

Práctica empresarial Alltrans Ltda

María Alejandra Landazábal Mónica

Informe final para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Henry Giovanni Morán Cuan

Magister en dirección logística

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Negocios Internacionales

2024

Dedicatoria

Dedico este fruto cultivado con amor, esfuerzo y dedicación, sobre todo y en primer lugar a Dios, que por su infinito amor y misericordia me ha concedido la vida, una familia maravillosa e infinitas bendiciones, entre ellas, ser el proveedor permanente de nuestro hogar, concederme la oportunidad de estudiar y encontrar mi vocación profesional, y abrir las puertas de la Universidad Santo Tomás. A la Santísima Virgen María, mi dulce madre, que cada día me acompaña, me guarda bajo su regazo, intercede por mí y le habla a su amado hijo Jesús de mis sueños.

Dedico especialmente este éxito, a mi amado padre, un hombre trabajador, soñador, admirable y conocedor de todo tema; y a mi amada madre, una mujer trabajadora, de una fe grande, acogedora y valiente; juntos me han educado y guiado con sabiduría y amor para ser quien hoy soy. Por ello, este título de profesional en Negocios Internacionales lo recibimos juntos para Gloria de Dios.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por estar siempre en mi vida, por su cuidado, ternura y amor extraordinario: gracias Papá Dios por soñarme desde la eternidad y darme la vida, por tus maravillosas obras para conmigo, por sostenerme con tu mano poderosa, cuidarme mucho y tener un sueño hermoso para mí. Gracias a mi amado Jesús, Dios Hijo, por tu amor intenso, por enseñarme lo hermoso que es caminar contigo en esta vida, ayudarme a ser luz y contagiar a los demás de ti. Que alegría poder encontrar a mi Señor Jesús cercano en la capilla de la universidad y poder saludarle aquellos días que pasaba por allí. Gracias al Espíritu Santo de Dios por glorificarse en mi vida y en toda mi carrera, concederme la sabiduría y la inteligencia, por su asistencia diaria y constante, sobre todo en aquellos momentos retadores. Gracias, mi Dios, te amo con todo mi corazón.

Gracias a mis padres maravillosos por su diario trabajo, sacrificios, apoyo, entrega, por sus oraciones y su gran amor. Por cultivar en mí desde niña los valores y la fe, ser mi ejemplo y desear lo mejor para mí. Los amo con todo mi corazón y le pido a Dios que les conceda la vida, la salud y les recompense grandemente por todo lo que hacen por mí. Gracias a mi hermanito por su compañía, su divertida personalidad y su cariño. Gracias a mi gran familia, desde mis abuelitos paternos y maternos hasta mis tíos, tías y primos. Su ayuda en muchos aspectos, su generosidad y sus oraciones.

Gracias a la Universidad Santo Tomás por recibirme con las puertas abiertas, hacerme participe de esta familia universitaria y contribuir en mi formación profesional y humana.

Gracias a mis profesores que me compartieron y enseñaron tanto, por motivarnos y transmitir la pasión y el interés en todo lo que engloba esta hermosa carrera profesional. Durante

mi estadía disfrutaba cada materia que con asombro e ilusión recibía los valiosos conocimientos que me entregaban. Los admiro y los recuerdo.

Gracias a mis mejores amigas de la universidad, por sus ideas, risas, esfuerzos y largas horas que pasábamos reunidas durante pandemia realizando todos los trabajos. Más aún por los recuerdos que vivimos cuando se terminó la virtualidad, siendo cada clase un motivo para reencontrarnos.

Gracias a la empresa Alltrans Ltda por recibirme y acogerme con tanto cariño, permitirme conocer la empresa y experimentar la realidad de las operaciones de importación y exportación, por fortalecer los conocimientos adquiridos durante mi formación académica con sus enseñanzas y cultivar muchos frutos durante esta práctica empresarial. Al equipo Alltrans Ltda, a quienes admiro por la labor que desempeñan y el agradable ambiente familiar.

Y, para terminar, recuerdo lo que un día alguien me dijo, que esta vida es como un viaje en tren. Cuando una etapa de la vida llega a su fin, debemos bajar en cierta estación, también allí bajan algunas personas contigo, pero otras continúan y otras personas tomarán diferentes trenes. Así como a lo largo de ese viaje personas bajan y suben del mismo tren. Ha llegado la hora de bajar y subir a un nuevo tren porque una nueva etapa está por comenzar. Gracias a cada persona que estuvo presente durante este viaje y sembró una semilla en mí.

Muchas gracias.

Contenido

Introducción	15
1. Contexto de la práctica empresarial	17
1.1 Justificación.....	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo general	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
2. Perfil de la empresa.....	20
2.1 Razón social de la empresa	20
2.2 Objeto social de la empresa.....	21
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	22
2.4 Estructura organizacional	22
2.4.1 Misión de la empresa.....	23
2.4.2 Visión de la empresa.....	23
2.4.3 Organigrama de la empresa	23
2.5 Aspectos económicos	24
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	24
2.5.2 Entorno microeconómico	28
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	32
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	34
3. Cargo y funciones desempeñadas	38
3.1 Cargo desempeñado	38
3.2 Funciones asignadas	38

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	39
4. Marco conceptual y normativo	40
4.1 Marco conceptual	41
4.1.1. Globalización.....	41
4.1.2. Logística	42
4.1.3. Competitividad	42
4.1.4. Cadena de suministro.....	43
4.1.5. Cadena de valor	44
4.1.6. Distribución física internacional (DFI)	44
4.1.7. Outsourcing	45
4.1.8. Operador logístico	46
4.2 Marco Normativo	47
5. Aportes	49
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	49
5.1.1 Identificación de la situación problemática.....	50
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	52
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	59
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	60
5.3 Plan de Mejora	64
5.3.1. Aspectos a mejorar	66
5.3.2. Metas	67
5.3.3. Acciones	67
5.3.4. Indicador.....	70

5.3.5. Hacer/Verificar	73
5.3.6. Responsable	73
5.3.7. Recursos	73
5.3.8. Cronograma	73
6. Conclusiones y recomendaciones	80
Referencias.....	84

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Portafolio de servicios</i>	33
Tabla 2. <i>Listado de funciones del cargo en la empresa Alltrans Ltda</i>	38
Tabla 3. <i>Impacto desde los resultados y/o logros</i>	60
Tabla 4. <i>Propuesta de plan de mejora</i>	65
Tabla 5. <i>Cronograma del manual de procedimientos clave de la empresa</i>	73
Tabla 6. <i>Cronograma de la elaboración de la base de datos de clientes potenciales</i>	76

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama de Alltrans Ltda</i>	24
Figura 2. <i>Análisis PEST – Alltrans Ltda</i>	28
Figura 3. <i>Mapa de stakeholders de Alltrans Ltda</i>	32
Figura 4. <i>Matriz Ansoff de la empresa Alltrans Ltda</i>	35
Figura 5. <i>Procesos, procedimientos y herramientas</i>	40
Figura 6. <i>Manual de procedimientos – procedimiento de facturación.</i>	53
Figura 7. <i>Manual de procedimientos – registro ante la policía antinarcóticos</i>	54
Figura 8. <i>Manual de procedimientos – elaboración de certificados de origen</i>	55
Figura 9. <i>Exportaciones por departamento</i>	56
Figura 10. <i>Importaciones por departamento</i>	57
Figura 11. <i>Sectores económicos de exportación.</i>	58
Figura 12. <i>Sectores económicos de importación.</i>	59
Figura 13. <i>Curso virtual</i>	63
Figura 14. <i>Webinar FITAC-Naviera ONE</i>	64
Figura 15. <i>Encuesta de evaluación del manual de procedimientos</i>	71

