

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL ÁREA OPERATIVA Y GENERACIÓN DE  
ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE TRANSCOINTER  
S.A.S

KAREN SOFIA ORTIZ GAMBOA

TRANSCOINTER S.A.S

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ECONOMÍA ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

BUCARAMANGA, SANTANDER

2021

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL ÁREA OPERATIVA Y GENERACIÓN DE  
ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE TRANSCOINTER  
S.A.S

KAREN SOFIA ORTIZ GAMBOA  
ID 000323500

COORDINADOR DE LA PRÁCTICA  
JORGE LUIS BEJARANO

Profesor y/o tutor:  
JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUAREZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BUCARAMANGA, SANTANDER

2021

**Nota De Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Bucaramanga, marzo 2021**

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias primeramente a Dios por permitirme cumplir mis sueños, y guiarme a su manera por ellos. Agradezco a mi familia por ser mi más grande apoyo, puesto que, son ellos los que están siempre presentes en mis triunfos y derrotas, siendo incondicionales y enseñándome a nunca rendirme, especialmente mi padre Víctor Julio Ortiz, quien luchó incansablemente por brindarme la educación y el bienestar, pero sobre todo su ejemplo a seguir.

Agradezco igualmente a todas las personas que estuvieron allí para verme crecer profesional y humanamente, a mis amigos, colegas, y compañeros, ya que, en su medida me brindaron el medio idóneo para crear fortalezas y mejorar mis debilidades.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad Pontificia Bolivariana, a sus excelentes docentes, directivos y en general a todo su personal, que día a día brindaron lo mejor de sí mismos para encaminar mi saber, y mi desarrollo profesional.



## Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
2. Presentación de la empresa.....	3
2.1 Transcointer S.A.S.....	3
2.2 Misión.....	3
2.3 Visión.....	3
2.4 Campo de acción.....	4
2.5 Catálogo de Servicios.....	4
2.6 Organigrama.....	5
2.7 Clientes.....	6
3. Objetivos.....	8
3.1 Objetivo general.....	8
3.2 Objetivos específicos.....	8
4. Identificación del problema.....	9
4.1 Formulación del problema.....	9
4.2 Descripción del problema.....	9
5. Justificación.....	10
6. Marcos de desarrollo.....	13

6.1 Marco Conceptual.....	13
6.2 Marco Teórico.....	17
6.3 Marco de referencia.....	18
7. Diagnóstico y análisis .....	20
7.1 Análisis desde la Competitividad.....	24
7.2 Estrategias Corporativas.....	53
7.3 Análisis de competencia directa.....	54
7.4 Consolidado de competidores.....	65
8. Diamante de Porter.....	66
8.1 Las cinco fuerzas de Porter.....	67
9. Mejoramiento productivo.....	71
9.1 Metodología Escogida.....	71
10. Estrategias de mejoramiento.....	74
10.1 Metas.....	76
11. Anexos.....	78
12. Conclusiones.....	136
13. Referencias.....	137

## Lista de ilustraciones

Figura 1: Estructura de la cooperación entre Área comercial y Área operativa.....	21
Figura 2: Proceso de exportación e importación dentro del área operativa de Transcointer S.A.S.....	22
Figura 3: Niveles concéntricos jerarquizados de Abdel y Romo.....	24
Figura 4: Fortalezas y Debilidades del área operativa de Transcointer S.A.S.....	52
Figura 5: Ventajas y desventajas de la competencia directa de Transcointer S.A.S..	65
Figura 6: Diamante de competitividad de Porter de la industria de desempeño de Transcointer S.A.S.....	72

## Lista de gráficos

Imagen 1: Índice de desempeño logístico de Colombia.....	27
Imagen 2: Índice de desempeño logístico de Colombia.....	28
Imagen 3: Índice de desempeño logístico de Colombia.....	29
Imagen 4: Índice de desempeño logístico de Colombia.....	30
Imagen 5: Índice de desempeño logístico de Colombia.....	30
Imagen 6: Índice de desempeño logístico de Colombia.....	31
Imagen 7: Índice de desempeño logístico de Colombia.....	32
Imagen 8: Índice de desempeño logístico de Colombia.....	32
Imagen 9: Índice de desempeño logístico comparativo entre Colombia, Brasil, Ecuador, Chile y EE.UU.....	33
Imagen 10: Número de empresas del rubro logístico en Santander.....	37
Imagen 11: Número de empresas del rubro logístico principales regiones.....	38
Imagen 12: Toneladas movidas en los corredores estratégicos por carretera.....	39
Imagen 13: Costo de transporte por kilómetro en los corredores carreteros estratégicos.....	40
Imagen 14: Tiempo de importación y exportación por los principales corredores.....	41

Imagen 15: Porcentaje del costo logístico en las empresas generadoras de carga.....	41
Imagen 16: Dinámica anual de exportaciones de Santander.....	42
Imagen 17: Dinámica anual de importaciones de Santander.....	43
Imagen 18: Puntajes y posiciones del índice logístico regional.....	44
Imagen 19: Índice de calificación de los servicios logísticos por región.....	45
Imagen 20: Distribución regional de las empresas del sector logístico.....	46
Imagen 21: Tiempos de carga y de descarga.....	48
Imagen 22: Evolución de ventas de Altrans Ltda.....	56
Imagen 23: Rendimiento de la empresa Altrans Ltda.....	57
Imagen 24: Evolución de ventas de Coltrans S.A.S.....	59
Imagen 25: Rendimiento de la empresa Coltrans S.A.S.....	59
Imagen 26: Indicadores financieros Coltrans S.A.S.....	60
Imagen 27: Rendimiento de la empresa BENAVIDES MELO S.A.S.....	64
Imagen 28: Las cinco fuerzas de la competencia.....	67
Imagen 29: Contenido del documento .RAR.....	135

## **Lista de Anexos**

Anexo 1: Manual del área operativa.....	79
Anexo 2: Flujogramas de procesos.....	127
Anexo 3: Planillas de control de registros y medición de tiempos.....	130
Anexo 4: Directorio operativo.....	132
Anexo 5: Carpeta de gestión área operativa.....	135

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL ÁREA OPERATIVA Y GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE TRANSCOINTER S.A.S

**AUTOR(ES):** KAREN SOFIA ORTIZ GAMBOA

**PROGRAMA:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR(A):** JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUÁREZ

**RESUMEN**

El análisis competitivo y de posicionamiento en una empresa, es fundamental para la creación, adaptación y generación de estrategias a nivel corporativo. Es por esto que, a través de la introspección de factores internos y externos, el proyecto buscó direccionar la toma de decisiones de la junta gerencial del TRANSCOINTER S.A.S durante la realización de las prácticas profesionales, por medio de la generación de un panorama de competitividad bajo el modelo desarrollado por Michael E. Porter en: la ventaja competitiva y la identificación de fortalezas y debilidades en materia logística. Los parámetros de investigación y evaluación fueron de tipo cualitativo, y se ajustaron a las necesidades de la empresa de acuerdo a la situación que atravesaba durante la realización del estudio. El área de aplicación fue: el área operativa de comercio exterior y a partir del análisis, el investigador desarrollo y propuso herramientas para lograr una mejora continua, por medio de la aplicación de metodologías Lean Practice y la creación de recursos administrativos propios del departamento.

**PALABRAS CLAVE:**

Productividad, Ventaja competitiva, Mejora continua, Servicio, Comercio exterior, Estrategia

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF THE OPERATIONAL AREA AND GENERATION OF STRATEGIES FOR THE IMPROVEMENT OF TRANSCOINTER S.A.S PRODUCTIVITY

**AUTHOR(S):** KAREN SOFIA ORTIZ GAMBOA

**FACULTY:** Faculty of International Business Administration

**DIRECTOR:** JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUÁREZ

**ABSTRACT**

The competitive and positioning analysis in a company is fundamental for the creation, adaptation and generation of strategies at the corporate level. That is why, through the introspection of internal and external factors, the project sought to guide the decision making of the management board of TRANSCOINTER S.A.S. during the professional practices, through the generation of a competitive landscape under the model developed by Michael E. Porter in: the competitive advantage and the identification of strengths and weaknesses in logistics. The research and evaluation parameters were qualitative, and were adjusted to the needs of the company according to the situation it was going through during the study. The area of application was: the operational area of foreign trade and from the analysis, the researcher developed and proposed tools to achieve continuous improvement through the application of Lean Practice methodologies and the creation of administrative resources of the department.

**KEYWORDS:**

Productivity, Competitive Advantage, Continuous Improvement, Service, Foreign Trade, Strategy.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**



## 1. INTRODUCCIÓN

Adaptarse al espectro de la nueva globalización como organización no se presenta como un camino fácil para las empresas, actualmente el nivel de exigencia del mercado internacional se ve reflejado en muchos aspectos, ya que, cada día crece el nivel de competitividad frente a la eficiencia de costos, tiempos, la disminución de barreras y la creación de ventajas comparativas o competitivas que agreguen valor a su cadena.

Pero es precisamente por ese afán de encontrar un factor diferenciador que les permita a las compañías mantener a sus clientes y de paso tomar ventaja sobre una parte nueva del mercado, que las mejoras a nivel productivo sobre la cadena de suministro han incrementado en cuanto a la creación de nuevos modelos de mejoramiento, uso de tecnologías de la información y hasta el desarrollo de componentes de concientización social y ambiental

Entonces es importante recalcar que el servicio que prestan los diferentes operadores logísticos que se encuentran a lo largo de cada eslabón de la cadena de suministro, debe cumplir y adaptarse a dichas exigencias que demandan las empresas y sectores productivos actualmente.

Debe entonces presentarse como una prioridad para la organización, la gestión en el manejo de una metodología específica que le permita analizar y comprender la situación actual de su área operativa, midiendo paralelamente el nivel, rendimiento y calidad de su servicio al cliente en tiempo de respuestas y disminución de problemáticas asociadas a rutas críticas o cuellos de botellas que se generen en la logística de su asistencia.

Por todo lo anterior, el objetivo principal de este proyecto es analizar el panorama de trabajo a nivel de área operativa, para posteriormente proceder sobre dichas debilidades y fortalezas identificadas, y de esta forma crear una propuesta para el mejoramiento de la productividad del departamento por medio de estrategias que permitan mejorar el nivel de competitividad de la organización.

## **2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 Transcointer S.A.S**

Es una agencia santandereana de transporte nacional e internacional y agenciamiento aduanero que nace el primero de noviembre de 1994, con el fin de brindar asesoría y ser intermediario en el despacho de mercancías para importadores, exportadores, y empresarios locales, siendo la primera agencia de carga internacional en la región.

En el afán de soportar operaciones de comercio exterior exitosas, la empresa creó y sigue creando alianzas estratégicas que faciliten el transporte de mercancías de forma rápida y segura; Cuentan actualmente con 25 años de experiencia en el mercado. (TRANSCOINTER, 2020)

### **2.2 Misión**

*“Somos una empresa de soluciones logísticas que apoyamos y asesoramos al exportador e importador en su proceso de internacionalización garantizando el éxito de sus negociaciones internacionales, defendiendo con equidad, justicia y honestidad sus intereses, poniendo a su alcance las soluciones logísticas más convenientes para el negocio en cuanto a la infraestructura, tiempos y economía reunidos en una sola frase “representar y defender los intereses de nuestros clientes” (TRANSCOINTER, 2020)*

### **2.3 Visión**

*“En el 2022 Transcointer S.A.S será la empresa líder de logística internacional del departamento de Santander, siendo reconocida por su labor integral, honorable y eficaz por los grandes gremios de metalmecánica, agricultura y manufactura.” (TRANSCOINTER, 2020)*

## **2.4 Campo de acción**

Transcointer S.A.S es una empresa privada de carácter jurídica, que tiene como actividad principal el manejo de carga internacional y nacional e intermediación en el trámite con agencias de aduanas. El compromiso que tiene la empresa con sus clientes es asegurarles que sus intereses en los procesos sean lo más eficientes y transparentes posibles, de esta manera abra por parte de la organización una constante búsqueda de mejores alternativas de mercado que simplifiquen los procesos operativos de tal forma que se traduzca en desarrollo y crecimiento para ambas partes.

A sus 25 años de experiencia Transcointer ha identificado que su sector y principal campo de acción es el manufacturero, que según el PTP está conformado por: cosméticos y aseo, farmacéutico, industrias del movimiento, industrias para la construcción, plásticos y pinturas, química básica, sistema moda, y calzado, cuero y marroquinería. Sin embargo, también ha realizado operaciones en el sector agroindustrial solo que, en menor medida, ya que, se necesita de un conocimiento más técnico y especializado en el cual está trabajando la empresa para obtener.

## **2.5 Catálogo de Servicios**

-Asesoría integral en comercio exterior: con el apoyo de departamentos especializados, se ofrece a los clientes un servicio integral donde se busca hacer realidad su oportunidad de internacionalización. El objetivo es brindarles a los usuarios el conocimiento pertinente para que realicen dentro del marco legal sus operaciones de comercio exterior, reduciendo de esta manera las prórrogas o fallas en su cadena logística.

-Intermediación aduanera: Transcointer está asociada a agencias de aduanas que están ubicadas estratégicamente en puertos, fronteras y ciudades principales de Colombia, en este servicio se da rápida respuesta a trámites aduaneros tales como generación de declaraciones juramentadas, certificados de origen, presentación frente a policía antinarcóticos, gestión de documentación portuaria y aduanera, entre otros.

-Transporte internacional de carga aérea, marítima, terrestre y multimodal: Gracias a los aliados logísticos el movimiento de carga que se ofrece a los clientes es segura, rápida, sin contratiempos y con tarifas que se ajustan dependiendo de las necesidades o intereses de quien desea realizar la operación de comercio exterior.

-Courier internacional: este servicio se hizo con el fin de acaparar el mercado de envíos no masivos, el cual es regulado por la normativa aduanera. Incluye el envío de postales y paquetería que no superen los 50 kg de peso y un valor declarado de 2000 USD.

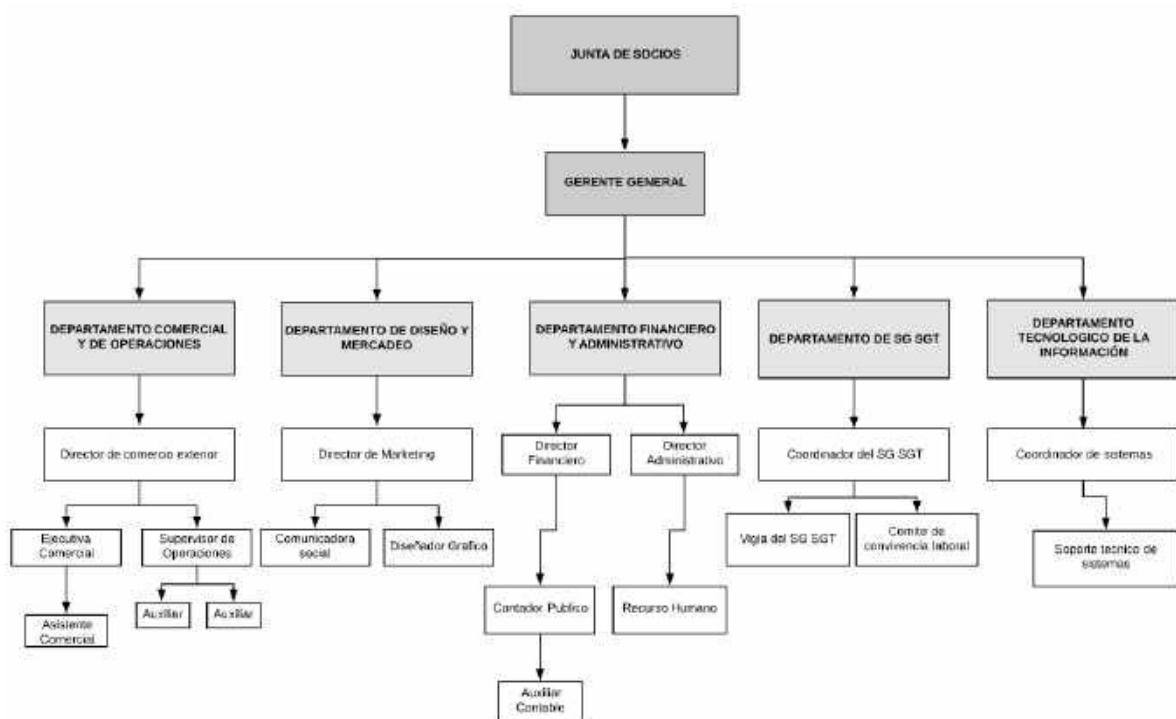
## **2.6 Organigrama**

La estructura organizacional de Transcointer S.A.S está constituida y distribuida principalmente por departamentos, a su vez la representación de la jerarquización nos permite ver que el organigrama es de tipo vertical, puesto que, el flujo de información y de responsabilidad en toma de decisiones se presenta en forma de pirámide esto quiere decir que en la posición más alta se encuentra la autoridad y de allí se desprenden los subordinados hasta la parte posterior donde va disminuyendo claramente el poder de decisión.

Claramente el poder se encuentra encabezado por la junta de socios, la cual autoriza la toma de decisiones respectivas al siguiente al mando quien es el gerente general y este a su vez tiene autoridad sobre los departamentos los cuales son:

- Departamento comercial y operativo
- Departamento de diseño y mercadeo
- Departamento financiero y administrativo
- Departamento de SG SGT
- Departamento tecnológico de la información

A continuación, se expone la estructura organizacional de la empresa a más detalle:



*Organigrama corporativo de Trancointer S.A.S (Trancointer, 2019)*

## 2.7 Clientes

Los principales clientes de la empresa Trancointer S.A.S se encuentran en el sector manufacturero, siendo principalmente empresas de tamaño MYPYME que se desempeñan

en la fabricación de calzado, confecciones y accesorios de cuero u otros materiales. Entre otros clientes manufactureros encontramos compañías relacionadas con la fabricación de tabaco, de plásticos y vinilos.

De igual forma cuentan con clientes del sector metalmecánica, que manufacturan productos de hierro y acero para las industrias de gas y del agro, al igual que compañías fabricantes de maquinaria pesada.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

- Analizar y elaborar un plan de mejoramiento para el área operativa de tal forma que se incremente la productividad y competitividad del servicio.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar un análisis por medio de las fuerzas y el diamante de Michael E. Porter, para contemplar el panorama sobre el cual se propondrá el plan de trabajo.
- Investigar la metodología más adecuada y que se ajuste a las necesidades del área operativa para aumentar la productividad de esta.
- Proponer estrategias de mejoramiento en aspectos críticos que se presenten en el desarrollo de actividades del área en general.
- Realizar metas sobre el alcance que tendrá la implementación el plan de mejoramiento.



## **4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **4.1 Formulación del problema**

La empresa necesita mejoras respecto a varias falencias que se están presentando a nivel operativo debido a diversos factores de productividad a identificar

### **4.2 Descripción del problema**

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales en el área operativa bajo el cargo de auxiliar logístico, se ha podido evidenciar cierta dependencia de los proveedores y de la tercerización de la gran parte de los procesos, que conllevan a tener retrasos en el tiempo de respuesta en cuanto a cotizaciones hacia los clientes. De igual forma se ha reflejado la falta de unos parámetros o un sistema que permita organizar de forma eficiente el tema de actualización y verificación de los diferentes registros y documentos frente a aduanas, para que los clientes puedan realizar sus operaciones.

Asimismo, se hace necesario crear nuevos convenios con entidades que le permitan a la compañía capacitarse en temas y sectores en los cuales no hay mucha experiencia, generando así estrategias u objetivos en el área encaminados a la mejora del servicio y a la medición de la de eficiencia de las tareas operativas.

## 5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado tiene como propósito analizar el nivel competitivo del área operativa de TRANSCOINTER S.A.S, con el fin de generar un panorama claro sobre la situación actual de la empresa versus los factores externos e internos que definen su competitividad. De igual forma se pretende lo anterior con la intención de evaluar las capacidades de la empresa y proponer un plan de mejora para su principal área: la operativa.

La empresa actualmente no cuenta con un estudio detallado de su competencia, ni de las tendencias y estadísticas actuales del sector, también, se presentan algunas falencias a nivel productivo en determinados eslabones de los servicios prestados. Principalmente se busca orientar y dar un norte al departamento, con el objetivo de que se puedan medir y controlar el tiempo de respuesta y la efectividad de las operaciones.

El comercio siempre ha sido el medio por el cual se responde a las necesidades mundiales en cuanto a accesibilidad de mercancías no disponibles, en concordancia con la curva de demanda y oferta, sin embargo, un punto muy importante dentro de su desarrollo es la logística para hacer posible dicho intercambio.

Por medio del análisis del diamante de Porter, de las principales variables y de la competencia directa, posteriormente se diseñarán las estrategias para la mejora continua del área, y en las cuales se evidenciará la fase inicial para que la compañía empiece a implementarlas, y la percepción de los clientes frente al servicio mejore, causando así finalmente que la empresa se posicione el sector cumpliendo con los objetivos corporativos, como también con su misión y visión.

Desde hace años el concepto de logística se ha transformado de una práctica histórica que se manejaba de forma separada a las actividades empresariales a una “Logística de

negocios” como lo define Ronal H. Ballou en su libro. El Autor la define como “Una dirección coordinada de las actividades relacionadas que añaden valor esencial a los productos y servicios”, sugiriendo entonces que es un proceso que apoya directamente el manejo y administración de la cadena de suministros, teniendo funciones relacionadas con áreas como el marketing, la producción, ventas, etc. Finalmente, gracias a lo anterior surge un nuevo concepto: el de Logística integral.

Debido a que Transcointer S.A.S es una empresa que tiene como actividad y objeto social contribuir con procesos logísticos y aduaneros nacionales e internacionales, mediante la prestación de servicios que incluyen el transporte nacional e internacional, el manejo de documentación y representación aduanera, y asesoría de comercio exterior, es necesario que las actividades logísticas sean medibles, controlables, y competitivas, para maximizar el nivel de productividad de la compañía por medio de la mejora continua de sus procesos, y por ende se cumplan los objetivos a nivel organizacional.

Ser eficientes en tiempos y costos hoy en día ya no es un valor agregado sino una exigencia global establecida en el comercio internacional. Por esto se hace necesario ajustarse a los estándares internacionales por medio del desarrollo de sistemas sostenibles, perdurables y adaptables, ya que, las tendencias de consumo de los usuarios logísticos se ajustan principalmente a las necesidades que nacen de las dificultades geográficas, culturales, gubernamentales y de infraestructura. En Colombia existen múltiples retos en esta materia, según el índice de desempeño logístico del Banco mundial para 2018, Colombia obtiene una puntuación de 2,94 lo cual significa que tiene un desempeño regular, teniendo en cuenta que se evalúa de 1 a 5 siendo cinco el mejor cumplimiento de los parámetros. (Banco mundial, 2018)

La competitividad de una organización se basa principalmente en el desempeño de sus funciones en pro del desarrollo y la diversificación de los sistemas o procesos por medio del mejoramiento continuo de estos, para lograrlo se hace necesario hacer un análisis de falencias y principales fortalezas de la organización según su trayectoria desde antes y después de la nueva administración, que permitan encaminar la creación de la propuesta de valor para Transcointer S.A.S.

Normalmente la productividad es un concepto muy amplio que de acuerdo a Roberto Carro y Daniel Gonzales () representa en términos generales una mejora significativa de recursos utilizados versus la cantidad de bienes producidos, lo cual contribuye directamente al aumento de la participación que tiene la empresa en el mercado, gracias a la atracción de nuevos clientes por el mejoramiento de la calidad del servicio (en el caso de Transcointer) en cuanto a la competitividad de los indicadores de la compañía misma en comparación con los existentes en el mercado.

## 6. MARCOS DE DESARROLLO

### 6.1 Marco Conceptual

La mayoría de servicios que Transcointer S.A.S ofrece, tienen una relación directa con la logística nacional e internacional que conlleva realizar operaciones de comercio exterior, es por esto que la base teórica y conceptual de este trabajo gira entorno a la definición de **logística**. Esta se define según Ferrel (2010) como una función operativa de gran importancia que percibe todas las actividades necesarias para la obtención y gerencia de los recursos y materias primas disponibles, de igual forma el manejo de los productos terminados, en términos de su empaquetado, y distribución. Cumpliendo con sus tres líneas de relación que son mejorar el servicio al cliente interno y externo con el fin de conseguir plena satisfacción, optimizar las relaciones que se tienen con proveedores, mejorar continuamente la calidad de todos sus procesos.

Dentro del concepto principal de **logística integral** se distingue una serie de nociones que la componen y que varían de enfoques, pero que, al fin y al cabo, todas estas juntas definen y engloban su significado. Dichos términos son: Logística de entrada, logística interna, logística inversa y **logística de salida**, esta última es decisiva al momento de llevar a cabo una operación en cuanto a que “evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos integrados en la cadena de suministro, incluyendo actividades como el almacenamiento, recibimiento y despacho de la mercancía, que utilicen herramientas y procedimientos que permitan estimar el modo de transporte adecuado y las tecnologías de comunicación (TIC’s) a utilizar. (Rojas, Guisao & Cano, 2011)

Una **Cadena de suministro** está conformada por todas las partes que directa o indirectamente se involucren en la satisfacción de una solicitud hecha por un cliente, incluyendo así no solo a fabricantes y proveedores, sino también a transportistas, almacenistas y vendedores, como lo define Chopra y Meindl (2008) dicha cadena implica una dinámica y flujo constante de información, productos y fondos, siendo su propósito primordial la satisfacción del cliente el cual es parte integral de su composición y generando a su vez una ganancia o rentabilidad para la compañía, maximizando así su valor total generado.

La maximización del valor de una empresa está dada por medio del desarrollo de **la cadena de valor**, según Michael E. Porter (1985) quien ideó un método de análisis estratégico donde se determinó la existencia de “eslabones verticales” afirmó que las operaciones de proveedores y canales de distribución generan costos que inciden en la forma en la que se realizan las actividades de la corporación, por ende, dichos costos deben sujetarse a un factor diferenciador frente a las exigencias de los clientes, del mismo modo la satisfacción de estos depende en gran mayoría de los mecanismos de entrega y el grado de costos incurridos por los intermediarios. Estableciendo con lo anterior que una parte importante para generar valor es establecer vínculos externos, idear mejoras continuas del desempeño de trabajo en conjunto y buscar atractivas formas de transportar, inspeccionar, procesar, entregar, etc. (Morillo, 2005)

La **creación de valor** está muy relacionada con la cadena de valor, ya que influye en la estrategia del negocio para consolidar las ventajas competitivas, este valor son el consolidado de todas las sumas de beneficios que percibe el cliente menos los costes que incurrirá al adquirir y usar el producto o servicio (Porter, 1987). Se convierte entonces en parte del

método que descompone o desagrega la empresa en partes o unidades de análisis de las actividades empresariales más relevantes, para buscar e identificar fuentes competitivas.

Se define a la **ventaja competitiva** como el valor que una corporación logra crear para ofrecer a sus clientes, existen dos tipos: el liderazgo en costos y la diferenciación. Habitualmente conseguir lograr una ventaja competitiva conlleva a una transformación de la estructura de la organización y en cómo se comporta la reacción de la competencia.

Respecto a la **competitividad** Porter (1987) opina que es el factor determinante del éxito o fracaso de una empresa, estableciendo las actividades que contribuyen al desempeño, como lo son: las innovaciones, el desarrollo de una cultura adhesiva, y una adecuada implementación de las estrategias; agrega a su vez que esta nace de la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria u escenario, apuntando hacia un nivel rentable y sustentable para la organización. La selección de una **estrategia** competitiva adecuada se fundamenta en dos principios: el atractivo de los sectores industriales y como segundo aspecto los factores que influyen en la posición competitiva dentro del sector. Dicha estrategia no solo responde ante el ambiente, sino lo moldea a su beneficio.

Hoy en día **subcontratar** o hacer **tercerización** en alguno de los procesos de negocio es bastante normal, cualquier empresa del mundo sin importar su ubicación geográfica puede hacer parte del proceso productivo de una empresa, siempre y cuando tenga la capacidad suficiente para otorgar un producto o servicio competitivo en términos de tiempos de respuesta, costos y calidad. (Pulido, 2010)

La **productividad** en términos más sencillos tiene que ver con los resultados que surgen a partir de un proceso o un sistema. Por lo que, si se aumenta la productividad se mejoran los

resultados y por ende los recursos empleados para generarlos serán más eficientes. Lo que quiere decir, que esta se mide en relación a los resultados obtenidos versus los recursos empleados. Generalmente encontramos dos componentes importantes que acompañan en conjunto el concepto de productividad el primero es la **eficiencia** es la relación entre resultados versus los recursos utilizados, mientras que la **eficacia** es el grado en el que se realizan las actividades y procesos para alcanzar los resultados planeados. “Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados” (Pulido,2010). La suma de los anteriores conceptos hace que los objetivos sean trascendentales y alcanzables, es decir se obtiene la **efectividad**.

La **distribución logística internacional** o DFI se define como un proceso logístico que posibilita el transporte de mercancías hasta un lugar determinado, dicho lugar depende del termino de negociación. La intención final del DFI es reducir al máximo los costos y el tiempo, manteniendo y mejorando la calidad desde el punto de origen hasta el punto de destino y procurando que la mercancía mantenga un óptimo estado. (Barbá, 2012)



## 6.2 Marco Teórico

La mejor forma de estudiar y analizar la competitividad es por medio de Michael E. Porter quien es considerado el padre de la estrategia empresarial, por medio de su teoría sobre la ventaja competitiva, para él la competencia determina la propiedad de las actividades de una compañía que contribuyen a su desempeño, como lo son las innovaciones, la creación de una cultura cohesiva y la buena implementación de estrategias. De igual forma el autor recalca que existen dos puntos que definen la elección de la estrategia competitiva estas son primero el atractivo del sector industrial, ya que, no todos ofrecen oportunidades de lucro iguales. Como segundo componente se encuentra los determinantes de una posición competitiva relativa puesto que a pesar de que varias empresas se desempeñen en el mismo sector y sin importar la utilidad promedio del sector, siempre habrá algunas empresas que lucren más que otras.

La estrategia competitiva pretende transformar idealmente las reglas del juego a favor de la empresa, dichas reglas englobadas tanto a un ámbito nacional como internacional, son denominadas por Porter “como las cinco fuerzas”: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores. La suma de dichas fuerzas determina la capacidad de actuación de una compañía en un sector industrial. Existen estrategias genéricas que se basan principalmente en factores como el costo o la diferenciación.

Como empresa se hace necesario desde la teoría de la ventaja competitiva propuesta por Porter, evaluar si las condiciones que afectan las 5 fuerzas y el diamante para la compañía, son claves para generar una estrategia corporativa sólida, alcanzable y perdurable. Para ello se necesita estudiar cada uno de los enfoques de Transcointer S.A.S tiene, al igual que

contemplar los dos condicionantes propuestos por el autor: el atractivo del sector industrial, y el posicionamiento en este.

### **6.3 Marco de referencia**

Muchas empresas globales actualmente desarrollan y re ingenian su ventaja competitiva, para mantener su posición en el mercado. Para esto analizan minuciosamente las fortalezas y debilidades de su principal competencia, haciendo hincapié, en las falencias y partes del mercado que han sido dejados de lado por estos mismos.

Uno de los ejemplos más claros es el de **Dell**, siendo reconocida como una compañía de tecnología de tamaño multinacional, continuamente estudia a su principal competencia Apple Inc. En el monitoreo constante, la empresa pudo identificar la ventaja competitiva de su mayor opositor: El diseño atractivo y moderno, sin embargo, su astucia en el análisis de sus posibilidades lo llevo sin querer, a desarrollar su más grande ventaja competitiva en el mercado, su apuesta era precisamente la debilidad más notable de los productos Apple, las capacidades técnicas. El diseño de los productos Dell se encaminan a ser equipos de alto rendimiento, incluso conociéndoseles como estaciones de trabajo completa.

Dell no solo mejoro sus productos en base a la debilidad de su oponente, sino que también aplico una estrategia de diversificación, dando cobertura a una parte del mercado que Apple no cubre: equipos especializados para jugadores de videojuegos que compiten mundialmente en torneos e-sports. El caso anterior nos muestra el segundo camino propuesto por Porter para el desarrollo de la ventaja competitiva: La diversificación.

Un ejemplo del liderazgo en costos propuesto por Porter traído a la actualidad, es el de la compañía **IKEA**, el gigante de las ventas y fabricación de muebles y objetos para el hogar,

la estrategia de Ikea aunque parezca simple es muy ventajosa para la empresa, para reducir sus costos la compañía incluyo en su cadena de suministro a sus propios clientes (recomendación que se denota en la propuesta de la ventaja competitiva de Michael Porter), alargar la cadena y llevarla hasta los clientes o proveedores es parte del desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y sólida, pero ¿Cómo Ikea aplico esto?, se trata principalmente de que su consumidor final acarrea los costos finales de distribución, ya que, son estos mismos quienes montan y transportan sus productos, gracias a la innovación de sus empaques y de su estrategia de DIY, Ikea ha logrado ahorrar en costos de almacenamiento, transporte y por ende en el coste final de sus productos.,

Existen miles de empresas y estrategias implementadas por empresas de nivel internacional, que apoyan la teoría de Porter en cuanto a la ventaja competitiva, esto demuestra la creciente importancia que se genera en el ámbito global, por desarrollar una estrategia que permita liderar el mercado. Dicho mercado no siempre se mantiene bajo las mismas condiciones, con el paso del tiempo se hace necesario que se analicen los factores decisivos de la demanda y la oferta, y se monitoree a la competencia, puesto que, esto definirá el rumbo de la propuesta a futuro.

## **7. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS**

### *Panorama General del área operativa*

Como anteriormente se ha definido, Transcointer S.A.S es una empresa de tamaño MIPYME que se desarrolla bajo el sector terciario, es decir que se dedica a la prestación de servicios, dentro de los cuales están ser agente de carga nacional e internacional, brindando asesoría en temas de comercio exterior y ofreciendo agenciamiento aduanero en cada una de las operaciones. Sus clientes tienen la opción de elegir dentro de los tres servicios ofrecidos, o si así lo deciden elegir en conjunto realizar todo el manejo de la operación con la compañía.

Dado que la empresa se basa principalmente en realizar procesos logísticos, se puede destacar entonces dentro de sus áreas funcionales: el área comercial y el área operativa como los departamentos que soportan el objeto social de la empresa. Sin discriminar cualquier otra división, a lo que esto se refiere, es a que estas áreas son las que captan mayormente los ingresos de la compañía y quienes más costos generan. Estos dos departamentos están muy ligados entre sí, ya que, la dependencia entre uno y el otro es equivalente y cooperativa, por esto para dar una visión más clara de la relación existente entre estas dos áreas, se explica por medio de la figura 1, la dinámica aplicada durante el funcionamiento habitual de la empresa.

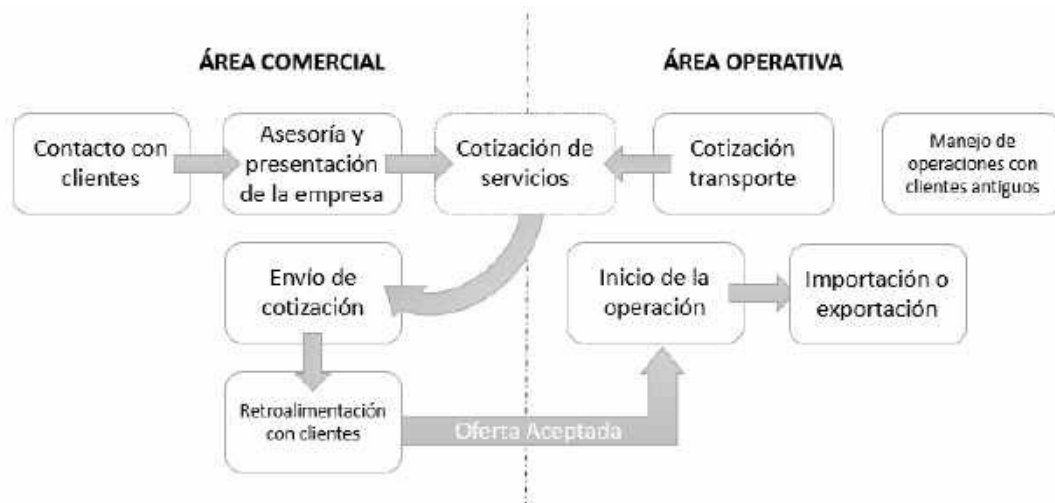


Figura 1: Estructura de la cooperación entre Área comercial y Área operativa. Ilustración propia, 2021.

