

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de organización administrativa en la
empresa Agencia de Aduanas Aduanera Mundial S.A.S nivel 1 ubicada en Cr 74B No 47 -
57 Of 102**

Jhon Alexander Fernández Gutiérrez

John Sebastián Rincón Pérez

Yeimi Edith Ahumada Venegas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D.C
2020

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de organización administrativa en la
empresa Agencia de Aduanas Aduanera Mundial S.A.S nivel 1 ubicada en Cr 74B No 47 -
57 Of 102**

Jhon Alexander Fernández Gutiérrez
John Sebastián Rincón Pérez
Yeimi Edith Ahumada Venegas

Directora
Liliana Peña Sanchez

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D.C
2020

|Dedicatoria

A Dios, primeramente, como guía en todo lo que nos proponemos hacer, a cada uno de los padres, madres, hermanos y allegados de los que conformamos este proyecto, los cuales han estado apoyándonos para realizar con éxito, constancia y sabiduría y que no han dejado de creer en nuestra capacidades y destrezas como futuros profesionales para poder cumplir a cabalidad con la entrega del mismo.

Agradecimientos

Agradecemos a los miembros de la Universidad Uniagustiniana, quienes han hecho posible la realización de este trabajo gracias a sus conocimientos brindados, apreciaciones y orientación como futuros profesionales.

En segundo lugar, a la empresa Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1 y en especial a la Señora Sivilina Peña Hernández de quien recibimos total apoyo en todos los aspectos para realizar el presente proyecto, incluyendo la información y todo lo que se requería para cumplir a cabalidad con todo lo planteado al iniciar el mismo.

Además, un gran agradecimiento a cada uno de los integrantes de este gran equipo de investigación: Yeimi, Sebastian y Jhon, pues sin cada uno de ellos no se hubiera conformado un gran excelente equipo con el cual podemos ver los frutos de trabajo, esfuerzo, compromiso, responsabilidad en la finalización y presentación del presente proyecto.

Finalmente, el apoyo constante recibido de la Docente Liliana Peña quien siempre nos orientó, nos aconsejó y nos ayudó para hacer de este un gran proyecto, pues todas sus opiniones fueron fundamentales para la realización del mismo.

Resumen

La empresa Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1 no cuenta con políticas y procedimientos en las áreas de Recursos Humanos y Financiera; por lo tanto en este trabajo, se realiza el diseño de un plan de mejora para la optimización de procesos y creación de políticas y objetivos que ayuden al mejoramiento interno y externo en las áreas mencionadas, así como la eliminación de reprocesos internos que no contribuyen al buen desempeño organizacional, analizando con diferentes matrices y métodos de administración la situación actual de cada área y las posibles soluciones a los problemas actuales, los cuales repercuten en la percepción que el cliente tiene de la empresa en la actualidad; de acuerdo a esto, dicho plan de mejora fue entregado a la Sra Sivilina Peña Hernández quien es la Gerente actual de la compañía y reconoce las falencias detectadas así como agradece el plan de mejora propuesto el cual a futuro lo tendrá en cuenta, en cuanto realice una serie de cambios internos.

Palabras clave: Organización, Ejecución, Análisis, Administración y Gerencia.

Abstract

The company Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Level 1 does not have policies and procedures in the areas of Human Resources and Finance; Therefore, in this work, the design of an improvement plan for the optimization of processes and the creation of policies and objectives that help internal and external improvement in the aforementioned areas is carried out, as well as the elimination of internal reprocesses that do not contribute to the good organizational performance, analyzing with different matrices and administration methods the current situation of each area and the possible solutions to current problems, which affect the perception that the client has of the company today; Accordingly, said improvement plan was delivered to Mrs. Sivilina Peña Hernández, who is the current Manager of the company and recognizes the shortcomings detected as well as appreciates the proposed improvement plan, which will take it into account in the future, as soon as it is carried out. a series of internal changes.

Keywords: Organization, Execution, Analysis, Administration and Management.



Tabla de contenidos

Introducción	11
1. Caracterización de la empresa.....	12
2. Diagnóstico preliminar	13
2.1 Análisis interno	14
2.1.1 Área administrativa.....	14
2.1.2 Área financiera	15
2.1.3 Área comercial.....	15
2.1.4 Área operativa.	15
2.1.5 Área de recursos humanos.	16
2.2 Análisis del microentorno.....	16
2.2.1 Proveedores.	16
2.2.2 Clientes.....	17
2.2.3 Competidores.....	20
2.3 Análisis externo	23
2.3.1 Caracterización del sector al que pertenece la empresa.....	23
2.4 Análisis del Macroentorno	26
2.4.1 Macroentorno.	26
3. Herramientas de diagnóstico	34
3.1 Matriz EFE.....	34
3.2 Matriz EFI.....	35
3.3 Matriz Dofa Cuatro Cuadrantes	36
4. Problema de investigación	42
4.1 Planteamiento del problema	42
4.2 Formulación del problema.....	43
5. Objetivos	44
5.1 Objetivo general.....	44
5.2 Objetivos específicos.....	44
6. Justificación.....	45
7. Marco referencial.....	47
7.1 Marco teórico.....	47
7.2 Marco conceptual.....	48

7.2.1 Plan de mejora.....	48
7.2.2 Mejora continua.....	48
7.2.3 Teorías administrativas.....	49
7.2.4 Proceso administrativo.....	49
7.2.5 Procedimientos.....	51
7.2.6 Sistema de gestión de calidad.....	51
7.2.7 Plan estratégico.....	52
7.2.8 Políticas.....	52
7.2.9 Objetivos.....	53
7.3 Marco legal.....	54
8. Plataforma estratégica.....	57
9. Estructura organizacional.....	60
10. Plan de mejora para la gestión de organización administrativa de aduanera mundial.....	62
Conclusiones.....	67
Referencias.....	68
Anexos.....	70



Lista de tablas

Tabla 1 Proveedores más Relevantes	16
Tabla 2 Clientes más relevantes	19
Tabla 3 Competidores Directos.....	20
Tabla 4 Matriz EFE	34
Tabla 5 Matriz EFI	35
Tabla 6 Matriz de los 4 Cuadrantes.....	36
Tabla 7 Marco Legal	54
Tabla 8 Acciones a Desarrollar	62
Tabla 9 Recursos, tiempos y responsabilidad	64
Tabla 10 Indicadores de Medición	66



Lista de figuras

Figura 1. Sistema de gestión de calidad.....	51
Figura 2. Objetivos de Calidad.....	52
Figura 3. Organigrama Aduanera Mundial.....	61

Introducción

En el presente proyecto, se hace una recopilación de todos los aspectos de los que se compone la empresa Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1, que conlleva el estudio de la situación actual de la empresa en cada una de las áreas fundamentales, los cuales arrojan un diagnóstico preliminar de la situación actual de la empresa, con lo cual se busca un hacer un plan de mejora que minimice los reprocesos que se puedan estar presentando dentro de la compañía y a su vez, mejore la situación actual de la empresa con el objetivo que cada proceso sea más dinámico, acertado, ejecutado con la mejor calidad que cada proceso debe tener para el correcto desempeño de la empresa.

1. Caracterización de la empresa

Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1 identificada con NIT 860.078.275 - 4, es una empresa constituida legalmente ante cámara y comercio bajo matrícula 00143071 del 23 de octubre de 1980 y escritura pública 3399 ante la notaría 18 de Bogotá bajo el No 91888 del libro IX. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá en la Cr 74b No 47 - 57 Of 102 y dos sucursales; una en la ciudad de Cartagena y otra en Buenaventura. Está representada legalmente por Sivilina Peña Hernández identificada con C.C 35.320.159 de Bogotá.

Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1 es una empresa prestadora de servicios correspondiente al sector terciario BPO (Business Process Outsourcing), su actividad principal bajo código CIIU es el 7020 el cual está definido como Actividades de consultoría de gestión y su principal objeto social es el agenciamiento aduanero y demás actividades inherentes al mismo, esto es el actuar como intermediario aduanero o en calidad similar, en todo tipo de trámites, diligencias, actividades y demás actos relacionados o conexos con la importación, exportación y/o tránsitos aduanero de mercancías (tangibles a intangibles) que se adelanten ante la dirección de impuestos y aduanas nacionales, o quien haga sus veces, y/o otras entidades o autoridades.

Fue homologada con resolución 010127 de septiembre 18 de 2.009, corregida por la resolución 010603 de septiembre 30 y modificado por la resolución 012028 de noviembre 9 de 2.009. Es una empresa con 40 años de experiencia en la prestación de servicios de logística de comercio internacional, logrando un posicionamiento exitoso en el mercado.

2. Diagnóstico preliminar

Inicialmente se enlistan posibles empresas candidatas para la elaboración y desarrollo del proyecto evaluando las diferentes variables que dependen del buen desempeño y la continuidad ininterrumpida de cada una de las disposiciones que se requieren durante la presente práctica; dentro de esto se evaluaron las siguientes 4 variables:

1. Disposición de la organización
2. Disposición de la gerencia
3. Candidatos potenciales
4. Facilidad para el acceso a la información

Las empresas candidatas propuestas por cada uno de los integrantes del grupo de trabajo fueron las siguientes:

1. Outsourcing Installation Networks SAS (Empresa de Telecomunicaciones)
2. Aduanera Mundial SAS Nivel 1 (Agencia de Aduanas)
3. Business Profit SAS (Outsourcing Financiero y de Sistemas)

Finalmente, luego de realizar un análisis por medio de una lista de chequeo Anexo 1. Lista de Chequeo para selección de empresas candidatas donde se enlistó cada una de las variables expuestas inicialmente, se concluyó que la empresa candidata seleccionada para la elaboración Del proyecto fue la Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1 con las siguientes conclusiones:

1. Es una empresa prestadora de servicios de intermediación aduanera, lo cual difiere del entorno ordinario para la presentación del proyecto.
2. Se tiene fácil acceso para la obtención de información interna, ya que uno de los integrantes conoce la mayoría de los procesos internos.
3. El desarrollo de este proceso nos permite aprender un poco del proceso interno de una agencia de aduanas y la forma como ofrecen sus servicios y los prestan a sus clientes.
4. Existe disposición de la gerencia para la recolección de información y la atención a las mejoras propuestas por nuestro equipo de trabajo.

Una vez realizada la selección de la empresa candidata con la cual se realiza la ejecución del presente proyecto, se continúa con la recopilación de información para el desarrollo del diagnóstico preliminar donde se busca del análisis de cada una de las áreas de la compañía. Para esto se acude

a la metodología inductiva - deductiva por medio de un instrumento de recolección como lo es: la encuesta, la cual será anexo del presente documento.

De acuerdo a lo anterior se acude al Anexo 4. Preguntas para Diagnóstico Preliminar el cual fue elaborado para conocer y realizar el análisis interno general de cada una de las áreas que conforman la compañía.

2.1 Análisis interno

El presente análisis se realiza en forma deductiva basados en la información extraída con el Anexo 4. Preguntas para el Diagnóstico Preliminar.

2.1.1 Área administrativa.

Para el área administrativa se realizaron consultas con respecto a la información básica de la empresa con el fin de validar que cuente con los instrumentos mínimos para operar y que son de vital importancia para el desarrollo corporativo de cualquier compañía organizada y que forman parte de la base corporativa, ideologías, propósitos y metas propuestas las cuales deben trascender a todas las partes interesadas que la conformen.

De acuerdo a lo anterior se define y se evidencia lo siguiente:

La empresa Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1 tiene una Misión y Visión las cuales pueden ser mejoradas; el objetivo General y los objetivos específicos están alineados en forma directa al cliente y a la rentabilidad de la compañía, su organigrama es jerárquico, la política de calidad General y las políticas específicas están alineadas hacia la satisfacción del cliente, cumplimiento de las normas legales, mejoramiento de los procesos y búsqueda del crecimiento y la rentabilidad de la compañía, sus valores corporativos son: Rectitud, Legalidad, Competitividad, Calidad y Respeto; tiene un manual de sistema de gestión de calidad (Anexo 5. MANUAL SISTEMA DE GESTIÓN DEL SERVICIO A LA CARGA V2.0) pero no se evidencia acreditación del sistema, así como la falta de documentación física acerca del seguimiento al sistema de gestión propuesto. Adicional a lo anterior, Aduanera Mundial se encuentra adscrito e identificado ante cámara y comercio y registro único tributario. En síntesis, se visualiza que la empresa no tiene varios procesos documentados y que sean afines al organigrama los cuales pueden deteriorar la optimización de las labores.