Resumen

El presente informe desarrolla la experiencia práctica en Alltrans Ltda, una empresa operador logístico ubicada en la ciudad de Bucaramanga. El principal objetivo fue contribuir en la optimización de la cadena de suministro y el área comercial de la empresa, a tenor de la situación problemática se identificó el riesgo de pérdida de conocimiento que mediante la elaboración de un manual de procedimientos clave, permite conservar el conocimiento en la empresa y la capacidad operativa. Por otro lado, para apoyar el área comercial de la empresa con la búsqueda de clientes potenciales y disminuir la dependencia de clientes existentes se plantea una base de datos obtenida de Legiscomex y realizando una adecuada segmentación, se logra clasificar como clientes potenciales a empresas importadoras y exportadoras de Santander, así como conocer la participación de la empresa en el mercado. Con el primer producto se espera documentar el 90% de procedimientos relacionados con el proceso de exportación aérea y terrestre, así como los del proceso de facturación y demás procedimientos conexos. Mientras que, con el segundo, se pretende lograr una mayor participación en el mercado de Santander con respecto a la participación actual. Estos resultados serán satisfactorios para el equipo de trabajo sirviendo de utilidad para facilitar el empalme de nuevos empleados y reducir la fuga de conocimiento. Además de brindar seguridad en su cartera y disminuir la dependencia en los clientes antiguos. Finalmente, se presentan recomendaciones para aplicar a los productos resultantes del plan de mejora y otras oportunidades identificadas.

Palabras clave: operador logístico, experiencia práctica, cadena de suministro, manual de procedimientos, clientes potenciales

Abstract

This report develops the practical experience in Alltrans Ltda, a logistics operator company located in the city of Bucaramanga. The main objective was to contribute to the optimization of the supply chain and the commercial area of the company, based on the problematic situation, the risk of loss of knowledge was identified, which through the development of a manual of key procedures, allows to preserve the knowledge in the company and the operational capacity. On the other hand, to support the commercial area of the company with the search for potential clients and to reduce dependence on existing clients, a database obtained from Legiscomex was used, and by carrying out an adequate segmentation, it was possible to classify as potential clients the importing and exporting companies of Santander, as well as to know the company's participation in the market. The first product is expected to document 90% of the procedures related to the air and land export process, as well as those of the invoicing process and other related procedures. The second product is expected to achieve a greater participation in the Santander market with respect to the current participation. These results will be satisfactory for the work team and will be useful to facilitate the hiring of new employees and reduce knowledge leakage. In addition to providing security in its portfolio and reducing dependence on old clients. Finally, recommendations are presented to apply to the products resulting from the improvement plan and other identified opportunities.

Keywords: logistics operator, practical experience, supply chain, procedures manual, potential customers

Glosario

Lista de términos con sus definiciones utilizados en el presente informe y necesarias para la comprensión y desarrollo de este. Asimismo, algunos términos que se aprendieron y comprendieron durante la experiencia práctica.

Agente de carga: hace referencia a la persona jurídica autorizada por la DIAN para ofrecer servicios de transporte marítimo, aéreo o multimodal. Actúa como intermediario entre el embarcador o remitente y el transportador o proveedor de servicios de transporte (Guzmán, 2024).

Agencia de aduanas: corresponden a las personas jurídicas autorizadas por la DIAN para realizar el agenciamiento aduanero, esta como actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, la cual tiene la función de “garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades” (Decreto 1165, 2019, artículo. 34).

Air Way Bill (AWB): también conocido como guía aérea, es el documento que acompaña la carga transportada vía aérea constituyendo además el contrato de transporte entre el expedidor de la mercancía y la aerolínea que la transporta, así como la confirmación de recepción de la mercancía documentada en la AWB por parte del transportista, supone la factura del flete y es necesaria para efectuar el valor en aduana (DSV, 2020).

Asociado de negocio: son los clientes, proveedores o terceras partes que representan riesgos para las empresas, y que si llegan a materializarse afectan la seguridad de la cadena de suministro. Para su vinculación se toman a consideración un nivel de criticidad según el sistema de gestión del riesgo manejado por la empresa con la que establecerá cualquier vínculo de negocio,

por ello dentro de las buenas prácticas de seguridad se incluye la debida selección y control de los asociados de negocio (BASC, 2017).

Bill of Lading (BL): también llamado como conocimiento de embarque es el documento esencial que materializa el contrato de transporte marítimo. Este documenta el contenido de las mercancías en tránsito y representa el contrato mediante el cual la empresa naviera u operador se compromete a transportar las mercancías desde un punto de origen hasta su destino y entregándolas al destinatario o consignatario designado, mediante el pago de un flete. Además de ser la prueba del recibo de las mercancías a bordo de la embarcación, el BL funciona como un título representativo de las mismas, proporcionando evidencia documental clave para el seguimiento, la propiedad y el despacho aduanero. Este documento es esencial en el comercio internacional, ya que facilita la trazabilidad de la carga y garantiza la transparencia y seguridad en las transacciones (Maersk, 2023).

Core Business: también conocido como competencia distintiva, hace referencia a la razón por la cual se ha creado la empresa, la ejecución de su actividad principal y mayor fuente de ingresos (Cárdenas, 2019).

Corte de guía: hace referencia a la elaboración del documento de transporte aéreo o Air Way Bill como una pre-guía o borrador una vez se ha confirmado la reserva y la tarifa por parte de la aerolínea al agente de carga. Cuando se verifica el correcto diligenciamiento se emite la guía aérea definitiva.

Conocimiento estructural: “el que queda en una empresa cuando no están presentes las personas que trabajan en ella” (Rivero, 2009, p. 22).

CUFE: corresponde al código único de facturación electrónica, un código alfanumérico y es el principal requisito de validación de autenticidad de una representación gráfica de cualquier factura electrónica de venta (Siigo, 2020).

Fuga de talento: también conocida como rotación del personal, a pesar de que esta tiene un impacto positivo también representa un desafío para la empresa. La fuga de talentos corresponde al fenómeno donde empleados altamente capacitados ocupan puestos de trabajo claves para la competitividad de la organización y deciden buscar nuevas oportunidades laborales en otra empresa o como independientes, produciendo pérdida de talento, conocimiento y experiencia, costos en tiempo y recursos para reclutar y empalmar los nuevos empleados, e impacto en el clima laboral afectando el compromiso del equipo de trabajo o salidas adicionales (GSH México, 2024).

Leads: hace referencia a un cliente potencial de Alltrans Ltda que demuestra interés en los servicios logísticos que presta, se conoce como lead cuando un usuario deja sus datos personales en el sitio web de la empresa o cualquier canal para recibir información del servicio (Pérez, 2019).

Introducción

El presente informe da cuenta de la práctica para optar al título de profesional en el programa de Negocios internacionales de la universidad Santo Tomás. La práctica se realizó en el área administrativa y operativa de la empresa Alltrans Ltda en la cual la estudiante se vinculó como practicante. Esta experiencia permitió conocer, en detalle, los procedimientos de un proceso de exportación e importación, así como identificar oportunidades de mejora para optimizar la cadena de suministro de la empresa. Además, esta práctica representó un ejercicio que enriqueció la formación profesional y personal de la practicante, de manera que complementó los conocimientos aprendidos al confrontarlos con la realidad diaria del comercio internacional.

