



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN AGENTE DE  
CARGA INTERNACIONAL A LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA  
TERRESTRE NACIONAL E INTERNACIONAL CASO DE ESTUDIO.**

**NATALIA MUÑOZ VALERO  
JULIAN FUERTES ENRIQUEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2022**



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN DE  
UN AGENTE DE CARGA INTERNACIONAL A LA EMPRESA DE TRANSPORTE  
DE CARGA TERRESTRE CASO DE ESTUDIO.**

**NATALIA MUÑOZ VALERO  
JULIAN FUERTES ENRIQUEZ**

**PROYECTO DE GRADO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:  
FABIÁN MEJÍA ESPINAL**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI  
2022**

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Capítulo 1: Planteamiento del problema.....</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes .....	5
1.2 Diagnóstico general del sector.....	7
1.3 Diagnóstico de la empresa.....	8
1.4 Formulación (Pregunta de investigación) .....	10
1.5 Hipótesis.....	10
1.6 Justificación del proyecto.....	10
1.6.1 Oportunidades.....	10
1.7 Objetivos .....	12
1.7.1 Objetivo General:.....	12
1.7.2 Objetivos Específicos:.....	12
<b>2. Capítulo 2: Marco de referencia.....</b>	<b>13</b>
2.1 Marco teórico.....	13
2.1.1 Globalización .....	13
2.1.2 Teorías de comercio internacional.....	13
2.1.3 Teoría de la localización.....	15
2.1.4 Administración Cadena de suministro .....	15
2.1.5 Logística desde la parte internacional.....	16
2.2 Marco legal .....	16
2.3 Marco conceptual.....	17
2.4 Marco contextual.....	20
<b>3. Capítulo 3: Metodología.....</b>	<b>21</b>
3.1 Fases de investigación.....	21
<b>4. Capítulo 4: Identificación de los parámetros legales para la creación y regulación de un Agente de Carga internacional .....</b>	<b>23</b>
4.1 Parámetros legales.....	25
<b>5. Capítulo 5: Diagnóstico para la empresa caso de estudio a nivel micro y macro enfocado al agente de carga internacional .....</b>	<b>29</b>
5.1 Generalidades de un Agente de Carga Internacional.....	30
5.1.1 Agente de Carga Internacional en modalidad OTM (Operador de Transporte Multimodal) .....	30
5.1.2 Agente de Carga Internacional en modalidad DTA (Declaración de Tránsito Aduanero).....	31
5.2 Entrevista a gerente y propietario del agente de carga internacional.....	31
5.3 Análisis Interno de la empresa caso de estudio.....	33
5.3.1 Competencias clave de la empresa.....	33

5.3.2 Competencias que necesita mejorar .....	34
5.3.3 Organigrama actual empresa caso de estudio.....	35
<b>5.4 Diagnóstico legal .....</b>	<b>37</b>
<b>5.5 Diagnóstico de marketing .....</b>	<b>39</b>
<b>6. Capítulo 6: Definición del plan estratégico para el agente de carga internacional.</b>	<b>41</b>
<b>6.1 Propuesta para la infraestructura del agente de carga internacional .....</b>	<b>42</b>
<b>6.2 Propuesta de Misión y Visión para el Agente de Carga .....</b>	<b>46</b>
<b>6.3 Análisis del target .....</b>	<b>47</b>
<b>6.4 Puertos marítimos utilizados por importadores y exportadores en Colombia: .....</b>	<b>49</b>
<b>6.5 Análisis externo .....</b>	<b>50</b>
<b>6.6 Propuesta de las estrategias de mercadeo para un Agente de Carga Internacional</b>	<b>58</b>
<b>6.7 propuesta de inversión en activos tangibles .....</b>	<b>59</b>
<b>6.8 Análisis financiero de la propuesta.....</b>	<b>61</b>
6.8.1 Cálculo VPN y TIR.....	64
<b>7. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>67</b>

### Tabla de ilustraciones

Figura 1 .....	24
Figura 2 .....	28
Figura 3.....	28
Figura 4.....	32
Figura 5.....	35
Figura 6.....	36
Figura 7.....	37
Figura 8.....	38
Figura 9.....	39
Figura 10 .....	42
Figura 11 .....	44
Figura 12 .....	46
Figura 13 .....	48
Figura 14 .....	48
Figura 15 .....	50
Figura 16 .....	56
Figura 17 .....	57
Figura 18.....	59

**Lista de tablas**

Tabla 1.....	25
Tabla 2.....	34
Tabla 3.....	49
Tabla 4.....	59
Tabla 5.....	60
Tabla 6.....	62
Tabla 7.....	63
Tabla 8.....	63
Tabla 9.....	64

## Resumen

Ante la crisis que ha dejado la pandemia del Covid-19, el negocio del transporte de carga terrestre se ha visto afectado en sus operaciones logísticas, lo que ha provocado choques en el desarrollo económico. Para que las empresas sobrevivan a un entorno cada vez más exigente, es necesario reinventarse e innovar para destacar en el mercado, ofreciendo las mejores soluciones a sus necesidades. Con el siguiente trabajo se propone mediante un estudio estratégico la implementación de un agente de carga internacional a la empresa colombiana de transporte de carga terrestre caso de estudio para expandir sus líneas de negocio al transporte marítimo y aéreo. Lo anterior, evaluando las problemáticas de la empresa caso de estudio, analizando a nivel macro y micro la implementación de la propuesta e identificando los requerimientos para proceder. Finalmente, se crea un plan estratégico sólido que aporte al óptimo funcionamiento de esta modalidad el cual se soporta con un análisis financiero que demuestra su viabilidad, de manera que se espera que la empresa caso de estudio se fortalezca.

**Palabras clave:** Transporte de carga internacional, Agente de carga internacional, Empresa de transporte terrestre de carga, Regulación aduanera, Marketing B2B.

## Abstract

Faced with the crisis caused by the Covid-19 pandemic, the land freight transport business has been affected in its logistics operations, which has caused shocks in economic development. For companies to survive in an increasingly demanding environment, it is necessary to reinvent themselves and innovate to stand out in the market, offering the best solutions for their needs. With the following work, it is proposed through a strategic study the implementation of an international freight forwarder to the Colombian land freight transport company, a case study to expand its lines of business to maritime and air transport. The foregoing, evaluating the problems of the case study company, analyzing at a macro and micro level the implementation of the

proposal and identifying the requirements to proceed. Finally, a solid strategic plan is created that contributes to the optimal functioning of this modality, which is supported by a financial analysis that demonstrates its viability, so that the case study company is expected to be strengthened.

**Keywords:** International freight transport, International freight forwarder, Customs regulation, B2B Marketing, Land freight transport company.

## **Introducción**

En el mundo y en Colombia, el sector del transporte es el canal necesario para las empresas actuales que movilizan sus productos o materias primas en el país o fuera de él, requiriendo un proceso complejo para el cumplimiento de exigencias legales y operacionales. Los hechos ocurridos en el año 2020 y 2021 como las jornadas de protestas, los bloqueos constantes, la creciente ilegalidad en el transporte y la pandemia por Covid-19 afectaron de sobre manera a la empresa caso de estudio, haciendo necesario renovarse. El trabajo de investigación busca la manera de diversificar los servicios que presta la empresa de transporte de carga terrestre nacional e internacional caso de estudio, la cual tuvo que pasar por un proceso arduo en este período. Ante esto, se propone que adicione el servicio como agente de carga internacional a través de investigaciones, diagnósticos y un plan estratégico con el fin de brindar una propuesta estructurada que la ayude en el proceso de expansión y fortalecimiento.

## **1. Capítulo 1: Planteamiento del problema**

### **1.1 Antecedentes**

Ocampo Solarte (2014) en su artículo “Perspectivas del comercio internacional de Colombia con los países asiáticos” tomó como bases los flujos comerciales entre Colombia y

un conjunto seleccionado de países asiáticos, las importaciones y exportaciones de cada país, el comercio intraindustrial de esos países y la situación competitiva actual de Colombia. Con lo anterior, se identificó que el comercio con China, Corea del Sur, Indonesia, India y Japón iban en aumento, en especial el comercio con China y, según Solarte, de acuerdo con su potencial económico se espera que en años futuros el bloque asiático se convierta en un socio comercial más importante que otros bloques actuales.

Sin embargo, esto solo se llevará a cabo si Colombia se dispone a mejorar su competitividad. Este panorama positivo para el comercio internacional está respaldado por las tendencias de dependencia, que significa que los países de bajo desarrollo dependen de las economías de los países con los cuales tienen más transacciones, así, las exportaciones de Colombia y en general su economía crecerá si los continentes más desarrollados muestran crecimientos dinámicos.

Así pues, para aprovechar las grandes oportunidades del comercio internacional siendo un agente de carga es necesario atraer clientes que usen el servicio de intermediación para exportar e importar, por esto, Romero Pérez (2015) en su Proyecto de Grado llamado “Plan de mercadeo para la empresa All World Transport Colombia Ltda” explica que se debe realizar un análisis de mercado para los agentes de carga, el cual contenga: estimaciones de rentabilidad y proyección para lograr participación en el sector de transporte. Dichas variables fueron evidenciadas con los ingresos de All Transport quien ejecutó este plan después de llevar más de nueve años en el mercado, no crecer exponencialmente por el alto grado de competencia y actualmente mostrar que con dicha implementación logró ser una empresa eficiente y competitiva.



Quiñones Gómez (2000) en su artículo “La responsabilidad del operador de transporte multimodal en el marco del acuerdo de Cartagena” establece las responsabilidades que adquiere el operador en el proceso de exportación. Iniciando con la toma de la mercancía bajo su custodia y finalizando con la entrega a quien está legitimado para recibirla. Dentro de estas responsabilidades está hacerse cargo de cualquier daño o perjuicio por la pérdida o deterioro de la mercancía y el retraso en su entrega. Por otro lado, se destaca que el mundo del transporte de mercaderías se ha revolucionado a través de las últimas décadas gracias a la constante utilización del contenedor como recurso idóneo, pero además eficaz para lograr la unificación de la carga y reducir los riesgos que enfrenta el manejo de mercancías a lo largo del trayecto, también, ha contribuido a la reducción exponencial de los costos del transporte marítimo.

Finalmente, Arango Serna, Ruiz Moreno, Ortiz Vásquez, Zapata Cortés (2016) en su artículo “Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre” proponen una nueva metodología para las empresas de transporte terrestre basada en el desarrollo de indicadores logísticos para las áreas de: gerencia, soporte administrativo, operaciones-logística y tecnología de procesos. Concluyendo la posibilidad de poder medir el funcionamiento y la logística de las empresas del transporte a través de la cuantificación del impacto y evolución de los factores involucrados o indicadores para que las empresas del sector puedan tomar decisiones efectivas.

## **1.2 Diagnóstico general del sector**

El sector del transporte de carga es vital para las empresas ya que es la forma como trasladan sus productos, permitiendo que lleguen a las manos de sus usuarios o distribuidores. Casi nunca un bien es producido en el mismo lugar donde se consume, y con la llegada de la

globalización estas distancias aumentaron y cruzaron fronteras, haciendo necesario el transporte internacional.

En Colombia exportar o importar productos sigue siendo costoso, pero no por el flete internacional sino por el transporte nacional, es decir desde o hasta los puertos de carga. Por ejemplo, "Enviar un contenedor desde Cartagena a Bogotá cuesta tres veces más que enviarlo desde ese puerto de Colombia a Shanghái en China" (Cosoy, 2015). Esto puede deberse a la pobre infraestructura de las vías, altos costos de peajes, combustible y altos costos de alimentación. Estos costos logísticos han golpeado mucho a la industria colombiana, teniendo en cuenta el gran peso sobre los ingresos de las empresas colombianas que según el Dane (2021) pueden llegar a representar el 12,6%.

Como menciona Cifuentes (2020), "El transporte de carga terrestre en el ámbito nacional, es el más frecuentado por las compañías obteniendo un porcentaje del 73,5 % de participación; seguido por el modo férreo, con 23,6 %; el modo fluvial con 1,5 %; el cabotaje con 1,366 %, y el modo aéreo con 0,1 %. Dicho comportamiento se ha mantenido relativamente estable desde 2004", Esto no ha sido un capricho de las empresas, sino que no han tenido más opciones. Lo anterior hace indispensable al transporte de carga terrestre como medio para hacer transporte internacional ya sea por modo marítimo o aéreo, porque internamente no hay otro medio desarrollado para movilizar carga.

### **1.3 Diagnóstico de la empresa**

La empresa caso de estudio es una empresa de carácter privado, cuyo objeto principal es el transporte de carga pesada nacional e internacional, labora actualmente en Colombia y Ecuador. Es una empresa joven y dinámica la cual lleva 6 años en el mercado y ha logrado

cautivar a sus clientes por la eficiencia en la logística, la legalidad, el buen trato a los conductores en términos de cumplimiento del pago, la ausencia de descuentos ilegales al flete y agilidad en los procesos. Cuenta para su servicio con una flota vehicular de más de 300 vehículos entre propios y privados con los cuales ha logrado a través de su trayectoria en el sector la confianza para brindar un servicio de alta calidad, en la modalidad de Carga suelta: Turbo, Sencillo, Doble troque y Tracto mula. Contenedores 20', 40', Hc, Estibado Para Cargue Y Descargue.

En el Año 2019 la empresa caso de estudio realizó 3.015 despachos entre nacionales e internacionales dejando una utilidad de 1.055.250.000 pesos colombianos. Para entonces, la proyección a 5 años de la empresa era expandir sus sedes a Cartagena, Bogotá, Medellín y la incursión en nuevos países de Sudamérica. En 2020, un año acompañado de un suceso irregular como lo fue la pandemia por COVID-19 que provocó cierre total de vías, cierre de fronteras, liquidación de empresas clientes, ETC., la empresa obtuvo 2.146 despachos lo cual significa una reducción de 869 despachos, constituyendo una utilidad anual de 800 millones de pesos colombianos para el 2020.

Para 2021, la empresa estaba enfocada en buscar la reactivación, cuando se encontró con otra problemática: la expansión de la ilegalidad en el transporte. Aparecieron muchas empresas y operadores logísticos que no ejecutan las obligaciones fiscales y tributarias, permitiéndoles ofrecer mejores precios a los generadores de carga; una competencia ilegal difícil de combatir. Según afirma la gerencia luego de investigar la situación, operadores logísticos compran ilegalmente manifiestos de carga a empresas de transporte en liquidación que inexplicablemente siguen estando habilitadas para emitir manifiestos, y que irresponsablemente lo hacen sin analizar a detalle cada despacho, limitando sus funciones a mecanografía a un software ligado al Ministerio de transporte. Adicional a esto, con la

implementación de la tabla SICE-TAC en Colombia, no es posible emitir manifiestos con fletes inferiores a dicha tabla, pero las empresas que venden manifiestos digitan un valor aceptado y pagan fletes inferiores a los conductores, razón por la cual la empresa caso de estudio no puede competir en precios en Ipiales y tampoco está dispuesta a incurrir en prácticas antiéticas e ilegales. Lo anterior, ha sido denunciado por la empresa caso de estudio en repetidas ocasiones frente a la Superintendencia de transporte con copia al Ministerio de transporte y DIAN, pero sin obtener respuesta, y ya ha provocado que en los últimos meses del 2021 su cliente principal en Colombia prefiera transportar con los operadores logísticos, fomentando la ilegalidad en el transporte y la evasión de impuestos nacionales y municipales. Esto, sumado a las fuertes consecuencias de la pandemia y el cese de actividades por las protestas sociales violentas en Colombia; ha desestabilizado la empresa, implicando una reducción en la fuerza laboral, disminución de utilidades y una incertidumbre en el futuro de la empresa.

#### **1.4 Formulación (Pregunta de investigación)**

¿Cuál sería una estrategia viable para expandir y fortalecer la empresa de transporte terrestre de carga caso de estudio?

#### **1.5 Hipótesis**

La implementación de un agente de carga internacional a la empresa de transporte terrestre de carga caso de estudio es una estrategia viable para expandirse y fortalecerse.