2.1.2 Área financiera

Dentro del área financiera se realizan preguntas enfocadas al área contable las cuales nos ayudan a determinar la metodología y el control de los recursos económicos los cuales son de vital importancia para el conocimiento real de la situación financiera de la compañía:

De acuerdo a lo anterior se evidencia lo siguiente:

El departamento de contabilidad está definido dentro del organigrama, el cual controla y maneja mediante un software contable todas las evidencias económicas que se recopilan durante el desarrollo del objeto social; su estado de cartera y de cuentas por pagar no se puede evidenciar en tiempo real. (Ver Anexo 4. Pregunta 11 y 12); la política para el manejo y control de costos y gastos no se encuentra definida y se presentan indicadores financieros únicamente cuando la gerencia o entes económicos lo requieran.

2.1.3 Área comercial.

El área comercial es la encargada de las relaciones con los clientes de la consecución de los objetivos de venta, es decir es la fuente principal de ingresos de la compañía, para lo cual se realizaron preguntas enfocadas al reconocimiento y trato del cliente, a los posibles clientes potenciales que se encuentran en el mercado.

De acuerdo a lo anterior se evidencia lo siguiente: La Gerencia es la encargada de las relaciones comerciales con el cliente, acuerdos, tarifas y cierres de negociación aplicando de esta manera el servicio al cliente; no existen objetivos y políticas dentro del área; la recolección de clientes nuevos se hace por medio de referidos, ferias nacionales e internacionales, por tal motivo, no se realizan estudios de mercado periódicos, así como la falta de políticas para el manejo de clientes.

En ningún caso se evidencia registro documental sobre los procesos descritos anteriormente.

2.1.4 Área operativa.

El área operativa es el área encargada de la ejecución de procesos con efecto sobre productividad de la empresa en atención a las necesidades del cliente y que finalmente es transformado en una prestación de servicio con un valor económico. Debido a que esta área es una de las más importantes de la compañía, se realizan preguntas generales con el fin de conocer su proceso: De acuerdo con lo anterior se evidencia lo siguiente:

Maneja un departamento organizado y encabezado por un director de operaciones, los cuales son los encargados de cubrir las necesidades de los clientes; sin tener documentados políticas y objetivos hacia el proceso. Sin embargo, existe seguimiento y control sobre las operaciones de cada cliente, ciñéndose a los lineamientos sobre prevención de lavado de activos y financiación del

equipo operativo y están publicados en un área visible de las instalaciones de la empresa. El área, realiza codificación sobre las operaciones para el control y seguimiento de la importación y/o exportaciones diarias en todas las sucursales, el cual es documentado sobre cada proceso realizado, alineados con los requisitos exigidos con la DIAN.

2.1.5 Área de recursos humanos.

El área Recursos Humanos se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal en la organización. El capital humano es de gran importancia debido a que son el eje principal de su funcionamiento y debe ser seleccionado de manera profesional con el fin de cuidar los intereses organizacionales de la compañía. Debido a la importancia de este departamento se realizan preguntas generales con el fin de identificar el manejo y la forma de contratación del capital humano.

De acuerdo a o anterior se evidencia lo siguiente:

El área de recursos humanos es manejado por la misma persona que labora en el área de Tesorería, dejando en claro que no hay evidencia documental sobre políticas y objetivos para el manejo de la misma; dentro de la compañía no hay alta rotación de personal, ya que los empleados actuales llevan más de 2 años en la compañía, acreditando una formación profesional de acuerdo a las estipulaciones de la DIAN para agentes y auxiliares aduaneros, por lo cual la contratación es realizada directamente por la Gerencia de Aduanera Mundial bajo la modalidad de contrato a término indefinido para el 99% del personal y solo una persona está por prestación de servicios. Eventualmente, la empresa realiza capacitaciones al personal de la mano con la ARL Colmena para manejo de clima laboral, salud ocupacional, resolución de problemas, entre otros.

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Proveedores.

Los proveedores son indispensables, pues son los encargados de proporcionar los bienes o servicios a las distintas empresas, para que estas a su vez puedan funcionar de manera correcta.

A continuación, se visualizan los 4 proveedores más importantes que tiene Aduanera Mundial:

Tabla 1.

Proveedores más relevantes

Variable/Proveedor	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C	Proveedor D
r				

Nombre	Etb	Movistar	Panamericana	Codensa
Ubicación	Carrera 8 No. 20 - 56 Piso 9	Transversal 60 (Av. Suba) No 114a- 55	Calle 20 # 82-52 C.C. Hayuelos Local 1 - 01	Carrera 13 #53-43
Tiempo Que Lleva Con La Empresa	Más De 4 Años	Más De 4 Años	Más De 4 Años	Más De 4 Años
Productos Que Le Vende	Telefonía Fija/Internet	Telefonía Celular	Útiles Y Papelería	Energía
Formas De Pago Manejadas	Cada 30 Dí Pago De I Factura	Cada 30 Días Pa De La Factura	Cheque Inmediato La Recepción D Pedido	Cada 30 Días Pago De La Factura

Nota: Autoría propia

De acuerdo al cuadro anterior, se evidencian los proveedores más importantes para la consecución de la operatividad de la empresa; pues en él se reflejan los aliados tanto de telefonía móvil como fija, los cuales son indispensables para la comunicación interna y externa tanto de los clientes internos y externos que tiene Aduanera Mundial. Así mismo, el proveedor de internet que es indispensable para poder dar a conocer al mundo lo que es la empresa, lo que hace; siendo también herramienta importante para realizar los procesos de importación y exportación mediante los diversos sistemas existentes para este tipo de procesos. Por último, pero no menos importante se encuentra el proveedor de los útiles y papelería el cual es vital para la operatividad, pues sin ellos no tendrían los funcionarios como escribir, cómo imprimir ni papel sobre el cual escribir y, también el proveedor de la energía, vital para realizar cualquier proceso inclusive para estar en la empresa, pues sin luz no se podría realizar ningún tipo de actividad dentro de la empresa.

2.2.2 Clientes.

Un cliente puede ser una PN o PJ que a cambio de un pago recibe la prestación de unos servicios. En el sector del comercio exterior, se pueden evidenciar distintos tipos de clientes los cuales se

determinan por su forma de ser, su carácter, las expectativas que tiene hacia el negocio y su forma de tomar las decisiones que pueden afectar o cambiar el rumbo de la negociación en comercio exterior.

Dentro del comercio exterior, podemos visualizar distintos tipos de clientes así:

Clientes Apóstoles o Evangelist: Clientes que tienen un gran compromiso con la agencia de aduanas y en retribución a la satisfacción brindada, son los primeros en recomendar el trabajo de la agencia de aduanas hacia sus conocidos, trayendo nuevos clientes y éstos a su vez otros nuevos clientes.

Clientes Fieles o Leales: Clientes con los cuales se han realizado diversas operaciones a lo largo de la trayectoria de la empresa y los cuales hoy día aún siguen siendo clientes activos, mostrando una actitud neutral hacia los servicios ofrecidos, pero que siguen dándonos esa confianza para realizar sus operaciones de comercio exterior.

Clientes Rehenes: Clientes que a pesar de haber tenido inconvenientes en el proceso de comercio exterior y haber expresado su inconformidad hacia el proceso y haber querido romper relaciones con nosotros e ir a otra agencia de aduanas, aún siguen creyendo en que nosotros les ofrecemos un buen servicio a pesar de los tropiezos que se presenten, siempre sacaremos adelante la operación bajo las normas legales y jurídicas que rigen el comercio exterior.

Clientes Potencialmente Desertores: Clientes que han sido muy buenos, con gran calidad, pero desafortunadamente por errores durante el proceso y a pesar de ser clientes de hace muchos años con la empresa, han desertado para ir en busca de otra agencia de aduanas que trabaje mejor y cometa menos tropiezos en el camino.

Clientes Agresivos: Clientes que incluso por ser nuevos pretenden tener la razón del trámite sin evidenciar que muchas veces por diversos factores indirectos se generan retrasos o demoras. Este tipo de clientes por lo general realizan un proceso si es que lo dejan terminar por su terquedad o su manera de hacer las cosas, que en algunos casos no puede ser la más óptima ni la más legal (en este caso dependiendo la decisión de seguir o no la determina la gerente) y usualmente van de agencia de aduanas en agencia de aduanas y al verificar su trayectoria se evidencia que han pasado por varias empresas bajo las cuales por mucho han realizado una o dos operaciones máximo. Con este tipo de clientes hay que tener mucho cuidado, pues no se sabe el motivo por el cual no tiene una estabilidad razonable para trabajar con una o dos agencias de aduanas.

Clientes Impacientes: Clientes a los cuales no le importan las explicaciones, ni los retrasos, ni los motivos; simplemente les interesa que se complete la operación de comercio exterior sin contratiempos. Pueden encontrarse clientes potenciales como se ha evidenciado en la trayectoria de Aduanera Mundial, pero a este tipo de clientes hay que saber trabajarlos, aprenderlos a conocer y así de esta manera al final del proceso el mismo estará satisfecho con el resultado obtenido.

Clientes Indecisos: Clientes que están interesados en realizar una operación, realizan el proceso para la recolección de la información del cliente y sobre la marcha desisten del proceso. Este tipo de clientes también son habituales en el comercio, pues son los que comúnmente solicita una cotización de cuánto puede estarle costando la importación o exportación según sea el caso y sobre el inicio del proceso informan que ya no van a realizar la operación dejando como resultado esto pérdida de tiempo, el cual puede ser aprovechado para la consecución de un cliente potencial o la búsqueda de nuevos clientes.

Clientes Objetivo: Clientes que de primera vista no son los más convencidos por la información que se les brinde, sino por el contrario hay que convencerlos mostrándoles cifras a lo cual realizarán un análisis y tomarán la decisión de realizar o no la operación de comercio exterior. Dentro de este grupo se encuentran potenciales clientes los cuales bajo su experiencia y conocimiento del mercado en la etapa de negociación hay que mostrarle porcentajes, cifras y hablarles en valores de costo VS tiempos estimados; de esta manera se han conseguido clientes importantes para Aduanera Mundial.

Algunos de los clientes que tiene Aduanera Mundial son:

Tabla 2.

Clientes más relevantes

Variable/Cli ente	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
Nombre	Ciclocross	Lactopack	Sweet Brands	Bioquifar
Ubicación	Calle 13 No. 16-63	Km 8,5 Aut Mde Costado Sur Parque Industrial Cittium Bg 3 Tenjo	Calle 77 No. 69h-62	Carrera 37 No. 25-98

Tiempo Que Lleva Con La Empresa	Más De 7 Años	Más De 5 Años	Más De 6 Años	Más De 7 Años
Productos Que Le Vende	Servicio Intermediación Aduanera	Servicio Intermediación Aduanera	Servicio Intermediación Aduanera	Servicio Intermediación Aduanera
Formas De Pago Manejadas	Crédito A 90 Días	Crédito A 90 Días	Crédito A 90 Días	Crédito A 90 Días

Nota: Autoría propia.

2.2.3 Competidores.

2.2.3.1 Competidores directos. En un análisis detallado hacia el sector de Normandía en donde se encuentra ubicada Aduanera Mundial sucursal principal Bogotá, se pueden encontrar varios competidores directos los cuales ofrecen bajo las mismas características que nuestra empresa, los servicios de intermediación aduanera a los clientes con el fin de satisfacer las necesidades en cuanto a todo lo relacionado con comercio exterior.

Tabla 3.

Competidores directos

Variable/Proveedor	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Nombre	Agencia de Aduanas Colombiana De Aduanas SAS Nivel 1	Agencia de Aduanas Fenix SAS Nivel 2	Agencia de Aduanas Dinámica SA Nivel 1	Agencia de Aduanas Siacomex Ltda Nivel 1
Ubicación	Calle 25D # 85C-80	Calle 49A # 74-31	Carrera 71A # 63-40	Carrera 70C # 48A-43
Tiempo Que Lleva En El Mercado	15 años de experiencia	14 años de experiencia	Más de 37 años de experiencia	24 años de experiencia

Productos Que Vende	Asesoría especializada en agenciamiento aduanero, importaciones, exportaciones, tránsito aduanero.	Agenciamiento aduanero, Criterios y certificados de origen, exportaciones importaciones aéreo/marítimo, o, servicio de clasificación arancelaria, vistos buenos de entidades oficiales, registros y licencias de importaciones.	Asesoría para nacionalización de bienes importados, exportación de bienes y servicios fuera del territorio nacional o hacia zonas francas, servicio especializado en comercio exterior, asesoría legal aduanera para beneficios tributarios y económicos a largo plazo.	Asesoría en comercio exterior, agenciamiento de aduanas, transporte internacional, transporte nacional, almacenamiento.
Formas De Pago Manejadas	Anticipo inicial de acuerdo a negociación y el restante al finalizar la operación aduanera.	Anticipo inicial de acuerdo a negociación y el restante al finalizar la operación aduanera.	Anticipo inicial de acuerdo a negociación y el restante al finalizar la operación aduanera.	Anticipo inicial de acuerdo a negociación y el restante al finalizar la operación aduanera.