Asimismo, la empresa Alltrans Ltda ha cultivado relaciones comerciales de varios años con sus clientes y teniendo en cuenta las tendencias tecnológicas y del comercio electrónico, ha buscado ampliar su cartera de clientes mediante estrategias comerciales como el desarrollo y la penetración del mercado con la finalidad de ganar una mayor participación y maximizar sus beneficios. Por ello, la propuesta de valor agregado a la empresa se centra en la creación de una base de datos de clientes potenciales en Santander. Mediante esta se plantea una estrategia de *e-mail marketing* y, con ello se espera llegar a clientes nuevos. Por otro lado, la propuesta de valor agregado identifica posibles oportunidades comerciales en zonas geográficas nuevas donde pueda incursionar en la prestación de sus servicios. Además, en la propuesta de valor se entregó la documentación de un manual digital de los procedimientos clave en el desarrollo de las operaciones con el fin de facilitar el empalme de nuevos empleados y de disminuir el riesgo de fuga de talento y de conocimiento.

En el presente informe encontrará los objetivos, una descripción de la información institucional de la empresa, que incluye el perfil empresarial, la estructura organizacional, los

aspectos económicos, el portafolio de servicios y los aspectos del mercado que atiende. Posteriormente, se presenta la fase específica que se abordó en la práctica e incluye las funciones, procesos y procedimientos desempeñados durante los 6 meses del desarrollo de la práctica empresarial, así como también incluye la propuesta de valor orientada al mejoramiento de la empresa.

1. Contexto de la práctica empresarial

En este primer apartado se desarrollará la planificación del presente informe, tratando desde los motivos de la elección de la opción de grado, la necesidad de la empresa en la vinculación de un practicante y el aporte de valor, resultado de la experiencia práctica y la búsqueda del carácter profesional y destreza en el saber hacer. De la misma manera, se definirán los objetivos que guiarán hacia los resultados de la práctica empresarial como opción de grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales.

1.1 Justificación

La práctica empresarial es el primer acercamiento al campo laboral y se entiende como el contraste experimental de la teoría, lo cual representa para el pasante una experiencia supervisada y organizada que le permite habilitarse para ejercer públicamente una profesión sin temor a la falta de habilidad en la aplicación y validez. Esto, a su vez, permite cuestionar y verificar la eficacia de la teoría aprendida en situaciones reales. Por consiguiente, confiere un carácter profesional al practicante al implicar el desarrollo de habilidades, destrezas y seguridad en el saber hacer. Esto contribuye a facilitar su desenvolvimiento en el campo laboral y a brindar soluciones concretas a la sociedad como íntegros profesionales (Agudelo y Kurmen, 2012).

Ahora bien, la elección de este ejercicio como opción de grado por parte de la estudiante se fundamentó en la premisa de que la práctica empresarial tiene el propósito de ser complemento y soporte de la formación académica y propiciar el perfeccionamiento de competencias. Su deseo de obtener una experiencia práctica significativa en el área que involucrara la logística internacional y la DFI como oportunidad de enfrentarse a los desafíos y operaciones reales de importación y exportación representaba un paso fundamental para su desarrollo profesional, al

permitirle aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación en un entorno empresarial enriquecedor y particularmente a lo concerniente con su énfasis de Logística Internacional y Aduanas.

Por otro lado, Alltrans Ltda buscaba la oportunidad de vincular a un estudiante de la Universidad Santo Tomás que se encontrara finalizando el pregrado de Negocios Internacionales con énfasis en logística internacional y aduanas, a lo que coincide respectivamente. Dicha vinculación surge de la necesidad de apoyo al área operativa y principalmente al área administrativa de la empresa, su intención estratégica de contar con el practicante desde el primer día de diciembre de 2023 se traducía en el dinamismo y arduo trabajo para el comercio internacional y las ramas vinculantes que intervienen en dos meses importantes como diciembre y enero donde la demanda y actividad no cesa, este sin duda fue un factor determinante para iniciar labores como practicante, además recibir la respectiva inducción y capacitación en las diferentes funciones asignadas y estar oportunamente preparada para enfrentar a tiempo con el equipo de trabajo los desafíos y oportunidades que se presentaran.

Finalmente, esta experiencia permite al practicante la posibilidad de brindar herramientas para la optimización de la cadena de abastecimiento de la empresa como operador logístico en la prestación de servicios a su nicho de mercado y contribuir a impulsar las ventas de la empresa, mediante la recolección de data de empresas exportadoras e importadoras en Santander para el desarrollo de una base de datos de clientes potenciales, sirviendo a la empresa para dar cumplimiento a su estrategia comercial de penetración en el mercado y desarrollo de mercado. Asimismo, con la creación de un manual digital de procedimientos relevantes de las diferentes actividades correspondientes a los procesos realizados, se pueden identificar actividades de valor y mejora para contribuir en la optimización, de manera que involucren no solo las funciones del

practicante, sino también las demás áreas de la empresa; esta herramienta brinda un recurso valioso para mejorar la eficiencia y facilitar el acceso del conocimiento acerca de un procedimiento específico para cualquier integrante del equipo de trabajo como para los nuevos empleados, así como ayudar a mitigar la pérdida de conocimiento.

1.2 Objetivos

Para el desarrollo del presente informe se formulan los objetivos a continuación, en relación con los resultados de la experiencia de práctica y el aporte de valor significativo para la empresa Alltrans Ltda.

1.2.1 Objetivo general

Contribuir en la optimización de la cadena de suministro en procesos de logística de importación y exportación y el área comercial de la empresa Alltrans Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

Documentar los procedimientos desarrollados en la prestación del servicio logístico de exportación e importación de la empresa Alltrans Ltda.

Elaborar un manual digital que describa los procedimientos clave en los procesos de exportación e importación, las interacciones y la coordinación entre los actores involucrados en la dinámica de la gestión de la cadena de suministro.

Analizar el mercado de industriales y revendedores que realizan operaciones de importación y exportación en Santander mediante la herramienta Legiscomex.

Plantear una base de datos de clientes potenciales de Santander para la empresa Alltrans Ltda.

2. Perfil de la empresa

Alltrans Ltda, una empresa santandereana fundada en 1998 en medio del apogeo de las exportaciones del sector de confección y calzado de la ciudad de Bucaramanga surgió tras el cierre de la empresa Bachmman de Colombia. Este acontecimiento representó una oportunidad de negocio que impulsó a los Señores Bolívar Almeida y Henry Calderón a emprender y continuar con las labores que desempeñaban, brindando soluciones especializadas en transporte internacional, asesoramiento y gestión de operaciones en el comercio internacional requeridas por la demanda de los empresarios de la ciudad. Actualmente, con una trayectoria de 26 años en el mercado nacional e internacional, la empresa se distingue principalmente por llevar a cabo procesos comerciales con responsabilidad y eficiencia, brindando servicios en todo lo relacionado con el comercio internacional y atención oportuna, eficaz y veraz, contribuyendo al éxito de las operaciones logísticas. A continuación, se proporciona con más detalle la razón social, objeto social y atributos de la planeación y organización, consideradas como funciones inherentes dentro de la administración de una empresa (Alltrans Ltda, 2024).

2.1 Razón social de la empresa

La razón social de la empresa es Alltrans Ltda, ésta como denominación oficial, exclusiva e identificación legal que se le atribuyó al momento de su constitución y por el cual se reconoce de otras empresas (Alltrans Ltda, 2024).