#### **1.6 Justificación del proyecto**

##### **1.6.1 Oportunidades**

El transporte terrestre internacional ha ganado protagonismo en la empresa caso de estudio porque es un mercado con menos competencia desleal, mayores regulaciones de los

estados, y dónde actuar bajo la legalidad y la ética no es una desventaja, sumado a que las rentabilidades son superiores a las del transporte nacional. La empresa caso de estudio hoy tiene una tarea, usar nuevas estrategias de mercadeo B2B de manera digital y tradicional para ampliar exponencialmente la cantidad de clientes especialmente internacionales para el servicio de transporte terrestre y también incorporar nuevas líneas de negocio como transporte internacional aéreo, marítimo y multimodal que le permitan mejorar su participación en el mercado y utilidades.

Convertirse en agente de carga internacional, habilita a la empresa caso de estudio para transportar internacionalmente vía marítima, aérea y multimodal, lo cual quiere decir que permitirá mejorar su participación en el mercado del transporte internacional, esperando la llegada de nuevos clientes con nuevas necesidades y la prestación de nuevos servicios a clientes actuales, ofreciendo a ambos un servicio integral para transportar en los modos marítimo y aéreo, donde la empresa caso de estudio también presta el servicio desde o hasta los puertos/aeropuertos colombianos mediante el transporte terrestre. Esto soluciona las problemáticas actuales de la empresa y le permitirá perseguir la visión de consolidarse como una de las mayores alianzas estratégicas dentro de la cadena logística para sus clientes y asociados, comprometiéndose con sus necesidades y alcanzando un reconocido prestigio nacional e internacional.

Según la coordinación de estudios económicos de la DIAN (2020), Colombia exportó 115 '000.000 de toneladas e importó 33' 811.607 de toneladas. De las cuales, el 98,8% y el 98,2% respectivamente son transportadas vía marítima del total nacional de comercio internacional (DIAN, 2021, como se citó en el Ministerio de Defensa Nacional, 2020). Lo anterior deja en evidencia que el servicio actual de transporte de carga terrestre internacional

es una pequeña fracción de lo que es el comercio internacional en Colombia y que a pesar de que ha sido un mercado rentable para la empresa caso de estudio, la verdadera oportunidad está en el transporte marítimo, donde se debe incursionar con prioridad.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General:**

Elaborar un estudio estratégico para la implementación de un agente de carga internacional a la empresa de transporte terrestre caso de estudio para su expansión y fortalecimiento.

### **1.7.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar los parámetros legales para la creación y regulación de un agente de carga internacional.
- Diagnosticar a la empresa caso de estudio en cuanto a los requisitos legales, técnicos y administrativos que debería satisfacer para implementar exitosamente un agente de carga internacional.
- Definir un plan estratégico operativo para el agente de carga internacional de manera que expanda y fortalezca la empresa caso de estudio.

## **2. Capítulo 2: Marco de referencia**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 Globalización**

La globalización de mercados “consiste en la fusión de mercados nacionales que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial enorme”(Hill, 2105, p.6). Teniendo en cuenta que esta tendencia se expande en muchas empresas, los mercados más globales se conforman por mercados de bienes materiales industriales los cuales atienden una necesidad para todos en cualquier lugar del mundo.

Debido a esto se ha vuelto común que las empresas fabriquen un mismo producto que converge en el mercado mundial y que tiene la necesidad de ser trasladado a diferentes ciudades o países. En este orden de ideas, las innovaciones tecnológicas también facilitan la globalización de mercados”(Hill, 2105, p.14), las redes han creado y expandido mercados electrónicos y ha generado un aumento en la demanda de transporte. A esto se le suma que los costos del transporte ocasionaron que el embarque de estos productos fuera factible y económico, favoreciendo así el acercamiento cultural entre las naciones y convergiendo a los consumidores en sus preferencias.

#### **2.1.2 Teorías de comercio internacional**

- **Teoría clásica de la ventaja absoluta (Adam Smith)**

La teoría de la ventaja absoluta plantea que “el comercio internacional podría ser mutuamente benéfico para los países que realizan intercambio en presencia de ventaja absoluta en la producción de algún bien” (Ibarra, 2016, p.61). La principal característica de esta es que un competidor en determinado mercado consiga fabricar el mismo producto a menor coste o a un costo absolutamente menor medido en término de unidades de trabajo. En este orden, un

país debe especializarse en la producción y exportación de un bien que produce eficientemente. Smith también plantea la importancia del libre comercio para que la riqueza de las naciones aumente, considerando que para muchos países es más beneficioso comprar algunos bienes a otros países que producirlos en su territorio.

- **Teoría de las ventajas comparativas**

La teoría de la ventaja comparativa explica “ aquel comercio que se efectúa entre países con diferentes grados de desarrollo, diferentes bienes y diferentes dotaciones” (Escobar, 1996, p.48). Esta teoría planteada por David Ricardo indica que así un país tenga ventajas absolutas en la producción de los bienes, en el de ellos esas desventajas serán menores, es decir, existirán ventajas relativas o ventajas comparativas. Los precios relativos de los bienes se consideran una ventaja comparativa por lo que debería ese país o sector especializarse en la producción de dicho bien si cuenta con tal ventaja.

- **Teoría del equilibrio y el comercio internacional**

La teoría del equilibrio y comercio internacional establece que el precio de una mercancía no sólo depende del precio de los factores productivos sino del precio de todas las mercancías. Por lo que existe una doble interdependencia: en primer lugar, se encuentran los precios de las mercancías y los factores productivos, y en segundo lugar están las remuneraciones y la distribución del ingreso que determina la estructura de la demanda. Estos aspectos junto con otros determinan el complejo de fuerzas que están en dependencia. Debido a que los teóricos del equilibrio concebían a la economía en estado estacionario, enfocaron su atención en los precios y en las cantidades que permitieran un movimiento estable de los productos desde el



lugar en donde se producían hasta los centros comerciales sin que las condiciones establecidas fueran alteradas.

### **2.1.3 Teoría de la localización**

La teoría de la localización es una corriente de pensamiento económico que incorpora a la ubicación geográfica como una de las variables que determinan el equilibrio de mercado (Westreicher, 2020). Los recursos se distribuyen en diferentes lugares del planeta entonces esto hace que se determinen condiciones diferentes entre las regiones para la producción de ciertos artículos. Lo que se puede concluir de la Teoría es que la dotación de recursos naturales con que cuenta un país no es un determinante para tener una balanza comercial superavitaria o para conseguir un gran desarrollo económico a nivel internacional; más bien depende de las estrategias que emplee cada uno y de la manera en que aproveche los recursos con que cuenta. La teoría de Alfred Weber propone El Triángulo Óptimo de Localización que "trataba de explicar que las decisiones de localización industrial se darían en el punto del espacio que tuviera la más favorable combinación de Costes de Transporte con los tres factores básicos" (Cabrera, Morena, 2014, p.42).

### **2.1.4 Administración Cadena de suministro**

"Una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente" (Chopra, Meindl, 2013, p.1). Ahí se incluyen todas las funciones relacionadas en la recepción y satisfacción como por ejemplo el desarrollo de un producto nuevo, el marketing, las operaciones, las finanzas y el servicio al cliente. La cadena de suministros está conformada por fabricantes, proveedores, transportistas, vendedores, vendedores al menudeo y clientes donde cada uno implica una etapa que debe ser

constante en el flujo de información, productos y fondos. El éxito o fracaso de este proceso radica en las decisiones de diseño, planeación y operación de la cadena, así como la adaptación a cambios tecnológicos y las expectativas de los clientes.

### **2.1.5 Logística desde la parte internacional**

“El transporte y la logística internacional es un proceso complejo que inicia con la llegada del pedido procedente de mercados extranjeros y termina con la entrega del producto al cliente” (Carro, Gonzales, 2019, p.1). En este orden de ideas, ambos constituyen la gestión de la logística y deben considerarse necesariamente parte del marketing internacional, a excepción si la empresa decide exportar de manera indirecta con el uso de intermediarios. Una gestión logística no sólo economiza los costos señalados, sino que también reduce o elimina los denominados costos ocultos. Los costos logísticos incluyen la gestión de inventarios, el procesamiento de pedidos, los fletes de transporte, los seguros, el almacenamiento, el manejo, la carga y descarga, el embalaje y la documentación. Estos costos tienen un peso muy importante en el precio final del producto.

## **2.2 Marco legal**

**Decreto 1165 de 2019:** Este decreto se aplica en la totalidad del Territorio Aduanero Nacional y regula las relaciones jurídicas que se establecen entre la administración aduanera y quienes intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías, hacia y desde el Territorio Aduanero Nacional, con sujeción a la Constitución y la ley. Asimismo, se aplica sin perjuicio de las disposiciones especiales y las resultantes de acuerdos o tratados internacionales a los que haya adherido o adhiera Colombia. Los acuerdos o tratados mencionados

comprenden, entre otros, los acuerdos comerciales y los referidos a la protección de la propiedad intelectual.

**Decreto 360 del 2021:** Se realizan modificaciones al Decreto 1165 de 2019, para crear nueva calidad aduanera e implementar ajustes que propenden por la facilitación aduanera.

### **Manual de normas del comercio exterior**

El ministerio de transporte mediante su “Manual de normas del comercio exterior” pretende ofrecer un marco legal y regulatorio para el comercio exterior. Están incluidas todas las leyes, acuerdos y tratados que afectan el mismo en Colombia mostrando inicialmente una aproximación a la constitución política de Colombia, enfocándose en aquellos artículos que tienen que ver con el comercio exterior y aclarando que ésta está muy por encima de cualquier controversia con el manual de normas del comercio exterior

### **2.3 Marco conceptual**

**Transporte:** Título competencial constituido por aquellas actividades públicas relativas a la ordenación de las condiciones en las que se presta el servicio de traslado o desplazamiento de personas o mercancías. (Panhispanico, s.f.)

**Logística:** Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución. La logística es el puente entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia. (Monsalve, s.f.)

**Aduana:** Oficina pública, establecida generalmente en las costas y fronteras, donde se controla el movimiento de mercancías sujetas a arancel, y se cobran los derechos que estas adeudan. (Real academia española, s.f.)

**Exportación:** Vender bienes en otro Estado que no pertenezca al mismo territorio aduanero. (Panhispanico, s.f.)

**Importación:** Operación consistente en la entrada en el interior del territorio comunitario de cualquier clase de mercancía procedente de terceros países y que está sujeta al impuesto sobre el valor añadido y al arancel de aduanas. (Panhispanico, s.f.)

**Inspección:** Actividad de control de los productos, las instalaciones, los procesos y los servicios con la finalidad de comprobar el grado de cumplimiento de los requisitos obligatorios o voluntarios que les sean de aplicación. (Panhispanico, s.f.)

**Puerto:** Lugar resguardado del viento a la orilla del mar o de un río donde las embarcaciones pueden detenerse y permanecer seguras, que dispone de instalaciones para hacer reparación o realizar operaciones de embarque y desembarque. (lexico, s.f.)

**Manifiesto de Carga:** Es el documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades, cuando estas se movilizan en vehículos de servicio público, mediante contratación a través de empresas de transporte de carga legalmente constituidas y debidamente habilitadas por el Ministerio de Transporte. (Ministerio de transporte, 2013)

**Carta de porte:** es un documento cuyo cometido es dejar constancia de la existencia de un contrato de transporte y, por tanto, es esencial e imprescindible en el transporte de mercancías. (Pitarch, 2018)

**Operador logístico:** Es una empresa que, por encargo de su cliente, organiza y diseña y gestiona y controla los procesos de una o varias etapas de una cadena de suministro, como los son el aprovisionamiento, el transporte, el almacenaje, la manipulación y empaquetado o la distribución de mercancías. (Logisber, s.f.)

**Agente de carga internacional:** Es una persona jurídica inscrita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para actuar exclusivamente en el modo de transporte marítimo, y cuyo objeto social incluye, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y

organizar embarques, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad. (James,2020)

**OTM (operación transporte multimodal):** Es la articulación entre diferentes modos de transporte, a fin de realizar más rápida y eficazmente las operaciones de trasbordo de materiales y mercancías. (Ministerio de transporte, s.f.)

**Zona Franca:** Área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios o actividades comerciales, bajo una normativa especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. (Mincit, s.f.)

**Basc:** Business Alliance for Secure Commerce, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con Gobiernos y Organismos Internacionales. (BASC, 2005)

**Iso 28000:** La norma ISO 28000 “Especificaciones para los Sistemas de Gestión de la Seguridad para la Cadena de suministro” se lanzó en el 2007. Fue la primera norma internacional dirigida exclusivamente a la seguridad de riesgos en la cadena de suministro.

El objetivo de la norma es proporcionar un marco de buenas prácticas para reducir los riesgos para las personas y las cargas en la cadena de suministro. (Isotools, s.f. )

**C-TPAT:** Es una certificación antiterrorista cuyo objetivo es fortalecer la seguridad de importadores, transportistas, agentes de aduanas, almacenes de depósito y productores para evitar que la carga sea contaminada con sustancias o artículos ilegales tales como armas, drogas o explosivos. (El papel de los precintos de seguridad,2019)

**Bill of landing ( B/L):** Contrato de transporte entre la naviera y el propietario de la carga, emitido para confirmar que ha recibido las mercancías a bordo de uno de sus buques. (Cammae, 2019)

**Packing list:** Documento obligatorio que ofrece una lista detallada de las mercancías que van a ser enviadas, incluido volumen, peso, valor unitario de cada empaque y valor total de la carga.

**Factura comercial:** Documento obligatorio que evidencia la venta, se diferencia de una factura común porque debe incluir detalles sobre el envío de la carga para el despacho de aduanas, figuras implicadas en el envío.

**Marketing B2B:** Business-to-Business hace referencia a aquellos modelos de negocio en los que las prestaciones de servicio o venta de productos se realiza de una empresa o negocio a otro. Es decir, es una empresa que vende a otras empresas. (Didier, 2019)

## 2.4 Marco contextual

La empresa caso de estudio dedicada actualmente al transporte de carga terrestre por carretera tiene su sede principal en Ipiales, tiene sucursales en Cali y Quito en Ecuador, actualmente se está pensando en reabrir Buenaventura y abrir próximamente en Medellín. Cuenta con 20 empleados directos de tiempo completo. Adicionalmente, con la reapertura de la oficina se aprovecharía para manejar todo desde allá y ahorrar costos. Según la subdirección de gestión de registro aduanero, en el portal web de la Dian, en Colombia hay 311 agentes de carga internacional, que en su gran mayoría operan en Cartagena, Barranquilla, Buenaventura, Santa Marta (DIAN, 2021).

## 2. Capítulo 3: Metodología

Inicialmente se realizó un análisis a profundidad del entorno interno y externo de la empresa caso de estudio para conocer los factores donde se debe trabajar al expandirse como Agente de Carga Internacional. Posterior a esto, se realizó una investigación para comprender los requisitos y las necesidades que se deben cumplir al ejecutar el proceso. En este orden, la investigación se llevó a cabo con datos primarios los cuales se obtuvieron con la observación y una entrevista a un agente de carga internacional ubicado en la ciudad de Cali y también con datos secundarios por medio de la búsqueda de información en medios digitales y físicos para obtener un panorama general en aspecto legales y operativos sobre cómo se podría constituir la expansión de la empresa y las implicaciones tendría. Con todo esto se buscó la sustentación del plan estratégico propuesto.

**Recolección de datos:** Información secundaria, análisis de la competencia por medio de observación del campo, entrevistas.

**Tipo de estudio:** Estudio estratégico el cual es un proceso donde se investiga un caso problema y se propone una solución viable.

### 3.1 Fases de investigación

#### **Etapa 1: construcción del planteamiento del problema**

En esta etapa se evaluaron las problemáticas de la empresa caso de estudio, se analizó el contexto en el que se desenvuelve la empresa, se realizó una investigación el entorno del sector

de transporte multimodal en Colombia y se entrevistó personalmente al gerente propietario para obtener información valiosa a detalle.

### **Etapa 2: planteamientos del objetivo general y específicos**

En este punto, se comenzaron a identificar las oportunidades para la empresa caso de estudio a través del acompañamiento con el gerente propietario, y teniendo en cuenta las problemáticas determinadas en la Etapa 1. Debido a esto, se pudo plantear el objetivo general que indica: Elaborar un estudio estratégico para la implementación de un agente de carga internacional a la empresa de transporte terrestre caso de estudio para su expansión y fortalecimiento. Cuando se estableció a nivel global o general lo que se quería alcanzar con este proyecto, se comenzaron a plantear detalladamente las metas concretas por medio de los objetivos específicos.