Ventajas Competitivas.	Certificación BASC. Alianza con DHL.	Manejar todos los aspectos de la carga para la completa satisfacción del cliente.	Servicio de outsourcing.	Asesoría gratuita de exportación a PYMES Certificación BASC. NTC ISO: 9001:2015
Tipo De Clientes Que Atiende	Cualquier PN/PJ que tenga dentro de sus obligaciones aduaneras la calidad para ser importador o exportador.	Cualquier PN/PJ que tenga dentro de sus obligaciones aduaneras la calidad para ser importador o exportador.	Cualquier PN/PJ que tenga dentro de sus obligaciones aduaneras la calidad para ser importador o exportador.	Cualquier PN/PJ que tenga dentro de sus obligaciones aduaneras la calidad para ser importador o exportador.

Nota: Autoría propia.

De acuerdo al anterior cuadro, se puede evidenciar que dentro del sector bajo el cual está ubicado Aduanera Mundial, se pueden encontrar varias agencias de aduanas que ofrecen en su gran mayoría los mismos servicios, que pueden ser buenos o malos, dependiendo la calidad con la cual se trabaje y el nivel de satisfacción final del proceso según el cliente.

Dentro de esta investigación, se evidencia que la tecnología tiene un nivel de importancia, pues al verificar cada una de las páginas web de las empresas son muy sofisticadas, con gran acogida visual y sobre todo con documentación a la mano para consulta de la misma empresa, característica que hace que el cliente sienta aún más confianza de poder hacer negocios con algunas de estas empresas.

Así mismo un papel muy importante lo es las certificaciones que tienen algunas de las agencias de aduanas consultadas, pues esto le da un Plus al momento de la consecución de un negocio con algún cliente. Son muchas las ventajas que tal vez una u otra empresa puede tener referente a otras,

pero al final lo que vale es el resultado de poder sacar adelante cualquier tipo de operación de comercio exterior sin contratiempos, con los valores estimados en la negociación, ojalá sin ninguna novedad de la aduanera y por supuesto la gran satisfacción del cliente, para que éste a su vez recomiende con sus conocidos la empresa y por qué no, pueda seguir haciendo negocios a futuro con la misma agencia de aduanas.

2.2.3.2 Competidores indirectos. Los competidores indirectos, son aquellos que intervienen de una u otra manera en el comercio exterior buscando satisfacer las mismas necesidades de los clientes, pero con un valor agregado el cual nosotros no podemos brindar a nuestros clientes.

Algunos de los competidores indirectos pueden ser las empresas que ofrecen los IN HOUSE o Freelance los cuales son contratados para que realicen las actividades de comercio exterior para una empresa explícitamente; así la empresa podrá prescindir de los servicios como tal de una agencia de aduanas y realizará todo el proceso gracias a una sola persona que contrató.

Otro competidor indirecto que se visualiza en el comercio exterior son las empresas de transporte logístico, pues muchos de estos al momento de realizar el transporte pueden persuadir al cliente dándole a conocer una alianza que tengan con una agencia más grande o una que inclusive tenga dentro de su amplia gama de portafolio de servicios todos lo que requiere el cliente en un mismo lugar, prometiéndole unas beneficiosas tarifas para que éste se vaya con ellos y deje la agencia de aduanas con la cual tiene negocios en la actualidad.

2.3 Análisis externo

La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo complejo. Todas las empresas y organizaciones operan en un mundo cambiante y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control.

Cualquier estrategia de negocio debe tener en cuenta todas estas fuerzas para que la organización pueda navegar hacia el éxito al hacer coincidir sus fortalezas internas con las oportunidades externas. El análisis externo es de gran ayuda para obtener este conocimiento.

2.3.1 Caracterización del sector al que pertenece la empresa.

Sector terciario colombiano

El sector terciario en Colombia es uno de los más desarrollados, pues está compuesto por más del 80% de la fuerza laboral del país. Económicamente hablando, este sector se encarga de

actividades como: comercio, servicios y transporte. A diferencia de los sectores primario y secundario, el sector terciario no se encarga de producir sino de ofrecer y distribuir productos. Por este motivo, se le conoce como el sector del servicio.

A pesar de que este sector no produce bienes, contribuye con el desarrollo de los demás sectores, ya que es a través del sector terciario que se importa la materia prima necesaria para la creación de muchos productos. Asimismo, el sector terciario genera ingresos al país.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia establece que de los establecimientos económicos que existen en el país, el 48 % está dedicado al comercio mientras que el 40 % está destinado al ofrecimiento de servicios (Lifeder, 2017).

Comercio exterior en Colombia

El sector de Comercio Exterior está integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, PROCOLOMBIA, Bancóldex, el Fondo Nacional de Garantías, la Superintendencia de Sociedades y la de Industria y Comercio, Artesanías de Colombia, la Junta Central de Contadores, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, el Instituto Nacional de Metrología, el Fondo de Turismo (antes Fondo de Promoción Turística) y el Programa de Transformación Productiva.

Al completar las primeras dos décadas del sistema de comercio exterior, Colombia ha venido avanzando sustancialmente en un proceso de internacionalización de su economía que se ve reflejado en la negociación e implementación de acuerdos comerciales, en la promoción de las exportaciones de valor agregado, la presencia del país en escenarios internacionales y la decidida promoción de la inversión extranjera. Todo esto, con el claro objetivo de generar empleo. Los resultados de este efectivo sistema de comercio exterior permiten proyectar un país más competitivo frente a grandes desafíos como los tratados de libre comercio que se han firmado en los últimos años, el creciente interés de los extranjeros por invertir en Colombia, y el propósito de convertir al país en un destino turístico de talla mundial. (Procolombia, 2012)

Exportaciones febrero 2020

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en febrero de 2020 las ventas externas del país fueron US\$3.018,7 millones FOB y presentaron una disminución de 5,2% en relación con febrero de 2019; este resultado se explicó principalmente por la caída de 9,3% en las ventas externas del grupo de Combustibles y productos de las industrias extractivas.

En el mes de referencia, las exportaciones de Combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 52,5% del valor FOB total de las exportaciones; así mismo, Manufacturas con 18,9%, Agropecuarios, alimentos y bebidas 22,6%, y otros sectores con 6,0%. En febrero de 2020 se exportaron 18,3 millones de barriles de petróleo crudo, lo que representó un crecimiento de 11,6% frente a febrero de 2019. (DANE, Dane.gov.co, 2020).

Importaciones enero 2020

En el mes de enero de 2020, las importaciones de Colombia crecieron 0,6% en comparación con el mismo mes del año anterior. Contribuyeron positivamente a la variación, las compras de alimentos y bebidas, las cuales registraron un crecimiento de 18,9% anual. Le siguieron los artículos de consumo con un crecimiento de 10,1% y bienes de capital con un crecimiento de 3,4%. Las contribuciones negativas fueron, en su orden: combustibles y lubricantes, suministros industriales y equipo de transporte.

Los principales países proveedores de las importaciones fueron: Estados Unidos, China, México, Brasil y Alemania. En conjunto participaron con el 66% del total importado en el mes. Las contribuciones positivas corresponden a las importaciones originarias de: China, Canadá, Reino Unido, EEUU, Francia y Perú. En conjunto aportaron 3,1 p.p.. Las contribuciones negativas fueron de las originarias de Brasil, Alemania, Argentina, Rumania, Turquía, México y España. En conjunto, le restaron 3,7 p.p. a la variación.

Balanza Comercial enero 2020

En el mes de enero de 2020, la balanza comercial fue deficitaria en US\$690,3 millones, inferior en US\$334 millones al balance negativo registrado en el mismo mes del año anterior. En el acumulado doce meses, la balanza comercial se ubicó en –US\$10.441 millones, inferior en US\$2.763 millones al registro de enero del año anterior.

El mayor déficit comercial de Colombia se registró con China, seguido por Estados Unidos, México, Alemania e India. El déficit aumentó con: China, Estados Unidos, Francia, Vietnam y Taiwán. El déficit disminuyó con: México, Alemania, India, Japón, Argentina, Brasil y España. Los mayores superávits corresponden a Panamá, Turquía, Ecuador, Países Bajos, Santa Lucía, Israel y Chile. Aumentó el superávit con Panamá, Turquía, Ecuador, Israel y Chile. El superávit disminuyó con Países Bajos y Santa Lucía. (Mincomercio, 2020).

Comercio Global Caerá Este Año Entre Un 13% Y Un 32%

La perturbación de la actividad económica que ha producido la pandemia de covid-19 causará una caída del comercio mundial este año de entre el 13 % y el 32 %, según un informe de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

El estudio contempla dos posibles escenarios, que en el caso más optimista supondría un descenso del 13 % seguido de una recuperación del comercio del 21,3 % en 2021, mientras que en un contexto más pesimista a una caída del 32 % le seguiría una recuperación del 24 % (pero que partiría de cifras más bajas que en la otra hipótesis). El informe elaborado por los economistas de la organización con sede en Ginebra predice que el descenso de los intercambios globales será probablemente mayor que el producido por la crisis financiera de 2008-2009. El comercio debe ser parte importante de la recuperación económica global tras la actual crisis, y para ello será fundamental que los mercados se mantengan abiertos y sean previsibles.

Por regiones, se prevé que las exportaciones caigan como mínimo este año un 17,1 % en Norteamérica, un 12,9 % en América del Sur y Central, y un 12,2 % en Europa (en el escenario más pesimista podría haber descensos en todos estos territorios de entre el 30 y el 40 %).

Las importaciones norteamericanas bajarán como mínimo un 14,5 %, las de América del Sur y Central un 22,2 % y las europeas un 10,3 %. En todas las regiones la OMC prevé recuperaciones de los intercambios en 2021 que rondarán el 20 %. (Portafolio, 2020)

2.4 Análisis del macroentorno

2.4.1 Macroentorno.

2.4.1.1 Entidades reguladoras. Entidades Determinantes: Son todas aquellas entidades que encabezan y dirigen la regulación del comercio exterior como lo son.

Congreso de la república

Presidencia de la república

Consejo nacional de política económica y social – CONPES

Banco de la república

Las entidades formulantes: son las que crean o formulan las normas las normas de regulación, control y calidad de la política de comercio exterior

Ministerio de comercio industria y turismo

Consejo superior de comercio exterior –CSCE

Comisión mixta del comercio exterior –COMCE

Departamento nacional de planeación –DNP

Autoridad marítima nacional – DIMAR

Entidades Ejecutantes: las entidades ejecutantes se encargan de la regulación y la política de las normas del comercio exterior, son la intervención que el estado tiene frente a estas las cuales se clasifican como públicas mixtas o privadas

Públicas.

Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos –INVIMA

Instituto colombiano agropecuario –ICA

Dirección de impuestos y aduanas nacionales –DIAN

International organization for standarization –ISO

Organización marítima internacional OMI

Asociación de transporte aéreo internacional –IATA

Unidad de conferencias de naciones unidas –UNCTAD

Comunidad andina –CAN

Organizaciones de aviación civil internacional –OACI

Corporación financiera internacional – CFI

Fondo monetario internacional

Banco mundial

Mixtas.