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social hace referencia al desarrollo de la actividad principal y aquellas actividades directamente relacionadas, mediante el ejercicio de sus capacidades, con el objetivo de alcanzar la finalidad que le confiere su razón de existir, y en cumplimiento de sus obligaciones y derechos. Por consiguiente, el certificado de existencia y representación legal detalla el objeto social de Alltrans Ltda:

La explotación indirecta de las actividades propias de los agentes embarcadores de carga que realizan fletamiento de aviones, buques y vehículos en el ramo del transporte internacional, intermodal y multimodal, consolidadores y desconsolidadores de carga, actividades de las agencias de aduana, aseguradoras y los operadores portuarios y aeroportuarios para procesos de exportación e importación bajo la figura de operador logístico internacional. En desarrollo de este objeto, la sociedad podrá contratar con las compañías dedicadas al transporte por aire, mar o tierra, representar, agenciar y/o hacer parte de otra u otras compañías nacionales o extranjeras que persigan fines idénticos, similares, conexos o complementarios y celebrar y ejecutar toda suerte de contratos y actos comerciales o civiles que tiendan directamente a la realización de su objeto social (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2024, p.2).

En lo que respecta a la actividad principal de Alltrans Ltda, esta corresponde al código CIIU 5229, la cual abarca desde servicios transitarios o freight forwarders, haciendo la selección de una oferta comercial ofrecida por uno de los operadores de transporte disponibles en el mercado, a fin de brindar soluciones de transporte marítimo, aéreo, terrestre o multimodal adaptadas a las necesidades de cada cliente. Incluso, ofrecer un servicio logístico integral para pequeñas y medianas empresas, desde asesoramiento, transporte cupo completo, consolidado o carga parcial,

agenciamiento aduanero, almacenamiento y distribución. Organizar y coordinar operaciones de transporte vía terrestre, aérea o marítima, recepción y entrega de mercancías consolidadas o individuales, actividades logísticas, emisión y trámite del BL, AWB y carta porte. Además, incluye verificar la facturación e información de tarifas suministradas por los operadores de transporte, actividades concernientes a las agencias de aduanas, transitarios de fletamento marítimo y aéreo, reserva de buques y aeronaves, y manipulación de mercancías (Cámara de comercio de Bogotá, 2024).

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

Dirección: Carrera 24 #38-40, Barrio Bolívar, Bucaramanga, Santander, Colombia

Teléfono: 607 6344424

Correo electrónico: gerencia@alltransltda.com

Jefe inmediato: Angie Carolina Almeida Sepúlveda, Gerente General.

2.4 Estructura organizacional

Organizar como función gerencial en la administración de una empresa, se refiere al establecimiento de la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Esta estructura debe propiciar un ambiente para el desarrollo humano donde el desempeño individual o grupal contribuya al alcance de metas organizacionales, misión y visión (Koontz, et ál., 2012).

2.4.1 Misión de la empresa

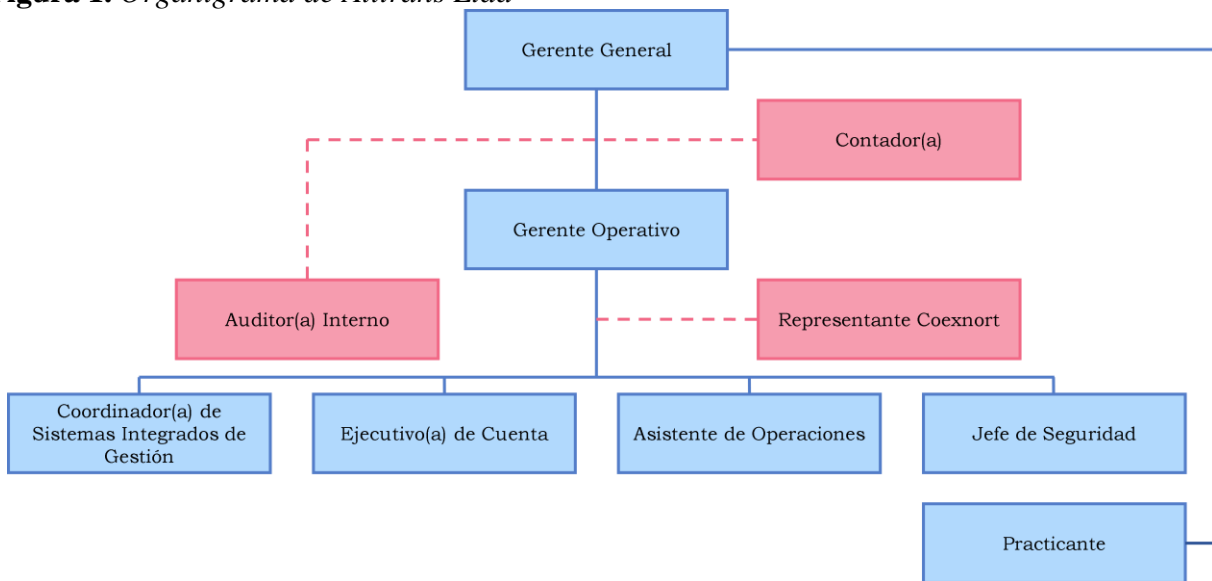
La misión de Alltrans Ltda es: ofrecer a nuestros clientes asesoría personalizada y soluciones integrales y eficientes para sus operaciones en toda la cadena logística internacional garantizando la confianza y seguridad en el manejo de mercancías (Alltrans Ltda, 2024, párr. 4).

2.4.2 Visión de la empresa

Alltrans Ltda ha fijado su visión así: mantener en los siguientes cinco años el reconocimiento como Operador Logístico Internacional gracias al respaldo y confianza de nuestros clientes a través de la eficiencia, seguridad y compromiso de nuestro personal en la asesoría y manejo de sus operaciones (Alltrans Ltda, 2024, párr. 5).

2.4.3 Organigrama de la empresa

Es el diagrama de la estructura organizacional que indica las relaciones de autoridad formal entre los departamentos y las principales líneas de autoridad. Incluye además del personal de línea, el personal de staff (Ver figura 1).

Figura 1. Organigrama de Alltrans Ltda

Tomado de Alltrans Ltda (2024).

2.5 Aspectos económicos

Este apartado reúne el análisis detallado del entorno macroeconómico y microeconómico de la empresa objeto del presente informe, considerando respectivamente el análisis PEST y los stakeholders como factores y agentes económicos que afectan positiva y negativamente su actividad ordinaria.

2.5.1 Entorno macroeconómico

Partiendo de las decisiones y acciones tomadas por los agentes económicos al otro lado del mundo, como efecto dominó en la actual conectividad y dinámica de la globalización pueden impactar negativa o positivamente las economías de libre cambio alrededor del mundo. Dado el contexto nacional e internacional en el que opera la empresa Alltrans Ltda se considera vulnerable ante los factores macroeconómicos que afectan la economía colombiana y el mercado internacional. Por lo anterior, se presenta el análisis PEST con el fin de identificar las oportunidades y amenazas actuales y futuras, con el propósito de que la empresa pueda estar a la

vanguardia de las tendencias del mercado y la búsqueda de clientes potenciales para con ello, explotar las oportunidades y afrontar las amenazas que se presenten y como empresa estar preparada para responder ante estas.

