

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX  
LIMITADA NIVEL 1 EN EL AREA DE EXPORTACIONES SEDE IPIALES PARA  
EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2009 Y PRIMER SEMESTRE DEL AÑO  
2010**

**YADIRA ALEXANDRA ROJAS CHICAIZA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX  
LIMITADA NIVEL 1 EN EL AREA DE EXPORTACIONES SEDE IPIALES PARA  
EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2009 Y PRIMER SEMESTRE DEL AÑO  
2010**

**YADIRA ALEXANDRA ROJAS CHICAIZA**

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

**Asesor:  
MANUEL IVAN ORTIZ  
Especialista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Manuel Iván Ortiz Ramos  
Asesor de Trabajo de Grado**

---

**Miriam Stella Quitiaquez Yépez  
Jurado**

---

**Fabio Mejía Zambrano  
Jurado**

**San Juan de Pasto, Diciembre del 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Al especialista Manuel Iván Ortiz, mi asesor quien siempre tuvo la disposición de colaborarme y guiarme en este proceso. A mis jurados especialistas Miriam Quitiaquez y Fabio Mejía quienes me asesoraron, guiaron y colaboraron para llevar a cabo el desarrollo de los objetivos propuestos para este trabajo de grado.*

*A mi querida Universidad de Nariño en donde viví los mejores momentos de mi vida y me enseñó a ser una gran profesional y una persona íntegra con mayores capacidades y una excelente formación académica.*

**YADIRA ALEXANDRA ROJAS CHICAIZA**

## **DEDICATORIA**

*A Dios; a mi padre, mi madre que en paz descanse y quien me cuida, a mi hermana que ha sido incondicional y ha confiado siempre en mí, a mi abuela que ha sido mi segunda madre, mis queridas sobrinas, mis primas y demás familia que han sido el motor para llevar a cabo mis objetivos, quienes me han apoyado y han deseado para mí lo mejor y me han ayudado para alcanzar mis metas y sueños.*

**YADIRA ALEXANDRA ROJAS CHICAIZA**

## RESUMEN

El trabajo de pasantía denominado “Plan de mejoramiento para la agencia de aduanas SIACOMEX Limitada Nivel 1 en el área de exportaciones sede Ipiales para el segundo semestre del año 2009 y primer semestre del año 2010” está orientado a estudiar con profundidad el proceso de exportación de mercancías desde su origen hasta el momento donde cruza la frontera Colombo-Ecuatoriana.

Se aporta un plan de acción o plan operativo para este procedimiento y lograr un alto funcionamiento y calidad en la actividad que enmarca la exportación, para tal fin el trabajo se divide en cuatro secciones de la siguiente manera:

*Sección I.* En esta sección se tiene en cuenta los principales aspectos del anteproyecto de trabajo de grado, se señala el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos, la justificación, la metodología de estudio, aspectos importantes en este estudio.

*Sección II.* En esta sección se realiza el diagnóstico empresarial de la agencia de aduanas con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, para esto se tiene en cuenta la aplicación y análisis de la matriz DOFA, se analiza el servicio que presta la empresa, el precio del servicio, la competencia y la posición de esta frente a empresas similares del sector mediante la matriz MPC para poder emitir un concepto objetivo e imparcial del nivel de servicio ofrecido.

*Sección III.* En esta etapa se evalúa el servicio prestado por la agencia de aduanas SIACOMEX Limitada Nivel 1, en donde se pretende conocer las principales opiniones, percepciones y falencias en el proceso actual mediante la aplicación y el análisis de encuestas dirigidas a los usuarios aduaneros de la empresa, esto para poder incluir los aspectos más relevantes dentro de la estructuración del plan de mejoramiento en el área de exportaciones de la agencia.

*Sección IV.* En esta etapa se realizara el procedimiento final de la investigación en donde se estructurara el plan de acción con el fin de plantear las principales estrategias a aplicar para mejorar la prestación del servicio de la agencia de aduanas principalmente en el área de exportaciones, esto en base a la información primaria recolectada a lo largo del estudio.

## ABSTRACT

The project of grade named "Plan of improvement for custom's agency SIACOMEX Ltda. Nivel 1 in the exporter's area in the branch office Ipiales city for the semester second of 2009 and semester first of 2010" to this orient a study with exporter's process since his origin until the moment of crossing the frontier Colombo-Ecuadorian, moreover to realize an action planning or operative planning for the procedure, to obtain functioning high and quality in the activities of process of export, the present project has four main components:

*First Part.* In the section is focused on the principal aspects of preliminary project of working grade, in the present part to design the problem situation, to problem formulate, objectives, to justify, type of study and methodology, the main base to research development.

*Second Part.* In the section to realize is focused empresarial evaluating of the custom's agency with the objective to know actual situations and empresarial it was done the SOWT analysis in which they were defined the Weakness, Opportunities, Strengths, and Threaten, moreover, it's evaluating of service and service pamphlet, the price of service, the competence, and position comparative with others enterprises intervening competitive profile to obtain an objective concept the offer service.

*Third Part.* In the section to evaluating the offer service for customs agency SIACOMEX Ltda Nivel 1, to know the principal opinion, perception and mistakes in the actual process intervening of analysis surveys of enterprise's clients, It's to include the main aspects in the design of planning the improvement in the exporters area custom's agency.

To end whit he Project or four parts to realize action planning, with the objective to propose the principal strategy to apply for improvement the offer service of the custom's agency, principally in the exporter's area, it's with basis in the first information to compile in the study research.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	18
1. TITULO .....	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
1.1.1 Formulación del problema.....	21
1.1.2 Sistematización del problema .....	22
1.2 OBJETIVOS.....	22
1.2.1 Objetivo general.....	22
1.2.2 Objetivos específicos .....	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.4 MARCO DE REFERENCIA.....	24
1.4.1 Marco legal .....	24
1.5 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	35
1.5.1 Temporal.....	35
1.5.2 Espacial .....	36
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
1.6.1 Tipo de estudio .....	36
1.6.2 Método de investigación .....	36
1.6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	37
2. CAPITULO II. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	39
2.1 PERFIL DE LA EMPRESA.....	39
2.1.1 Generalidades.....	39
2.1.2 Misión, visión y objetivos de la agencia Siacomex.....	40
2.2 SITUACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA .....	41
2.2.1 Análisis organizacional.....	41
2.2.2. Equipo Administrativo .....	43
2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	44

2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	45
2.2.5 Matriz de evaluación integrada del entorno- Análisis del Entorno.....	46
2.3 ANÁLISIS DEL SERVICIO.....	47
2.3.1 Descripción del portafolio de productos y servicios. ....	47
2.3.2 Logotipo .....	51
2.3.3 Certificado de Calidad ISO 9000.....	52
2.3.4 Certificado Sistema de calidad de dirección .....	52
2.4. PRINCIPALES CLIENTES AGENCIA SIACOMEX.....	53
2.5 PRECIO DEL SERVICIO .....	55
2.6 ANÁLISIS BOSTON CONSULTING GROUP DEL PRODUCTO (BCG).....	56
2.7 DOFA AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX NIVEL 1. ....	58
2.7.1 Matriz de Estrategias Agencia de Aduanas Siacomex.....	60
2.8 COMPETENCIA.....	61
2.8.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	62
3. CAPITULO III. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	63
3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS CLIENTES SIACOMEX .....	63
4. CAPÍTULO IV PLAN DE ACCIÓN AGENCIA SIACOMEX .....	73
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
NETGRAFÍA .....	79
ANEXOS.....	80

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Generalidades Agencia de Aduanas Siacomex Ltda. ....	39
Cuadro 2. Equipo Administrativo.....	43
Cuadro 3. MEFI.....	44
Cuadro 4. MEFE .....	45
Cuadro 5. Matriz de evaluación integrada del entorno.....	46
Cuadro 6. Clientes Agencia Siacomex Nivel 1.....	53
Cuadro 7. Ejemplo Cotización de Servicio Exportación .....	55
Cuadro 8. Empresas que participan en el agenciamiento aduanero en Colombia.....	56
Cuadro 9. Crecimiento del sector del servicio de agenciamiento .....	57
Cuadro 10. DOFA .....	59
Cuadro 11. Matriz de Estrategias.....	60
Cuadro 12. Agencias de Aduana Nivel 1. ....	61
Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	62
Cuadro 14. Resumen de la Investigación entre los Clientes Actuales Siacomex ..	72
Cuadro 15. Plan de Acción-Plan operativo. ....	73
Cuadro 16. Presupuesto. ....	74

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama.....	42
Figura 2. Logotipo Siacomex .....	51
Figura 3. Certificado ISO 9001.....	52
Figura 4. Certificado ISO 9001.....	52
Figura 5. Matriz B.C.G del servicio de agenciamiento .....	58
Figura 6. Gráfico Tiempo de Permanencia con la Agencia Siacomex. ....	63
Figura 7. Gráfico Medio de Publicidad del Servicio de Agenciamiento .....	64
Figura 8. Gráfico Frecuencia en el Servicio de Agenciamiento Aduanero .....	64
Figura 9. Gráfico Motivos para adquirir el Servicio de Agenciamiento Aduanero ..	65
Figura 10. Gráfico Nivel de Conocimiento y Capacitación del Talento Humano ....	65
Figura 11. Gráfico Información Oportuna en el Trámite de Agenciamiento .....	66
Figura 12. Gráfico Realización Oportuna en el Trámite de Exportación .....	67
Figura 13. Gráfico Eficiencia de Recursos Tecnológicos y Administrativos.....	67
Figura 14. Gráfico Inconvenientes en los Procesos o Trámites de Exportaciones	68
Figura 15. Gráfico Factores de Inconvenientes en los Procesos o Trámites de Exportaciones .....	68
Figura 16. Gráfico Medición de la Competencia .....	69
Figura 17. Gráfico Factores o Motivaciones para Contratar con la Competencia ..	69
Figura 18. Gráfico Calificación del Servicio en General de Siacomex .....	70
Figura 19. Gráfico Factores por los Cuales Cambiaria el Servicio Siacomex .....	70
Figura 20. Gráfico Tipo de mercancías que Maneja con Siacomex.....	71

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta de opinión .....	81
Anexo B. Certificación de calidad ISO 9000 .....	84
Anexo C. Certificado Quality Management .....	85
Anexo D. Certificado de Calidad Basc .....	86

## REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

**AGENCIA DE ADUANA:** Se entiende por agencia de aduana la persona jurídica autorizada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para ejercer el agenciamiento aduanero.

**AGENCIA NIVEL 1:** Especializada en ofrecer servicios de intermediación aduanera, en todo el territorio nacional y todas las operaciones comerciales. De acuerdo con el estatuto aduanero colombiano.

**AGENCIAMIENTO ADUANERO:** Asesoría y coordinación de todas las actividades necesarias para la culminación exitosa de operaciones de comercio exterior: importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros (DTA).

**AUTORIDAD ADUANERA:** 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.

**CALIDAD:** Conjunto de cualidades o características que constituyen la esencia de un producto y respaldan el grado de beneficio proporcionado al consumidor.

**CONTROL ADUANERO:** Conjunto de medidas tomadas por la autoridad aduanera con el objeto de asegurar la observancia de las disposiciones aduaneras.

**COMPETIVIDAD:** Capacidad de una organización pública o privada lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

**CMS Informix:** Customer Management System, único software que se puede utilizar en el proceso de comercio exterior autorizado por el departamento de sistemas de la Dirección de Aduanas.

**CULTURA CORPORATIVA:** La conciencia colectiva que produce un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica de otros. Tales significados son influenciados por la interrelación que se presenta en el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima de la organización.

**DECLARANTE.** Es la persona que suscribe y presenta una Declaración de mercancías a nombre propio o por encargo de terceros. El declarante debe realizar los trámites inherentes a su despacho.

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:** Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados con una organización que permite identificar las causas que los generan en aras de formular planes mediante los cuales proponer soluciones que propicien su crecimiento y desarrollo.

**EMPRESA:** Es una organización que transforma recursos (insumos) en productos (producción). Las empresas son las unidades productoras primarias en una economía de mercado.

**EXPORTACIÓN:** Salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país, la salida de mercancías a una Zona Franca Industrial de Bienes y servicios.

**IMPORTACIÓN:** Introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional.

**INFRACCIÓN ADUANERA:** Acción u omisión que conlleva la trasgresión de la legislación aduanera.

**LOGÍSTICA:** Son aquellas actividades ligadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de carga, procesamiento de pedidos y programación.

**MERCANCIA:** Son todos los bienes tangibles, susceptibles de ser transportados de un lugar a otro, clasificados en la nomenclatura arancelaria y sometidos a un destino o régimen aduanero.

**MOMENTOS DE VERDAD:** Puntos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un bien o servicio. De la calidad que se perciba en estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa.

**MUISCA:** Es el modelo único de ingreso de servicios y control automatizado creado por la Dirección de Impuestos y Aduanas nacionales el cual se sustenta en su compromiso misional de recaudo, servicio y control y se encarga en el principio de la integralidad y el sistema de gestión de calidad y control interno

**NORMAS BASC:** Business Alliance For Secure Commerce-, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en comparación con gobiernos y organismos internacionales.

La alianza empresarial para un comercio seguro (BASC), busca la implementación de un sistema de gestión en control y seguridad para el mejoramiento continuo de los estándares de seguridad aplicados en las empresas con el fin de lograr que las mercancías no sean contaminadas con sustancias narcóticas.

**OMA:** Es una organización intergubernamental independiente creada en 1952 bajo el nombre de consejo de cooperación aduanera, la (OMA) está dedicada a tratar temas aduaneros y su objetivo es la simplificación y armonización de los procedimientos aduaneros.

**OMC:** La organización mundial del comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rige el comercio entre los países, los pilares sobre los que descansa el comercio internacional son los acuerdos de la (OMC) que han sido negociados y firmados por la mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es aquella parte de la planificación económica de la empresa que se caracteriza por tener un horizonte temporal a más largo plazo y no partir de unos objetivos preestablecidos, sino que esos objetivos se elaboran durante el transcurso del propio proceso planificador.

**PROCESO:** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo, dichas actividades cuentan con unos recursos, unos responsables y unos controles.

**REGIMEN CAMBIARIO:** El régimen cambiario se considera al compromiso legislativo por el cual se debe cambiar la moneda nacional por una extranjera específica a un tipo de cambio determinado, para tal efecto las autoridades emisoras aceptan ciertas restricciones que permiten cumplir con su obligación legal.

**TRANSITO ADUANERO:** Se considera transito aduanero al régimen bajo el cual las mercancías sujetas bajo control aduanero son transportadas de una aduana a otra por cualquier vía con suspensión total o parcial de los tributos aduaneros, cabe resaltar que las mercancías en tránsito aduanero, estarán bajo custodia y responsabilidad del transportista, sin perjuicio de las responsabilidades de terceros.

**USUARIO ADUANERO PERMANENTE (UAP):** Son personas naturales o jurídicas (sociedades o empresas) calificadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales como tal y gozan de prerrogativas especiales para el

cumplimiento de las obligaciones en las importaciones y exportaciones de bienes, para obtener esa calidad deben cumplir las obligaciones expresamente contempladas en las normas aduaneras, en especial, las de patrimonio y monto mínimo de operaciones de importación y/o exportación durante un lapso determinado.

**USUARIOS ALTAMENTE EXPORTADORES (ALTEX):** Son personas naturales o jurídicas (sociedades o empresas) que son autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales en esa calidad previo el cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en las normas aduaneras, las personas reconocidas como ALTEX gozan de prerrogativas y beneficios en el cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

**VUCE:** Es la ventanilla única de comercio exterior que tramita las autorizaciones, permisos o certificaciones o vistos buenos premios que exigen las diferentes entidades competentes para la realización de las operaciones específicas de importación y exportación.

## INTRODUCCIÓN

La pasantía presenta la ventaja de ir ganando experiencia en el campo laboral y adquirir más conocimientos; para este caso, permite observar, conocer, y practicar las diferentes actividades que se ejercen en la agencia de aduanas Siacomex Limitada, la cual es una empresa constituida para prestar el servicio de agenciamiento aduanero, facilitando a los clientes el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias en materia de importación, exportación, tránsito aduanero y cualquier otro procedimiento o modalidad inherente al comercio exterior, brindando el mejor servicio y garantía de cumplimiento en las normas aduaneras vigentes.

La pasantía, además de buscar que la egresada se involucre a fondo con las operaciones de comercio exterior y procedimientos aduaneros; conozca la situación actual de la empresa evaluando si se cuenta o no con la capacidad y calidad en la prestación de los servicios en el área de exportaciones. Para saberlo con más certeza se ha pensado en implementar para la agencia un plan de mejoramiento; dentro del cual está inmerso un diagnóstico y por tanto un estudio minucioso y preciso sobre el desempeño de la agencia y el área mencionada.

El trabajo de pasantía, sirve de guía para formular propuestas o estrategias de mejoramiento que conlleven a un nivel superior en la prestación de los servicios y adecuado manejo de las operaciones de comercio exterior. Este trabajo es una herramienta para posteriormente proponer un plan de acción que ayude a la agencia a disminuir los riesgos de fracaso, aumentar la calidad del servicio, mejorar o reestructurar la forma de trabajo y buscar superiores o nuevas opciones para competir en el mercado y aumentar las operaciones comerciales y el nivel de ingresos.

Este trabajo de pasantía, permite conocer el mayor nivel de optimización y aprovechamiento de los recursos y del tiempo, además de identificar en la agencia de aduanas y ante todo en el departamento de exportaciones, sus debilidades y fortalezas.

Las actividades específicas en las que se está trabajando como pasante son en el área de exportaciones, sin dejar de lado las demás áreas, ya que es importante entender que todas forman un conjunto y que van interrelacionadas; por tanto es primordial adquirir conocimientos de todas, demostrando así unas aptitudes integrales, ayudando al pasante a formar parte de todos los procesos que se requieren para cumplir cabalmente con las obligaciones de la agencia.

El trabajo de pasantía, ofrece a la mano las herramientas indispensables para un mayor nivel de aprendizaje, la experiencia de quienes forman parte de la

empresa; brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad y de crecer personal y profesionalmente; con el ánimo de empezar a ganar un lugar relevante en el mundo laboral y empresarial.

Este trabajo se desarrolla en capítulos que se presentan de la siguiente manera:

*CAPITULO I:* Se presenta la propuesta para el desarrollo del trabajo mediante un anteproyecto donde se describen el problema, la justificación, los objetivos, metodología y demás instrumentos que son relevantes para aplicar los conocimientos adquiridos y conocer a la empresa donde se aplica el plan de mejoramiento.

*CAPITULO II:* Con el propósito de analizar su situación actual se plantea el diagnóstico a la Agencia de Aduanas Siacomex Limitada en donde se identifican las características y actividades de la empresa, para evaluar sus fortalezas y debilidades. Mediante la utilización de matrices identificar las problemáticas para realizar un análisis que permita formular propuestas de mejoramiento.

*CAPITULO III:* Para conocer detalladamente la percepción de los clientes se procede a aplicar una encuesta, ésta como un instrumento que ayuda a saber si el cliente se encuentra o no satisfecho con el servicio que le presta la agencia. La encuesta es un factor determinante que ayuda a la empresa a saber mejor de sus clientes, identificar dificultades que no se conocen y corregir fallas mejorando así el proceso exportador y el servicio que se quiere prestar.

