL ACCIONES	CAPITAL AUTORIZADO
<b>TOTAL</b>				

2. **CAPITAL PAGADO.** Los accionistas pagarán la totalidad de las acciones suscritas, de contado y en dinero efectivo. 3. **ACCIONES POR SUSCRIBIR.** Las.....mil (....) acciones que no están suscritas y cuya descripción es necesaria para completar las.....mil (.....) acciones en que está dividido el capital autorizado, quedan a disposición de la Junta Directiva para ser colocadas en el tiempo o forma que considere, respetando el derecho de preferencia de los accionistas de acuerdo a los presentes Estatutos. 4. **NOMBRAMIENTOS.** Mientras la Asamblea General y la Junta Directiva no hagan nuevas designaciones, se hacen los siguientes nombramientos:

Los miembros de la Junta Directiva principales y suplentes aceptan los cargos designados.

<b>JUNTA DIRECTIVA</b>			
PRINCIPALES	CEDULA	SUPLENTES	CEDULA
SOCIO 1			
SOCIO 2			
SOCIO 3(principales y suplentes siempre y cuando el número de accionistas de constitución complementen dichos cargos de los contrarios solo principales)			

Se nombra de manera unánime como Gerente principal y suplente a las siguientes personas:

<b>GERENCIA</b>			
GERENTE PRINCIPAL	CEDULA	GERENTE SUPLENTE	CEDULA

El Gerente Principal y Suplente aceptan los cargos designados.

Los presentes estatutos fueron leídos y aprobados por parte de la asamblea general de accionistas.

Los nombrados son mayores de edad y domiciliados en la ciudad de.....

Se firma en..... A las..... de en las oficinas de la dirección de la compañía a los..... (.....) días del mes de..... de 200....

Los Comparecientes:

.....  
C.C.Nº.....de.....

.....  
C.C. Nº.....de.....

.....  
C.C. Nº.....de.....

.....  
C.C. Nº.....de.....