### **Etapa 3: Recolección de información**

Esta etapa de la investigación se llevó a cabo mediante textos que nos brindaron un panorama de lo que sería el comercio internacional en unos años, la normatividad en Colombia y el mundo para los agentes de carga internacional. También se realizó una entrevista y acompañamiento con un agente de carga internacional y se leyeron fuentes secundarias para ampliar el contenido, obteniendo así información más completa en la investigación.

### **Etapa 4: Análisis de los datos encontrados**

Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizaron métodos de observación y revisión de documentos usando cotizaciones, estados financieros y datos numéricos obtenidos en las entrevistas al gerente un agente de carga internacional y al gerente de la empresa caso de estudio con el fin de contabilizar características, atributos y elementos que respaldan o refutan la hipótesis planteada mediante la evaluación. Para la investigación cualitativa se recoge y



evalúa datos no estandarizados como entrevistas y video conferencias constantes con el gerente de un agente de carga internacional y el gerente de la empresa caso de estudio quienes brindaron un acompañamiento constante en toda la investigación.

#### **Etapa 5: conclusiones y recomendaciones**

En esta última etapa, se sacaron conclusiones y se construyó un plan estratégico para que el gerente de la empresa caso de estudio pueda llevar a cabo la constitución y óptima gestión de la empresa caso de estudio ahora como agente de carga internacional

#### **4. Capítulo 4: Identificación de los parámetros legales para la creación y regulación de un Agente de Carga internacional**

La entidad que regula a un agente de carga internacional es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y se requiere de una autorización en los diferentes modos de transporte para que una empresa pueda ejercer su función en el comercio exterior. Por lo que existen una normas legales establecidas las cuales se componen de decretos y con ellos artículos específicos que se deben tener en cuenta. En este orden de ideas, se comienza el proceso de investigación con una línea del tiempo aduanera para entender algunas modificaciones que se han presentado en el tiempo y posterior a esto se expone la reglamentación actual con el decreto 1165 de 2019 y 360 de 2021 para constituir un ACI.

FIGURA 1

*Línea del tiempo de la regulación aduanera*



*Fuente: Autores*

Para el año 2022 se pretende crear el agente de carga internacional y se debe acudir a la normatividad vigente contenida en el decreto 1165 de 2019 que fue el último régimen aduanero colombiano expedido por el gobierno nacional.

#### 4.1 Parámetros legales

**TABLA 1**

*Normas legales que aplican a la regulación y creación de un ACI*

<b>Norma Legal</b>	<b>Art.</b>	<b>Aplicación/</b>
Decreto 1165 de 2019	113	Todos los usuarios interesados en la internacionalización y transporte de carga aérea o marítima deberán tener un proceso de inscripción el cual les permita el desarrollar todas sus actividades mediante el control aduanero. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	115	Definición vigente de agente de carga internacional y establece que, aparte de cumplir los requisitos del art 119, para la autorización en el modo marítimo se debe constituir una garantía bancaria o de compañía de seguros por un valor equivalente a 11.000 UVT, y para el modo aéreo una garantía global que es detallada en el art 161 del mismo decreto. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	119	Requisitos que debe cumplir el agente de carga internacional para operar. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	120	Requisitos que se deben cumplir para la operación como agente de carga internacional en el modo aéreo. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	134	Para la autorización del agente de carga internacional en el modo aéreo es necesaria una garantía global aprobada por la DIAN. (Ministerio de

---

		hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	147	Establece los documentos de viaje que debe presentar el agente de carga ante la DIAN cuando sea carga consolidada en el modo marítimo. Aclara que la información del manifiesto de carga y documentos de transporte se consideran entregados cuando la DIAN acuse el recibo de los mismos. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	149	El agente debe saber que horas previas a la entrega de la mercancía debe pasar por un “aviso de llegada”. Cuando es transporte marítimo se da una vez la autoridad marítima lo habilite, mientras que cuando es de forma terrestre se realiza por medio de un manifiesto de carga. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	151	El agente de carga internacional debe emitir un informe de descargue e inconsistencias luego de que el transportador le entregue el informe de descargue. Cuando sea carga consolidada en el modo marítimo, debe presentar los datos relacionados con la carga efectivamente descargada. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	153	El agente debe tener en cuenta un margen de tolerancia. El cual es aceptado por la entidad aduanera y permite excesos o defectos en la carga hasta un 5%.(Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	154	El descargue de mercancías por contrato marítimo y aéreo termina cuando el transportador entrega la carga en el puerto o aeropuerto. De allí el responsable será el agente de carga hasta que ingrese el producto a la zona franca. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 360 de 2021	155	Una vez presentado el informe de descargue sin que se hayan informado inconsistencias, o finalizado el plazo para justificarlas en el evento en que hayan sido informadas, la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a través de los Servicios

---

		Informáticos Electrónicos, informará al transportador, agente de carga internacional o puerto, la determinación de practicar la diligencia de reconocimiento de la carga o continuar con la disposición de la carga." (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	161	Obligaciones del agente de carga internacional para operar en el modo marítimo. Las cuales se dividen en: Entrega, impuestos, aduanas, justificaciones, planilla de envío de zona franca y responder ante dificultades. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	170	Cuando se realiza el ingreso de la carga a la zona franca el transportador multimodal debe anexar los siguientes documentos: planilla y orden de descargue en la cual se revisa la cantidad de la mercancía. Esto solamente es aprobado por la unidad aduanera DIAN. (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)
Decreto 1165 de 2019	769	Este artículo define la transitoriedad de los trámites aduaneros. En el caso del envío de mercancía por exportación: "Se entenderá que inicia el trámite con el diligenciamiento y aceptación de la Solicitud de Autorización de Embarque a través de los Servicios Informáticos Electrónicos". (Ministerio de hacienda y crédito público, 2019)

Para crear un agente de carga internacional como complemento de la empresa caso de estudio, esta debe estar registrada ante la cámara de comercio con una razón social que incluya las nuevas actividades de transporte aéreo de carga y transporte marítimo. Para las cuales es necesaria adicionalmente una aprobación del cambio de la razón social por parte de la junta de socios mediante una escritura pública, dado que la empresa se constituyó así.

**FIGURA 2**

*Requisitos Generales para la inscripción, autorización para desarrollar actividades de intermediación bajo modalidad de tráfico postal y envíos urgentes.*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Inscripción, autorización o habilitación por medio de una solicitud suscrita (persona natural o jurídica)	Estar domiciliados o representados legalmente en el país.	Certificado de existencia y representación legal cuando la Cámara de Comercio que los expida no esté conectada al Registro Único Empresarial o no sea posible su consulta por parte de la Entidad, o mención de la norma que acredite la creación de la entidad de derecho público	Estados financieros, cuando haya lugar a demostrar patrimonio mínimo o capital social, certificados por revisor fiscal o contador público	
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Constituir la garantía bancaria o de compañía de seguros en los términos y montos señalados en el presente decreto o en las normas reglamentarias	Manifestación bajo la gravedad del juramento del representante legal en el sentido de que ni ella, ni sus representantes o socios, han sido sancionados con cancelación de la autorización para el desarrollo de la actividad de que se trate y en general por violación dolosa a las normas penales, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.	Presentar las hojas de vida de los socios y empleados que actuarán en calidad de agentes de aduanas o auxiliares ante las autoridades aduaneras, si fuere del caso	No tener deudas en mora en materia aduanera, tributaria o cambiaria, a favor de DIAN, al momento de la presentación de la solicitud	Cuando se trate de habilitación de áreas, aportar los planos en los términos y condiciones que establezca la Unidad Administrativa Especial de la DIAN

*Fuente: Autores*

Nota: Los requisitos # 6 y 7 del presente artículo, no se exigirán para los accionistas, en caso de constitución como sociedad anónima o sociedad por acciones simplificada.

**FIGURA 3**

*Requisitos Generales para la habilitación de zonas de verificación para la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes (Decreto 1165 de 2019/artículo 120)*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Estar domiciliados o representados legalmente en el país e inscritos en el Registro Único Tributario	Acreditar la existencia y representación legal, cuando la Cámara de Comercio que los expida no esté conectada al Registro Único Empresarial o no sea posible su consulta por parte de la Entidad.	Tener como objeto social principal la actividad para la cual solicita la autorización o habilitación	Suministrar la información (hojas de vida) que indique la DIAN relacionada con los representantes legales, los miembros de junta directiva, socios, accionistas y controlantes directos e indirectos.	Suministrar a la Unidad Administrativa Especial de la DIAN la(s) hoja(s) de vida de la(s) persona(s) que va(n) a manejar las operaciones de comercio exterior, así como los certificados de estudio relacionados con el comercio exterior	No tener deudas en mora en materia aduanera, tributaria o cambiaria, a favor de la de la DIAN
<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Contar con la infraestructura física, administrativa, informática, tecnológica, de comunicaciones y de seguridad exigidas, para cumplir con los trámites aduaneros propios de su actividad	Demostrar que los sistemas informáticos propios, sean compatibles con los Servicios Informáticos Electrónicos de la DIAN	Presentar los estados financieros, certificados por revisor fiscal o contador público, cuando se requiera acreditar patrimonio mínimo	Presentar un cronograma de implementación de un sistema de administración de riesgos, de lavado de activos, financiación del terrorismo y financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva. El cual no podrá superar los tres (3) meses siguientes a la ejecutoria de la resolución de autorización	Cuando se trate de habilitación de áreas, aportar los planos en los términos y condiciones que establezca la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	Que los miembros involucrado en la autorización hayan sido sancionados con cancelación de una autorización o habilitación otorgada por la DIAN, ni hayan sido condenados por la comisión de los delitos señalados en el artículo 611 de este decreto, dentro de los cinco (5) años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud.

*Fuente: Autores*

Nota: Para la autorización como agente de carga internacional en el modo aéreo, se deberá contar con la autorización de las autoridades competentes y acreditar los requisitos previstos en el artículo 120 del presente decreto.

### **5. Capítulo 5: Diagnóstico para la empresa caso de estudio a nivel micro y macro enfocado al agente de carga internacional**

Dentro de sus años de operación, la empresa caso de estudio ha sido testigo del potencial y rentabilidad que ofrece el transporte internacional por encima del nacional desde el modo terrestre por lo que se propone analizar la posibilidad de realizar este tipo de transporte por los otros medios faltantes el aéreo y marítimo. Para esto, lo más conveniente es inscribirse ante la Dian como Agente de Carga Internacional. El interés más importante que se satisface es la atracción de nuevos clientes y la prestación de nuevos servicios a clientes actuales, ofreciendo un portafolio de servicios integral-- donde todas las importaciones o exportaciones, marítimas y aéreas, impulsen la prestación del servicio de transporte terrestre desde o hasta los puertos o aeropuertos.

Es por esto que se realiza un diagnóstico completo que comienza con el análisis del entorno macro entendiendo este concepto como todo lo que se necesita a nivel general para ser un Agente de Carga Internacional, luego se realiza un análisis interno de la empresa para saber específicamente todo lo que esta necesita para expandir sus líneas de servicios a otros modos de transporte. Los diagnósticos se hacen con el fin de evaluar la posición de la empresa respecto a la situación que se debe enfrentar para ser un ACI.

## 5.1 Generalidades de un Agente de Carga Internacional

Los agentes de Carga Internacional pueden ofrecer sus servicios por diferentes modalidades para hacer más eficiente el proceso de transporte internacional dependiendo de la necesidad del cliente. Es por esto que no se limita a las funciones principales sino que también “presta servicios, tales como la consolidación y la desconsolidación de mercancías, el almacenamiento de corto plazo, el embalaje, la preparación de documentación, los trámites ante autoridades y servicios de transporte urbano de recogida y repartición de la carga (pick up and delivery) entre otros” (Escobar, 2005) . La modalidad OTM se encarga de transportar la mercancía por medio de 2 o más modos de transporte desde un punto de origen hasta el final y con un único contrato. El servicio DTA consta de un documento en que los transportadores de carga internacional terrestre deben consignar la carga que llevan bajo el control aduanero.

### 5.1.1 Agente de Carga Internacional en modalidad OTM (Operador de Transporte Multimodal)

#### Actividades:

- Responsable de la carga desde el destino inicial hasta el final ya que esta modalidad es estrictamente regulada por reglas internacionales
- Coordina procesos en los puertos con las navieras
- Ayuda a la descongestión en los terminales portuario
- La carga llega a una zona franca o un depósito habilitado privado.

**Obligaciones aduaneras:** El decreto 1165 de 2019 es el encargado de regular el transporte multimodal internacional y lo responsabiliza así, “Sin perjuicio de las responsabilidades comerciales, el operador de transporte multimodal será responsable por el pago de tributos



aduaneros en caso de que la mercancía por él transportada se pierda, o se deteriore durante la vigencia de la operación en el territorio aduanero nacional, sin perjuicio de la responsabilidad por la no finalización de la operación en el tiempo autorizado por la aduana de ingreso.”

*(DIAN)*

**Permisos o licencias requeridos:** Habilitación del ministerio de transporte

### **5.1.2 Agente de Carga Internacional en modalidad DTA (Declaración de Tránsito Aduanero)**

#### **Características:**

- Modalidad de cabotaje y transbordo
- la carga llega solo a zona franca
- la responsabilidad durante la operación es dividida entre el cliente, la SIA y el transportador terrestre
- Para las mercancías que se sometan al régimen de tránsito aduanero nacional, se deberá presentar una declaración aduanera a través de los Servicios Informáticos Electrónicos, dentro del término previsto en el artículo 225.

**Permisos o licencias requeridos:** Estar registrado como empresa que ejerce transporte internacional carretero (Permiso de Transporte Internacional), tener la clase de usuario para la empresa (proceso en la página Web de Aduanas), cartas de porte asociadas al MIC/DTA. En el caso de Salida para las operaciones de exportación se requiere el número del DUS (Documento único de Salida) y Tipo de Tránsito es Reexpedición se requiere el número de Reexpedición.

## **5.2 Entrevista a gerente y propietario del agente de carga internacional**

Para definir la manera en cómo opera un ACI se lleva a cabo una entrevista al gerente propietario del agente de carga Universal Comex Cargo ubicada en Santiago de Cali con

operaciones aéreas y marítimas, Raúl Escobar. Quien brindó un panorama real, dio bases sólidas para continuar con la investigación y ejecutó un acompañamiento durante todo el proyecto.