Como se evidencia en la Figura 1 la sinergia que existen entre ambos departamentos es bidireccional, debido a que normalmente estas áreas trabajan de la mano para responder las solicitudes tanto de antiguos como de nuevos clientes captados de forma directa o indirecta. Sin embargo, el enfoque del área operativa está en el manejo de las importaciones y exportaciones que den lugar, para esto existe una clase de “metodología” que se va aplicando según avanza la operación.

Dicho método tiene similitudes en aplicación en cuanto se refiere a las importaciones y exportaciones, no obstante por la diferencia que existe en cada termino, se presentan algunas variantes específicas, que son propias del manejo de la operación, como lo es el procedimiento aduanero y los documentos exigidos por aduanas. Es en el desarrollo e implementación de estos procedimientos que surgen los diferentes roles y tareas para cada uno de los miembros del departamento operativo, de igual forma es donde se integran tanto clientes, proveedores e instituciones gubernamentales para llevar a cabo el intercambio y

flujo de información, recursos y tareas, para que de este modo se realice la totalidad de las operaciones.

Para entender mayormente la aplicación que tienen las operaciones en el área operativa, a continuación, se presenta un cuadro comparativo a grandes rasgos, en donde se expresa paso a paso cada una de las actividades relacionadas con el manejo de operaciones de comercio exterior en la empresa Transcointer S.A.S:

<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar que el cliente cumpla con los requisitos básicos (Régimen común, RUT casilla 54, Cámara de comercio objeto social)</li> <li>2. Registrar o verificar registro con agencia de aduanas (Vigencia de un año)</li> <li>3. Registrar o verificar registro con puertos, independientemente de que INCOTERM se negocio.</li> <li>4. Registrar o verificar el VUCE, para presentación ante policías antinarcóticos</li> <li>5. Firma digital con GSE o Certicamaras.</li> <li>6. Solicitar Documentos de exportación (Factura y lista de empaque, documento de transporte)</li> <li>7. Solicitar Formulario N°2 para realizar los criterios de origen</li> <li>8. Realizar Certificado de origen</li> <li>9. Enviar documentos a agencia de aduana para representación y generación del DEX</li> <li>10. Reserva del transporte internacional y transporte nacional, y se solicita borrador de BL en origen.</li> <li>11. Notificar al cliente para recogida de la mercancía</li> <li>12. Se envía SAE y planilla a agencia, para ingreso a puerto y se solicita cita</li> <li>13. Se realiza cierre documental de 6 a 5 días antes del zarpe de la naviera o del avión.</li> <li>14. Cuando se finalice la operación se solicita a aduanas DEX de la operación y se notifica al cliente el zarpe del transporte internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar documentos de importación (factura, lista de empaque y documento de transporte BL o AWL)</li> <li>2. Registro con agencia de aduanas y puertos correspondientes.</li> <li>3. Revisar los documentos y enviarlos a la agencia de aduana correspondiente.</li> <li>4. Solicitar Certificado de Origen para comprobar la partida arancelaria, para conocer el arancel, si aplica algún acuerdo o si se debe asumir IVA.</li> <li>5. Verificar Requisitos para nacionalización (visto bueno frente a INVIMA, ICA, Certificado de calidad etc.), para evitar sanciones.</li> <li>6. Se monitorea con el cliente la notificación de arribo, la cual normalmente se da una semana antes de que la nave arribe.</li> <li>7. Solicitar la Declaración de Importación anticipada si la mercancía así lo dispone por medio de la partida arancelaria. Esta se realiza entre un plazo de 15 días antes de que haya arribo hasta máximo 5 días antes.</li> <li>8. Se hace recepción la orden de arribo, y se comunica con la naviera y el puerto por donde arribo, para coordinar descargue.</li> <li>9. Se envían los datos del conductor para realizar SAE y planilla y el transportista pueda retirar la mercancía</li> <li>10. Se le notifica al cliente.</li> </ol>

Figura 2: Proceso de exportación e importación dentro del área operativa de Transcointer S.A.S. Ilustración propia.

Cabe destacar que el proceso anteriormente enlistado hace parte de una exportación o importación de carácter ordinario u permanente, es decir que la explicación ejemplificada no incluye a otras modalidades, y de igual forma tampoco es el procedimiento usado en caso de

Courier o paquetería. Generalmente una operación por Courier es menos extensa y laboriosa, debido a que comúnmente se utiliza para mercancías pequeñas. Para llevar a cabo esta modalidad el cliente solo debe cumplir con las características propias de un Courier, las cuales son no exceder las 5 unidades por referencia de producto, que la mercancía no este valorada en más de 2000 dólares americanos y que no pese más de 50kg.

El área operativa normalmente está compuesta por el director operativo y dos auxiliares, las funciones de estos últimos están encaminadas a apoyar las operaciones de importación y exportación, como también las solicitudes hechas por su supervisor directo; así mismo estos deben asistir a los auxiliares comerciales en consultas sobre asesoramiento y en la búsqueda de tarifas de transporte nacional e internacional, para que estos lleven a cabo las cotizaciones finales de los clientes.

Llevar a cabo tan solo una operación involucra que el área operativa, el área comercial y sus colaboradores simultáneamente lleven a cabo su labor para que de manera eficiente y con el menor de los imprevistos se cumpla el servicio. Existen algunas falencias derivadas del manejo de la productividad y de factores externos que provocan que la efectividad en las operaciones sea cuestionable. Aunque el departamento es sólido en términos generales, el simple hecho y principio de globalización obliga a la organización a reinventarse y a mejorar continuamente para de este modo conservar su permanencia en el mercado.

Las falencias anteriormente mencionadas serán expuestas bajo un análisis profundo, por medio del modelo escogido en la metodología de diagnóstico del nivel de competitividad de este trabajo, el cual es finalmente el Diamante de Porter. Adicionalmente este se nutrirá del posterior análisis de cada nivel.

## 7.1 Análisis desde la Competitividad

La competitividad empresarial se puede entender desde amplios aspectos, ya que, esta depende de igual manera de las circunstancias y factores tanto externos como internos. Los enfoques para evaluar la competitividad han evolucionado desde siglos, inicialmente se originaron gracias a la aparición de las teorías económicas en las que se basa el comercio exterior. Sin embargo, la metodología siempre es la misma, si esta se sintetizara daría como resultado entonces que la competitividad se puede entender desde 4 niveles, como lo proponen Abdel y Romo en sus “Niveles concéntricos jerarquizados”. Dicha jerarquización permite entonces incluir en el análisis a: el país, la región, la industria y por último la empresa.

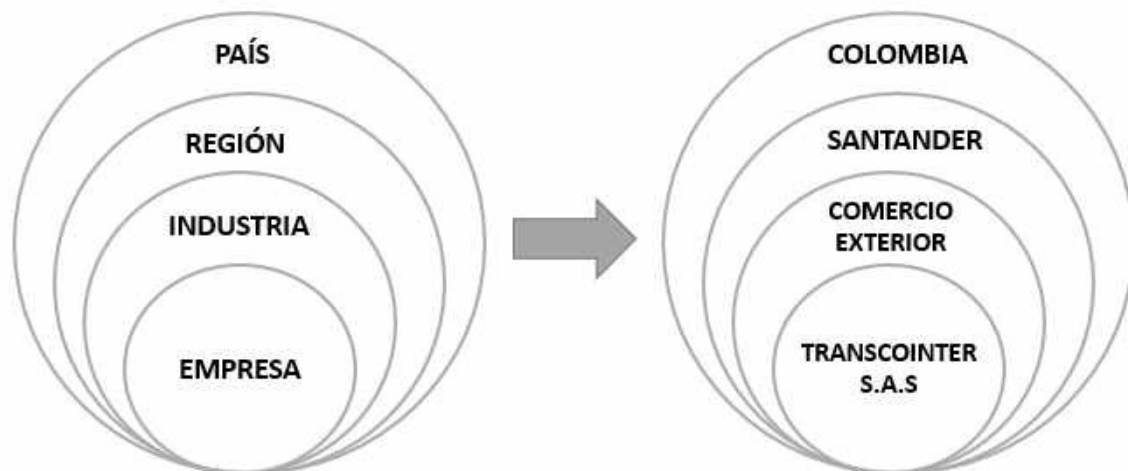


Figura 3: Niveles concéntricos jerarquizados de Abdel y Romo (2004) aplicados. Recreación de la ilustración de los autores y adaptación de esta.

Como se ejemplifica cada uno de los niveles posee un plano de entendimiento concéntrico, es decir que dichos niveles tienen un efecto directo entre el uno y el otro, por tanto, el desempeño de cada cual depende del que lo sucede en tamaño. Lo anterior se refiere



a que la competitividad de la empresa se ve limitada por las condiciones que subyacen y surgen de la región y la industria, quienes a su vez son afectadas por el nivel país/nación.

La explicación de cada nivel es sencilla, en el nivel país se analizan las políticas macroeconómicas ya sean fiscales, monetarias, comerciales, etc. Que benefician o perjudican a los siguientes niveles. En cuanto al nivel región se estudian los componentes socioculturales, la capacidad estratégica y política en la que esta se desarrolla. El nivel industria especifica los factores y cualidades propias del sector en el que se desempeña la compañía, su desarrollo y composición, al igual que sus retos y oportunidades. Ya por último el nivel empresa mide la capacidad de gestión, las estrategias empresariales y elementos diferenciadores.

La interacción propia entre niveles proporciona el análisis adecuado de competitividad, acoplando cada perspectiva, para desarrollar así finalmente una estrategia encaminada a la mejora productiva, y es así como se establece la relación que plantea Michael Porter y Paul Krugman (1990) en donde afirman que a un país lo hace competitivo sus empresas, puesto que “las que compiten no son las naciones sino sus empresas”.

El análisis de competitividad será enfocado en el desempeño logístico por nivel, puesto que es el área de desempeño de la empresa es esta, debido a que los servicios ofrecidos por la compañía están limitados por esta rama.

#### *Nivel país (Colombia)*

El desarrollo logístico del país en los últimos años ha estado variando, respecto a los aspectos económicos, globales, y empresariales que han provocado que se generen cambios en la distribución y comercialización de productos y servicios. Es importante resaltar

Colombia es un país en desarrollo, y que en sus últimos periodos de gobierno ha evolucionado y mejorado en muchos aspectos que contribuyen a su desempeño logístico, sin embargo, siguen existiendo ciertas debilidades que fácilmente se pueden comparar con economías similares a las de Colombia, y dejan entrever el extenso camino que aún le falta recorrer para llegar a ser altamente competitivos.

Claramente existen muchos factores que forjan el desempeño logístico en un país, varios de estos pueden ser controlados y mejorados por su gobierno, por medio de políticas públicas que conlleven a la inversión en sectores productivos, en infraestructura, como también capacitaciones, tecnología y potenciamiento de la innovación. El papel que juega el estado sobre cada rubro es vital, debido a que solo él puede brindar propiamente la conectividad y las condiciones adecuadas para que tanto pequeñas como grandes empresas aprovechen su ventaja competitiva como país y en conjunto, trabajando en equipo logren un crecimiento económico.

Una herramienta global que fue desarrollada por el Banco mundial (2018), para medir el desempeño logístico de cada país bajo indicadores, es el “índice de desempeño logístico” un informe que cada dos años realiza entorno a evaluar las condiciones de desarrollo de los países en materia logística. Gracias a este instrumento se puede comparar las economías y se evalúan los aspectos que provocan la puntuación final del índice.



Imagen 1: Índice de desempeño logístico de Colombia. Banco mundial (2018)

Según el último informe generado en 2018, Colombia se encuentra con una puntuación para este año de 2,94 siendo este según el rango establecido por el propio banco mundial, donde se califica entre 1 hasta 5, siendo cinco considerada la puntuación más alta, la puntuación más alta alcanzada durante el histórico del uso del índice. Esto demuestra que el país significativamente ha mejorado en ciertos aspectos logísticos, convirtiéndose entonces en la quinta economía más competitiva de América latina (Dinero, 2018).

Si se compara el desempeño logrado por Colombia entre los dos últimos informes que datan del 2016 y 2018 respectivamente, se puede denotar los grandes avances en materia logística que el país ha obtenido, ya que, de estar en la posición 94 del ranking de los 160 países para el 2016 paso en el 2018 a ocupar el puesto 58, escalando así un total de 36 lugares en el índice de desempeño logístico global.

Objetivamente Colombia obtuvo un gran progreso en ciertos aspectos evaluados dentro del índice, sin embargo, también hubo desmejora en algunos de estos aspectos. Para entender

mejor el progreso que tuvo Colombia en este último informe, se hace necesario detallar en cada uno los factores evaluados en el informe año a año. En total son 7 los aspectos determinados el desempeño logístico de cada país: Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos, frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto, Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos, eficiencia del despacho aduanero, plazo de entrega para las exportaciones en días, y por último el plazo de entrega para las importaciones en días.

A continuación, se detallará mejor cada uno de los factores puntuados por el Banco Mundial, para de esta manera entender las fortalezas y debilidades del país frente al desarrollo logístico en materia del comercio exterior.

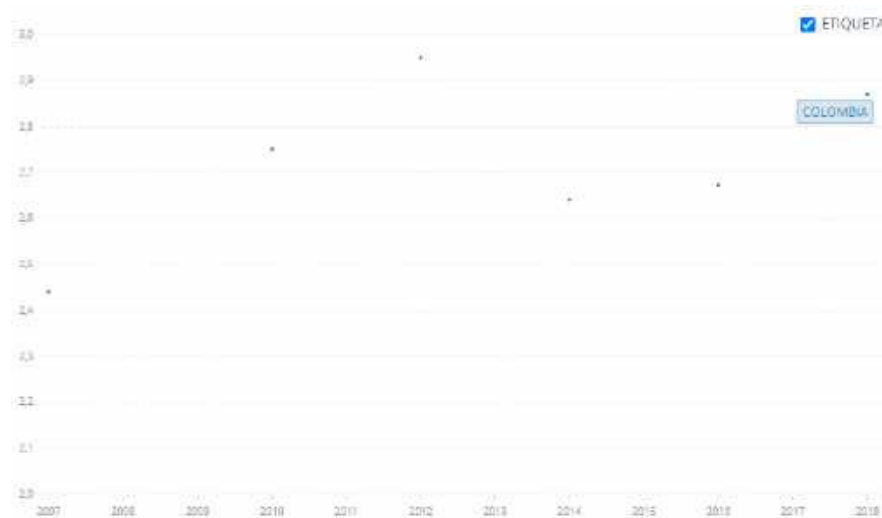


Imagen 2: Índice de desempeño logístico de Colombia, Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos. Banco mundial (2018)

En el caso del aspecto “Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos” como se observa en la imagen, podemos destacar que este ha fluctuado en los periodos de

evaluación. El 2012 fue el año en el que obtuvo su mejor puntuación con un valor de 2,95 según el rango establecido por el propio banco mundial, donde se califica entre 1 hasta 5. Por otro lado, para el último informe que data del año 2018, el país obtuvo una puntuación de 2,87 es decir unos 0,8 puntos por debajo del histórico más alto alcanzado en dicho aspecto.



Imagen 3: Índice de desempeño logístico de Colombia, Frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto. Banco mundial (2018)

El segundo factor evaluado el cual trata sobre las frecuencias de arribo de los embarques, ha sido uno de los principales aspectos en el que mayormente se ve un declive, puesto que cuenta con una puntuación de 3,17 para el 2018, es decir 0,35 puntos por debajo del máximo histórico alcanzado en el 2010. Sin embargo, teniendo en cuenta el rango de evaluación un 3,17 de un 5 equivale a que este índice se encuentra en la media de un excelente.

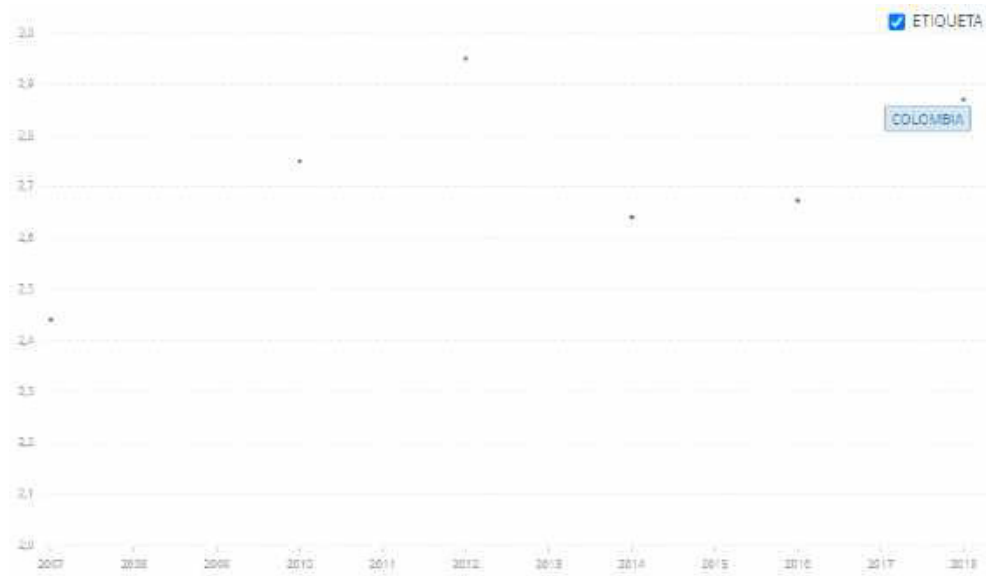


Imagen 4: Índice de desempeño logístico de Colombia, Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte. Banco mundial (2018)

Para el tercer aspecto el cual evalúa la calidad de la infraestructura vial, portuaria y en si la conectividad entre las regiones para el desarrollo del comercio y el transporte se puede observar en la imagen 4 que en el último periodo cuenta con un índice de 2,87 siendo este el segundo mejor puntaje obtenido en dicho indicador durante la ejecución del informe desde 2007.



Imagen 5: Índice de desempeño logístico de Colombia, Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos. Banco mundial (2018)

En cuanto a la facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos, ya sea por el uso de herramientas como GPS, monitoreo satelital o por vigilancia de ruta, encontramos que Colombia para el 2018 obtuvo un total de 3,08 puntos, siendo este el mayor puntaje alcanzado en este indicador.



Imagen 6: Índice de desempeño logístico de Colombia, Eficiencia del despacho aduanero. Banco mundial (2018)

El quinto factor que mide la eficiencia de despacho aduanero, es decir la intermediación aduanera de los procesos ya sean de importación o exportación, la gestión documental y la representación frente a las entidades gubernamentales anexas. Para el 2018 Colombia cuenta con un puntaje de 2,61 en dicho aspecto, representando una mejora respecto al informe anterior de 0,41 decimales.



Imagen 7: Índice de desempeño logístico de Colombia, plazo de entrega para las exportaciones en días. Banco mundial (2018)

El penúltimo indicador valora el plazo de entrega de las exportaciones en tan solo días, esta pequeña variable aplicada entonces modifica un poco la visión de los otros factores, puesto que en este caso que Colombia puntúa con 2 según el gráfico, no se debe a una mala posición respecto a años anteriores, sino por el contrario afirman una eficiencia en plazo de entrega de las exportaciones de tan solo dos días.





Imagen 8: Índice de desempeño logístico de Colombia, plazo de entrega para las importaciones en días. Banco mundial (2018)

En el caso del último factor analizado, muy contrario al anterior, desmejoro totalmente respecto a años anteriores, ya que, para 2016 el plazo de entregas para las importaciones era de 3 días, para el último informe del 2018 los días aumentaron a un total de 5 lo cual significa que este fue el indicador más débil entre todos los evaluados en dicho informe.

En conclusión, según el índice de desempeño logístico global, desarrollado por el Banco Mundial, Colombia ha mejorado su rendimiento en la facilidad para coordinar embarques a precios competitivos, al igual que la facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos. De igual forma ha desempeñado una increíble recuperación en cuanto la eficiencia del despacho aduanero y el plazo de entrega de exportaciones. Sin embargo, sigue presentando falencias en el plazo de entrega de importaciones.

El Segundo propósito general por el cual se desarrolló el índice de desempeño logístico fue el de dar un panorama comparativo entre las naciones, para que de este modo puedan conocer su nivel competitivo y las ventajas y desventajas que hay entre sí.



Imagen 9: Índice de desempeño logístico comparativo entre Colombia, Brasil, Ecuador, Chile y EE.UU . Banco mundial (2018)

Si comparamos economías un poco más cercanas geográficamente, encontramos que Chile y Brasil sobrepasan el puntaje del índice respecto al actual que posee Colombia, sin embargo, países como Ecuador y Argentina poseen un desempeño menor que el de Colombia. Lo anterior se debe a que dichas naciones comparten similitudes entre sí, ya sea por sus condiciones económicas, geográficas y políticas. Un referente mundial como lo es Estados Unidos nos confirma el mediano desempeño que tienen las economías latinoamericanas en aspectos logísticos, es por esto que generalmente los países de primer mundo tienen mayor crecimiento y por ende representan una ventaja competitiva frente a los demás países del mundo, manejando con experticia los temas propios del comercio exterior.

Mucho del avance respecto a la competitividad logística en Colombia, tiene su explicación en la inversión que hizo el gobierno en materia de infraestructura, especialmente en el sector transporte. Fueron en total 40 billones que el estado invirtió para la construcción de vías 4G y en las mejoras de los sistemas portuarios. La facilidad de los envíos aumentó significativamente después de la implementación del nuevo estatuto aduanero, el cual ha reducido y optimizado los procesos. Las alianzas impulsadas por las entidades gubernamentales conectan los componentes logísticos de institucionalidad, aduanas, TICS y buenas prácticas en el sector público y privado.

Aunque el progreso de muchos aspectos logísticos ha sido resuelto a como da cabida según el plan de desarrollo nacional por el departamento de planeación, aún existen muchos retos en cuanto a infraestructura, transporte y tramitología, que siguen generando

sobrecostos sobre las organizaciones. Entonces se hace necesario establecer procesos claros para reducir por ejemplo los tiempos de exportación, puesto que Colombia en comparación con otros países de la región le toma 48 horas más llevarla a cabo la finalización del proceso. Por otro lado, aunque la inversión en vías 4G implicó un ahorro de 6 horas de tránsito, el gobierno pareció dejar de lado el manejo del transporte dentro de las ciudades permitiendo así que el tiempo recuperado gracias a la inversión se malgastase por dicho olvido. (UNAD, 2018)

Muchos de los problemas ocasionados en el práctica y ejecución logística del país, recaen sobre la falta de conocimiento y adaptación frente a las tendencias globales, una de estas es el uso de la tecnología para la optimización de procesos. La automatización y la digitalización son algunos ejemplos de esto, es un hecho hoy en día que el rezague que existe en Colombia en términos tecnológicos se deba a la insuficiencia del gobierno y las empresas de aceptar el cambio. Escoger el camino de la globalización no es una opción es una obligación si se quiere ser competitivo actualmente. Para esto basta brindar la capacitación adecuada e incentivar por medio de créditos e inversión la implementación de nuevas tecnologías, retar a la innovación y unir la brecha que separa la academia de los sectores productivos.

Alrededor del 80% de la carga en Colombia se moviliza por carretera, tan solo un 16% se mueve por vía férrea y un 2% de manera fluvial, y aunque como anteriormente se había dicho la inversión en carreteras de última generación por parte del gobierno representó un 71% para el 2018, para infraestructuras propias del modo férreo y fluvial representó tan solo el 4% y el 0,37%. Cabe resaltar como posteriormente se indicó, que a pesar del esfuerzo en llevar acabo la inversión, el índice de conectividad de las carreteras

reflejo que Colombia registra un puntaje de 65 sobre 100, lo cual está muy por debajo del promedio de América Latina, el cual es de 73. (Informe de competitividad, 2020).

Respecto al transporte de carga, el modo carretero aún continúa siendo el más utilizado, sin embargo, el parque automotor es considerado uno de los más antiguos en Latinoamérica y esto ha generado cierta ineficiencia, de paso las continuas fluctuaciones de los precios del transporte de carga han provocado que alrededor de un 22,4% de las empresas en Colombia adquieran su propia flota de vehículos, representando así una fuga de capital y recursos en una inversión que generalmente nada tiene que ver con su actividad principal como organización.

Muchos son los retos a nivel nacional que debe asumir el gobierno colombiano en materia logística, para esto debe no solo apoyar la inversión en la mejora de dichos aspectos, sino cooperativamente escuchar y priorizar las necesidades que las industrias presentan en cuanto a factores controlables solo por el ente gubernamental, solo de esta manera logrará encontrar un balance para darle solución a muchas de las barreras anteriormente presentadas.

#### *Nivel Región (Santander)*

En los últimos años Santander como departamento, ha logrado avanzar y desarrollar un nivel logístico aceptable, cada vez más el sector logístico ha aumentado su tejido empresarial. Muchas de las operaciones que anteriormente eran impensables lograr desde esta región y que se realizaban desde Bogotá, Medellín o ciudades principales, han encontrado su solución en los últimos años gracias al crecimiento industrial, a la creación de infraestructura logística y al interés de las empresas de realizar y capacitarse en operaciones

de comercio exterior. La razón principal que ha empujado a los empresarios a tomar la decisión de internacionalizarse, recae en aprovechar las economías a escala, al igual que los factores y ventajas que ofrece abrirse a un panorama internacional, como: facilidad para adquirir materias primas, precios asequibles, adquisición de nueva tecnología, etc.

Aunque se espera que el departamento sea cada vez más competitivo en materia logística y que cada vez más empresas aprovechen las ventajas de la globalización, aún existen ciertas habilidades que el sector debe desarrollar como región, para lograr igualar o alcanzar a otras regiones más avanzadas en el tema. Son muchos los desafíos que debe superar Santander como territorio ante las cuestiones logísticas. Una de sus principales desventajas es su ubicación geográfica, encontrándose casi en el interior del país, y sin tener propiamente una salida a mar abierto (como si es el caso de las regiones costeras), contando con tan solo un aeropuerto internacional y una sola zona franca, hace que los limitantes sean cada vez más claros.

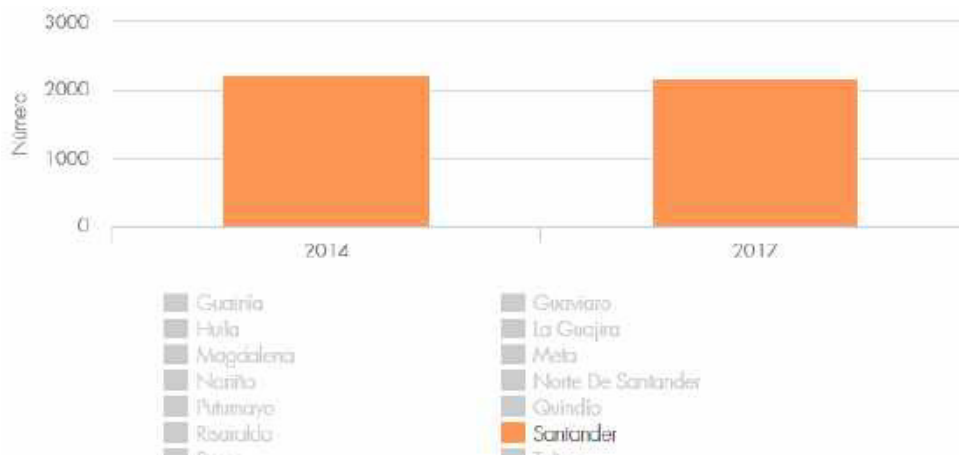


Imagen 10: Número de empresas del rubro logístico en Santander. Observatorio nacional de logística (2017).

En general, Santander para el 2017 contó con un total de 2.197 empresas con actividades comerciales relacionadas al sector logístico. En comparación con el año 2014, hubo una disminución de 28 empresas. Si tenemos en cuenta solo las empresas que manipulan carga y manejan otras actividades complementarias al transporte, encontramos que para el año 2014 existía un total de 110 empresas y para el último año de 86, es decir una reducción de 28 empresas en total, lo que nos lleva a concluir que ambos descensos se relacionan directamente.

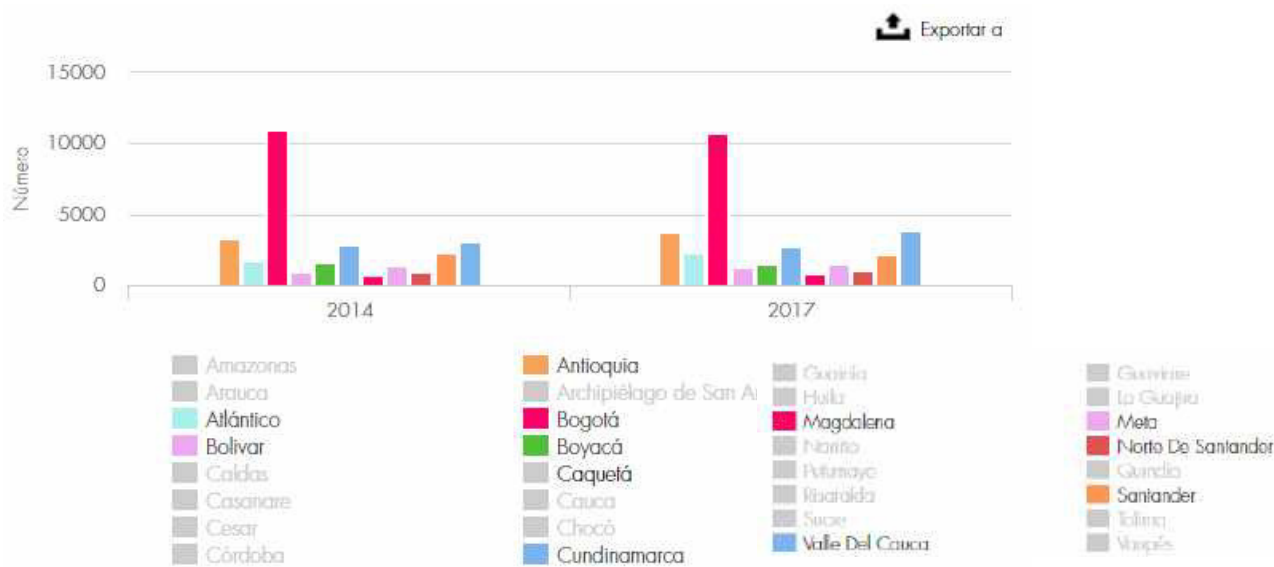


Imagen 11: Número de empresas del rubro logístico principales regiones. Observatorio nacional de logística (2017).

Si comparamos el nivel de tejido empresarial de Santander con otras regiones, nos damos cuenta que Bogotá es quien posee la mayor cantidad de empresas relacionadas con la actividad, sin embargo, como Antioquia, valle del cauca y Cundinamarca quienes le siguen

en ranking poseen alrededor de 2000 a 3000 empresas más que Santander, posicionándose, así como la 5 región con mayor cantidad de empresas del sector logístico.

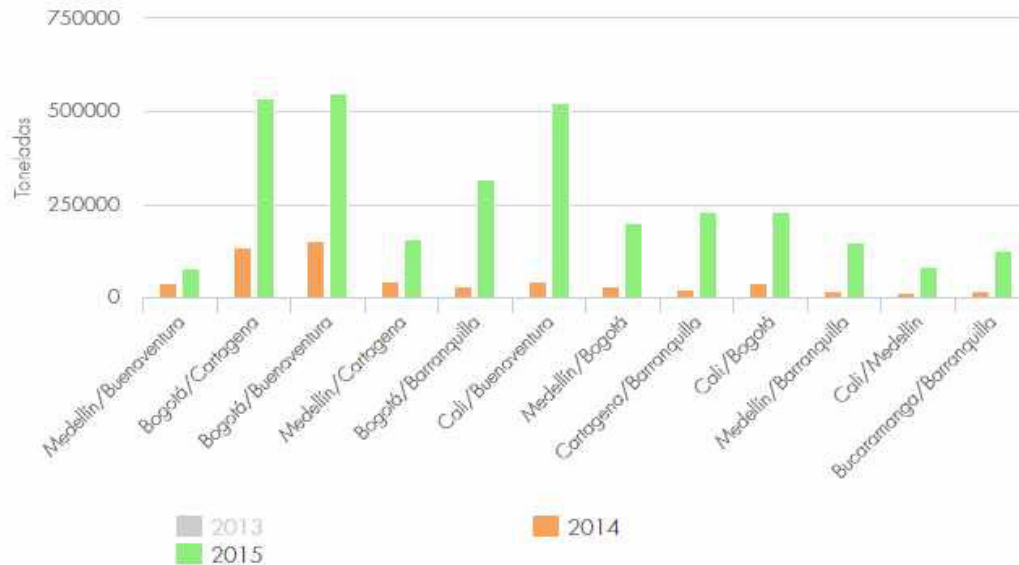


Imagen 12: Toneladas movidas en los corredores estratégicos por carretera. Observatorio nacional de logística (2015).

Como se observa en la gráfica el corredor nacional de Santander normalmente es Bucaramanga/Barranquilla en la modalidad de transporte por carretera. Las toneladas movidas para el año 2014 fueron de 17.042, ya para el año 2015 se transportó un total de 125.376 toneladas anuales, presentándose así un aumento año a año de 108.334 toneladas. Esto representa la importancia de la modalidad de transporte por carretera en Santander.

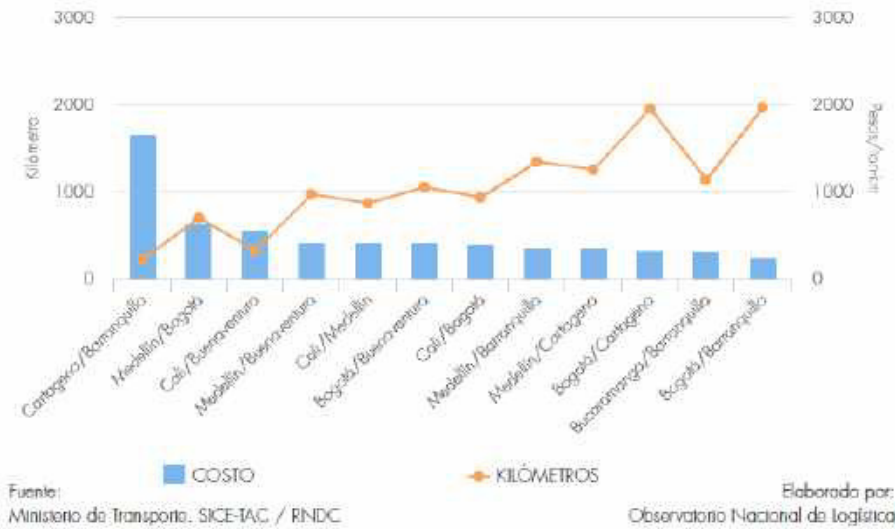


Imagen 13: Costo de transporte por kilómetro en los corredores carreteros estratégicos. Observatorio nacional de logística, (2016).

El costo por kilómetro recorrido por el corredor nacional Bucaramanga/Barranquilla es de 320.38 COP, si tenemos en cuenta que los kilómetros de dicho corredor son de 1.138, se podría estimar que para el año 2016, el costo total promedio era de 364.592 COP por tonelada. De igual forma como se presenta en la imagen 14, los tiempos de exportación de un contenedor desde su origen en Colombia hasta su carga de un barco y tiempo de importación desde su descarga del barco hasta su destino del corredor Bucaramanga/Barranquilla es de 18 horas, convirtiéndose así en el tercer corredor más rápido en transporte interno.



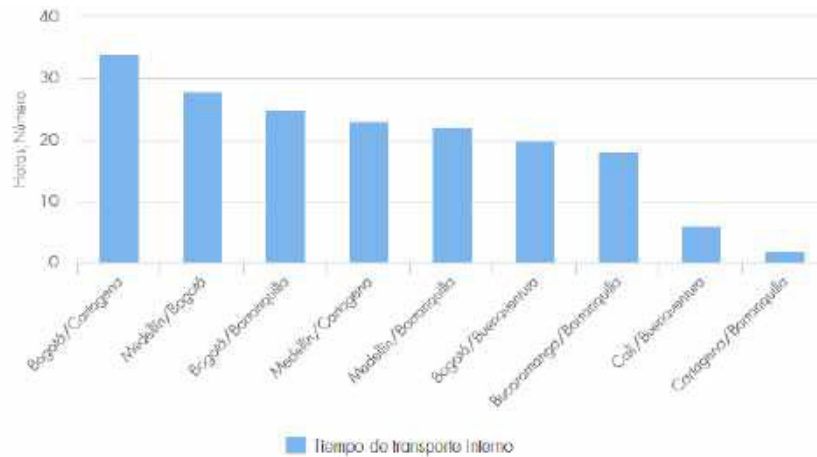


Imagen 14: Tiempo de importación y exportación por los principales corredores. Observatorio nacional de logística, (2016).