Bancoldex

Fiducoldex

Proexport Colombia

Fedecafe

Icontec

Privadas

Zona franca

Sociedades de intermediación aduanera –SIA

Deposito aduanero

Bancos comerciales

Sociedades portuarias

Empresas de transporte de carga

Organismos internacionales que regulan en el comercio internacional

Cámara de comercio internacional

Comisión de las naciones unidas para el derecho mercantil

2.4.1.2 Variable economía.

Importaciones: En el periodo enero-febrero 2020, las importaciones colombianas fueron US\$8.298,1 millones CIF y registraron un crecimiento de 0,5%, frente al mismo periodo de 2019. En el periodo enero-febrero 2020 las importaciones del grupo de Manufacturas fueron de US\$6.223,1 millones CIF y disminuyeron 1,0%, en comparación con el mismo periodo de 2019, como resultado de las menores compras de productos químicos y productos conexos (-3,8%), que contribuyeron con 1,0 puntos porcentuales negativos en la variación del grupo. Las compras externas de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas fueron US\$1.305,1 millones CIF y aumentaron 12,9%, en comparación con el mismo periodo de 2019; este resultado se explicó por las mayores importaciones de cereales y preparados de cereales (38,6%), que sumaron 11,0 puntos porcentuales en la variación del grupo. Las compras externas de Combustibles y productos de las industrias extractivas, en el periodo enero-febrero 2020, fueron de US\$764,8 millones CIF y presentaron una disminución de 4,2% en comparación con el mismo periodo de 2019. Este comportamiento obedeció principalmente a la disminución de las importaciones de combustibles y lubricantes minerales y productos conexos (-5,2%), que contribuyeron con 4,3 puntos porcentuales negativos en la variación total del grupo

Febrero

De acuerdo con las declaraciones de importación registradas ante la DIAN en febrero de 2020, las importaciones fueron US\$3.968,4 millones CIF y presentaron un aumento de 0,4% con relación al mismo mes de 2019. Este comportamiento obedeció principalmente al aumento de 11,7% en el grupo de Agropecuarios, alimentos y bebidas. En febrero de 2020, las importaciones de Manufacturas participaron con 75,2% del valor CIF total de las importaciones, seguido por productos Agropecuarios, alimentos y bebidas con 14,6%, Combustibles y productos de las industrias extractivas con 10,2% y otros sectores 0,0%. (DANE, Importaciones, 2020)

Exportaciones

En el periodo enero-marzo 2020, las exportaciones colombianas fueron US\$8.756,6 millones FOB y registraron una disminución de 8,7%, frente al mismo periodo de 2019. Las exportaciones de Combustibles y productos de las industrias extractivas fueron de US\$4.524,7 millones FOB y disminuyeron 15,1% frente al mismo periodo de 2019. Este comportamiento obedeció

principalmente a la caída en las ventas externas de Petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos (-24,4%), que restó 17,1 puntos porcentuales. Las exportaciones de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas fueron US\$1.998,2 millones FOB y presentaron un crecimiento de 3,7%, frente al mismo periodo de 2019, como resultado principalmente de las mayores ventas de Bananas (incluso plátanos) frescas o secas (19,7%) que sumó 2,3 puntos porcentuales a la variación del grupo. Las ventas externas del grupo de Manufacturas fueron US\$1.748,1 millones FOB y registraron una disminución de 9,1%, frente a enero-marzo 2019, este comportamiento obedeció principalmente a la caída en las exportaciones de Artículos manufacturados, clasificados según el material (-12,9%) y Productos químicos y productos conexos (-6,8%) que en conjunto restaron 6,3 puntos porcentuales a la variación del grupo. En el periodo enero-marzo 2020 frente al periodo enero-marzo 2019, el aumento de las exportaciones del grupo Otros sectores (17,8%) se explicó fundamentalmente por el aumento en las ventas de oro no monetario que contribuyó con 20,9 puntos porcentuales a la variación del grupo.

Marzo

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE y la DIAN, en marzo de 2020 las ventas externas del país fueron US\$2.393,1 millones FOB y presentaron una disminución de 28,5% en relación con marzo de 2019; este resultado se explicó principalmente por la caída de 52,0% en las ventas externas del grupo de Combustibles y productos de las industrias extractivas.

En el mes de referencia, las exportaciones de Combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 39,0% del valor FOB total de las exportaciones; así mismo, Manufacturas con 26,1%, Agropecuarios, alimentos y bebidas 26,8%, y otros sectores con 8,1%. En marzo de 2020 se exportaron 17,7 millones de barriles de petróleo crudo, lo que representó una caída de 10,0% frente a marzo de 2019. (DANE, Exportaciones, 2020)

2.4.1.3 Variable política.

Las Agencias de Aduana se rigen bajo el decreto 390 de 2016, y el Decreto 1165 del 2 de Julio de 2019 (Nueva Regulación Aduanera) lo cual 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 políticas que encarecen los precios de las importaciones en el mercado interno proporcionan protección económica. Los instrumentos principales de la política comercial son los aranceles y las cuotas por el lado de las importaciones, y varios tipos de incentivos cuando se trata de las exportaciones. En algunos casos se usa una combinación de cuotas y aranceles (conocidas como “cuotas arancelarias”), según la cual se aumentan los aranceles cuando las importaciones exceden una cantidad establecida.

Durante los últimos cuatro años, las exportaciones colombianas sufrieron un severo choque, dada la caída en el precio de varias materias primas relacionadas con las ventas del país, específicamente petróleo y carbón. No obstante, la estrategia del gobierno nacional se enfocó en diversificar exportaciones de bienes y servicios y que estas alcanzaran para el año 2018 USD 30.000 millones, de los cuales USD 21.000 millones correspondían a bienes y los restantes USD 9.000 millones correspondían a servicios.

Si bien estas líneas han sido importantes para el desarrollo de la actividad exportable de Colombia, las cifras no han evolucionado. Ahora, con la administración de Iván Duque se tiene una nueva política comercial que, si bien no riñe con la anterior línea, tiene algunas diferencias. Su meta, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, es menos ambiciosa que en la anterior administración, y espera alcanzar ventas no minero-energéticas por valor de USD 26.084 millones. Decreto 390 de 2016, los beneficios que buscaban tenerse con esta transformación normativa, siguen sin resolverse, pues la administración aduanera no ha podido implementar un servicio informático electrónico confiable y un sistema de gestión de riesgos eficiente y mejorando las exportaciones del país

De las 1.120 barreras para exportar, identificadas por los empresarios, se han eliminado 840, es decir, el 75%.

Las 280 barreras restantes de carácter arancelario y no arancelario, productivo, de costo país (infraestructura y suministro de energía), o de información sobre el destino, están en permanente evaluación para lograr aún más avances.

Se logró que se disminuyera el tiempo de inspección de la mercancía a exportar de 24 horas a 15 minutos. Desde octubre de 2016 se han beneficiado 671 empresarios y se mitigó el daño en la carga por la manipulación.

Logramos en coordinación con los distintos actores en puerto la prestación del servicio los 7 días de la semana, las 24 horas al día, lo que se traduce en mayor eficiencia para las exportaciones.

Lanzamos la app de la VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) para smartphones, a través de la cual los empresarios pueden hacer seguimientos al avance de solicitudes como registros y licencias de importación, autorizaciones previas de exportación o inspección de carga.

Más seguridad La Policía Antinarcoóticos hace visitas a la fábrica para conocer la cadena logística del exportador y el nivel de seguridad. La institución hace recomendaciones y permite más agilidad en las inspecciones en puerto.

Para finalizar, la política comercial del gobierno descansa sobre la base de que el comercio ilegal en el país debe atacarse decididamente. Para ello es necesario que se combata adecuadamente el contrabando, con inteligencia y un sistema de gestión de riesgos eficiente. En el Plan Nacional de Desarrollo deben adoptarse las líneas necesarias que reduzcan la rentabilidad para el contrabando en sectores sensibles como el de textiles y confecciones.

2.4.1.4 Variable social.

La variable social exclusiva de la actividad aduanera es el manejo por cuenta de terceros, de importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros de todo tipo de mercancías, excepto aquellas excepciones que la ley general indique, así como la ejecución de cualquier operación o procedimientos aduaneros y de servicio.

Relacionados con dicha actividad en la jurisdicción aduanera nacional. igualmente la prestación de servicios relacionados con la actividad mercantil de agencia miento aduanero, encaminados a facilitar a sus clientes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduanera y cambiarias y aquellos relacionados con la facilitación del comercio exterior de sus usuarios sin que impliquen la consolidación o desconsolidación carga, transporte de mercancía ni su almacenamiento para el desarrollo de su objeto social exclusivo, la sociedad está facultada para celebrar contratos de comisión o de corretaje así como la agencia mercantil; la promoción y asesoría en comercio internacional; la representación de firmas nacionales o extranjeras que desarrollen en forma legal actividades aduanera o de comercio internacional; la participación en

licitaciones públicas o privadas y la inversión de sus excedentes de tesorería en valores mobiliarios u otros efectos de comercio relacionados con su objeto social de la empresa.

Colombia mantiene tasas de desempleo relativamente altas y en los últimos años se observa una tendencia creciente en este indicador. En lo social la reducción de la pobreza y de la inequidad tienen que ser parte fundamental de la agenda del país. En el frente externo, el 2019 no fue un buen año para las exportaciones, debido a la baja dinámica del comercio internacional.

El bajo ritmo de crecimiento de la economía condujo a que se aumentara la tasa de desempleo, la cual pasó de 8,9% a 10,5% entre 2015 y 2019, respectivamente. La inflación mantuvo una tendencia decreciente entre 2015-2018 cuando se redujo de 6,8% a 3,2%. No obstante, en 2019 se aumentó a 3,8%, producto del aumento de los precios de los alimentos, factores climáticos, cierre de la vía al Llano y por la mayor devaluación de la moneda. Para 2020, el Banco de la República mantiene la meta objetiva puntual del 3%, cuando la tasa de cambio superó los 3.200 pesos por dólar, las exportaciones cayeron un 9,9 por ciento. Y en lo corrido del año, las ventas al exterior caen 2,5 por ciento, porque las tradicionales se contrajeron 3,7 por ciento y las no tradicionales 0,5.

Los motores de crecimiento de la economía colombiana durante el 2019 fueron el consumo y la inversión. El consumo de los hogares, que en 2018 crecía 3,6%, al cierre del tercer trimestre 2019 crece 4,7%. Por su parte la inversión medida por la formación bruta de capital fijo, pasó de 0,8% en 2018 a 4,6% en el mismo período de 2019. Este comportamiento de la inversión se explica por la confianza que mantienen los inversionistas nacionales y extranjeros en el país y por el incentivo representado por la Ley de Financiamiento que corrige un rezago que teníamos con 4 respecto a otros países de permitir descontar el IVA por la compra de bienes de capital. Esta ley fue declarada inexecutable a partir del 1 de enero de 2020 por vicios de trámite, por lo que el gobierno presentó un nuevo proyecto, la Ley de Crecimiento que incorpora buena parte de las propuestas iniciales previamente aprobadas y está orientada a lograr mayores tasas de crecimiento que contribuirían al gran reto de generar nuevos empleos.

2.4.1.5 Variable tecnológica.

El uso de la inteligencia artificial, y más concretamente de machine learning, será creciente, tanto para el análisis predictivo y diseño web como para estrategias de precios y servicio predictivo al cliente.

El big data se convertirá en el gran motor del negocio de las agencias aduaneras gracias a herramientas de visualización que permitirán a la empresa interpretar mejor los resultados y acercarse al cliente, no solo facilitando una mayor personalización sino creando puntos de contacto específicos.

“La innovación digital 2.0 que desde el 2017 se centró en crear nuevas formas de interactuar con el usuario en la prestación del servicio o en la fidelización hacia el producto, la mentalidad de que el cliente es lo primero debe impregnar todos los departamentos de la empresa” Louis Georgio.”

Es por ello que la tecnología, en el ámbito en el cual se desarrolla el proyecto es muy importante, ya que no solo permite comunicar a nuestros clientes con las exportaciones e importaciones, sino que nos ayudará a mejorar la calidad del servicio que ofrece la compañía

2.4.1.6 Variable ambiental.

Las empresas que prestan servicios de logística y aduanas deben estar comprometidos con el desarrollo sostenible como un factor presente en las actividades, orientando bajo los lineamientos de gestión medioambiental y responsabilidad social, entre los cuales deben existir un perfecto equilibrio con el fin de lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales y del proceso del entorno social para las partes interesadas, las cuales deberán renovar los recursos naturales no renovables, el reciclaje y el manejo eco-eficiente de los residuos a través del cumplimiento de los requisitos legales aplicables, la búsqueda de mecanismos que favorezcan la prevención de la contaminación, el fenómeno de buenas prácticas ambientales en las operaciones de cada compañías aduanera.

Las responsabilidades sociales y ambientales son parte integral de estrategias de negocio y por eso las compañías deben velar por el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los empleados y de sus familias y las comunidades vecinas, vinculando en el proceso continuo de desarrollo de los clientes, proveedores, contratistas, y autoridades en general, promoviendo la participación de los procesos de medioambiente en sus compañías.