#### FIGURA 4

##### Entrevista sobre el contexto de un ACI

Preguntas	Análisis de respuestas
1. En términos generales, ¿Cuál es el panorama de un agente de carga internacional en Colombia actualmente?	la tramitología y el tiempo encarece los precios mas que todo para el consumidor final. Los fletes internacionales a nivel marítimo se incrementaron al rededor de los 6.000 o 10.000 USD. Además el tiempo estimado de despacho se volvió muy dispendioso ya que está al rededor de 3 semanas para enviar una carga debido a la escacez de contenedores causado por la pandemia del COVID-19. A raíz de esto, muchos contenedores enviados a otros países se estancaron ahí y no retornaban. Aunque las navieras nunca perdieron dinero.
2. ¿Cuáles son los principales problemas o riesgos que aqueja actualmente a un agente de carga internacional?	Como exportador, que la carga vaya contaminada de droga, riesgo de accidentes aunque es cierto que estos se han minimizado mucho debido a la trasviviabilidad y los controles son altos. A lo importadores debido a la pandemia, les toco incurrir en costos muy altos por no poder devolver los contenedores a tiempo.
3. ¿Cuáles son los principales agentes de carga internacional en Colombia que le representan competencia fuerte?	Hay varios consolidadores de cargas pequeñas como Cargo consolcarga, Magen. Además de eso también esta la competencia que presta el servicio pero a través de la subcontratación de otra empresa constituida como Agente de Carga.
4. ¿Qué criterio o criterios considera que deberían de tener en cuenta los exportadores para elegir un agente de carga internacional?	El precio es un factor muy decisivo y la trasviviabilidad de la carga (proceso de seguimiento) y los procedimientos de certificación del BASC.
5. ¿Qué estrategias o metodologías lleva a cabo para que los exportadores utilicen sus servicios de transporte?	Comunicar al cliente que la empresa cuenta con la normatividad, brindar un buen servicio y seguimiento en el proceso, brindar un reporte al día de la operación. En comercio exterior la gran mayoría llegan por referidos o también la búsqueda de clientes a través de la base de datos de la DIAN donde se encuentran los importadores y exportadores de Colombia.
6. ¿Qué tipo de equipos e infraestructura de computación, informática y comunicaciones, es necesaria para la presentación y transmisión electrónica de los documentos de transporte y demás información?	Es necesaria una infraestructura de telecomunicaciones, buen internet, softwares legales, conocimiento en los trámites en la página de la DIAN, contar con oficina propia o tener alianzas en el puerto para los contenedores dependiendo de la cantidad de clientes que maneje el Agente de Carga Internacional.
7. ¿Podría describir el proceso que realiza un agente de carga después de que recibe una requisición de transporte internacional de una mercancía en el modo marítimo?	verificación de documentación y factura, pedir la lista de empaque, hacer cubicaje con la naviera para hacer la reserva, tener información del origen y el destino, hacer reserva ante la naviera, revisar documentación e inspección de la agencia de aduanas, proceso aduanero y de inspección antinarcóticos.
8. ¿Podría describir el proceso que realiza un agente de carga después de que recibe una requisición de transporte internacional de una mercancía en el aéreo marítimo?	El cliente envía la factura, la lista de empaque, verificar documentación, envían correo a la aerolínea para hacer reserva, una vez aceptada se hace el ingreso al aeropuerto y revisión antinarcóticos.
9. ¿Qué sectores o industrias del mercado hacen uso frecuente de los agentes de carga internacional?	Todo exportador e importador. De sectores se pueden nombrar el de: confecciones, maquinaria, repuestos, cerámicas, textiles.
10. ¿Cuáles fueron los requisitos legales más complejos que le exigieron al momento de la creación como agente de carga internacional?	Cumplir con los requisitos de la DIAN. Los requisitos más complejos son: la garantía global que es de 11.000 UVT y es de gran importancia contar con ese capital sobre todo para la aseguradora. También el cronograma certificado que mitigue que la mercancía no va a ser contaminada o que los procesos no van a incidir en algo legal.
11. ¿Qué empresas de transporte utiliza como medio para prestar el servicio de transporte? ¿Hasta donde llega su responsabilidad?	Aliados: DHL, Confex, Copa Airlines, Avianca, Fedex, MMC, One line, Ever Green, Loginter, transporte Bastidas, Dinámica. Dependiendo de la zona se escoge la empresa aliada.
12. ¿Cuánto tiempo se demora la DIAN para expedir la resolución como Agente de Carga Internacional?	La DIAN tiene un plazo de 30 días cuando ya la documentación se entrega completa.
13. ¿Por qué la empresa se ubica en Cali y no en Buenaventura?	Los negocios se hacen en Cali y en el puerto esta la parte logística como tal.

Fuente: Autores

### **5.3 Análisis Interno de la empresa caso de estudio**

La empresa caso de estudio fue creada en el año 2013 se dedica al transporte terrestre de carga nacional e internacional. Frecuentemente se contrata por prestación de servicios para labores de operación de transporte, servicios tecnológicos, mantenimiento de certificación Basc, salud ocupacional, talento humano, etc. Sus servicios de transporte son realizados por 6 modalidades según los requerimientos del cliente: turbos, sencillos, camas bajas, contenedores de 20 pies, contenedores de 40 pies y tractomula carrozada. Su misión es ser socios estratégicos de sus clientes en cuanto al transporte de sus mercancías, para el 2028 la empresa se visualiza como una de las mayores alianzas estratégicas dentro de la cadena logística y con gran prestigio nacional e internacional.

#### **5.3.1 Competencias clave de la empresa**

- personal capacitado y con experiencia
- Eficiencia en las operaciones por la sistematización de procesos
- Completa legalidad en la constitución de la empresa y en cada una de sus operaciones
- Buen prestigio en el sector por la ausencia de descuentos ilegales a conductores y propietarios de tractomulas y cumplimiento en los pagos.
- Atención personalizada para cada empresa, donde se asesora para adaptar todo el proceso de transporte a conveniencia del cliente.
- Departamento logístico sistematizado y supervisado con rigurosidad.

**TABLA 2**

Clasificación de activos tangibles e intangibles para el ACI

<b>Tangibles</b>	<b>Intangibles</b>
Certificación BASC	Recursos humanos capacitados y con experiencia
300 vehículos fidelizados	Prestigio y reconocimiento en el sector
Infraestructura de oficinas propias	Habilitaciones legales para operar nacional e internacionalmente como transportadora terrestre de mercancías
Liquidez financiera para crear y operar un agente de carga internacional	licencias de software para emisión de manifiestos ligado al ministerio de transporte

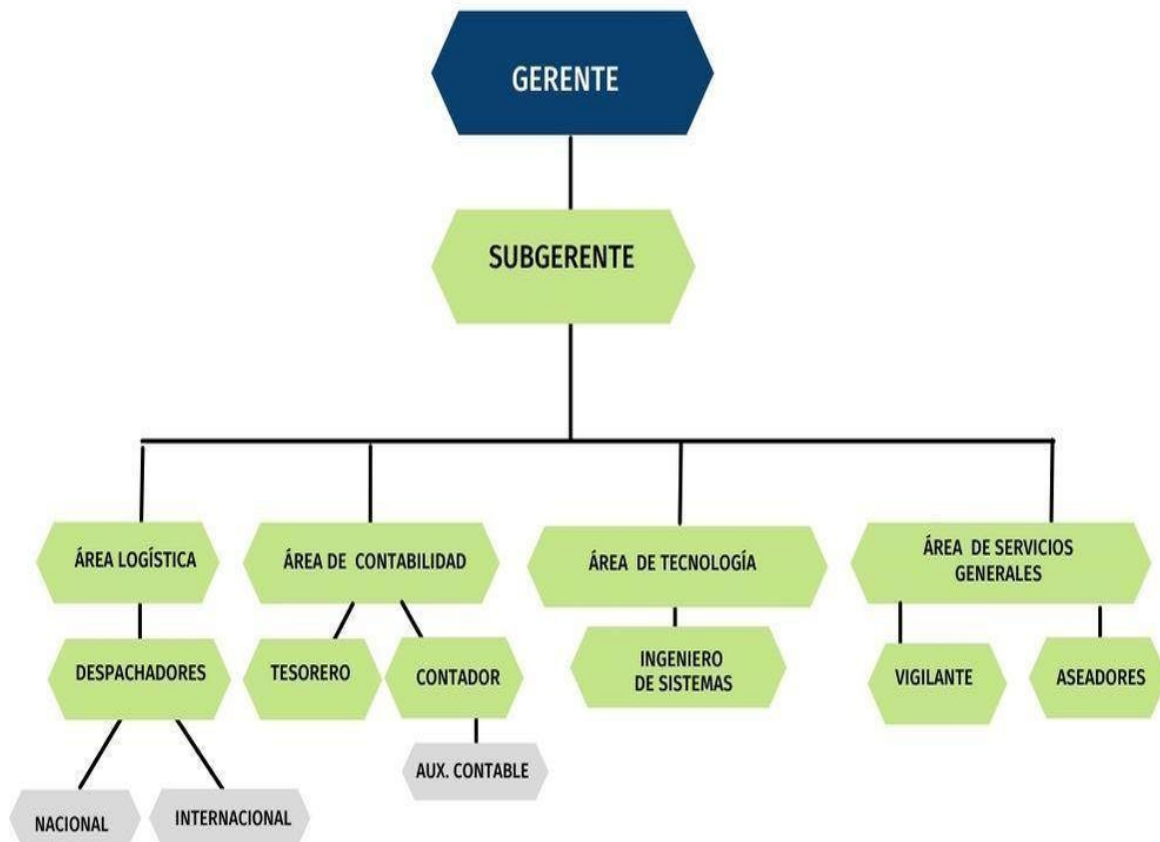
**5.3.2 Competencias que necesita mejorar:**

- Comunicación: No existe un departamento de mercadeo B2B, no se cuenta con personas dedicadas exclusivamente a esa labor, sino que el gerente hace labores comerciales pero se limita a clientes que se han conseguido por recomendaciones, contactos o comisionistas externos.
- Control: La empresa en el momento está bajo control y supervisión de su propietario y gerente porque tiene temor de delegar estas funciones por experiencias pasadas que le han resultado desfavorables, esta situación ha impedido que la empresa crezca porque la gerencia

### 5.3.3 Organigrama actual empresa caso de estudio

FIGURA 5

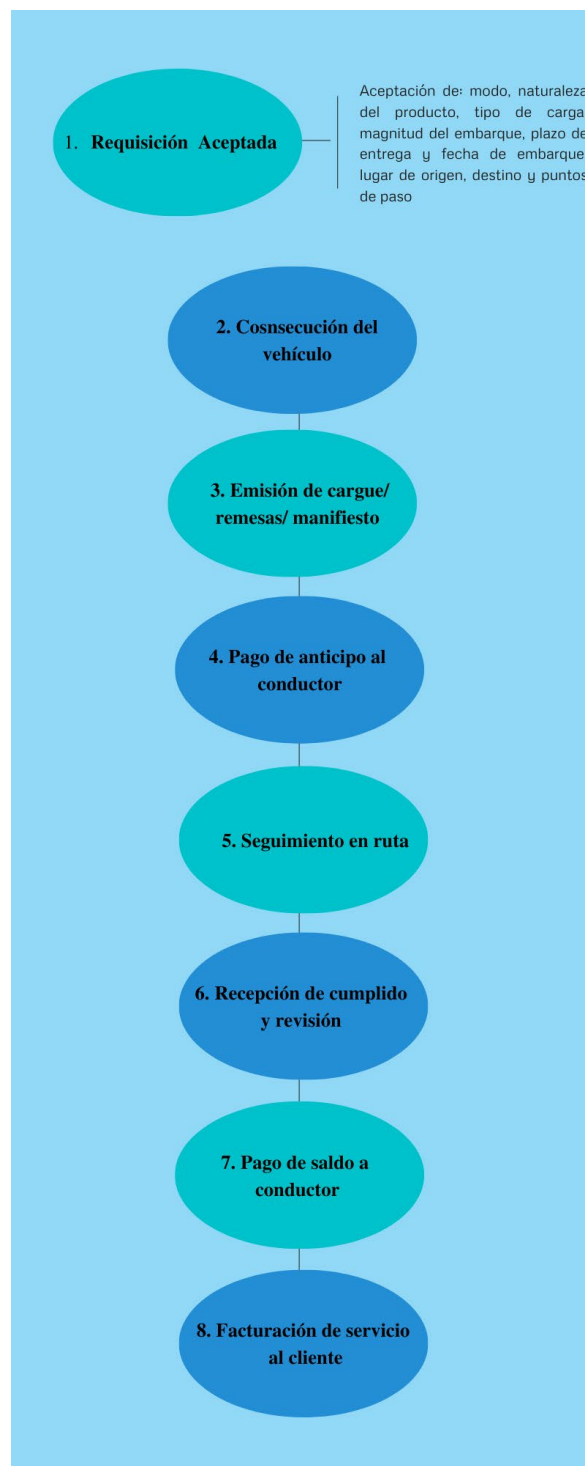
*Organigrama actual empresa caso de estudio*



*Fuente: Autores*

**FIGURA 6**

*Flujo de operaciones de la empresa actual de un servicio de transporte terrestre*



*Fuente: Autores*

## 5.4 Diagnóstico legal

Considerando los requisitos identificados en la normatividad contenida en figura 3 y 4 que regula la creación del agente de carga internacional, se hace un diagnóstico a la empresa caso de estudio para conocer específicamente qué aspectos hace falta y estimar el tiempo en meses. Conociendo de esta manera los procesos faltantes y los tiempos estimados de cumplimiento de cada uno de ellos.

**FIGURA 7**

*Diagnóstico y estimación de tiempo requerido para cumplir con los requisitos planteados en la Figura 3.*

Requisitos Generales de inscripción, autorización o habilitación	cumple	No cumple	Tiempo Meses					
			1	2	3	4	5	
1		No se ha realizado la solicitud suscrita por el representante legal						
2	La empresa caso de estudio se encuentra domiciliada en Colombia							
3	El certificado de existencia y representación legal es posible consultarlo por parte de la DIAN.							
4	En los financieros se evidencia la capacidad de la empresa para cumplir con el monto mínimo de \$ 418'000.000 (cifra calculada con el UVT del 2021) en la creación de un Agente de Carga Internacional.							
5		Una vez la DIAN defina el monto de la garantía bancaria necesario, la empresa caso de estudio esta en capacidad de solicitarle inmediatamente el título depósito bancario.						
6	El representante legal no ha generado una violación dolosa a las normas penales							
7		Hace falta presentar las hojas de vida del personal directivo y de los empleados que actuaran en calidad de agentes de aduanas o auxiliares ante las autoridades aduaneras						
8	La empresa no tiene deudas en mora en materia aduanera, tributaria o cambiaria a favor de la DIAN							
9	N/A							

Luego de realizar el anterior diagnóstico se puede analizar que todos los requisitos son cumplibles y que el tiempo aproximado de creación del agente de carga es 5 meses sin incluir el tiempo que demore la DIAN revisando y aprobando los documentos. El requisito más complejo es de constituir la garantía global porque la entidad no otorga una cifra, así que la empresa debe realizar una solicitud de constitución inicial de garantía global mediante la página web [www.dian.com.gov.co](http://www.dian.com.gov.co).

### FIGURA 8

*Diagnóstico de la empresa en cuanto a los requisitos generales para la habilitación de zonas de verificación en la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes de la figura 4.*

Requisitos Generales habilitación de zonas de verificación para la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes	cumple	No cumple	Tiempo Meses					
			1	2	3	4	5	
1	La empresa caso de estudio se encuentra domiciliada en Colombia							
2	El certificado de existencia y representación legal es posible consultarlo por parte de la DIAN.							
3		La empresa tendría que añadir como objeto social la actividad de transporte aereo bajo la intermediación de aerolíneas						
4		Hace falta presentar las hojas de vida de los representantes legales, los miembros de junta directiva, socios, accionistas y controlantes directos e indirectos						
5		La empresa debera contratar personal que maneja las operaciones de comercio exterior con la obligación de demostrar idoneidad para este tipo de cargo						
6	La empresa no tiene deudas en mora en materia aduanera, tributaria o cambiaria a favor de la DIAN							
7	Cumple con la infraestructura necesaria para para realizar los trámites aduaneros propios de su actividad							
8	Se cumple con los sistemas informáticos necesarios para ejercer la actividad como lo es el software contable, computadores, registro en la plataforma de la DIAN							
9	La empresa emite certificados financieros por el contador público							
10	Se cuenta con una certificación BASC la cual obliga a la empresa caso de estudio a tener un cronograma actualizado acorde a SARLAFT							
11	N/A							
12	El representante legal y los miembros involucrados no han sido sancionados con cancelación de una autorización o habilitación otorgada por la DIAN, ni han sido condenados por la comisión de los delitos señalados en el artículo 611 de este decreto							

Fuente: autores



## 5.5 Diagnóstico de marketing

A continuación, se realiza un análisis de marketing para la empresa caso de estudio donde se definen qué variables de marketing cumple, cumple parcialmente o no cumple la organización. Esto con el fin de observar los puntos en los que se debe enfocar el proyecto para la expansión como Agente de carga internacional.