Por otro lado, como se evidencia a continuación, el costo logístico promedio por empresa por región es 14.90% para Centro-Oriente (Ubicación de Santander). Comparado con otras regiones el porcentaje de costo es relativamente competitivo, sin embargo, tienen ventaja regiones como el pacífico, el eje cafetero y Antioquía. Teniendo pacífico el costo más bajo con un 12,30%.

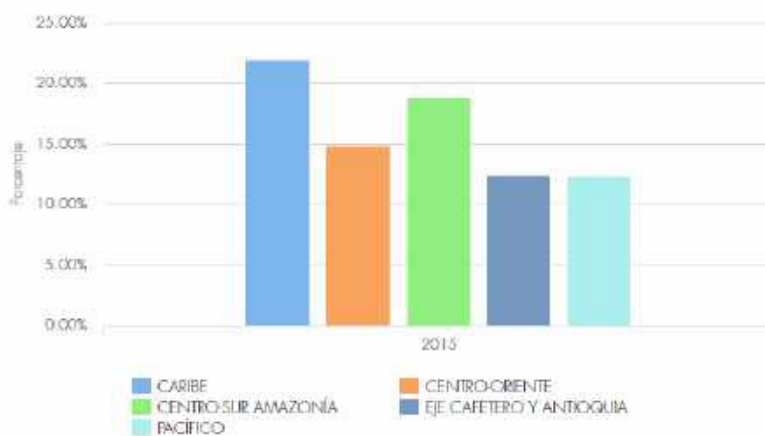


Imagen 15: Porcentaje del costo logístico en las empresas generadoras de carga. Observatorio nacional de logística, (2015).

Si se tiene en cuenta la percepción que tienen los usuarios de los servicios propios del sector logístico por región, encontramos según datos del OBN (observatorio nacional de logística), que el eje Centro-Oriente es el segundo mejor valorado por los clientes, con un porcentaje de 94.30% en una escala de 0 a 100%. Encabeza la lista la región del Caribe con un 94,80%.

Conociendo cada uno de los indicadores logísticos de la región anteriormente descritos, se comprende de mejor manera, la función y el peso que simboliza Santander como Región en el desempeño logístico del país. No cabe duda que este departamento tiene altas oportunidades en el sector, brindando soluciones cada vez más integrales de cada campo del comercio exterior, es por esto que conocer las cifras específicas de las dinámicas de importación y exportación permitirán identificar las industrias más notables en participación o contratación de servicios logísticos.

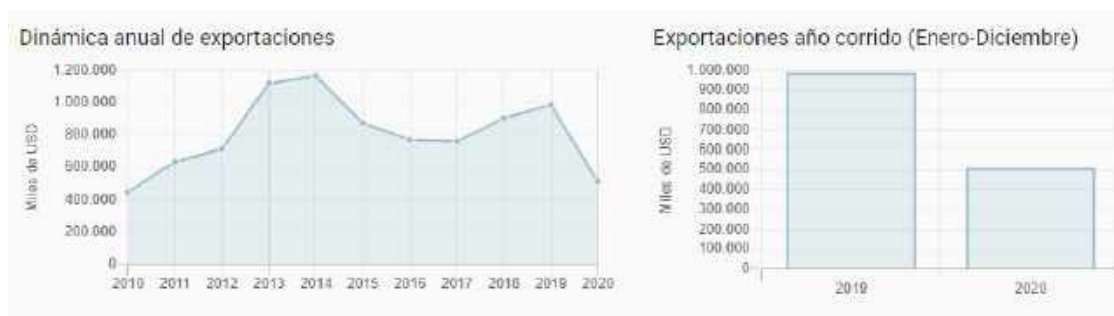


Imagen 16: Dinámica anual de exportaciones de Santander, MARO (2020).

Para el año 2020 la dinámica de exportaciones de Santander tuvo un decrecimiento de 48,18%, es decir casi la mitad de la dinámica presentada el año anterior, esto como efecto de la creciente crisis mundial por el COVID-19. Si analizamos los últimos años (excluyendo el año en que la pandemia se generó), se evidencia que después de la fuerte caída de las

operaciones en 2015, la dinámica empezó nuevamente a recuperar un ritmo positivo que le costó reiniciar hasta después de dos años.

Dentro de la clasificación de productos mayormente exportados por la región, se conoce principalmente la participación que tienen los Carbuero reactores tipo gasolina con un total de 545.897 miles de USD, seguido de los demás cafés sin tostar con 103.473 miles de USD para 2019. Los principales países destino de las exportaciones fueron Estados Unidos, México y España (MARO, 2020).

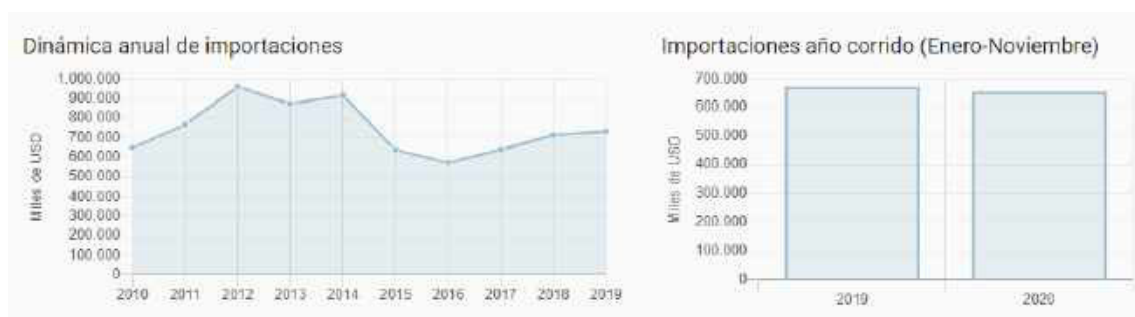


Imagen 17: Dinámica anual de importaciones de Santander, MARO (2020).

Respecto al caso específico de las importaciones, en las estadísticas de Santander se refleja un comportamiento un poco similar al explicado en la dinámica de exportaciones. La ligera variante en este caso, es que, aunque hubo un pequeño decrecimiento entre el 2019 y el 2020, este no fue tan drástico como el presentado en la anterior modalidad. Dentro de los principales productos importados para el departamento encontramos el maíz duro amarillo que tuvo un crecimiento de 8,1% entre los últimos dos años, lo secundan los demás trigos con un incremento de 3,8%. Los principales países proveedores según las estadísticas de MARO son Estados Unidos, China y Canadá.

Región Logística	Costo logístico		Calidad de servicios logísticos		Uso de tecnologías en procesos logísticos		Infraestructura vial		Índice de logística regional	
	Puntaje (0-5)	Posición (1-14)	Puntaje (1-5)	Posición (1-14)	Puntaje (1-5)	Posición (1-14)	Puntaje (1-5)	Posición (1-14)	Puntaje (1-5)	Posición (1-14)
Eje Cafetero	4,41	1	3,63	1	2,22	2	2,32	2	3,15	1
Pacífico Central	4,32	2	3,47	2	1,82	5	2,08	5	2,92	2
Antioquia	4,00	5	3,01	8	2,22	1	2,25	3	2,87	3
Altiplano	4,13	3	3,23	4	2,04	3	1,60	14	2,75	4
Nacional	3,89	-	3,19	-	1,91	-	1,84	-	2,71	-
Santanderes	3,85	6	3,43	3	1,54	10	1,80	7	2,65	5
Caribe Oriental	4,13	4	2,69	12	1,38	11	2,10	4	2,57	6
Tolima y Huila	3,84	7	2,65	13	1,54	9	1,73	9	2,44	7
Caribe Central	2,18	11	3,19	5	2,00	4	1,73	10	2,28	8
Amazonia	3,31	8	2,71	11	1,22	12	1,73	11	2,24	9
San Andrés y Providencia	1,68	12	2,90	9	0,68	14	3,69	1	2,24	10
Pacífico Sur	2,38	10	2,79	10	1,68	8	1,76	8	2,15	11
Pacífico Norte	2,94	9	1,56	14	1,79	6	1,97	6	2,09	12
Orinoquia	0,29	14	3,08	7	1,60	7	1,66	13	1,68	13
Caribe Occidental	0,44	13	3,08	6	0,78	13	3,23	12	1,50	14

Imagen 18: Puntajes y posiciones del índice logístico regional, Encuesta nacional de logística (2018).

Por otro lado, observando el consolidado de puntaje por región de los aspectos logísticos, se encuentra que Santander es el tercer departamento con mejor calidad de servicio logístico, siendo el sexto con mejores costes logísticos, sin embargo, si consideramos compararlo con el promedio nacional se puede notar que se encuentra 4 puntos por debajo de la media. Respecto al uso de tecnologías durante las operaciones se ubica en el ranking como el décimo, siendo una posición desfavorable frente a regiones como el eje cafetero y Antioquia, quienes llevan la ventaja. De igual forma se encuentra cuatro puntos por debajo del promedio nacional en infraestructura de vías. Todo lo anterior permite consolidar a Santander como la quinta mejor región en materia logística de Colombia.

Regiones	Transporte fluvial	Transporte terrestre	Transporte aéreo	Transporte marítimo	Almacenamiento	Agencias aduaneras	Agente de carga y transporte	Patio y manejo de contenedores	Cadena de frío
Altiplano	3,0	3,1	3,5	3,5	3,1	3,2	3,0	3,1	3,6
Amazonia	2,1	2,8	2,3	-	2,8	-	3,0	3,0	3,0
Antioquia	2,4	3,4	3,8	2,4	3,2	3,0	3,3	2,9	2,5
Caribe Central	3,2	3,2	3,2	2,7	3,4	3,4	3,1	2,8	3,6
Caribe Occidental	-	2,5	3,0	4,0	3,0	-	3,1	4,0	2,0
Caribe Oriental	2,0	3,3	3,4	3,1	3,3	3,0	1,3	2,0	2,9
Eje Cafetero	3,2	3,5	4,9	3,1	3,5	3,5	4,8	3,0	3,2
Orinoquia	2,0	3,2	2,8	3,0	3,6	3,0	3,4	3,2	3,5
Pacífico Central	4,0	3,2	3,9	3,0	3,7	3,3	3,4	2,8	3,7
Pacífico Norte	1,8	2,0	2,3	2,0	1,7	1,0	1,7	1,5	1,0
Pacífico Sur	2,2	2,9	3,5	1,2	3,2	3,1	2,7	3,0	3,3
San Andrés y Providencia	-	3,0	2,5	3,0	3,0	-	-	-	3,0
Santander	2,9	3,3	2,2	3,6	2,7	3,8	3,6	4,4	4,3
Tolima y Huila	2,3	3,1	3,4	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0
Nacional	3,0	3,2	3,5	3,1	3,2	3,2	3,2	3,0	3,4

Fuente: ENL 2018

Imagen 19: Índice de calificación de los servicios logísticos por región, Encuesta nacional de logística (2018).

En cuanto a la percepción que tienen los consumidores principales respecto a los servicios logísticos, se evidencia que las principales deficiencias que destacan en el departamento son el transporte fluvial, el transporte aéreo, y el almacenamiento. En contraste se posiciona con una excelencia sobre las demás regiones en: patios y manejo de contenedores y cadena de frío.

En definitiva, no es fácil ignorar el papel que desempeña Santander como región en términos logísticos para el país, aunque se posiciona entre los cinco primeros departamentos que dominan mejor el tema, aun así se presentan ciertas falencias que su tejido empresarial logístico debe trabajar para alcanzar el nivel de regiones como Antioquía y el eje cafetero.

*Nivel Industria (actividades económicas asociadas al transporte, almacenamiento y manipulación de mercancías)*

En términos generales Transcointer como empresa desempeña sus servicios bajo el desarrollo de los sectores de aduanas, transporte y comercio exterior. Es por esto que es de gran importancia conocer datos específicos de estos rubros para hacer las respectivas comparaciones, de igual forma se analizara la competencia directa y respectiva de la empresa, para identificar correctamente el factor competitivo de estas empresas.

Según la última encuesta nacional de logística en 2018, de las empresas colombianas solo el 69,1% calculan sus costos logísticos. A su vez tan solo el 13,5% del porcentaje de ventas equivale al costo logístico. El almacenamiento es el costo logístico más alto con un 46,5%, seguido del costo de transporte con 35,2%. Solo un 10% de las empresas miden sus tiempos en sus procedimientos de carga, almacenamiento y distribución.

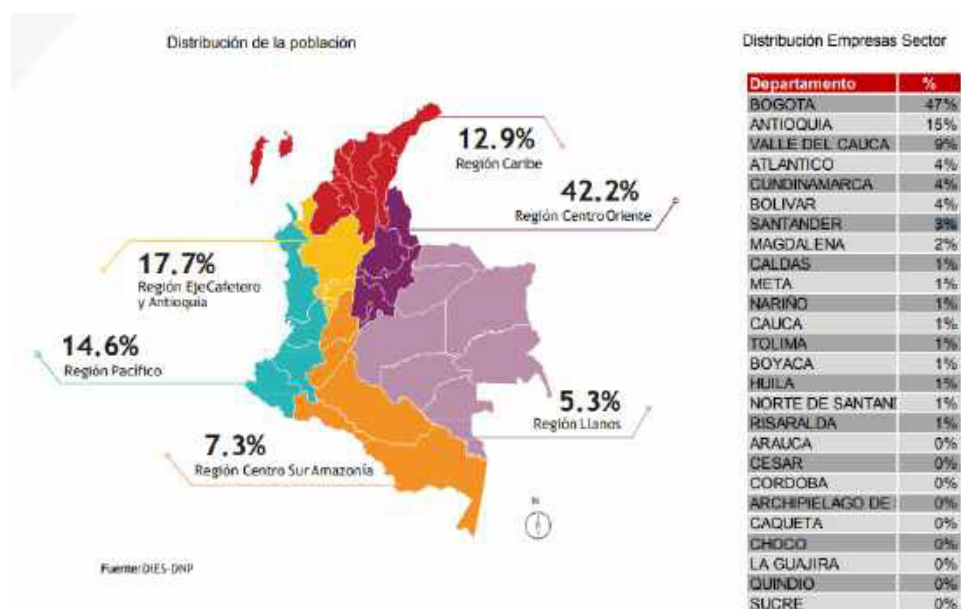


Imagen 20: Distribución regional de las empresas del sector logístico, Departamento nacional de planeación (2018).

En el sector logístico se encuentra un enriquecido tejido empresarial que se distribuye principalmente en la región centro oriente, ya que es en dicha zona donde el 42.2% de las empresas relacionadas con ese rubro se ubican. Seguidamente le precede el eje cafetero y Antioquía con 17.7% de compañías. Por consiguiente, es un hecho afirmar que el porqué de tal concentración se debe a que Bogotá como ciudad capital acapara un 47% de las empresas de la región centro oriente, mientras que Santander abarca un 3% respectivamente.

La porción de PIB que abarca esta industria para el 2020 es del 3,6%, en donde el Sector transporte representa un 4,4% y sector logístico un 6,7%. Algunos de los retos que presenta el sector en si tienen que ver con la innovación en rutas, en mejorar los tiempos de entrega, adaptarse e incluir nuevas tecnologías que faciliten el transporte, las conexiones, la transferencia de datos y la comunicación.

Los costos logísticos más altos considerados desde la actividad económica son mayores para las industrias de construcción y el comercio en sí. De igual forma son las empresas con tamaños MiPYME las que acarrean principalmente estos costes. Sin embargo, en contraste el promedio de costos logísticos en empresas que tienen ventas de comercio exterior es de 38%. Dentro de las industrias que representan mayor costo logístico en sus operaciones de comercio exterior se destaca la construcción con un 54,5%, seguidamente de la industria de comercio con un 50,2%.

La percepción que tienen los consumidores o las industrias que se soportan sobre operaciones logísticas de comercio exterior, es que los mercados logísticos que tienen mayor facilidad para realizar los procesos logísticos son la Unión Europea o Centro/Norte América. Un 44,9% de las empresas creen que la principal barrera logística existente es el alto costo del transporte, esto se debe no solo por el coste, sino influye el estado de las vías, los tiempos

y demoras de cargue y descargue, la poca conectividad entre regiones, y la falta de capacitación para el manejo de ciertas mercancías, que desencadena en un pedido no perfecto.

Todo lo anterior finalmente provocan un aumento en dicho porcentaje.



Imagen 21: Tiempos de carga y de descarga, Encuesta nacional de logística (2018).

Existe un promedio de tiempo en horas que toma realizar el cargue y descargue de una mercancía en las industrias relacionadas con la logística, generalmente el tiempo de espera para cargar el transporte es de 3,6 horas mientras el tiempo de espera para descargue es de 3,8 horas. Los anteriores tiempos dados son únicamente el tiempo que esperan los transportistas para ser cargados, sin embargo, propiamente los tiempos de cargue y descargue del camión son respectivamente 3,3 horas y 2,6 horas, siendo menor el tiempo de descargue.

Finalmente reducir cada una de estas barreras, se relaciona directamente con el mejoramiento continuo, para lograr una efectividad en las operaciones cada vez más cercana a la necesitada por los sectores que involucran cualquier tipo de logística en sus



acciones. Solo respondiendo a estas necesidades las empresas que brindan soluciones logísticas llegarán a desarrollar su ventaja competitiva.

*Nivel Empresa (Transcointer S.A.S)*

Como empresa Transcointer cumple muchas funciones que desarrollan valor para organización, muchas de estas estrategias están encaminadas al mejoramiento continuo y a la creación y posicionamiento de marca. Para estudiar a grande escala las oportunidades y amenazas que representa para la compañía muchas de las falencias que existen en Colombia, la industria y la región donde se ubica propiamente, es necesario que en detalle se analicen cada una de las estrategias que hasta el día de hoy la empresa maneja.

Es fundamental aclarar que, aunque el análisis este propiamente encaminado al área operativa, no significa que las otras áreas relacionadas no sean puestas bajo observación, por el contrario, se hace inevitable que debido al grado de relación (que se explicó en el panorama genera) se excluya el área comercial, dado que precisamente muchas de las funciones operativas están diseñadas para dar soporte a las solicitudes de dicho departamento y de igual forma en viceversa.

Generalmente el área operativa está conformada por un director operativo y dos auxiliares de área que se encargan de llevar a cabo las importaciones, exportaciones y manejo de carga de los clientes. Aunque anteriormente se hizo énfasis sobre el manejo que se le da a las operaciones de comercio exterior, no se entró en detalle sobre el alcance que tienen los miembros del área operativo, en cuanto al trato con clientes, proveedores, y con las entidades gubernamentales que regulan el sector.

Constantemente tanto el director operativo, como los auxiliares de área, manejan un contacto directo con las tres agencias proveedoras de servicios aduaneros, con las que cuenta Transcointer, existe un tipo de cooperación en cuanto a que el primer contacto con el cliente es hecho propiamente por la empresa, pero finalmente es gracias a esta, que las agencias de aduanas pueden acceder al mismo. Por ende, las agencias trabajan de la mano de Transcointer, para generar las soluciones logísticas y aduaneras adecuadas para cada cliente.

Por otro lado, en cuanto al servicio de transporte internacional, la empresa cuenta con dos aliados, tanto una consolidadora/naviera, que gestiona la mayoría de requerimientos en cuanto a transporte marítimo, y una aerolínea que comúnmente se encarga del transporte de mercancías desde Bucaramanga, hasta el destino de estas mismas. De igual forma el transporte nacional, que es otra asistencia que brinda Transcointer, es realizada únicamente con una empresa de transporte con la que ya se maneja crédito.

Con la anterior explicación, es mucho más claro entender el papel que cumple Transcointer en el sector logístico y de transporte, el cual se limita a interconectar cada servicio brindado por los proveedores de manera independiente, de tal forma que se integran todos los componentes propios para generar un DFI completo para aquellas empresas que prefieren tercerizar el último eslabón de la cadena de suministro.

Cabe destacar que emergen de dicha tercerización los servicios de asesoría y manejo de las operaciones, de las cuales Transcointer, es quien brinda dicho soporte. En la figura 2 que se encuentra contemplada en el panorama general del área operativa, se explicó a rasgos generales como se encamina paso a paso las importaciones y exportaciones, sin embargo, dentro de cada paso o apartado se comprenden una o más funciones que comprende llevarlo a cabo. Por ejemplo, en el caso de las exportaciones el cliente antes de contratar el servicio

de flete internacional, debe cumplir con un registro en forma en puerto de salida, para ello Transcointer es quien se encargará de solicitar la información pertinente de la empresa, para diligenciar dichos documentos y de esta forma, cumpliendo todos los requerimientos se envíen para su aprobación al puerto o terminal correspondiente.

Como se ejemplifico anteriormente una de los principales soportes que brinda Transcointer y en el que se basa la mayoría de sus servicios, es en el conocimiento que tienen sus funcionarios operativos en el manejo del detalle y por menores en el proceso de comercialización internacional, dicha información se convierte en el recurso intangible, que los clientes buscan, debido a que no han realizado operaciones de comercio exterior anteriormente, o si ya lo realizan, por no tener el tiempo o los recursos suficientes para realizarlas directamente (refiriéndose a capacitar a su personal propio o crear un área o departamento de comercio exterior específicamente).

A continuación, vamos a destacar las principales fortalezas y debilidades que Transcointer S.A.S tiene como empresa, y que se pudieron identificar a lo largo de la práctica empresarial. Esto permitirá identificar y contrastar la principal ventaja competitiva de la compañía con sus principales competidores.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se manejan las 3 modalidades de DFI: Marítima, aérea y terrestre</li> <li>• Variedad de servicios y opciones, por ende, el cliente puede elegir cuales demandar, sin obligársele a tomar todos ellos.</li> <li>• Asesoría personalizada</li> <li>• Personal capacitado en carreras afines con el comercio exterior</li> <li>• Aliados como agencias de aduanas y transportadoras</li> <li>• Precios asequibles</li> <li>• Experiencia en varios sectores (manufacturero es su especialidad)</li> <li>• Trazabilidad de la operación</li> <li>• Manejo de todas las modalidades de importación y exportación.</li> <li>• Publicidad y capacitaciones gratuitas sobre el manejo de las operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal muy joven para la percepción de los clientes</li> <li>• Rotación de los auxiliares operativos de manera muy constante (cada 6 meses)</li> <li>• Falta de conocimiento en el manejo de algunas mercancías, ya que, las capacitaciones son muy costosas.</li> <li>• Poder de negociación del proveedor de media a alta</li> <li>• Carga laboral alta por ser una empresa de tamaño MYPYME</li> <li>• Existen varios sectores de los cuales no se tiene conocimiento o experiencia</li> <li>• Es muy limitado el uso de tecnología</li> <li>• No poseen un sistema para medir sus tiempos y desempeños logísticos</li> <li>• Sus operaciones se centran principalmente en clientes de la región (Santander)</li> </ul>

Figura 4: Fortalezas y Debilidades del área operativa de Transcointer S.A.S. Ilustración propia

En términos generales se puede evidenciar gracias al anterior cuadro comparativo que la mayoría de las debilidades presentadas anteriormente se limitan o generan, gracias al grado de inversión que la empresa debe hacer para solucionar dichas falencias. Cabe destacar que dentro del plan estratégico de Transcointer, el área administrativa ha podido contemplar ciertas mejoras, que aportan a algunas de las debilidades propias de los servicios ofrecidos. Sin embargo, cabe destacar que hay ciertos aspectos por mejorar y que se pueden proyectar a un largo plazo, debido a su complejidad o al presupuesto en el que incurre realizarlas.

Finalmente se hace fundamental analizar las estrategias tomadas por la alta gerencia, y que implican una mejora no solo para el área operativa, sino para el conjunto de departamentos que constituyen a la empresa.

## **7.2 Estrategias Corporativas**

Actualmente la empresa ha encaminado un proceso en búsqueda de cumplir principalmente un objetivo, este ha sido desde un principio muy claro: La diferenciación. Esto a lo que se refiere, es que Transcointer como empresa busca ser reconocida en la región, en el mercado y entre sus clientes, no solo como una empresa que ofrece precios bajos. El motivo por el que buscan destacar es uno que los distinga de la competencia.

Para esto se han adaptado a ciertos lineamientos que son necesarios cumplir para mantener en orden por cada área. Dentro del desarrollo del plan estratégico de Transcointer, nos encontramos que recientemente se creó e implemento un portafolios de servicios digital, que ilustra de manera sencilla los principales servicios que brinda la compañía, al igual que le permite al área comercial apoyarlos de manera sencilla en el transcurso de captación de clientes.

En términos tecnológicos, se inauguró el sitio web (página web), de la compañía la cual ha tenido una increíble acogida, y ha permitido a la empresa darle una nueva cara o carta de presentación a los clientes nuevos como a los antiguos. De igual forma, esto contribuye al reconocimiento de marca, a la familiarización con los clientes, y a la adaptación de la era digital.

Gracias a la creación de estas herramientas se hizo necesario para la alta gerencia tomar en cuenta la creación de un nuevo departamento que se encargará de alimentar esa imagen de marca, que querían transmitir. Por lo cual se incluyó al área de marketing, dentro del organigrama empresarial. En materia de estrategias, este departamento se ha focalizado principalmente en la publicidad por redes, por la página web, estudiando el comportamiento

de sus clientes por medios virtuales, puesto que gracias a la crisis del COVID-19 se encuentra una limitación en el uso de esquemas tradicionales, como lo son la participación en ferias, eventos, etc.

En cuanto al área operativa, las estrategias implementadas son usualmente las capacitaciones respecto al manejo de los servicios y el soporte que se le brinda al área comercial, en el momento de asesorar a un cliente bajo la legislación aduanera colombiana. Sin embargo, cabe destacar que es un área a la que recientemente no se le ha aplicado un tipo de plan claro, en cuanto a los objetivos y metas para lograr una efectividad máxima en sus operaciones.

Por tanto, se hace necesario reforzar el plan estratégico y direccionarlo a una mejora continua no centralizada en departamentos alternos, sino también en aquellos que representan un gran peso en la calidad de oferta de los servicios que ofrece Transcointer como empresa.

### **7.3 Análisis de competencia directa**

Como se mostró en el análisis logístico a nivel país y región, la mayoría de empresas que se desempeñan en el sector en el que se encuentra Transcointer S.A.S, se ubican en su mayoría en Bogotá, o en las ciudades donde se encuentran los principales puertos y aeropuertos de Colombia. Sin embargo, el campo de acción de la empresa se concentra en el departamento de Santander, es por esto que se realizará un estudio de la principal competencia directa en esta zona, es decir, aquellas compañías que se ubican en la región, o manejan operaciones remotamente, pero de clientes locales.

### **ALLTRANS LTDA**

Es una empresa Santandereana fundada el 13 de octubre de 1998, maneja servicios como asesoría de comercio exterior, documentación, trámites aduaneros, transporte internacional de carga, y manejo de exportaciones e importaciones. De igual forma, brindan asesoría personalizada (Gratis) y manejan los tiempos de cada una de sus operaciones, otra de las ventajas que dicen poseer, es tecnología de última punta.

Han recibido múltiples reconocimientos, algunos de ellos como: el ACICAM-Compromiso con la internacionalización del sector en el 2006, premio a mayor volumen de ventas por Avianca carga en 2007, 2008, y 2013, finalmente obtienen la certificación BASC oriente en 2017. El BASC es un programa de cooperación que se encarga de fomentar el comercio internacional seguro entre el sector privado y organismos nacionales e internacionales. (BASC Colombia, 2018)

Tienen aliados de gran peso como lo es LA GRAN AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL S.A.S. lo que les permite tener una amplia cobertura en Europa, Asia, América y parte de África. Cuentan a su vez con representación de agencia de aduanas de nivel 1 y 2, se tiene conocimiento del manejo de tres las cuales son: COEXNORT, SERVADE y ANDINOS.

En cuanto a sus servicios se encuentra que manejan las tres modalidades: aérea, terrestre y marítima. Su mercado objetivo son empresas que ya realizan comercio exterior, al igual que empresas en búsqueda de la internacionalización. En materia de exportaciones el sector que mayormente manejan es el de calzado, confecciones, plásticos, tuberías, etc. es decir, el manufacturero. Respecto a las importaciones se especializan generalmente en artículos de ferretería, químicos peligrosos, polietileno, maquinaria de los sectores de construcción y confecciones, entre otros.

Los principales países de exportación son Estados Unidos, Ecuador, Chile, Panamá, México, Costa Rica e Inglaterra. Las importaciones en su mayoría provienen de China y Europa, en el caso de los químicos es USA y México. De igual forma cabe destacar que realizan operaciones de productos minerales, como el oro, piedras preciosas, y conocen el manejo y tramitología para la aprobación de estas mercancías. Otra de sus grandes ventajas es que tienen servicios especiales, para mercancías CITES (fauna y flora), madera y fibras naturales, materiales radioactivos y carga peligrosa.

Dentro de las principales herramientas utilizadas de soporte para sus operaciones encontramos Arancel Net y Legiscomex. Poseen una asociación con FATTON, la cual es una empresa ubicada en Milán Italia, lo que les permite tener conectividad con diferentes ciudades del mundo. Realizan igualmente los trámites para generar los vistos buenos de entidades como el ICA, INVIMA, DAMA, MinCultura, MinComercio, etc.



Imagen 22: Evolución de ventas de Altrans Ltda. Informe de eInforma.com (2019).

Como se puede observar en la anterior imagen, la evolución de la empresa de 2017 a 2019 tuvo una decaída sustancial, lo cual afectó sus resultados finales. Esto se debe a que los ingresos disminuyeron y por ende su margen neto igual, como se muestra a continuación:



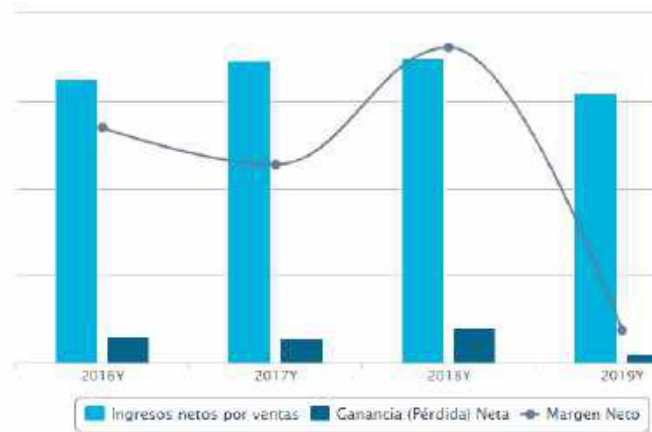


Imagen 23: Rendimiento de la empresa Altrans Ltda. Informe de emis.com (2019).

Dentro de los datos financieros claves encontramos que, en los últimos dos años, los ingresos netos por ventas disminuyeron un -11,17% siendo este valor equivalente al total de ingresos operativos. La ganancia pérdida neta fue uno de los indicadores más afectados ya que cayó un -73,64%, por otro lado, los activos totales crecieron un 5%, pero el ROE disminuyó un -14,97%. (Emis, 2019)

La empresa maneja redes sociales como: Facebook, Instagram, LinkedIn, y twitter.

### **COLTRANS S.A.S**

Empresa fundada en 1988 como una agencia de carga internacional, para la importación y exportación de las mercancías. Cuentan con una red de agentes aduaneros que les brindan soporte en Europa, América, y Asia. Cuentan con el permiso para el manejo de cargas peligrosas y de proyectos especiales, dentro de sus servicios se destaca por brindar las modalidades puerta a puerta, puerta a zona franca y puerta a depósito aduanero, al igual que el servicio de cabotaje en las ciudades de Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena.

También se destaca por incorporar una logística integral, ofreciendo una logística completa para ferias y exposiciones, es decir que acompañan a las ferias a los clientes que necesitan contratar la asesoría, al igual que disponen la logística para entregar en Stan todo lo necesario. En cuanto a los procesos especiales, esto se refiere a que administran operaciones para UAPS, ALTEX y planes vallejo. (Coltrans, 2021)

Poseen certificaciones ISO 9001:2015, la anterior mencionada certificación BASC, y certificación IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo). Una de sus tecnologías más ventajosas es el “Tracking & Tracing”, la cual le permite por vía internet, que el mismo cliente monitoree el movimiento de su carga.

Cuentan con múltiples sedes en Medellín, Barranquilla, Cartagena, Buenaventura, Santander, Cali, Bogotá y Pereira, en donde tienen un total de 263 empleados, cuentan también con 2 oficinas internacionales ubicadas en Perú y Miami. Manejan como aliados estratégicos a AGENCIA DE ADUANAS COLMAS S.A.S NIVEL 1 y Container Freight Station LTDA, Coldepositos Bodega Nacional S A (ubicado en zona franca de Bogotá).

Algunos de sus proveedores son: MCT S.A.S, Logistics Cargo S.A, Gerleinco S.A.S, CIA transportadora S.A.S, Maersk Colombia S.A, Frontier agencia marítima S.A, por otro lado, tiene clientes de la índole de Sew Eurodrive Colombia LTDA, Importadora fotomorz S.A, Vanti S.A, a w Faber Castell Colombia LTDA, Banco de la Republica, Casa editorial el tiempo S.A, Imocom S.A.S, Diaco S.A. La evolución de sus ventas, muestra que de 2018 a 2019, hubo un incremento de estas.

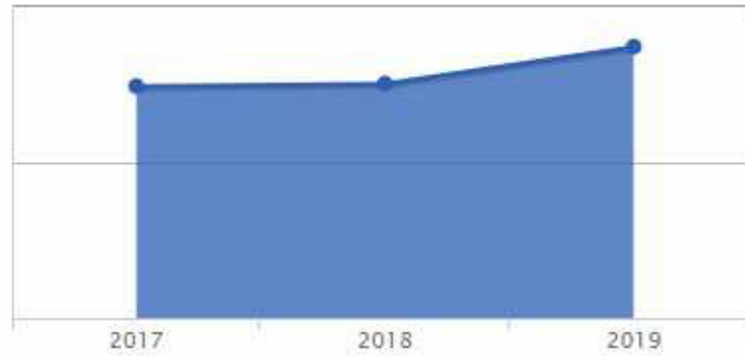


Imagen 24: Evolución de ventas de Coltrans S.A.S. Informe de eInforma.com (2019).

Sus indicadores financieros son altamente positivos, gracias a que los ingresos netos en ventas para el 2019, fueron mayores comparados con otros años, lo que contribuyó a un margen de contribución alto. En promedio realizan 15.000 operaciones marítimas.

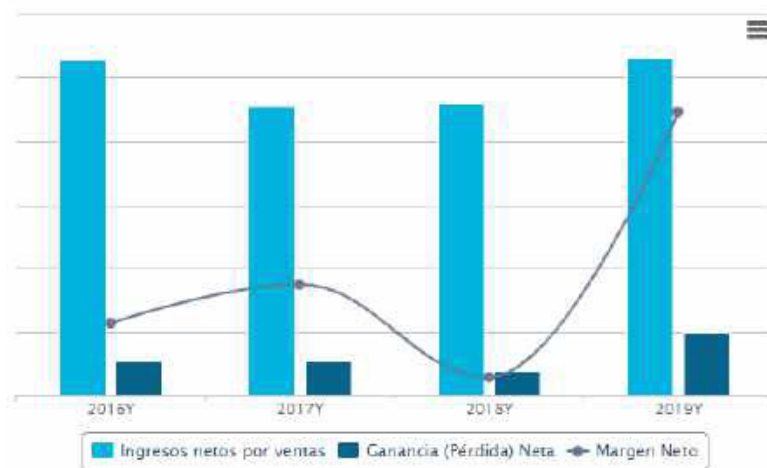


Imagen 25: Rendimiento de la empresa Coltrans S.A.S. Informe de emis.com (2019).

Algunos de los datos financieros más relevantes se muestran a continuación:

Ingresos netos por ventas	15,57% ▲
Total Ingreso Operativo	15,31% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	219,25% ▲
EBITDA	176,12% ▲
Ganancia (Pérdida) Neto	162,63% ▲
Activos Totales	3,96% ▲
Total de patrimonio	59,37% ▲
Margen Operacional	15,44% ▲
Margen Neto	10,44% ▲
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)	23,65% ▲
Relación Deuda/Capital	2,31% ▲
Prueba Ácida	0,16% ▲
Coefficiente De Efectivo	0,11% ▲

Imagen 26: Indicadores financieros Coltrans S.A.S. Informe de emis.com (2019).

Finalmente, con la información reunida se puede medianamente entrever que Coltrans es una empresa sólida, y que, a día de hoy, sigue manteniéndose como una de los más fuertes competidores en el mercado.