3. Herramientas de diagnóstico

3.1 Matriz EFE

Tabla 4

Matriz EFE

Matriz Efe De La Empresa Agencia De Aduanas Aduanera Mundial Sas Nivel 1			
Factores Críticos De Éxito	Peso	Calificac ión	Peso Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento económico de América latina mediante innovación digital 2.0	0,09	4	0,36
Libertad de ejercer actividades comerciales	0,09	3	0,27
Big data	0,06	2	0,12
Incremento de las importaciones de productos del AGRO	0,09	3	0,27
Tratado de comercio con otros países	0,08	3	0,24
Manejo eco-amigable de los recursos	0,08	2	0,16
Amenazas			
COVID -19	0,10	4	0,4
Contaminación ambiental	0,09	3	0,27
Posibles cambios de aranceles y restricciones al ingresar la mercancía al territorio nacional	0,07	3	0,21
Disminución de las importaciones/exportaciones por incremento del USD	0,08	2	0,16
Rivalidad competitiva que obligue a la baja de precios	0,07	2	0,14
Dependencia de compradores	0,07	3	0,21
Resistencia al cambio tecnológico	0,06	2	0,12
Total	1,0	36	2,93

ANÁLISIS: Luego De Haber Realizado La Matriz EFE De Los Factores Determinantes Del Éxito Se Encontró Que La Industria Se Encuentra En Un Nivel Bueno O Medio, De Acuerdo A La Ponderación De Resultado, Los Porcentajes Y Las Calificaciones Que Se Asignaron Fueron De Acuerdo Al Impacto De Mayor O Menor Grado Que Estos Ejercen En El Sector.

Nota: Autoría propia.

3.2 Matriz EFI

Tabla 5

Matriz EFI

Matriz Efi De La Empresa Agencia De Aduanas Aduanera Mundial Sas Nivel 1			
Factores Críticos De Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Personal altamente calificado	0,08	3	0,2400
Proveedores confiables	0,07	3	0,2100
Posicionamiento entre sus competidores	0,09	4	0,3600
Seguimiento y control sobre las operaciones de cada cliente	0,09	4	0,3600
Prevención de Riesgos SARLAFT	0,09	4	0,3600
Valores Corporativos	0,09	3	0,2700
Debilidades			
No se evidencian procesos documentados acordes al organigrama	0,09	1	0,0900
No se evidencian políticas y objetivos por cada departamento de la compañía	0,08	1	0,0800
La compañía no realiza ningún tipo de investigación de mercado	0,07	2	0,1400
Falta de organización financiera y contable	0,09	1	0,0900
Mejoramiento al departamento de Recursos Humanos	0,08	2	0,1600

Falta departamento de servicio al cliente	0,08	2	0,1600
Total	1,00	30	2,52
Análisis: Luego de realizar el análisis se observa que la empresa se encuentra en un punto medio de control a nivel interno ya que cuenta con los recursos, habilidades y capacidades internas que han permitido la estabilidad de la empresa dentro del mercado, pero las debilidades encontradas dentro de la empresa tienen un alto grado de impacto que podrían afectar la optimización de procesos y el desgaste de los recursos innecesariamente.			

Nota: Autoría propia.

3.3 Matriz Dofa Cuatro Cuadrantes

Tabla 6

Matriz de los 4 Cuadrantes

Matriz Dofa Empresa Agencia De Aduanas Aduanera Mundial Sas Nivel 1		
	Oportunidades	Amenazas
	Crecimiento económico de América latina mediante innovación digital 2.0	COVID -19
	Libertad de ejercer actividades comerciales	Contaminación ambiental
	Big data	Posibles cambios de aranceles y restricciones al ingresar la mercancía al territorio nacional
	Incremento de las importaciones de productos del AGRO	Disminución de las importaciones/exportaciones por incremento del USD
	Tratado de comercio con otros	Rivalidad competitiva que

	países	obligue a la baja de precios
	Manejo eco-amigable de los recursos	Dependencia de compradores
Fortalezas	Estrategias Fo	Estrategias Fa
Personal altamente calificado	F5-O2 Con la implementación de un buen SARLAFT, se pueden realizar las correspondientes investigaciones al as PN./PJ que quieran realizar importaciones/exportaciones sin generar ningún riesgo que pueda comprometer a la compañía.	F1-A3 Actualización constante y evaluación a empleados para visualizar en qué nivel de conocimientos están respecto a la actualidad del comercio exterior.
Proveedores confiables	F1-O5 Capacitaciones constantes para que el personal calificado que trabaja en la empresa esté actualizado de la normatividad, nuevas regulaciones, tratados y beneficios arancelarios que se puedan dar.	F4-A1 Implementación en la fuerza de trabajo virtual, para que en caso de factores como el COVID-19 no afecten la normal operatividad de la empresa, sino que por el contrario, la empresa pueda seguir prestando sus servicios a sus clientes dándoles un parte de tranquilidad en cuanto a sus procesos.
Posicionamiento entre sus competidores	F4-O3 Posicionamiento entre los competidores, mediante el buen uso del Big Data que hacen que la compañía crezca y tenga tecnologías avanzadas para afrontar al mundo	F6-A5 Establecer precios razonables para los clientes, teniendo muy claro la oferta y demanda en este sector de la economía, siendo concientes que ante un tema de rivalidades por

	cambiante	clientes, prevalecen los valores corporativos de la empresa.
Seguimiento y control sobre las operaciones de cada cliente	F3-O4 Incursionamiento en los procesos de importación y/o exportación de diferentes bienes y servicios a los que actualmente maneja la empresa. De esta manera se prestará el servicio a cualquier tipo de cliente.	F5-A6 Mediante un buen SARLAFT la empresa no entraría a ser dependiente de un solo comprador, sino que por el contrario tendría variedad de compradores confiables, de acuerdo al proceso de conocimiento del mismo que realice Aduanera Mundial.
Prevención de Riesgos SARLAFT	F6-O6 El proceso eco-amigable de la organización gira en torno a los valores corporativos que tiene la compañía y que mediante campañas de concientización incentiva a que cada empleado se apropie de los valores no solo para su vida laboral sino personal.	F2-A2 Con un buen conocimiento del proveedor, se tendrá la certeza de que el mismo no atentará contra uno de los pilares importantes en el mundo como lo es el medio ambiente.
Valores Corporativos	F2-O1 La utilización de tecnologías permiten tener una gran base de datos de proveedores 100% confiables para la organización, mejorando el proceso desde el inicio hasta la finalización de la operación aduanera.	F3-A4 Con un buen posicionamiento logrado con la experiencia de años de ardua labor y clientes satisfechos, al verse afectado por la constante volatilidad del USD, aún siendo un riesgo financiero logrará mantener estrechas relaciones con clientes, los cuales podrán

		referenciar más por su gran experiencia en el mercado.
Debilidades	Estrategias Do	Estrategias Da
No se evidencian procesos documentados acordes al organigrama	D3.O2 Realizar una encuesta de mercadeo con los clientes para ver preferencias que tengan, mejoras a realizar dentro de la empresa para una correcta satisfacción al final del proceso.	D3-A4 Se debe tener un portafolio de servicios dependiendo los bienes y/o servicios que se vayan a importar y/o exportar para así tener un rango estimado y con un análisis de mercado del resto de agencias con el fin de estar dentro del rango de precios a cobrar a los clientes
No se evidencian políticas y objetivos por cada departamento de la compañía	D6-O1 Con el establecimiento de un departamento de servicio al cliente que atienda no solo los canales telefónicos, presenciales sino virtuales la compañía puede crecer no solo en cuanto a cifras sino en cuanto a aumento de clientes.	D6- A5 Realizar un estudio respecto las otras agencias de aduanas en cuanto a qué ofrecen, sus páginas web, su área comercial; de esta manera se determinará la mejor estrategia para la consecución de clientes
La compañía no realiza ningún tipo de investigación de mercado	D4- O3 Con la organización de los procesos financieros y contables, se pueden realizar proyecciones financieras, para que a su vez puedan servir como estrategia de planeación de los costos, gastos y utilidades estimadas a	D4.A1 Establecer fechas donde se entreguen informes financieros permitiendo tener un control de la realidad económica de la empresa; de esta manera se estará preparado para los cambios bruscos que se puedan presentar en el entorno como las alzas del

	determinados períodos.	dólar, las pandemias como la que estamos experimentando actualmente y las crisis financieras a nivel mundial y que puedan afectar nuestro país significativamente.
Falta de organización financiera y contable	D5-O6 Un mejoramiento al programa eco-amigable de la empresa, puede contribuir al mejoramiento del área de Recursos Humanos que debe velar porque se cumpla este programa en la empresa.	
Mejoramiento al departamento de Recursos Humanos	D1-O5 Con una documentación de los procesos según el organigrama de la compañía, se pueden también tener documentados los diferentes procesos de TLC que se realicen entre los países. De esta manera organizados y documentados físicamente, se pueden consultar y así no se entrarían en omisiones por información.	
Falta departamento de servicio al cliente	D2-O4 Mediante la implementación de políticas y estrategias por departamentos se puede conllevar a un incremento en las importaciones teniendo en	

	cuenta que ya se tiene una organización interna de la empresa con procesos claros.	
--	--	--

Nota: Autoría propia.

De acuerdo a esta matriz, es evidente que la actualización tecnológica es un factor muy importante en cuanto a volver a las empresas más recursivas para afrontar una pandemia y optar por el teletrabajo, así como que es una herramienta indispensable para la consecución de nuevos clientes, vender los productos de la empresa, ser un canal de atención al cliente y a su vez poder hacer un estudio de mercado para ver qué tan competitiva es Aduanera Mundial respecto otras agencias de aduanas.

Es vital llevar un control financiero de la empresa teniendo un cronograma en donde se socialice con la junta directiva cómo va la empresa, los posibles gastos a futuro que puedan ayudar a afrontar una crisis o por el contrario ayudan a proyectar un tiempo muy provechoso para la empresa y de esta manera a su vez, poder organizar y dar una mejor distribución a los gastos de la compañía e ir saneando las deudas que la misma tenga.

Es importante en este punto poder mejorar las amenazas y debilidades de la empresa mediante estrategias que ayuden a superar no solo los tiempos difíciles, sino que ayuden a la mejora constante de la empresa con la optimización de procesos y tiempos para que de esta manera se despejen algunas dudas sobre reprocesos que se presentan en la actualidad o vacíos a los cuales es difícil tener información en tiempo real de la empresa.

4. Problema de investigación

4.1 Planteamiento del problema

ADUANERA MUNDIAL SAS NIVEL 1 es una empresa prestadora de servicios con 40 años en el mercado, con un objeto social dedicado principalmente al agenciamiento aduanero. Está constituida legalmente ante cámara y comercio y se encuentra representada por Sivilina Peña Hernández.

De acuerdo al diagnóstico preliminar y al estudio realizado con base al Anexo 4. Preguntas para diagnóstico preliminar se determina lo siguiente: La empresa carece en la formulación objetivos y políticas definidas por cada área pese a que cuenta con un organigrama con cargos definidos los cuales no cuenta con unos procesos y procedimientos documentados el cual debe estar fundamentado dentro su sistema de calidad; esto ha causado la falta de control financiero en su área de contabilidad ya que la información contable y financiera no es acorde a la realidad, no se encuentra en tiempo real y no permite evaluar de forma eficiente la situación económica de la compañía mediante indicadores que midan de forma objetiva y precisa la productividad de la compañía.

En la agencia de aduanas ADUANERA MUNDIAL SAS NIVEL 1, las áreas de exportaciones, importaciones y tránsito Aduanero son las bases fundamentales de las actividades comerciales que realiza la compañía; ésta , a su vez generan los mayores beneficios económicos en la empresa, no obstante se han Identificado algunas falencias dentro de los procesos de las áreas anteriormente mencionadas, Como lo son falta de catálogo de servicios, divisiones organizacionales, demoras, omisiones, y algunos de sus procedimientos son obsoletos ante la competencia que presenta la empresa, manifestando así que al no tomar las medidas respectivas en las falencias mencionadas se perderá credibilidad y se generará descontento por parte de los clientes internos y externos, de modo que, la magnitud e importancia que representa la satisfacción de los clientes y la relación de ésta con la preservación de estos mismos, en un mercado competitivo y que ofrece variedad de opciones en torno a la prestación de servicios de agenciamiento aduanero, es directamente proporcional al cumplimiento de las metas propuestas por la compañía, dicho de una manera más simplificada la satisfacción de los clientes garantiza el crecimiento de la empresa, el cumplimiento de sus objetivos y un alto nivel de reconocimiento. Kotler menciona “el mejor comercial de una organización es un cliente que ha quedado contento con el trabajo que se le ha realizado, además otro posible cliente siempre creará más en otro que cualquier cosa que se le pueda contar. ¿Quieres

vender un producto? Llévate a un futuro posible cliente a ver a otro satisfecho con el mismo.”
(kotler & Armstrong, 2012)

4.2 Formulación del problema

¿Cómo la implementación y documentación de procesos, procedimientos, políticas y objetivos ayudan a mejorar el funcionamiento administrativo, comercial y financiero de Aduanera Mundial SAS Nivel 1?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento para la empresa Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1, ubicado en la Carrera 74B No. 47-57 Of 102 por medio de un diagnóstico empresarial que permite identificar las principales falencias administrativas y financieras que presenta en la actualidad.