**FIGURA 9**

*Diagnóstico de marketing a la empresa caso de estudio.*

Variable del Marketing	Cumple	Cumple Parcialmente	No Cumple	Observación
<b>Cultura Organizacional</b>				
Misión		Ser socios estratégicos de nuestros clientes en transporte terrestre de mercancía a través de un alto esquema organizacional propiciando un servicio de excelencia en calidad de tiempo y seguridad con personal calificado y competente.		Para ser un agente de carga internacional los servicios se deben ampliar y no solo ser transporte de carga terrestre. Cuando la misión habla de un servicio de excelencia en calidad de tiempo y seguridad cumple porque explica cual es la razón de ser. Entonces en esta parte quedaría pendiente describir quiénes son si se convierten en un Agente de carga internacional
Visión	En 5 años, esperamos consolidarnos como una de las mayores alianzas estratégicas dentro de la cadena logística para nuestros clientes y asociados, comprometida con sus necesidades y alcanzando un reconocido prestigio nacional e internacional.			la empresa tiene claro donde quiere estar y se proyecta a 5 años pero recomendaría poner el año para establecer un plazo y evaluar si realmente la empresa cumplió con esta visión en el periodo de tiempo. La visión puede cambiar o no, lo importante es que se mantengan los valores y la proyección a futuro. en este caso, se habla de un prestigio nacional e internacional por lo que convertirse en ACI ayudaría a cumplirla
Organigrama	La estructura administrativa se integra con equipos de las diferentes áreas como: Gerencia, Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión Humana, Gestión Informática y comunicaciones, Gestión Operativa y Logística.			Las áreas establecidas cumplen con las de un agente de carga internacional. Claramente al incursionar en una nueva operación se deben abrir asistentes en las áreas como por ejemplo un asistente operativo en el área de logística para que se ocupe del transporte marítimo

<b>Marketing</b>				
<b>Producto</b>				
Portafolio de Productos		Servicio de transporte: cama baja, sencillo, turbo, contenedor de 20 y 40, tractomula corrosada		Hacen falta otros servicios de transporte como: el marítimo internacional, consolidados marítimos lcl, transporte aéreo internacional, transporte terrestre, intermediación aduanera, transporte de carga proyectado, logística, almacenamiento y distribución, seguros y transporte multimodal.
Procesos de prestación de servicios internacionales		Legalizar mercancía, obtener requisitos para trayectos internacionales de la mercancía en el transporte terrestre, intermediación aduanera, seguros, logística y distribución...		Para adaptarse a la modalidad como ACI se debe obtener procesos, documentación y conocimiento en las demás modalidades
Componentes y proveedores de servicios intermediarios para transporte internacional		Habilitaciones para transportar internacionalmente en el modo terrestre. Certificado BASC, flota fidelizada de vehículos para transportar internacionalmente		Falta habilitación para transportar internacionalmente en el modo marítimo que se lograra con la creación del ACI

Promoción				
Página Web			La página Web está en proceso de creación	La competencia cuenta con páginas web donde se puede ver información de la empresa, contacto directo y cotizaciones inmediatas por lo que es importante que la empresa se lance al mercado con una página web para la creación de ACI
Correos institucionales	La empresa cuenta con un servicio de correo institucional bajo el dominio de : @altrans.com.co			Cuenta con Cada área tiene su correo institucional. Para un ACI de debería expandir el paquete de correos institucionales
Redes Sociales			Para ser agente de carga internacional la empresa caso de estudio no cumple	Las redes sociales se enfocan en el transporte de carga terrestre y en realidad no hay mucho contenido
Información en Inglés			No cumple	Con la creación paralela de un ACI se atenderán clientes que manejen otros idiomas entonces la empresa debe ofrecer sus servicios en el idioma universal
Ferias Nacionales- presencia en eventos empresariales			No cumple	Es muy necesario establecer relaciones y tener presencia en eventos empresariales o networking para atraer nuevos clientes y dar a conocer la empresa
Alianzas con organizaciones		Alianza con bodegas en diferentes ciudades para el almacenamiento, cargue y descargue en los servicios de modo terrestre		Para el óptimo funcionamiento de un ACI es necesario establecer alianza con puertos, bodegas, navieras...etc

Precio				
Políticas de precios en Colombia	Se realiza un cálculo de los costos inmersos en el servicio, se evalúa el riesgo de daño o pérdida que tenga la mercancía y se establece un margen de utilidad moderado para lograr un precio competitivo por tonelada			Algunos aspecto a tener en cuenta al momento de establecer un precio son: la recogida de origen, gastos portuarios, flete internacional, gastos portuarios (destino) y flete nacional
Política de descuentos		Se establece un descuento por el volumen de servicios que requieran en un mes		Establecer mejores estrategias de descuento para fidelizar a los clientes en los demás modos de transporte
Plaza				
Contactos con clientes en el extranjero		La empresa cuenta con una base de clientes extranjeros que requieren servicios internacionales pero principalmente por el modo terrestre		Esta base de clientes sirve para ofrecer los nuevos servicios de la empresa como ACI y permitirles exportar sus productos a otros países. También se debería construir una base sólida de nuevos clientes potenciales para brindar este servicio

Fuente: autores

La estructura organizacional cumple en gran parte con las variables de marketing establecidas y las que no se cumplen o cumplen parcialmente son posibles de alcanzar para la empresa caso de estudio. Por ejemplo, en la cultura de la empresa se observa el cumplimiento en la mayoría de los aspectos y los puntos donde se debe trabajar, son realizables para el ajuste como Agente de carga Internacional. En cuanto al producto o servicio, cabe resaltar que se tiene una parte de los recursos pero hace falta conseguir otros como lo son la documentación y el conocimiento en otras modalidades (marítimo, aéreo, OTM, entre otros). En la promoción, la mayoría de los componentes no se cumplen aunque este es un proceso en el que la empresa caso de estudio ya está incursionando y que si no lo ha hecho, podría hacerlo con compromiso

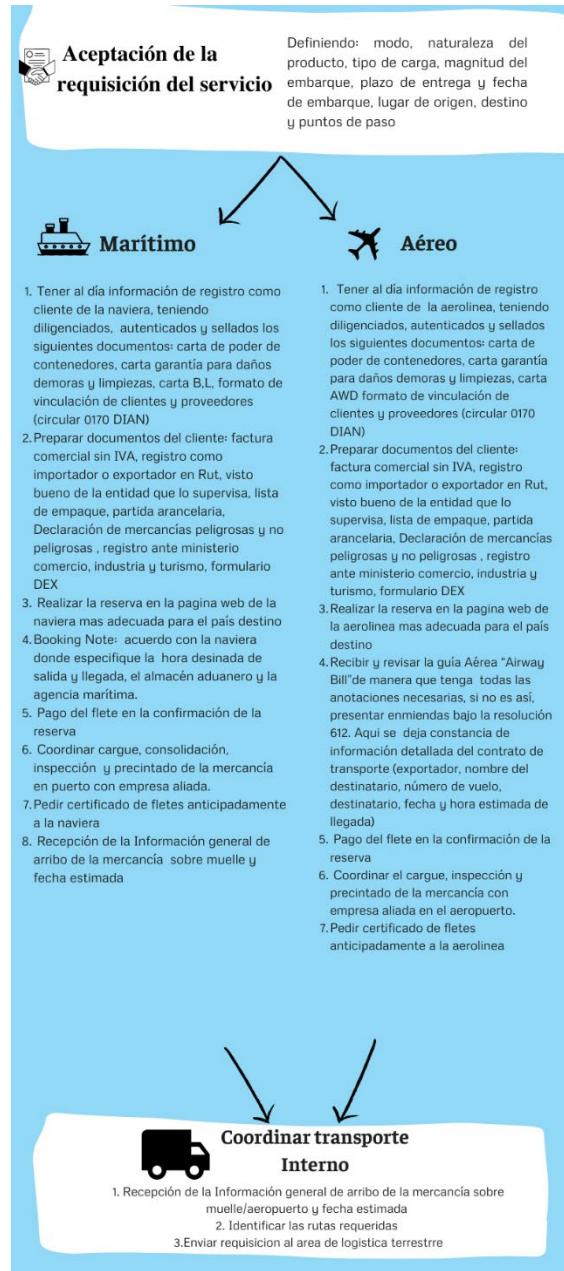
para su óptimo funcionamiento. Finalmente, el precio y la plaza son dos componentes en los que se debe trabajar ya que cambian desde la perspectiva del transporte de carga terrestre a la de un Agente de Carga.

## **6. Capítulo 6: Definición del plan estratégico para el agente de carga internacional.**

Luego de realizar los diagnósticos que permitieron identificar aquello que es necesario para constituir un agente de carga internacional y lo que le hace falta implementar a la empresa, se propone un plan estratégico abordando temas técnicos, administrativos, legales y de marketing para el óptimo funcionamiento de los nuevos servicios. Probando en última instancia la viabilidad financiera de la propuesta.

FIGURA 10

Diagrama de flujo de operaciones para un servicio de transporte marítimo y aéreo.



Fuente: autores

## 6.1 Propuesta para la infraestructura del agente de carga internacional.

- Características de la oficina: la empresa caso de estudio tiene una oficina en Cencar-Yumbo donde hay un amplio espacio para que funcione el agente de carga

internacional, pero es necesario la adecuación de este espacio dado que en el momento está en malas condiciones por el desuso.

- Geolocalización de la oficina: El lugar geográfico donde funcione el agente internacional no limita su campo de operación; esto debido a que la oficina se enfoca a la dirección, logística, control y atención al cliente. Para labores operativas en puertos y aeropuertos se debe establecer alianzas con operadores habilitados que funcionan apoyando a pequeños agentes de cargas, quienes no tienen personal propio en dichas ciudades.
- En Cencar-Yumbo, la empresa caso de estudio tiene una oficina ocupada al 50% lo que conlleva a evaluar que sería un buen lugar para poner la oficina. Adicionalmente a que funcionará junto con la empresa de transporte terrestre y esto permitirá mejor supervisión y coordinación.

### ***Perfiles de cargos funcionales***

A continuación, se presentan los perfiles que la empresa en caso de estudio necesitaría en su estructura actual para el óptimo funcionamiento como Agente de Carga Internacional. La información se muestra por medio de tablas de la siguiente manera:

FIGURA 11

## Descripción de los nuevos cargos empresariales

Descripción del cargo	
<b>Cargo</b>	Ejecutivo comercial
<b>Jefe inmediato</b>	Subgerente
<b>Equipo de trabajo a cargo</b>	Área comercial
<b>Objetivo</b>	Elaborar una estrategia comercial para el departamento de ventas con el fin de lograr las metas comerciales, ampliar la cartera de clientes y obtener reconocimiento de marca
<b>Conocimientos Técnicos</b>	sistemas operativos Microsoft Excel, Power Point, Word, (nivel intermedio), CRM, SAP. Conocimiento operativo internacional y nacional. Manejo de legislación aduanera vigente. Conocimiento operativo en líneas de importación y exportación.
<b>Salario estimado</b>	\$2'400.000 + Bonificación por cumplimiento + comisiones + prestaciones sociales.
<b>Experiencia</b>	2 años en área de ventas
<b>Título profesional</b>	Administración y Dirección de Empresas, o bien el Grado de Economía. Carrera base y formación de postgrado especializada en dirección comercial.
<b>Funciones principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer objetivos y liderar el área comercial</li> <li>•Perfilar la información de los prospectos y clientes correctamente en la base de datos</li> <li>•Trabajar de la mano con el área de pricing en la solicitud de cotizaciones a fin de Calcular una tarifa adecuada</li> <li>•Hacer seguimiento a los clientes potenciales, ajustando las ofertas a sus requerimientos hasta generar el cierre del negocio</li> <li>•Hacer la conexión entre el cliente y el área operativa de modo que haya claridad entre todas las partes sobre las condiciones del servicio a prestar y realizar seguimiento hasta que el servicio sea completado a conformidad, asegurando la satisfacción del cliente para generar relaciones comerciales a largo plazo.</li> </ul>

Fuente: autores

Descripción del cargo	
<b>Cargo</b>	Gerente de Caraga Internacional
<b>Jefe inmediato</b>	Subgerente
<b>Equipo de trabajo a cargo</b>	Área de logística y transporte
<b>Objetivo</b>	Liderar, planificar y coordinar las operaciones de Carga Internacional en las modalidades aéreas y marítimas. También supervisar las cargas de importación y exportación con clientes, agentes y proveedores de los diferente embarques.
<b>Conocimientos Técnicos</b>	Conocimiento en Logística Internacional y nacional, manejo de servicio al cliente, sistemas de información de carga, softwares competente para la documentación y el proceso de comercio exterior
<b>Salario estimado</b>	\$3'200.000 + prestaciones sociales.
<b>Experiencia</b>	5 años como mínimo en Operaciones de Agente de Carga (Freight forwarder), relación con clientes, proveedores y pricing.
<b>Título profesional</b>	Estudios en Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y/o carreras afines.
<b>Funciones principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseñar, implantar y gestionar el plan estratégico de la Organización.</li> <li>•Toma de decisiones y autorizaciones de inversión o pagos de acuerdo a lo establecido en la política de gastos</li> <li>•Asegurar el funcionamiento eficiente y eficaz las operaciones de comercio exterior</li> <li>•Brindar un servicio excelente y mantener contacto con los clientes</li> <li>•Coordinar los procesos logísticos</li> </ul>

Fuente: autores

### ***Políticas de administración personal***

Para la empresa caso de estudio es de vital importancia complementar el equipo que ya está establecido actualmente, por lo que en la expansión como agente de carga se requieren de ciertos cargos profesionales y talentos para el funcionamiento. Es por esto que el proceso para las políticas de administración personal va desde un reclutamiento hasta la terminación del contrato.

#### ***Reclutamiento***

- El personal nuevo debe tener un nivel mínimo en tecnología
- Se requiere profesionales en administración de empresas, ingeniería industrial, relacionadas con el comercio exterior, marketing y negocios internacionales
- Las personas contratadas se someten a un estudio previo de seguridad en cuanto a los antecedentes penales, pruebas de uso de sustancias psicoactivas y test de personalidad.
- Los contratos deben ser legales bajo todos los parámetros legales
- Se debe elegir al personal únicamente por meritocracia y no por favoritismos.

#### ***Políticas para trabajadores***

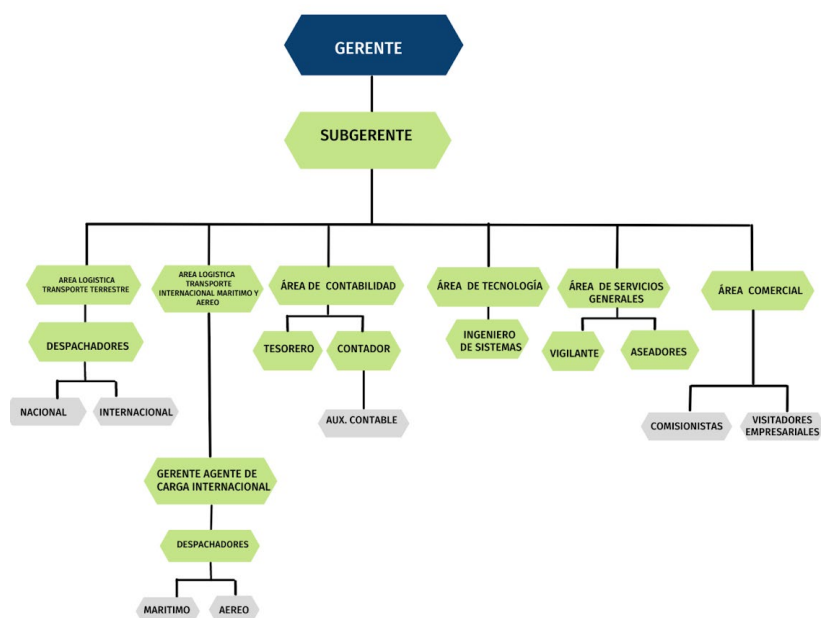
- La puntualidad es un factor muy importante que se le recalca al trabajador desde el primer día
- Todos los trabajadores deben usar los dispositivos brindados por la empresa durante el horario laboral a menos que este tenga permiso especial para usar uno propio
- El debido proceso para un trabajador de baja productividad es sancionable al 3 llamado formal de atención.
- Debe haber siempre respeto mutuo en todo el organigrama

### *Gestión y estructura organizacional*

Para el desarrollo de la investigación de la empresa caso de estudio se plantea un organigrama vertical, ya que con este se permite apreciar la jerarquía y divisiones por departamento dependiendo las funciones de cada cargo. Además, entre las ventajas principales está la especialización en el área, control, supervisión y liderazgo del gerente, el cual guiará a todos los departamentos para cumplir sus metas de forma más eficaz.