## **GRUPO COEX**

Como su nombre lo indica es un grupo de empresas que trabajan en conjunto y sinónimamente bajo el nombre de COEX, integrado por: Agencia de aduana Coexnort S.A Nivel 1, Logística Coexnort S.A.S y Coex Log S.A.S. Tienen 35 años de experiencia en el mercado logístico en el área de comercio exterior, y como grupo brindan soluciones integrales y complementarias a procedimientos, aduaneros, operaciones internacionales y asesoría especializada.

Cuentan con certificaciones como el BASC, ISO 9001:2015 y IQNet (management system). A su vez cuenta con el respaldo de ANALDEX (Asociación Nacional de Comercio Exterior) y la FITAC (Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Exterior).

Esta empresa posee una gran cantidad de alianzas con bancos como Banco de Bogotá, Bancolombia y Banco de Occidente; con zonas francas como COMERCOL, Zona franca de Cúcuta; con empresas de seguros como Liberty, Sura; entidades como la cámara de comercio de Cúcuta, Unipymes comunidad latina empresarial, Secoex, Global Trade Alliance y Legicomex. En cuanto al transporte cuentan con aliados del nivel de Avianca, Transborder, Servientrega, Ecu worldwide y Cotrasur.

Analizando sus clientes encontramos que en su mayoría son ladrilleras, y empresas que se desempeñan en el sector de la construcción, también empresas de tabaco, maquinaria y confección de textiles, de empaques plásticos, y en sí de la industria manufacturera. Se destacan también por tener innumerables sedes en las principales ciudades de interés en el comercio exterior de Colombia como Cúcuta (Sede principal), Cartagena, Barranquilla, Bogotá, Buenaventura, Ipiales y Bucaramanga.

Su página web es muy completa en ella se encuentra información relevante como informes financieros, formatos de registro con agencia de aduanas y Coexnort en cada ciudad, al igual que cada manual por operación y de medidas ecológicas, sanitarias y aduaneras.

Como inicialmente se explicó el grupo está conformado por 3 empresas cada una soporta una parte fundamental de la cadena valor. En el caso del agenciamiento aduanero se encarga Coexnort S.A, brindando asesoría aduanera e intermediación, esta agencia está catalogada en el Nivel 1, es decir que tiene el poder ejercer su actividad en todo el territorio nacional (Colombia).

Logística Coex S.A.S es un usuario industrial de la zona franca de Cúcuta, ofreciendo servicios como depósitos, servicio de almacenaje y acondicionamiento de mercancía (re

empaque, etiquetado, marcación, etc.), otro de sus servicios, es la ejecución y administración de inventario de sus clientes. Por último, y gracias a su alianza con Zona franca, realiza procesos de nacionalización de mercancías importadas bajo los beneficios y el amparo de la regulación de Zonas francas de Colombia.

En cuanto el transporte nacional e internacional se lleva a cabo por Coex Log S.A.S, ofreciendo las 3 modalidades de transporte (terrestre, aérea y marítima), dentro de las principales ventajas de su transporte esta que monitorean a tiempo real sus operaciones, ofrecen servicio de escolta a cargas especiales y tienen el conocimiento y permiso para transportar mercancías peligrosas, a su vez sus clientes tienen la opción de asegurar sus mercancías.

### **BEMEL**

Al igual que la anterior empresa analizada también se trata de un grupo de empresas que prestan servicios relacionados al comercio exterior, estas generalmente están amparadas bajo la primera constituida que se denominó BENAVIDES MELO S.A.S, en total son 4 compañías: Agente de carga internacional BEMEL, Agencia de aduana BMA, Agente de carga internacional BEMEL LOGISTICS (para Miami) y, por último, almacenamiento, logística y distribución BM Logística. Esta empresa fue creada en 1974, por lo que cuenta con 45 años de experiencia en el mercado, y se ha catalogado como una de los mejores agentes de carga en Colombia, estando en el top 5. (BEMEL, 2021)

Algunos de sus principales clientes son: Marcopolo, Cecolsa CAT, Arturo calle, Corona, D1, Grupo ARA, Alfagres, Haceb, SIKA, etc. Lo que nos lleva a concluir de primera vista que se desempeña muy bien en los sectores de construcción, electrodomésticos, y

mercados de consumo masivo. Poseen alrededor de 7 sedes nacionales ubicadas en Bogotá, Cartagena, Buenaventura, Barranquilla, Medellín, Cali, y Bucaramanga; y una oficina internacional en Miami.

Dentro de sus principales alianzas se encuentra el respaldo de TIBA, una empresa internacionalmente conocida que brinda soluciones logísticas, por medio de agenciamiento y tránsito de mercancías, teniendo cobertura en múltiples países de América, Asia, Europa y África. Como empresa BEMEL cuenta con certificaciones y reconocimientos tales como la AES (Asociación de empresas segura), BASC, IATA (Asociación de transporte internacional aéreo), y el programa de gestión ambiental empresarial.

Sus principales ventajas son que tienen manejo de transporte de mercancías peligrosas, al igual que en el transporte terrestre ofrecen la modalidad OTM (Operador del ministerio de transporte), la cual les permite trasladar mercancías de procedencia extranjera. Incluso, realizan reportes con indicadores de gestión si así el cliente lo requiere.

Sugieren una logística 4PL, que incluye almacenamiento en bodegas nacionales y en zona franca, administración de inventarios y depósitos aduaneros autorizados. Han desarrollado un servicio In-House, esto se refiere a que tienen la autorización y la confianza de sus clientes para realizar algunos eslabones de la cadena logística desde las sedes de la compañía cliente, por ejemplo, manejo de inventario, recepción, preparación de pedidos, etc. (Revista logistec, 2018)

En cuanto a su estrategia actual, se encuentran en proceso de implementar una OEA (Operador Económico Autorizado), lo cual le permitirá a la empresa tener un respaldo en cuanto a la transparencia de sus operaciones.

Una de sus principales ventajas es que manejan un sistema de almacenamiento en distintas Zonas francas del país, como en la de Bogotá, la del pacifico de Cali, Zofivo en Medellín, la candelaria Cartagena, Zofia en barranquilla y en la Zona franca de Santander. Lo cual permite en mayor medida reducir los gastos de Drop-off, que se generan por el uso de múltiples intermediarios.

Su sede internacional representa un gran alcance, ya que, desde allí se pueden manejar también servicios de almacenaje, picking & packing, croos-docking. En Miami tienen un almacén de 2000 metros cuadrados, donde se manejan hasta casi 700 estibas, dentro de sus activos están 2 montacargas de 2.5 toneladas de aguante, 4 muelles de descarga y seguridad vía cámaras CCTV.

En lo que respecta a tecnología, BEMEL usa softwares como FORWARD y TRACE.

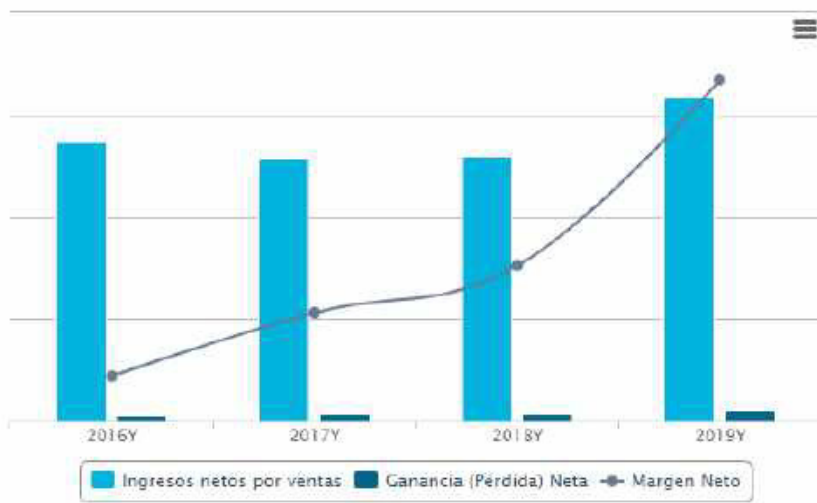


Imagen 27: Rendimiento de la empresa BENAVIDES MELO S.A.S. Informe de emis.com (2019).



Los ingresos netos por ventas en 2019 fueron los más altos alcanzados con respecto a años anteriores, lo cual contribuyó a que el margen neto siguiera igualmente su comportamiento. Algunos de los indicadores financieros calculados por Emis, nos afirman que dichos ingresos tuvieron un aumento del 21,97%, que el margen operacional creció un 2,25% y el ROE un 4,14%. Su EBITDA se alzó un 59,71%.

#### 7.4 Consolidado de competidores

A continuación, se presenta un consolidado de las ventajas y desventajas identificadas en la competencia y con las que en comparación con Trancointer, representan una debilidad o amenaza.

ALLTRANS LTDA	COLTRANS S.A.S	GRUPO COEX	GRUPO BEMEL
<p><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-22 años de experiencia</li> <li>-Miden los tiempos de sus operaciones</li> <li>-Asesoría gratuita</li> <li>-Reconocimientos y certificaciones: BASC, ACICAM.</li> <li>-Alianzas con agencia de aduanas con cobertura en 4 continentes</li> <li>-Especialidad en sector del calzado, construcción y confecciones.</li> <li>-Manejo de cargas y sustancias peligrosas, al igual que de piedras preciosas y minerales.</li> <li>-Usan herramientas o software como Arancel Net y Logiscomcx</li> <li>-Asociación con FATTON</li> </ul> <p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminución en la evolución de sus ventas para 2019, al igual que su margen neto</li> <li>-No incluyen entre sus servicios el transporte nacional</li> <li>-Maneja sectores muy específicos.</li> </ul>	<p><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-33 años de experiencia</li> <li>-Agencia aduanera con presencia en 3 continentes: Asia, Europa, América.</li> <li>-Manejo de cargas y sustancias peligrosas</li> <li>-Manejo de proyectos especiales: plan vallejo, ALTEX, UAPS</li> <li>-Servicio en Zona Franca</li> <li>-Logística de ferias y exposiciones</li> <li>-Certificaciones ISO 9001, BASC y IATA</li> <li>-Software "Tracking &amp; Tracing"</li> <li>-Múltiples sedes en ciudades principales</li> <li>-Oficinas internacionales en Perú y Miami</li> <li>-Evolución positiva de las ventas</li> </ul> <p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Poco manejo del medio digital</li> <li>-Sectores muy específicos.</li> <li>-Mayoría de las importaciones provienen de China.</li> </ul>	<p><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-35 años de experiencia</li> <li>-Manejo de toda la cadena logística</li> <li>-3 empresas en el grupo: agencia de aduanas, empresa de transporte, y servicios logísticos complementarios</li> <li>-Certificaciones BASC, ISO 9001 y IQNet</li> <li>-Respaldo de ANALDEX y FITAC</li> <li>-Alianza con Zonas Francas</li> <li>-Alianza cámara de comercio de Cúcuta</li> <li>-Desempeño en el sector construcción, manufactura y maquinaria</li> <li>-Múltiples sedes, dos de ellas en frontera</li> <li>-Buen manejo de su página web</li> <li>-Manejo de cargas peligrosas</li> <li>-Monitoreo a tiempo real de operaciones</li> </ul> <p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios altos</li> <li>-Sectores muy específicos</li> </ul>	<p><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-45 años de experiencia</li> <li>-Esta en el top 5 de las mejores empresas de carga internacional</li> <li>-4 compañías en el grupo: 2 agencias de aduanas, agente de carga internacional en Miami, y servicios complementarios de logística</li> <li>-Sectores principales: construcción, electrodoméstico, y bienes de consumo masivo</li> <li>-Siete sedes a nivel nacional</li> <li>-Alianza estratégica con TIBA</li> <li>-Cobertura en 4 continentes</li> <li>-Certificaciones BASC, AES, IATA y gestión ambiental</li> <li>-Manejo de mercancías peligrosas</li> <li>-Modalidad OTM</li> <li>-Servicio In-House</li> <li>-Almacenamiento y operaciones de Zona franca</li> <li>-Uso de softwares: FORWARD Y TRACE</li> <li>-En vía a ser OEA</li> </ul> <p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios altos, alta rotación del personal.</li> </ul>

Figura 5: Ventajas y desventajas de la competencia directa de Trancointer S.A.S. Ilustración propia.

El resumen del estudio de la competencia directa de Trancointer S.A.S arroja que, sus competidores también se inclinan a sectores y mercados objetivo similares a los de

Transcointer, de igual forma poseen una ventaja en cuanto a alianzas estratégicas y certificaciones de calidad. Se especializan en el manejo de cargas perecederas o peligrosas. Y en términos tecnológicos usan softwares que les permite monitorear y hacer más eficientes sus operaciones.

## **8. Diamante de Porter**

Las bases de este proyecto se fundamentan en la teoría de la ventaja competitiva de Michael E. Porter, este importante autor propone que comprender la cadena de valor en su totalidad contribuye a una ventaja competitiva más realista, estratégica y perdurable. La teoría se rige por tres principios básicos: que las actividades de la empresa se basen en diferentes economías (economías de escala), que tengan un alto potencial de diferenciación y que representen una parte importante del costo. (Michael E. Porter, 1987)

Para que la cadena de valor obtenga sostenibilidad, Porter propone extender esta, hasta las cadenas de valor propias de los clientes y proveedores. Es de gran importancia el ambiente competitivo, puesto que, este influye y define las reglas del juego del sector. Las dimensiones que afectan la cadena de valor según el ambiente competitivo son: los segmentos y nichos, el grado de integración de las actividades, la cobertura de industrias y la cobertura geográfica.

El último fin de la ventaja competitiva es la búsqueda de una posición favorable en la industria de desempeño, no solo se fundamenta en proveer bajos costos, claramente esto contribuye, pero la realidad de la ventaja nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Por ende, existen solo dos caminos: el liderazgo en costos o la diferenciación.

## 8.1 Las cinco fuerzas de Porter

Para analizar más a fondo los factores y reglas de juego que rigen al sector logístico, es necesario identificar las cinco fuerzas de la competencia. Estas son: la amenaza de nuevos competidores, amenaza de servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

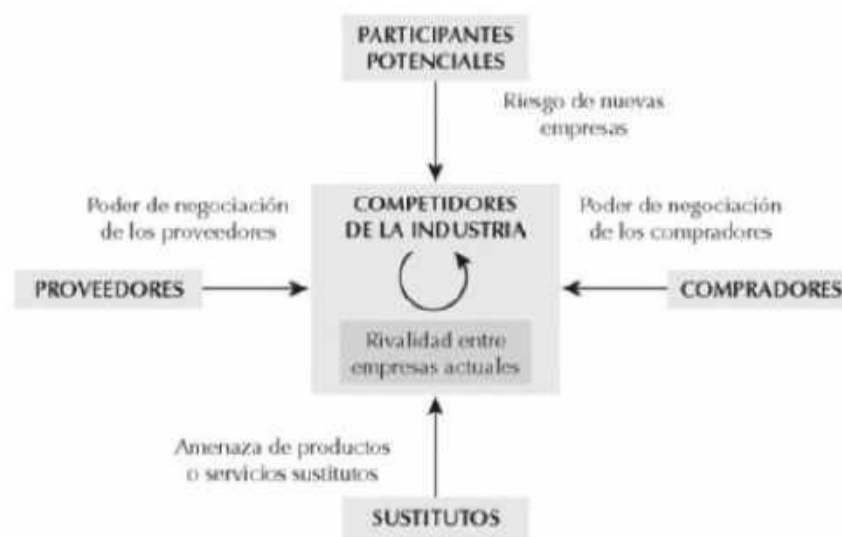


Imagen 28: Las cinco fuerzas de la competencia. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael E. Porter (1987).

### *Participantes Potenciales*

En el sector logístico día a día surgen nuevos competidores, puesto que el sector tiene múltiples campos de desempeño, como lo es: el agenciamiento, el transporte nacional, el transporte internacional, los servicios logísticos complementarios y el asesoramiento. Sin embargo, los nuevos entrantes son comúnmente empresas de servicios complementarios, empresas transportistas nacionales y asesoría en comercio exterior, ya que, son las categorías más fáciles de construir. A lo que se refiere lo anterior es a que para la creación

de compañías dedicadas al agenciamiento aduanero, por ejemplo, se necesita cumplir con cierto nivel de UVT para su conformación, igualmente para una empresa de transporte internacional, que necesita invertir una grande cuantía en alianzas con puertos, en infraestructura y almacenes.

La tasa de crecimiento del sector logístico de transporte no es tan alta comparada con otros sectores como el industrial, la construcción o el comercial. Como se detalló en el “nivel región” expuesto con anterioridad, al contrario de presentarse un crecimiento, las empresas de transporte han disminuido con el paso del tiempo.

#### *Amenaza de servicios sustitutos*

Generalmente no existen muchos sustitutos a los servicios de comercio exterior y transporte de carga, aun así, se puede incluir como posible sustituto, que los mismos clientes decidan realizar sus labores logísticas de primera mano, es decir, sin tercerizar este tipo de servicios. Sin embargo, siendo realistas y conociendo las estadísticas dadas en la encuesta anual de logística nacional, son pocas las empresas colombianas que cuentan con propiamente con un departamento exclusivo de comercio exterior o instalaciones y activos propios del sector logístico como bodegas, flotas propias y conocimiento en operaciones internacionales.

Tan solo el 22,4% de las empresas encuestadas en el informe logístico nacional, poseen una flota propia, y la mayoría (70,5%) manifiestan usarla en rutas urbanas y no nacionales. De hecho, la tercerización de los procesos logísticos es más recurrente de lo que parece, el 44,8% contratan los servicios de transporte de carga y distribución; y el 12,1% el almacenamiento.

### *Poder de negociación de los compradores*

Generalmente el poder de negociación de los compradores es medianamente alto, puesto que al buscar tercerizar sus actividades logísticas, pretenden acceder a precios bajos y costos logísticos competitivos que al realizarlo por sí mismo. Es por esto que constantemente los usuarios del sector logístico se inclinan por el factor precio, aun cuando solo el 69,1% de las empresas colombianas calculan en totalidad sus costos logísticos. No obstante, los consumidores de este tipo de servicios se encuentran con la limitante principal: incurrir en gastos de intermediación, por daños, por la infraestructura logística, y al pago de seguros. Lo cual, si o si deben asumir así realicen por sí mismo las operaciones de principio a fin, debido a que tampoco están exentos a los factores externos que disminuyen la efectividad logística en el país.

### *Poder de negociación de proveedores*

Generalmente el poder de los proveedores es similar al de los compradores, al tratarse en su mayoría de un sector de transporte y distribución, existen muchos factores incontrolables como lo son el alza del dólar, el precio de la gasolina, la inversión por parte del gobierno en infraestructuras, entre otras cosas que afectan directamente los costos operativos.

A pesar de ello, el tejido empresarial de los proveedores se limita a los puertos, aeropuertos, terminales y parques automotores, por el lado del transporte de carga, las tarifas y el poder de negociación dependen mucho de un factor geográfico, puesto que, los terminales tienen su autonomía en precios y se rigen bajo a la ley permitida por el ministerio de transporte colombiano.

Por el lado, el principal proveedor de servicios del comercio exterior y de las agencias de aduanas son las entidades gubernamentales como la DIAN, el VUCE y el ministerio de industria y comercio, al igual que los proveedores de vistos buenos como el ICA, INVIMA, POLFA, etc. En cuanto al poder de estos es generalmente alto, debido a que, cada entidad tiene sus propias funciones y no existen sustitutos en el mercado, que no incurran a una evasión a la ley o un delito penalizado.

### *Competidores actuales*

El estudio de la competencia directa y actual del sector evidencia que muchas de las compañías que prestan servicios logísticos, están encaminadas a la calidad y eficiencia en sus operaciones, muchos de estos lográndolo atreves de certificaciones y el uso de nuevas tecnologías.

Otra de sus principales tendencias es la preocupación que buscan reflejar sobre el acompañamiento personalizado a sus clientes, la búsqueda de alianzas estratégicas y el afán de una cobertura geográfica amplia, que les permita tener mayor participación en el mercado y cobertura para operaciones de carácter internacional.

Existe una constante lucha entre las dos variables anteriormente comentadas y propuestas por Porter: el liderazgo en precios y la diferenciación. Muchos de los actuales competidores se inclinan al liderazgo en precios, no obstante, los que se encuentran en mejor posición dentro de la industria lo han alcanzado a través de la diversificación y la diferenciación.

Gracias al exhaustivo análisis de la competencia, del sector y de los múltiples factores que rodean el sector logístico de Colombia (las 5 fuerzas), se puede aplicar el modelo del diamante de Porter a nivel de empresa para Transcointer S.A.S, de la siguiente manera:

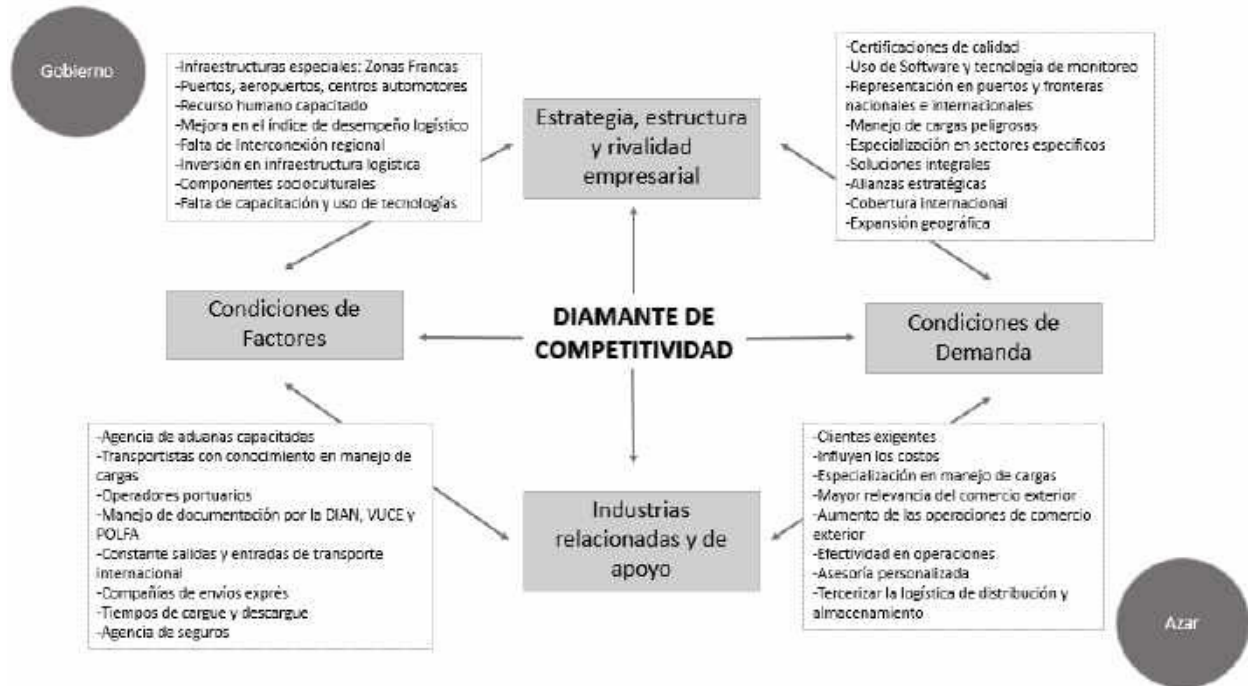


Figura 6: Diamante de competitividad de Porter de la industria de desempeño de Transcointer S.A.S. Elaboración propia.

## 9. Mejoramiento productivo

### 9.1 Metodología Escogida

Transcointer S.A.S ambiciona dentro de su plan estratégico, cambiar el rumbo en el que se posicionan en el sector logístico, hasta ahora han desempeñado y seguido el primer camino mencionado por Porter, el del liderazgo en costos, a pesar de ello, la tendencia del entorno y los factores, han generado que apunten hacia la diferenciación. Para lograrlo deben igualar y superar a sus mayores competidores, están en la obligación de mejorar su productividad a toda costa, y mantener dicho mejoramiento continuamente hasta alcanzar la excelencia.

Dado al estudio y evaluación de las condiciones desde primera mano, gracias a la práctica empresarial, el estudiante propone seguir un lineamiento con metodología “Lean practices”,

para el área operativa, ya que una de las principales falencias identificadas es la falta de objetividad, planeación y medición en dicha área.

Dentro de la identificación de los problemas claves en el área operativa, se encuentra como anteriormente se especificó en la figura 4, una serie de “carencias” en cuanto al manejo de ciertas debilidades, tales como:

- Personal muy joven para la percepción de los clientes
- Rotación de los auxiliares operativos de manera muy constante (cada 6 meses)
- Falta de conocimiento en el manejo de algunas mercancías, ya que, las capacitaciones son muy costosas.
- Poder de negociación del proveedor de media a alta
- Carga laboral alta por ser una empresa de tamaño MYPYME
- Existen varios sectores de los cuales no se tiene conocimiento o experiencia
- Es muy limitado el uso de tecnología
- No poseen un sistema para medir sus tiempos y desempeños logísticos
- Sus operaciones se centran principalmente en clientes de la región (Santander)

Conociendo dichas falencias, se define como mejor practica y modelo a aplicar el “Six Sigma” para el manejo de la planeación del área operativa. Esta herramienta fue creada por Bill Smith en la década de los 80’s para la empresa Motorola, esta metodología se basa principalmente en la mejora de los procesos con el fin de aumentar la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa. (Martínez, 2014)

Six sigma, propone una serie de cinco pasos para lograr un mejoramiento en los procesos, los cuales son: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Para la aplicación de este modelo



en Transcointer S.A.S, el estudiante propone realizar hasta el cuarto paso, puesto que se hace necesario que el control lo maneje ya sea el director operativo o el área administrativa.

-Definir: Uno de los principales problemas es la alta rotación del personal, de igual forma al ser una empresa de tamaño MYPIME existe una carga laboral alta, es por esto que generalmente al entrar nuevos auxiliares operativos, las capacitaciones se manejan de forma lenta. Quienes se encargan de dichas capacitaciones generalmente son los jefes de área los cuales cuentan con la experiencia para identificar los procesos y la forma de llevar a cabo cada servicio. Por otro lado, muchas de las funciones operativas se ven frustradas principalmente por la capacidad del funcionario de dar oportuna respuesta, además algunos de los proveedores predeterminados generan un desgaste debido a la poca calidad de servicio al cliente que manejan.

-Medir: Una forma de medir la efectividad de los nuevos operarios, es por medio de evaluaciones pre contratación, esto se refiere a implementar una pequeña prueba que permita identificar el alcance en conocimiento respecto al manejo de las operaciones. No solo en aptitudes teóricas sino prácticas, dado que, en Transcointer es necesario que cuente con habilidades como trabajo bajo presión, manejo de servicio al cliente y capacidad de generar respuestas inmediatas. Una forma de medir el desempeño mientras los funcionarios desarrollan estas habilidades haciéndose cargo de sus funciones, es por medio de la medición de tiempos de respuesta, de tiempos logísticos durante las operaciones.

-Analizar: Una de las principales causas por las que se presentan los problemas mencionados posteriormente, es la falta de una herramienta que asista en caso de dudas al operador logístico, debido a la alta rotación, generalmente los nuevos auxiliares solo poseen conocimientos teóricos mas no prácticos, lo que los lleva a apoyarse sobre los jefes de aérea,

causando que el tiempo que se invierta en operaciones y en la efectividad de respuesta, se direcciona a responder las dudas de los nuevos entrantes, o a solucionar inconvenientes causados por la falta de experiencia de estos.

-Mejorar: Dentro de los principales cambios que se deben realizar para lograr solucionar la problemática, está en mejorar el proceso de capacitación, de tal forma que el personal se pueda fundamentar bajo las pautas y determinaciones que poseen los servicios cotidianamente. Incluir una herramienta o forma de soporte que le sirva de apoyo a los nuevos entrantes para responder rápidamente y de manera eficiente a las solicitudes es esencial.

-Controlar: Este paso, aunque es de competencia administrativa, debe seguir los lineamientos de, primero reducir los cuellos de botella o demoras que se presentan en el área operativa, llevar esto a acabo, requiere de medición de tiempos; y segundo de especificar los objetivos y metas del área, claramente estas deben estar formuladas en pro de ser medibles, alcanzables y realistas.

Esta práctica y metodología es recomendable que se ajuste a las estrategias corporativas, en vista a que se relacionan directamente con el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa.

## **10. Estrategias de mejoramiento**

Con el fin de dar solución a ciertas falencias definidas previamente con el uso de la metodología Six Sigma, se propone el desarrollo de ciertas herramientas por parte del estudiante para lograr una mejora continua de los procesos en el área operativa. Cada una de estas se explicará seguidamente y se tratará como una estrategia consolidada pero completa que permitirá aumentar la productividad del departamento.

-Manual explicativo e introductorio al manejo de las distintas funciones y dirección de las operaciones del área operativa. Este servirá de guía al personal para apoyarse en las bases del manejo de dichas operaciones y de esta forma se puede generar una respuesta oportuna, de igual forma reducirá el tiempo de capacitaciones y de adaptación a las funciones de área.

-Consolidación de documentación, esta herramienta es complementaria al manual, puesto que, por medio de la organización sistemática de los formatos y requerimientos en cuanto a registros, cartas de responsabilidad, mandatos frente DIAN, VUCE y agencias de aduanas. El personal de apoyo del área operativa, tendrá a su disposición todos los formatos y documentos que se manejan en dichas ocasiones, así de manera ágil tendrá acceso a la información y a los requerimientos que deberá solicitar al cliente.

-Medidor de tiempos de operación, la creación de una plantilla en Excel que genere una evolución del rendimiento de tiempos de cargues, descargues, repuesta a cotizaciones, y eficiencia aduanera. Propiciara que se puedan realizar objetivos medibles en el área en el futuro, al igual que evaluara a su vez la eficiencia de respuesta de los proveedores, como también hacia los clientes.

Otras estrategias generadas y que buscan optimizar la estrategia corporativa de Transcointer, y que se pueden visionar a un corto, mediano y largo plazo son:

-Fortalecer el servicio con los proveedores y exigir garantías, la mejor forma de desempeñar esta estrategia es en la búsqueda de convenios con otros proveedores que manejen precios asequibles pero que no comprometan la calidad del servicio. O generar un respaldo con el actual proveedor (Copetran y Agencia de aduanas en el caso de

Buenaventura) para que se genere un tiempo de respuesta menor y una efectividad en las solicitudes.

-Establecer objetivos periódicos en el área y que se incentive de alguna forma a los operarios para alcanzar dichos rendimientos. Estas metas estarán guiadas y propuestas en base al seguimiento de la estrategia administrativa, en vista a que esto contribuye a la misión y visión de la compañía.

-Generar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales como ANALDEX, FITAC, Cámara de comercio y con zonas especiales como Zonas francas.

-Especializarse y adquirir mayor conocimiento en otros sectores diferentes a los usualmente manejadas tanto por Transcointer como por la competencia. Capacitación en manejo de cargas peligrosas o cargas con altas especificaciones o manejo de proyectos especiales como plan vallejo.

-Encaminar una certificación de calidad o de peso en el sector como el ISO 9001, el BASC, la IATA, etc. Esta estrategia se considera como una de largo plazo, puesto que, conseguir alguna de las anteriores certificaciones requiere de múltiples modificaciones, monitoreo, inversión de tiempo y recursos.

### **10.1 Metas**

Las principales metas que se pretenden alcanzar con la implementación de la metodología de mejoramiento continuo y de las estrategias planteadas serán:

-Agilizar la metodología de trabajo en el área operativa, así como el tiempo de respuesta

-Brindar apoyo a los directivos en la organización administrativa de los procedimientos del departamento

-Generar soporte a los nuevos entrantes (auxiliares operativos), por medio del uso de las herramientas desarrolladas y que se les facilite el entendimiento de sus funciones principales.

-Ofrecer el panorama general y a nivel sector, para que la junta administrativa pueda identificar su ventaja competitiva y desarrollarla de tal manera que esta sea perdurable.

## **11. Anexos**

A continuación, se presentan los anexos realizados por el estudiante, se resalta que cada uno de ellos fueron de elaboración propia, basándose en la información adquirida durante la práctica profesional y con autorización de la empresa. Estos constan de:

- Manual del área operativa
- Flujogramas de procesos
- Planillas de control de registros y medición de tiempos
- Directorio operativo
- Carpeta de gestión área operativa

### *Manual Operativo*

A continuación, se muestra el manual del área operativa final, el cual fue creado por el autor, y alimentado en base a la información adquirida durante el desarrollo de sus funciones como auxiliar operativo.



TRANSCOINTER S.A.S

# Manual del área operativa

Elaborado por Karen S. Ortiz



# ÍNDICE

## TEMAS PRINCIPALES




Funciones del área  
Cooperación entre áreas  
Resumen manejo de operaciones  
Instructivo correo electrónico  
Requisitos generales para exportaciones e importaciones  
Requisitos para courier  
Documentos principales  
Revisión de documentos  
Principales proveedores  
Cotización transporte nacional  
Registro con puertos  
Registro con agencias de aduanas  
Ingreso a la pagina de la DIAN  
Creación de criterios de origen  
Certificados de origen  
Presentación policia antinarcocticos





## INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta un  
consolidado de los  
procedimientos llevados a cabo  
por el área operativa



**transcointer**  
Transportadora y Comercializadora Internacional S.A.S

25 años cumpliendo el sueño de  
internacionalizar las marcas colombianas



**transcointer**  
Transportadora y Comercializadora Internacional S.A.S  
Con Transcointer, tu carga siempre sigue.

# Funciones del área



## BRINDAR ASESORÍA

Contestar las llamadas de clientes o interesados, para brindarles asesoría



## MANEJO DE INFORMACIÓN

Sistematizar la información de clientes y proveedores.



## VERIFICAR

requisitos de comercio exterior para realizar exportaciones e importaciones



## INSCRIPCIÓN

Inscribir a los clientes en puertos, agencia de aduanas, VUCE etc. y llevar su control



## COORDINAR

las operaciones y logística de los despachos de clientes



## COTIZAR

tarifas con proveedores como navieras, empresas de transporte, etc. y realizar las reservas



## CREAR DOCUMENTOS

como certificados de origen, criterios de origen, carta de policías, etc.