Políticos: son demasiados los factores políticos que a nivel nacional e internacional impactan a un país y sus empresas individualmente. Entre ellos, la estabilidad política, los proyectos de ley y las decisiones desde los actores principales en materia de comercio exterior y crecimiento económico pueden trasladar un impacto fuerte en el sector empresarial del país y por ende en una empresa Operador Logístico como Alltrans Ltda. De allí que se encuentre una zozobra aduanera preocupante en el país por la toma de caminos opuestos, pues mientras que la simplificación de trámites de la política de comercio exterior intenta dirigirse por camino correcto hacia el propósito de la facilitación al comercio, las medidas de control y trámites que añade la DIAN lo obstaculizan. Claramente, estas acciones desestimulan el músculo empresarial en la incursión del comercio internacional y debilita la competitividad (Rengifo, 2024).

Adicionalmente, de alguna manera los problemas geopolíticos propios de países geográficamente lejanos perturban el comercio mundial, ejemplo de ello es el Canal de Suez y sumado a este, los problemas climáticos que padece el Canal de Panamá. Simultáneamente, provocan incrementos en los costos de transporte marítimo y retrasos en las entregas, debido a que cientos de buques se ven obligados a tomar rutas más largas que incrementan los costos para el caso del Canal de Suez o esperas más largas y pagos de travesía muy altos por el canal de Panamá. Consecuentemente, este incremento en los costos se traslada a las tarifas de fletamento para importadores y exportadores, y finalmente al consumidor final (LaTercera, 2024).

Económicos: la globalización intensifica los flujos internacionales de bienes, servicios y capitales, lo que puede ocasionar desajustes en las economías nacionales y dar lugar a déficits o

superávits en las balanzas comerciales. Por ello, cuando una economía marcha bien internamente impulsa el músculo empresarial y propicia un ambiente de negocios, a pesar de enfrentarse a múltiples desafíos. En la realidad de la economía colombiana y en el curso de una etapa de recuperación postpandemia, la economía aúna sus esfuerzos por mantenerse estable ante la vulnerabilidad frente al comportamiento de los indicadores económicos, además del flujo de intercambio entre países que presiona el crecimiento interno de la economía impactando el mercado de bienes y servicios, así como el mercado de flujos de dinero, y afectando la política monetaria. Entre ella se destaca el incremento o decremento en la inflación, tasas de interés, tasa de desempleo, PIB y por ende la tasa de cambio.

Teniendo en cuenta la dependencia económica de las economías en desarrollo respecto a sus socios comerciales, como el caso de Colombia con Estados Unidos, representa un fenómeno que influye en el desempeño y comportamiento de indicadores económicos. De la misma manera, el crecimiento económico fortalecido y el comportamiento no solo de Estados Unidos, sino también de China, las dos economías más grandes a nivel mundial. Estas tienen un impacto significativo en la economía a nivel global, especialmente por el declive de sus economías generando tensiones comerciales e incertidumbre, debido a que son los principales importadores-consumidores y exportadores-productores, por ende, las decisiones y acciones que tomen y ejecuten influyen en los mercados financieros, precios de los productos y servicios, entre otros aspectos de las demás economías alrededor del mundo. Se puede inferir entonces que, los indicadores económicos de las economías en desarrollo están estrechamente relacionados con el desempeño de las dos economías principales (González, 2020).

Sociales: el entorno social afecta positiva o negativamente un negocio, sobre todo si no se tienen en cuenta las necesidades a satisfacer en el nicho de mercado seleccionado o los cambios

en los hábitos e intereses de los consumidores. Si bien, los múltiples aspectos sociales que se pueden identificar representan un obstáculo y dificulta el mantenimiento de una empresa en el mercado, debido a que influyen en la economía.

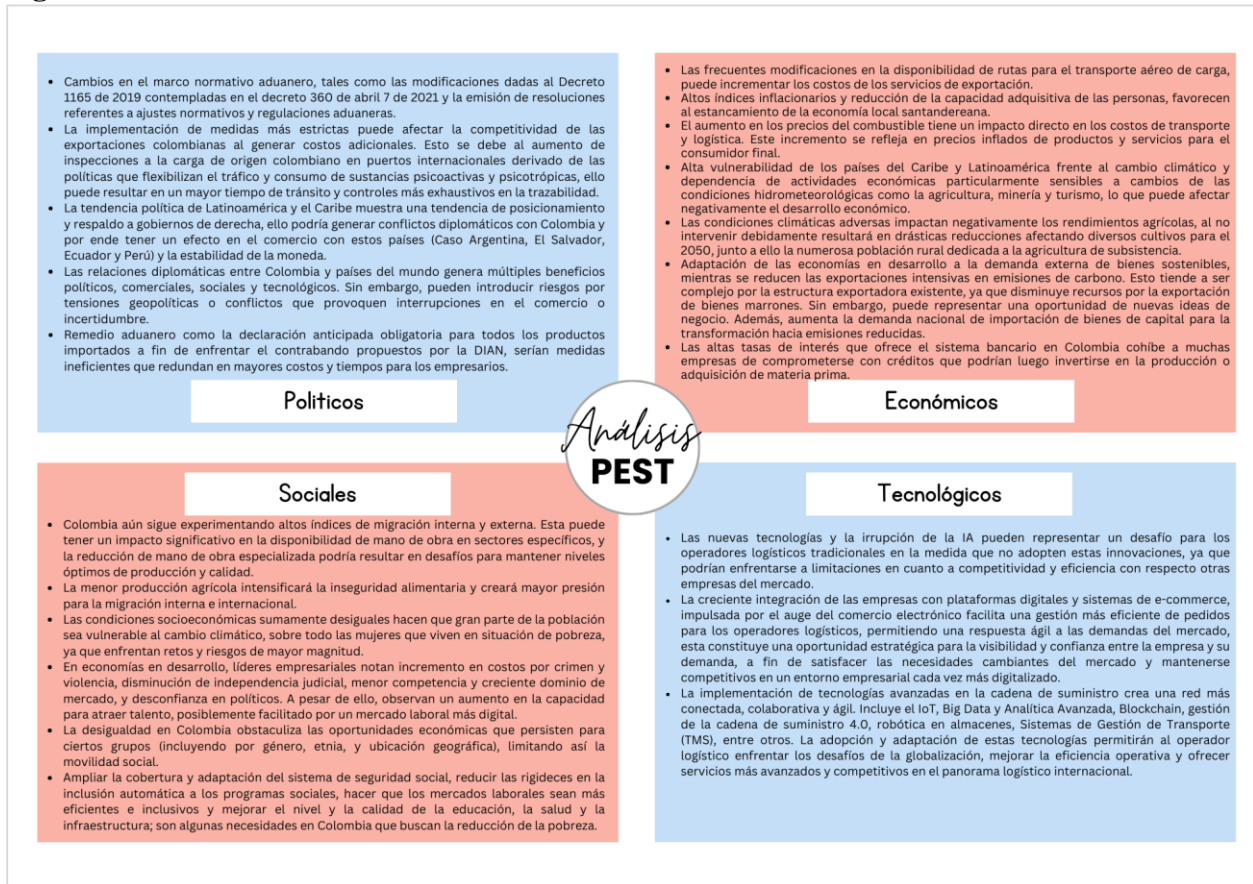
Durante la emergencia sanitaria del COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno colombiano, las familias se vieron gravemente afectadas y obligadas a disminuir el consumo, esta crisis provocó la caída de muchos sectores económicos y el cierre de muchas empresas y emprendimientos, Acosta en el diario La República (2021), señala que para entonces Colombia había perdido 509.370 micronegocios. Lamentablemente, además de las pérdidas humanas, incrementaron a su vez los niveles de pobreza, informalidad, desigualdad, entre otros indicadores. Estos acontecimientos manifiestan la brecha social que existe y con ello los altos costos que conlleva construir igualdad y bienestar.