5.2 Objetivos específicos

Identificar los procesos de la empresa Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1, teniendo en cuenta su actividad económica para mejorar las prácticas y optimizaciones de los procesos.

Identificar y plantear el problema central, realizando seguimiento de la toma de decisiones financieras y administrativas de la organización.

Elaborar un plan de mejoramiento en la Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1 en las áreas anteriormente descritas por medio de la fijación de metas, con el fin de proporcionar soluciones a las falencias identificadas en el diagnóstico preliminar.

Diseñar un plan de mejoramiento para las áreas descritas, mediante la elaboración de un cronograma, bajo el cual se pueda realizar constantes evaluaciones sobre el progreso de la mejora al proceso.

6. Justificación

Aduanera Mundial como muchas empresas en el mundo basados tiene procesos que requieren estrategias para el mejoramiento continuo. De acuerdo a la ISO 9001, hace referencia a la mejora continua la idoneidad, adecuación y eficacia, considerando todos los resultados del análisis y la evaluación, además de la revisión por parte de la dirección. Se tiene que determinar si existen necesidades, oportunidades y establecer las acciones necesarias para identificar las áreas de su organización que tienen un bajo rendimiento y oportunidades, además de utilizar herramientas y metodologías necesarias para investigar las causas de ese bajo rendimiento y como apoyo para realizar un constante crecimiento empresarial. Por su parte la EAE Business School dentro de las principales metas de una empresa siempre debe estar el de mejorar día a día sus prestaciones y ofrecer los mejores productos y servicios con la mejor relación calidad-precio. Ese es el objetivo que persigue el concepto de mejora continua, más que una estrategia, una razón de ser y una obligación ineludible para cualquier empresa. y el desarrollo no solo de las actividades y servicios que ofrece sino de sus procesos internos y externos, que permitan continuamente un mejor posicionamiento en el mercado. la mejora continua se trata de la mejora de los productos, servicios y procesos de una empresa con el fin de subsanar errores, reforzar aciertos y mejorar, en definitiva, el rendimiento operativo de la empresa. Debe ser uno de los pilares básicos de una empresa, una obligación y un objetivo. La búsqueda y el afán por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y la excelencia. Es el primer paso para alcanzar la calidad total.

Mediante este proyecto, se puede concretar un plan de mejora que coadyuve a mitigar las falencias detectadas o por lo menos den un punto de partida bajo el cual la organización empiece a reconocer las debilidades y convertirlas a futuro no solo en aprendizaje sino en oportunidades de mejora y crecimiento continuo.

Lo anterior se describe como la mejor manera de poder retribuir la confianza depositada por parte de la Sra Sivilina Peña Hernández al brindar la oportunidad de entrar no solo en su empresa, sino de conocerla y darle un buen criterio para la mejora de su organización; con esto se busca aportar un granito de arena sobre los cimientos de una gran compañía bajo la cual se tiene la certeza con la mejora y la implementación de métodos que faciliten los procesos pueden llegar a ser aún más exitosa en el mercado. Así mismo, es una forma de redescubrir como Especialistas en Gerencia de Empresas, la capacidad de evidenciar en una compañía, implementar y mejorar, con

conocimientos, estudios de métodos de investigación y soluciones a problemáticas que se presentan en los diferentes entornos empresariales.

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”. J.P. Sergent

7. Marco referencial

7.1 Marco teórico

Debe ser composición textual que tenga coherencia y adecuada concatenación referente las teorías aplicadas al desarrollo del plan de mejora propuesto

En el desarrollo del proyecto integrador se aborda la planeación estratégica ya que las empresas están obligadas a diseñar planes estratégicos en todos los aspectos de una organización como lo son el marketing, la gestión humana, finanzas, operativa, estratégica y manejo de conflictos y en general todos aquellos aspectos internos que la componen, en concordancia con el mercado para el logro de sus objetivos con el fin de alcanzar las metas planteadas, estos planes se pueden fijar a corto mediano y largo plazo según el tamaño de la empresa de acuerdo a lo anterior se puede establecer la cantidad de planes y actividades se ejecutarán en cada área operacional.

Por consiguiente, se establece que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse lo fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la empresa.

La fundamentación teórica se aborda desde las diferentes teorías de la administración lo que conlleva a la planeación estratégica la cual abarca los diferentes conceptos que definen aspectos a tener en cuenta para general una propuesta de mejora, en este sentido la planeación estratégica es el proceso mediante la toma de decisiones

Henry Fayol fue el autor sobre la división y especialización de las labores para cada uno de los trabajadores, realizando diferentes estudios en las empresas industriales demostrando que la división de labores permite una unidad de mando, generando responsabilidad y autoridad dentro de los rangos de poder maximizando la utilidad de las organizaciones

En la teoría clásica en el primer lugar se encuentra Frederick Taylor quien fue la primera persona interesada en entender el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, descubriendo que los trabajadores se mueven por la remuneración salarial que obtiene de su trabajo, señalando que los trabajadores son máquinas que deben realizar las tareas asignadas.

Pero Elton Mayo, se basa en la organización informal, desde una perspectiva enfocada en las relaciones humanas. Planteaba que las motivaciones del hombre iban en función a sus necesidades sociales, se debía considerar al trabajador un hombre social. Mayo estudió a la organización como grupos de personas, promovió la delegación de la autoridad y la autonomía misma del trabajador,

Así mismo Max Weber basando en la estructura organizacional formal, Concibe que las organización aportan ciertas ideas de comportamiento a la estructura de la empresa como lo es la división del trabajo, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos.

Al mismo tiempo ludwing von bertalanffy maneja la administración bajo una perspectiva integradora y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. Por esto incorpora el globalismo y define la Entropía “tendencia que tienen los sistemas al desgaste”.

7.2 Marco conceptual

El marco conceptual es el conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. La expresión marco conceptual, tiene connotación metafórica, traída del empirismo humano porque los retratos se inscriben en un marco, así también el problema y el tema de investigación se inscribe, están incluidos en el contexto de un conjunto de conceptos induciendo a enfocarlos y apreciarlos. (Galindo, 2017).

En este sentido un marco conceptual es la ordenación coherente de todos aquellos aspectos que forman parte de una investigación.

7.2.1 Plan de mejora.

Es como el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización.

El plan de mejora no se centra en los problemas esporádicos de una organización. En su lugar, se dirige hacia los problemas crónicos. Son estos los responsables de un insuficiente rendimiento que se manifiesta en un nivel estable de resultados, aunque insatisfactorio.

A su vez, los planes de mejora pueden ser proactivos. Es decir, dirigirse a mejorar un área de gestión, un servicio o un proceso. En todo caso, su planificación y desarrollo requiere de acciones determinadas, de forma que aseguren el éxito.

7.2.2 Mejora continua.

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente. (Flores, 2010)

Es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

A menudo asociada con metodologías de proceso, la actividad de mejora continua proporciona una visión continua, medición y retroalimentación sobre el rendimiento del proceso para impulsar la mejora en la ejecución de los procesos. (Heflo, 2020)

7.2.3 Teorías administrativas.

Clushkov: «Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente».

Guzmán Valdivia I: «Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados».

F. L. Brech: «Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado».

D. Mooney: «Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana». Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: «la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado».

Se denomina escuela clásica o de administración científica el cuerpo de principios, postulados, técnicas y teorías administrativas que se vienen estudiando, aplicando y experimentando a partir de las investigaciones, observaciones y modelos propuestos por el ingeniero industrial americano Frederick W. Taylor y el ingeniero de minas francés Henry Fayol. Pasando así el fenómeno administrativo a objeto de estudio científico, así como sus procesos y la misma organización se sometieron a un análisis metódico.

7.2.4 Proceso administrativo.

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada uno de los recursos de una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.

El proceso administrativo se compone de 4 funciones elementales: planeación, organización, ejecución y control. (Raffino, 2020)

El proceso administrativo es un flujo continuo de actividades que se realizan de una manera establecida para aprovechar los recursos de una empresa u organización con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales comunes. Estos recursos son de toda índole, materiales e inmateriales, todos aquellos necesarios para que una organización funcione.

Existen algunos aspectos y rasgos que definen y caracterizan el proceso administrativo s un proceso universal

El proceso administrativo tiene un marcado carácter social; es decir puede darse en cualquier momento y en cualquier lugar donde se encuentre un grupo de personas que persigan un fin común.

La naturaleza de estas organizaciones es independiente del proceso; pueden tratarse de organizaciones públicas o privadas, con o sin fines de lucro. Esta es una de las principales características del proceso administrativo, porque a partir de ella es de la que surgen el resto de cualidades que permiten identificar a este proceso como algo insólito y especial.

Es un proceso versátil

El proceso administrativo no puede entenderse desde una sola disciplina; para su comprensión se sirve de muchas áreas como las administrativas, la psicología, la sociología, la ingeniería y muchas otras. En su esencia las integra a todas y se complementa de las distintas disciplinas, para generar un sistema único y transversal al conocimiento del ser humano y sus capacidades.

Es un proceso ordenado

El proceso administrativo se da por etapas comenzando siempre por la planificación; siguiendo la organización; continuando con la dirección y terminando con el control. Cada una de las etapas del proceso administrativo tiene sus propias funciones y de su correcta aplicación depende el éxito del proceso.

De ahí, que al principio de todo resulte fundamental poder establecer un plan de negocio específico,

Es un proceso jerárquico

Existe una línea constante de subordinación donde la autoridad debe respetarse para alcanzar el fin de la manera más eficaz. Las autoridades deben tener visión, conocimiento y ética para guiar de manera eficaz a su equipo.

En este sentido, el liderazgo empresarial es clave para poder desarrollar y construir una relación profesional estable entre los distintos miembros de la jerarquía del negocio, a través de la motivación y el crecimiento personal.

En el proceso se debe sistematizar el conocimiento

La observación y la crítica durante todo el proceso deben hacerse constantemente, de manera que cada vez sea más eficiente. Todo conocimiento adquirido debe ser sistematizado de esta manera se asegura el ciclo del proceso de manera sostenible y sustentable. Esto estimula una mentalidad de innovación constante.

7.2.5 Procedimientos.

Según la norma ISO 9000, un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se especifica cómo sucede, usted tiene un procedimiento. Un ejemplo de procedimiento puede ser un proceso de revisión de un contrato que puede que haya establecido con uno de sus clientes para dar la orden de compra, existe un conjunto definido de medias para revisar, aprobar y aceptar dicha orden, además la orden se registra y se distribuye de cierta forma en sus trabajadores. Es muy importante tener en cuenta que no todos los procesos necesitan contar con un procedimiento. Si cuenta con un proceso con que el que sólo se compra producto de un proveedor autoriza, pero no tiene una forma definida para agrega un proveedor a dicha lista, entonces tiene un proceso pero no un procedimiento. En el desarrollo de software que no tenga una forma correcta de insertar un código, y los desarrolladores de software escriban el código de una forma diferentes cada vez no están siguiendo un procedimiento.

7.2.6 Sistema de gestión de calidad.

Un Sistema de Gestión es un conjunto de elementos relacionados entre sí orientados en una forma de trabajar basado en procesos, con una política de trabajo para alcanzar objetivos. Dichos elementos pueden ser recursos humanos, recursos económicos, infraestructura y equipos, conocimientos y experiencia, etc.



Figura 1. Sistema de gestión de calidad. (Iveconsultores, 2020)

Por lo tanto, un Sistema de Gestión puede tratar una sola disciplina o varias dependiendo de los recursos utilizados y los objetivos a alcanzar: Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Entonces... un Sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de elementos relacionados entre sí bajo procesos de trabajo orientados en alcanzar la calidad de un producto o servicio. Los elementos que componen un Sistema de Gestión de Calidad pueden ser los mismos que para

cualquier Sistema de Gestión, pero todo ellos enfocados en la calidad del producto o del servicio con el que trabaje la organización.



Figura 2. Objetivos de Calidad. (Iveconsultores, 2020)

7.2.7 Plan estratégico.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Calidad, 2020).

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro.

En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente. (Galan, 2019)

7.2.8 Políticas.

Son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. En muchos casos, la política de una empresa debe cumplir con determinados requisitos legales, por ejemplo, los relativos a los derechos del empleado.

Tener adecuadamente definida la política de una empresa, es esencial para el correcto funcionamiento de la organización. Definir estas políticas no resulta difícil, el verdadero problema es cumplirlas, sin ellas la empresa no controla su futuro. (Riquelme, 2020).

Cuando se habla de las políticas de una empresa, o también de su política organizacional, se hace referencia a un sistema estructurado y deliberado de principios que orientan la toma de decisiones de la empresa y que aspiran a lograr resultados racionales.