*CAPITULO IV:* Este capítulo es muy importante porque se ejecuta el plan de acción, es el análisis y resultado del trabajo como tal, ya con el análisis de la situación actual, el conocimiento más profundo de la empresa y los resultados de la encuesta se determinan las actividades y formulan propuestas que permitan a la empresa terminar con su problemática e incrementar el nivel de satisfacción y su mejoramiento.

*CAPITULO V:* Se finaliza el plan de mejoramiento con las conclusiones y recomendaciones permitiendo así al estudiante demostrar su capacidad para desarrollar su trabajo de grado: requisito para obtener el título de profesional.

## 1. TITULO

### **PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LIMITADA NIVEL 1 EN EL AREA DE EXPORTACIONES SEDE IPIALES PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2009 Y PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2010.**

#### **Línea de Investigación**

Desarrollo Regional y Procesos de Internacionalización, en función de procesos aduaneros.

#### **Sublínea**

Proyectos y Estrategias de Comercio Internacional.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo actual se enfrenta a situaciones cambiantes en el que las organizaciones están en el reto de adaptarse a los nuevos mecanismos administrativos, tendencias y avances económicos, tecnológicos y sociales que siempre van a estar exigiendo una mentalidad positiva y resistente a la renovación y el cambio.

El proceso exportador genera ventajas económicas para las empresas, enriquece la cultura exportadora, establece relaciones comerciales con otros países, concreta negocios que conllevan a un crecimiento económico y estabilidad de las empresas; siendo un elemento importante para obtener beneficios y sostenibilidad para la economía de una nación. De aquí la importancia que las empresas de hoy en día enfrenten la competitividad mundial, se adapten a los cambios y piensen siempre en estrategias de mejoramiento fortaleciendo las actividades con el ánimo de incrementar los bienes y ofrecer una excelente prestación de servicios.

Nariño es un departamento capaz de ejercer las actividades del comercio internacional y por ende de la cotidianidad empresarial. En tanto el municipio de Ipiales tiene el privilegio de contar con una zona de frontera, facilitando la comercialización de los productos que las empresas colombianas optan por venderlos a otros países, por ejemplo a Ecuador, por su cercanía y por acuerdos comerciales que favorecen la negociación, siendo éste uno de los países con los que Colombia ha establecido unos buenos niveles de comercialización.

Por ello Ipiales, es un lugar estratégico para que sus habitantes y quienes ejercen la actividad comercial piensen en la posibilidad de crear sus empresas de servicios, tales como transportadoras, comercializadoras y agencias de aduanas

entre otras, facilitando las labores de quienes empezaron con las actividades de comercio exterior. Hoy en día la ciudad de Ipiales cuenta con un número significativo de estas empresas y ante todo de agencias de aduanas sirviendo como intermediarias para que se efectúen acertadamente las tareas que deben cumplirse en una negociación internacional.

Las agencias de aduanas se han convertido en un medio y negocio eficaz para la sostenibilidad y crecimiento económico de quienes se dedican a esta labor. Por ello Siacomex limitada con sede principal en la ciudad de Bogotá, monto su sede en la ciudad de Ipiales, en el año de 1996. SIACOMEX es una empresa de naturaleza comercial, constituida como sociedad de responsabilidad limitada encausada a facilitar a sus clientes los procedimientos de comercio exterior, el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero, régimen cambiario entre otras, garantizando la satisfacción del cliente compitiendo así en un mercado globalizado y exigente.

Sin embargo en la actualidad se observa que esta agencia presenta dificultades en el proceso exportador por ejemplo a la hora del cruce de la mercancía; incurriendo así en mayores costos directos e indirectos tanto para la agencia como para los clientes, quienes se sienten insatisfechos con el servicio de la agencia; por lo cual es una situación que notoriamente ha provocado la disminución de su labor; desaprovechando de este modo los beneficios que brinda el medio por el simple hecho de encontrarnos en una zona de frontera.

Debido a esta situación que se observa se plantea la necesidad de elaborar el presente plan de mejoramiento el cual permita establecer con certeza cuales han sido las problemáticas que presenta el departamento de exportaciones y que ha llevado a esta agencia a tal situación, ya que en un determinado tiempo contaba con un nivel óptimo en sus actividades.

Con el plan de mejoramiento también se formula un plan de acción para implementar actividades y propuestas de mejoramiento al servicio que presta esta agencia de aduanas con el fin de optimizar sus labores.

**1.1.1 Formulación del problema:** ¿Cómo estructurar un plan de mejoramiento en el departamento de comercio exterior, en el área de exportaciones para la Agencia de Aduanas SIACOMEX Ltda., durante el periodo 2009 al 2010?

### **1.1.2 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación competitiva de la Agencia de Aduanas SIACOMEX Ltda.?
- ¿Cómo identificar la percepción del cliente con respecto al servicio que presta la Agencia de Aduanas Siacomex Limitada?
- ¿Cuál es el plan de acción para el mejoramiento de las actividades en Siacomex con el propósito de superar las dificultades?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo general.** Estructurar un plan de mejoramiento en el departamento de comercio exterior, en el área de exportaciones para la Agencia de Aduanas SIACOMEX Limitada, durante el periodo 2009 al 2010?

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico a la Agencia de Aduanas Siacomex Limitada con el fin de evaluar su situación competitiva actual.
- Identificar la percepción del cliente con respecto al servicio que presta la Agencia de Aduanas Siacomex.
- Formular un plan de acción para el mejoramiento de las actividades en Siacomex con el propósito de superar las dificultades.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Dada la importancia de mantener estabilidad en cualquier tipo de empresa, se entiende que éstas; deben estar en una actualización permanente en sus áreas para que puedan enfrentarse a las diferentes dificultades tanto internas como externas que se presentan en una organización y por ende en el mundo globalizado.

Las empresas; si en un determinado momento están en auge deben mantener su buen desempeño, seguir conservando sus clientes, utilizar adecuadamente la información y no permitir que la competencia las perjudique, es importante estar actualizado y utilizar las nuevas técnicas que la tecnología del mundo actual nos brinda. Las nuevas formas de administración y la aplicación de la reingeniería en las empresas permiten que estas puedan competir, innovar y dinamizar sus actividades adaptándose a los continuos cambios.

Siacomex Limitada, es una agencia de nivel 1, en la cual desarrolla su servicio de agenciamiento aduanero, garantizando la satisfacción del cliente permitiéndole competir con éxito en el mercado. Cuenta con el recurso humano calificado, tecnología innovadora, altos estándares de calidad y mejoramiento continuo.

De igual manera, Siacomex Limitada realiza los trámites, seguimiento, presentación y aprobación de los formularios que se requieren para las exportaciones ante las entidades oficiales, cumpliendo con los requisitos y normatividad vigente.

La sistematización en los procesos ha logrado que las agencias agilicen su trabajo, presten un servicio integral, gestionen con eficiencia y eficacia los procesos de exportación y diligencien oportunamente el trámite de los formularios, pero en la actualidad la agencia de aduanas Siacomex Limitada presenta dificultades con algunas etapas del proceso exportador ante todo a la hora del despacho de las mercancías retardando así la finalización del proceso, no cumpliendo con los objetivos que tiene como agencia de aduanas de nivel 1; provocando así inconvenientes con los actores implicados en cada fase y ante todo con los clientes .

Por ello una de las principales razones para realizar este trabajo de pasantía es analizar su situación problemática para encontrar soluciones; siendo necesario estructurar un plan de mejoramiento; como herramienta que ayude a identificar y analizar las dificultades que han impedido lograr un adecuado desarrollo de cada una de las fases del proceso exportador de la agencia de aduanas Siacomex Ltda. Ya encontrando los obstáculos específicamente en el área de exportaciones es conveniente formular propuestas de mejoramiento estrategias y/o actividades mediante un plan de acción para tomar las decisiones necesarias con el ánimo de superar las barreras y hacer un buen uso y aprovechamiento de los recursos.

El propósito de hacer un plan de mejoramiento, un diagnóstico a la agencia y por ende un análisis minucioso de los procedimientos que se refieren a la actividad del agenciamiento aduanero, será el de aplicar lo aprendido en la universidad, las teorías y metodologías del comercio internacional y mercadeo para confrontarlas a la realidad, dando un enfoque más claro de lo que se debe hacer para resolver una situación problemática como la presente en la agencia mencionada.

El resultado del plan de mejoramiento es la formulación de propuestas que terminen los conflictos, aplicando soluciones en cada fase, eliminando debilidades manteniendo las fortalezas y mejorando las actividades con eficiencia y eficacia con el fin de mejorar el desempeño y rendimiento de la agencia de aduanas ante todo en su área de exportaciones. Obteniendo así mayores oportunidades de producción en el campo empresarial, desarrollo económico y laboral.

Este plan de mejoramiento es de gran importancia para la agencia porque le garantiza mejorar sus procesos, restablece las buenas relaciones con sus clientes y proveedores, brinda un servicio integral cumpliendo con las exigencias del mercado y satisfaciendo a los clientes quienes son la base de la empresa y por ende de su estabilidad, restaurando la confianza y bienestar de todos, desapareciendo su situación problemática y consolidando a esta agencia como una excelente prestadora del servicio de agenciamiento aduanero.

La elaboración de este trabajo de pasantía también trae como beneficio para la pasante el aumento de su nivel educativo y formación personal, además de empezar a adquirir experiencia en el campo laboral y empresarial, contando con la capacidad para desenvolverse eficientemente como profesional del comercio internacional. Esta pasantía en la agencia de aduanas Siacomex es una oportunidad que permite al estudiante aprender, mejorar y desarrollar las capacidades adquiridas demostrando ser una persona íntegra y formada en una de las mejores instituciones de educación superior como es la Universidad de Nariño.

## **1.4 MARCO DE REFERENCIA**

**1.4.1 Marco legal.** Para el marco legal se hace referencia a las normas y acuerdos que regulan la legislación aduanera, así como también las reglamentaciones, las cuales se deben tener presente a la hora de ejercer y realizar cada uno de los pasos exigidos en las actividades comerciales y exportadoras.

Además se debe regir a las normas y legislaciones impuestas por la DIAN, que está adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, estas entidades tienen la capacidad para controlar y vigilar las operaciones aduaneras con el ánimo de realizar adecuadamente las actividades comerciales, por ello es primordial conocer estas entidades, saber su objeto de manera tal que quienes formen parte de los procedimientos aduaneros se acaten a las normas y cumplan de manera oportuna y transparente dichas tareas. Es entonces que se hará una breve descripción sobre la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, entidad con la cual se tendrá vínculos laborales aduaneros.

- **Dirección de impuestos y aduanas nacionales.** La DIAN nace como una ayuda para garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, por medio de la administración y el control a las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) fue constituida mediante el Decreto 2117 de 1992, el 1º de junio del año 1993 como Unidad Administrativa Especial al fusionarse la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN). Sin embargo, en 1999 se dictó el Decreto 1071 el cual constituye la reestructuración y reorganización de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

El objetivo del MUISCA es cambiar la forma de gestionar los impuestos y aduanas en Colombia, por medio de la unión de importantes factores como: la relación entre ciudadanos, gobierno y la comunidad internacional, además de consolidarse como una autoridad técnica y competitiva en el país, con el ánimo de controlar y facilitar el comercio y la tributación.

Los servicios informáticos electrónicos ofrecidos por la DIAN a través del MUISCA son:

- Servicios relacionados con el Registro Único Tributario RUT: solicitud de inscripción, actualización, consulta, solicitud de actualización de datos de identificación y solicitudes especiales.
- Servicio informático electrónico de prestación de información por envíos de archivos: permite la presentación de la información de gran volumen a través de medios virtuales, facilitando el cumplimiento oportuno de esta obligación o requerimiento.

*Servicio informático electrónico de diligenciamiento virtual de formularios: permite al usuario, desde el portal de la DIAN, de una manera ágil, sencilla y segura, diligenciar los formularios habilitados por la entidad, haciendo uso de las diferentes ayudas incorporadas, con la ventaja además de ahorrar costos en la compra de los mismos y efectuar las correcciones que se requieran, e incluso revisar o complementar la información del formulario desde lugares y momentos diferentes.<sup>1</sup>*

- **Agencias de aduanas.** El 6 de agosto de 2008 el Ministerio de Hacienda expidió el decreto 2883 a través del cual se introdujeron importantes modificaciones al Estatuto Aduanero en relación con los requisitos que se han de exigir a las hasta ahora llamadas “Sociedades de Intermediación Aduanera” (SIA) y que desde septiembre 6 de 2008, tendrán que empezar a ser llamadas únicamente como “Agencias Aduaneras” (ver artículos 10 y 13 del decreto 2883).

La principal razón por la cual el Gobierno decidió adelantar esta profunda modificación en relación con los requisitos que se exigirán a estas entidades

---

<sup>1</sup>DIAN, Dirección de impuestos y aduanas, [EN LINEA] <http://www.dian.gov.co>. [Citado el 11 de Juliodel 2012].

estriba en el hecho de que varias de las más de 200 Sociedades de Intermediación Aduanera existentes hasta la fecha han terminado participando en constantes operaciones de contrabando.

De acuerdo con el Estatuto Aduanero, es obligatorio utilizar a las “Agencias aduaneras”, entre otras, para las operaciones de importación que las personas jurídicas o naturales (que no sean altamente exportadoras ni usuarias aduaneras) pretendan hacer por bienes que superen los US\$1.000 de valor FOB, algo que no cambió con las modificaciones hechas por el decreto 2883.

*Igualmente, y luego de los cambios hechos por el decreto 2883, para las exportaciones que pretendan hacer las personas naturales o jurídicas (que no sean altamente exportadoras ni usuarias aduaneras) será obligatorio utilizar los servicios de las Agencias Aduaneras si la exportación superará los US\$10.000 de valor FOB, algo que antes de la modificación se exigía si la exportación superaba los US\$1.000 de valor FOB (ver artículo 11 del Estatuto Aduanero luego de ser modificado por el decreto 2883 de 2008).<sup>2</sup>*

Como consecuencia de estas modificaciones, las personas jurídicas que pretendan actuar como “Agencias Aduaneras” tendrán que tener como objeto social exclusivo el de prestar servicios de intermediación aduanera e incluir entre sus estatutos todo un código de ética.

Además conocer y dar cumplimiento de las disposiciones reguladoras de las operaciones de comercio exterior y particularmente de las siguientes normas:

- ✓ Ley 526 de 1999 mediante la cual se crea la Unidad de Información y Análisis Financiero.
- ✓ Ley 599 de 2000, mediante la cual se adopta el Código Penal.
- ✓ Ley 190 de 1995, mediante la cual adopta el Estatuto Anticorrupción; y Decreto 1497 de 2.002 mediante el cual se reglamenta la Ley 526 de 1.999
- ✓ La Circular Externa 0170 del 10 de Octubre del 2.002, expedida por la DIAN
- ✓ Decreto 2685 de 1999, Resolución 4240 de 2000, sus modificaciones y adiciones.

También deben tener en cuenta que:

**a.** Es obligación de las Agencias de Aduanas adoptar procedimientos de prevención, detección y control del lavado de activos, asociados con operaciones de comercio exterior y operaciones cambiarias de sus clientes, en relación con la información que se debe remitir a la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF). Para tal efecto, indica los procedimientos que deberán seguir los usuarios del servicio aduanero, para prevenir, detectar, controlar y reportar operaciones

---

<sup>2</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Actualicese.com, [EN LINEA] <http://www.actualicese.com>[Citado el 12 de Juliodel 2012].

sospechosas que puedan estar vinculadas con el lavado de activos.

**b.** El numeral 8° de la Circular 170 de 2002 dispuso que los destinatarios del instructivo deben adoptar un Código de Ética que le permita regular internamente las pautas de comportamiento de las personas vinculadas directas o indirectamente con la Empresa.

**c.** El Artículo 26 del Decreto 2883 de 2008 dispone la creación de un Código de Ética *“con el objeto de establecer las pautas de comportamiento que deben seguir las Agencias de Aduanas y las personas vinculadas con ellas”*

De otra parte, los “niveles” en que serán catalogadas las Agencias de Aduanas ya no serán solo 3 sino 4.

Los principales requisitos que se exigen para pertenecer a cada nivel son los siguientes:

*Para ser una agencia de nivel 1:* Quienes aspiren a estar catalogadas como Agencias de nivel 1 (con permiso para actuar en todo el territorio nacional y en relación con todas las operaciones de comercio exterior), tendrán que poseer y soportar un patrimonio líquido fiscal mínimo de \$3.500.000.000 a diciembre 31 de cada año.

Ese patrimonio líquido mínimo se podrá reducir a \$1.000.000.000 (valor año base 2008) si la Agencia Aduanera demuestra haber funcionado transparentemente (es decir, sin haber sido objeto de sanciones) durante al menos 10 años y haber participado en operaciones superiores a los 500.000 Salarios mínimos legales mensuales vigentes durante el año anterior a la solicitud de renovación de su inscripción ante la DIAN.

Deberán también contar con una página Web propia en la que se publiquen los Estados Financieros, las hojas de vida de sus representantes y auxiliares autorizados para actuar ante la DIAN y hasta los manuales de funciones y de procesos de la sociedad.

Ya no se exige reportar a la DIAN, al momento de la solicitud de reconocimiento como Agencia aduanera, los datos de los socios de la sociedad (algo que se exigía solo si las sociedades que actuaban como SIAS eran sociedades de tipo societario distintas a la anónima). Sin embargo, la DIAN podrá solicitar ante las autoridades competentes certificado de antecedentes penales y disciplinarios de los socios, personal directivo, agentes de aduanas y auxiliares propuestos y del revisor fiscal.

También deberán tener una persona especialmente designada como la encargada de velar que se cumple el código de ética al interior de la sociedad. Incluso, tendrán que tener un comité de control y auditoría propio que se encargue de estar evaluando la solvencia moral de socios, administradores y empleados de la sociedad, y también de estar evaluando la clase de clientes a los que se prestará el servicio.

Así mismo, deberán 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, y que como mínimo ascienda a los 3.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (hasta antes de estas modificaciones, la póliza de garantía debía ser equivalente al valor del patrimonio líquido mínimo exigido para funcionar).

*Para ser una agencia de nivel 2:*

Para ser una Agencia Aduanera de nivel 2 (con permiso también para actuar en todo el territorio nacional, pero siempre y cuando en dicho territorio no exista limitación para ejercer el agenciamiento aduanero) se exige un patrimonio líquido fiscal mínimo de \$438.200.000 a diciembre 31 de cada año.

Aunque estas entidades también tienen que contar con su código de ética, no requieren tener designada a una persona encargada de velar por su cumplimiento, ni tampoco requieren contar con el comité de control y auditoría, ni la página Web que sí son requisitos exigibles a las agencias de nivel 1.

La póliza de garantía que se les exige suscribir para responder por eventuales tributos y sanciones en el incumplimiento de sus labores deberá ascender como mínimo a 1.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*Para ser una agencia de nivel 3:*

Las Agencias aduaneras de nivel 3 serán aquellas con permiso para funcionar 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.

Se les exige contar con un patrimonio líquido fiscal mínimo de \$142.500.000 a diciembre 31 de cada año. También deberán tener constituida una póliza de

garantía por un valor mínimo de 1.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

*Para ser una agencia de nivel 4:*

Las Agencias aduaneras de nivel 4 serán aquellas con permiso para 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.

Se les exige contar con un patrimonio líquido fiscal mínimo de \$44.000.000 a diciembre 31 de cada año. También deberán tener constituida póliza de garantía por un valor mínimo de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Si la Agencia aduanera tendrá presencia en varias ciudades de Colombia, ya no se exigirá tener abiertas sucursales en cada ciudad con establecimiento de comercio abierto al público sino que bastará con que se tengan simples agencias comerciales.