Tecnológicos: se trata de los avances exponenciales dados en la industria de la tecnología y las comunicaciones que tienen un impacto significativo en el sector productivo y que han dado origen a la llamada Revolución Industrial 4.0. La digitalización de una serie de procesos, así como la masificación de tecnologías como el blockchain, el Internet de las Cosas (IoT), la Internet Industrial de las cosas (IIoT), Cloud computing, la realidad aumentada y la inteligencia artificial (AI) generarán cambios en el sector de la logística y el transporte internacional, dando apertura a nuevas oportunidades para las empresas que las adopten y generando brechas crecientes con aquellos sectores que no logren adaptarse oportunamente al nuevo contexto (Barleta, et ál., 2020).

Estas tecnologías permiten coordinar y mejorar la velocidad, diligencia y la seguridad de la información intercambiada entre los agentes de la cadena de suministro y una mejor visibilidad de la trazabilidad de las mercancías que posibilita una gestión en tiempo real y un uso eficiente de recursos, infraestructuras, tiempos, costos y talento humano. Sin duda esta representa una ventaja

competitiva para las empresas y una fuente de innovación al acercar las necesidades de los clientes al diseño de los servicios de valor agregado (Pérez-Salas y Sánchez, 2019).

Figura 2. Análisis PEST – Alltrans Ltda



Adaptado del contexto empresarial bianual 2024-2025 de Alltrans Ltda (Alltrans Ltda, 2024) y del Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2023 (CEPAL, 2023).

2.5.2 Entorno microeconómico

El contexto microeconómico permite analizar los factores tanto internos como externos que podrían impactar directamente a la empresa y su rol en la cadena de suministro, con ello se encuentran involucrados los stakeholders, aquellos individuos o grupos de interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones. En este orden, las partes interesadas de Alltrans Ltda son:

Proveedores: Alltrans Ltda ha formado una red empresarial capacitada para ofrecer servicios integrales que cubren transversalmente la cadena de suministro. Esta incluye desde una compañía de seguros para el sector logístico, agentes de Carga (Forwarders), un operador logístico en la capital del país hasta agencias de aduanas nivel 1 y 2 ubicadas en las ciudades capitales de Colombia como Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Buenaventura. Además, su presencia se extiende hacia ubicaciones que permiten un manejo eficiente del transporte terrestre tales como la frontera con Ecuador en Ipiales, y con Venezuela por Cúcuta y Paraguachón (Alltrans Ltda, 2024).

Estas alianzas estratégicas facilitan la disponibilidad de soluciones con cobertura geográfica global, sumando más de 40 países que representan oportunidades para el desarrollo de todas las actividades de la cadena de suministro. Dado que para cada operación se requiere de la contratación de servicios que implican costos y tiempos, el objetivo es hacer efectivas las entregas bajo los principios de justo a tiempo, precios competitivos y mejores condiciones, orientado a la total satisfacción del cliente. Por ello, la excelencia de los servicios prestados a los clientes es resultado de la coordinación y comunicación entre Alltrans Ltda y sus proveedores en la trazabilidad de las cargas para dar una respuesta oportuna. Claramente, es consecuencia de la buena gestión de proveedores directos e indirectos con los que mantiene sus relaciones desde hace varios años, esta se basa en las acciones dirigidas a la mejora continua de la empresa y de sus proveedores, a través de la evaluación de desempeño como principal instrumento. Cabe destacar que la mayoría de los proveedores directos de Alltrans Ltda se encuentran certificados BASC lo que fortalece su alta confiabilidad.

Clientes: para una empresa es un desafío mantener y cuidar un cliente a lo largo del tiempo debido a la creciente demanda y exigencia de los consumidores en el mercado. Sin embargo,

Alltrans Ltda ha conseguido con dos factores decisivos como su calidez en el servicio al cliente y el compromiso con el éxito de las operaciones prometer confianza y seguridad de que elegirlos es la mejor opción. La presencia y experiencia en el mercado ha conseguido la fidelización de clientes nacionales e internacionales, permitiendo mantener como clientes activos un porcentaje significativo por más de 15 años consecutivos; y con ellos un reconocimiento evidente en el mercado. Los asociados de negocio van desde personas naturales hasta jurídicas situadas localmente en Bucaramanga, algunos municipios de Santander y empresas de otros departamentos de Colombia; dedicadas a actividades económicas como la confección, calzado, manufactura diversa, autopartes, tubería, percederos, entre otros.

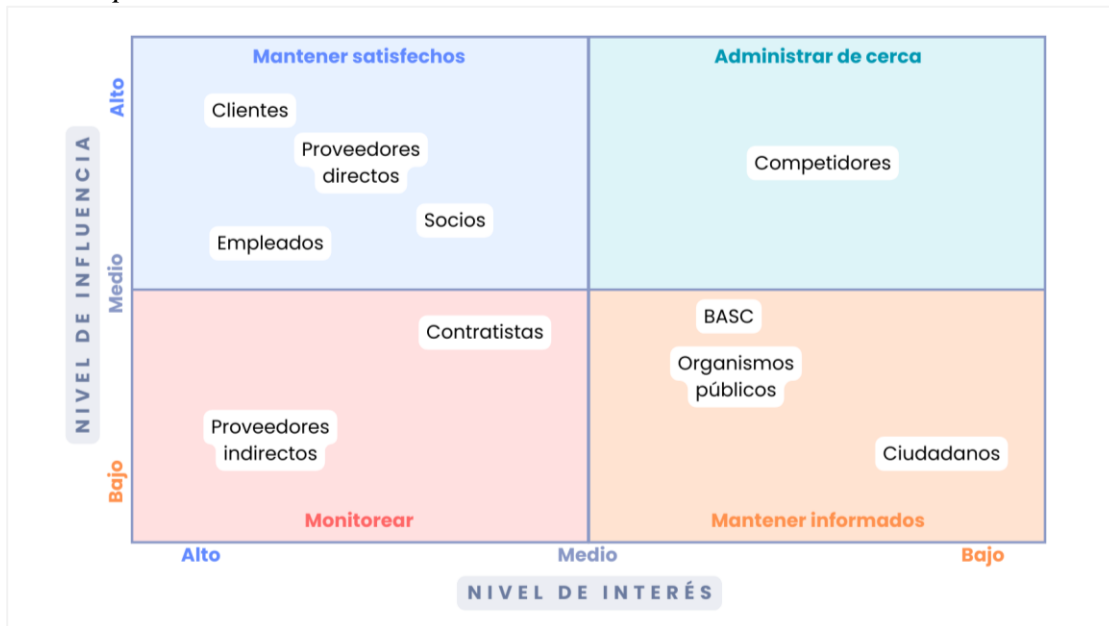
Empleados: la principal fortaleza de la empresa es el recurso humano con que cuenta. Además, el proceso de reclutamiento y selección se dirige hacia la profesión de Negocios Internacionales y las competencias referentes a logística. Por ello, se destaca la formación y experiencia en comercio exterior de cada líder colaborador, debido a que, les permite tener una mayor comprensión de las dinámicas del sector y atender los diversos desafíos de cada operación en las distintas modalidades.