Dicho en otras palabras, se trata de una declaración de principios, que se implementa como un protocolo o un procedimiento por la junta directiva de la organización, así como por los funcionarios ejecutivos. Cualquier decisión, objetiva o subjetiva, pasará necesariamente por lo dictaminado en las políticas empresariales.

Las políticas empresariales son una directriz, un guion básico de conducta al que la organización debe adscribirse. También deben hacerlo sus respectivos departamentos para ser fieles a lo que la empresa se plantea como norte ético, político y/o moral.

En ese sentido, forma parte de la identidad de la organización y de los valores que determinan su visión particular de la actividad a la que se dedica. En suma, sirven para cohesionar, organizar y dar un mismo sentido a las distintas actividades que la empresa lleva adelante.

Estas políticas empresariales pueden ser de dos tipos:

Generales. Aplican a todos los niveles de la empresa sin distinción, dado que son políticas críticas, de alto impacto, que tienen que ver con asuntos cruciales como el presupuesto, las políticas de compensación, la seguridad integral, etc.

Específicas. Aplican en cambio a procesos determinados, delimitadas según el alcance de estos mismos, o inscritos en determinados sectores de la organización, como políticas de ventas, políticas de pagos, etc. (Raffino, 2020)

7.2.9 Objetivos.

Los objetivos de una empresa son los resultados, situaciones o estados que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo y a través del uso de sus recursos.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación, se mencionan algunas definiciones de la palabra objetivos.

La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a dónde se dirigen nuestras acciones."

Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Funciones de los objetivos organizacionales.

Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.

Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.

Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización. (Morales, 2020)

7.3 Marco legal

Con la última regulación aduanera en Colombia, se ofrece seguridad jurídica para los usuarios aduaneros, consolidando diferentes normas que estaban vigentes; Es importante tener claros conceptos y características de este régimen para mitigar los riesgos de cometer una falta o infracción que amerite una sanción a las operaciones de comercio exterior.

Tabla 7

Marco Legal

NORMA	APLICACIÓN
Decreto 1165 del 02/07/2019	Estatuto Tributario Aduanero por el cual se dictan todas las disposiciones en materia aduanera.
Decreto 463 del 2020	Modifica parcialmente los aranceles en temas de medicamentos por el COVID-19
Decreto 4125 del 26/12/2005	Se regula el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria.
Circular 037 del 29/12/2016	Productos que requieren autorización, permiso y certificación previos a la exportación por las entidades que actúan en la Ventanilla Única de Comercio - VUCE.

ISO 9001	Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo de mejora de productos y servicios, así como la satisfacción del cliente.
ISO 45001	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el objetivo de la disminución de accidentes, incidentes que puedan afectar a los trabajadores.
Ley 1266 del 31/12/ 2008	Ley de Habeas Data
Decreto 410 de 1971	Código de Comercio Colombiano

Nota: Autoría propia.

Tabla 8

Entidades Relacionadas

ENTIDADES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	
Cámara de Comercio de Bogotá	Por la cual se regula la actividad económica de la empresa
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN	Entidad que vigila, controla, emite decretos, circulares propias del comercio exterior.
Unidad de Información y Análisis Financiero - UIAF	Organismo de inteligencia encargado de la prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo LA/FT en Colombia.
Organización Mundial del Comercio - OMC	Organización que se ocupa de la normatividad del comercio exterior a nivel mundial.

Instituto Colombiano Agropecuario - ICA	Entidad que controla, vigila y reduce riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales.
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA	Entidad que trabaja por la protección de la salud, mediante controles rigurosos al uso y consumo de medicamentos y alimentos.
Superintendencia de Sociedades	Regula, vigila y controla las empresas bajo los parámetros establecidos por la ley.

Nota: Autoría propia.

8. Plataforma estratégica

La plataforma estratégica es de vital importancia para cualquier tipo de organización, pues le ayuda a identificar ciertos aspectos que influyen en su ciclo de vida, como podrían ser los siguientes: la razón por la cual ha sido creada, qué producto y/o servicio ofrece, cuáles son sus puntos fuertes y débiles tanto interna como externamente, qué actividades realiza mejor, cuáles otras podría cambiar, cómo se adaptaría a los cambios del entorno, qué funciona y qué está fallando, cuál es su objetivo principal, entre muchos otros. De igual modo, la implementación de la plataforma estratégica, permite que tanto los miembros de la organización, como los clientes, proveedores, y cada una de las personas que se involucren con ésta, sientan identidad y pertenencia con la organización, logrando así una visión compartida a futuro, por medio de la implementación de estrategias estructuradas y eficaces, que le permitan alcanzar los logros propuestos, para satisfacción del personal de la empresa y de los clientes.

El presente trabajo tendrá como parte inicial aspectos generales de la investigación como lo son la descripción y el planteamiento del problema, el objetivo principal del mismo, que se encuentra enfocado en formular la plataforma estratégica para la empresa de la ciudad, que permitirá la identificación de la organización dentro del mercado regional y competitivo

Finalmente, se presentará el diagnóstico estratégico detallado de la organización, con el fin de conocer su historia, su trayectoria y su estructura organizacional, además de aspectos fundamentales como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa actualmente.

De acuerdo a lo anterior la plataforma estratégica de Aduanera Mundial SAS Nivel 1, cuenta con una misión, visión, objetivos y valores lo cuales se relacionan a continuación:

Misión

Como agentes de Aduana Nivel 1 estamos comprometidos en la prestación de servicios de intermediación aduanera y logística en general que requieren los usuarios de comercio internacional. Contamos con un equipo humano debidamente calificado y con los medios tecnológicos requeridos para la prestación de nuestros servicios en forma profesional, eficiente y responsable bajo el marco jurídico que rige el comercio internacional en Colombia. (Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS, 2020)

La misión aduanera mundial describe el trabajo de forma clara, concisa, concreta y se encuentra orientada a la prestación de servicios por medio de un equipo integral con ventajas competitivas basado en la experiencia del comercio internacional que ha adquirido a lo largo de los años.

Visión: “Nuestro compromiso hacia el futuro es seguir siendo la compañía líder que apunta al desarrollo integral del comercio internacional a través de nuestra infraestructura y talento humano, lo que beneficiará a todos nuestros usuarios”. (Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS, 2020)

Su visión se centra en seguir siendo una compañía líder sin una proyección en tiempo real, y sin trazar una meta de expansión a futuro o de mejora para el crecimiento de la compañía con el fin de promover su desarrollo continuo mediante la implementación de estrategias para la consecución de logros u objetivos y así de esta manera al cumplirse el tiempo propuesto hacer una retrospección de si la estrategia utilizada fue la mejor para lograr lo planteado.

Valores:

Rectitud: Todas las actividades se realizan de manera transparente y conforme con la justicia. No se dan ni se reciben sobornos o cualquier otro tipo de beneficios para conceder o lograr ventajas en los negocios o cualquier tipo de actividad.

Legalidad: Los negocios, las transacciones comerciales y demás actividades públicas y privadas, se realizan dentro del marco de la ley y respetando las normas de la ciudad.

Respeto: Los negocios se conducen con integridad y respeto hacia los intereses de aquellos a quienes afecte nuestra actividad.

Calidad: Los productos y servicios se producen, se ofrecen y se entregan con un compromiso de calidad.

Competitividad: La empresa contribuye a mejorar la calidad de vida de todas las personas vinculadas a ella y se compromete a participar en el proceso de competitividad de Bogotá. (Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS, 2020)

Los valores son una parte importante en el desarrollo no solo social, económico sino como identidad de la compañía, por lo cual, se considera están acordes con la labor empresarial o el papel que desempeña Aduanera Mundial bajo el marco que rige el comercio internacional.

Objetivo general:

Optimizar el desempeño de los trabajadores y unificar los procedimientos de la empresa en cuanto a formatos, políticas y control administrativo para garantizar la satisfacción de nuestros clientes con el fin de lograr la continuidad del negocio y la rentabilidad de Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1. (Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS, 2020)

El objetivo general debe ir relacionado a la misión de la compañía, por lo cual no solo se deben optimizar el desempeño laboral de los trabajadores, sino que como tal la empresa debe tener una armonización de todos los procesos para que pueda cumplir a cabalidad con lo propuesto bajo sus

lineamientos y políticas establecidas en pro de la satisfacción final de operaciones de importación y exportación con un sello de calidad corporativo.

Objetivos Específicos:

“Garantizar la Continuidad del Negocio y la Rentabilidad Proyectada.

Fortalecer la competitividad del recurso Humano

Garantizar la infraestructura acorde a las exigencias de los entes reguladores y las necesidades de los clientes

Garantizar la satisfacción de nuestros clientes”. (Agencia de Aduanas Adnuanera Mundial SAS, 2020)

La consecución de objetivos específicos, deber tener una co-relación estrecha con el objetivo general de la compañía, para así establecer objetivos por áreas y equipos de trabajo con el ánimo de dar cumplimiento a cabalidad del objeto social por el cual existe y persiste Aduanera Mundial SAS.

Políticas de calidad:

La Gerencia de la empresa, comprometida con la prestación de servicios eficientes y eficaces, fundamenta su política de calidad, en los siguientes términos:

Satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio cumplimiento estándares de calidad.

Cumplimiento y estricta aplicación de las normas legales existentes en comercio exterior

Mejoramiento continuo de los procesos, factor humano e infraestructura empresarial.

Búsqueda de solidez, crecimiento y rentabilidad dentro de un beneficio social. (Agencia de Aduanas Adnuanera Mundial SAS, 2020)

La política de calidad debe ser única y de conocimiento general de la empresa, orientada a la toma de decisiones sobre los procesos para la prestación de servicios declarando sus partes interesadas. Debe ser coherente con la misión, visión y valores corporativos asegurando que todos los procesos se realizan con la más alta calidad. En este caso para Aduanera mundial la política debe ser complementada con el levantamiento de procesos internos.

Con relación a lo anterior se realizará una propuesta dentro del plan de mejora a la planeación estratégica establecida actualmente para Aduanera Mundial SAS, con el fin de dar una mejora organizacional de tipo contable, financiero, administrativo y operativo para incrementar la productividad y establecer un estándar de calidad en sus operaciones aduaneras.

9. Estructura organizacional

Un organigrama muestra la estructura interna de una organización o empresa. Los empleados y sus cargos se representan con rectángulos y otras figuras, a veces incluyen fotos, información de contacto, correo electrónico y enlaces a páginas web, iconos e ilustraciones. Las líneas rectas o con un ángulo de 90 grados unen los niveles. Esto crea una representación visual clara de la jerarquía y los rangos de todos los empleados, trabajos y departamentos que conforman la organización.

Los organigramas se emplearon principalmente en ámbitos de ingeniería hasta la década de 1920, cuando empezaron a introducirse en el mundo comercial.

Tipos de Organigrama:

Organigrama jerárquico: En una jerarquía, un grupo de personas se encuentra en la parte superior mientras que los individuos con menos poder se ubican por debajo en forma piramidal.

Organigrama matricial: este es común en las empresas que tienen más de un director. Por ejemplo, una organización puede tener un equipo de diseñadores gráficos que debe rendirle cuentas al diseñador gráfico principal. Los diseñadores gráficos también trabajan en otros proyectos que probablemente estén liderados por otro gestor de proyectos. En este caso, los diseñadores gráficos deben rendirles cuentas a dos personas.

Organigrama plano: este tipo, a veces denominado organigrama horizontal, prácticamente no tiene niveles medios de gestión y, por lo general, supone dos niveles: los directivos superiores y los empleados. En empresas como esta, los trabajadores tienen más responsabilidades y están más involucrados de forma directa en la toma de decisiones.