**FIGURA 12**

*Organigrama propuesto para la empresa caso de estudio con la implantación del agente de carga internacional.*



*Fuente: Autores*

## **6.2 Propuesta de Misión y Visión para el Agente de Carga**

Misión: Somos una empresa de transporte y logística nacional e internacional de mercancías que brinda servicios superiores en los modos terrestre, marítimo y aéreo, a través



de un esquema organizacional que tiene como principios la eficiencia, la agilidad, la seguridad y la legalidad, para convertirnos en el aliado estratégico de nuestros clientes para el éxito de su cadena de suministros.

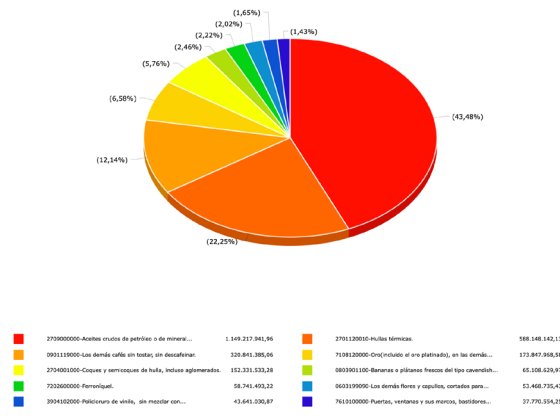
Visión: En el 2027, nos convertiremos en una de las 10 soluciones logísticas más usadas en Colombia y en los países vecinos para el transporte de mercancías nacionales e internacionales. Garantizando en cada uno de los servicios: eficiencia, diferenciación y excelencia a través de una estructura organizacional altamente capacitada y sistematizada.

### **6.3 Análisis del target**

El cliente ideal para un Agente de Carga Internacional se conforma por empresas del sector industrial que tienen la necesidad de transportar sus productos o materias primas por medio de un transporte interno que puede consolidar y desconsolidar carga, full container y aéreo, además que no tienen una estructura logística propia para realizarlo y buscan tercerizar esta actividad sin afectar el precio final de sus productos y satisfaciendo sus clientes, para lo cual necesitan un proceso ágil, legal y seguro. Todo tipo de importador y exportador es de vital importancia en el negocio del transporte internacional, es por esto que a continuación se enseñarán dos gráficos que exponen las categorías de los productos más importados y exportados en Colombia desde enero hasta mayo del 2022.

**FIGURA 13**

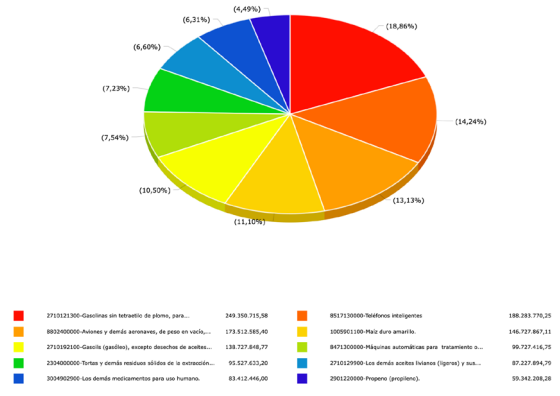
*Exportadores de Colombia*



Fuente de datos: Dirección De Impuestos Y Aduana De Colombia DIAN.

**FIGURA 14**

*Importadores de Colombia*



Fuente de datos: Dirección De Impuestos Y Aduana De Colombia DIAN.

Los materias primas en exportación que mayor peso tienen son aceites crudos de petróleo o de mineral, los cafés sin totas y las hullas térmicas y en importación están los teléfonos inteligentes, gasolinas sin tetraetilo de plomo, aviones y demás aeronaves y gasóleo. Es por esto que ante la expansión de la empresa caso de estudio como Agente de Carga internacional, debe apuntar a los mercados y a los nichos de mercado que están en expansión en estos momentos en cuanto al comercio exterior.

#### 6.4 Puertos marítimos utilizados por importadores y exportadores en Colombia:

Según boletín estadístico de tráfico de la Superintendencia de Transporte (2022), por medio de la base de datos VIGÍA se permite identificar las zonas que tuvieron mayor actividad en el comercio internacional en el año 2021:

**TABLA 3**

Toneladas movilizadas por las principales zonas portuarias en el 2021

Zona Portuaria	Toneladas exportadas	Toneladas Importadas	Total Toneladas Movilizadas	% Part. en las Zonas portuarias de Colombia
ciénaga	31.997.417	- <sup>1</sup>	31.997.417	23,1
Cartagena	11.275.302	10.390.436	45.448.851	15,7
Morrosquillo	19.950.127	4.947.229	24.897.356	18,0
Guajira	23.369.266	289.484	23.658.750	17,1
Buenaventura	3.625.914	13.375.168	17.851.815	12,3

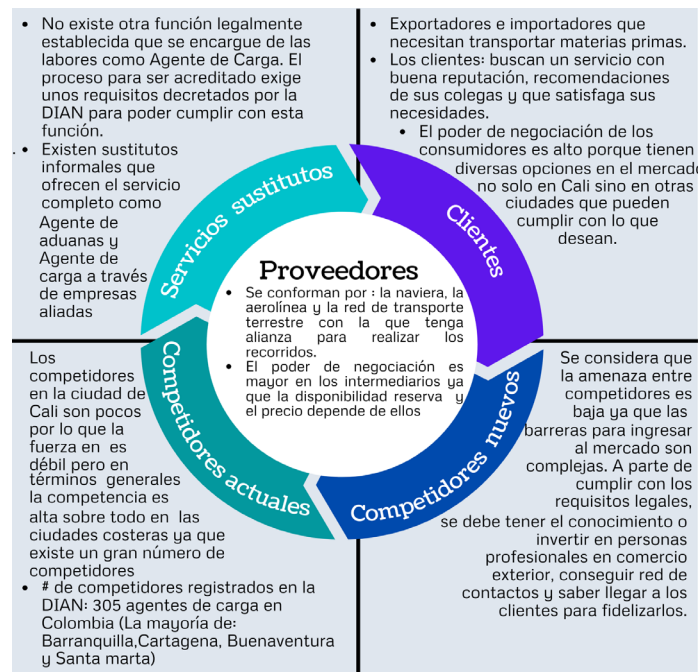
Fuente: Superintendencia de Transporte

Partiendo de la información presentada en la tabla 1 se considera que la empresa caso de estudio debe establecer contactos, en cada una de esas ciudades, con empresas dedicadas a asistir agentes de carga en los puertos donde no tienen presencia para labores de consolidación, desconsolidación, manejo de mercancía, almacenamiento y tramites en puerto; asignándole prioridad a las ciudades con mayor tráfico portuario.

## 6.5 Análisis externo

FIGURA 15

*Análisis del entorno del Agente de Carga Internacional por medio de las 5 fuerzas de Porter*



Fuente: Autores

Por medio del análisis de Porter se busca identificar el poder y la competitividad que puede tener un Agente de Carga Internacional desde un panorama general en el territorio colombiano, específicamente en Cali, evaluando así quienes son los clientes, servicios sustitutos,

proveedores, competidores actuales y competidores nuevos en este tipo de negocio. En términos generales, de este cuadro podemos concluir que el contexto para un Agente de Carga Internacional es una opción favorable para la empresa caso de estudio porque existe una demanda amplia que está en crecimiento y los competidores a pesar de que son fuertes, la oferta es poca en comparación a otros productos y servicios.

### *Análisis de PESTEL para un Agente de Carga Internacional*

#### **Entorno político**

“La tasa de desempleo del país muestra cifras positivas en términos de generación de empleo, así para el 2022 esta se ubicó en 14,6% y para enero del 2021 fue de 17,5%, lo que representa una caída de 2,9 puntos porcentuales que demuestran una mejora en este aspecto” (Portafolio, 2022). En este orden de ideas, Colombia cuenta con una red de acuerdos comerciales que han dado la oportunidad de proyectar negocios, dar apertura a nuevos empleos y brindar a las empresas la oportunidad de competir con la oferta mundial de bienes y servicios. Las actividades que aumentaron el empleo en el 2022 fueron las actividades de comercio y reparación de vehículos, así como las actividades profesionales, científicas y técnicas según la revista portafolio (febrero, 2022). Con lo anterior se evidencia un estímulo hacia la inversión extranjera e incremento en el intercambio de bienes y servicios del país.

Aunque los indicadores muestran un avance que contribuyen a las empresas en Colombia cabe resaltar que el clima electoral en el 2022 ha influido en “los flujos de inversión que llegan al país de manera directa (IED) y a portafolios de títulos nacionales, pues las cifras en ambos casos se resintieron en enero” (portafolio, 2022). Es precisamente por el hecho de que se genera una incertidumbre sobre cómo todo este clima podría afectar la economía del

país que los flujos de inversión pueden afectarse pero también es cierto que el crecimiento de proyectos empresariales y expansión de ciertos sectores están firmes para este año, como lo indica el artículo de portafolio “las empresas colombianas no pierden el foco de avanzar en los planes para este año”.

Finalmente un tema importante a tocar en este aspecto hace referencia a cómo el conflicto entre Rusia y Ucrania ha afectado en gran parte la economía colombiana. Existen muchos mercados que se han potencializado como lo es el barril Brent, el petróleo, el níquel, entre otros debido a que son “materias primas con las cuales Colombia participa en el mercado internacional y las cuales han experimentado una disparada en sus precios de cotización por los diferentes escenarios del conflicto” (Portafolio, 2022). Sin embargo, también está el lado contrario donde se observa que el comercio exterior se ha visto encarecido por esta situación sobre todo para los importadores y esto afecta de manera negativa a los mercados que dependen de estos productos para el funcionamiento de su negocio.

### **Entorno económico:**

El PIB de Colombia se encuentra en constante crecimiento y según el Banco Mundial para el año 2022 se prevé que aumentará de 4,1% a 4,4% a pesar del contexto complejo que se presenta actualmente que son las elecciones y el tema de la inflación el cual afecta de sobremanera la economía. “Enero trajo consigo una fuerte aceleración del incremento de precios para Colombia y actualmente vemos un 7% de inflación anual” (Solución, 2022). La crisis internacional que se ha presentado y las consecuencias como la inflación en el sector logístico y del transporte se pueden ver reflejadas en el precio de los fletes, lo que ha hecho que las empresas encargadas de la logística aumenten los precios en sus servicios, así a muchas empresas se les ha hecho imposible de pagar y han tenido que cerrar sus negocios. Adicional a

esto, “La devaluación del peso frente al dólar es otro costo adicional al del transporte, que ha encarecido aún más la canasta de consumo de los hogares.” (González, Culma. 2022)

### **Entorno Sociocultural:**

En este aspecto se evalúa la población nacional y los componentes del mercado de trabajo en Colombia indicando así que de la población total que son 51.512.765 en Colombia para el 2022 “La población ocupada en enero de 2022 sumó a 1,5 millones de personas para llegar a un total de 20,69 millones. La población desocupada cayó en 513.000 personas y ahora son un total de 3,55 millones” (Valora Analitik, 2022). Estas cifras indican un panorama positivo para la apertura de nuevas empresas ya que la población en el mercado laboral ha aumentado significativamente. Este crecimiento va en paralelo tanto para las personas empleadas como para el número de sociedades creadas debido a una reactivación económica pues así se evidencia que “entre enero y diciembre de 2021, se crearon 307.679 nuevas empresas en Colombia, dato que deja ver un incremento del 10,6 % en comparación con 2020.” (Valora Analitik, 2022)

Ahora bien, en el panorama del comercio exterior, “para enero del 2022 las importaciones colombianas crecieron un 58,3% y se dieron principalmente por productos agropecuarios, alimentos y bebidas que representaron un crecimiento del 27,4% y en división de combustibles, productos de las industrias extractivas se dio un aumento del 110,3%” (Gaviera,2022). Ante esto, existe una tendencia en sectores que requieren de un personal específico en sus funciones y operaciones diarias para que manejen maquinaria y materia prima importadas. Las exportaciones por su lado obtuvieron un crecimiento para el 2022 del “44,8% que ha demostrado ser uno de los mejores años en ventas externas donde el grupo de combustibles, Las categorías de agropecuarios, alimentos y bebidas y manufactureras han sido

de gran aporte para el aumento de las cifras en exportaciones”( Portafolio,2022). Todo lo anterior esto demuestra un ambiente esperanzador para el empresario y la oportunidad para incursionar en el comercio exterior.

### **Entorno tecnológico:**

La tecnología para un agente de carga internacional es indispensable y juega un papel importante en las operaciones internacionales. Desde el punto de vista de eficacia en el funcionamiento de la empresa, DevOps ha sido una opción donde se pueden realizar colaboraciones de trabajo corriente con aplicaciones móviles que ayudan a mejorar la operatividad del servicio que prestan. Por ejemplo para las empresas de transporte internacional la aplicación Routing Reparto es una herramienta útil para gestionar diferentes rutas y tener diferentes opciones. También está My Truck que funciona para que el conductor acceda al camión y pueda tener conocimiento sobre el estado general del vehículo. Otras también se enfocan en hacer seguimiento de la carga para dar información al cliente. Las organizaciones buscan hoy en día las mejores opciones en tecnología para contribuir en brindar el mejor servicio y aumentar la eficiencia operativa.

Por otro lado, la tecnología también se deriva de los centros internacionales de *call center*, procesamiento de datos y diagnósticos contables, estadísticos, tecnológicos para la toma de decisiones. Así como también se suma una buena red de internet dentro de la empresa, el conocimiento necesario para el procesamiento en la DIAN y sobre todo la comunicación inmediata para llevar a cabo la gestión de comercio internacional.

### **Entorno ecológico:**



La conciencia sobre la sostenibilidad ambiental es un factor importante para las empresas de todos los sectores en la actualidad. Para una empresa que trabaja con la logística y el transporte, ser amigable con el medio ambiente puede dar un valor agregado al cliente a través de la implementación de estrategias para los procesos. El reciclaje, el uso responsable y eficiente de materiales, minimización de residuos generados, la creación de diseños de vehículos eco-amigables y la implementación de campañas que aporten son elementos que un agente de carga internacional debe tener en cuenta. Una forma de innovar para este tipo de negocio también podría enfocarse en el entorno ecológico como lo es la comercialización de camiones híbridos que conducen a poder aprovechar la electricidad para dejar de usar, parcialmente combustibles fósiles, lo que aporta en gran parte a la reducción de la contaminación

***Análisis de la competencia y del sector:*** Para el análisis de la competencia se decidió realizar “un muestreo por conveniencia que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para la creación de muestras debido a la facilidad de acceso y la rápida disponibilidad” Graciela Isolina Martínez Ávila. (2021). Muestreo intencional o por conveniencia.