Contratistas: aquellos prestadores de servicios forman parte de la organización desarrollando funciones que satisfacen necesidades, brindan soluciones y soportan al buen desempeño de la empresa. Estos como encargados de cumplir con los requisitos legales, financieros, contables, de seguridad y salud en el trabajo, entre otros; exigidos por el gobierno y las entidades pertinentes, cuentan con la formación y experticia para estar altamente capacitados a fin de satisfacer las necesidades y desafíos de su área. Además, se destaca la confianza en las relaciones establecidas entre la empresa y los contratistas, ya que llevan una contratación de hace varios años sin evidencia alguna de rotación.

Socios o propietarios: la solidez financiera y el compromiso por parte de los socios accionistas en la reinversión proporcional de utilidades al interior de la empresa, contribuye con la disposición estratégica de un presupuesto adecuado a las necesidades de esta, reflejando una visión a largo plazo que prioriza el crecimiento y la estabilidad en el mercado.

Competidores: gracias a su experiencia en el comercio internacional y alianzas estratégicas significativas ha consolidado su posición como uno de los operadores logísticos más destacados a nivel nacional, recibiendo en distintas ocasiones reconocimientos por su excelente desempeño otorgados por Avianca, Martinair cargo, la asociación gremial ACICAM y BASC oriente; brindando una amplia e integral oferta de servicios, incluyendo la gestión de actividades de distribución física internacional (DFI), transporte internacional marítimo, aéreo y terrestre, desarrollo de proyectos de alta complejidad y operaciones en todas las modalidades de los regímenes de importación y exportación. Dada la trayectoria de Alltrans Ltda en el mercado, esta se constituye como una empresa ejemplar en la prestación de sus servicios. Se mantiene a la altura de una competencia leal en la oferta de servicios integrales con tarifas competitivas, el prestigio de revelar su posicionamiento y la buena imagen de la empresa en el mercado.

A continuación, se ha desarrollado el mapa de stakeholders, donde se ubican los grupos de interés de Alltrans Ltda en las cuatro formas de gestionar la comunicación, este permite medir el nivel de influencia de la parte interesada o cuán grande puede ser su impacto y determina el nivel de interés de los resultados en una relación comercial-social-legal (Cardenas, 2022).

Figura 3. Mapa de stakeholders de Alltrans Ltda

Adaptado de la figura del mapa de stakeholders del Contexto empresarial bianual 2024-2025 de Alltrans Ltda.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

El portafolio comercial de Alltrans Ltda incluye una amplia gama de servicios diseñados para ofrecer soluciones logísticas integrales adaptadas a las necesidades de cada cliente. Entre los servicios se destacan la asesoría en comercio internacional, la gestión de transporte terrestre, marítimo y aéreo de mercancías, la distribución física internacional, trámites aduaneros de importación y exportación, así como la realización de proyectos de alta complejidad (Alltrans Ltda, 2024). Asimismo, corresponden a su actividad económica, reconocidas por la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) bajo la nomenclatura 5229, lo que abarca servicios de actividades auxiliares a los transportes, consolidándose como un operador logístico versátil y especializado con una oferta que va más allá de servicios de transporte, la empresa se posiciona como un socio estratégico capaz de optimizar la eficiencia y la efectividad en toda la cadena de

suministro. A continuación, en la tabla 1 se exponen detalladamente los servicios ofrecidos por la empresa.

Tabla 1. Portafolio de servicios

Servicios	Descripción
Asesoría en comercio internacional.	Mediante la asesoría, el cliente accederá a información precisa y confiable en cuanto a normativa aduanera, sistemas de negociación internacional, sistemas de pagos internacionales, factibilidad económica y selección de modalidades de transporte. Esta información facilitará la toma de decisiones al momento de negociar productos proyectados desde y hacia mercados internacionales.
Trámites aduaneros para exportación.	Cuenta con Agencias de Aduanas asociadas en las principales ciudades, puertos y fronteras de Colombia que permiten ofrecer soluciones en el manejo aduanero de mercancías, brinda asesoría y lleva a cabo procesos de exportación en las diferentes modalidades del régimen aduanero.
Documentación y asesoría para el manejo de trámites de exportación e importación.	Brinda solución en la gestión y trámite de documentación requerida para la realización de operaciones de exportación e importación. Dispone de software que agilizan y aseguran la confiabilidad en la gestión de estos, reduciendo al mínimo los posibles errores durante su proceso y elaboración.
Trámites aduaneros para importación.	Atiende todo proceso de importación en las diferentes modalidades y normatividad aduanera aplicada al tipo de producto que se requiera. Esto facilita y minimiza los riesgos proporcionando a los clientes tranquilidad y confianza en el servicio prestado.
Transporte internacional para todo tipo de carga y en todas las modalidades.	Gestión de transporte para todo tipo de carga: carga suelta general, carga paletizada, carga de peso y tamaño especial, perecederos, medicamentos, animales vivos, etc. Despacho de carga unitarizada en contenedores de 20" y 40" (FCL), carga consolidada (LCL), carga suelta pesos y dimensiones especiales (BREAK BULK). Inclusive, transporte nacional e internacional para los diferentes tipos de productos: refrigerados, carga general, suelta y paletizada. Asimismo, Alltrans Ltda es especialista en el transporte, manejo de documentos y trámites para el despacho de sus efectos personales (menaje), ya sea trasladar su residencia a otro país o fijar su residencia en Colombia.
Desarrollo de proyectos de alta complejidad.	Brinda asesoría especializada y lidera el desarrollo de proyectos de alta complejidad, ofreciendo un portafolio integral de soluciones para optimizar cada fase de la cadena logística, explorando todas las posibilidades para convertir las ideas de sus clientes en realidad y garantizar la eficiencia y el éxito en cada proyecto.
Servicios adicionales.	Manejo de seguros de mercancías, trámites de aduana, inspección de mercancías y aforos.
Servicios especiales	Incluye el servicio de acompañamiento y asesoría para llevar a cabo trámites ante las diferentes entidades, entre ellos:

Servicios	Descripción
DIAN	Trámites concernientes al registro a través del formulario 02 para la obtención de Criterios de Origen, que permitan obtener la aprobación de certificados de origen y solicitud de permisos especiales regulados por la norma aduanera, requeridos en procesos de Importación y exportación.
Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)	Trámite de solicitud de resolución ante la SIC para obtener el código para etiquetado de productos, que se rigen por la Resolución 933 de 2008 referida al Reglamento Técnico de etiquetado para calzado, marroquinería, confecciones y otros productos.
Ventanilla Única de Comercio Exterior	Registro ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) requerido para obtener Registros de importación y licencias previas.
Policía Antinarcóticos	Radicación y actualización de documentos.
Invima	Asesoría para la obtención de certificados emitidos por Invima, requeridos para la comercialización de productos relacionados con la salud y el consumo humano.
ICA	Solicitud y trámite de certificados Fitosanitarios y Zoonosanitarios requeridos para procesos de Exportación e Importación.
MinMinas	Orientación para el trámite de permisos requeridos para la exportación e importación de joyas y metales preciosos.
MinCultura	Trámite para obtención de permisos especiales para envío de obras de arte hacia otros países.
CDMB	Trámite ante la Corporación de Defensa de la Meseta de Bucaramanga (C.D.M.B.) requeridos para el despacho de manufacturas de madera y algunas manufacturas de fibras naturales.

Tomado del portafolio de la empresa Alltrans Ltda (2024).