De otra parte, se exige que todos los funcionarios de la agencia aduanera tengan vinculación directa mediante contrato laboral en el que se cumpla con el pago de los aportes a la seguridad social y parafiscal. No hacerlo de esta forma implicaría que incurran en una infracción Grave que se sancionaría con una multa de 100 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Y no podrán contratar a cualquier clase de personas, pues en el reformado artículo 22 del Estatuto Aduanero se indica que la DIAN podrá, directamente o a través de terceros, realizarles 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.

Si la totalidad de los agentes que evalúe la DIAN pierden esas evaluaciones de conocimiento técnico en comercio exterior, la Agencia incurrirá entonces en una infracción Gravísima que le implicará la cancelación de su autorización para funcionar.

Se destaca así mismo que el nuevo artículo 27-1 del Estatuto Aduanero les exige a las Agencias aduaneras de todo nivel tengan establecidos mecanismos de control con el cual conozcan mejor a sus clientes y se protejan así de operaciones de lavado de dinero, evasión y contrabando.

En consecuencia, deberán obtener y actualizar cada año la siguiente información mínima de sus clientes:

- ✓ Existencia de la persona natural o jurídica;
- ✓ Nombres y apellidos completos o razón social;
- ✓ Dirección, domicilio y teléfonos de la persona natural o jurídica;
- ✓ Profesión, oficio o actividad económica;
- ✓ Capacidad financiera para realizar la operación de comercio exterior

Cabe recordar que recientemente, en diciembre de 2007, la UIAF (Unidad de Investigación y análisis financiero) había incluido a las Sociedades de intermediación aduanera entre las entidades obligadas a reportar desde abril 1 de 2008 las operaciones de comercio exterior que fueran sospechas.

Por último, es pertinente mencionar que si las Agencias Aduaneras de cualquier nivel incurren en alguna de las consideradas infracciones gravísimas, tales infracciones ya no se sancionan con multas de 70 salarios mínimos mensuales legales vigentes e incluso hasta con la suspensión o cancelación de su autorización para funcionamiento sino que ahora solo se sancionan con la cancelación automática de la autorización para funcionar como Agencia Aduanera (antes eran 6 las infracciones consideradas como gravísima y ahora son 16 las que tienen tal consideración.

Y cuando incurran en infracciones consideradas Graves, en ese caso la multa podrá ser del 1% del valor FOB de las operaciones realizadas o una multa de 100 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Antes ese tipo de faltas se sancionaban con multas de 30 S.M.M.L.V. o suspensión hasta por 1 mes de la autorización para funcionar.

Las faltas leves, que antes se sancionaban con multas de 7 S.M.M.L.V., ahora se sancionarán con multas de 20 S.M.M.L.V.

Como se ve, este nuevo panorama de exigencias establecidas a las Agencias Aduaneras ayudará a que no cualquier entidad se preste para ofrecer el tipo de servicios propios de estas entidades y se espera que con ello se disminuya las operaciones de contrabando y evasión.

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:

- ✓ Las agencias de aduanas, quienes actúan a nombre y por encargo de los importadores y exportadores.

✓ Los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, quienes podrán actuar como agencias de aduanas respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre con el debido aval de la DIAN.

✓ Los usuarios aduaneros permanentes, a través de sus representantes acreditados ante la DIAN.

✓ Los usuarios altamente exportadores, a través de sus representantes acreditados ante la DIAN.

✓ 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.

En Colombia, las normas establecen que las operaciones de comercio internacional deben tramitarse a través de una Agencia de Aduanas, en el caso de una exportación si ésta supera los diez mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$10.000.00); para las importaciones la cuantía es de mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US\$1.000.00).

Las tarifas por el cobro de sus servicios, no se encuentran reglamentadas, obedecen a la libre negociación entre las partes. “Su costo por lo general está establecido en un porcentaje del valor de la exportación (actualmente puede oscilar entre el 2 y el 5 por 1000), con costo mínimo”<sup>3</sup>

La anterior información fue requerida para actualizarse acerca de los cambios impuestos a las Sias, ahora llamadas agencias de aduanas. Y es el principio fundamental que ha tenido en cuenta la agencia de aduanas Siacomex para regirse a los cambios en la normatividad y por tanto reestructurar y establecer su código de ética, cumpliendo por ser una agencia de aduanas de nivel 1, con los requisitos recientemente establecidos.

• **Marco legal de la agencia de aduanas Siacomex.** “El presente documento es la generalización del reglamento que la Agencia de Aduanas Siacomex Limitada, dispuso para el cumplimiento de la legislación nacional y para el correcto funcionamiento de dicha entidad, adaptado a los cambios y nuevas exigencias”<sup>4</sup>.

La Junta de Socios de SIACOMEX LTDA, estableció en la reunión del día 1 de Noviembre del año 2.002, el “CODIGO DE ETICA y CONDUCTA, el cual fue

---

<sup>3</sup>.Ibíd.

<sup>4</sup> SIACOMEX, Biblioteca virtual, [EN LINEA] <http://www.siacomex.com.co>. [Citado el 14 de Julio del 2012].

modificado de acuerdo al anterior Marco Normativo el 23 de septiembre de 2008, éste debe ser de obligatorio cumplimiento para todos los funcionarios de la empresa, entregando una copia a cada uno, en señal de conocimiento de su contenido, aceptación e identificación con sus “preceptos dirigidos a mantener en todo momento la transparencia en el ejercicio de sus funciones”;<sup>5</sup> cuyo texto es el siguiente:

Por formar parte de SIACOMEX LTDA., la Empresa les ofrece a sus empleados y colaboradores todas las oportunidades de desarrollo profesional, que unidas a su responsabilidad y entusiasmo les permitan tener una carrera exitosa dentro de la misma.

En el Código de Ética y conducta se relacionan los objetivos y funciones de la organización, lo mismo que los principios y valores que la orientan y las pautas de conducta que deben seguir todos sus integrantes frente a situaciones en las que eventualmente pueden verse involucrados y que puedan afectar la transparencia que debe caracterizar los negocios que le son propios y será el parámetro para evaluar de manera permanente el comportamiento de todos sus integrantes, por lo que cada uno será responsable de conocerlo, hacerlo respetar y aceptar las consecuencias de su trasgresión.

Siacomex Limitada, desarrolla su servicio de agenciamiento aduanero garantizando la satisfacción de sus clientes, mediante el compromiso de cumplir con los requisitos acordados, contando con un talento humano competente, motivado, comprometido y con plataforma tecnológica innovadora, con enfoque hacia el mejoramiento de la eficacia del SGCS, cumpliendo con la normatividad vigente en comercio exterior y seguridad, aplicando controles al contrabando de mercancías, lavado de activos y narcóticos.

El presente Código tiene como finalidad establecer las pautas de comportamiento que deben seguir las personas vinculadas a la Empresa, cuyo cumplimiento es obligatorio para todos los niveles jerárquicos de la empresa y para los socios de la misma.

La Junta de Socios, los Directivos y los Trabajadores de Siacomex Limitada, deben ajustar su conducta al marco general de comportamiento que se establece en el presente Código, el cual formará parte de la conciencia individual y grupal, de manera que siempre se tomen decisiones transparentes frente a las distintas circunstancias que se puedan presentar. Además de lo anterior éste complementa las obligaciones y prohibiciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo, en el Contrato Individual de Trabajo y en las demás disposiciones de orden interno.

---

<sup>5</sup> MINHACIENDA, Biblioteca virtual, [EN LINEA] <http://www.minhacienda.gov.co>. [Citado el 16 de Julio del 2012].

Las inquietudes sobre las acciones a seguir que no estén contempladas en el presente documento, deberán ser consultadas siguiendo el conducto regular a fin de ajustar la decisión a las directrices de la organización.

Su contenido promueve y estimula el sano actuar, facilitando la toma de decisiones, clarificando responsabilidades y permitiendo resolver positivamente los conflictos. Por lo anterior es de esperarse que cargos con mayor nivel jerárquico, asuman con más compromiso el cumplimiento de lo aquí dispuesto.

La Empresa se enmarcará en el respeto a la integridad de sus trabajadores y de sus familias, velando por:

- a.** El pago de una remuneración oportuna y justa, de acuerdo con el aporte, el esfuerzo individual y la productividad.
- b.** Evitar cualquier clase de discriminación y ofrecer a sus trabajadores las oportunidades para su superación personal y profesional.
- c.** Fomentar la comunicación e interacción permanente de todos los niveles de la organización.
- d.** Valorar objetivamente la eficiencia y eficacia de la labor que cumplen sus trabajadores a fin de brindarles mejores oportunidades dentro de la Empresa.

Cada trabajador de Siacomex Limitada, debe ser consciente de sus responsabilidades, con el grupo de trabajo y con la organización a la que presta sus servicios, en tal virtud, deberá procurar obtener los más altos estándares en el desempeño de la labor que le ha sido encomendada y responder con dedicación a los compromisos adquiridos, haciendo suyos los objetivos institucionales, así como la implementación de los procedimientos que eviten hacerle daño a sus bienes, imagen e intereses.

Debe respetar a sus compañeros de trabajo, absteniéndose de propiciar cualquier clase de discriminación, creando situaciones diarias de convivencia que desarrollen la confianza, la solidaridad y el fundamento de un eficaz trabajo en equipo.

La buena fe, la transparencia y la rectitud deben caracterizar al trabajador de la empresa, en el momento de establecer acuerdos, convenios o negociaciones con los distintos estamentos de la organización y con los clientes de la Empresa.

Es obligación de todos y cada uno de los funcionarios de la Empresa reportar inmediatamente sean detectadas, las operaciones sospechosas que puedan estar vinculadas al lavado de activos a la UNIDAD DE INFORMACION y ANALISIS FINANCIERO DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO, utilizando los formularios preparados por la Entidad gubernamental para tal efecto,

absteniéndose de alertar a los usuarios que han sido reportados.

No es necesario que se tenga certeza sobre las actividades delictivas que se reportan, bastando simplemente que se encuentren dentro de los parámetros de riesgo o alerta establecidos o que razonablemente se estime que las operaciones son irregulares o extrañas.

El reporte de las actividades sospechosas no exime del deber de denunciar ante las autoridades competentes las conductas punibles de cuya comisión se tenga conocimiento establecido por la ley a cargo de todos los habitantes del país.

A continuación se consagran los criterios necesarios que permiten resolver distintas situaciones, en las que se deben anteponer los principios éticos al logro de metas comerciales que comprometen a toda la Empresa. Por consiguiente, debe entenderse como conducta obligada para todos los integrantes de la empresa la tendencia a evitar ponerse en las siguientes situaciones o similares:

- a.** La participación directa o indirecta en la propiedad de un negocio o empresa que actúe como proveedor de bienes o servicios para la empresa.
- b.** La vinculación laboral, comercial o profesional con empresas que sean proveedoras que representen competencia para la compañía.
- c.** Suministrar información de la empresa para beneficio propio o de terceros.
- d.** Usar la influencia de su cargo para desviar negocios de la empresa, en beneficio propio, de un familiar o allegado, para presionar directa o indirectamente al personal a su cargo con el fin de ejercer negociaciones que redunden en beneficio personal.
- e.** Intervenir a nombre de la Empresa en retribuciones, pagos, atenciones o favores diferentes a los aceptados en el medio de los negocios.

Frente a situaciones como las previstas, es obligación de todas las personas vinculadas a la empresa:

- a.** Informar al Director Área o a través de la línea anticorrupción, cualquier comportamiento que quebrante las normas establecidas en el presente Código de ética y conducta.
- b.** Propiciar, ante todo por quienes tienen personal a su cargo, un ambiente de confianza adecuado para que los comportamientos contrarios a la ética sean oportunamente analizados y sancionados.
- c.** Dar curso a la investigación interna de los hechos que configuren violaciones a las disposiciones de éste Código, a fin de quienes tienen a su cargo esta función, adopten oportunamente las medidas disciplinarias pertinentes y si es el caso, informen sobre el particular a las autoridades.
- d.** Siempre que la naturaleza de los hechos induzca a un delito, se formulará la correspondiente denuncia penal y si a ello hay lugar, se adelantará la acción

respectiva para obtener la indemnización de los perjuicios que el hecho haya causado.

**e.** Informar por escrito al Director de Área cuando se presente una situación de conflicto de intereses en forma clara y oportuna, para determinar con él la conducta a seguir.

**f.** Abstenerse de tomar cualquier decisión relacionada directa o indirectamente con la situación que genera conflicto de intereses.

En todo caso y de acuerdo con la conducta que se espera de cada miembro de la Empresa, se recalcan como obligaciones principales: el manejo cuidadoso de información privilegiada a la que tenga acceso, abstenerse de recibir regalos o dádivas con el objeto de evitar sobornos, asumir una actitud prudente frente a las medidas de control, manejar responsablemente la imagen de la empresa, prestar la colaboración constante que las autoridades requieran, estar dispuesto a prevenir, detectar y controlar el lavado de activos.

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones implícitas en el presente Código de Ética, será sancionado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de trabajo.

De acuerdo al Artículo 25 del Decreto 2883 de 2008, las reglas de conducta de los cargos en referencia son:

“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 del principio de la buena fe y de servicio a los intereses de la función pública, absteniéndose de las siguientes conductas:

Facilitar o promover la práctica de cualquier conducta relacionada con evasión, contrabando, lavado de activos o infracciones cambiarias; Obrar en contravención a las disposiciones legales vigentes en materia de comercio exterior y Actuar en contravía de los principios de ética y buenas costumbres en relación con las personas que contratan sus servicios.”<sup>6</sup>

## **1.5 COBERTURA DEL ESTUDIO**

**1.5.1 Temporal.** El plan de mejoramiento para la Agencia de Aduanas Siacomex de la ciudad de Ipiales se lo ha enmarcado en el periodo

---

<sup>6</sup>. ibíd.

**1.5.2 Espacial.** El Plan de mejoramiento para la Agencia de Aduanas Siacomex de la ciudad de Ipiales se desarrollara dentro del sector Servicios enfocado a la calidad en la operatividad aduanera y de comercio exterior.

## **1.6 DISEÑO METODOLÓGICO**

La metodología que se utiliza en el presente trabajo de grado, es la que se describe a continuación, teniendo presente las características del trabajo que se realiza en la agencia de aduanas Siacomex. Para ello se cuenta con la colaboración del personal y clientes de la correspondiente Agencia.

**1.6.1 Tipo de estudio.** El presente trabajo requiere de un estudio exploratorio y descriptivo.

✓ **Exploratorio:** Por cuanto es necesario recopilar información de primera mano la cual se obtiene a través de la observación de diferentes documentos, del contacto con la empresa y el personal quienes están al tanto de las actividades. Además se obtiene información por medio de los usuarios a quienes se les aplica la encuesta, identificando así su percepción y características; éstos contribuyen para informar a la agencia sobre las dificultades precisas que ven en el momento de solicitar los servicios que se brindan.

✓ **Descriptivo:** Con los resultados obtenidos se procede a recolectar la información, identificar y describir las dificultades que se presentan en la agencia y las que observan los usuarios; posteriormente elaborar un análisis para tomar las medidas necesarias con el objeto de plantear soluciones efectivas y estrategias a través de un plan de acción a la agencia mencionada.

**1.6.2 Método de investigación.** El método deductivo inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las veracidades particulares contenidas explícitamente en el objeto de estudio. Constituye el paso de lo general a lo particular. El método deductivo constituye un proceso de conocimiento para describir verdades particulares en una determinada situación. Por tanto para el presente trabajo el orden a seguir para su desarrollo es mediante el método deductivo-inductivo porque se recolecta información generalizada para llegar a tener resultados particulares con el propósito de encontrar soluciones que sean útiles para la agencia de aduanas Siacomex.

**1.6.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.** Para el presente trabajo se hace uso de fuentes de información tanto primaria como secundaria, ya que son de gran ayuda para el análisis de la situación actual posteriormente proponer las estrategias de mejoramiento para la agencia.

✓ **Fuente primaria:** Para el presente trabajo se utiliza información primaria del personal de Siacomex y de los clientes, a quienes se les realiza una encuesta donde se formulan preguntas que permitan obtener información que determine el nivel de satisfacción de los clientes y tomar decisiones para beneficio de la empresa Siacomex. Esta será aplicada a los clientes a través del correo electrónico y por llamadas telefónicas ya que la mayoría de estos están ubicados en otras ciudades del país.

✓ **Fuentes de información secundaria:** las fuentes de información secundaria que se utilizan son: trabajos de grado, tesis, documentos, libros, textos, diccionarios y la internet donde se encuentra toda clase de información y un sinnúmero de enlaces para navegar.

Algunas de las páginas web que suministran información clara y precisa sobre lo relacionado al comercio Internacional, su normatividad y el mundo empresarial en general y que son de fácil acceso, son las páginas de la DIAN, Proexport, Mincomercio, Cámara de Comercio, entre otras.

✓ **Técnicas para la recolección de la información:** Las técnicas que se utilizan para recoger la información son las que se constituyen como una técnica de estudio como los documentos, libros, trabajos, etc para hacer un informe más preciso y claro. El contacto con el personal y los clientes, la experiencia de estos en el campo comercial también permiten recolectar información.

El instrumento principal que se utiliza es la encuesta, esta es fundamental porque constituye el medio eficaz para determinar la información primaria y hacer la correspondiente descripción del plan de mejoramiento, estableciendo las solicitudes, preferencias, y opiniones de los clientes para así obtener con más precisión datos que conlleven a encontrar las dificultades y tomar decisiones. Las encuestas permiten tener un contacto directo con los usuarios para analizar y recopilar información con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Se va a trabajar con una población finita, se tomara el 100% de la población ya que son 30 los clientes quienes se dedican a la actividad exportadora por tanto la encuesta será aplicada a todos los clientes por considerarse una población pequeña.

✓ **Procesamiento de información:** Por ser un trabajo de carácter cualitativo y cuantitativo se realiza la recolección de datos para presentar un informe escrito. Al recoger la información se procede a la tabulación, procesamiento, ordenamiento, análisis y registro de la información. Se la presenta también mediante gráficos, específicamente tortas obteniendo un análisis completo de la encuesta y un informe final del correspondiente plan de mejoramiento.

## 2. CAPITULO II. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

### 2.1 PERFIL DE LA EMPRESA.

#### 2.1.1 Generalidades

**Cuadro 1. Generalidades Agencia de Aduanas Siacomex Ltda.**

<b>NIT</b>	830.023.585-7
<b>Nombre de la Institución</b>	AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA NIVEL 1
<b>Representante legal</b>	Yoany Elizabeth de Castro Lucero
<b>Ubicación de la institución</b>	Centro Comercial Rumichaca Local 25
<b>Telefax</b>	7734757 / 7735592
<b>Página web</b>	www.siacomex.com
<b>E-mail</b>	info@siacomex.com.co
<b>Fecha de constitución</b>	Octubre de 1996

Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex Ltda.

- **Antecedentes de la Empresa**

***Siacomex Limitada***, agencia de aduanas Siacomex Limitada Nivel 1 es una empresa de naturaleza comercial fundada en Octubre de 1996 con el ánimo de prestar servicios a nivel nacional en áreas de comercio exterior y afines, constituida bajo el amparo de la legislación colombiana como sociedad de responsabilidad limitada.