FIGURA 16

## Análisis de la competencia de un ACI

COMPETENCIA AGENTES DE CARGA INTERNACIONAL					
Empresa	Servicios prestados	Aspectos diferentes	Aspectos en común	Localidad	Presencia digital
Cargo Logistic System	Transporte de Carga Internacional, Almacenamiento en zona franca, Intermediación Aduanera, Courier Internacional, Mudanzas Internacionales, Transporte Internacional de mascotas	Presencia digital , Chatbot en página web y Whatsapp, creación de un sistema de planificación que brinda mayor seguridad y confianza al cliente, plataforma tecnológica	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en Cali y Bogotá	ALTA
Aviatur	Agencia de Aduanas, Agencia de Carga, envíos urgentes, Transporte terrestre nacional , Transporte de contenedores y Carga en general, operación logística internacional y nacional de bienes, Almacenamiento de carga seca, refrigerada y congelada, Operación Logística 4PL, agencia de carga internacional (florida), mudanzas internacionales, depósito aduanero, Usuario de servicios Avia.	cuenta con diversas empresas propias y cada una se especializa en un servicio específico y brindan un acceso al usuario a través de una cuenta especial para cada cliente	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en Bogotá	BAJA
E-containers	Contenedores Marítimos, Refrigeración, Logística nacional e Internacional, Construcción Modular	Su diferenciador se enfoca en ofrecer servicios de construcción personalizados como oficinas, piscinas y viviendas hechas de contenedores. Además cuenta con cotizaciones automáticas en la página web y tienda online	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en Bogotá, Medellín, Manizales y Cali	ALTA
L&L INTERNATIONAL	Transporte internacional (marítimo, aéreo, terrestre), Operaciones OTM, Agenciamiento Aduanero, Seguro Internacional de mercancía, Operación de logística Integral, Asesorías en comercio exterior, Otros (almacenaje en zona franca, coordinación de ferias internacionales)	Brinda servicios extras como: el Registro Fitosanitario, Certificación de Productos, Registro ante el VUCE	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en Bogotá	MEDIA
WORLD TRADE LOGISTIC	Transporte Internacional (marítimo, aéreo, terrestre), Agenciamiento Aduanero y Representación de firmas	Ofrecen un servicio de representación de firmas que implica una comunicación y asesoría en investigación de mercados, y representación de firmas nacionales y extranjeras	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en Bogotá	BAJA
DHL	Transporte Aéreo, Marítimo, Terrestre, Por tren (europa- asia), Servicios de Aduan	Un factor diferenciador se refleja en el servicio de transporte por tren ( europa- asia ) ya que en Colombia la competencia no implementa este servicio	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena	ALTA
MAGNUM LOGISTICS	Agencia de Aduanas, Agencia de Carga, Servios en Zona Franca y servicio de logística	Implementación tecnológica: "SOUL" Sistema Operativo Unificado de Logística que gestiona toda la información comercial, de operaciones, transporte internacional, aduanas y bodegajes, con información y trazabilidad de los procesos en tiempo real.	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca, Bolivar, Risalda, Atlántico	ALTA
COLTRANS	Agente de Carga Internacional, transporte (aéreo, marítimo, terrestre y combinados) para carga FCL (Contenedores completos) y LCL (Consolidación sin tercerizar).	En su página Web proporciona herramientas útiles para que los clientes tengan claridad al momento de elegir un medio de transporte y cuentan con un blog donde publican noticias importantes acerca del transporte en el país	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en antioquia, Caribe, pacífico, Santander, Zona Andina, Zona cafete y Valle del Cauca	BAJA
EC GROUD LOGISTICS	Agenciamiento Aduanero a través de empresas aliadas, Transporte Aéreo, Marítimo y Terrestre, Proyectos Especiales, Contenedores, Servicios de Almacenamiento, Seguros, Responsabilidad Social	La pagina Web cuenta con una sesión de BOLG donde informan sobre aspectos que afectan o aportan al sector del transporte. También cuentan con la opción de cotizaciones inmediatas y la opción de comunicación por Whatsapp	Ofrecer diversidad de servicios	Cuenta con sede en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Buenaventura, Cartagena y Bucaramanga	ALTA

Fuente: Autores

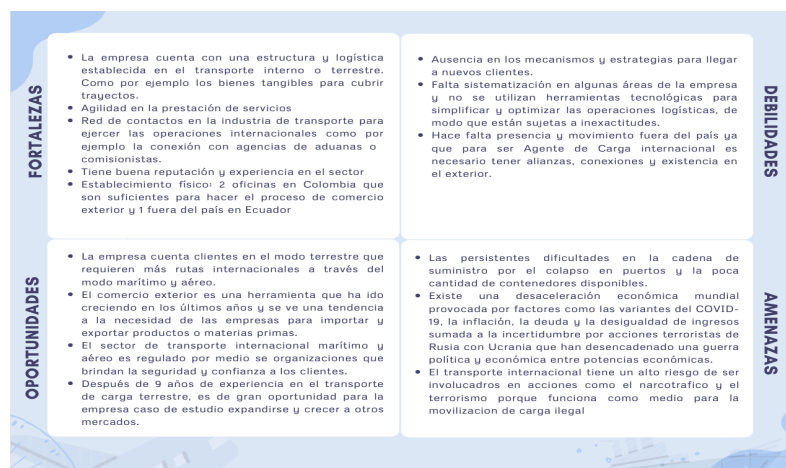
Tras el análisis de 9 empresas escogidas aleatoriamente que se encuentran ubicadas en Colombia se pudo observar que estas tienen una diversidad de servicios y no solo se quedan como Agentes de Carga Internacional. Cada una de ellas cuentan con servicios adicionales y diferentes que los hacen ofrecer una propuesta de valor al cliente como por ejemplo lo es el caso de E-container que incluye alquiler de contenedores, almacenamiento de largo plazo y asesorías en comercio exterior. También un aspecto importante a nombrar es el factor tecnológico ya que actualmente tener medios digitales para informar al cliente puede generar más seguridad y confianza.

## Análisis FODA

A través del análisis FODA se pretende realizar una investigación de mercado para poder identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa con los cuales se pretende crear estrategias y tomar decisiones ante la nueva modalidad como Agente de Carga Internacional.

FIGURA 17

Análisis FODA



*Fuente: Autores*

## **6.6 Propuesta de las estrategias de mercadeo para un Agente de Carga Internacional**

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo de la empresa caso de estudio respecto a un agente de carga internacional, se establecen unos objetivos de mercadeo los cuales se deben cumplir por medio de las estrategias y tácticas propuestas.

### **Objetivos de mercadeo**

- Posicionar el Agente de Carga Internacional como un empresa eficiente y ágil en un periodo de 6 meses a través de campañas publicitarias y estrategias de mercadeo enfocadas al cliente ideal.
- Captar nuevos clientes a través de los medios digitales en un 60% más de la audiencia actual que tiene la empresa, buscando campañas de marketing que contribuyan en este proceso.
- Fidelizar a los clientes actuales a través de estrategias de mercadeo que ofrezcan un valor agregado a estos

Una vez definidos los objetivos de mercadeo, se procede a realizar la propuesta de estrategias y tácticas para que la empresa caso de estudio pueda aplicar ante la expansión como Agente de Carga Internacional.

FIGURA 18

## Desarrollo de estrategias y tácticas para un ACI

Estrategias y Tácticas de mercadeo para el Agente de Carga Internacional				
	1	2	3	
Estrategia de fidelización	<i>Incursionar el en marketing B2B para fidelizar a los clientes, incrementando su facturación</i>	<i>Realizar una evaluación cada período de tiempo para saber que tan satisfechos están los clientes y en qué puntos la empresa puede mejorar</i>	<i>Brindar a los clientes fieles de la empresa una serie de beneficios a largo plazo</i>	
Tácticas de fidelización	<p>a. Crear un Blog donde se pueda mostrar contenido de la empresa</p> <p>b. Participación en eventos relacionados al sector como por ejemplo el congreso internacional del transporte de carga y logística de Colfeta, foros, ferias, ruedas de negocio de la cámara de comercio y semimanos</p> <p>c. Utilizar bases de datos de exportadores e importadores como legiscomex, cámara de comercio, Emis para obtener información de los clientes y poder llegarles a través del correo electrónico ofreciendo servicios ofertas y beneficios de la empresa</p> <p>d. Cada semestre realizar una capacitación gratuita sobre la administración del transporte, tips de logística, informar sobre alguna norm. a...etc. para personal encargado del comercio exterior y logística en las empresas</p>	<p>a. Hacer encuestas virtuales y entrevistas a profundidad cada semestre a los clientes actuales para que la empresa pueda fortalecer sus puntos débiles</p> <p>b. Utilizar un software CRM para hacer seguimiento de los clientes potenciales y obtener registros precisos</p>	<p>a. Establecer metas anuales en la compra de servicios para los clientes actuales y ofrecer a cambio por el cumplimiento de estas un beneficio como por ejemplo un descuento en los servicios de trámites (siempre y cuando este permitido dentro de las políticas de la empresa)</p> <p>b. Opciones de beneficios: Descuentos en determinado servicio, bonos, comisiones, dar un servicio adicional gratis como el agenciamiento aduanero</p>	
Estrategias de marketing digital	<i>Realizar Marketing de contenido en las diferentes plataformas digitales</i>	<i>Ampliar los canales digitales de la empresa</i>	<i>Aplicar estrategias que fortalezcan la página web</i>	<i>Fortalecer los canales digitales de la empresa</i>
Tácticas de Marketing Digital	<p>a. Tener un influenciador constante que interactúe con el público. Claramente que tenga la capacidad de aportar sobre temas interesantes y que sea creativo</p> <p>b. A través de las redes sociales proponer temas de interés: Cómo exportar e importar, comportamiento en los puertos, funcionamiento del comercio exterior, problemas logísticos y de transporte, aspectos legales a tener en cuenta...entre otros.</p>	<p>a. Plataformas como youtube (para subir contenido y hacer campañas de marketing), LinkedIn (para llegar a futuros clientes que son los shoppers encargados de adquirir el servicio), Twitter (para estar informados y brindar contenido de la empresa) y las demás redes sociales para interactuar con el público.</p>	<p>a. Aplicar estrategias SEO para posicionar de forma orgánica la página Web a través de la relevancia que se da con las palabras clave y la autoridad que se da por la popularidad de esta.</p> <p>b. Aplicar estrategias SEM por medio de los anuncios pagados que aparecen en los buscadores para determinadas palabras clave</p>	<p>a. Implementar Charboots en la página Web y Cotizaciones rápidas online</p> <p>b. Implementar una landing page dentro de la página web para atraer a nuevos clientes y obtener información</p>
Estrategia de Posicionamiento de marca	<i>Fortalecer la imagen de la empresa en cuanto a los valores y el slogan</i>	<i>Pautar en los canales ideales para dar información acerca de la empresa</i>	<i>Implementar herramientas tecnológicas que agreguen valor en el servicio</i>	
Tácticas de Posicionamiento de marca	<p>a. Propuesta valores de marca: Agilidad, Tecnológica, Eficiente y Segura</p> <p>b. Propuesta de slogan: Lo proyectamos y lo volvemos realidad por</p>	<p>a. Pautar en revistas Logísticas y de Comercio Exterior, periódico portafolio, la república y el país.</p> <p>b. Tener presencia con material pop y volantes de la empresa en eventos como la expoindustrial</p>	<p>a. Una herramienta que podría continuar en el proceso sería la plataforma Smac, es un software que da trazabilidad a la ejecución de cada proceso y vincula a cada responsable dentro de este.</p> <p>b. Easy cargo es un software que planifica la carga en camiones y contenedores.</p> <p>c. Es necesario también un software contable para apoyar la facturación y cartera de la empresa. Fortalece el trabajo interno y evita errores para los clientes.</p>	

Fuentes: Autores

## 6.7 propuesta de inversión en activos tangibles

TABLA 4

Plan de compras para la oficina

concepto	cantidad	valor unitario	valor total
<b>Instalaciones</b>			
cuñete Pintura initex	V	300.000	300.000
mano de obra	1	500.000	500.000
Aire acondicionado	1	1.300.000	1.300.000
<b>Equipos</b>			
Computadores All in one		\$	\$
lenovo	3	1.799.000	5.397.000

Descarga de programas y antivirus:	1	\$	\$
		100.000	100.000
disco duro para respaldos	1	\$	\$
		255.000	255.000
impresora	3	\$	\$
		300.000	900.000
celular	3	\$	\$
		500.000	1.500.000
<b>Muebles</b>			
divisiones modulares	2		750000 1.500.000
escritorios		3	800000 2.400.000
asientos		3	180000 540.000
<b>suministros</b>			
grapadoras		3	9000 27.000
cosedoras		3	10000 30.000
ganchos		3	5800 17.400
clips		3	1800 5.400
caja resma carta		1	175900 175.900
total			14.947.700

*Nota.* Esta tabla muestra los activos tangibles que la empresa caso de estudio debería tener en cuenta al expandirse como ACI.

**TABLA 5**

Inversión en activos intangibles

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Gastos notariales	250.000
Marcas, patentes y permisos	900.000
Registro mercantil	500.000
Industria y comercio	750.000
Entrenamiento de personal	1.500.000
<b>Total</b>	<b>3.900.000</b>

*Nota.* Esta tabla muestra un presupuesto estimado que se deben tener en los activos intangible para la implementación del ACI

## **6.8 Análisis financiero de la propuesta**

Se realiza una proyección financiera de 5 años para el proyecto de implementación del agente de carga internacional, aunque cabe resaltar que es un proyecto a largo plazo. Se considera, para fines prácticos, como independiente y separado de los resultados financieros de la empresa de transporte terrestre para evaluar la viabilidad financiera y conocer un valor aproximado de las utilidades o pérdidas que pueda generar. Durante todo el análisis aparecen cifras en dólares que se convirtieron a pesos a una TRM de 3.800, que es una cifra conservadora y por debajo del valor promedio del dólar en Colombia en los últimos 15 días de \$4,050.44 pesos calculado según los valores de la TRM del 30 de abril de 2022 al 15 de abril de 2022, para que dadas las fluctuaciones no afecte la eficiencia del análisis. La tasa de interés que se usa de referencia es la tasa actual a la que tiene pasivos a largo plazo la empresa caso de estudio, aunque para el proyecto no será necesaria financiación sino recursos propios.

Para estimar las ventas en el primer año de funcionamiento, se hace un análisis junto al gerente de la empresa caso de estudio para conocer el número de servicios de exportación que realizan sus clientes actuales con agentes de carga internacional en el modo marítimo, y para los servicios aéreos se pretende una participación anual conservadora de 0,01% que representa 58.006 kilogramos en el total de kilogramos de carga transportada internacionalmente de 580.000.000 (aeronáutica civil de Colombia, 2020). Los kilogramos estimados a transportar en el modo aéreo son repartidos en 500 kilos por servicio, lo que totaliza 116 servicios. Luego, se hace un supuesto de crecimiento anual del 10% debido a la incursión gradual en el mercado.

Los fletes aéreos y marítimos son altamente variables, al igual que los fletes terrestres, resulta complejo hacer una estimación puntual de los costos en cada uno de los servicios; así que se basa el estudio en el modelo de fijación de precios de los agentes de carga internacional, usando como referencia un solo trayecto de Shanghai en china a Buenaventura en Colombia para el modo aéreo y un trayecto de Miami en Estados Unidos a Buenaventura Colombia donde aspiran a ganar el 8% adicional al valor del flete marítimo adicional a 70 dólares que cobra por desconsolidación de la carga en el puerto de llegada. Para el caso de los servicios aéreos se aumenta 15 centavos por kilo aproximadamente adicional a 80 dólares por handling que representan COP 304.000. Es frecuente que los agentes de carga realicen alianzas con agentes de aduanas para trámites y documentación de la mercancía, pero no serán consideradas en este análisis porque dicha información no fue revelada por el gerente del agente de carga internacional entrevistado. Todos los valores identificados con ayuda del gerente del agente de carga internacional con sus 20 años de experiencia.

**TABLA 6**

Liquidación anual de nómina para los empleados adicionales

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo base</b>	<b>Salud</b>	<b>Pensión</b>	<b>ARL (riesgo I)</b>	<b>prima y vacaciones</b>	<b>Auxilio de transporte</b>	<b>Sueldo mes</b>	<b>Sueldo año</b>
Gerente								
agente de carga	\$ 1.800.000	\$ 153.000	\$ 216.000	\$ 9.396	\$ 1.800.000	\$ 117.172	\$ 4.095.568	\$ 49.146.816
Despachador logístico marítimo	\$ 1.000.000	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 5.220	\$ 1.000.000	\$ 117.172	\$ 2.327.392	\$ 27.928.704
Despachador logístico aéreo	\$ 1.000.000	\$ 85.000	\$ 120.000	\$ 5.220	\$ 1.000.000	\$ 117.172	\$ 2.327.392	\$ 27.928.704
							\$	\$
						<b>Total</b>	<b>8.750.352</b>	<b>105.004.224</b>

*Nota.* Se estima la liquidación anual para los empleados que se necesitan adicionar a la empresa caso de estudio actual para su expansión como ACI.



**TABLA 7**

Composición de gastos administrativos y de ventas

<b>Gastos administrativos</b>			
Póliza de seguro obligatoria	\$	20.000.000	<b>Cada dos años</b>
Suministros papelería	\$	<b>2.384.400</b>	<b>Cifra anual</b>
Mantenimientos a equipos	\$	500.000	<b>Cifra anual</b>
Base de datos de importadores y exportadores	\$	1.900.000	<b>Cifra anual</b>
Nomina	\$	105.004.224,00	<b>Cifra anual</b>
<b>Gastos de venta</b>			
Publicidad y marketing	\$	14.400.000	<b>Cifra anual</b>

*Nota.* Esta tabla desglosa los gastos administrativos y de venta que la empresa caso de estudio debe implementar para su funcionamiento como ACI.