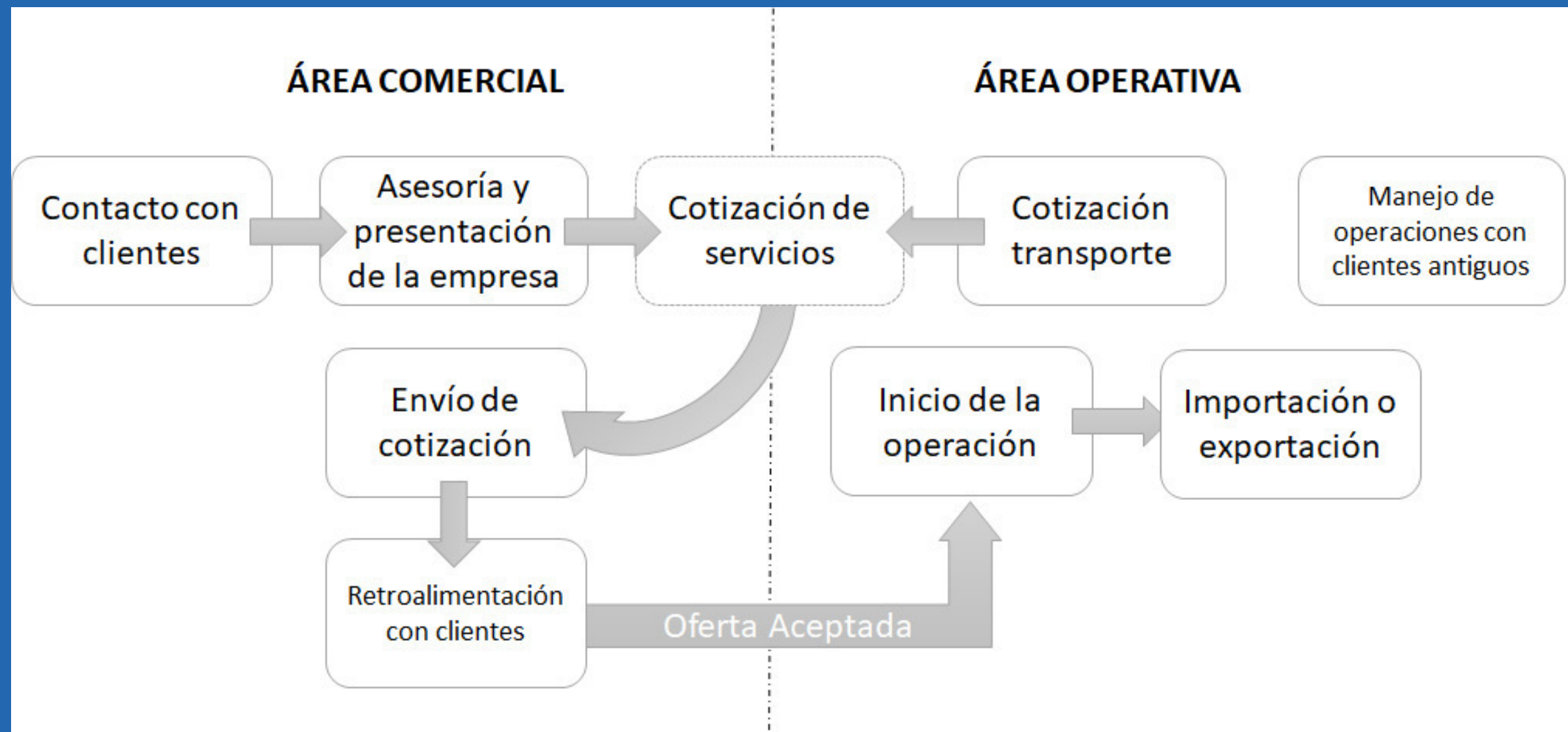
## APOYAR

al área comercial respecto a cualquier solicitud



# COOPERACIÓN ENTRE ÁREAS

EXISTE UN GRADO DE CORRELACIÓN ENTRE EL ÁREA COMERCIAL Y EL ÁREA OPERATIVA, LA CUAL SE EXPLICA DE MANERA GRÁFICA A CONTINUACIÓN:





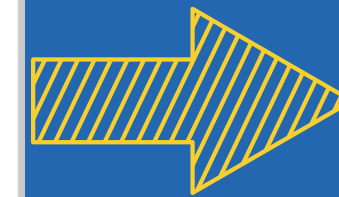
# MANEJO DE OPERACIONES

## EXPORTACIONES

1. Revisar que el cliente cumpla con los requisitos básicos (Régimen común, RUT casilla 54, Cámara de comercio objeto social)
2. Registrar o verificar registro con agencia de aduanas (Vigencia de un año)
3. Registrar o verificar registro con puertos, independientemente de que INCOTERM se negocio.
4. Registrar o verificar el VUCE, para presentación ante policías antinarcóticos
5. Firma digital con GSE o Certicamaras.
6. Solicitar Documentos de exportación (Factura y lista de empaque, documento de transporte)
7. Solicitar Formulario N°2 para realizar los criterios de origen
8. Realizar Certificado de origen
9. Enviar documentos a agencia de aduana para representación y generación del DEX
10. Reserva del transporte internacional y transporte nacional, y se solicita borrador de BL en origen.
11. Notificar al cliente para recogida de la mercancía
12. Se envía SAE y planilla a agencia, para ingreso a puerto y se solicita cita
13. Se realiza cierre documental de 6 a 5 días antes del zarpe de la naviera o del avión.
14. Cuando se finalice la operación se solicita a aduanas DEX de la operación y se notifica al cliente el zarpe del transporte internacional.

## IMPORTACIONES

1. Solicitar documentos de importación (factura, lista de empaque y documento de transporte BL o AWL)
2. Registro con agencia de aduanas y puertos correspondientes.
3. Revisar los documentos y enviarlos a la agencia de aduana correspondiente.
4. Solicitar Certificado de Origen para comprobar la partida arancelaria, para conocer el arancel, si aplica algún acuerdo o si se debe asumir IVA.
5. Verificar Requisitos para nacionalización (visto bueno frente a INVIMA, ICA, Certificado de calidad etc.), para evitar sanciones.
6. Se monitorea con el cliente la notificación de arribo, la cual normalmente se da una semana antes de que la nave arribe.
7. Solicitar la Declaración de Importación anticipada si la mercancía así lo dispone por medio de la partida arancelaria. Esta se realiza entre un plazo de 15 días antes de que haya arribo hasta máximo 5 días antes.
8. Se hace recepción la orden de arribo, y se comunica con la naviera y el puerto por donde arribo, para coordinar descargue.
9. Se envían los datos del conductor para realizar SAE y planilla y el transportista pueda retirar la mercancía
10. Se le notifica al cliente.



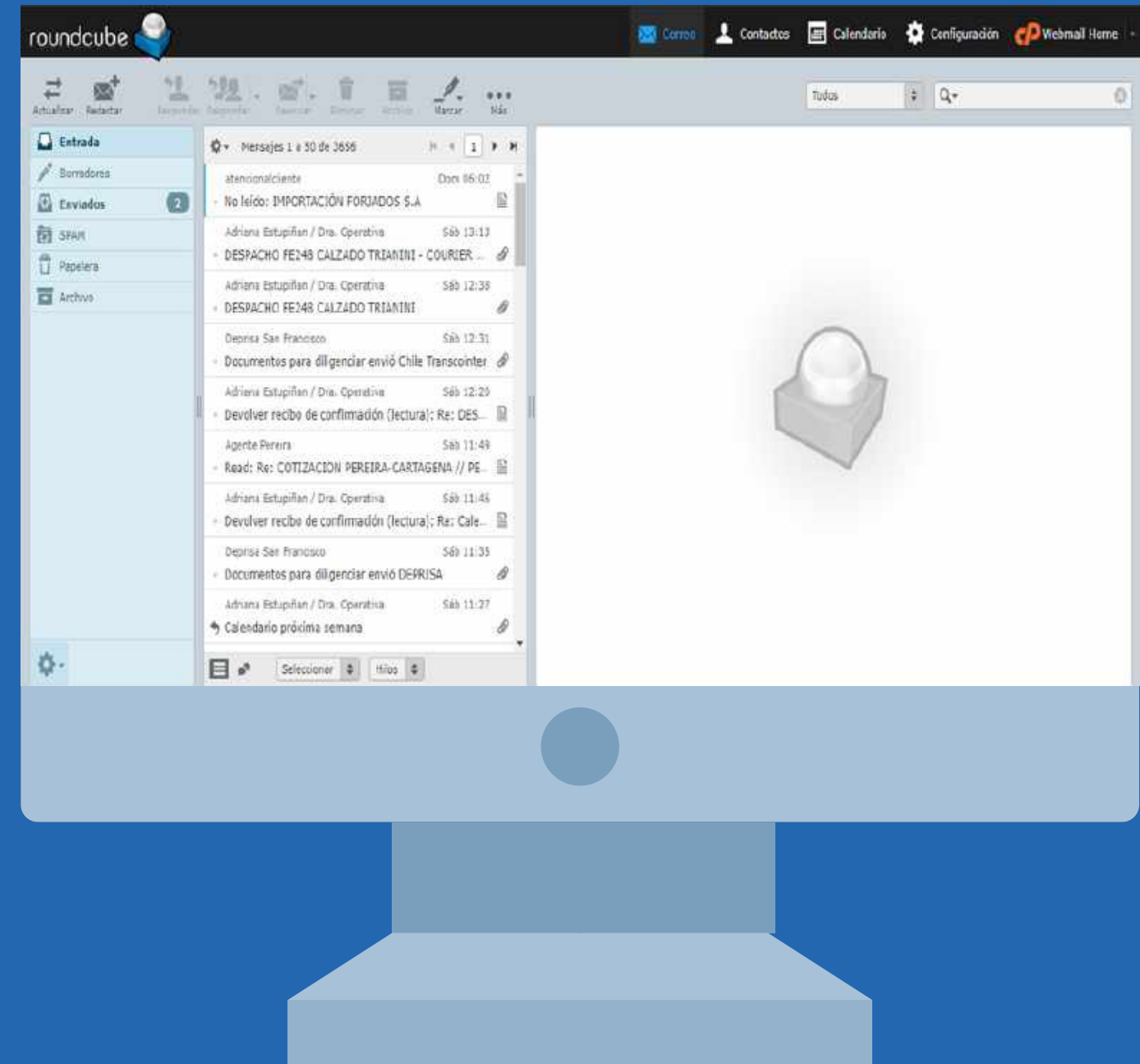
Resumen paso a paso del manejo de operaciones, si desea consultar más a detalle, dirijase a los flujogramas de operaciones

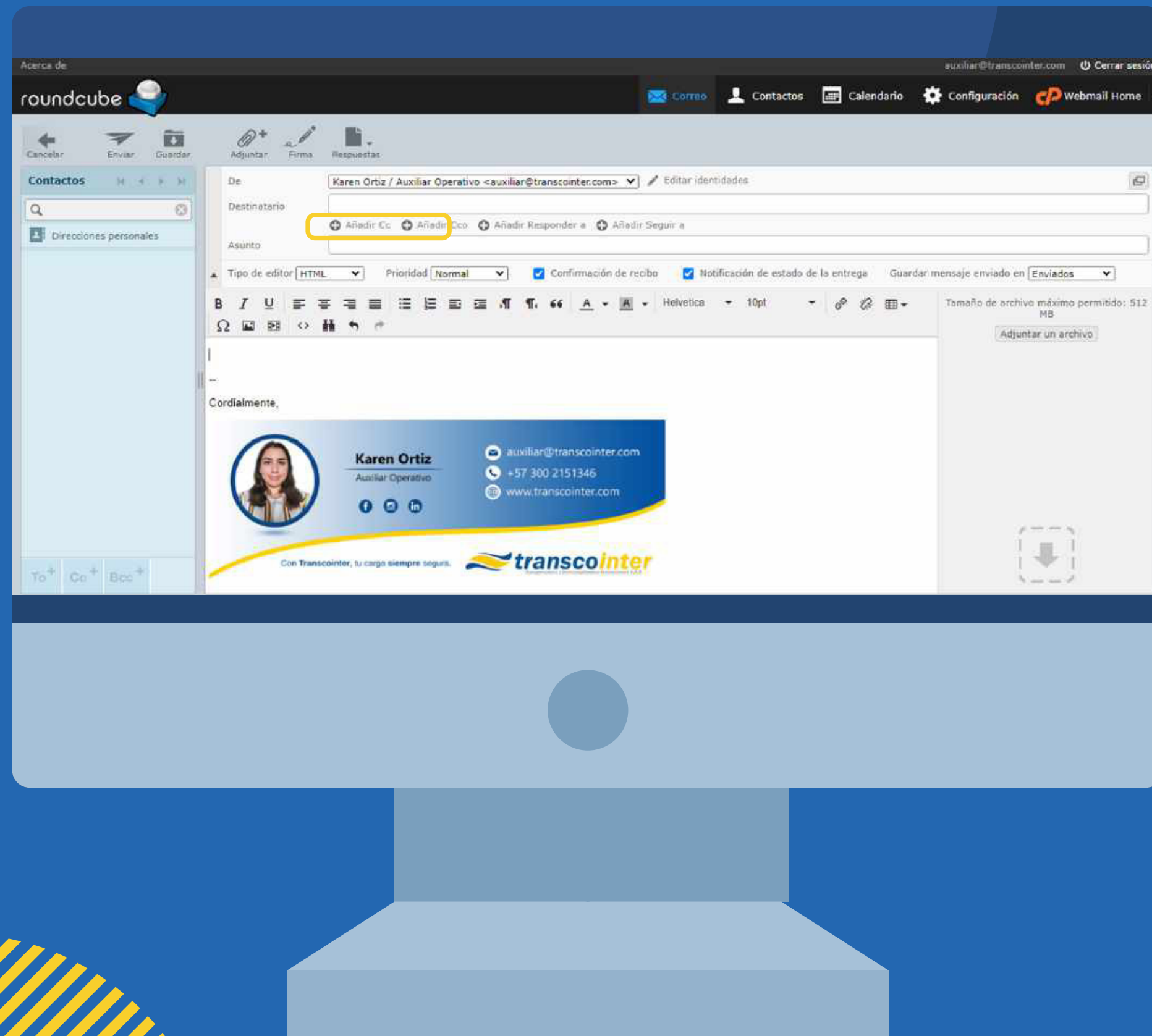
# CORREO ELECTRÓNICO

LINK DE INGRESO:  
[HTTPS://TRANSCOINTER.COM:2096/CPSESS4979666436/3RDPARTY/ROUNDCUBE/?\\_TASK=MAIL&\\_MBOX=INBOX](https://transcointer.com:2096/CPSESS4979666436/3RDPARTY/ROUNDCUBE/?_TASK=MAIL&_MBOX=INBOX)

Usuario: [auxiliar@transcointer.com](mailto:auxiliar@transcointer.com)

Clave:   





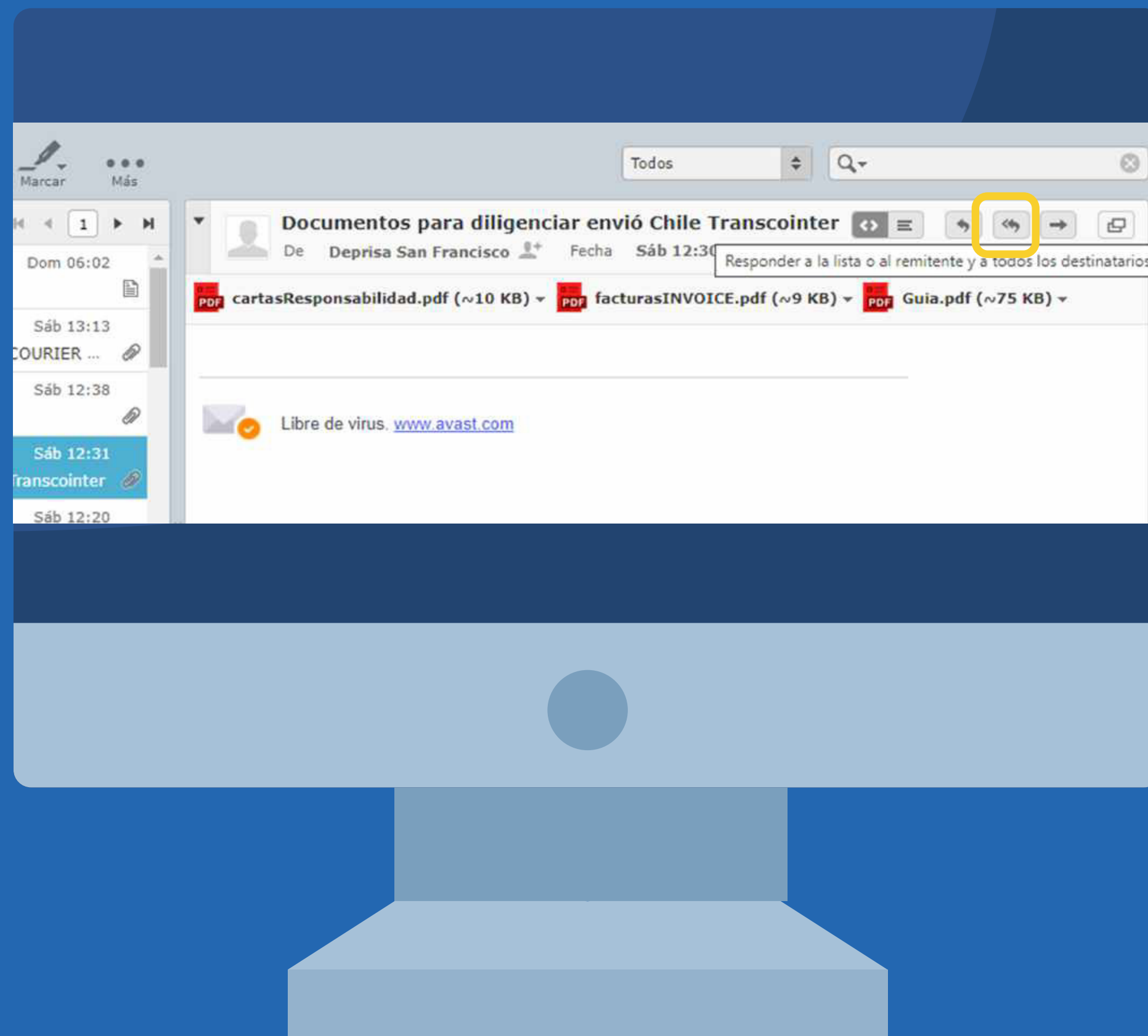
# REDACTAR CORREO

CADA QUE SE REDACTA UN CORREO, SE DEBE PONER EN COPIA AL ÁREA COMERCIAL Y AL ÁREA ENCARGADA ES DECIR SI ES UNA EXPORTACIÓN A (EXPORTACIONES@TRANSCOINTER.COM), SI SE TRATA DE UNA IMPORTACIÓN A (IMPORTACIONES@TRANSCOINTER.COM) Y SI SE TRATA DE FACTURAS O PAGOS AL ÁREA DE CONTABILIDAD (CONTROL@TRANSCOINTER.COM)



# TRAZABILIDAD

PARA MANEJAR LA TRAZABILIDAD DE UNA OPERACIÓN, GENERALMENTE SE CREA UN HILO EN EL CORREO ELECTRÓNICO, PARA ESO SOLO BASTA CON OPRIMIR SOBRE LA FLECHA QUE RESALTA "RESPONDER A LISTA O AL REMITENTE Y A TODOS LOS DESTINATARIOS", CADA QUE SE DE RESPUESTA A UN CORREO DE UNA MISMA OPERACIÓN, IGUALMENTE SOBRE CORREOS INICIALMENTE ENVIADOS.





# REQUISITOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

## REQUERIMIENTOS BÁSICOS

Se explica paso a paso los requisitos que el cliente debe cumplir para poder exportar o importar



# REQUISITOS BÁSICOS

## DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

1

### PERTENECER AL RÉGIMEN COMÚN

La empresa debe pertenecer al régimen común, sino lo hace tiene dos opciones: Cambiar su régimen o utilizar una comercializadora internacional.

2

### RUT HABILITADO

Debe habilitar en su RUT, las siguientes casillas:  
22- Exportaciones  
23- Importaciones

3

### CÁMARA DE COMERCIO

Incluir en su objeto social: "autorizado para comercio exterior"

4

### REGISTRO CON AGENCIA DE ADUANAS Y PUERTO

Debe realizar registro con la agencia de aduanas correspondiente, y a su vez con el puerto por el que va a entrar o salir la mercancía

5

### DATOS DE LA MERCANCÍA

Por medio de la plantilla de cotización suministra datos de peso, medidas, tipo de producto, embalaje y termino de negociación



# REQUISITOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN POR MODALIDAD COURIER

## REQUERIMIENTOS BÁSICOS

Según la normativa aduanera, se explican los requisitos básicos para transito de mercancías bajo modalidad courier



# REQUISITOS COURIER

## DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

1

NO EXCEDER LOS  
50KG DE PESO

No exceder esos 50Kg  
por caja

2

NO EXCEDER  
LOS 2000 USD

En el valor declarado  
de la mercancía

3

SOLO 6  
UNIDADES POR  
REFERENCIA

Esto puede variar  
dependiendo el  
producto, debe  
consultarse en adunas  
de destino o origen.

4

MERCANCIAS SIN  
RESTRICCIONES  
LEGALES

No se permite el  
transporte de armas,  
drogas, narcóticos, etc.

5

MEDIDAS

Que no supere los 1.5mts  
en cualquiera de sus  
dimensiones, ni 3mts en  
la suma de sus  
longitudes



# DOCUMENTOS PRINCIPALES EN OPERACIONES

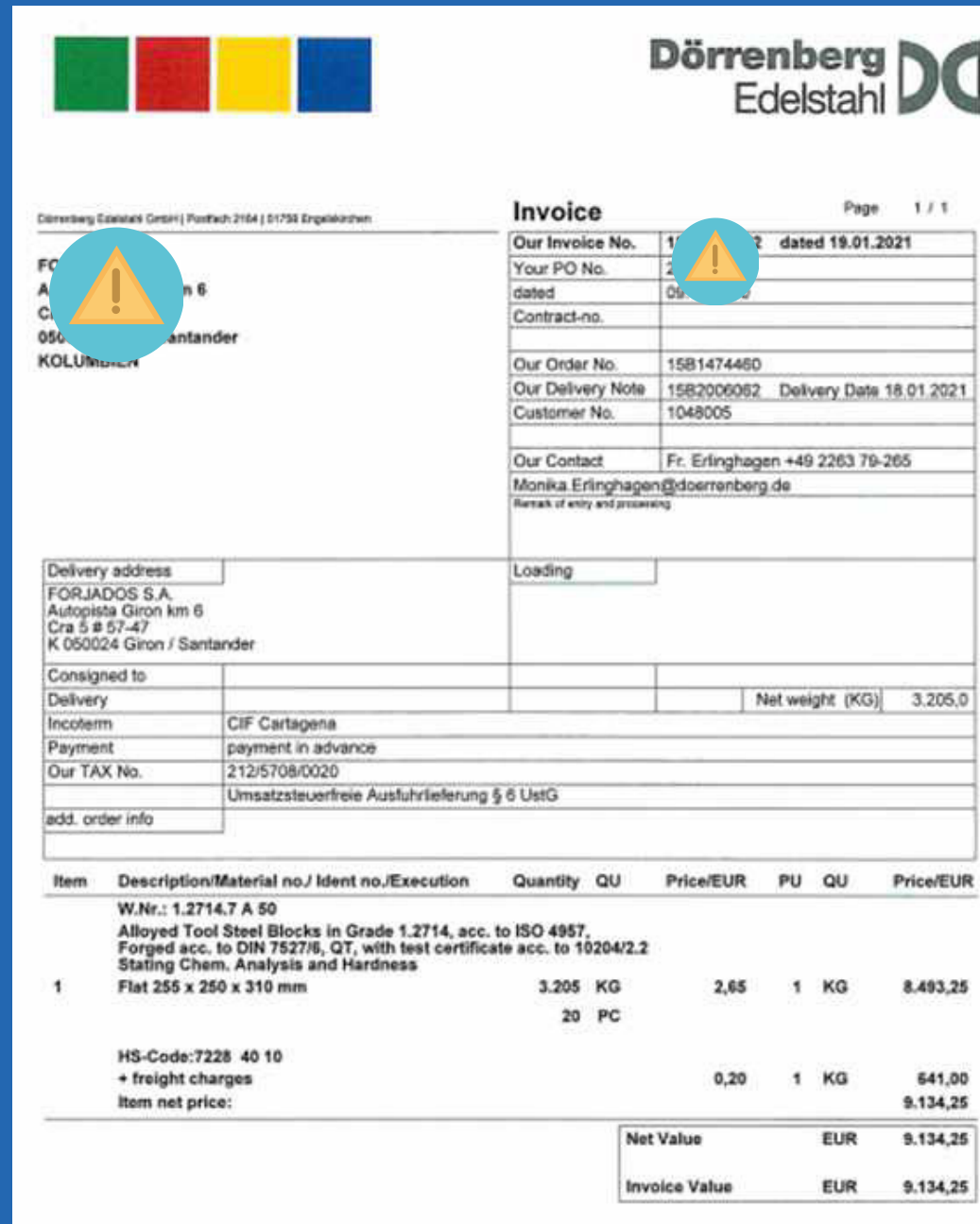
## DOCUMENTOS BÁSICOS

Que soportan las operaciones de comercio exterior, y que deben enviarse a agencia de aduanas





# DOCUMENTOS DE IMPORTACIONES



**Dörrenberg Edelstahl**

Invoice Page 1 / 1

Our Invoice No. 1581474460 dated 19.01.2021

Your PO No. 20210101 dated 01.01.2021

Contract-no. 050024 Giron/Santander

Our Order No. 1581474460

Our Delivery Note 1582006052 Delivery Date 18.01.2021

Customer No. 1048005

Our Contact Fr. Erlinghagen +49 2263 79-265  
Monika.Erlinghagen@doerrenberg.de

Delivery address FORJADOS S.A. Autopista Giron km 6 Cra 5 # 57-47 K 050024 Giron / Santander

Consigned to Delivery Net weight (KG) 3.205,0

Incoterm CIF Cartagena

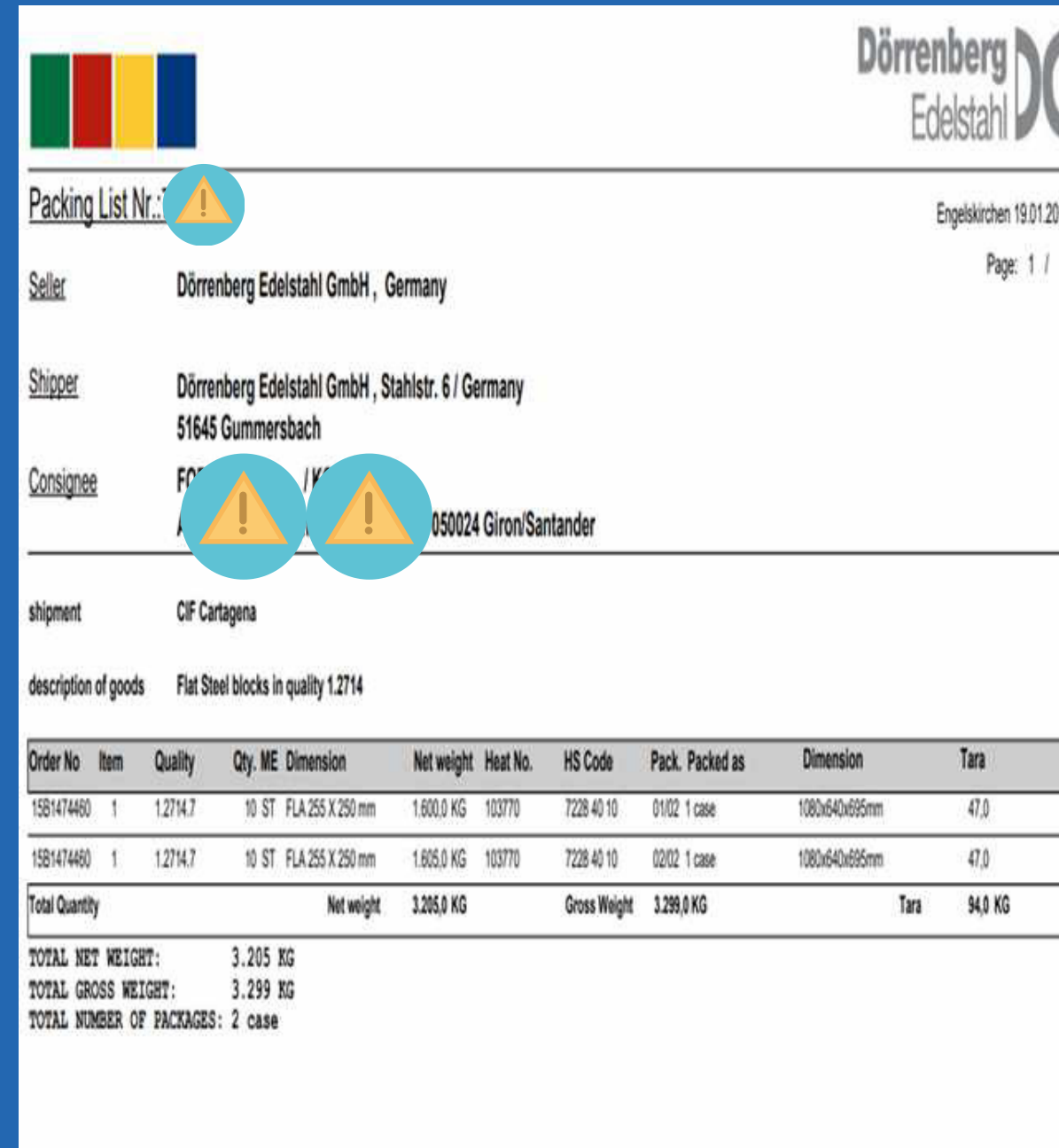
Payment payment in advance

Our TAX No. 212/5708/0020

add. order info Umsatzsteuerfreie Ausfuhrlieferung § 6 UstG

Item	Description/Material no./ Ident no./Execution	Quantity	QU	Price/EUR	PU	QU	Price/EUR
1	W.Nr.: 1.2714.7 A 50 Alloyed Tool Steel Blocks in Grade 1.2714, acc. to ISO 4957. Forged acc. to DIN 7527/6, QT, with test certificate acc. to 10204/2.2 Stating Chem. Analysis and Hardness Flat 255 x 250 x 310 mm	3.205	KG	2,65	1	KG	8.493,25
		20	PC				
	HS-Code:7228 40 10 + freight charges			0,20	1	KG	541,00
	Item net price:						9.134,25
	Net Value						EUR 9.134,25
	Invoice Value						EUR 9.134,25

1. Factura comercial



**Dörrenberg Edelstahl**

Packing List Nr.: 1581474460 dated 19.01.2021

Engelskirchen 19.01.2021

Page: 1 / 1

Seller Dörrenberg Edelstahl GmbH, Germany

Shipper Dörrenberg Edelstahl GmbH, Stahlstr. 6 / Germany  
51645 Gummersbach

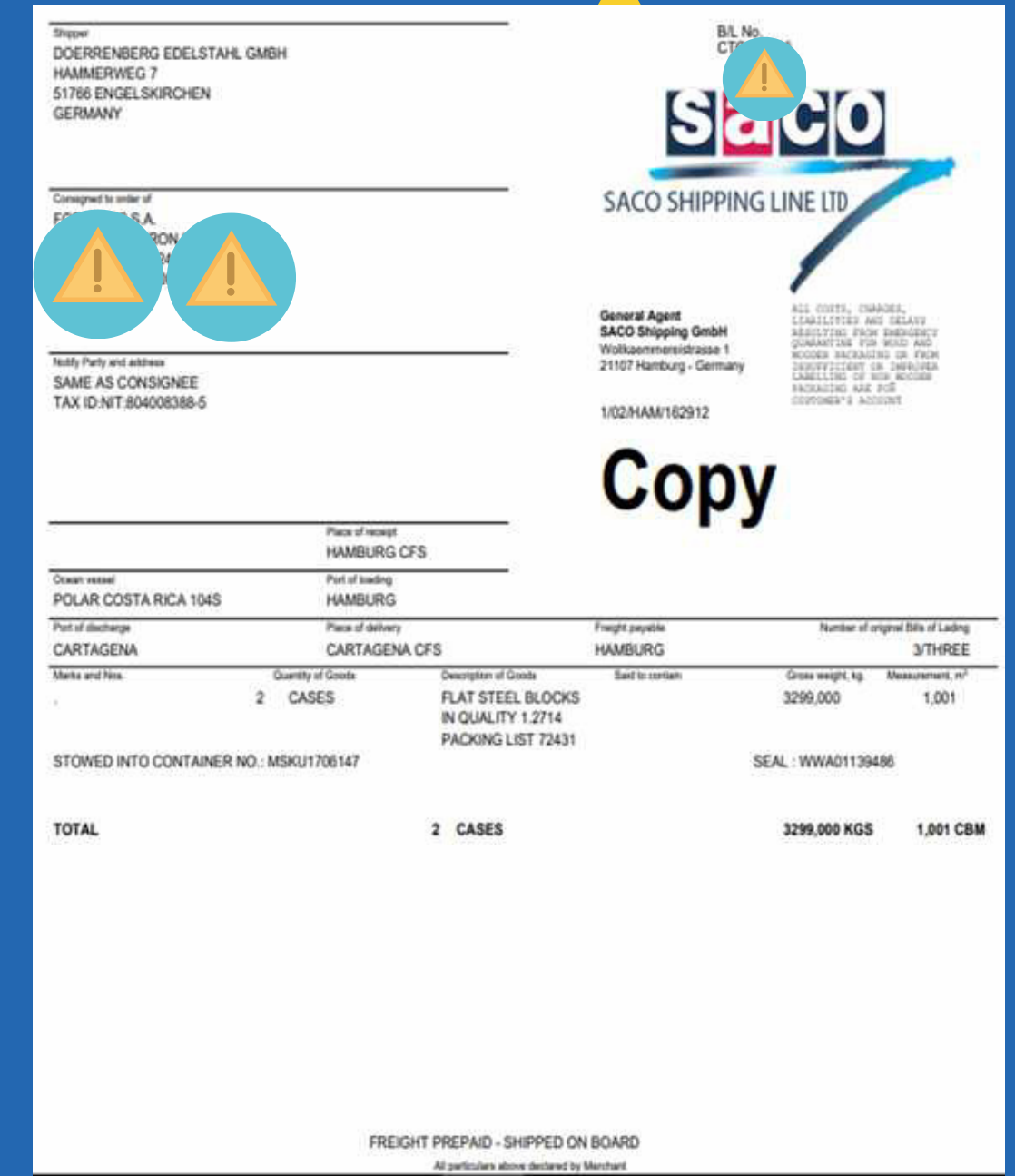
Consignee FORJADOS S.A. / K 050024 Giron/Santander

shipment CIF Cartagena

description of goods Flat Steel blocks in quality 1.2714

Order No	Item	Quality	Qty. ME	Dimension	Net weight	Heat No.	HS Code	Pack. Packed as	Dimension	Tara
1581474460	1	1.2714.7	10	ST FLA 255 X 250 mm	1.600,0 KG	103770	7228 40 10	01/02 1 case	1080x640x695mm	47,0
1581474460	1	1.2714.7	10	ST FLA 255 X 250 mm	1.605,0 KG	103770	7228 40 10	02/02 1 case	1080x640x695mm	47,0
Total Quantity					Net weight	3.205,0 KG	Gross Weight	3.299,0 KG	Tara	94,0 KG
TOTAL NET WEIGHT:				3.205	KG					
TOTAL GROSS WEIGHT:				3.299	KG					
TOTAL NUMBER OF PACKAGES:				2	case					

2. Lista de empaque



**SACO SHIPPING LINE LTD**

Shipper DOERRENBERG EDELSTAHL GMBH  
HAMMERWEG 7  
51766 ENGELSKIRCHEN  
GERMANY

Consigned to order of FORJADOS S.A. / K 050024 Giron/Santander

Notify Party and address SAME AS CONSIGNEE  
TAX ID: NIT.804008388-5

General Agent SACO Shipping GmbH  
Wolkensteinstrasse 1  
21107 Hamburg - Germany

1/02HAM/162912

**Copy**

Place of receipt HAMBURG CFS

Ocean vessel POLAR COSTA RICA 1045

Part of loading HAMBURG

Part of discharge CARTAGENA

Place of delivery CARTAGENA CFS

Freight payable HAMBURG

Number of original bills of Lading 3/THREE

Marks and Nos.	Quantity of Goods	Description of Goods	Seal to contain	Gross weight, kg	Measurement, m <sup>3</sup>
	2 CASES	FLAT STEEL BLOCKS IN QUALITY 1.2714 PACKING LIST 72431		3299,000	1,001
STOWED INTO CONTAINER NO.: MSKU1706147				SEAL : WWA01139486	
<b>TOTAL</b>		<b>2 CASES</b>		<b>3299,000 KGS</b>	<b>1,001 CBM</b>

FREIGHT PREPAID - SHIPPED ON BOARD

All particulars above declared by Merchant

3. Documento de transporte internacional

Nota: El documento de transporte internacional puede ser B/L o AWL, se solicita una copia en caso de que se emita en origen.

# DOCUMENTOS DE EXPORTACIONES

**ACEROS MARKERT S.A.S.**  
Responsabilidad Social No somos comerciantes  
Actividad Económica 2410 Tarifa 1.00

**FACTURA ELECTRONICA FE 12**  
Fecha y Hora de Factura: 2020-02-11 12:46:12  
Generación: 2020-02-11 12:45:48  
Expedición: 2020-02-11 12:45:48  
Vencimiento: 2020-02-11

Código	Descripción	Unid	Cant	V. Unit	Valor Total
0030001000002	BRIDA O PORTAVALVULA 2		60,000	.73	43,800.00
<b>Total Bruto</b>					43,800.00
<b>Total a Pagar</b>					<b>USD 43,800.00</b>

**CONDICION DE PAGO**  
Credito: Créditos Clientes Exterior  
Transferencia Débito Bancaria 43,800.00  
Cuota 1 Vence el 2020-02-11

**VALOR EN LETRAS**  
Cuarenta Y Tres Mil Ochocientos Dolar

**OBSERVACIONES**  
PESO NETO: 9.204 KILOS PESO BRUTO 9.684 KILOS TERMINOS DE NEGOCIACION C.P.T. TULCAN, FLETES USD 438 INCLUIDOS EN EL PRECIO DE LA BRIDA. FORMA DE PAGO CREDITO

Elaborado e Impreso por Sigo SAS Nit: 830.048.145-4

1. Factura comercial

**AM ACEROS MARKERT S. A. S.**  
BUENA DESEMPENYO TENDIENDO

Bucaramanga, 11 de Febrero de 2.020

Señores: **TECNOLOGIA SA**

**LISTA DE EMPAQUE**

60.000 UNIDADES DE BRIDAS O PORTAVALVULAS NORMA INEN 116:99 FORJADA EN ACERO SAE 1020 ROSCA 20"-14 N.G.T.

**EMPACADAS EN DOCE (12) GUACALES QUE CONTIENEN:**

16 BULTOS DE 300 UND. CADA UNO (PESO BULTO 46 KILOS)  
1 BULTO DE 200 UND. CADA UNO (PESO BULTO 31 KILOS)

TOTAL GUACALES	12
TOTAL BRIDAS O PORTAVALVULAS	60,000
TOTAL PESO NETO (KILOS)	9,204
TOTAL PESO BRUTO (KILOS)	9,684

Cordial Saludo,  
*[Firma]*

**PATRIK SIEGFRIED MARKERT**  
Sub-Gerente  
PSM/FDO

2. Lista de empaque

**REPUBLICA DE COLOMBIA**  
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN  
Aprobación DIAN No. 262000001221

PAIS EXPORTADOR: COLOMBIA PAIS IMPORTADOR: ECUADOR

NO. DE NALACIA: 1787 81 8038 DENOMINACIÓN DE LAS MERCADERÍAS: PORTIN VALVULAS BRIDA PARA CLAVOS DE 300 COMPRESAS FORJADO EN ACERO SA 1020-9999

**DECLARACIÓN DE ORIGEN**  
DECLARAMOS que las mercancías indicadas en el presente formulario correspondientes a la factura Comercial No. FE 12 de 2020-02-11 cumplen con la legislación en las normas de origen del Acuerdo (2) de Cartagena No. Decisión 24 de conformidad con el siguiente detalle:

NO. 7. NORMAS (2): Decisión 24, Capítulo 5, Artículo 2, literal b.