Actualmente la agencia de aduanas Siacomex cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001-2000 y de seguridad BASC, afianzando con la experiencia adquirida durante 16 años de trayectoria dentro del mercado para brindar a los clientes el mejor servicio mediante diligencia, eficacia y amplia infraestructura que garantizan calidad y seguridad en los procesos.

La agencia Siacomex ha sido homologada ante la DIAN como Agencia de Aduanas de Nivel 1 al amparo del decreto 2685 de 1999, Resolución 4240 del 2000, Decreto 2883 del 6 de Agosto de 2008, sus modificaciones y/o adiciones por el termino de cuatro años mediante Resolución N. 0000198 del 12 de

Noviembre de 2008, lo que permite ofrecer a los clientes el mejor servicio y garantía de cumplimiento en las normas aduaneras vigentes.

Estatutariamente la agencia fue constituida para prestar el servicio de agenciamiento aduanero, encausado a facilitar a sus clientes el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias en materia de importación, exportación y cualquier otro procedimiento o modalidad inherente al comercio exterior, posibilitando un desarrollo adecuado y procedimental de los Regímenes Aduaneros, colaborando con las Autoridades Aduaneras y de Impuestos Nacionales.

Dentro de este objeto social la empresa garantiza a sus clientes la eficiencia y correcto manejo de los documentos y transacciones propias del servicio que se obliga a prestar, el desarrollo e integridad profesional, personal y moral de sus empleados, la conservación y mejora de la inversión de sus accionistas, con observancia de las normas que regulan la actividad de manera que su prosperidad sea un aporte en el desarrollo del país<sup>7</sup>.

### **2.1.2 Misión, visión y objetivos de la agencia Siacomex**

**Misión**<sup>8</sup>. Prestar y garantizar un servicio integral de agenciamiento aduanero, dentro del marco legal, con calidad reconocida, agilidad y confiabilidad; cumpliendo con las directrices contempladas en nuestra Política de Calidad y Seguridad.

**Visión**<sup>9</sup>. Nuestra empresa será reconocida por la calidad y seguridad en la prestación de sus servicios, construyendo relaciones de largo plazo con sus clientes, garantizándoles una alta capacidad de respuesta en la atención de sus necesidades.

#### **Principios y Valores Institucionales:**

- El capital más valioso de la empresa es el Talento Humano
- El interés general prevalece sobre el interés particular
- El silencio ante los actos ilícitos nos hace cómplices
- Acatamiento integral de la Constitución y las Leyes
- La total convicción por el respeto a la persona

---

<sup>7</sup> Ibíd.

<sup>8</sup> Ibíd.

<sup>9</sup> Ibíd.

*SIACOMEX LTDA*, ha determinado los siguientes valores esenciales para el desarrollo del Talento Humano y del mismo Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad.

- Puntualidad: disciplina personal de estar a tiempo considerando y respetando el tiempo de los demás, con el fin de realizar las actividades programadas.
- Respeto: reconocimiento, aprecio, tolerancia, valoración de los demás y de considerar su dignidad.
- Solidaridad: colaboración mutua que debe existir entre las personas, en búsqueda de un bien común.
- Honestidad: virtud de la persona que la hace confiable, congruente con lo que piensa, siente y hace, aquella que evita las murmuraciones y las críticas destructivas.
- Compromiso: Aquel valor de la persona que la lleva a asumir las obligaciones contraídas e implicarse con las metas establecidas por la organización.

## **2.2 SITUACIÓN DE LA AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA**

**2.2.1 Análisis organizacional.** La agencia de aduanas Siacomex Limitada, desarrolla su servicio de agenciamiento aduanero garantizando la satisfacción de sus clientes, contando con un talento humano competente, motivado, comprometido y con plataforma tecnológica innovadora.

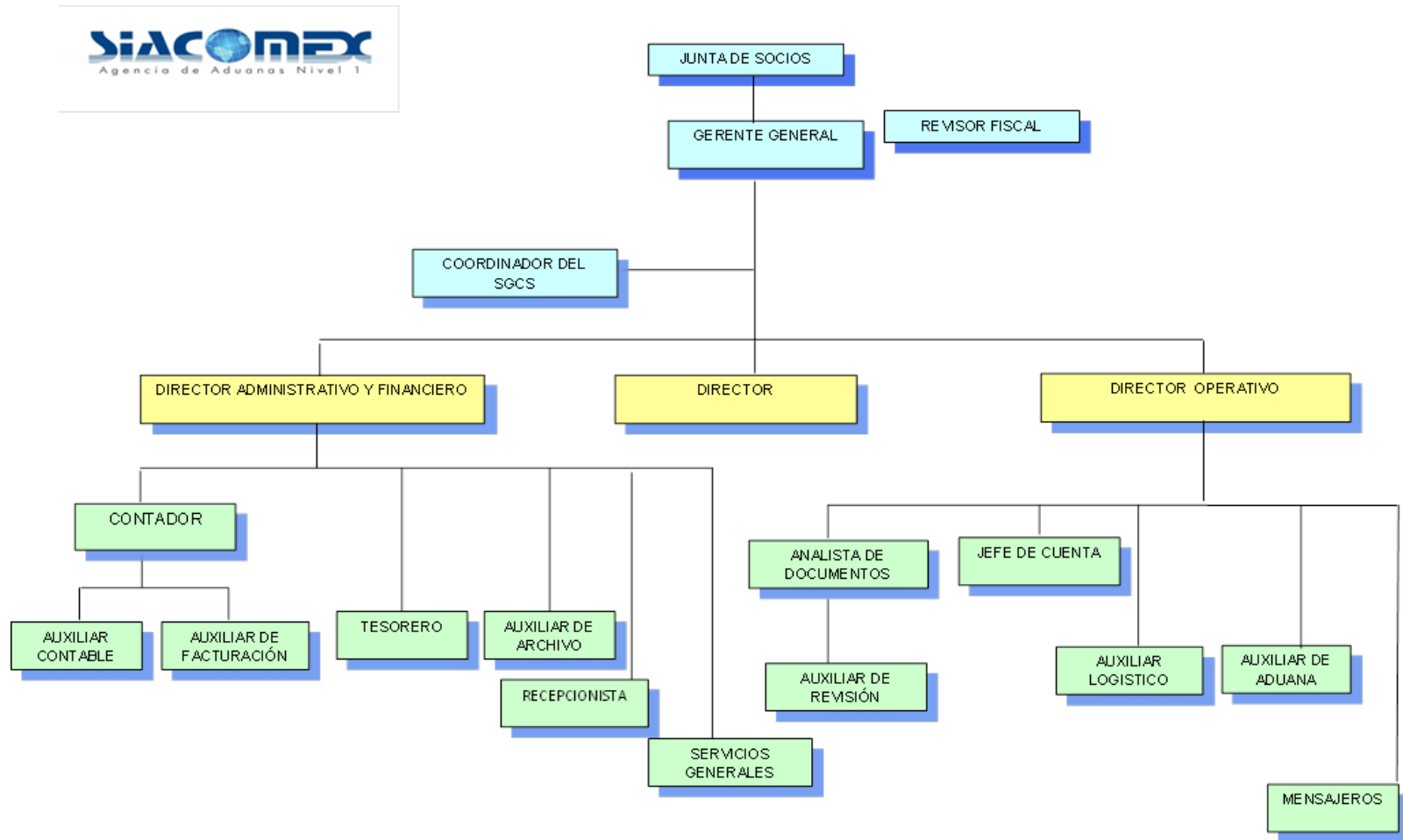
Cumpliendo con la normatividad vigente en comercio exterior y seguridad, aplicando controles al contrabando de mercancías, lavado de activos y narcóticos. Todas las oficinas a nivel nacional, cuentan con equipos que permiten una comunicación inmediata, se comunica con los puntos vía celular, chat corporativo y correo electrónico, lo que permite monitorear diariamente las operaciones que se están desarrollando a nivel nacional.

Siacomex Limitada, conforme lo contempla el estatuto aduanero está facultado para llevar a cabo los procesos de reconocimiento de mercancías, toma de seriales, improntas, identificación y verificación de mercancías objeto de importación o exportación y transito contra la información obtenida en documentos. De acuerdo a las necesidades de los clientes, “Se está en capacidad de desarrollar servicios especializados para cubrimiento total de las operaciones como: descargues directos, administración de UAP, envío de informes periódicos<sup>10</sup>”.

---

<sup>10</sup> . ibíd.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex

## 2.2.2. Equipo Administrativo

**Cuadro 2. Equipo Administrativo**

Nombre completo	N° Cedula	Ciudad	Est. Realizados	Experiencia	
				Empresa	Años
ALFONSO NAGLES	7514155	Medellín	Bachiller –Com. Internacional	Dirección general de aduanas	30
ANA BERTILIA QUECANO	39529916	Bogotá	Bachiller-- legislación aduanera	Aduanamientos impo y expo	20
ARNALDO DIAZ	16483172	Cali	Bachiller-- Com. Exterior	Sicorex SIA-Aduanas Ltda.	12
AURA LUCIA POSSO	27250248	Ipiales	Bachiller –Técnico Com. Exterior	SIA Aviocarga internacional	10
CLAUDIA ACHIARDI	52372854	Bogotá	Bachiller –Carga Internacional	Imocom S.A-Merco- Almaviva	10
EDUARDO MEZA	16609305	Buenaventura	Bachiller -Com. Internacional	Granandina Ltda.- Gama S.A	10
GERMAN GUTIERREZ	90834765	Bogotá	Bachiller – Tecn. Com. Internacional	Granandina Ltda.- Agencia Acodex	14
HENRY CAMARGO	19469030	Bogotá	Bachiller – Tecnol. Com. Exterior	Granandina Ltda.-Agencia Roldan	16
JORGE PINZON	8663514	Bogotá	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	SIC el Dorado-Siacomex Ltda.	18
JUAN SUAREZ	19328080	Ipiales	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Siacomex Ltda.	9
JULIO BETANCOURT	79131408	Bogotá	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Mar y Aire Agencia de Aduanas	14
JULIO MARTINEZ	9296898	Cartagena	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Aduanas Hubemar-Acodex	17
JUAN GUTIERREZ	93395884	Bogotá	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	DHL Global Fowarding-Granandina	9
JUAN HERNANDEZ	16474934	Buenaventura	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Alfonso Sénior y CIA Ltda.-Siacomex	18
JULIO CHIQUILLO	854444435	Bogotá	Bachiller – Tecn. Impo y Expo	Prelec Ltda.- Aduandes	18
LEONARDO BARROS	85477654	Santa Marta	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Granandina Ltda.-Aduanas Ltda.	7
LUIS ALVAREZ	71652334	Medellín	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Aviatur Aduanas-Transp. Aduanera Colombiana	23
MARTIZA ALVAREZ	29670523	Cali	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Siacomex Ltda.	11
MARTA HOLGUIN	51807932	Bogotá	Bachiller – Tecn. Sist. Manejo VUCE	Suraduanas- Valeriano EU -Siacomex	18
RICARDO PINZON	80037382	Barranquilla	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Servicios de Carga el Dorado-Siacomex	14
SONIA SALAMANCA	45465633	Cartagena	Bachiller – Tecn. Com. Exterior	Servicios Aduaneros Ltda. -Siacomex	14

**Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex.**

## 2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**Cuadro 3. MEFI**

<b>FORTALEZAS</b>	1	Compromiso empresarial por parte de los empleados	0,05	1	0.05
	2	Empleados con excelentes capacidades	0.2	1	0.2
	3	Objetivos y metas de los puestos de trabajo acordes con el plan general de Trabajo	0.05	2	0.1
	4	Autocontrol a los procesos de la Agencia de aduanas	0.1	1	0.1
	5	Clima organizacional adecuado (Buenas relaciones laborales)	0.05	2	0.1
	6	Orientación y Servicio al usuario Aduanero	0.15	1	0.15
	7	Se cuenta con información adecuada y oportuna para realizar el trabajo de agenciamiento	0.18	1	0.18
	8	Celeridad en los procesos propios de la Agencia	0.12	2	0.24
	9	Adaptación al Cambio- flexibilidad ante el cambio	0.1	3	0.3
	10	Se buscan soluciones concertadas a los problemas que se presentan en la agencia de aduanas	0.05	2	0.1

<b>DEBILIDADES</b>	1	Comunicación deficiente entre las Agencias a nivel nacional	0.15	1	0.15
	2	Carencia de sistematización de algunos procesos de agenciamiento aduanero	0.05	4	0.20
	3	Personal insuficiente al interior de la Agencia Aduanera	0.1	1	0.1
	4	Se carece de infraestructura adecuada para todos los procesos de agenciamiento aduanero IMPO-EXPO	0.08	3	0.24
	5	Acceso restringido a Internet por parte de los empleados de la agencia de aduanas	0.07	3	0.21
	6	Base de datos de todos los procesos aduaneros llevados a cabo	0.04	3	0.12
	7	No se realiza control a carga en exportaciones e importaciones de mercancías	0.25	1	0.25
	8	Visitas a operadores logísticos no se realizan de manera integral	0.13	1	0.13
	9	Algunos hallazgos detectados (fallas) durante los controles realizados, no cuentan con planes de mejoramiento	0.05	1	0.05
	10	Unificación de objetivos y criterios de trabajo Siacomex-con otras agencias de aduana	0.08	2	0.16
<b>Total</b>					<b>3.13</b>

**Fuente: Adaptado Fred David.**

### Análisis Matriz (MEFI)

En la matriz MEFI se obtiene como calificación un promedio de 3.13, fortalezas con 1.53 puntos y debilidades con 1.61 puntos, de acuerdo con la calificación obtenida al análisis de los factores internos que influyen dentro del trabajo de la agencia de aduanas Siacomex se muestra que las fortalezas que tiene la misma ayuda a realizar los procesos de forma adecuada y estos deben tomarse como fundamento para determinar medidas concretas que mitiguen el impacto que generan las debilidades encontradas, puesto que no permiten un óptimo desempeño de la empresa.

### 2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**Cuadro 4. MEFE**

<b>OPORTUNIDADES</b>	1	Disponibilidad para gestionar capacitaciones con la agencia principal	0.12	2	0.24
	2	Avance tecnológico– sistemas informáticos	0.06	4	0.24
	3	Disponibilidad de información en Internet	0.08	3	0.24
	4	Tratados de Comercio Exterior	0.18	2	0.36
	5	Posibilidad de vinculación de personal profesional a la agencia de aduanas	0.11	1	0.11
	6	Incrementos de usuarios aduaneros clientes	0.14	2	0.28
	7	Cooperación con otros entes para facilitar los procesos de comercio exterior	0.12	1	0.12
	8	Coordinación con otras Agencias de aduanas	0.09	1	0.09
	9	Posibilidad de integración con el sector privado	0.07	3	0.07
	10	Disponibilidad de herramientas para realizar control a las mercancías	0.03	1	0.03
<b>AMENAZAS</b>	1	Comunicación inadecuada con los usuarios aduaneros clientes	0.09	1	0.09
	2	Falta de unificación de criterios con la Autoridad aduanera	0.12	1	0.12
	3	Contrabando de mercancías	0.15	1	0.15
	4	El usuario no se encuentra debidamente capacitado	0.2	1	0.2
	5	Diferentes horarios de atención de las entidades relacionadas con el Comercio Exterior	0.09	2	0.18
	6	Indebida utilización del sistema por parte de los clientes transferencia de información	0.12	2	0.24
	7	Factores externos de tipo social (paros, protestas en el sector de transporte	0.04	4	0.16
	8	Infraestructura deficiente en lugar de la agencia de aduanas	0.06	2	0.12
	9	Aspectos culturales de la región no permiten cumplir la normatividad aduanera	0.05	3	0.15
	10	Sistema de comunicaciones deficientes retrasan los procesos de agenciamiento aduanero	0.08	4	0.32
<b>Total</b>					<b>3.65</b>

Fuente: Adaptado Fred David.

## Análisis Matriz (MEFE)

En la matriz MEFE se obtiene como calificación un promedio total de 3.65, oportunidades con 1.92 y amenazas con 1.73, de acuerdo con la calificación obtenida luego de la evaluación de los factores externos que influyen en el desarrollo del trabajo de agencia de aduanas Siacomex se observa que aunque se cuenta con buenas oportunidades en el entorno no se las ha aprovechado en todo su potencial y de igual manera se presentan amenazas con un peso significativo de lo cual se deben tomar medidas correctivas que permitan mitigar el impacto de las mismas en el desempeño general de la empresa.

### 2.2.5 Matriz de evaluación integrada del entorno- Análisis del Entorno

**Cuadro 5. Matriz de evaluación integrada del entorno.**

VARIABLES CLAVES	ENTORNO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Programas y leyes del estado que apoyan las pequeñas y medianas empresas.	<i>Político</i>	El estado mediante programas pretende fortalecer las pequeñas empresas dinamizadoras de desarrollo.	Conocer, aplicar y desarrollar los beneficios de tipo económico y tributario para fortalecer la empresa y de esa manera garantizar su estabilidad.
Vigencia de tratados comerciales (TLC)	<i>Económico</i>	Mayor operatividad, incremento del número de transacciones comerciales entre los países de la (CAN).	Aprovechar los tratados que Colombia está firmando actualmente con los países desarrollados para beneficiarse de las transacciones entre unidades económicas de los países.
Mejoramiento en Infraestructura física.	<i>Social</i>	Se requiere inmediato mejoramiento en vías (Carreteras), puertos y aeropuertos.  Se requiere de un terminal de carga para el puerto seco fronterizo de Ipiales.	Aprovechar los beneficios del aeropuerto internacional de carga San Luis de Ipiales con el objeto de incrementar los trámites aduaneros desde esta terminal de carga internacional.  Promover el acondicionamiento de la vía panamericana (Doble calzada)
Mejoramiento de los sistemas informáticos aduaneros, mejoramiento en la transferencia de información en tiempo real.	<i>Tecnológico</i>	Se requiere de métodos que permitan la transferencia de información en tiempo real. Se requiere de métodos informáticos para una eficiente comunicación con la autoridad aduanera que permita mayor eficiencia en la operación.	Se requiere dentro de la empresa contar la infraestructura física y tecnología para compartir y transferir información con la mayor eficiencia y efectividad.  Agente _____ DIAN Siacomex __Autoridad Aduanera.
Convenios internacionales que apoyan el comercio justo y la seguridad del comercio exterior. BASC- Bussiness Alliance for Segure Commerce	<i>Ecológico-Ambiental</i>	Implementar adecuadamente las normas de seguridad internacionales con el objetivo de prestar un excelente servicio.	Realizar un eficiente uso de las normas BASC Certificado por la World BASC Organizations Inc. A la agencia de aduanas Siacomex con el objetivo de mantener la fidelidad de sus clientes.
Cambio de las normas legales, cambios de normatividad aduanera.	<i>Legales</i>	El estado colombiano realiza constantes cambios a la legislación aduanera y a la importación, exportación y transporte de mercancías.	Conocer y capacitarse en las nuevas leyes aduaneras con el objeto de estar a la vanguardia de la normatividad de las leyes aduaneras vigentes en Colombia para el trámite de mercancías.

Fuente: Este trabajo de Pasantía.

## 2.3 ANÁLISIS DEL SERVICIO

La agencia de aduanas Siacomex Ltda es una empresa de servicios especializados en agenciamiento aduanero, sin embargo gracias a su experiencia está en la capacidad de ofrecer soluciones logísticas integrales para el manejo de todo tipo de mercancías, en el área de aduanas ofrece todo tipo de asesorías para mejorar el tránsito de mercancías, importaciones, exportaciones, usuarios aduaneros permanentes, altex, plan vallejo, regímenes arancelarios especiales para hidrocarburos y el estado de cartera de los clientes.