**TABLA 8**

depreciación de equipos y muebles adquiridos por el método de línea recta

		\$	
valor residual (10%):		1.259.200	
<b>Año</b>	<b>Depreciación anual</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>valor en libros</b>
0			12.592.000
1	1259200	1259200	11.332.800
2	1259200	2518400	10.073.600
3	1259200	3777600	8.814.400
4	1259200	5036800	7.555.200
5	1259200	6296000	6.296.000
6	1259200	7555200	5.036.800
7	1259200	8814400	3.777.600

8	1259200	10073600	2.518.400
9	1259200	11332800	1.259.200
10	1259200	12592000	-

**TABLA 9**

**Evaluacion del proyecto**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Servicio aereo</b>						
numero de servicios		116	127,6132	140,37452	154,411972	169,8531692
numero de kilos transportados		58006	63806,6	70187,26	77205,986	84926,5846
utilidad aproximada unitaria (xkg)	\$	570	623	623	623	623
comision por handling	\$	304.000	304.000	304.000	304.000	304.000
utilidad servicio aereo	\$	68.331.068	78.521.104	86.373.214	95.010.536	104.511.589
<b>Servicio maritimo</b>						
numero servicios full container 20 pies china-buenaventura		120	132	145,2	159,72	175,692
flete aproximado	\$	36.696.000,00	40.083.040,80	40.083.040,80	40.083.040,80	40.083.040,80
utilidad aproximada unitaria		10%	10%	10%	10%	10%
comision por desconsolidacion	\$	304.000	304.000	304.000	304.000	304.000
utilidad servicio maritimo	\$	476.832.000	569.224.139	626.146.552	688.761.208	757.637.328
<b>Servicios terrestres adicionales</b>						
servicios terrestres necesarios		236	260	286	314	346
utilidad aproximada	\$	350.000,00	382.305,00	382.305,00	382.305,00	382.305,00
utilidad servicio terrestre		82.604.200	99.251.424	109.176.567	120.094.224	132.103.646
<b>Utilidad bruta todos los servicios</b>	\$	<b>627.767.268</b>	<b>746.996.667</b>	<b>821.696.334</b>	<b>903.865.967</b>	<b>994.252.564</b>
- Gastos de administración	\$	129.788.624	109.788.624	129.788.624	109.788.624	129.788.624
- Gastos de ventas	\$	14.400.000	15.729.120	15.729.120	15.729.120	15.729.120
- Depreciación equipos y muebles	\$	1.259.200	1.259.200	1.259.200	1.259.200	1.259.200
<b>Utilidad operativa (UAI)</b>	\$	<b>482.319.444</b>	<b>620.219.723</b>	<b>674.919.390</b>	<b>777.089.023</b>	<b>847.475.620</b>
-Impuestos (35%)	\$	168.811.805	204.672.509	222.723.399	256.439.378	279.666.954
<b>Utilidad Operativa después de impuestos (UODI)</b>	\$	<b>313.507.639</b>	<b>415.547.214</b>	<b>452.195.991</b>	<b>520.649.645</b>	<b>567.808.665</b>
+depreciacion equipos	\$	1.259.200	1.259.200	1.259.200	1.259.200	1.259.200
<b>Flujo de caja operativo (FCO)</b>	\$	<b>314.766.839</b>	<b>416.806.414</b>	<b>453.455.191</b>	<b>521.908.845</b>	<b>569.067.865</b>
inversion inicial	-\$	14.947.700,00				
capital de trabajo	-\$	200.000.000,00				
<b>Flujo de caja de la inversión</b>	-\$	<b>214.947.700,00</b>	<b>314.766.839</b>	<b>416.806.414,29</b>	<b>453.455.190,97</b>	<b>521.908.845,31</b>
						<b>569.067.865,09</b>

*Nota.* Esta tabla muestra un análisis financiero para que la empresa caso de estudio expanda sus servicios como agente de carga internacional a un tiempo de 5 años.

### 6.8.1 Cálculo VPN y TIR

Para definir la viabilidad financiera de la propuesta de implementar un agente de carga internacional a la empresa en caso de estudio, se usan dos criterios: TIR y VPN. Para determinar estos criterios de evaluación financiera es necesario calcular la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), definida por una tasa de interés máxima remuneratorio (TMR) de 28,58% en abril del 2022 (Valora analitik, 2022). Y la inflación (INF) del año 2021 fue de 9,28%.

$$\text{TIO} = (1+\text{TMR})/(1+\text{inf}) - 1$$

$$\text{TIO} = (1+0,2858)/(1+0,0923) - 1 = 17,71$$

**VPN = \$1.073.402.771 de pesos colombianos**

La implementación de esta estrategia producirá a la empresa en total \$1.073.402.771 de pesos colombianos en 5 años de operación.

**TIR = 166,78%**

Con la TIR superior a la TIO y considerando que todos los fondos invertidos son recursos propios sin financiación se puede afirmar que el proyecto es viable financieramente.

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

Así, después de finalizar la investigación, es decir, el estudio estratégico respaldado por un análisis financiero se concluye y recomienda la implementación de un agente de carga internacional para la empresa de transporte terrestre caso de estudio, puesto que ello le permitirá expandirse y fortalecerse. Incluir transporte internacional en los modos marítimos y aéreos en su portafolio de servicios le generará nuevos clientes, la prestación de nuevos servicios a clientes actuales y el incremento en la demanda de servicios terrestres desde o hasta puertos y aeropuertos.

La propuesta está sustentada por lo siguiente, en primera instancia se identificó que los parámetros legales para la creación y operación de un agente de carga internacional están contenidos en el nuevo régimen aduanero vigente contenido en el decreto 1165 de 2019, precisamente en los artículos 113,115,119,120,134, 147, 149,151,153, 154, 155,161, 170,

769 a los cuales debe recurrir para incursionar en esta propuesta. Así mismo, debido a un diagnóstico de la empresa sobre lo que necesita para implementar un agente de carga internacional, se puede afirmar que tiene los conocimientos, disposición y capacidad financiera para gestionar los requerimientos legales faltantes, con un tiempo estimado de consecución de 5 meses.

De esta manera se propone, mediante un plan estratégico para el funcionamiento exitoso d agente de carga internacional, un flujo de operaciones integral con los procedimientos legales y operativos que serán ejecutadas por una nueva área logística de transporte internacional liderada por el gerente del agente de carga internacional quien contará con la ayuda de dos despachadores y estará en constante coordinación y apoyo con el demás personal de la empresa caso de estudio para actividades de transporte terrestre, contabilidad, tecnología y mercadeo. Indiscutiblemente, contribuye de manera positiva a la ejecución del plan estratégico, la existencia de una infraestructura propia, clientes potenciales que actualmente usan servicios de transporte terrestre, el conocimiento del comercio exterior, logística y transporte, experiencia en tramites con Dian, superintendencia y ministerio de transporte. Sin embargo, se considera que, para el éxito de este proceso, es necesario reformar la estrategia comercial, trabajando en la mejora de la imagen corporativa y presencia digital, posicionamiento de carga, estrategias de marketing B2B y las políticas de fidelización de clientes para que mejore la gestión actual y futura con la implementación del agente de carga internacional.

Finalmente, mediante un análisis financiero se demuestra la viabilidad de la propuesta con una tasa interna de retorno de 166,78%, que es superior a la tasa de interés de oportunidad en Colombia; por su parte, el valor presente neto de los flujos esperados del

proyecto es de \$1.073.402.771 de pesos colombianos que se adicionaran a las utilidades de la empresa permitiéndole de este modo, expandirse y fortalecerse.

## **Bibliografía**

Ocampo Solarte, H. (2014, august 21). Perspectivas del comercio internacional de Colombia con los países asiáticos. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7026>

Romero Pérez, S. M. (2015, July 14). Plan de mercadeo para la empresa All World Transport Colombia LTDA para lograr participación en el mercado del valle del cauca. Red UAO.

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/8352/T06305.pdf;jsessionid=1E61E8994C9E142965C4126CC8949B84?sequence=1>

Quiñones Gómez, C. E. (2000, September 14). La responsabilidad del operador de transporte multimodal en el marco del Acuerdo de Cartagena. *Revista De Derecho*, 14(14). Recuperado a partir de

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/view/2876>

Arango Serna, Ruiz Moreno, Ortiz Vásquez, Zapata Cortes, M. D. S. L. F. J. A. (2016). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 708–720. <https://www.redalyc.org/pdf/772/77254022014.pdf>

Nope Zambrano, D. P. (2020). *La importancia del transporte multimodal en Colombia*. El Repositorio Institucional de La UMNG.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35284/NopeZambranoDianaPatria2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Gobierno publica Encuesta Nacional Logística con miras a fortalecer la competitividad y productividad en el país*.

<https://www.dnp.gov.co/Paginas/Gobierno-publica-Encuesta-Nacional-Log%C3%ADstica-con-miras-a-fortalecer-la-competitividad-y-productividad-en-el-pa%C3%ADs.aspx>

Cifuentes M, V. (2020). Con siete estrategias buscan modernizar el transporte de carga. *Revista Portafolio*. Published. <https://www.portafolio.co/economia/con-siete-estrategias-buscan-modernizar-el-transporte-de-carga-537932>

Semana. (2019, March 6). *Desarrollo del transporte intermodal*. Revista Semana. [https://www.semana.com/desarrollo-del-transporte-intermodal\\_/267860/](https://www.semana.com/desarrollo-del-transporte-intermodal_/267860/)Higuera Gómez, E. (2020, November 5). *Las tareas pendientes para mejorar el transporte multimodal en Colombia*. Revista Semana.

<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/transporte/articulo/las-tareas-pendientes-para-mejorar-el-transporte-multimodal-en-colombia/202000/>

Hill, C.W. L. (2015). *Negocios Internacionales* (Décima ed.). <http://nebulosa.icesi.edu.co:2070/stage.aspx>

Dian (2015). Detalle obligados aduaneros. Encontrado en: <https://www.dian.gov.co/aduanas/opecome exterior/Paginas/UsuariosAduaneros.aspx?DianId=5413>.

Ibarra Zavala, D. (2016-04). *Crítica a la Teoría Clásica del Comercio Internacional, un enfoque de equilibrio general entre país grande y país pequeño*. Elsevier. <https://www.elsevier.es/es-revista-economia-informa-114-articulo-critica-teoria-clasica-del-comercio-S0185084916000153>

DIAN (2021a). Estadísticas de comercio exterior. Estadísticas de carga. DIAN. <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/EstadisticasComEx.aspx>

García Escobar, Á. (1996, July). *De la ventaja comparativa a la ventaja: Una explicación al comercio internacional*. Repository Icesi. [http://ual.dyndns.org/biblioteca/Comercio\\_Internacional\\_I/Pdf/Unidad\\_01.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/Comercio_Internacional_I/Pdf/Unidad_01.pdf)

Cabrera Camacho, Moreno Rivera, J E. N. (2014, July 9). *Teoría de la ubicación de Alfred Weber y su aplicación en los ingenios del cluster azucarero del valle del cauca*. RedUAO. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6719/T04764.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Weber%20proponer%20entonces%20El%20Tri%C3%A1ngulo,mano%20de%20obra%20y%20mercado>.

Westreicher, G. (2020, January 28). *Teoría de la localización*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-localizacion.html>

Chopra, Meindl, S. M. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (5th ed.) [E-book].

- Cosoy, N. (20 de mayo de 2015). '¿Por qué es tres veces más barato mandar un contenedor de Colombia a China que dentro de Colombia?'. BBC Mundo. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150425\\_colombia\\_economia\\_transporte\\_problemas\\_nc](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150425_colombia_economia_transporte_problemas_nc)
- Dirección general marítima. (2020). Estadísticas anuales de transporte marítimo en Colombia. Ministerio de defensa nacional.
- Carro Paz, Gonzáles Gómez, R. D. (2019). Logística Internacional. *ResearchGate*, 1–48.
- Cena, E. (2020, February 19). *Actividades clave de la Logística en el 2020*. Solverpro. <https://solverpro.com/2020/02/19/actividades-clave-de-la-logistica-en-el-2020/>
- Ceupe. (n.d.). *Gestión de la logística en la empresa*. Ceupe Magazine. <https://www.ceupe.com/blog/gestion-de-la-logistica-en-la-empresa.html>
- Lujan Monsalve, J. A. (n.d.). *Gestión logística de almacén*. Google Site. <https://sites.google.com/site/modulosjorgelujan/1-1-logistica/c-tipos-e-importancia>
- Panhispanico (STC 203/1992) *Transporte*. Recuperado de <https://dpej.rae.es/lema/transporte>
- Real Academia Española. (n.d.). *Aduana*. Recuperado de <https://dle.rae.es/aduana>
- Léxico. (n.d.). *Puerto*. Recuperado de <https://www.lexico.com/es/definicion/puerto>
- Ministerio de transporte. (2013, February 20). *Manifiesto de carga*. <https://web.mintransporte.gov.co/consultas/mercapeli/documentos/manifiesto.htm#:~:text=Manifiesto%20de%20Carga&text=Es%20el%20documento%20que%20ampara,por%20el%20Ministerio%20de%20Transporte>.
- Pitarch. (2018, March 14). *La carta de porte y su importancia en la exportación e importación*. <http://www.pitarchlogistica.com/es/noticias/carta-de-porte-importancia-exportacion-importacion>
- Logisber. (n.d.). *Operador logístico, ¿Qué es?* – Definición. <https://logisber.com/blog/operador-logistico>
- James, V. (2020, March 26). *Obligados Aduaneros y su respectivo código en el RUT*. Vertice Accounts. <https://verticeaccounts.com/2020/03/26/obligados-aduaneros-y-su-respectivo-codigo-en-el-rut/>
- Ministerio de transporte. (n.d.). *AE. Multimodal*. REPOSITORIO DIGITAL Biblioteca Ministerio de Transporte. <https://web.mintransporte.gov.co/jspui/handle/001/18>

*Zonas Francas*. (n.d.). Mincit Kids. <https://www.mincit.gov.co/kids/haciendo-tesoros-desarrollo-empresarial/zonas-francas>

BASC. (2005). *Quiénes somos*. <https://www.wbasco.org/es/pagina-institucional/quienes-somos>

*Sistemas de gestión de riesgos y seguridad*. (n.d.). IsoTools. <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-28000/>

*¿Qué es la normativa C-TPAT? El papel de los precintos de seguridad*. (2019, July 10). Precintia. <https://www.precintia.com/blog/normativa-ctpat-precintos-seguridad/>

Aeronáutica civil de Colombia. (2020). TRA movimiento anual de pasajeros y carga nal. int. 1992-2020.

<https://www.aerocivil.gov.co/atencion/estadisticas-de-las-actividades-aeronauticas/Aeropuertos/TRA%20MOVIMIENTO%20ANUAL%20DE%20PASAJEROS%20Y%20CARGA%20NAL.%20INT.%201992-2020.xlsx>

Fedesarrollo Centro de Investigación Económica y Social (2022). *Prospectiva económica abril 2022*. <http://dams.fedesarrollo.org.co/prospectiva/publicaciones/prospectiva-economica-primer-trimestre-2022/>

Valora analitik (2022). Tasa de usura en Colombia sube al 28,58 % durante abril de 2022. Recuperado de

<https://www.valoraanalitik.com/2022/03/31/tasa-usura-colombia-suba-abril-2022/#:~:text=La%20Superintendencia%20Financiera%20de%20Colombia,tasa%20de%20usura%20de%20marzo.>

Superintendencia de Transporte (2021). *Boletín Estadístico de Tráfico Portuario en Colombia*. Recuperado del url:

[https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Febrero/Puertos\\_10/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-ANO2021.pdf](https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2022/Febrero/Puertos_10/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-ANO2021.pdf)

González(2022). A qué se debe la inflación y cómo puede frenarse. *Razón pública*. Recuperado de <https://razonpublica.com/se-la-inflacion-puede-frenarse/>

Ministerio de hacienda y crédito público. (2019). DECRETO 1165 DE 2019.



<https://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>