De acuerdo a lo anterior y al diagnóstico preliminar realizado a Agencia De Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1, se evidencia que cuentan con un organigrama jerárquico bajo el cual se establecen los diferentes cargos de la empresa así:

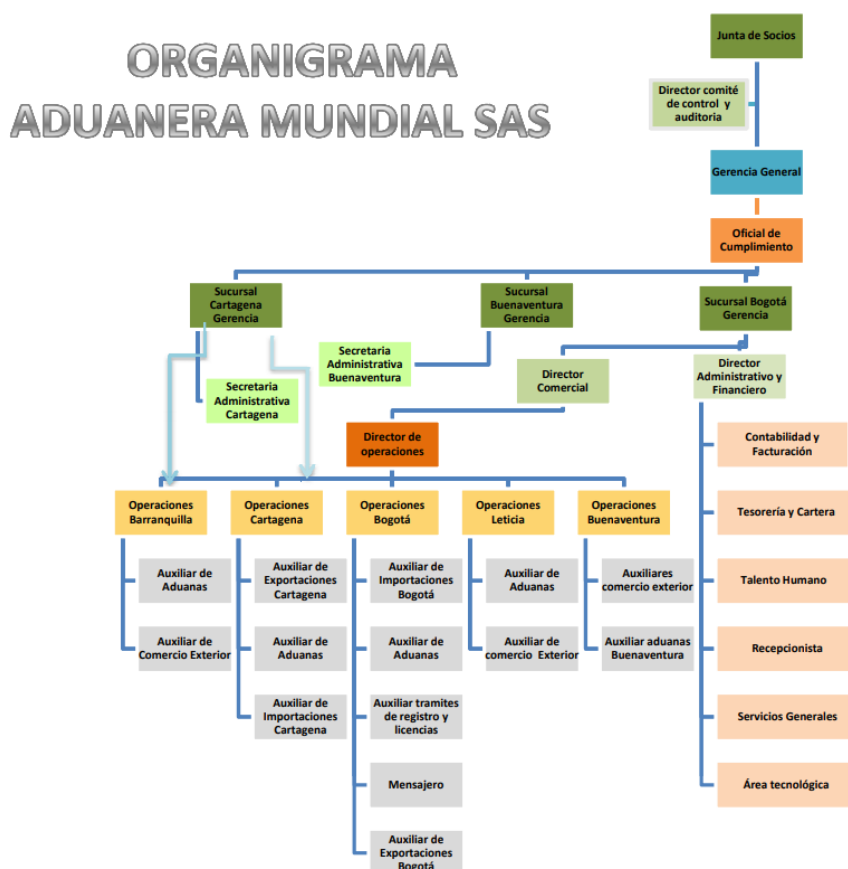


Figura 3. Organigrama Aduanera Mundial. (Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS, 2020)

El organigrama se encuentra acorde con los cargos designados por la Gerencia General para el normal desarrollo del objeto social de la empresa, bajo todas las perspectivas del comercio exterior como lo son directores y/o gerentes, auxiliares y agentes aduaneros así como las respectivas áreas que la componen: administrativa, financiera, tecnológica y afines, por lo cual se propone mantener el organigrama vigente de la compañía sin realizar ningún cambio hasta la ejecución del plan de mejora con el visto bueno de la gerencia de Aduanera Mundial.

10. Plan de mejora para la gestión de organización administrativa de aduanera mundial

Diseña el plan de mejoramiento (este debe contener objetivo general, debilidad, acciones a desarrollar, alcance, objetivo de la acción a desarrollar, meta, beneficios, recursos: (humanos, materiales y financiero), tiempo, responsable) con las recomendaciones acorde a las necesidades encontradas en el diagnóstico con el fin de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, por último, debe incluir los indicadores de medición de las actividades propuestas dentro del plan.

Objetivo general

Proponer un plan de mejora a la Gerencia General de Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel 1, mediante el estudio de las áreas internas de la compañía y basado en el diagnóstico preliminar del presente proyecto la optimización de procesos, creación de políticas y objetivos por cada una de sus áreas los cuales serán documentados con el fin de fortalecer la mejora continua y el buen desempeño organizacional.

Alcance

Aplica máximo dos de las áreas que se puedan considerar críticas teniendo en cuenta las consideraciones del diagnóstico preliminar y a aquellos procesos y actividades que requieran elevar su nivel de desempeño.

Debilidad

El incorrecto manejo que se le da internamente a los procesos, causando que se generen inconvenientes internos dentro de la empresa que puedan afectar la operatividad y el correcto control de la información en tiempo real.

Acciones a desarrollar

Serán las tareas o labores para la implementación del presente plan de mejora las cuales serán definidas en orden cronológico por cada una de las áreas teniendo en cuenta el diagnóstico y las falencias que se evidencian durante el estudio y el proceso de implementación. Las acciones serán definidas de la siguiente manera:

Tabla 8

Acciones a Desarrollar

Acción	Objetivo de la Acción a Desarrollar
Identifica Procesos Existentes	Validación de total de Procesos y cuales están documentados.

Identifica fallas en los procesos de las áreas Críticas.	Basado en los análisis del diagnóstico se evidenciaron las debilidades o la vulnerabilidad existente en las áreas de mayor riesgo para la empresa y que fueron identificadas en el diagnóstico preliminar.
Documenta Procesos	Se realizan mediante diagramas de flujo y/o procedimientos escritos.
Genera informe de hallazgos	Realizar informe donde se evidencie las fuentes de vulnerabilidad de la compañía basado en la identificación de fallas críticas.
Propone Plan de Mejora a la gerencia General	Socializar con la gerencia general el plan de mejora con el fin de que otorgue el visto bueno para la documentación de los procesos.
Divulga, Ejecuta y Evalúa	Capacitación al personal sobre los cambios a realizar en los procesos internos de la compañía, teniendo como objetivo resaltar las consecuencias de un proceso mal ejecutado y generando conciencia sobre mejora continua.

Nota: Autoría propia.

Meta

Proyectarse como una organización en mejora continua de sus procesos.

Incrementar la productividad con el fin de dirigir la organización hacia un mercado más competitivo.

Ejecutar procesos eficaces brindando satisfacción al cliente.

Beneficios

Con la implementación del presente plan de mejora y la documentación de procesos Agencia de Aduanas Aduanera Mundial S.A.S Nivel I podrá capacitar a personal nuevo de forma sencilla y

eficiente, logrará mitigar los riesgos que generan reprocesos en las actividades de la empresa, será más eficiente en el manejo de sus recursos brindando una mejor prestación del servicio hacia el cliente, podrá conseguir mejoras a corto plazo evaluando procesos y formas de ejecución de los mismos, le permitirá la medición de los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía, mediante indicadores de gestión, así como definir funciones y responsabilidades claras dentro del equipo que ayuden a optimizar las áreas internas que conllevan a todos los procesos realizados por la empresa.

Recursos, tiempos y responsabilidad

Hacen referencia a los recursos necesarios para la implementación del presente plan de mejora, los tiempos de ejecución y el responsable a cargo, teniendo en cuenta las acciones a realizar los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 9

Recursos, tiempos y responsabilidad

Acciones:	Recurso Humano	Recurso Financiero	Recurso Material	Tiempos	Responsable
Identifica Procesos Existentes	Disponibilidad de las áreas de Agencia de Aduanas Mundial SAS Nivel I	N/A	3 equipos de Cómputo para el manejo de la información de la empresa	1 semana	Yeimi Ahumada John Fernandez Sebastian Rincon
Identifica fallas en los procesos de las áreas Críticas.	N/A	N/A	3 equipos de Cómputo para el manejo de la información de la	2 días	Yeimi Ahumada John Fernández

			empresa		Sebastian Rincon
Documenta Procesos Hallados	N/A	N/A	3 equipos de Cómputo para el manejo de la información de la empresa	Dependiend o de la cantidad de hallazgos y procesos se determinará el tiempo	Yeimi Ahumada John Fernandez Sebastian Rincon
Genera informe de hallazgos	N/A	N/A	3 Equipos de Cómputo para el manejo de la información de la empresa	2 Días	Yeimi Ahumada John Fernandez Sebastian Rincon
Propone Plan de Mejora y Recomendac iones a la gerencia General	Disponibilid ad de la Gerencia General	N/A	3 Equipos de Cómputo para el manejo de la información de la empresa	1 Día	Yeimi Ahumada John Fernandez Sebastian Rincon
Divulga, Ejecuta y	Disponibilid ad del	N/A	1 Sala Para Capacitacion	Ejecución y Evaluación	Agencia de Aduanas

evalúa	personal de cada área		(Oficina, Sala de Juntas, Etc)		Aduanera Mundial SAS Nivel I
--------	--------------------------	--	--------------------------------------	--	------------------------------------

Nota: Autoría propia.

Indicadores de medición

Se establecerán indicadores de medición al presente plan de mejora con el fin de cuantificar los resultados esperados y el impacto causado en los procesos de Agencia de Aduanas Aduanera Mundial SAS Nivel I.

Para el presente plan de mejora se determinan los siguientes indicadores:

Tabla 10

Indicadores de Medición

Nombre del Indicador	Expresión	Método	Índice aplicable
Eficiencia	Número de procesos Elaborados / El Total de los procesos de la empresa.	Conteo total de los procesos intervinientes en la operación.	Mínimo 2
Eficacia	Número de Procesos Aprobados / Procesos Elaborados	Conteo total de procesos elaborados para Aduanera Mundial SAS	Mínimo el 50% de los procesos elaborados
Capacitación	Número de personas Capacitadas / Número de Empleados.		

Nota: Autoría propia.

Conclusiones

La elaboración del presente proyecto permitió delinear las principales estrategias que deben poner en práctica la Agencia de Aduanas Aduanera Mundial S.A.S. Nivel 1 con el fin de alcanzar la eficiencia en la operación y la excelencia en el servicio de agenciamiento aduanero, lo cual se logró realizar el diagnóstico de las áreas internas de la agencia teniendo como resultado que la compañía se encuentra en un nivel competitivo, así mismo identificamos los factores claves para el éxito como sus principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. El trabajo propuesto nos permitió el diseño de un plan de mejoramiento, en el cual nuestro objetivo principal es mejorar el servicio en los procesos, de esa manera alcanzar la eficiencia en un servicio integral ya que la agencia de aduanas cuenta con gran trayectoria en el mercado.

Referencias

- Quienes Somos (2020). Recuperado de: <http://aduaneramundial.com.co/>
- Guia de la calidad (2020). Recuperado de: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20es%20un,marcha%20hacia%20la%20gesti%C3%B3n%20excelente.>
- Comercio Internacional* (Octubre de 2020). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>
- Importaciones.* (Septiembre de 2020). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- Flores, M. (2010). Definición de mejora continua. *EOI.ES*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- Galan, J. (2019). Plan Estratégico. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Mejora Continua. (2020). Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>
- Sector terciario en Colombia (2017). Recuperado de: <https://www.lifeder.com/sector-terciario-colombia/>
- Informe de Importaciones y balanza comercial de Colombia. (2020). Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co/2020/enero/oee-ma-informe-de-importaciones-y-balanza-comercial-ene-2020.pdf.aspx>
- Morales, M. (2020). Funciones de los Objetivos Orgaizacionales. *Academia*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/37282579/Apoyo>
- Comercio global caería este año entre un 13 y un 32%. (2020). Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/comercio-global-caeria-este-ano-entre-un-13-y-un-32-539758>
- Sector del comercio exterior colombiano. (2012). Recuperado de: <https://procolombia.co/archivo/sector-del-comercio-exterior-colombiano-20-anos-impulsando-el-desarrollo-del-colombia>

- Raffino, M. (2020). Proceso Administrativo. *Concepto.de*. Recuperado de: <https://concepto.de/proceso-administrativo/#:~:text=El%20proceso%20administrativo%20es%20un,%2C%20organiza%20ci%C3%B3n%20ejecuci%C3%B3n%20y%20control>.
- Riquelme, M. (2020). ¿Qué son las políticas de la empresa?. *WEbyempresas*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/>
- Galindo (2017). Definición del marco conceptual. Recuperado de: [http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/definicion-del-marco-conceptual.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Tafur%20\(2008\)%20el%20marco,problema%20y%20tema%20de%20investigaci%C3%B3n.&text=En%20consecuencia%2C%20el%20marco%20conceptual,desarrollad](http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/definicion-del-marco-conceptual.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Tafur%20(2008)%20el%20marco,problema%20y%20tema%20de%20investigaci%C3%B3n.&text=En%20consecuencia%2C%20el%20marco%20conceptual,desarrollad)

Anexos

- Anexo 1. Lista de chequeo para selección de empresas candidatas
- Anexo 2. Cámara de comercio Aduanera Mundial
- Anexo 3. Rut Aduanera Mundial
- Anexo 4. Preguntas para diagnóstico preliminar
- Anexo 5. Manual Sistema de Gestión del Servicio a la Carga
- Anexo 6. Informe de hallazgos Aduanera Mundial
- Anexo 7. Procedimientos Aduanera Mundial
- Anexo 8. Levantamiento de Procesos
- Anexo 9. Procedimientos Cuentas por Pagar Aduanera Mundial
- Anexo 10. PA-02 Procedimiento de Cuentas por Pagar
- Anexo 11. Procedimiento de Facturación y Cuentas por Cobrar Aduanera Mundial
- Anexo 12. PA-02 Procedimiento de Facturación y Cuentas por Cobrar
- Anexo 13. Procedimiento devolución de Saldo en Depósito Naviera
- Anexo 14. PA-02 Procedimiento Devolución de Saldo en Depósito Naviera