**2.3.1 Descripción del portafolio de productos y servicios.** <sup>11</sup>La agencia de aduanas Siacomex maneja un amplio portafolio de productos y servicios, destacándose entre ellos consultoría en aduanas, comercio y cambios internacionales, asesoría jurídica por abogados especialistas, apoyo financiero para la agilización de las operaciones, elaboración de indicadores de rendimiento, relaciones públicas en entidades estatales, capacidad de adaptación a cada cliente, en cuanto a las operaciones de comercio exterior se destacan las siguientes:

- *Agenciamiento Aduanero en Importaciones:* Facilitar la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero colombiano es el principal objeto del servicio del agenciamiento aduanero de importaciones, este se realiza cumpliendo todas las disposiciones legales quedando en libre circulación en el territorio nacional o si es el caso con circulación restringida y/o temporal según la modalidad aplicada, la agencia de aduanas Siacomex Ltda. representa al importador como declarante ante la DIAN y demás entidades que se requieren.
- *Clasificación Arancelaria:* En Colombia, la clasificación arancelaria se rige por decisión 507 de la comisión de la Comunidad Andina, la cual se refiere a la adopción de la Nomenclatura Nandina aprobada por la decisión 381, en ella se estipula que los países miembros deben respetar la clasificación uniforme NANDINA (clasificación arancelaria de la Comunidad Andina, basada en el sistema armonizado) hasta el octavo dígito, los dos dígitos restantes son asignados por cada país, para completar la posición arancelaria a 10 dígitos.

La agencia de aduanas Siacomex Ltda, ofrece el servicio de clasificación arancelaria a sus clientes con el fin de evitar sanciones al importador por un error e dicha clasificación.

---

<sup>11</sup> .ibíd.

- *Registros y/o Licencias de Importación:* Teniendo en cuenta lo dispuesto en el decreto 2680 de 1999 en lo referente a los registros de importación ante el Ministerio de Comercio Exterior, será obligatorio exclusivamente para las importaciones de bienes sometidos al régimen de licencia previa, descripciones mínimas, visto bueno y para las realizadas al amparo de un programa especial de Importación-Exportación.

El servicio de obtención de registros y/o licencias de Importación se realiza a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE que ofrece la agencia de aduanas con el fin de cumplir con uno de los requisitos documentales exigidos para realizar los trámites de desaduanamiento de las mercancías bajo las modalidades previstas por la legislación aduanera Colombiana, que así lo exija, garantizando la veracidad de la información en ella contenida.

- *Autorización de Depósito Habilitado:* Los depósitos habilitados son los lugares autorizados por la autoridad aduanera para el almacenamiento de mercancías bajo control aduanero. Podrán ser públicos o privados y en ellos la mercancía puede permanecer almacenada mientras se realizan los trámites para obtener su levante, dentro de los términos establecidos por la legislación aduanera.

La agencia de aduanas Siacomex Ltda, trabaja en alianza con los principales depósitos aduaneros de la ciudad de Ipiales esto con el fin de optimizar y brindar seguridad en el manejo de las mercancías de importación.

- *Realización de Preinspecciones, y/o Reconocimiento de Mercancías:* La agencia de aduanas se encuentra facultada mediante el estatuto aduanero a realizar reconocimiento de mercancías de importación, previa a su declaración ante la aduana. Igualmente las obliga a reportar a la dirección de impuestos y aduanas nacionales las diferencias que se encuentren.

Con el servicio de reconocimiento de mercancías se busca establecer la concordancia entre lo relacionado en la documentación y la mercancía realmente despachada, con el fin de detectar posibles diferencias (peso, cantidad, clase de mercancía) y tomar las medidas del caso para proceder de acuerdo a la legislación aduanera vigente, así como proporcionar la información que permita declarar una correcta descripción y asignar la clasificación correcta.

Por otro lado se busca que el cliente no salga perjudicado, ya que la aprehensión de mercancías se puede dar si existen excesos o faltantes en relación a lo declarado en facturas, por esto es importante revisar con anterioridad para realizar las respectivas correcciones y así evitar la incursión en sanciones de alto costo o en la pérdida total de la mercancía.

- *Asesorías Técnicas en Registros y Permisos ante el INVIMA:* La agencia de aduanas Siacomex Ltda. ofrece este servicio a sus clientes con el fin de agilizar el proceso, dado a que su trayectoria cuenta con una relación directa con el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA facilitando los permisos necesarios, para la importación de medicamentos y equipo médico, alimentos, cosméticos y productos para el aseo, de uso humano, así como para las materias primas utilizadas en su producción actualmente los productos que requieren de sanidad portuaria se tramitan a través de la página web [www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co), además de la solicitud y el pago respectivo.
- *Vistos Buenos: ICA, Minambiente:* La importación de ciertos productos de acuerdo al grado de peligrosidad o de contaminación esto definido por el estado colombiano, requiere la inscripción del importador ante alguna entidad o en su defecto la expedición de autorizaciones o permisos de la entidad competente de acuerdo al producto, a continuación se representan algunas entidades en donde se gestionan requisitos de importación como es el Ministerio de minas, Fedecafe, Ingeominas, Invima, Incoder, Instituto Colombia Agropecuario ICA, Ministerio de agricultura, Ministerio de la cultura, Banco de la Republica, Ministerio de transporte, Ministerio de comercio industria y turismo.
- *Intermediación Aduanera Exportaciones:* La salida de mercancías desde el territorio aduanero Colombiano hacia otros países y/o a una zona Franca: podrán efectuarse con la intervención como declarante de una agencia de aduanas para dar cabal cumplimiento al conjunto de disposiciones y requisitos legales.
- *Asesoría y Aplicación ALTEX:* Con el fin de incentivar y agilizar los trámites aduaneros de exportación, se creó la figura de los Usuarios Altamente Exportadores – ALTEX, en el Decreto 2685 del 28 de Diciembre de 1999 en los artículos 35 al 40, los usuarios ALTEX tienen beneficios como la eliminación de la inspección física aduanera, sin perjuicio de que la autoridad aduanera pueda realizarla de manera aleatoria o selectiva cuando lo considere conveniente, la autorización global y permanente para realizar la inspección aduanera de las mercancías a exportar, cuando a ella hubiere lugar, en las instalaciones del usuario y la autorización de embarque global para efectuar cargues parciales; facilita a las personas jurídicas exportadoras, el reconocimiento por parte de la DIAN para funcionar como Usuario altamente exportador, previo cumplimiento de las normas legales.
- *Asesoría técnica:* los cambios permanentes que se han presentado en el manejo del comercio exterior colombiano, así como la normatividad que lo rige, requieren de un eficiente diseño del servicio que le permita al cliente tener la certeza de que cuenta con una asesoría que le brinda la confianza necesaria para el manejo de sus operaciones.

Lo anterior requiere de especialistas en los campos de legalización aduanera cambiaria y demás inherente al comercio exterior.

La agencia de aduanas Siacomex brinda asesoría en los siguientes campos:

- ✓ Registro nacional de exportadores
- ✓ Certificado de origen
- ✓ Cuota textil
- ✓ Vistos Buenos (ICA, INVIMA).

• *Asesorías en sistemas especiales de exportación:*

- ✓ Estudios plan vallejo: la agencia de aduanas Siacomex, también ofrece en su portafolio de servicios, asesorías relacionadas con los sistemas especiales de importación y exportación como el plan vallejo.

El plan Vallejo es un mecanismo de incentivo creado en el año 1957, reformado últimamente en el año 1999 y reglamentado en el Estatuto Aduanero, utilizado en las operaciones de comercio exterior, orientado al estímulo y promoción de las exportaciones colombianas, el cual ofrece un tratamiento favorable a las importaciones temporales para perfeccionamiento activo de materias primas, insumos y bienes de capital, destinadas a la producción de bienes exportables.

La agencia Siacomex Ltda, presta este servicio facilitando los tramites que se deban realizar ante el Ministerio de Comercio Exterior, para obtener autorización de un programa de estas características, bien sea de materias primas e insumos, bienes de capital y repuestos o reposición.

De manera sucinta se puede decir que los principales servicios de la agencia Siacomex sede Ipiales ofrece a sus principales clientes en la frontera Colombia ecuatoriana son los siguientes:

▪ Régimen de Importaciones:

- Clasificación arancelaria, elaboración de registros y licencias de importación y gestión de aprobación mediante ventanilla única de comercio exterior VUCE.
- Realización de preinspecciones, e inspecciones, inventario y/o reconocimiento de mercancías que así lo requiera.
- Ofrecemos apoyo integral en los procesos logísticos de importación de mercancía especial como perecederos, insumos, maquinaria, vehículos, etc.
- Asesorías técnicas en registros y permisos ante el INVIMA, MINAMBIENTE, ICA, etc.
- Asesoría y aplicación de UAP.
- Coordinación logística de despachos.

- Asesoría en legislación aduanera para el régimen de Importación y su intermediación.

▪ Régimen de Exportaciones:

- Clasificación Arancelaria, elaboración y aprobación de Certificados de Origen a través de la ventanilla única de comercio exterior VUCE.

- Registro Nacional de Exportadores.

- Asesoría y aplicación de ALTEX.

- Vistos buenos y permisos ante el INVIMA, MINAMBIENTE, ICA, etc.

- Asesoría en legislación aduanera para el régimen de exportación y su intermediación.

▪ Plan vallejo:

- Estas asesorías son de carácter puntual y referidas a casos específicos tales como:

- Asesoría en la elaboración de los Cuadros de Insumo Producto CIP.

- Manejo de garantías globales.

- Elaboración de estudios de demostración para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos<sup>12</sup>.

### 2.3.2 Logotipo

**Figura 2. Logotipo Siacomex**



**Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex Nivel 1.**

---

<sup>12</sup> . ibíd.

### 2.3.3 Certificado de Calidad ISO 9000

Figura 3. Certificado ISO 9001



Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex Nivel 1.

### 2.3.4 Certificado Sistema de calidad de dirección

Figura 4. Certificado ISO 9001



Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex Nivel 1.

## 2.4. PRINCIPALES CLIENTES AGENCIA SIACOMEX

La agencia de aduanas Siacomex nivel 1, cuenta con alrededor de 30 clientes (Empresas) que realizan tanto tramites de importación, exportación y transito aduanero internacional, la agencia de aduanas por su reconocimiento tanto nacional como internacional ha logrado mantener contratos con empresas de gran trayectoria en sectores tales como: el petrolero, siderúrgico, metalúrgico y eléctrico, las cuales realizan tramites de importación y exportación y transito aduanero con la agencia de aduanas Siacomex. En el siguiente cuadro se presentan los principales clientes de la agencia de aduanas Siacomex.

**Cuadro 6. Clientes Agencia Siacomex Nivel 1.**

<b>CLIENTES AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA NIVEL 1.</b>	
<b><u>EMPRESA</u></b>	<b><u>SECTOR ECONOMICO</u></b>
	Smith- Empresa operadora de petróleo.
	Orica- Empresa Servicios mineros.
	DB- Empresa Servicios de movilidad y logística.
	Anixter-Empresa de productos de comunicación.
	Swiss Just-Empresa de productos de bienestar humano y salud.
	Key-Empresa de perforación de pesos petroleros.
	Dole-Empresa de comercialización de frutas.

Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex Nivel 1.

(Continuación cuadro 6)

<b>CLIENTES AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA NIVEL 1.</b>	
<b><u>EMPRESA</u></b>	<b><u>SECTOR ECONOMICO</u></b>
	Melexa-Empresa de productos de comunicaciones y telefonía.
	Pacific-Empresa de producción de gas y petróleo.
	Liebherr-Empresa de alquiler de maquinaria pesada.
	Montejo-Empresa de transporte de mercancías extradimensionadas.
	Corona-Empresa de producción de elementos de aislamiento eléctrico.
	Sparato-Empresa de producción de prendas de vestir
	Unión-Empresa de solución y suministro de equipos eléctricos.
	Amarey-Empresa de distribución de productos farmacéuticos.

Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex Nivel 1.

## 2.5 PRECIO DEL SERVICIO<sup>13</sup>

Los precios de agenciamiento aduanero varían de acuerdo a los servicios prestados que pueden ir de un 0,3% del valor FOB de la mercancía a un 0,6%, esto dependiendo de cómo se haga la negociación con el cliente.

La agencia de aduanas Siacomex Ltda. Nivel 1, se diferencia de las otras agencias debido a que los servicios que prestan ya sea por concepto de importación y exportación estarán guiados por la experiencia de la compañía en el sector de comercio exterior, el siguiente cuadro se indica una cotización sobre un servicio de exportación real ejemplo donde el valor del servicio para la exportación de 2 tubos hidráulicos desde Bogotá Colombia hacia Ecuador puede ser de 1'083.443 con la descripción de los siguientes servicios.

### Cuadro 7. Ejemplo Cotización de Servicio Exportación

<b>COTIZACION AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA NIVEL 1.</b>	
Cliente	William Arteaga
De	Siacomex Ltda. Suc Ipiales.
Fecha	20 Enero del 2013
Referencia	Cotización de servicios aduaneros
<b>EN EXPORTACIONES (CILINDROS HIDRAULICOS)</b>	
Tarifa mínima	\$ 120.000
Gastos agrupados	\$ 25.000
Tramite certificado de origen (VUCE)	\$ 50.000
Elaboración documentos de transporte	\$ 50.000
Servicio de bodegaje=0,3% valor FOB	\$ 54.000
Transporte Bogotá-Ipiales	\$ 700.000
Seguro =0,08% valor FOB de la m/cia	\$ 84.443
<b>TOTAL</b>	<b>1'083.443</b>

Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex Nivel 1.

Nota: Esta cotización no incluye, gastos bancarios para pago de impuestos, gastos de inspección física, Gastos de certificaciones tales como ICA, SANIDAD, formularios ni manipulación de mercancías.

---

<sup>13</sup> .ibíd.

## 2.6 ANÁLISIS BOSTON CONSULTING GROUP DEL PRODUCTO (BCG)<sup>14</sup>

La matriz Boston Consulting Group expone la situación del producto o servicio que intenta vender la empresa, valorando la fase del ciclo de vida en que se encuentre, el rendimiento que aporta a la empresa y la cuota de mercado que tiene. Dependiendo de estas variables aconseja una serie de actuaciones u otras. Así, la matriz consigue cuatro tipos de productos:

- Interrogantes: son aquellos que se encuentran en la fase de introducción, los que no han cumplido las expectativas o los productos que van en descenso en sus ventas y necesitan una revisión.
- Perros: son aquellos productos o servicios cuya cuota de mercado es baja y rentable.
- Estrellas: son aquellos que tienen un alto costo de marketing, de investigación y de desarrollo, y que contribuyen al beneficio, no necesariamente económico, de la empresa. No suelen generar liquidez.
- Vacas: son aquellos productos o servicios maduros con alta cuota de mercado y crecimiento bajo. Aportan mucho beneficio y poca inversión en marketing y en investigación y desarrollo para mantenerse en donde están.

En la siguiente tabla se realiza el análisis del servicio que presta la agencia de aduanas Siacomex, este análisis se realiza con la ayuda de la matriz (B.C.G) donde se ubicara las diferentes empresas de agenciamiento entre las tres principales agencias de aduana que operan en el mercado colombiano y de acuerdo al valor en millones de dólares de mercancía nacionalizada.

**Cuadro 8. Empresas que participan en el agenciamiento aduanero en Colombia.**

<b>Empresas</b>	<b>Ventas 2011 Millones \$</b>	<b>Ventas 2012 Millones\$</b>	<b>Participación en el sector ingresos</b>
ALMAVIVA	2.591,6	2.945	53,59%
SIACOMEX	1294,48	1.471	26,76%
ROLDAN SA	946	1.075	19,56%
<b>Total</b>	<b>4832,08</b>	<b>5.495</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Este trabajo de pasantía.

<sup>14</sup> ALBRECHT, kart y Zemke, Ron Gerencia del servicio-Bogotá 3R Editores 2009. [Citado el 30 de Agosto del 2012].

Con base en el anterior se calcula la tasa de crecimiento de ingresos públicos se calcula lo siguiente:

$$TC = \frac{5495 - 4832,08}{4832,08} * 100 = 12\%$$

De acuerdo a la anterior formula los ingresos por concepto de operaciones de comercio exterior de las agencias de aduana se ha incrementado en 12% en el año 2012 con respecto al 2013.

Una vez analizada esta parte se pretende observar cual es la cuota de mercado que tiene la agencia de aduanas Siacomex con respecto a las agencias Almaviva y roldan S.A.

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas de mayor competidor y/o participación del mayor competidor}}$$

Siendo CM, la cuota de mercado se tendrá lo siguiente:

De acuerdo al anterior resultado se puede evidenciar que la cuota de mercado de la agencia Siacomex es de 26,76% del mercado de agenciamiento aduanero, se considera que la participación en el mercado es muy buena y por ende va mejorando.

Además se puede observar que la agencia Almaviva tiene una gran participación de mercado superando el 50%, así mismo como se observa que la participación de Roldan S.A es muy baja con respecto a este gran competidor como es Alma viva.

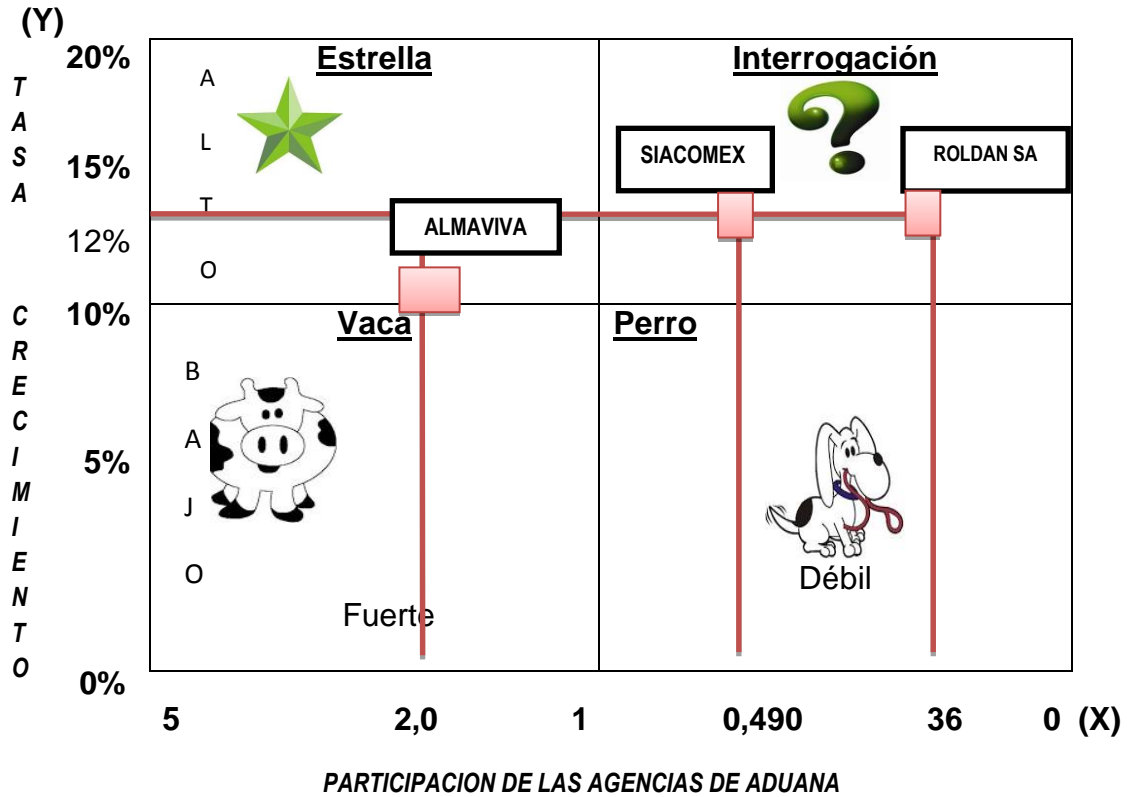
En el siguiente cuadro se indica las cuotas de mercado para cada una de agencias más reconocidas que operan en el mercado colombiano, en donde se encuentra la agencia Siacomex.