FECHA: 11 FEB 2020 PAIS SOCIAL DEL EXPORTADOR (PROTECTOR): ACEROS MARKERT SAS NIT: 800710749

11 OBSERVACIONES: TERMINO DE NEGOCIACION - OPT TULCAN ECUADOR TOTAL UNIDADES: 60000 TOTAL UNID - UNID FLETES UNID: 338 INCLUIDOS EN EL PRECIO DE LA BRIDA

12 CERTIFICACIÓN DE ORIGEN: Certifico la exactitud de la presente declaración, que valdrá y tiene en la ciudad de **BUCARAMANGA**, el día **11** de los meses de **Febrero** de **2020**.

**NOTAS**  
(1) Este formulario indica el orden en que se individualizan las mercancías comprendidas en el presente certificado. En caso de que existieran, se utilizará la individualización de las mercancías en aperturas suplementarias de este certificado, numeradas consecutivamente.  
(2) Especificar si se trata de un formulario de destino regional o de destino mundial, indicando número de serie. En este formulario se indicará la norma de origen con que cumple cada mercancía.  
(3) Este formulario es un formulario de origen con que cumple cada mercancía individualizada por número de orden.  
(4) Este formulario no podrá presentarse, modificarse o cambiarse.

3. Certificado de Origen



# REVISIÓN DE DOCUMENTOS

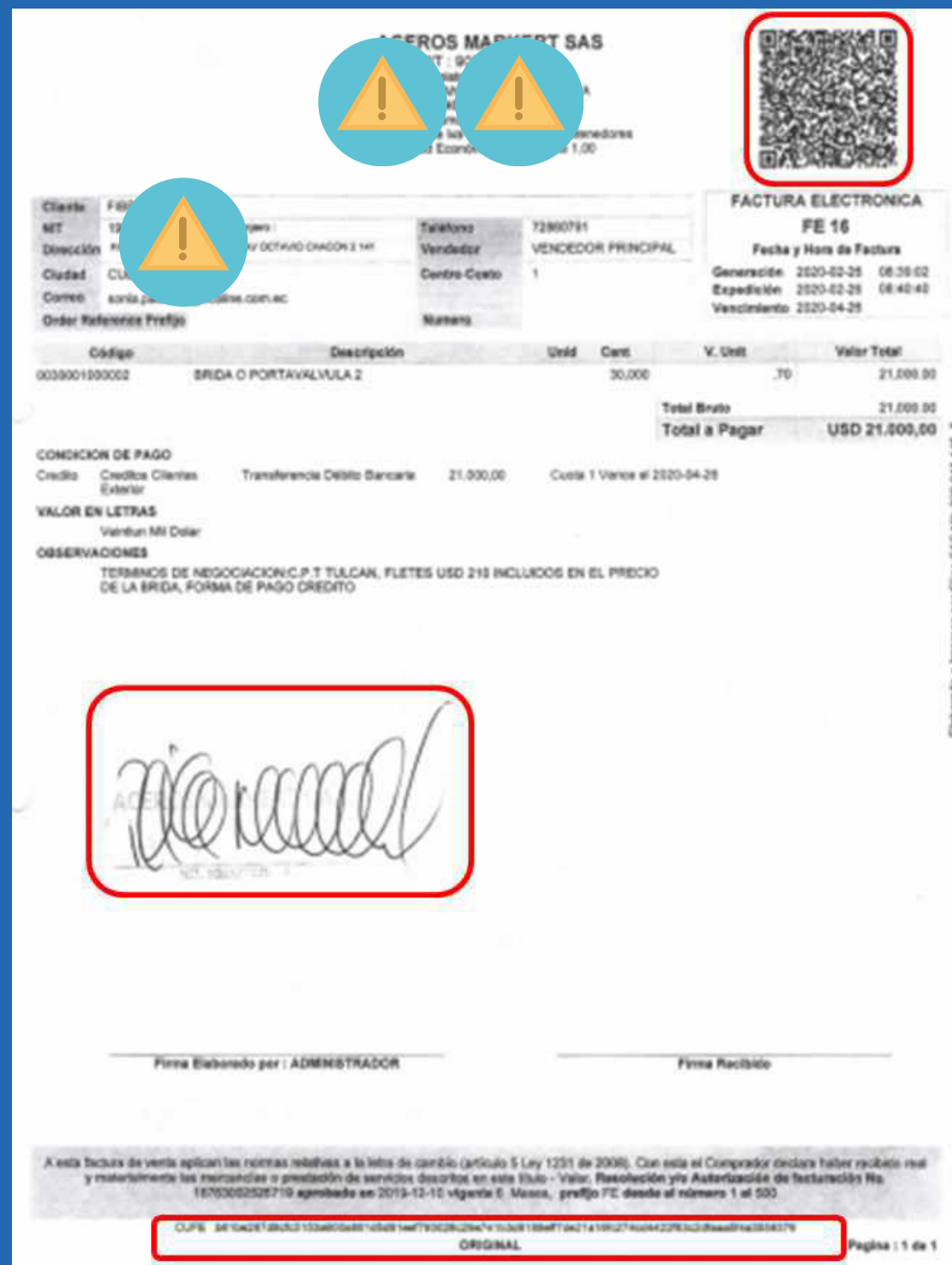
## CHEQUEO DE DOCUMENTOS

se inspecciona los documentos en cuanto a que contengan toda la información solicitada por la DIAN





# FACTURA COMERCIAL



The image shows a commercial invoice form for 'TRANSFEROS MARKET SAS'. It includes a QR code in the top right, a signature in the bottom left, and a CUFE code in the bottom center. Red boxes and warning icons highlight these specific areas. The invoice details include:

- Client: TRANSFEROS MARKET SAS
- City: CUCUTA
- Product: BRIDA O PORTAVALVULA 2
- Quantity: 30.000
- Price: USD 21,000.00
- Invoice Number: FE 16
- Issue Date: 2020-02-25
- Due Date: 2020-04-25

Al revisar una factura comercial es indispensable que contenga la siguiente información:

1. Datos del cliente: Razón social, NIT o identificación, dirección, ciudad de destino, teléfono y correo electrónico
2. El numero de factura electrónica, al igual que su fecha de expedición y vencimiento
3. La referencia, descripción, cantidades, precios y partida arancelaria preferiblemente
4. Los precios y valores totales deben estar en dólares
5. En las observaciones: debe expresarse el valor en letras de la mercancía, la condición de pago (crédito, anticipado, etc.) y el termino de negociación, y expresar el tipo de dólar.

Nota: Para diferenciar una factura borrador de una factura final, hay tres aspectos a tener en cuenta, el código cufe, el código QR y la firma del representante. (Señalados en rojo)



# LISTA DE EMPAQUE

Order No	Item	Quality	Qty. ME	Dimension	Net weight	Heat No.	HS Code	Pack. Packed as	Dimension	Tara
15B1474460	1	1.2714.7	10 ST	FLA 255 X 250 mm	1.600,0 KG	103770	7228 40 10	01/02 1 case	1080x640x695mm	47,0
15B1474460	1	1.2714.7	10 ST	FLA 255 X 250 mm	1.605,0 KG	103770	7228 40 10	02/02 1 case	1080x640x695mm	47,0
<b>Total Quantity</b>				<b>Net weight</b>	<b>3.205,0 KG</b>		<b>Gross Weight</b>	<b>3.299,0 KG</b>	<b>Tara</b>	<b>94,0 KG</b>

**TOTAL NET WEIGHT: 3.205 KG**  
**TOTAL GROSS WEIGHT: 3.299 KG**  
**TOTAL NUMBER OF PACKAGES: 2 case**

Al revisar una factura lista de empaque es indispensable que esta contenga la siguiente información:

1. Datos del cliente: Razón social, NIT o identificación, teléfono y Dirección
2. Debe contener una descripción detallada del numero de cajas, bultos o empaques y cantidades que contiene el pedido
3. Contener las dimensiones de las cajas, bultos, etc.
4. Totales de pesos brutos y pesos netos
5. Termino de negociación

Nota: Debe revisarse minuciosamente que la lista de empaque coincida en cantidades y referencias con la factura comercial.

# DOCUMENTO DE TRANSPORTE

First published 1940, revised 1964, 1979, 1994, 2007, 2016

BIMCO		CONGENBILL 2016	
BILL OF LADING		To be used with charter parties	
Page 1			
Shipper JIANSHI SHENGSHI SPECIAL STEEL WORKS CO., LTD NO.287, BAIJIANG (B) ROAD, JIANSHI CITY, JIANGSU PROVINCE, CHINA PC214428	Bill of Lading No. 088055HACMC	Reference No.	
Consignee FORJADOS S.A. KM 26 VA BUCARAMANGA - SIRON, CRA 5 NO. 57 47 SIRON - SANTANDER - COLOMBIA, TEL: 3037 748383	Vessel BWAAMPON 120208		
Notify address FORJADOS S.A. KM 26 VA BUCARAMANGA - SIRON, CRA 5 NO. 57 47 SIRON - SANTANDER - COLOMBIA, TEL: 3037 748383	Port of loading: <b>CHINA</b> PORT CHINA		
	Port of discharge MILANVATURA, COLOMBIA		
Shipper's description of goods NM 10 BUNDLES HOT ROLLED STEEL FLAT BARS THE EXACT CHARGES LISTING IS MEASURED BY 2.7M SHIPPED ON BOARD THE EXACT FREIGHT BAY TOTAL 10X BUNDLES ONLY  ALL TERMS AND CONDITIONS, LIBERTIES AND EXCEPTIONS OF THE BOOKING NOTE (OR CHARTER PARTY) DATED ... (INCLUDING THE LAW AND ARBITRATION CLAUSES/DISPUTE RESOLUTION CLAUSE) ARE HEREBY INCORPORATED.  (of which NM on deck at shipper's risk; the Carrier not being responsible for loss or damage howsoever arising)	Gross weight 21.416 MT		
Freight payable as per CHARTER PARTY dated:	SHIPPED at the Port of Loading in apparent good order and condition on the Vessel for carriage to the Port of Discharge or as near thereto as the Vessel may safely get the goods specified above. Weight, measure, quality, quantity, condition, contents and value unknown.		
FREIGHT ADVANCE Received on account of freight:	IN WITNESS whereof the Master or Owner or Charterer or Agent of the said vessel has signed Number of Bills of Lading indicated below all of this tenor and date, any one of which being accomplished the others shall be void. FOR CONDITIONS OF CARRIAGE SEE PAGE 2		
	Date shipped on board 08 NOV 2025	Place and date of issue CHANGSHU CHINA 08 NOV 2025	Number of original Bills of Lading 3
Signature AGENT			
Agent: CHINA OCEAN SHIPPING AGENCY CHANGSHU			
If signed by an Agent indicate with a tick <input checked="" type="checkbox"/> whether for and on behalf of: S. Name JIANSHI SHENGSHI SPECIAL STEEL WORKS CO., LTD			
<input type="checkbox"/> Owner or <input type="checkbox"/> Charterer			
<b>COPY (NON NEGOTIABLE)</b>			
Copyright © 2016 BIMCO. All rights reserved. Any unauthorised copying, duplication, reproduction or distribution of this document will constitute an infringement of BIMCO's copyright. Printed by BIMCO's IDEA2. v. 1.1. Dated 30 May 2016. Clause 3 (General Average) updated to refer to York-Antwerp Rules 2016.			

Al revisar un documento de transporte internacional ya sea un BL, un AWL o una guía es indispensable que estos contenga la siguiente información:

1. Datos del consignatario y del remitente, se debe revisar especialmente las direcciones y como esta escrito el país
2. Se identifica el puerto de entrada o de salida
3. Las descripción de las mercancías, deben coincidir con las de la lista de empaque y factura comercial
4. El peso bruto, también debe coincidir con L.P y factura
5. El número de BL, AWL o Guía.

Nota: No todas las cargas manejan descargue directo, sin embargo, de ser así debe estar consignado en el BL o AWL y se notifica a Agencia de aduanas el tipo de descargue





## PRINCIPALES PROVEEDORES

TRANSCOINTER S.A.S cuenta con diferentes proveedores a lo largo del desarrollo de sus operaciones como agente de carga, entre estas se encuentran Agencias de aduanas, empresas de transporte Nacional e Internacional, Empresas de paquetería exprés y Courier. A continuación se explicará la relación con cada uno de estos y generalmente que clase de servicios y soporte ofrecen a la compañía



# AGENCIAS DE ADUANAS

Las agencias de aduanas representan para Transcointer representación aduanera y física en los principales puertos, aeropuertos, terminales y fronteras, generando una cobertura de las operaciones mucho más grande. Generalmente agencia de aduanas, además de representar a nuestros clientes, realizan la nacionalización de las mercancías, las declaraciones de importación y exportación, al igual que la inspección y el manejo del sistema MUISCA frente a los requerimientos de la DIAN. Actualmente la empresa maneja alianza con tres agencias:



## GRANANDINA

Es la principal agencia de aduanas utilizada para importaciones y exportaciones marítimas y aéreas, puesto que tiene una amplia cobertura a nivel nacional, en puertos y aeropuertos. Su sede principal se encuentra en Bogotá.



## SERIMEX

Esta agencia de aduanas tiene presencia en la frontera de Ecuador y Cúcuta, por lo cual ofrece el servicio de exportaciones e importaciones con modalidad terrestre.



## FEDEGAL

Realmente es Serviavales Ltda. Quien ofrece servicios a Transcointer, sin embargo es la agencia de aduanas Fedegal S.A.S la que respalda sus operaciones. También ofrecen el servicio de exportaciones e importaciones con modalidad terrestre por Ipiales (Ecuador) y de bodegaje en sus depósitos OPERCAR



# TRANSPORTE INTERNACIONAL



## MARITÍMO

Generalmente el transporte internacional marítimo (también aéreo) se cotiza principalmente con Mahe Neutral Shipping, esta empresa fue fundada en 1992, y tienen sedes en Bogotá, Medellín, Cartagena, Buenaventura, y Barranquilla, ellos se especializan en manejo de carga internacional. El servicio principal que ofrecen a Transcointer es la consolidación Marítima. De igual forma con ellos se puede cotizar el alquiler de contenedores.



## AÉREO

En esta modalidad es Copa Airlines quien maneja las operaciones, sus rutas en su mayoría pasan por Panamá, donde tienen su centro de acopio y donde salen las mercancías a sus verdaderos destinos (Costa Rica, República Dominicana, Chile, etc.), esto hace que el transporte sea mucho más económico.

*Nota: Si se maneja por Bogotá se cotiza con AVIANCA. La salida de mercancía por Bogotá es más complicada.*

# COURIER INTERNACIONAL



*Internacional*  
**DEPRISA**

**COORDINADORA**

**FedEx**®

**DHL**  
DHL eCommerce

El servicio de Courier se cotiza en su mayoría con empresas que manejen el servicio, casi siempre se elige como aliado principal a DEPRISA, debido a que, son quienes proveen los mejores precios y se tiene convenio con ellos.

Sin embargo, se realiza cotizaciones con alrededor de 4 empresas Courier del mercado, cuando se hace una solicitud bajo esta modalidad. Algunas de las empresas a las que se cotiza son FedEx, DHL, Coordinadora, y Envía.

Nota: Según el orden descendente de la pirámide de confianza, entre mas pequeño es más caro es el servicio

# TRANSPORTE NACIONAL

El principal aliado de transporte nacional para TRANSCOINTER S.A.S es la empresa santandereana COPETRAN, esto se debe principalmente a que sus precios son muy bajos, posee múltiples sedes a nivel país, y tienen fácil acceso a puertos y aeropuertos de carga, debido a que están autorizados. Puedes encontrar cada uno de los contactos de las sedes de COPETRAN en el directorio operativo

Para cotizar con ellos necesitas los siguientes datos:

- Ciudad de origen & ciudad destino
- Tipo de producto
- Embalaje
- Medidas
- Peso total
- Valor declarado de la mercancía

Nota: Siempre solicitar seguro para la mercancía y generalmente estos datos los debe facilitar el área comercial.







# REGISTRO CON PUERTOS

El registro con puertos se lleva a cabo al mismo tiempo que el registro con agencias, debido a que es la agencia de aduanas la que realiza el registro como tal frente al puerto. TRANCOINTER S.A.S se encarga entonces de diligenciar cada uno de los formatos de registro con el puerto de salida o entrada, al igual que la solicitud de documentos anexo a los clientes.





# REGISTRO PUERTO DE BUENAVENTURA

En Buenaventura existen 4 operarios logísticos, cuando se realiza registro con este puerto se llenan formatos de los cuatro operarios. Cabe destacar que los registros generalmente tienen una año de vigencia, después de actualizados o creados.

## INDUSTRIAL AGUA DULCE

Se deben diligenciar los 4 formatos, que se encuentran en la carpeta documentos registro con puertos -> Puerto de Buenaventura -> Industrial agua dulce. De igual forma dentro de la misma carpeta se encuentra un archivo Word denominado "Requisitos puerto Buenaventura", allí se especifican los anexos y como deben diligenciarse los formatos. Una vez estén las firmas y requerimientos cumplidos en su totalidad se envían a la agencia de aduanas GRANANDINA.

## TERMINAL DE CONTENEDORES

Se deben diligenciar los 2 formatos, que se encuentran en la carpeta documentos registro con puertos -> Puerto de Buenaventura -> TC Buenaventura. De igual forma dentro de la misma carpeta se encuentra un archivo Word denominado "Requisitos puerto Buenaventura", allí se especifican los anexos y como deben diligenciarse los formatos. Una vez estén las firmas y requerimientos cumplidos en su totalidad se envían a la agencia de aduanas GRANANDINA.

## COMPAS

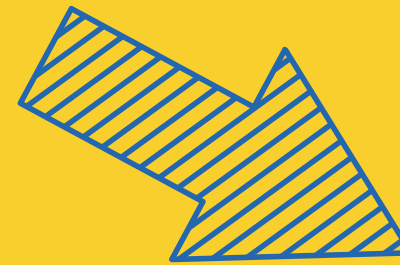
Se deben diligenciar los 2 formatos, que se encuentran en la carpeta documentos registro con puertos -> Puerto de Buenaventura -> Compas aguadulce. De igual forma dentro de la misma carpeta se encuentra un archivo Word denominado "Requisitos puerto Buenaventura", allí se especifican los anexos y como deben diligenciarse los formatos. Una vez estén las firmas y requerimientos cumplidos en su totalidad se envían a la agencia de aduanas GRANANDINA.

## SOCIEDAD PORTUARIA

Se deben diligenciar los 2 formatos, que se encuentran en la carpeta documentos registro con puertos -> Puerto de Buenaventura -> Compas aguadulce. De igual forma dentro de la misma carpeta se encuentra un archivo Word denominado "Requisitos puerto Buenaventura", allí se especifican los anexos y como deben diligenciarse los formatos. Una vez estén las firmas y requerimientos cumplidos en su totalidad se envían a la agencia de aduanas GRANANDINA para que sean firmadas por el gerente de la sede y estas se puedan subir en el portal de sociedad portuaria.

# REGISTRO SOCIEDAD PORTUARIA BUENAVENTURA

Una vez que el agente de aduanas allá firmado también los formatos correspondientes es momento de ingresar al portal de autogestión por la pagina del puerto: <http://www.sprbun.com/web/portal/inicio>



1. Lo primero que debe hacer el cliente es registrarse y crear una cuenta, para ingresar se despliega el menú del lado derecho en la pagina de inicio de SPRBUN, esto nos va a redirigir al portal, donde se ingresara el usuario y la clave creada por el cliente.

SPB  
Sociedad Portuaria  
Buenaventura  
EL ALIADO DE LA COMPETITIVIDAD

Portal de Autogestión Reestablece tu Contraseña

804008388-5  
\*\*\*\*\*

Ingresar

# REGISTRO SOCIEDAD PORTUARIA BUENAVENTURA

2. Una vez se ingresa, aparecen una serie de pasos, que en total son 9, en las que dando click en cada uno se genera un tipo de formato virtual que debe ser diligenciadas con la información general, financiera, bancaria, etc. Es en el paso 8 denominado documentos donde se deben subir los anexos y formatos propios del puerto.

Registro Cliente

1 Basica 2 Financiera 3 Bancaria 4 Contactos 5 Accionaria 6 Externos 7 Terminal 8 Documento 9 Solicitud

Tipo Cliente

Modalidad Primaria: Importador

Modalidad Secundaria: -Modalidad Secundaria

Agregar

Información Empresa

Nombre y Apellido / Razón Social

“Si se están renovando los documentos, se deben primero eliminar los anteriores, y dar en guardar, para que estos borren, cuando la tabla este vacía significa que ya se pueden subir los nuevos”

Nombre Tipo	Nombre Archivo	Estado	Opciones
Formato Registro de Clientes, debidamente diligenciado, firmado y autenticado.	REGISTRO A CLIENTES FORJADOS.pdf	ACTIVO	Descargar Eliminar
Poder firmado por el Representante Legal debidamente autenticado.	PODER AMPLIO Y SUFICIENTE SOCIEDAD PORTUARIA.pdf	ACTIVO	Descargar Eliminar
Certificado de Existencia y Representación Legal no superior a 30 días.	C DE COMERCIO FORJADOS.pdf	ACTIVO	Descargar Eliminar
RUT	RUT.pdf	ACTIVO	Descargar Eliminar
Certificación Bancaria no superior a 30 días	CERTIFICACION BANCARIA 14122020.pdf	ACTIVO	Descargar Eliminar
Estados Financieros o Declaración de Renta último año	ESTADOS FINANCIEROS Y RENTA (2).pdf	ACTIVO	Descargar Eliminar
Si es sujeto obligado a cumplir con la Circular 170 DIAN de 10/10/2002 o Resolución 74854 de 21/12/2016 Superpuertos	CIRCULAR 170 (2).pdf	ACTIVO	Descargar Eliminar

(1 of 1)

Guardar

Nota: Cada que se diligencia información o se suban documentos se debe presionar el botón de guardar



# REGISTRO SOCIEDAD PORTUARIA BUENAVENTURA

3. Realizado el diligenciamiento de cada paso y de subir todos los documentos correspondientes, solo resta ir al paso 9 denominado Solicitud, y darle click en el botón de enviar solicitud. Cuando el registro sea revisado por el puerto y aprobado, llegará al correo del cliente la notificación de aprobación y vigencia del registro.

Registro Cliente

1 Basica 2 Financiera 3 Bancaria 4 Contactos 5 Accionaria 6 Externos 7 Terminal 8 Documentos 9 Solicitud

Se enviará toda la información ingresada para que un funcionario de Sociedad Portuaria pueda validar los datos ingresados.  
Nota: Para comprobar la información ingresada, en los pasos del 1 al 8, haga click en el número que corresponda.

**Enviar Solicitud**

Desarrollado por Vortexbird S.A.S. | Derechos reservados.

Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.  
Avenida Portuaria – Edificio Administración, P.B.X. (092) 2410700 – 709

Nota: Es recomendable notificar al cliente que se envió la solicitud de registro y que apenas llega la notificación de aprobación que nos lo haga saber

# REGISTRO PUERTO CARTAGENA Y BARRANQUILLA

## CARTAGENA

El puerto de Cartagena cuenta con dos operadores logísticos CONTECAR y SOCIEDAD PORTUARIA DE CARTAGENA, la facilidad con este puerto es que sus dos operadores manejan los mismos formatos de registro, por lo que son validos para ambos y solo deben diligenciarse una vez y enviados a AGENCIA DE ADUANAS GRANANDINA, para que ellos hagan el registro final ante el puerto.

Los formatos de este puerto se pueden encontrar en la carpeta "DOCUMENTOS DE REGISTRO CON PUERTOS"

## BARRANQUILLA

El puerto de Barranquilla también cuenta con los mismos formatos para sus operadores logísticos, por ende el procedimiento, es el mismo, se diligencian, se envían al agente de aduanas y se espera aprobación del registro


Los formatos de este puerto se pueden encontrar en la carpeta "DOCUMENTOS DE REGISTRO CON PUERTOS"





## REGISTRO CON AGENCIA

El registro Agencia de aduanas es relativamente parecido al registro con puertos, aunque se deben diligenciar más formatos, cada agencia de aduanas maneja sus propios formularios es por esto que en la carpeta “DOCUMENTOS DE REGISTRO CON AGENCIAS” se encuentran por carpetas y agencia cada uno de los formatos. Después de cumplir con los requerimientos, se envían a agencia de aduanas para que apruebe el registro.



Nota: El registro con agencia de aduanas tiene una vigencia de un año, por ende se renuevan anualmente



# DIAN

PORTAL DIAN

## INGRESO Y HERRAMIENTAS PRINCIPALES

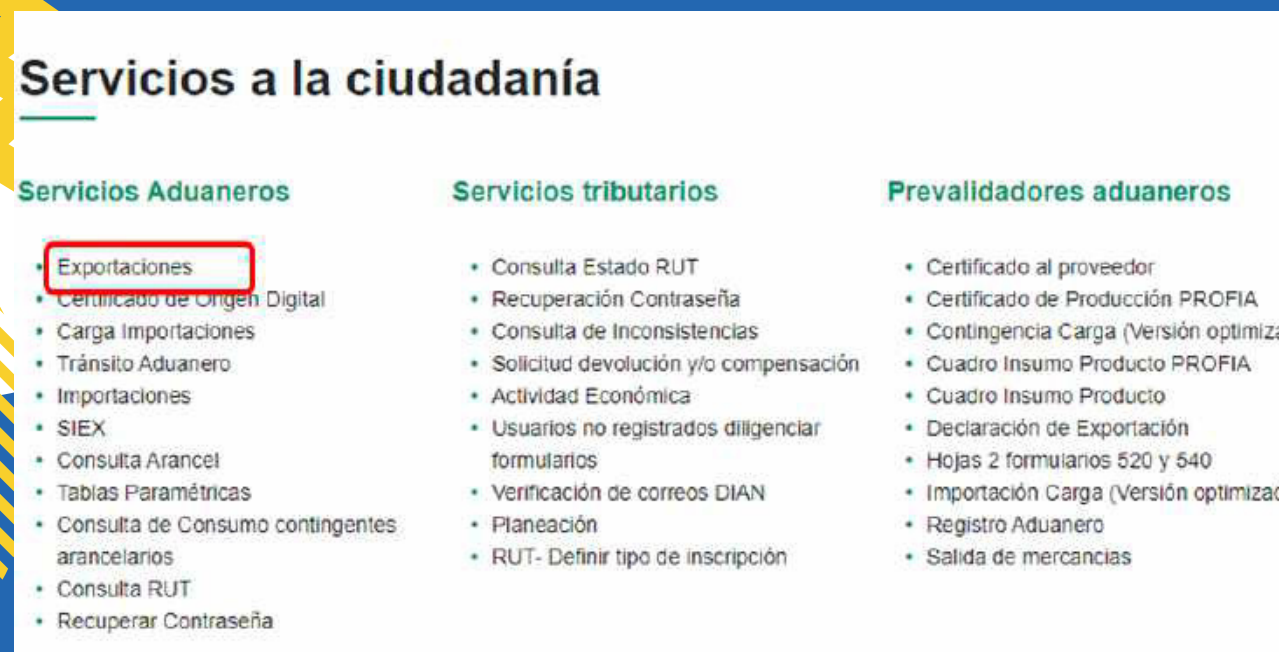
Explicativo del uso de la plataforma MUISCA de la DIAN





# INGRESO AL PORTAL

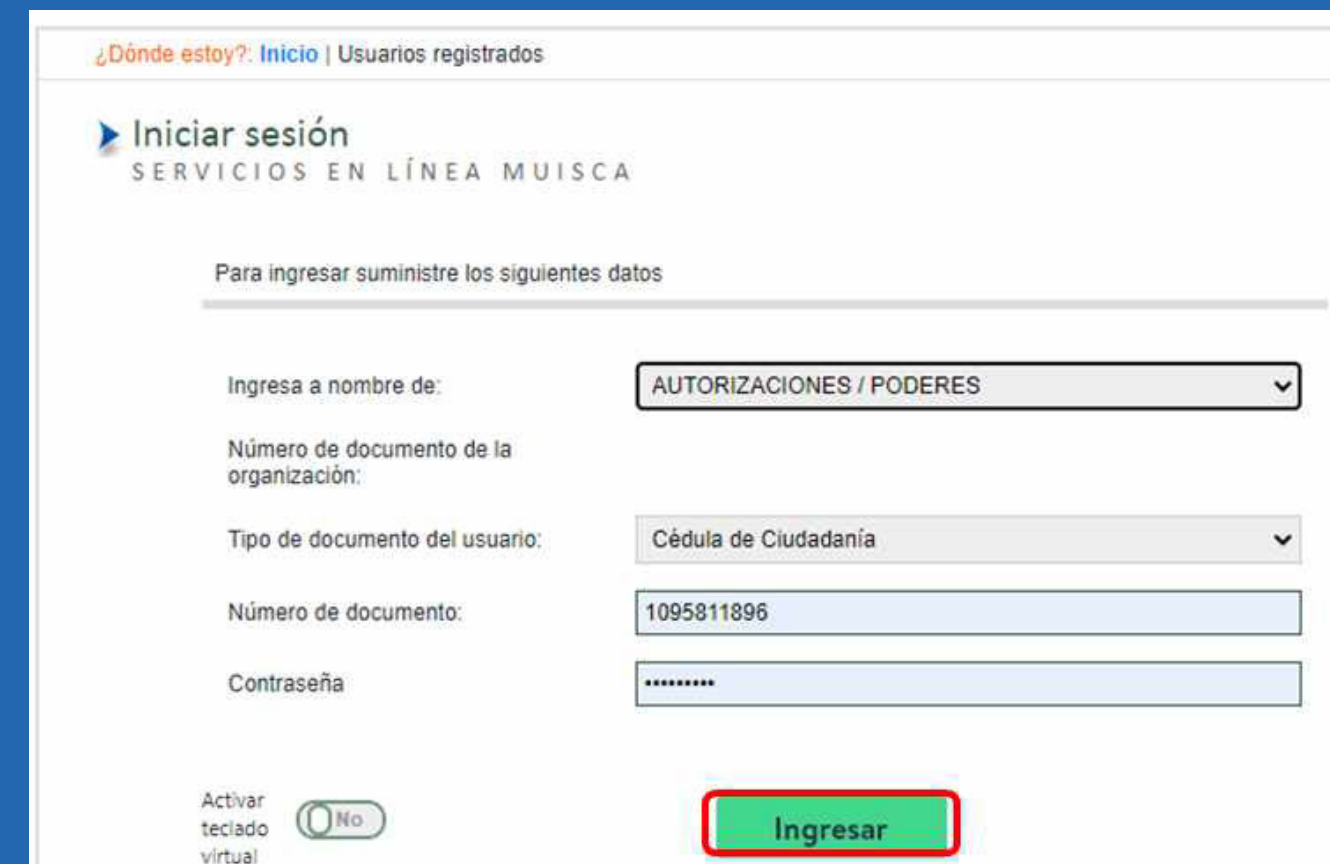
1. Para ingresar al sistema entramos a la pagina de la DIAN: <https://www.dian.gov.co/> , nos dirigimos casi al final de la pagina y encontramos la parte de SERVICIOS ADUANEROS y damos click en “Exportaciones”



### Servicios a la ciudadanía

Servicios Aduaneros	Servicios tributarios	Prevalidadores aduaneros
<ul style="list-style-type: none"><li>Exportaciones</li><li>Certificado de Origen Digital</li><li>Carga Importaciones</li><li>Tránsito Aduanero</li><li>Importaciones</li><li>SIEX</li><li>Consulta Arancel</li><li>Tablas Paramétricas</li><li>Consulta de Consumo contingentes arancelarios</li><li>Consulta RUT</li><li>Recuperar Contraseña</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Consulta Estado RUT</li><li>Recuperación Contraseña</li><li>Consulta de Inconsistencias</li><li>Solicitud devolución y/o compensación</li><li>Actividad Económica</li><li>Usuarios no registrados diligenciar formularios</li><li>Verificación de correos DIAN</li><li>Planeación</li><li>RUT- Definir tipo de inscripción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Certificado al proveedor</li><li>Certificado de Producción PROFIA</li><li>Contingencia Carga (Versión optimizada)</li><li>Cuadro Insumo Producto PROFIA</li><li>Cuadro Insumo Producto</li><li>Declaración de Exportación</li><li>Hojas 2 formularios 520 y 540</li><li>Importación Carga (Versión optimizada)</li><li>Registro Aduanero</li><li>Salida de mercancías</li></ul>

2. En inicio de sección, se debe ingresar por medio de AUTORIZACIONES/ PODERES. Tipo de documento, cedula de ciudadanía y se ingresa el documento de C.C de Nayda 1095811896 y se con la contraseña: 1234567890 (Con la primera en mayúscula)



¿Dónde estoy?: Inicio | Usuarios registrados

### Iniciar sesión

SERVICIOS EN LÍNEA MUISCA

Para ingresar suministre los siguientes datos

Ingresar a nombre de: AUTORIZACIONES / PODERES

Número de documento de la organización:

Tipo de documento del usuario: Cédula de Ciudadanía

Número de documento: 1095811896

Contraseña: .....

Activar teclado virtual:  No





















**Ingresar**



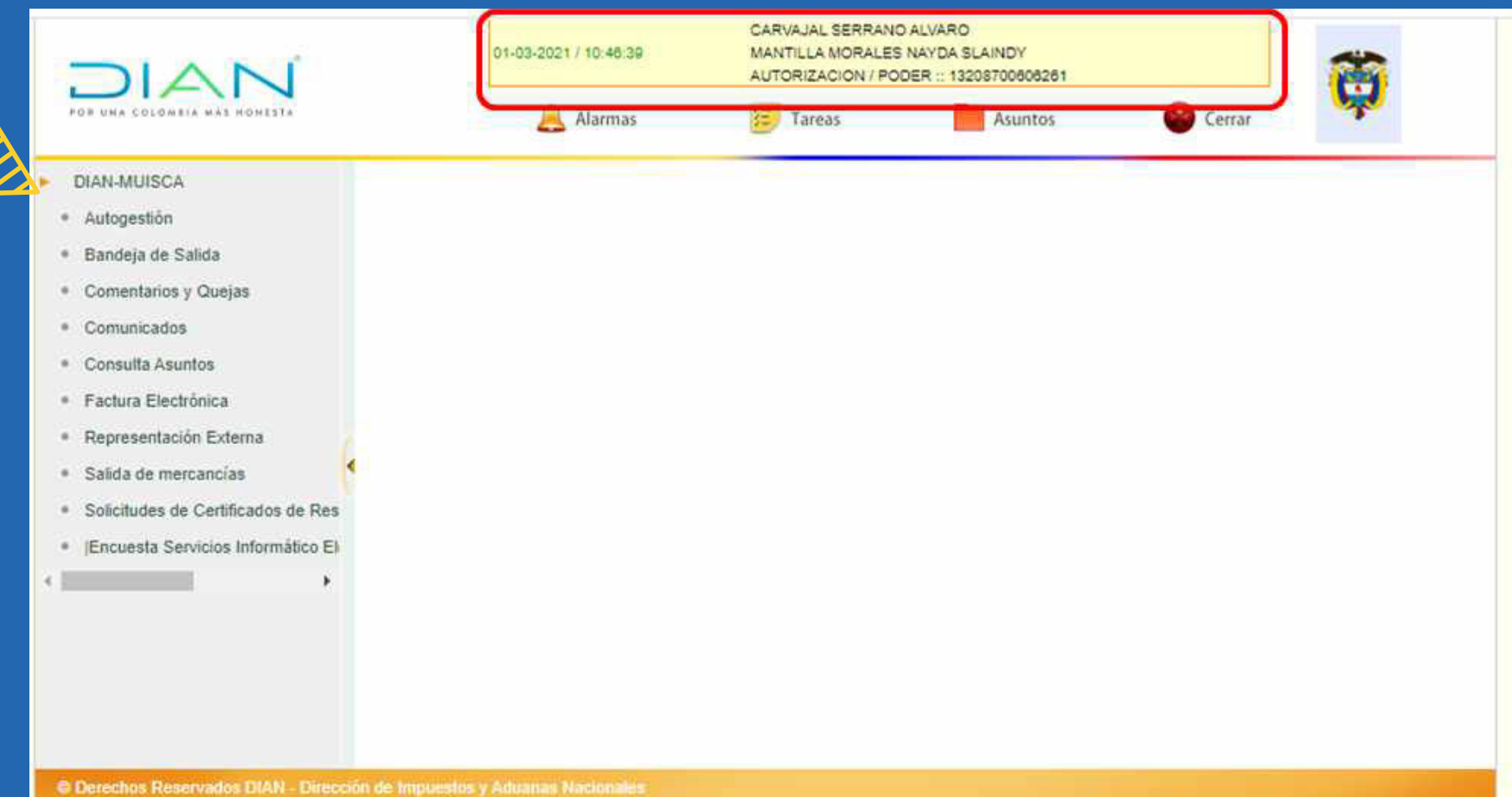
# INGRESO AL PORTAL

3. Para ingresar a la plataforma de un cliente se da click en el circulo verde a mano izquierda de la tabla de autorizaciones, donde corresponda a el NIT de la organización, esto acción nos re direcciona a la plataforma del cliente.