**Cuadro 9. Crecimiento del sector del servicio de agenciamiento**

AGENCIAS	CM
ALMAVIVA	(53,59%/26,76%) = <b>2,0</b>
SIACOMEX	(26,76%/53,59%) = <b>0,49</b>
ROLDAN SA	(19,56%/53,59%) = <b>0,36</b>

Fuente: Este trabajo de pasantía.

Figura 5. Matriz B.C.G del servicio de agenciamiento



Fuente: Este trabajo de pasantía.

## 2.7 DOFA AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX NIVEL 1.

El análisis DOFA o DAFO es un resumen de toda la información obtenida en el análisis externo y el análisis interno, es decir, recoge las principales oportunidades y amenazas que el entorno, tanto general como específico, ofrece a la empresa, así como los puntos fuertes y débiles de la propia empresa. Efectivamente la DAFO o DOFA es el acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Dicha información suele presentarse en una matriz de 3 por 3, que permite, de forma rápida y sencilla, tener una idea de la situación global en el que se desenvuelve la organización.

**Cuadro 10. DOFA**

<b><u>FACTORES EXTERNOS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<b>DOFA AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad para adquirir capacitaciones.</li> <li>2. Coordinación con otras agencias a nivel nacional.</li> <li>3. Disponibilidad de herramientas para realizar control.</li> <li>4. Coordinación con otros organismos y autoridades de comercio exterior.</li> <li>5. Acceso a internet.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación inadecuada con los usuarios.</li> <li>2. Factores externos de tipo social (paros, protestas)</li> <li>3. Aspectos culturales de la región que no permiten cumplir con la normatividad (anti-cumplimiento)</li> <li>4. Sistemas de comunicación que retrasan los procesos.</li> <li>5. Incorrecta utilización de los sistemas aduaneros por parte de los usuarios.</li> </ol>
<b><u>FACTORES INTERNOS</u></b>		
<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empleados con competencias laborales.</li> <li>2. Compromiso empresarial por parte de los empleados.</li> <li>3. Buen servicio al cliente.</li> <li>4. Solución de controversias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1-O1, O2.</li> <li>2. F1-F2, O1.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F3-A1, A5.</li> <li>2. F4-A2.</li> </ol>
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se realiza control a carga en importaciones y exportaciones.</li> <li>2. Falta sistematización del proceso de control de carga.</li> <li>3. No se cuenta con acceso a internet desde donde se ubica la carga (bodegas).</li> <li>4. Poca comunicación entre la transportadora-la agencia de aduanas-las bodegas y la autoridad aduanera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1-D5, O1-O2.</li> <li>2. D2, O2-O3.</li> <li>3. D4-O5.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D2-A3.</li> <li>2. D3-D4, A4.</li> </ol>

**Fuente:** Este trabajo de pasantía.

## 2.7.1 Matriz de Estrategias Agencia de Aduanas Siacomex

**Cuadro 11. Matriz de Estrategias**

<b>Estrategias Agencia de Aduanas Siacomex</b>	
<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>
<p>1. Desarrollar en la agencia de aduanas talleres sobre normatividad nueva o casos específicos que se presenten en los tramites de importación y exportación. <b>(F1-O1, O2).</b></p> <p>2. Efectuar programas de capacitación a todos los empleados de la agencia de aduanas Siacomex. <b>(F1-F2, O1).</b></p>	<p>1. Mantener contacto directo con los usuarios y demás operadores logísticos para aclarar inconvenientes y formular propuestas de trabajo eficientes. <b>(F3-A1, A5).</b></p> <p>2. Desarrollar dentro de la agencia de aduanas Siacomex actividades que permitan obtener soluciones concertadas para la realización del trabajo. <b>(F4-A2).</b></p>
<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b>	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b>
<p>1. Realizar contacto directo con otras agencias nacionales con el objeto de comunicar falencias detectadas y acciones de mejoramiento para realizar el trabajo. <b>(D1-D5, O1-O2).</b></p> <p>2. Realizar acciones de control de carga en el lugar de arribo de las mercancías (Puente de Rumichaca) para importaciones con el apoyo de los empleados de la agencia de aduanas. <b>(D2, O2-O3).</b></p> <p>3. Fomentar el uso de herramientas informáticas disponibles para mejorar los procesos de trabajo en las oficinas de la agencia Siacomex Ipiales. <b>(D4-O5).</b></p>	<p>1. Fortalecer el control y la inspección de carga y de tránsitos aduaneros para optimizar el servicio aduanero. <b>(D2-A3).</b></p> <p>2. Sistematizar los procesos tanto en importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros para de esa manera optimizar la calidad del trabajo. <b>(D3-D4, A4).</b></p>

Fuente: Este trabajo de pasantía.

## 2.8 COMPETENCIA

Actualmente en la ciudad de Ipiales existen alrededor de 20 agencias de aduana de nivel 1, principalmente; en el siguiente cuadro se identifica a los competidores directos quienes en este caso serían aquellas agencias nivel 1 que se encuentran establecidas en la zona fronteriza de Ipiales, las cuales poseen mayor infraestructura, experiencia y recursos en la prestación de servicios aduaneros tanto en el trámite de importaciones, exportaciones y tránsito aduanero.

**Cuadro 12. Agencias de Aduana Nivel 1.**

N°	RAZON SOCIAL	NIVEL	REPRESENTANTE	SEDE IPIALES
1	ABC REPECEV S.A.	NIVEL 1	WILLIAM EBERT CERON BENAVIDES	CARRERA 6a N° 13-02 EDIFICIO MARKUS
2	ACODEX S.A.	NIVEL 1	CARMELITA BOLANOS LOPEZ	CRA 6# 15-20 PISO 3
3	ADUANAMIENTOS LTDA.	NIVEL 1	MANUEL ALFONSO BOLANOS PAZMIÑO	MIRAMAR III CASA 182
4	ADUANERA GRANCOLOMBIANA NIVEL 1	NIVEL1	ADALBERTO SARASTY LUCERO	CRA 7 N° 9-39 C.C VICTORIA PLAZA LOCAL 103 B
5	ADUANIMEX S.A.	NIVEL1	RICARDO TORRES FIERRO	CRA 6 N° 13-09 OF 502
6	AGECOLDEX S.A.	NIVEL 1	JOSE B CORREA CARDENAS	CRA 6 N° 13-09 EDIFICIO MARKUS
7	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO ALMAVIVA S.A.	NIVEL 1	JAIRO LOMBANA GRANADOS	CRA 6 N° 14-33 OFC 203
8	ALPOPULAR ALMACEN GRAL DE DEPOSITOS S.A.	NIVEL 1	ANDRES ACOSTA	KM 2 VIA RUMICHACA
9	ANDINOS LTDA.	NIVEL 1	ALBEIRO PINO ORTIZ	CLL 17 N° 2N-03
10	AVIATUR LTDA.	NIVEL 1	LILIANA MEJIA OBANDO	CLL 16 N° 6-34
11	CARLOS E. CAMPUZANO R. S.A.	NIVEL 1	RODRIGO LUCERO PAREDES	CRA 6 N° 14-108 OFC 304
12	COEXNORT COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE S.A.	NIVEL 1	MAGALY CORAL	CLL 15 N° 7-10 EDIFICO SANDRA OF 201
13	COLOMBIANA DE ADUANAS SIA LTDA.	NIVEL 1	JAIME ARMANDO PEREZ	CLL 12 N° 6-16 OFC 301
14	CORAL VISION LTDA.	NIVEL 1	OSCAR BELALCAZAR	CRA 9 N° 12A-63
15	GRANANDINA LTDA.	NIVEL 1	LUZ AMERICA CEBALLOS	CRA 6 N° 14-33
16	INTER STAFF S. EN C.S	NIVEL 1	OSCAR JAVIER CEBALLOS V	CRA 6 N° 13-09 EDICIO MARKUS OFC 801
17	MAR Y AIRE S.A.S	NIVEL 1	WILLIAM VICENTE CEBALLOS CEBALLOS	CLL 5E N° 1N-43 JUNTO A ISERVI
18	MARIO LONDOÑO S.A.	NIVEL 1	PATRICIA RUANO ESCOBAR	CRA 6 N° 14-33
19	MERCO S.A	NIVEL 1	LUIS CARLOS RICAURTE	CLL 15 N° 7-60 OF 302
20	PROFESIONAL S.A SIAP	NIVEL 1	MARTHA CECILIA CHAMORRO	C.C. RUMICHACA LOCAL 23

**Fuente: Este trabajo de pasantía.**

## 2.8.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

**Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

<u>FACTORES</u>	<u>VALOR</u>	<u>AGENCIA DE ADUANAS-SIACOMEX</u>		<u>AGENCIA -SIAP PROFESIONAL</u>		<u>AGENCIA -MARIO LONDOÑO</u>	
		<u>CALIF.</u>	<u>PUNT.</u>	<u>CALIF.</u>	<u>PUNT.</u>	<u>CALIF.</u>	<u>PUNT.</u>
Preparación integral del talento humano.	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Clima organizacional (Relaciones de trabajo).	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Atención al usuario aduanero (Buen Servicio)	0,20	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Búsqueda de soluciones concertadas (retroalimentación)	0,10	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Logística y sistemas informáticos (tecnología)	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Flexibilidad ante el cambio	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Capacitación en normas aduaneras Impo-Expo (procesos aduaneros)	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Información oportuna para realizar el trabajo.	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,20
<b><u>TOTAL</u></b>			<b><u>3,30</u></b>		<b><u>2,95</u></b>		<b><u>3,15</u></b>

Fuente: Este trabajo de pasantía.

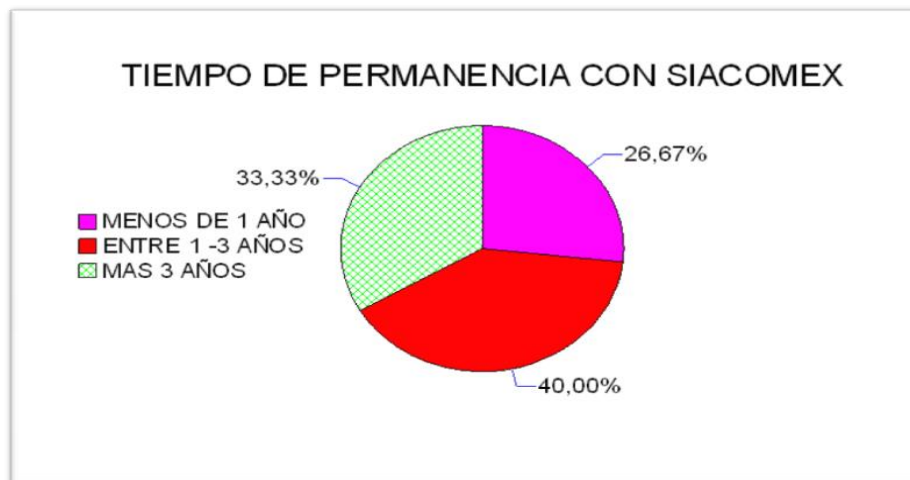
### 3. CAPITULO III. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el desarrollo del trabajo de pasantía se aplicó 30 encuestas entre las empresas más importantes que trabajan con la agencia de aduanas Siacomex de la ciudad de Ipiales, con el objeto de identificar las principales características, percepciones y opiniones de los clientes actuales de la agencia.

#### 3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS CLIENTES SIACOMEX

En los siguientes gráficos se puede observar los resultados que se obtuvieron con la aplicación de la encuesta entre los 30 principales clientes de Siacomex, para el análisis de la información se utilizaron herramientas como el programa Statgraphics Plus Versión 5.0 con el objetivo de graficar los resultados obtenidos en la encuesta.

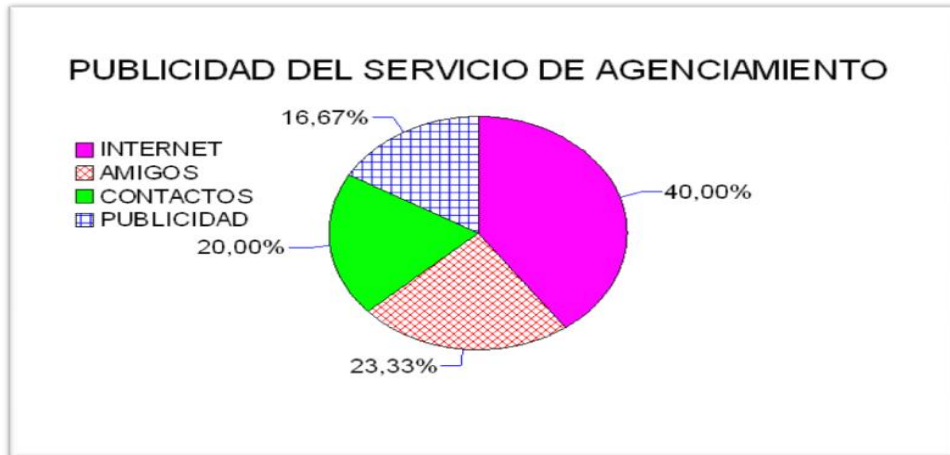
**Figura 6. Gráfico Tiempo de Permanencia con la Agencia Siacomex.**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0;** Del 100% de los clientes de la agencia de aduanas Siacomex, un 40% lleva solicitando los servicios de trámites aduaneros entre 1 y 3 años, un 33,33% lleva trabajando con la agencia más de tres años y finalmente un 26,67% lleva trabajando con la agencia de aduanas menos de un año, cabe resaltar que un 40% de las empresas que solicitan los servicios de la agencia lleva un promedio de tres años solicitando los servicios de Siacomex lo cual se constituye para la empresa en una fortaleza.

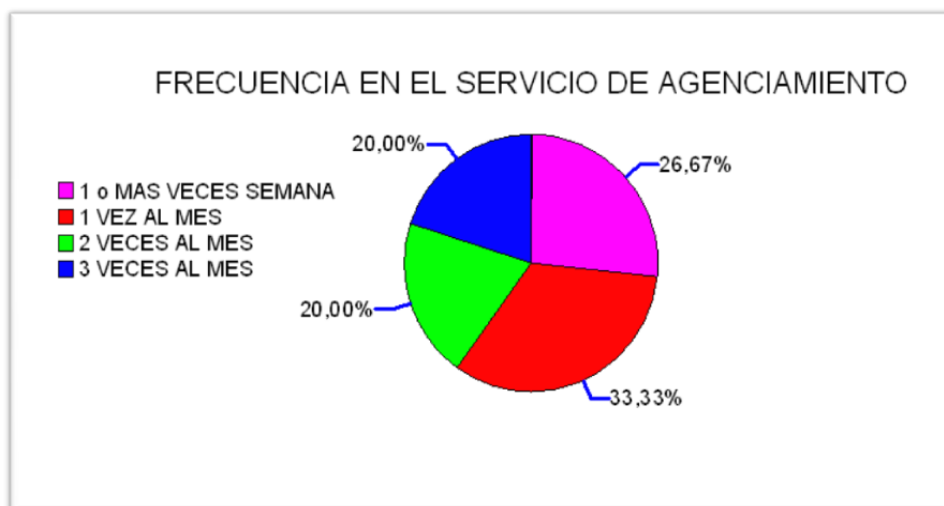
**Figura 7. Grafico Medio de Publicidad del Servicio de Agenciamiento**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior grafico indica el medio por el cual los clientes de la agencia Siacomex conocieron acerca del servicio de agenciamiento aduanero tanto importaciones como exportaciones del 100% de los actores encuestados una 40% manifestó que conoció acerca del servicio por Internet, un 23,33% contestó que conoció acerca del servicio por parte de amigos, un 20% manifestó que conoció acerca del servicio por contactos en tanto un 16,67% conoció acerca del servicio de agenciamiento en publicidad, sin embargo cabe resaltar que hay que mejorar los medios de promoción y se cataloga este factor como una debilidad.

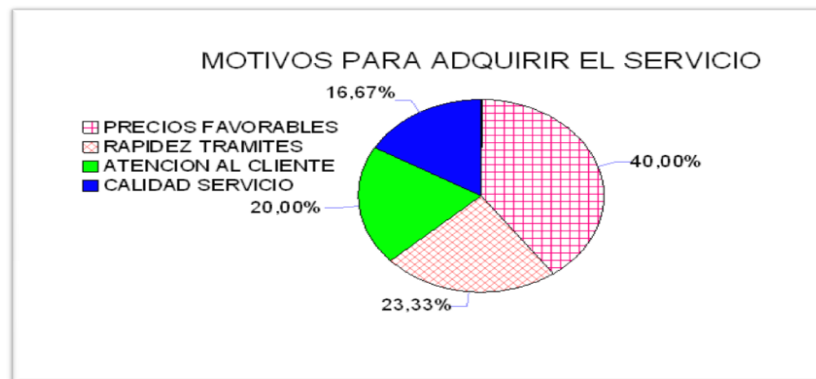
**Figura 8. Gráfico Frecuencia en el Servicio de Agenciamiento Aduanero**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior gráfico indica la frecuencia en la utilización del servicio de agenciamiento, un 26,67% de los clientes utiliza el servicio 1 o más veces a la semana, un 33,33% de los clientes utiliza el servicio de agenciamiento aduanero 1 vez al mes, en tanto que un 20% de los clientes encuestados utiliza el servicio 2 veces al mes, finalmente otro 20% de los encuestados utiliza el servicio de agenciamiento aduanero 3 veces al mes.

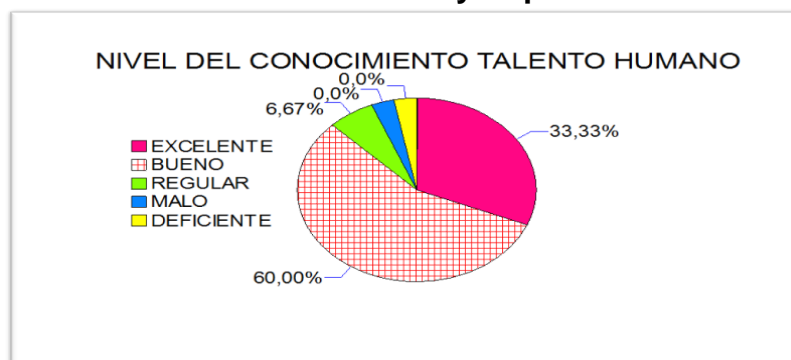
**Figura 9. Gráfico Motivos para adquirir el Servicio de Agenciamiento Aduanero**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior gráfico indica los motivos por los cuales los clientes adquirieron los servicios de agenciamiento aduanero de Siacomex, un 40% de los clientes fueron motivados por los precios favorables, un 23,33% por la rapidez del trámite aduanero, un 20% fue motivado por la buena atención al cliente y finalmente un 16,67% fue motivado por la calidad del servicio.

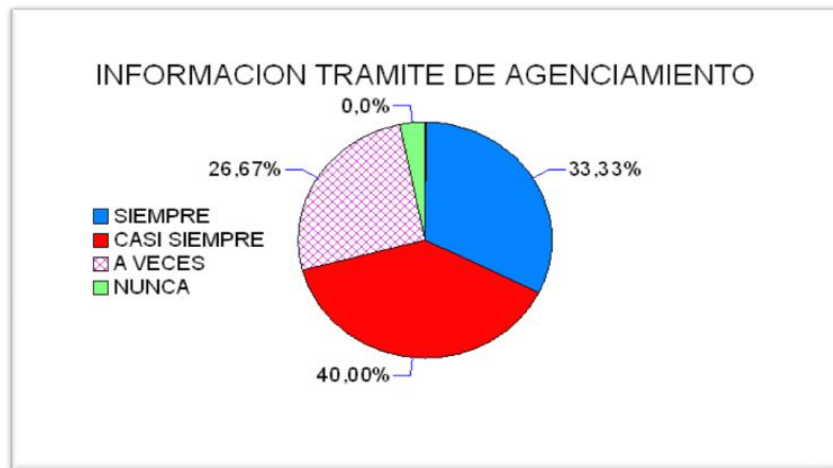
**Figura 10. Gráfico Nivel de Conocimiento y Capacitación del Talento Humano**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** En el anterior gráfico se indica cómo perciben los clientes de la agencia Siacomex el nivel de capacitación y de conocimiento de los empleados, el 60% de las clientes encuestados califico el nivel de conocimiento del talento humano de Siacomex como bueno, un 33,33% de los clientes encuestados califico el nivel de capacitación como excelente, un 6,67% de los clientes califico el nivel de capacitación como regular, ningún actor entrevistado calificó el nivel de conocimiento como malo o deficiente.

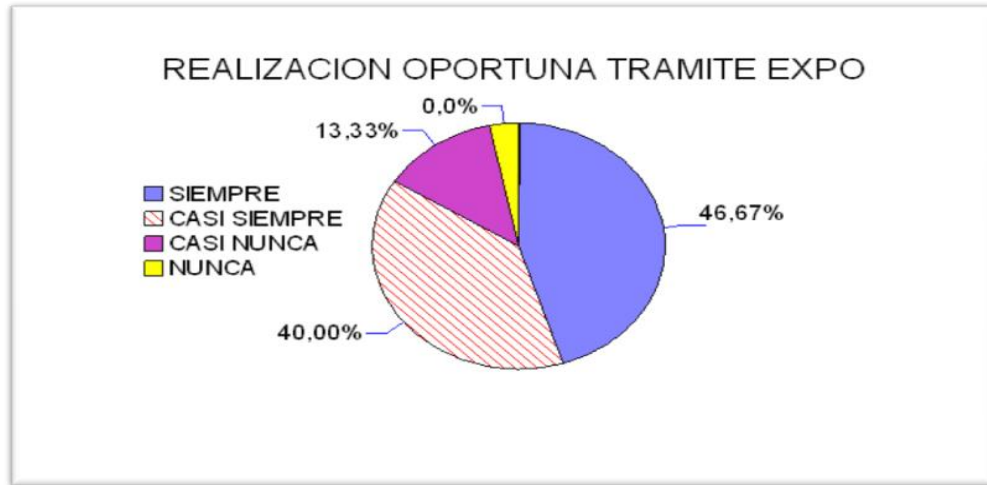
**Figura 11. Gráfico Información Oportuna en el Trámite de Agenciamiento**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior grafico indica la agilidad sobre el trámite de agenciamiento, el 40% de los clientes manifestó que casi siempre recibe información oportuna sobre el estado de su trámite, el 33,33% de los clientes encuestados manifestó que siempre recibe información sobre el estado de su trámite, el 26,67% manifestó que no es frecuente la información del trámite y que a veces recibe la información del estado de su trámite, ningún cliente manifestó que no haya sido notificado sobre el estado de su trámite de agenciamiento.

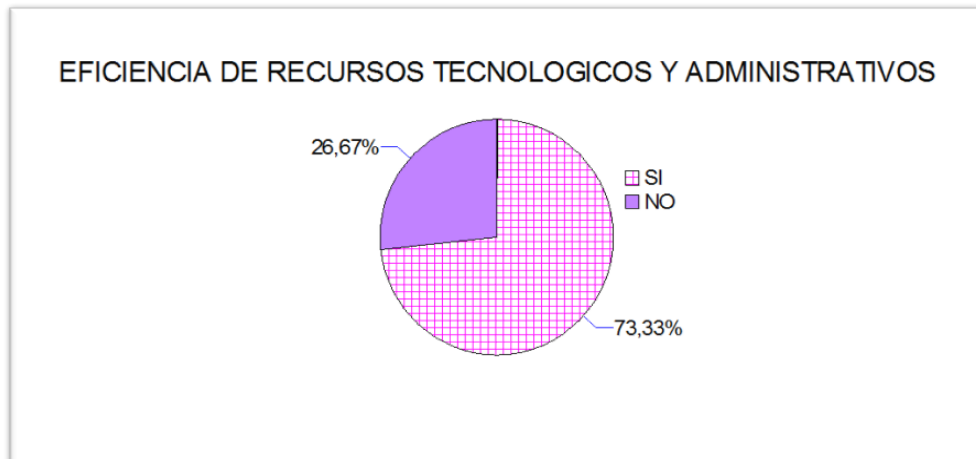
**Figura 12. Gráfico Realización Oportuna en el Trámite de Exportación**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior gráfico indica la eficacia en la realización del trámite en exportaciones, el 46,67% manifestó que siempre es oportuna o eficaz la realización del trámite en exportaciones, un 40% de los clientes encuestados manifestó que casi siempre es oportuna la realización del trámite en exportación, un restante 13,33% de los clientes encuestados manifestó que casi nunca se realizan con eficacia u oportunamente.

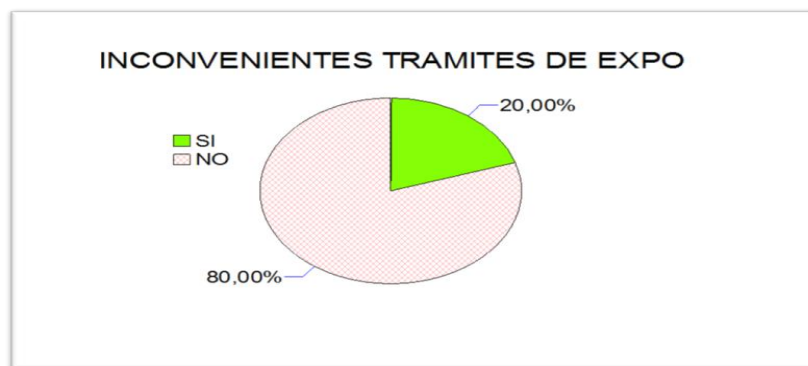
**Figura 13. Gráfico Eficiencia de Recursos Tecnológicos y Administrativos**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior gráfico indica la percepción que tienen los clientes sobre la calidad o eficiencia de los recursos con que cuenta la agencia de aduanas Siacomex, el 73,33% de los clientes encuestados manifestó que la agencia de aduanas si cuenta con buenos recursos tecnológicos y administrativos, en tanto que el 26,67 % de los clientes encuestados manifestó que la agencia de aduanas Siacomex no cuenta con una buena infraestructura tecnológica y administrativa.

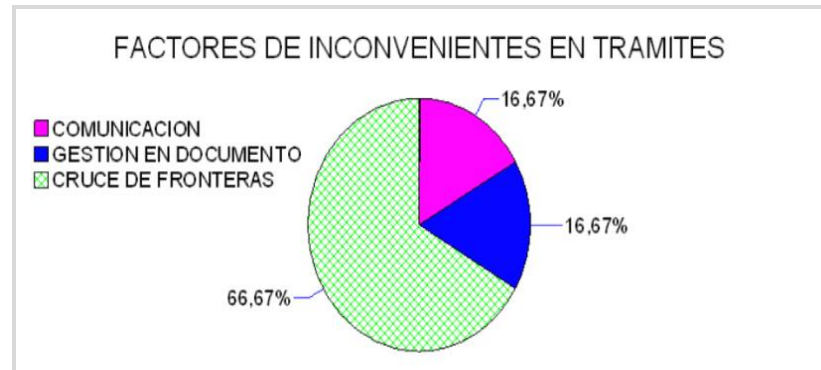
**Figura 14. Gráfico Inconvenientes en los Procesos o Trámites de Exportaciones**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior gráfico indica los inconvenientes que han presentado en los tramites de importación, el 80% de los clientes encuestados manifestó que no han tenido ningún inconveniente en los tramites o procesos de exportación, un 20% manifestó que en algunas ocasiones si han presentado algunos inconvenientes con los procesos o tramites de exportación con la agencia Siacomex Ipiales.

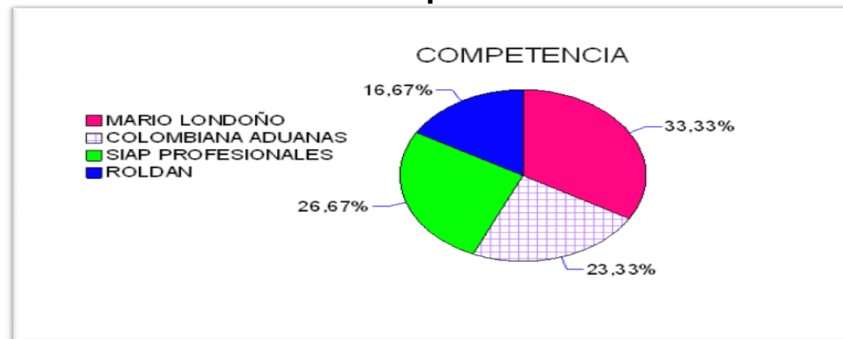
**Figura 15. Gráfico Factores de Inconvenientes en los Procesos o Trámites de Exportaciones**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior grafico indica cuales son los factores de inconvenientes en los procesos o tramites de exportación en la agencia de aduanas Siacomex, el 66,67% de los clientes encuestados manifestó que ha tenido inconvenientes con el cruce de fronteras, un 16,67% manifestó que ha tenido inconvenientes con la gestión en documentos, y restante 16,67% manifestó que ha tenido inconvenientes en la comunicación con la agencia de aduanas Siacomex.

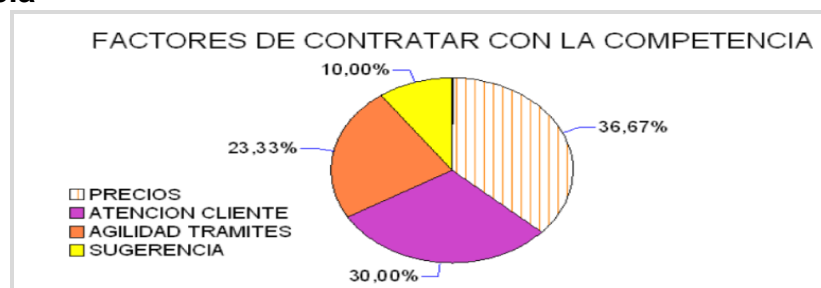
**Figura 16. Gráfico Medición de la Competencia**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior grafico indica con cuales otras agencias de aduana contratan los clientes de Siacomex los servicios de agenciamiento aduanero, se pudo establecer que un 33,33% de los clientes encuestados contrata los servicios con la agencia de aduanas Mario Londoño, un 23,33% manifestó que contrata los servicios con Colombiana de Aduanas, un 26,67% manifestó que contrata los servicios de la agencia SIAP Profesionales y restante 16,67% de los clientes encuestados manifestó que contratan los servicios de la agencia de aduanas Roldan.

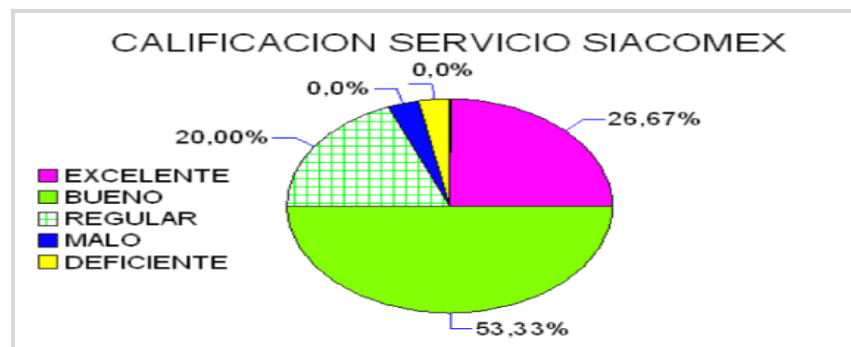
**Figura 17. Gráfico Factores o Motivaciones para Contratar con la Competencia**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior gráfico indica las motivaciones o los factores por los cuales los clientes de Siacomex algunas veces contratan con otras agencias como son Mario Londoño, Colombiana de Aduanas, SIAP Profesionales o Roldan, el 36,67% de los actores encuestados manifestó que lo que lo motiva a contratar con otras agencias de aduanas son los precios, un 30% manifestó que los factores de motivación son la atención al cliente, un 23,33% manifestó que la motiva se orientan por la agilidad en los tramites, y un 10% manifestó que las motivaciones para contratar con otras agencias es por sugerencia o recomendación.

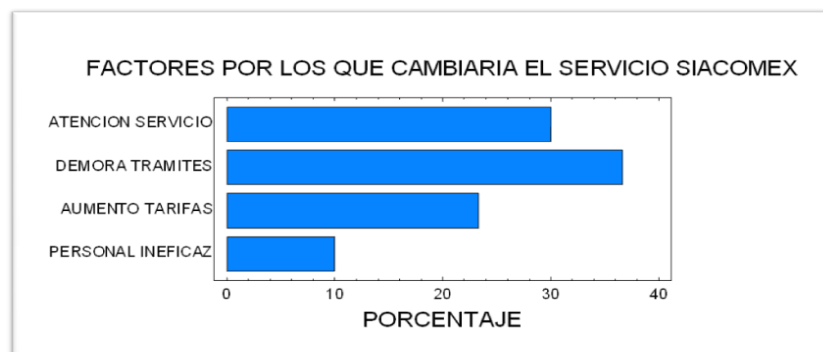
**Figura 18. Gráfico Calificación del Servicio en General de Siacomex**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior grafico indica el nivel de calificación que los clientes le dan al servicio en general de agenciamiento aduanero, el 53,33% lo califica el servicio de agenciamiento como bueno, el 26,67% lo califica como excelente, el 20% lo califica como regular en ninguno de los casos los clientes de Siacomex lo calificaron el servicio como malo o regular.

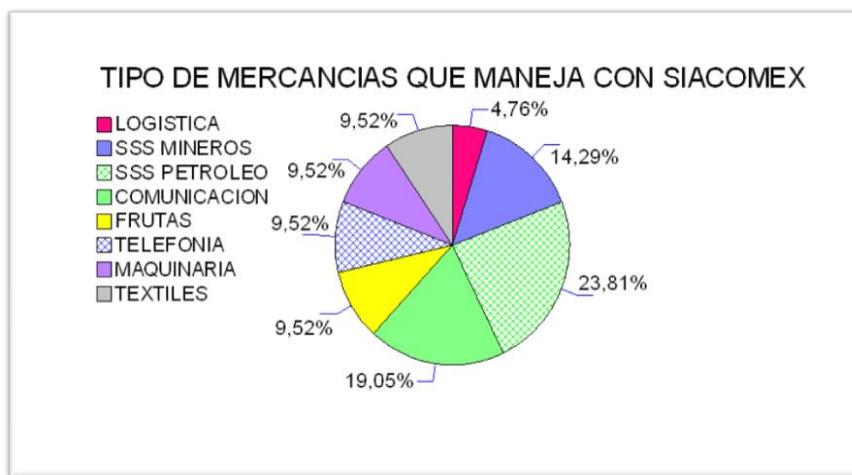
**Figura 19. Gráfico Factores por los Cuales Cambiaria el Servicio Siacomex**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior gráfico indica los factores o las causas por los cuales los clientes cambiarían el servicio de agencia de aduanas Siacomex, un 36,67% de los clientes encuestados cambiaría el servicio por la demora en los tramites, un 30% de los clientes cambiaría el servicio Siacomex por la atención al cliente, un 23,33% de los clientes encuestados de Siacomex cambiaría el servicio por el aumento en las tarifas o precios en el servicio, un 10% de los clientes encuestados cambiaría el servicio por el personal no calificado.

**Figura 20. Gráfico Tipo de mercancías que Maneja con Siacomex**



Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Statgraphics Plus Versión 5.0:** El anterior gráfico indica el tipo de mercancías que los clientes manejan con la agencia Siacomex, el 23,81% maneja servicios petroleros como mercancías de agenciamiento aduanero, un 19,05% maneja servicios de comunicación, un 14,29% maneja como tipo de mercancía servicios mineros, un 9,52% maneja instrumentos de telefonía, entre las mercancías más representativas que se manejan por la agencia de aduanas Siacomex.

En el presente cuadro se realiza un resumen de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes actuales de la agencia de aduanas Siacomex Ltda. Nivel 1 de la ciudad de Ipiales.

**Cuadro 14. Resumen de la Investigación entre los Clientes Actuales Siacomex**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>TOTAL</b>
Tiempo de Permanencia con la Agencia Siacomex	< de 1 año 26,67%, 1 a 3 años, 40%, Mas 3años 33,33%	100%
Medio de publicidad	Internet 40%, Amigos 23,33%, Contactos 20%, publicidad 16,67 %	100%
Frecuencia en el servicio	Semanal 26,67%, Mensual 33,33%, Bimestral 20%, Trimestral 20%	100%
Motivo para adquirir el servicio	Precios 40%, rapidez 23,33%, Atención 20%, Calidad 16,67%	100%
Nivel de capacidad del talento humano	Bueno 60%, Excl. 33,33%, Reg. 6,67%, M 0%, Def. 0%.	100%
Información oportuna	Siempre 33,33%, Casi Siempre 40%, AV 26,67%, Nunca 0%.	100%
Realización oportuna tramite	Siempre 46,67%, Casi Siempre 40%, AV 13,33%, Nunca 0%.	100%
Eficiencia de los recursos tecnológicos	SI 73,33%, NO 26,67%	100%
<b>FALENCIAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>TOTAL</b>
Inconvenientes tramites Expo	SI 20%, NO 80%	100%
Factores de inconvenientes tramites	Comunicación 16,67%, gestión dtos 16,67%, Cruce fronteras 66,67%	100%
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>TOTAL</b>
Contratación con otras agencias	Mario Londoño 33,33 %, Colombiana de aduanas 23,33 %, SIAP 26,67%, Roldan 16,67%	100%
Factores que inciden en contratar con la competencia	Precios 33,67%, Atención 30%, Agilidad 23,33%, Sugerencia 10%	100%
Calificación del servicio Siacomex	Excl. 26,67%, Bueno 53,33%, Reg. 20%, M 0%, Def. 0%.	100%
Factores por los que cambiaría servicio Siacomex	Demora tramites 36,67%, Atención al cliente 30%, tarifas 23,33%, personal no calificado 10%.	100%

#### 4. CAPÍTULO IV PLAN DE ACCIÓN AGENCIA SIACOMEX

**Cuadro 15. Plan de Acción-Plan operativo.**

<u>ESTRATEGIA</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</u>	<u>DIRIGIDO A</u>	<u>SEGUIMIENTO</u>	<u>FUENTE VERIFICACIÓN</u>	<u>RESPONSABLES</u>
Desarrollar en la agencia de aduanas talleres sobre normatividad aduanera nueva o casos específicos que se presenten en los tramites de importación y exportación  Efectuar programas de capacitación a todos los empleados	Alcanzar la excelencia en la servicio.  Ofrecer al cliente asistencia permanente  Fortalecer la inteligencia y el control integral.	Taller de Normatividad Taller de casos específicos.	12 meses, 2 talleres por mes	Colaboradores Internet Papelería	Total talleres realizados/total talleres propuestos (24 al año)	Colaboradores de la agencia de aduanas	Trimestral	Acta de trabajo	Gerente de la agencia  Jefe de personal

Fuente: Este trabajo de pasantía.