Haga click en esta barra para buscar autorizaciones

Ingresar	No. Documento	Organización	Tipo Asunto	Fecha Inicio	Fecha Fin	PDF
	13208700612828	NIT: 91228885	Proceso de Exportación	12/03/2019	12/03/2021	
	13208700612828	811044	Proceso de Exportación	03/04/2019	04/04/2021	
	13208700612828	DO GREEN DAY KIDS	Proceso de Exportación	17/04/2019	17/04/2021	
	13208700612828	90070	Proceso de Exportación	02/05/2019	02/05/2021	
	13208700612828	NIT: 91228885	Proceso de Exportación	26/08/2019	26/08/2021	
	13208700612828	351010	Proceso de Exportación	29/08/2019	29/08/2021	
	13208700612828	63554386	Proceso de Exportación	10/09/2019	10/09/2021	
	13208700612828	561 NIT	Proceso de Exportación	10/09/2019	10/09/2021	
	13208700612828	ADA	Proceso de Exportación	13/09/2019	13/09/2021	
	13208700612828	NIT:	Proceso de Exportación	17/09/2019	17/09/2021	

Anterior 1 3 Siguiente



The screenshot shows the DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) portal interface. At the top, there is a header with the DIAN logo and the slogan "POR UNA COLOMBIA MÁS HONESTA". On the right side of the header, a yellow box displays the user's name "CARVAJAL SERRANO ALVARO", "MANTILLA MORALES NAYDA SLAINDY", and the authorization number "AUTORIZACION / PODER :: 13208700608261". Below the header, there are navigation buttons for "Alarmas", "Tareas", "Asuntos", and "Cerrar". On the left side, there is a sidebar menu with various options: "DIAN-MUISCA", "Autogestión", "Bandeja de Salida", "Comentarios y Quejas", "Comunicados", "Consulta Asuntos", "Factura Electrónica", "Representación Externa", "Salida de mercancías", "Solicitudes de Certificados de Res", and "Encuesta Servicios Informático El". At the bottom of the page, there is a footer that reads "© Derechos Reservados DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales".

Nota: Es necesario verificar que al ingresar la información coincida con la del cliente



# CRITERIOS DE ORIGEN

## CREACIÓN DE CRITERIOS DE ORIGEN

paso a paso para realizar un criterio de origen



# FORMULARIO N°02

FORMULARIO 02

**REGISTRO DE PRODUCTORES NACIONALES. OFERTA EXPORTABLE  
Y DETERMINACIÓN DE ORIGEN**

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
República de Colombia

0.1 REGISTRO INICIAL \_\_\_\_\_ 0.2 RENOVACIÓN: \_\_\_\_\_

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

1.1 RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_ 1.2 NIT: \_\_\_\_\_

1.3 DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_  
TELÉFONOS: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_ CORREO-E: \_\_\_\_\_

1.4 DIRECCIÓN PLANTA PRODUCCIÓN: \_\_\_\_\_ DON BOSCO

1.5 REPRESENTANTE L: \_\_\_\_\_ CARGO: gerente

**2. PRODUCTO A REGISTRAR (DILIGENCIAR UN FORMULARIO PARA CADA PRODUCTO)**

2.1 **SUBPARTIDA ARANCELARIA (10 DÍGITOS) :** \_\_\_\_\_

2.2 NOMBRE COMERCIAL: \_\_\_\_\_

2.3 NOMBRE TÉCNICO: \_\_\_\_\_

2.4 UNIDAD COMERCIAL: \_\_\_\_\_

**3. UTILIZACIÓN INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN**

3.1 PLAN VALLEJO \_\_\_\_\_ 3.2 ALTEX \_\_\_\_\_ 3.3 ZONA FRANCA \_\_\_\_\_

**4. (\*) MATERIALES EXTRANJEROS (IMPORTADOS DIRECTAMENTE O ADQUIRIDOS EN EL MERCADO)**

No.	DESCRIPCIÓN (Nombre Técnico)	Subpartida (10 dígitos)	PAIS ORIGEN	PAIS RECOGNIC	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR CIF POR UNIDAD COMERCIAL DE	VALOR PLANT
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

Al revisar el formulario después de que el cliente lo diligencia, debemos encontrar diligenciado obligatoriamente:

- Identificación de la empresa: razón social, NIT, dirección, correo electrónico
- Producto a registrar: Nombre comercial, nombre técnico y unidad comercial
- Materiales extranjeros
- Materiales nacionales
- Costos y valores en fábrica producto terminado (Completos)
- Proceso de producción
- Características técnicas del producto
- Usos y aplicaciones

Nota: El formato se encuentra en la carpeta "CRITERIOS DE ORIGEN" y generalmente el auxiliar operativo, clasifica la subpartida arancelaria y el acuerdo/esquema a aplicar.



# CRITERIOS DE ORIGEN VIGENTES

Para evitar realizar doble vez un criterio que ya este habilitado en el sistema, es necesario verificar los criterios o planillas aún vigente, para esto se siguen todos los pasos de entrada al sistema de exportaciones DIAN, y se agregan los siguientes pasos de más:

1



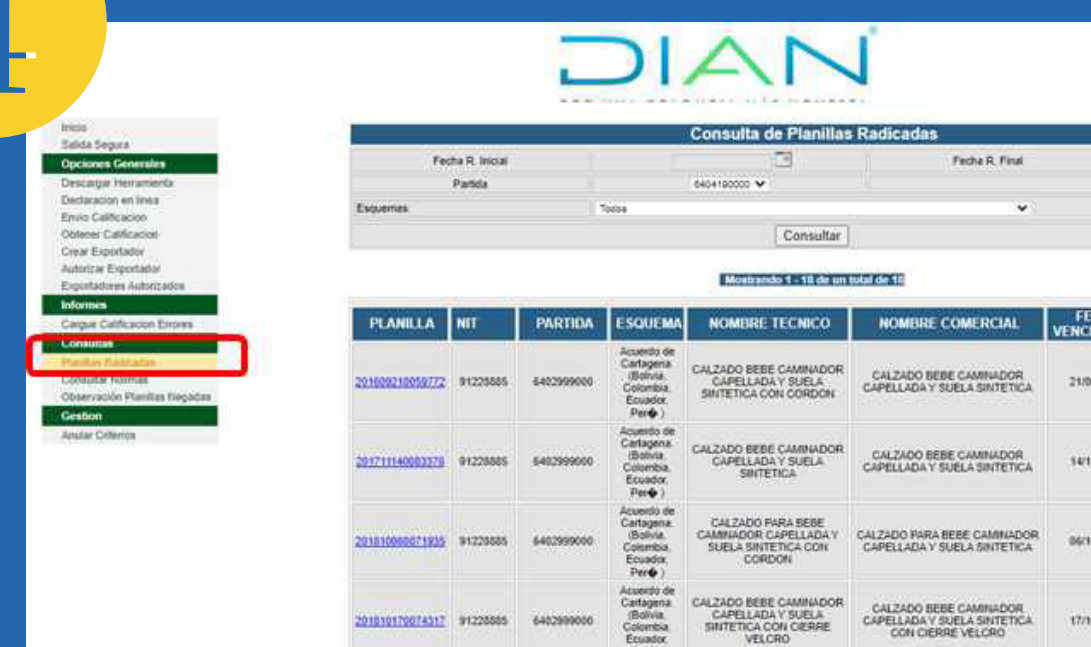
2



3



4



1. Se selecciona en el menú de la izquierda el ítem "Salida de mercancías" -> Certificación de origen

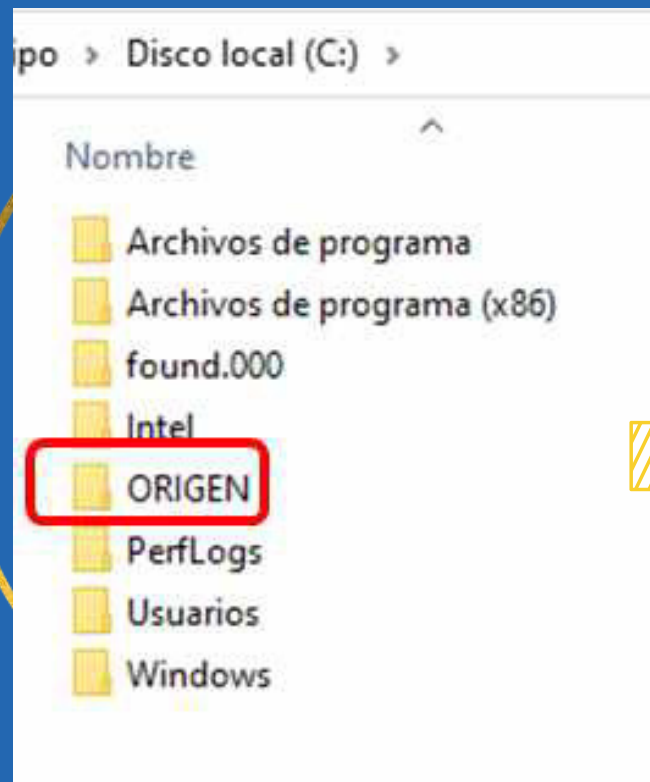
2. Se selecciona "Creación de declaración juramentada" -> Ingresar

3. Se comprueba que el NIT corresponda al del cliente buscado y seleccionamos entrar

4. Por ultimo en el menú de la izquierda se elige "Planillas radicadas" y según partida arancelaria se puede consultar.

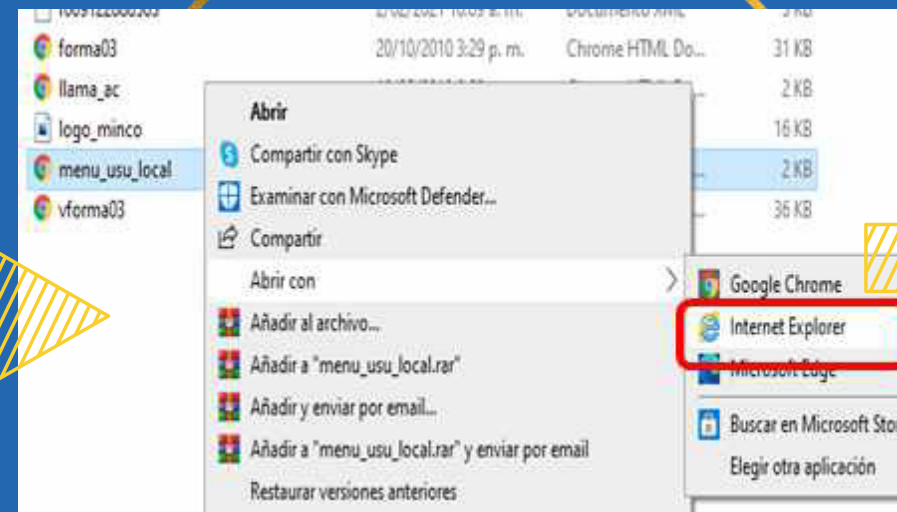
# CREACIÓN DE CRITERIOS D. ORIGEN

Una vez se tenga el formulario 02, o un antiguo criterio, se debe ingresar por medio de la herramienta descargada inicialmente para la creación de estos mismos.



Carpeta origen

Después de descargada la herramienta, esta se encontrara en mis archivos-> Disco local (C)->Click en carpeta de origen



Menu\_usu\_local

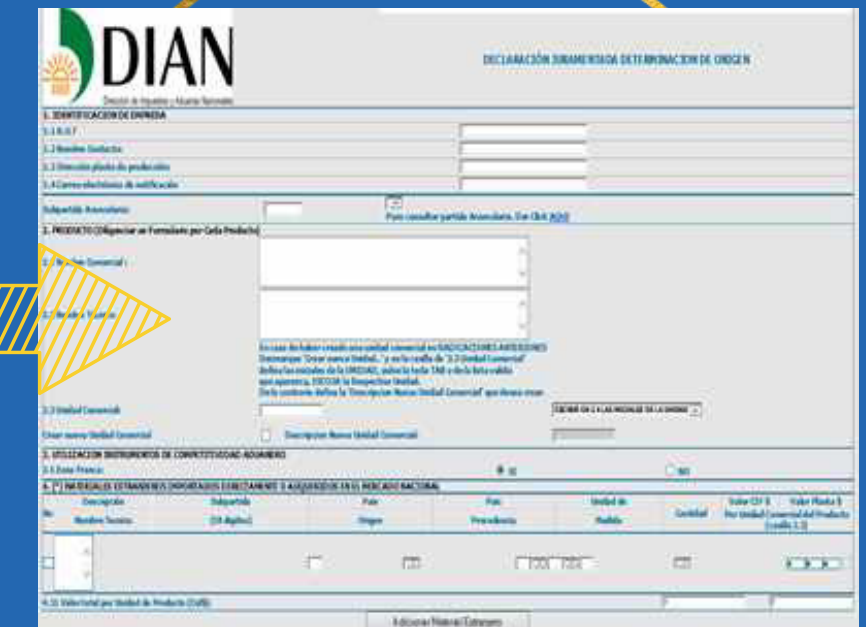
Cuando se entra a la carpeta de origen, se selecciona Menu\_usu\_local, click izquierdo, abrir con INTERNET EXPLORER



Declaración juramentada

El Explorer se abrirá en el inicio para crear una declaración juramentada, antes de realizar cualquier criterio, es necesario emular el computador con la tecla Fn+ F12 y ponerlo en pantalla

7



Forma de declaración

Se selecciona el primer apéndice, de "forma de declaración juramentada de origen", se da click en aceptar los términos y en las ventanas emergentes, para que se re dirccione al criterio de origen a diligenciar



# TIPS PARA CREAR CRITERIOS

A continuación se muestra una serie de tips recolectados con el fin de que la tarea de crear nuevos criterios de origen sea mucho más efectiva:

- Siempre realizarlos por Internet Explorer, con la pantalla emulada a 7
- El R.U.T es el mismo NIT (SIN DIGITO DE VERIFICACIÓN)
- Cuando se diligencie información de la empresa y del producto se debe llenar, sin puntos, ni comas, ni numerales, ni guiones, la menor cantidad de caracteres (&,#,%, -) <- NO
- En materiales nacionales e internacionales, se transcribe absolutamente toda la información proporcionada en el formulario 02, se debe revisar bien valores, cantidades y P.A antes de adicionar mercancía
- Generalmente el sistema solo recibe entre 25 materiales extranjeros y 12 nacionales
- Cuando se llega al ultimo material extranjero o nacional, NO SE DEBE DAR DE NUEVO EN ADICIONAR MERCANCIAS
- Proceso de producción sin caracteres especiales (&,#,%, -) <- NO
- Elegir el esquema a partir del acuerdo a aplicar (depende del país de destino), y se elige el literal correspondiente
- Al finalizar se da click en "Crear declaración juramentada", se aceptan en todas las ventanas emergentes y se automáticamente el archivo XML se descarga en la CARPETA ORIGEN
- El sistema generalmente da media hora para diligenciar el criterio, sino se cierra y toca empezar desde cero

No	Descripción	Subpartida (10 dígitos)	País Origen	País Procedencia	Unidad de Medida	Cantidad	Valor CIF \$	Valor Planta \$ Por Unidad Comercial del Producto (casilla 2.3)

Nota: El archivo XML, se envía al jefe de operaciones y se espera la aprobación de este mismo por la DIAN



# CERTIFICADOS DE ORIGEN

## CREACIÓN DE CERTIFICADOS

tipos de certificados y como realizarlos



# CERTIFICADO DE ORIGEN

El certificado de origen es un documento de soporte de operaciones internacionales, que normalmente se exige al exportador, existen algunos países como Ecuador y Perú que lo exigen como documento de entrada.

Existen 3 tipos de certificados de origen:

1. Certificado digital: Se realiza a través del sistema de la DIAN vía web (En el caso de Ecuador)
2. Certificado Físico: se diligencia y firma a mano y debe ser llevada hasta la seccional de la DIAN mas cercana para que el funcionario lo firme (Caso de Perú)
3. Auto certificación: No es necesario presentarlo a la DIAN, pero si diligenciarse y enviarse a aduana en destino. (En el caso de U.S.A y Canadá)

Los documentos necesarios para realizar los certificados de origen son: LISTA DE EMPAQUE, FACTURA COMERCIAL OFICIAL Y CRITERIOS DE ORIGEN (Si aplica)

Nota: El formato de auto certificación se encuentra dentro de la carpeta "CERTIFICADOS DE ORIGEN" de los anexos del área operativa

REPUBLICA DE COLOMBIA  
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN  
Aprobación DIAN No. 25/2008011321

1 PAIS EXPORTADOR		2 PAIS IMPORTADOR	
COLOMBIA		ECUADOR	
3. NO. 4. NALADISA	5. DENOMINACIÓN DE LAS MERCADORIAS		
1	PUNTA VULCANAS BRISA PARA CAJERO DE ORO COMPRADO FORJADO EN AGRIO PA COLOMBIA		
6. DECLARACIÓN DE ORIGEN			
DECLARARE que las mercancías indicadas en el presente formulario corresponden a la Sección Comercial No. 1702 de 2008 (1) cumple con lo establecido en los términos de origen del Acuerdo (2) de Cartagena No. Decretos 438 de conformidad con el artículo 48 del mismo.			
7. NO. 7. NORMAS (3)			
1			
8. UNIDAD			
9. RAZÓN SOCIAL DEL EXPORTADOR (PRODUCIDOR)			
ACEROS WARRENT SAS N.T. BOGOTÁ			
10. IMPORTE Y VALOR DEL EXPORTADOR (PRODUCIDOR)			
11. OBSERVACIONES			
TERMINO DE NEGOCIACION - OPT NACIONAL ECUADOR TOTAL UNIDADES: 10000 TOTAL LBS: 10000 PUNTER LBS: 000 INCLUIDO EN EL PRECIO DE LA BRISA			
12. CERTIFICACIÓN DE ORIGEN			
Certifico la veracidad de la presente declaración, con sello y firma en la ciudad de _____ SUZARAGUA			
a los _____ de _____ de 2008			
NOTAS PARA EL EMPAQUE Y VALOR COMERCIAL			
NOTAS			
(1) Este sistema indica el origen en que se individualizan las mercancías comprendidas en el presente certificado. De caso de ser ineficaz, se continuará la individualización de las mercancías en el momento de su despacho en el momento de su despacho en el momento de su despacho.			
(2) Especificar si se trata de un Acuerdo de Aranceles regional o de alcance general, indicando número de este. En este sistema se trató la norma de origen con que cumple cada mercancía individualizada por número de orden.			
(3) En este sistema se individualizó la norma de origen con que cumple cada mercancía individualizada por número de orden.			
(4) El formato no podrá presentarse individualizado, repetitivo o enmendado.			

Página 1/1 ORIGINAL. Para el uso de estudio.



# CERTIFICADO DE ORIGEN DIGITAL

El certificado de origen digital, se realiza a través de la plataforma DIAN, ingresamos como anteriormente se explicó, siguiendo todos los pasos y se continúa como se muestra aquí:

1



2



3



1. Se selecciona en el menú de la izquierda el ítem "Salida de mercancías" -> Certificación de origen

2. Se selecciona creación de "Certificado de origen" -> Ingresar

3. Se comprueba que el NIT corresponda al del cliente buscado y se selecciona el certificado de origen según el país de destino. Para Ecuador y Perú se usa el 255 ALADI; para la unión europea y Londres se usa 290 UNION EUROPEA. . Click en ENTRAR

# CERTIFICADO DE ORIGEN DIGITAL

4

Inicio  
Valida Segura  
Opciones Certificado  
Crear  
Pendientes en Firma  
Aprobados en Firma  
Consultar  
Cargar Archivos  
Pendientes en Firma  
Cargados con Exito  
Errores en Cargue  
Facturas  
Cargue Factura

Nombre	Nit	Forma	Descripción
CARVAJAL SERRANO ALVARO	91228885	255	ALADI

5

Validación Esquema

7 - Acuerdo de Cartagena.(Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú )

Aceptar

6

CERTIFICADO DE ORIGEN  
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACION

País de Exportación: COLOMBIA | País de Importación: Seleccione

Exportador o Productor:  
Nombre: CARVAJAL SERRANO ALVARO  
Dirección: CL 38 - 23 - 13 BRR EL POBLADO | Ciudad: Girón  
Teléfono: 5450118 - 5990339 | Correo electrónico: industrias.mps@monit.com.co  
Número de Registro Fiscal: 91228885 | Fax:

Importador:  
Nombre: | Dirección: | Ciudad: | Teléfono: | Correo electrónico: | Número de Registro Fiscal: | Fax:

Impresión partida arancelaria (número a dígitos): | Impresión 8 dígitos

Declaración:  
DECLARAMOS que las mercancías indicadas en el presente Certificado correspondientes a la Factura Comercial No. cumplen con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo de Cartagena de conformidad con el siguiente desglose:  
[Asociar mercancía]

Observaciones:

Seccional a la cual desea direccionar su solicitud: Seleccione

Quitar borrador | Guardar y Firmar

4. En el nuevo menú de la izquierda se selecciona la opción crear.
5. Tan pronto se realiza el paso anterior se valida el esquema, si este es el correcto, se da en "aceptar"
6. Inmediatamente se re direcciona al formulario de certificados de origen, se deja cargar la firma y los datos, y se aceptan las 3 ventanas emergentes. Se diligencia con factura y lista de empaque y se da "guarda el borrador", al instante aparecerá una ventana con el número de radicado del certificado, este debe ser guardado o anotado
7. Se envía número de radicado a la persona encargada de firmar los certificados en la empresa y se espera hasta la firma del funcionario de la DIAN.

Nota: Antes de entrar a crear el certificado se debe emular la pantalla con Fn+ F12, a un TAMAÑO 9

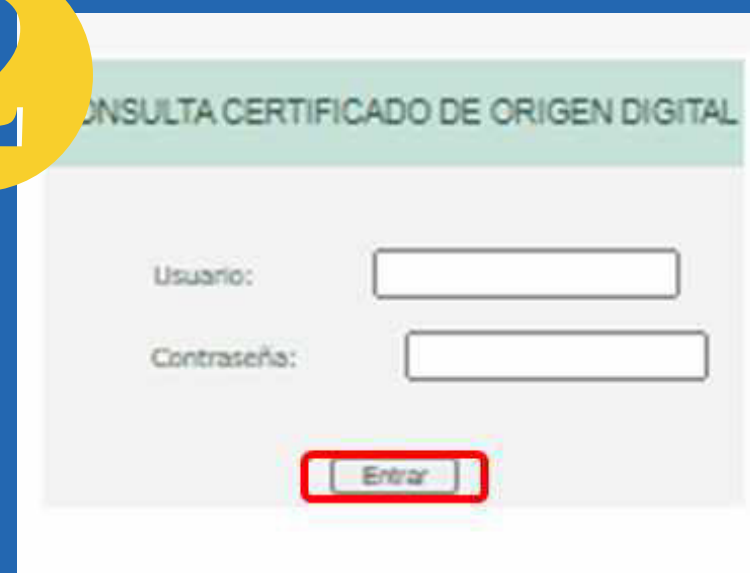
# DESCARGAR CERTIFICADO DIGITAL

Para descargar finalmente el certificado digital oficial, se debe tener a la mano el número de radicado y seguir los siguientes pasos:

1

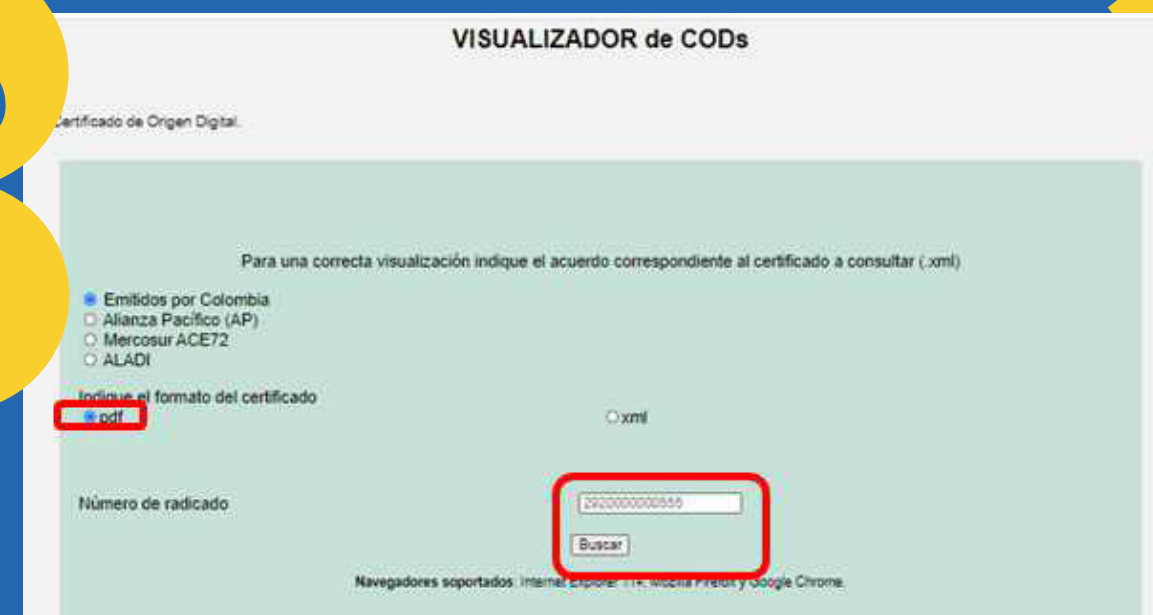


2



3

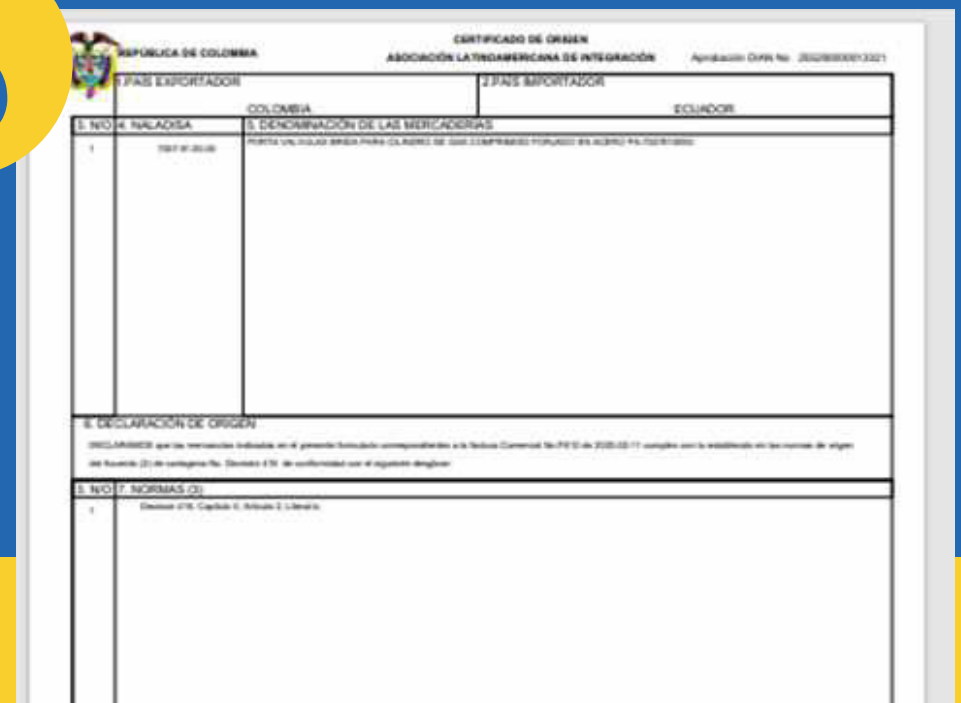
4



5

1. Se ingresa normalmente a la página de la DIAN a SERVICIOS A LA CIUDADANIA, elegimos la opción "Certificado de origen Digital"
2. Colocamos tanto Usuario como contraseña (Leer la NOTA final)
3. Indicamos la opción PDF
4. Digitamos en número de radicado del certificado y presionamos en "BUSCAR"
5. Se descarga automáticamente y se envía a quien corresponda (Agencia de Aduanas)

Nota: Tanto el usuario y la contraseña para entrar es "Ecuador" con la primera en mayúscula.







# PRESENTACIÓN VUCE

## POLICIA ANTINARCOTICOS

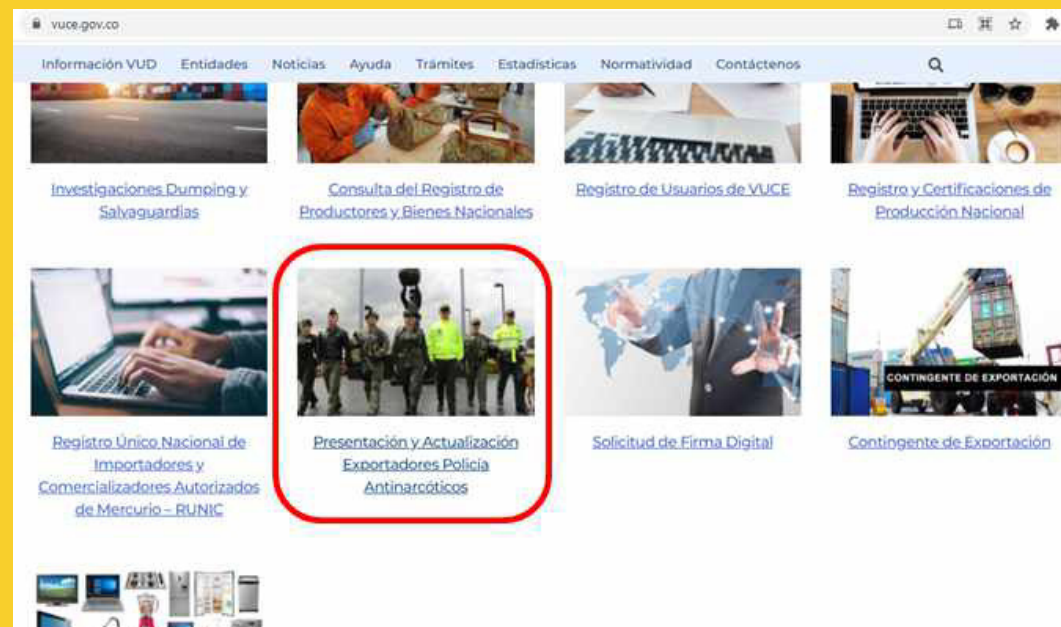
Nueva presentación frente a antinarcoticos por medio del VUCE





# INGRESO AL PORTAL

Este grupo policías especializados en la detección de narcóticos en mercancías de importación, exportación y modalidad Courier, cumple el labor de inspeccionar las mercancías que entran o salen de territorio nacional, anteriormente se debía realizar la AOA (Carta de responsabilidad dirigida a policía antinarcóticos), sin embargo, actualmente este tramite se hace a través de la pagina web del VUCE: <https://www.vuce.gov.co/>



Una vez ingresada a la pagina, nos dirigimos a "Servicios Ventanilla Única de Comercio Exterior", hasta encontrar como se muestra en la imagen a la policía antinarcóticos.

Seda click en dicho servicio, seguidamente se selecciona "IR A LA PRESENTACIÓN ACTUALIZACIÓN EXPORTADORES POLICIA ANTINARCOTICOS"

Esto nos direcciona al ingreso del sistema, donde se ingresa el usuario y la contraseña propia del cliente, "ingresamos" y se diligencia o actualiza la información contenida en el VUCE sobre la operación, la mercancía, datos de la empresa y del comprador, entre otras cosas más.