(Continuación cuadro 15)

<u>ESTRATEGIA</u>	<u>OBJETVO</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</u>	<u>DIRIGIDO A</u>	<u>SEGUIMIENTO</u>	<u>FUENTE VERIFICACIÓN</u>	<u>RESPONSABLES</u>
Realizar contacto directo con otras agencias de nivel nacional con el objeto de comunicar falencias detectadas y acciones de mejoramiento para realizar el trabajo	Liderar el desarrollo de una red nacional de gestión masiva de servicios de agenciamiento aduanero.	Realizar mesas de trabajo y conversatorios con los gerentes de las sucursales	6 meses	Colaboradores Internet Papelería Llamadas telefónicas	Total de contactos propuestos	Gerentes de las sucursales	Mensual	Actas de trabajo informes	Gerente de la agencia
Mantener contacto directo con los usuarios y demás operadores logísticos para aclarar inconvenientes y formular propuestas de trabajo eficientes.	-Mejorar tiempos de relación ante el cliente -Analizar, simplificar y flexibilizar los procesos.	Realizar contacto directo con los usuarios aduaneros a través de internet y llamadas telefónicas	Mensualmente-permanente	Colaboradores Internet Papelería Llamadas telefónicas	Total de contactos propuestos mensualmente	A todos los usuarios aduaneros	Mensual	Informes de trabajo Actas de compromiso	Gerente de la agencia
<u>ESTRATEGIA</u>	<u>OBJETVO</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</u>	<u>DIRIGIDO A</u>	<u>SEGUIMIENTO</u>	<u>FUENTE VERIFICACIÓN</u>	<u>RESPONSABLES</u>
Realizar acciones de control de carga en el lugar de arribo de las mercancías (Puente de Rumichaca) para importaciones con el apoyo de los empleados de la agencia de aduanas y las bodegas de Ipiales para las exportaciones hacia Ecuador.	Proporcionar estabilidad y seguridad con unidad de criterio	Sistematizar los procesos tanto en importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros para de esa manera optimizar la calidad del trabajo.	Mensualmente-permanente	Colaboradores Internet Papelería Llamadas telefónicas Software	Número de inspecciones realizadas	Operadores logísticos de carga	Mensual	Informes de trabajo	Gerente de la agencia Auxiliares de la función aduanera
<u>ESTRATEGIA</u>	<u>OBJETVO</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</u>	<u>DIRIGIDO A</u>	<u>SEGUIMIENTO</u>	<u>FUENTE VERIFICACIÓN</u>	<u>RESPONSABLES</u>
Fomentar el uso de herramientas informáticas disponibles para mejorar los procesos de trabajo en las oficinas de la agencia Siacomex Ipiales.	Implementar el Software CMS Informix: Customer Management System como mecanismo eficaz de procesos de comercio exterior y mejoramiento del servicio	hacer uso del sistema CMS dentro de las instalaciones de la agencia de aduanas Siacomex	6 meses	Software y hardware dentro de las oficinas de Siacomex	Adquisición del software y hardware para la sistematización de los procesos aduaneros	Colaboradores de la parte informática de la agencia de aduanas	Mensual	Contrato de adquisición de Software y hardware CMS	Gerente de la agencia

Fuente: Este trabajo de pasantía.

**Cuadro 16. Presupuesto.**

<b><u>Estrategia.</u></b>	<b><u>Objetivo</u></b>	<b><u>Actividad</u></b>	<b><u>Presupuesto</u></b>
<b>E1.</b> Desarrollar en la agencia de aduanas talleres sobre normatividad aduanera (Casos Específicos)	<b>O1.</b> Alcanzar la eficiencia en el servicio.	<b>O1.</b> Realizar mesas de trabajo y conversatorios	\$ 2000.000
<b>E2.</b> Realizar con contacto con otras agencias de aduanas a nivel Nacional.	<b>O2.</b> Liderar el desarrollo de una red nacional de gestión masiva de servicios aduaneros	<b>O2.</b> Realizar mesas de trabajo y conversatorios con los gerentes	\$ 2000.000
<b>E3.</b> Mantener contacto directo con los usuarios y demás operadores logísticos	<b>O3.</b> Mejorar tiempos de relación ante el cliente	<b>O3.</b> Realizar contacto directo con los clientes a través de e-mails, llamadas telefónicas	\$ 2000.000
<b>E4.</b> Realizar control de carga en el lugar de arribo de las mercancías Puente Internacional de Rumichaca	<b>O4.</b> Proporcionar estabilidad y seguridad al usuario aduanero	<b>O4.</b> Sistematizar los procesos tanto en importaciones como en exportaciones	\$14.000.000
<b>E5.</b> Fomentar el uso de herramientas informáticas disponibles para mejorar los procesos aduaneros	<b>O5.</b> Implementar el software CMS Informix costumers manager Sistem, como mecanismo de procesos de comercio exterior	<b>O5.</b> Hacer uso del Software CMS dentro de las instalaciones de la Agencia de Aduanas	\$18.000.000
<b>TOTAL</b>			<b><u>\$ 40.000.000</u></b>

Fuente: Este trabajo de pasantía

## CONCLUSIONES

El trabajo de pasantía permitió establecer el plan de mejoramiento de la agencia de aduanas Siacomex para el departamento de comercio exterior, específicamente en el área de exportaciones, partiendo de los hallazgos encontrados en la investigación realizada a los clientes actuales de la agencia de aduanas.

Se permitió evaluar la posición competitiva de la agencia de aduanas Siacomex, en donde se identificó sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado de servicios aduaneros de la ciudad de Ipiales, con los cuales se delinearón los principales objetivos y estrategias del plan operativo a seguir.

El trabajo de pasantía para la agencia de aduanas Siacomex permitió identificar las principales opiniones, expectativas que los clientes tienen del servicio de agenciamiento aduanero a través de las encuestas aplicadas a cada uno de los clientes actuales.

El plan de mejoramiento realizado para la agencia de aduanas Siacomex permitió delinear las principales estrategias a aplicar dentro de las oficinas de la agencia con el objetivo de alcanzar la eficiencia en la operatividad del servicio de agenciamiento aduanero.

Además permitió establecer que las agencias situadas en la frontera con el Ecuador aumentan cada vez más sus labores dados los cambios en el comercio internacional y los vínculos sociopolíticos de carácter internacional, pero lo importante es que las agencias de aduanas juegan un rol importante porque se encuentran situadas en una Zona de Integración Fronteriza con posición estratégica en la geopolítica nacional.

El trabajo de pasantía permitió reflexionar acerca de la importancia de realizar un diagnóstico y un seguimiento de los clientes actuales de la agencia de aduanas a fin de aplicar las medidas correctivas para ofrecer una asistencia permanente y alcanzar la excelencia en la operatividad aduanera en la zona de frontera Colombo Ecuatoriana.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de Siacomex que debe liderar un proceso en el cual se tenga en cuenta todas las consideraciones y opiniones sobre las situaciones que se están presentando con los clientes para de esa manera escuchar y analizar los puntos de vista para tener una actitud receptiva, en Siacomex esta tarea debe estar encabezada por el gerente general, subgerente de la sucursal y jefes de comercio exterior. La agencia de aduana debe analizar los factores influyentes externos e internos, dado que la agencia Siacomex nivel 1 es una empresa que opera a nivel nacional y sus principales directivos gerencian desde la oficina de dirección general en las ciudades más importantes del país y desde aquí parten las estrategias para todas las sucursales, sin embargo, existen brechas culturales que hacen que el mensaje no sea percibido de la mejor forma y de ahí que exista la necesidad de que se apropie del tema.

Se recomienda a la agencia de aduanas Siacomex nivel 1 continuar realizando estudios para conocer la receptividad del servicio de agenciamiento aduanero, al mismo tiempo que se establecerá las principales fuerzas competitivas de la agencia en un mercado tan competitivo como el servicio de representación aduanera en importaciones y exportaciones.

Se recomienda la aplicación de las estrategias planteadas en el plan operativo o plan de acción con el propósito de mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes actuales de la Agencia Siacomex nivel 1, que son empresas de reconocimiento nacional.

Se recomienda a la agencia de aduanas Siacomex adelantar procesos de retroalimentación porque es fundamental para la concesión de los objetivos de la empresa, actualmente no se dan estas gestiones en la agencia sobre el servicio prestado en el área de comercio exterior y más específicamente en el área de exportaciones, los analistas de aduanas no reciben información constante sobre su gestión y esto hace que no exista una situación clara en la cual se puedan establecer estrategias de mejoramiento del servicio.

Se recomienda seguir una eficaz comunicación como una ventaja múltiple para la organización, ya que permite procesos de coordinación entre las partes, integrando actividades y convirtiéndose en instrumentos de cambio, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: 3R Editores, 2009.

ALBRECHT, Kart. Servicio al cliente. España: Paidós, 1990.

ARESE, Héctor Félix. Comercio y Marketing Internacional: Modelo para el diseño estratégico. Buenos Aires: San José, 1999. 800 p

BERNAL, Felipe y VÉLEZ Marcela. Diagnóstico y evaluación de los factores relevantes y estratégicos del servicio al cliente

DECLARACION ANDINA DE IMPORTACION Y ANDINA DE VALOR. Cartilla de Instrucciones. Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. 151 p.

DÍAZ MORALES, Olga Lucía y ARROYO PÉREZ, Shelley. Diagnóstico del servicio al cliente para el agenciamiento aduanero.

ESTATUTO ADUANERO COLOMBIANO Y RESOLUCION 4240 DE 2000. DIAN Decreto 2685 de 1999. Bogotá: Legis Editora S.A, 2008. 2487 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Bogotá: Noriega Editores, 2006. 250 p.

MÉNDEZ, Carlos. Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia en el servicio al cliente. Universidad del Rosario: Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

MERCADO H, Salvador. Comercio internacional II. 7ma ed. México: Limusa S.A., 2006. p. 334.

PERILLA GUTIERREZ, Rogelio. Manual para importadores y exportadores. Bogotá: Editorial Guadalupe Ltda, 2008. 242 p.

SUAREZ SUAREZ, Andrés S. Economía y Administración. España: McGraw-Hill Interamericana, 1992. 250 p.

VENTANILLA UNICA DE COMERCIO EXTERIOR. Manual de Instrucciones. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá: Colombia. 82 p.

## NETGRAFÍA

<http://www.mincomercio.gov.co>

<http://www.proexport.com.co>

<http://www.siacomex.com.co>

<http://www.icontec.org>

<http://www.monografias.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.actualicese.com>

<http://www.dian.gov.co>

<http://www.minhacienda.gov.co>

<http://www.biblioteca.udenar.edu.co>

<http://www.legiscomex.com>

[http:// www.scribd.com/Estudio-de-proyectos.](http://www.scribd.com/Estudio-de-proyectos)

[http://www.codex.org.](http://www.codex.org)

[http://www.almaviva.](http://www.almaviva)

**ANEXOS**

## Anexo A. Encuesta de opinión



### UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

#### ENCUESTA

No. \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Esta encuesta se realiza con el fin de conocer la percepción de los clientes por el servicio de agenciamiento aduanero que presta la AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LIMITADA para identificar fallas en el proceso exportador, corregirlas e implementar estrategias de mejoramiento en su área de exportaciones.

EMPRESA: \_\_\_\_\_ GERENTE: \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

Por favor indique

1. ¿Qué periodo de tiempo lleva utilizando los servicios de la AGENCIA SIACOMEX LIMITADA?

Menos de un año \_\_\_\_ Entre un año a tres años \_\_\_\_ Más de tres años \_\_\_\_

2. ¿Cómo conoció los servicios que presta la agencia de aduanas Siacomex Ltda?

Internet \_\_ Amigo \_\_ Contactos \_\_ Publicidad \_\_ Otro \_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de agenciamiento aduanero de Siacomex Ltda?

1 o más veces a la semana \_\_\_\_ 1 vez al mes \_\_\_\_ 2 o tres veces al mes \_\_\_\_

**4.** ¿Por qué razón trabaja con Siacomex Ltda? Puede marcar más de una alternativa.

Precios Favorables \_\_\_\_ Rapidez en trámites \_\_\_\_ Atención al cliente \_\_\_\_

Calidad del Servicio \_\_\_\_

**5.** ¿Cómo califica los conocimientos y capacidad del personal que lo atiende en Siacomex? siendo

Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo Deficiente \_\_\_\_

**6.** ¿La agencia Siacomex le informa sobre cómo avanzan sus trámites?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

**7.** ¿Sus trámites aduaneros de exportaciones se realizan a tiempo por parte de la agencia Siacomex?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

**8.** ¿Piensa que los recursos tecnológicos como administrativos utilizados por la Agencia Siacomex son los adecuados a la hora de efectuar el proceso de exportación?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**9.** ¿De acuerdo al proceso de exportación que maneja la agencia ha tenido usted inconvenientes?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**10.** Si su respuesta es afirmativa a la anterior pregunta; señale cuales han sido los inconvenientes

Comunicación con la agencia \_\_\_\_ En la gestión con los documentos \_\_\_\_

Cruce de frontera \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11.** ¿Con cuál otra agencia realiza sus trámites de exportaciones cuando no lo realiza con Siacomex?

Mario Londoño \_\_\_\_ Colombiana de Aduanas \_\_\_\_ Siaprofesional \_\_\_\_  
Roldan \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. ¿Por qué realiza sus trámites con la agencia señalada anteriormente?

Precios \_\_\_\_ Atención al cliente \_\_\_\_ Rapidez en los trámites \_\_\_\_  
Por sugerencia \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo califica los servicios que presta Siacomex Limitada?

Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_

14. ¿Si cambiara el servicio que le presta la agencia Siacomex por otra; porque motivos lo haría?

Por atención y servicio \_\_ Por demora en trámites \_\_ Por aumento de tarifas  
Por el personal no calificado \_\_ Otra \_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

15. ¿Por favor indica el tipo de mercancía que maneja con Siacomex?

Servicios petroleros \_\_\_\_ Comunicación \_\_\_\_ Servicios mineros \_\_\_\_\_

Telefonía \_\_\_\_ Maquinaria \_\_\_\_ Textiles \_\_\_\_ Frutas \_\_\_\_

***Le agradecemos la atención, colaboración y el tiempo prestado***

**Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex.**

## Anexo B. Certificación de calidad ISO 9000



ICONTEC certifica que el Sistema de Gestión de la Calidad de:  
ICONTEC certifies that the Quality Management System of:

### AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1 SIACOMEX LTDA.

Carrera 70 C No. 48 A-42, Bogotá D.C., Colombia

ha sido evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en:  
has been assessed and approved based on the specified requirements of:

**ISO 9001:2008 - NTC-ISO 9001:2008**

Este Certificado es aplicable a las siguientes actividades:  
This certificate is applicable to the following activities:

**Servicios de agenciamiento  
aduanero nivel 1  
Level 1 customs broker  
services**

Esta aprobación está sujeta a que el sistema de gestión se mantenga de acuerdo con los  
requisitos especificados, lo cual será verificado por ICONTEC  
This approval is subject to the maintenance of the management system according to the  
specified requirements, which will be verified by ICONTEC.

Certificado SC 5240-1  
Certificate

Fecha de Aprobación: 2008 02 15  
Approval Date:

Fecha Última Modificación:  
Last Modification Date

Fecha de Renovación: 2011 02 15  
Renewal Date:

Fecha de Vencimiento: 2014 02 14  
Expiration Date

Director Ejecutivo  
Executive Director

ICONTEC es un organismo de Certificación acreditado por:  
ICONTEC is a certification body accredited by:



ABR000000\_00/REC 17021:2005  
09/06/01  
ES-P-35-01-A-013 Versión 01  
Este certificado es propiedad de ICONTEC y debe ser devuelto cuando sea solicitado.

Aprobado 2007-01-02

Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex.

## Anexo C. Certificado Quality Management



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

# CERTIFICATE

IQNet and  
ICONTEC  
hereby certify that the organization

## AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1 SIACOMEX LTDA.

Carrera 70 C No. 48 A-42, Bogotá D.C., Colombia

for the following field of activities:

**Servicios de agenciamiento  
aduanero nivel 1**

**Level 1 customs broker  
services**

has implemented and maintains a

**Quality Management System**

which fulfills the requirements of the following standard

**ISO 9001:2008**

Issued on: 2011 02 15

Validity date: 2014 02 14

*Registration Number: CO-SC 5240-1*



Michael Drechsel  
President of IQNet

Fabio Tobón  
Executive Director of ICONTEC



IQNet Partners\*:  
AENOR Spain AFNOR Certification France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CCC Cyprus  
CISQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany DS Denmark  
ELOT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela HKQAA Hong Kong China ICONTEC Colombia IMNC Mexico  
Inspecta Certification Finland IRAM Argentina JQA Japan KFO Korea MSZT Hungary Nemko AS Norway NSAI Ireland  
PCBC Poland Quality Austria Austria RR Russia SII Israel SIQ Slovenia SIRIM QAS International Malaysia SQS Switzerland  
SRAC Romania TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia  
IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.

\* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)

**Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex.**

## Anexo D. Certificado de Calidad Basc

  
**World BASC Organization, Inc.**

**Certifies that:**  
*Certifica que:*

**AGENCIA DE ADUANAS SIACOMEX LTDA. NIVEL 1**  
**Cra. 70 C No. 48 A - 42**

**Has been evaluated and approved in reference to BASC Standards Version 3-2008**  
**RMS C-TPAT in its operations as:**  
**Customs Agency Level 1 in Bogotá D.C., Colombia.**  
*Ha sido evaluada y aprobada con respecto a la Norma y Estándares BASC Versión 3-2008*  
**RMS C-TPAT en su operación como:**  
*Agencia de Aduanas Nivel 1 en Bogotá D.C., Colombia.*

**This certificate is subject to the achievement of the International Security Standards of World BASC Organization in accordance with the certified company.**  
*Esta aprobación está sujeta al cumplimiento de los Estándares Internacionales de Seguridad de World BASC Organization, en acuerdo con la empresa certificada.*

**Certification / Certificación N° COLBOG00308-1-4**

**Valid/ Expedición: Diciembre 16 de 2010**      **Expires/ Vencimiento: Diciembre 16 de 2011**



 _____ <b>Suzanne Lemaitre Gómez</b> General Manager World BASC Organization	 _____ <b>Sergio Toro Gómez</b> Director Ejecutivo BASC Capitulo Bogotá	 _____ <b>Tommy Metcalf - Honorary Witness</b> U.S. DHS - Immigration & Customs Enforcement Cartagena
---	--	--

**Security Code WBO: 10523**

Fuente: Agencia de Aduanas Siacomex.