# FIN DEL MANUAL

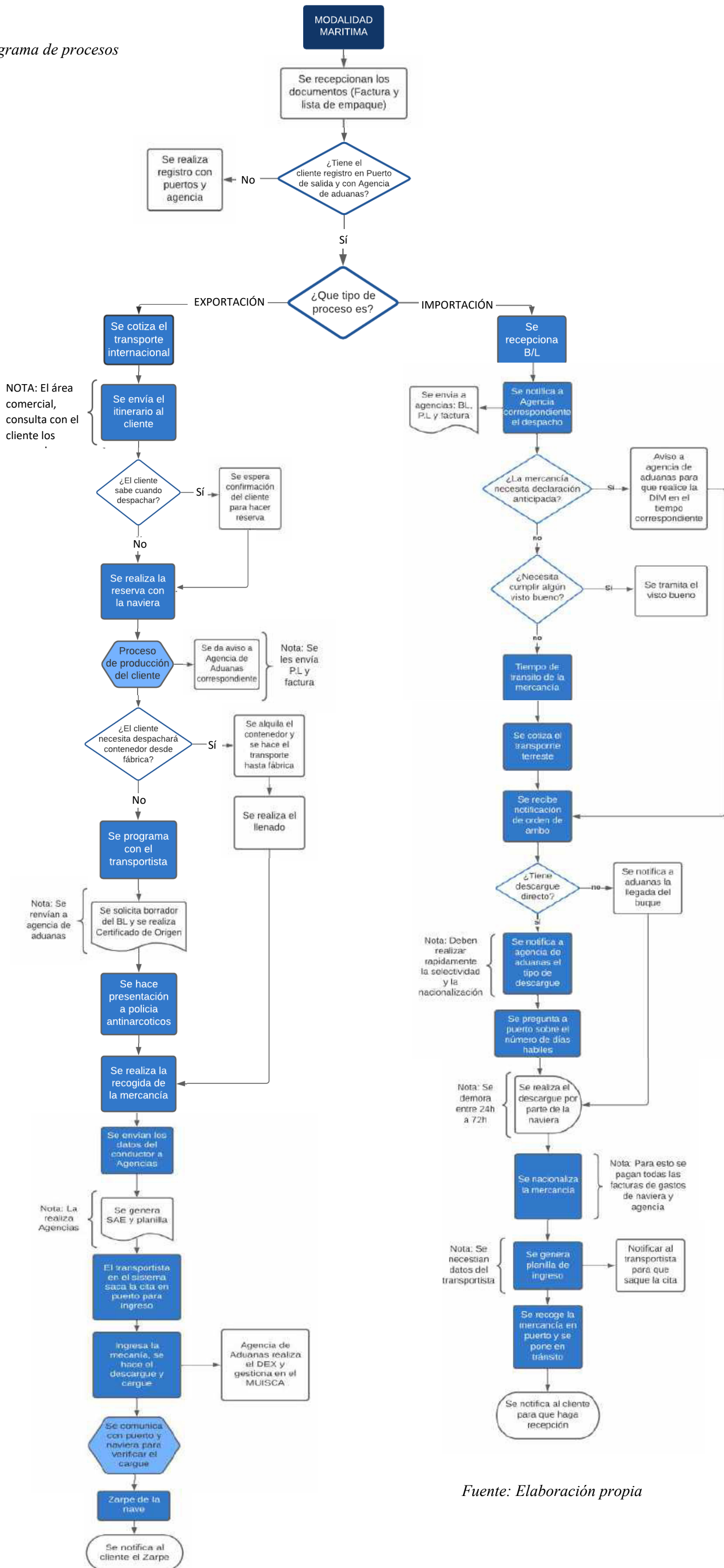
"RECUERDA NO ASUMIR, SI ALGO DEL MANUAL NO ES CLARO, PREGUNTA"

Alimenta el manual con tus apuntes  
será de ayuda para todo el personal

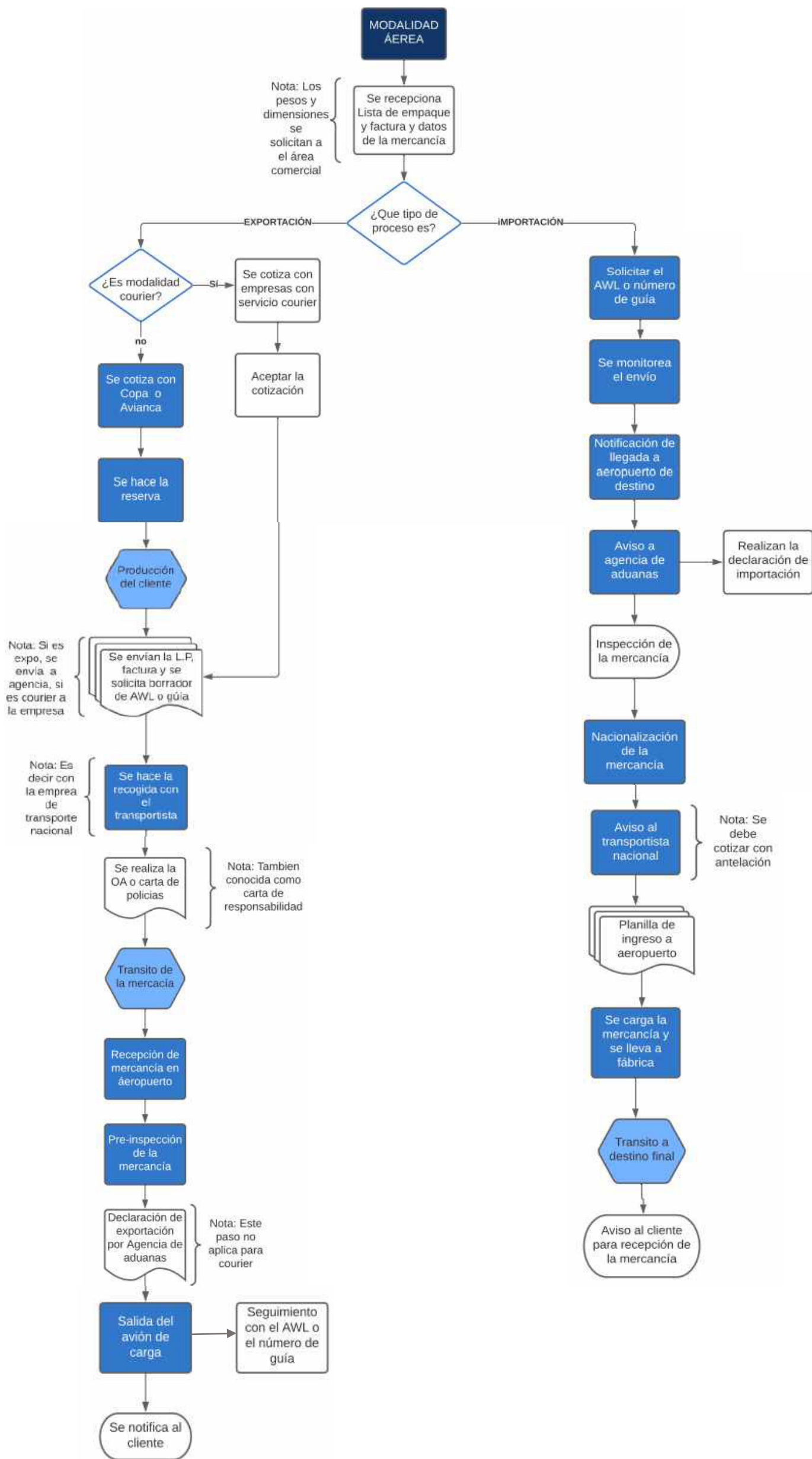
MUCHAS GRACIAS POR LA ATENCIÓN  
PRESTADA



Flujograma de procesos

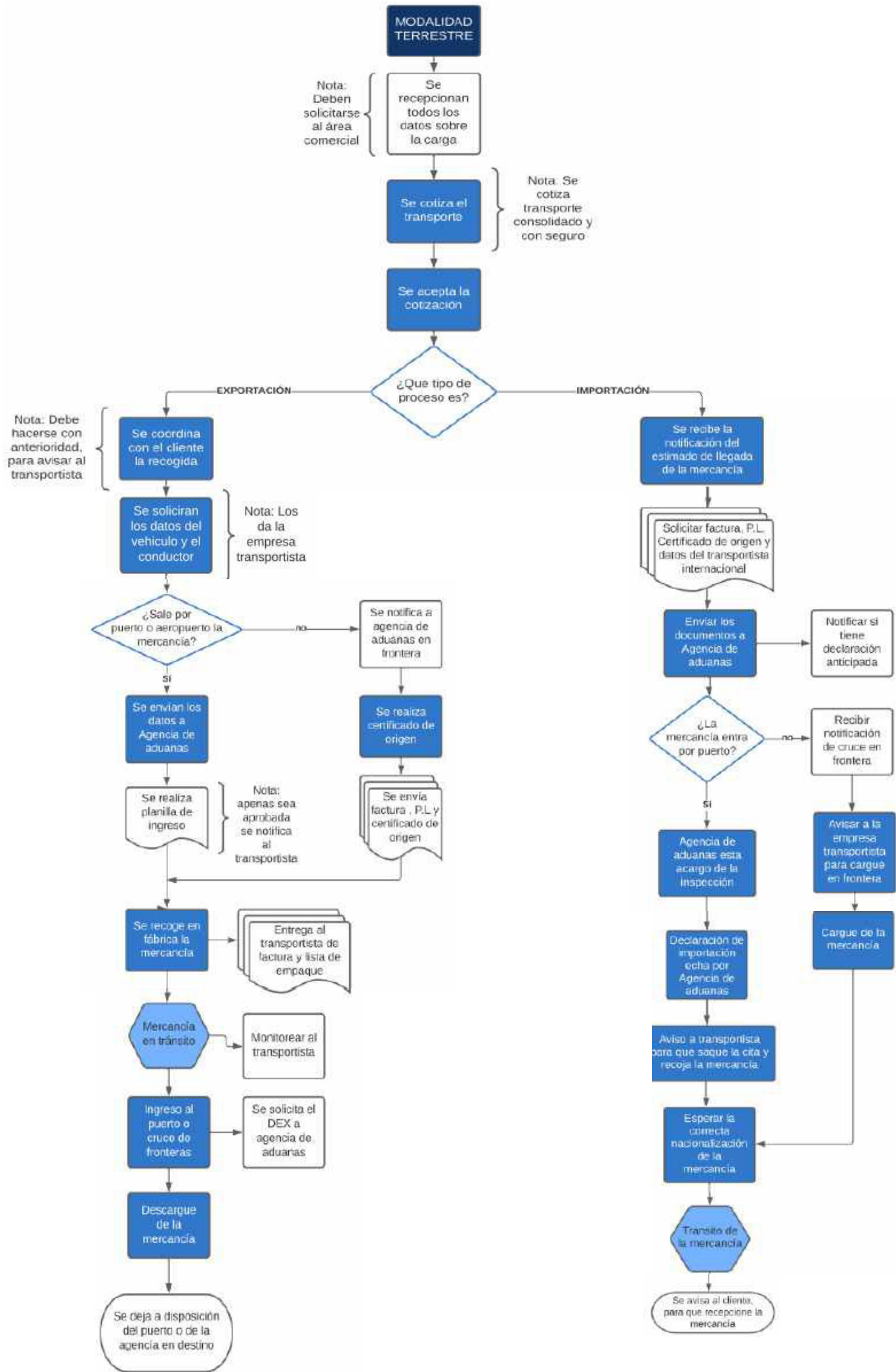


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

## PLANILLA DE CONTROL DE REGISTROS

ADUANA DE REGISTRO	SEDE DE ADUANA	CLIENTE	NIT	FECHA DE REGISTRO O ACTUALIZACIÓN	ESTADO DE LA FIRMA
GRANANDINA	BUENAVENTURA/ BOGOTÁ	FORJADOS S.A	804008388-5	1-dic-20	VIGENTE
GRANANDINA	BOGOTÁ	HACIENDA SUPREMA	901.210.228-1	9-oct-20	VIGENTE
GRANANDINA	CARTAGENA/ BOGOTÁ	M.R.M EQUIPEMET SOLUTIONS	901024256-0	21-dic-20	VIGENTE
GRANANDINA	BOGOTÁ	CARLIXPLAST	890211126-4	21-oct-20	VIGENTE
GRANANDINA	BOGOTÁ	INFANTILES LAURA MILENA/JAIME OCHOA	19.396.706-1	26-nov-20	VIGENTE
GRANANDINA	BOGOTÁ	GRUPO EMPRESARIAL LA MODA S.A.S	901142986-4	9-oct-20	VIGENTE
GRANANDINA	BOGOTÁ	ACEROS MARKET S.A.S	900.377.129-4	3-mar-19	PROXIMO A VENCER
GRANANDINA	BOGOTÁ	ELIAS CORREA/ FABRICA DE CIGARROS ROA	91264160-4	13-feb-19	VENCIDO
SERIMEX SARMIENTO	IPIALES	CALZADO MISS UNIVERSO/CHRISTIAN NIÑO	1098641163-1	24-nov-20	VIGENTE

Fuente: Elaboración propia

PLANILLA CONTROL DE TIEMPOS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

CANTIDAD	EMPRESA U OPERACIÓN	RESPUESTA DE COTIZACIÓN DE TRANSPORTE NACIONAL (HORAS)	RECEPCION DE DOCUMENTOS COMPLETOS (DIAS)	DESCARGUE DE LA MERCANCÍA (HORAS)	CARGUE DE LA MERCANCÍA (HORAS)	RECOGIDA DE LA MERCANCÍA EN PUERTO O AEROPUERTO (DÍAS)	TIEMPO DE TRANSITO DE LA MERCANCÍA (DÍAS)	NACIONALIZACIÓN DE LA MERCANCÍA (DÍAS)	INSPECCIÓN DE LA MERCANCÍA (HORAS)	CREACIÓN DE DECLARACIÓN ANTICIPADA (HORAS)
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
	<b>TOTALES</b>	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!

<b>CANTIDAD DE OPERACIONES REGISTRADAS</b>	
--	--

(SE DEBE PONER LA CANTIDAD DE OPERACIONES MONITOREADAS)

*Fuente: Elaboración propia*

EMPRESA/ ENTIDAD	TIPO DE ALIADO	NOMBRE	CARGO	TELEFONO	CORREO	OBSERVACIONES
COPETRAM BUCARAMANGA	PROVEEDOR	Reynel Amado Galeano	GERENTE	3125930721	<a href="mailto:despachobucaramanga@copetran.com">despachobucaramanga@copetran.com</a>	Proveedor de transporte
COPETRAM PEREIRA	PROVEEDOR	Lina Marcela Marín Gallego	GERENTE	3133335585-(6)3307976	<a href="mailto:gerenciapereira@copetran.com">gerenciapereira@copetran.com</a>	Proveedor de transporte
COPETRAM BUENAVENTURA	PROVEEDOR	Fernando Poveda Rodríguez	GERENTE	3133335563-(2)2417672	<a href="mailto:gerenciabuenaventura@copetran.com">gerenciabuenaventura@copetran.com</a>	Proveedor de transporte
COPETRAM CARTAGENA	PROVEEDOR	Diego J. Alvarez Arellano	JEFE DE DESPACHOS	3133335573	<a href="mailto:despachoscartagena2@copetran.com">despachoscartagena2@copetran.com</a>	Proveedor de transporte
	PROVEEDOR	Luis Armando Martinez	AUXILIAR DE DESPACHOS	3133335571	<a href="mailto:despachoscartagena1@copetran.com">despachoscartagena1@copetran.com</a>	Proveedor de transporte
COPETRAM MEDELLIN	PROVEEDOR	Mauricio Iizarazo	GERENTE		<a href="mailto:medellinidespachos@copetran.com.co">medellinidespachos@copetran.com.co</a>	Proveedor de transporte
COPETRAM BARRANQUILLA	PROVEEDOR	Humberto Jaimes Velazquez	JEFE DE DESPACHOS	3133335554	<a href="mailto:despachosbquilla@copetran.com">despachosbquilla@copetran.com</a>	Proveedor de transporte
COPETRAM BOGOTÁ	PROVEEDOR	Rufo Gomez	GERENTE		<a href="mailto:bogotacentro@copetran.com.co">bogotacentro@copetran.com.co</a>	Proveedor de transporte
COPETRAM ATENCIÓN AL USUARIO	PROVEEDOR	Martha Consuelo Alquichire Vesga	ATENCIÓN AL USUARIO	3103289038-3235639139	atencionalusuario@copetran.com servicioalcliente@copetran.com	Proveedor de transporte
GRANANDINA BUENAVENTURA	AGENCIA DE ADUANAS	Lucy Prado	GERENTE	3158521346	<a href="mailto:lucy.prado@granandina.com">lucy.prado@granandina.com</a>	Se le consulta sobre las operaciones y se le envían los documentos de registro o actualización con agencia y puertos
	AGENCIA DE ADUANAS	Nel Hurtado	AUXILIAR DE GERENCIA	3208653785	<a href="mailto:nel.hurtado@granandina.com">nel.hurtado@granandina.com</a>	También se le pueden realizar consultas cuando la señora Lucy no conteste, se le envían los datos para realizar SAE y Planilla
	AGENCIA DE ADUANAS	Diego Prado	OPERATIVO DE AGENCIA	-	<a href="mailto:diego.prado@granandina.com">diego.prado@granandina.com</a>	Es agente de aduana también, pero con él se manejan las operaciones que el jefe operativo indique
GRANANDINA CARTAGENA	AGENCIA DE ADUANAS	Hermes Mendoza	GERENTE	-	<a href="mailto:hermes.mendoza@granandina.com">hermes.mendoza@granandina.com</a>	ES COORDINADOR DE IMPORTACIONES, él realiza los trámites aduaneros correspondientes, con apoyo de Carmen, de igual forma es a quien se le consulta las POSIBLES PARTIDAS ARANCELARIAS, SIN IMPORTAR LA OPERACIÓN
	AGENCIA DE ADUANAS	Eudes Ramirez	OPERATIVO DE AGENCIA	3164687272 +575 693 0218 Ext. 226	<a href="mailto:eudes.ramirez@granandina.com">eudes.ramirez@granandina.com</a>	ES COORDINADOR DE EXPORTACIONES, POR ENDE, REALIZA LA SAE Y PLANILLA, LA SELECTIVIDAD Y EN SI LOS PROCEDIMIENTOS ADUANEROS
	AGENCIA DE ADUANAS	Delcy Sanjuan	RECEPCIÓN	(575) 6930218 Ext. 201 +(571) 315-3469471	delsy.sanjuan@granandina.com	Recibe los documentos de registro de nuevos clientes en puertos de cartagena
	AGENCIA DE ADUANAS	Carmen Contreras	COORDINADOR DE CUENTA	6930218 Ext.210	<a href="mailto:carmen.contreras@granandina.com">carmen.contreras@granandina.com</a>	Apoya las operaciones del señor Hermes, por ende cuando se envíen los documentos se le debe poner en copia.
GRANANDINA BOGOTÁ	AGENCIA DE ADUANAS	Orlando Guarín Martínez	GERENTE DEP. ADMINISTRATIVO	(+571) 7436090 Ext. 105	dir.administrativa@granandina.com orlando.guarin@granandina.com	Se deben enviar los documentos de registro DE NUEVOS CLIENTES sin importar que entre por otra filial, ya que, él se encarga de la sede principal
	AGENCIA DE ADUANAS	Adriana Restrepo	AUXILIAR DE FACTURACIÓN	(+571) 7436090 Ext. 111	<a href="mailto:adriana.restrepo@granandina.com">adriana.restrepo@granandina.com</a>	Normalmente ella responde consultas de contabilidad y envía las facturas correspondientes para cancelación de facturas de agencia de aduanas
GRANANDINA IPIALES	AGENCIA DE ADUANAS	Nancy	OPERATIVO DE AGENCIA	3187885121	-	Es la persona encargada de ejecutar las operaciones para ECUADOR cuando se utiliza a agencia de aduanas GRANANDINA
SERVICOMEX (ECUADOR)	AGENCIA DE ADUANAS IPIALES	Maribel Ventimilla	GERENTE	(+5936)2236384/2236824 (+5939)99462504	<a href="mailto:maribelveintimilla@hotmail.com">maribelveintimilla@hotmail.com</a>	Se encarga normalmente de los despachos que van para Ecuador por IPIALES de las empresas de calzado

SERIMEX SARMIENTO	AGENCIA DE ADUANAS IPIALES	Alba Nelly Villota	OPERATIVO DE AGENCIA	7736555-3182830474	nellyvillota@hotmail.com albany.1177@gmail.com	Se encarga normalmente de los despachos que van para Ecuador por Ipiales de las empresas de calzado
	AGENCIA DE ADUANAS IPIALES	Zulay Rincon Cañas	REPRESENTANTE ADUANERO	3172485356	<a href="mailto:zulayrincons@hotmail.com">zulayrincons@hotmail.com</a>	Se encarga junto a Alba nelly de realizar los despachos por Ipiales, a Zulay se le envían los documentos de exportación y se pone en copia a Alba
SERVIIVALES	AGENCIA DE ADUANAS IPIALES	Adriana Hidalgo Noguera	OPERATIVO DE AGENCIA	327734242	<a href="mailto:ahidalgo@serviivales.com">ahidalgo@serviivales.com</a>	Debe enviarse los documentos de exportación de operaciones que cruzan por Ipiales, normalmente asiste las exportaciones terrestres de ACEROS MARKET, aunque también apoya en las de calzado
PUERTO INDUSTRIAL AGUADULCE	PUERTO BUENAVENTURA	María Riascos	SERVICIO AL CLIENTE	322506100 2506100	<a href="mailto:serviciente@puertoaguadulce.com">serviciente@puertoaguadulce.com</a>	Cualquier consulta sobre movimientos en puerto, confirmo de arribo, conocimiento de descargue, etc.
PUERTO COMPAS	PUERTO BUENAVENTURA	Federica Noli	GERENTE COMERCIAL	3218226362 Tel: +57 1 589 7373 Ext. 1608	<a href="mailto:fnoli@compas.com.co">fnoli@compas.com.co</a>	Es la persona que responde respecto a los días hábiles que se tienen disponibles en puerto contecar
PUERTO COMPAS	PUERTO BUENAVENTURA	Daniela Gonzales	PROFESIONAL DE DOCUMENTACIÓN	Tel. +(57) 2416000 Ext. 6473 Cel. +(57) 314 588 6789	<a href="mailto:dgonzales@compas.com.co">dgonzales@compas.com.co</a>	Cualquier solicitud de verificación de registro o sobre el BL, se hace respectivamente con documentación
PUERTO COMPAS	PUERTO BUENAVENTURA	Katherin Barca	ASISTENTE DE FACTURACIÓN	+57 5) 6724250 Ext. 6221	<a href="mailto:kbarcasnegras@compas.com.co">kbarcasnegras@compas.com.co</a>	Se les consulta dado el caso que documentación o el área comercial del puerto no lo hagan
PUERTO COMPAS	PUERTO BUENAVENTURA	Wendy Arroyos	AUXILIAR DE DOCUMENTACIÓN	(+57 2) 2416000 Ext. 6461	<a href="mailto:documentosaguadulce@compas.com.co">documentosaguadulce@compas.com.co</a>	Cualquier solicitud de verificación de registro o sobre el BL, se hace respectivamente con documentación
PUERTO COMPAS	PUERTO BUENAVENTURA	Miryam Matamba	SUPERVISOR DE OPERACIONES TERRESTRES	Tel. (+57 2) 2416000 Ext. 6493 Cel. (+57) 314 5885574		Se les consulta dado el caso que documentación o el área comercial del puerto no lo hagan
PUERTO COMPAS	PUERTO BUENAVENTURA	Gustavo Valencia	SUPERVISOR DE OPERACIONES	3145885569	<a href="mailto:gvalencia@compas.com.co">gvalencia@compas.com.co</a>	Se les consulta dado el caso que documentación o el área comercial del puerto no lo hagan
PUERTO COMPAS	PUERTO BUENAVENTURA	Alejandra Mora	COORDINADOR COMERCIAL	(57 1) 589 73 73 ext: 1619	<a href="mailto:amora@compas.com.co">amora@compas.com.co</a>	Se le puede consultar cualquier cosa, y enviarse los formatos de registro de COMPAS
PUERTO COMPAS	PUERTO BUENAVENTURA	Nora Castro	AUXILIAR DE DOCUMENTACIÓN	(+57 2) 2416000 Ext. 6461	<a href="mailto:documentosaguadulce@compas.com.co">documentosaguadulce@compas.com.co</a>	Cualquier solicitud de verificación de registro o sobre el BL, se hace respectivamente con documentación
PUERTO SOCIEDAD PORTUARIA	PUERTO BUENAVENTURA	Daniela Valentierra Alix Romero	ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE	(57) (2) 24 10700	<a href="mailto:Userasistsac@sprbun.com">Userasistsac@sprbun.com</a>	Cualquier consulta sobre movimientos en puerto, confirmo de arribo, conocimiento de descargue, etc.
PUERTO SOCIEDAD PORTUARIA	PUERTO BUENAVENTURA	-	CONTACTO GENERAL	(57) (2) 24 10701	<a href="mailto:portalcorporativo@sprbun.com">portalcorporativo@sprbun.com</a>	Cualquier consulta sobre movimientos en puerto, confirmo de arribo, conocimiento de descargue, etc.
PUERTO TERMINAL DE CONTENEDORES	PUERTO BUENAVENTURA	Danny Aguilar	SERVICIO AL CLIENTE	+57 2 2410240 Ext 221	<a href="mailto:servicioalcliente@tcbuen.com">servicioalcliente@tcbuen.com</a>	Cualquier consulta sobre movimientos en puerto, confirmo de arribo, conocimiento de descargue, etc.
NAVES BUENAVENTURA	NAVIERA	Ellen Banguera	ANALISTA DE ADUANA y DOCUMENTACIÓN	3203409542 +57 (1) 432 2911 ext. 50128	<a href="mailto:documentaciónbun@navescolombia.com">documentaciónbun@navescolombia.com</a>	Con ella se puede solicitar una finalización de la carga de manera rápida por medio del envío de una carta de responsabilidad
NAVES BUENAVENTURA	NAVIERA	Catalina Gomez	ANALISTA DE ADUANA y DOCUMENTACIÓN	3115985993	<a href="mailto:egcfact@navescolombia.com">egcfact@navescolombia.com</a>	Se puede consultar sobre el BL, el estado de la carga según BL o nave, de igual forma sobre el respectivo pago de los servicios de naves, y se le informa sobre descargue directo si así se requiere

Fuente: Elaboración propia




NAVES BUENAVENTURA	NAVIERA	Fransisco Valencia	LIDER DE NEGOCIO	3102121309	<a href="mailto:fvalencia@navescolombia.com">fvalencia@navescolombia.com</a>	Si Catalina no responde, es quien esta como segundo al mando para consultar sobre el BL, el estado de la carga según BL o nave, de igual forma sobre el respectivo pago de los servicios de naves, y se le informa sobre descargue directo si así se requiere
DIAN	MANDATOS Y AUTORIZACIONES DIAN	-	COORDINACIÓN DE SERVICIOS DE ORIGEN	6079999 Ext 906503	<a href="mailto:mandatos-origen@dian.gov.co">mandatos-origen@dian.gov.co</a>	Se utiliza en caso de que se decida renovar una autorización en el poder de la DIAN de algún cliente o si hay alguna consulta sobre certificados de origen o declaraciones juramentadas.
GSE	PROVEEDOR DE FIRMA DIGITAL	-	CONTACTO GENERAL	4050082 3212032224	soporte@gse.com.co area.comercial@gse.com.co	Proveen los tokens de firma digital que necesitan los clientes ára poder firmar documentos en el VUCE, LA DIAN, MUISCA, etc. Para los procesos de exportación especialmente.
GSE	PROVEEDOR DE FIRMA DIGITAL	Deissy Achury	ANALISTA COMERCIAL	(+57) 4050082 Ext 12616	<a href="mailto:deissy.achury@gse.com.co">deissy.achury@gse.com.co</a>	Proveen los tokens de firma digital que necesitan los clientes ára poder firmar documentos en el VUCE, LA DIAN, MUISCA, etc. Para los procesos de exportación especialmente.
GSE	PROVEEDOR DE FIRMA DIGITAL	Duver Plazas	ANALISTA COMERCIAL	-	<a href="mailto:duver.plazas@gse.com.co">duver.plazas@gse.com.co</a>	Proveen los tokens de firma digital que necesitan los clientes ára poder firmar documentos en el VUCE, LA DIAN, MUISCA, etc. Para los procesos de exportación especialmente.
CERTICAMARAS	PROVEEDOR DE FIRMA DIGITAL	-	SERVICIO AL CLIENTE	(1) 7442727 018000 181531	<a href="mailto:comunicaciones@certicamara.com">comunicaciones@certicamara.com</a>	Proveen los tokens de firma digital que necesitan los clientes ára poder firmar documentos en el VUCE, LA DIAN, MUISCA, etc. Para los procesos de exportación especialmente. La diferencia es que certicamaras si o si lo deben utilizar los agentes de aduanas (NAYDA POR EJEMPLO), ya que, la DIAN solo valida esta firma.
COPAAIR LINE	COURIER	Carolina Obregon	COORDINADORA DE CARGA	3214909016	<a href="mailto:cobregon@copair.com">cobregon@copair.com</a>	Para llevar cualquier despacho de courier o importación/exportación aérea, ellos son el proveedor principal para los despachos por BUCARAMANGA
BON VOYAGE LOGISTICS INC	NAVIERA	Amparo Solano	OPERADOR LOGISTICO	3176428730 (57 5) 319 7904 ext.131	<a href="mailto:asolano@bvlcolombia.com">asolano@bvlcolombia.com</a>	Naviera. Dependiendo si la operación se maneja con ellos se consulta fechas de arribo, zarpe, liberación de BL y pago de facturas.
BON VOYAGE LOGISTICS INC	NAVIERA	Diego Camacho	OPERADOR LOGISTICO	(57 1) 489 1281 – Ext 602	<a href="mailto:dcamacho@bvlcolombia.com">dcamacho@bvlcolombia.com</a>	Naviera. Dependiendo si la operación se maneja con ellos se consulta fechas de arribo, zarpe, liberación de BL y pago de facturas.
BIMCO	NAVIERA	Neila Arias	DIRECTORA LOGISTICA	TEL: 00571-2710075 CEL: 3112232176	<a href="mailto:neila@raikesyrcia.com">neila@raikesyrcia.com</a>	Naviera. Dependiendo si la operación se maneja con ellos se consulta fechas de arribo, zarpe, liberación de BL y pago de facturas.
MAHE NEUTRAL SHIPPING	NAVIERA	Johan Arias	ENCARGADO DE IMPORTACIONES	3208910216	<a href="mailto:importeurope@mahe.com.co">importeurope@mahe.com.co</a>	Naviera. Dependiendo si la operación se maneja con ellos se consulta fechas de arribo, zarpe, liberación de BL y pago de facturas.

Fuente: Elaboración propia



### *Carpeta de gestión área operativa*

Se organizó en un documento .RAR todos los contenidos necesarios para realizar ñas funciones del área operativo, incluyendo las plantillas y herramientas creadas por el investigador, para que sean implementadas y de esta forma se realicen las respectivas mejoras. Cabe destacar que estas quedaran en disposición de la compañía TRANSCOINTER S.A.S.

 MANUAL Y FORMATOS ÁREA OPERATIVA 2/03/2021 1:29 p. m.

A continuación, se detalla en los contenidos de dicha carpeta:












	CERTIFICADOS DE ORIGEN	2/03/2021 6:38 a. m.
	CRITERIOS DE ORIGEN	2/03/2021 6:21 a. m.
	DIRECTORIO OPERATIVO	1/03/2021 12:56 a. m.
	DOCUMENTOS REGISTRO CON ADUANAS	1/03/2021 1:00 a. m.
	DOCUMENTOS REGISTRO CON PUERTOS	1/03/2021 5:59 a. m.
	FLUJOGRAMAS DE OPERACIONES	1/03/2021 12:50 a. m.
	MANUAL DE OPERACIONES	14/03/2021 9:45 a. m.
	PLANILLA DE CONTROL A REGISTROS	2/03/2021 1:28 p. m.
	PLANTILLA DE COTIZACIÓN	2/03/2021 6:48 a. m.
	SAE Y PLANILLA	2/03/2021 7:04 a. m.
	SEGUIMIENTO A OPERACIONES	1/03/2021 2:39 a. m.

Imagen 29: Contenido del documento .RAR. Elaboración propia.

## 12. Conclusiones

Finalmente, La competitividad se mide bajo factores determinados propiamente del análisis de cada nivel, ofreciendo un cuadro de referencia para la toma de decisiones que conlleven a contrarrestarlos independientemente de quién los controle, ya sea la empresa, el gobierno, o aquellos factores difícilmente controlables.

El área operativa es sin dudar uno de los departamentos de mayor importancia en la empresa Transcointer S.A.S, por esto generar mejoras continuas y reducir las falencias que actualmente se presentan, contribuirá a conseguir una ventaja competitiva perdurable. El generar un plan estratégico independiente para este departamento representa un progreso en el cumplimiento de la visión estratégica de la compañía.

Muchas de las falencias identificadas pueden ser resueltas de manera fácil, en cambio hay otras que requieren un nivel mucho más alto de recursos, tiempo y organización para lograrse, no obstante, Transcointer se compromete a seguir mejorando y ofreciendo cada vez más soluciones más efectivas a nivel logístico.

Todas las estrategias propuestas tienen múltiple alcance, aquellas de corto plazo se lograron satisfacer gracias al trabajo realizado durante el desempeño de las prácticas profesionales, solo queda que con el tiempo se implementen aquellas con mediano y largo plazo, no cabe duda que aún falta mucho en el camino de Transcointer, sin embargo, no se vale cuestionar el alcance que tendrá a futuro esta compañía, dado a que, sus directivos se preocupan día a día por el desempeño de la empresa y el trato hacía sus clientes.

## REFERENCIAS

- Ballou H. Ronald (2004). “Logística: administración de la cadena de suministro”. Quinta edición. Weatherhead school of management case western reserve University. Tomado de: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=ii5xqLQ5VLgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=log%C3%ADstica+&ots=u4\\_CijFkae&sig=HsV4R39hKvzXKTwkKf2Uk7VUyWM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=log%C3%ADstica&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=ii5xqLQ5VLgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=log%C3%ADstica+&ots=u4_CijFkae&sig=HsV4R39hKvzXKTwkKf2Uk7VUyWM&redir_esc=y#v=onepage&q=log%C3%ADstica&f=false)
- Banco mundial (2018). Índice de desempeño logístico, Ranking mundial, país: Colombia. Tomado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=CO>
- Hurtado, Pérez, Díaz, Orduz & Lizarazo (2018). “Desarrollo logístico en Colombia, cambios y retos”, UNAD: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Boyacá. Tomado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/23090/pamezat.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Meindl & Chopra (2008). Administración de la cadena de suministro estrategia, planeación y operación. Pearson Educación, Tercera edición. Estado de México. Tomado de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1340/Administraci%C3%B3n%20de%20la%20cadena%20de%20suministro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, Guisao & Cano (2011). Logística integral, una propuesta practica para su negocio. Ediciones de la U, Primera edición. Bogotá, Colombia. Tomado de: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=9TKjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=hq7nMewIvo&sig=4kmN0zCtdeCIYThkBqGsJYh8\\_jQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20integral&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=9TKjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=hq7nMewIvo&sig=4kmN0zCtdeCIYThkBqGsJYh8_jQ&redir_esc=y#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20integral&f=false)

-Abdel, Guillermo & Romo, David (2004). Sobre el concepto de competitividad en coord. Santiago Macias y Víctor Mirlos, Capacitación y competitividad. México, Grupo Noriega Editores, 288p.

-Morillo, Marysela C. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias vol. 8, núm. 10, pp. 53-70. Universidad de los Andes. Merida, Venezuela. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701006.pdf>

-Porter E. Michael (1987). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo editorial patria, Segunda edición reformada. Impreso en México. Tomado de: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva&ots=mxqymaQ6au&sig=D8wr0-aivMDN1M5FVNqrB6er8Mw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ventaja%20competitiva&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=ventaja+competitiva&ots=mxqymaQ6au&sig=D8wr0-aivMDN1M5FVNqrB6er8Mw&redir_esc=y#v=onepage&q=ventaja%20competitiva&f=false)

- Barbá, G. (2012). Logística y distribución física internacional. Argentina: Campus de la Rivera.

- Ferrell, O.C., Hirt , G. A., Ferrell, L., Ramos Garza, L., Rodríguez, M. A., y Flores Cárdenas, M. A. (2010). La naturaleza de la administración. En J. Mares Chacón. (Ed.), Introducción a los negocios en un mundo cambiante (pp. 205-235). México: McGraw-Hill.

-Pulido G. Humberto (2010). Calidad total y productividad. Mc Graw hill Educación, Tercera edición. Impreso en México. Tomado de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1392/calidad%20total%20y%20productividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

-Porter E, Michael (1991). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Rei argentina & Cecsca. Impreso en argentina. Tomado de:

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

-Revista Logistec (2018). Revista digital. Operación in house: más que un proveedor, un socio en nuestra casa. 28 septiembre 2018. Tomado de:

<https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/3289-operacion-in-house-mas-que-un-proveedor-un-socio-en-nuestra-casa>

-Pinzon, Jeimy (2015). Informe final de práctica empresarial en la Agencia de Carga Internacional ALLTRANS LTDA. Universidad Santo Tomás, Facultad de Negocios Internacionales. Bucaramanga, Colombia. Tomado de:

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/19497/2015%20jeimy%20Pinzon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

-Martínez H. Ignacio (2014). La metodología lean seis sigma, sus herramientas y ventajas. Universidad Veracruzana Maestría en Gestión de la Calidad. Estado de México. Tomado de:

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/47599/HernandezMartinezCuauhtemoc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### **Páginas web:**

-EMIS (2019). Informes de rendimiento empresa ALLTRANS, BEMEL Y COLLTRANS.

Tomado de: [https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Alltrans\\_Ltda\\_es\\_4064160.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Alltrans_Ltda_es_4064160.html)

- COLLTRANS (2012). Página web de COLLTRANS S.A.S. Información general y de conocimiento público. Tomado de: <https://www.coltrans.com.co/es/>
- BEMEL (2021). Página web de BENAVIDES MELO S.A.S. Información general y de conocimiento público. Tomado de: [https://www.bemel.com.co/bma?gclid=Cj0KCQiA-OeBBhDiARIsADyBcE7aUw6RsPC6mRKVBfVVLV4qDNZQpRwe0Ou6oxT5Y0h6Y5yB-OexP3usIaAg1zEALw\\_wcB#3.0](https://www.bemel.com.co/bma?gclid=Cj0KCQiA-OeBBhDiARIsADyBcE7aUw6RsPC6mRKVBfVVLV4qDNZQpRwe0Ou6oxT5Y0h6Y5yB-OexP3usIaAg1zEALw_wcB#3.0)
- MARO (2020). Plataforma de consulta de la coyuntura sectorial de Colombia. Información general y de conocimiento público. Tomado de: <https://www.maro.com.co/departamento/bienes/5>
- BASC Colombia (2018). Business Alliance for Secure Commerce. Información general y de conocimiento público. Tomado de: <https://www.basccolombia.org/basc-colombia.html>
- Observatorio nacional de logística (2021). Información general y de conocimiento público. Tomado de: <https://onl.dnp.gov.co/es/Indicadores/Paginas/FamiliaIndicador.aspx?familia=2>
- Blog Hubspot (2020). Ventaja competitiva: qué es y cuáles son los ejemplos más exitosos. Publicado en octubre 22, 2020. Tomado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>
- Espinosa, Roberto (2017). Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos. Tomado de: <https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>