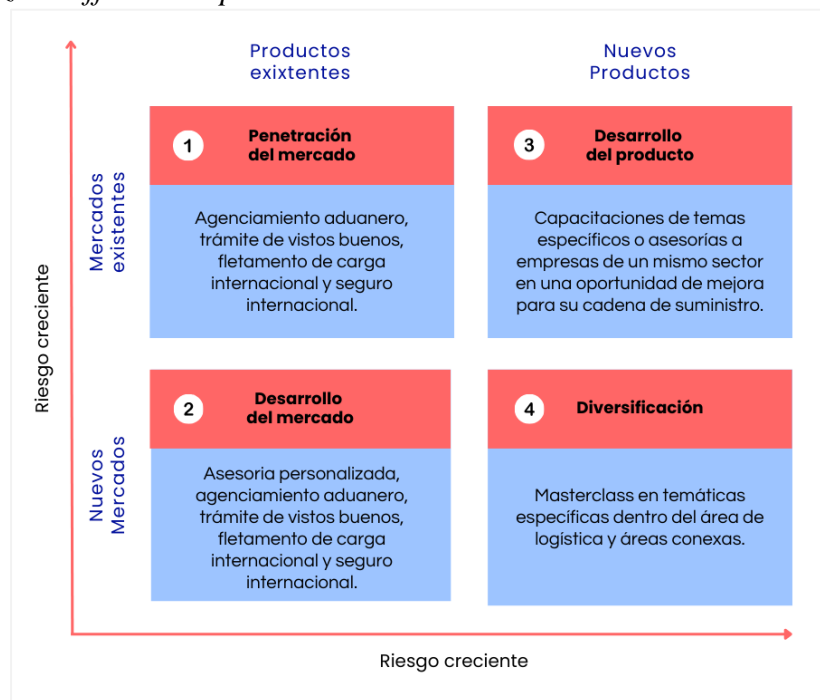
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

La empresa Alltrans Ltda con su destacada trayectoria y prestigio en el mercado, ha logrado cultivar relaciones comerciales duraderas con sus clientes pertenecientes al mercado industrial, empresas que adquieren bienes intermedios para transformarlos en bienes finales o para su uso en las operaciones diarias, y del mercado de revendedores que compran productos finales para revender, especialmente estas empresas cuentan con frecuencias anuales significativas de operaciones internacionales. Esta clientela existente se debe a los múltiples casos de éxito de los procesos logísticos llevados por el equipo de trabajo, traducándose así en la confianza y satisfacción que ha brindado en la prestación de sus servicios, gracias a las alianzas estratégicas con sus proveedores que permiten ofrecer una oferta diversa e integral. Esta fidelidad de la base

de clientes existentes refleja la calidad del servicio y capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes en el comercio internacional.

Sin embargo, cabe señalar el riesgo potencial que produce la dependencia de la empresa en su cartera de clientes antiguos, debido a que representan una parte importante de los ingresos operacionales de la empresa. Además, la baja frecuencia de operaciones de importación o exportación por parte de los clientes nuevos indica la necesidad de atraer y retener clientes potenciales que se enmarquen en el buyer persona de la empresa, mediante la ejecución de estrategias intensivas como la penetración en el mercado y desarrollo del mercado identificadas a continuación en la matriz de Ansoff.

Figura 4. *Matriz Ansoff de la empresa Alltrans Ltda*



Adaptado del Portafolio de Alltrans Ltda (2024).

Teniendo en cuenta la anterior figura y lo argumentado por Guevara, et ál. (2014), esta herramienta sirve en el análisis de cartera e identifica las oportunidades de crecimiento para la

empresa enfocados en la expansión y diversificación, de allí que el propósito mismo es la mejora continua para alcanzar la competitividad de la organización con el incremento de flujos de ingresos y ganancias. Esta matriz está compuesta de cuatro cuadrantes en función del producto-mercado y define las siguientes estrategias:

En primer lugar, la estrategia de penetración de mercados que consiste en conseguir mayor participación de los bienes o servicios existentes en los mercados presentes, algunas estrategias podrían incluir un mayor esfuerzo mercadotécnico como aumentar la presencia digital en redes sociales, ofrecer promociones o beneficios de fidelización de clientes. Para el caso de los servicios prestados por Alltrans Ltda, se ubica la oferta de fletamento aéreo, marítimo y terrestre de carga internacional, trámite de vistos buenos, contratación de seguro internacional y agenciamiento aduanero.

En segundo lugar, la estrategia de desarrollo de mercado implica la introducción de bienes o servicios existentes en zonas geográficas diferentes a las actuales. Dentro de las estrategias que podría implementar la empresa para ello se encuentran: las campañas de reconocimiento y pauta en Google ADS, Facebook ADS, anuncios en Instagram o WhatsApp marketing, así como la creación de una base de datos de empresas importadoras y exportadores que se identifiquen como clientes potenciales, realicen operaciones frecuentes y pertenezcan a zonas geográficas en las que la empresa tiene una nula o baja participación. Dentro de los servicios se encuentran la asesoría, agenciamiento aduanero, trámite de vistos buenos, fletamento en las diferentes modalidades de transporte y seguro internacional.

En tercer lugar, la estrategia de desarrollo de productos comprende mejorar los productos o servicios existentes o desarrolla nuevos productos, líneas de producto o servicios para los mercados presentes. Las estrategias que podrían impulsar el crecimiento de la empresa en el

mercado son las relacionadas a publicidad en redes sociales, visitas a la página web y mayor interacción en las plataformas con la demanda del mercado. Así como las dinámicas respondiendo preguntas a los seguidores y creando contenido acerca de noticias, conceptos y demás datos interesantes que surgen en el día a día del comercio exterior, generando de esta manera tráfico orgánico. Para este cuadrante se propone teniendo en cuenta la experticia del equipo de trabajo, brindar capacitaciones de temas específicos o asesorías a empresas de un mismo sector en una oportunidad de mejora para su cadena de suministro, por ejemplo, selección de proveedores calificados y materias primas estandarizadas, empaque y embalaje óptimos para la exportación de calzado y confección. Estos servicios se realizarían mediados por las TICs, a cargo de los expertos en las áreas según el tema que requieran las empresas. La promoción de este servicio se ha de realizar por las redes sociales, comunicación vía email y WhatsApp a los mercados presentes.

Finalmente, y en cuarto lugar se ubica la estrategia de diversificación, en la cual se desarrollan nuevos productos o servicios relacionados o no relacionados para introducirlos en nuevos mercados o dirigidos hacia clientes nuevos. Para este cuadrante se propone teniendo en cuenta la experticia del equipo de trabajo, brindar masterclass en temáticas específicas dentro del área de logística y áreas conexas, por ejemplo, la gestión del transporte en una exportación. Estos servicios se realizarían mediados por las TICs, a cargo de los expertos en las áreas, una iniciativa para extender la invitación y reconocimiento es la masterclass gratuita. Para su promoción, a través del registro de email y contacto en una landpage, y con ella realizar una campaña de email marketing o anuncios de pago por clic, esta base permite generar conversiones de interesados en clientes potenciales, así como realizar un seguimiento a los leads (Santos, 2023). A su vez representaría otros ingresos y la posibilidad de conseguir nuevos clientes que requieran de los servicios de logística integral.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En el transcurso de este capítulo, se detallará el cargo desempeñado por el practicante en Alltrans Ltda, que propicia una visión concreta de los procesos, actividades y herramientas empleadas día a día en el ámbito logístico y empresarial, así como enriquecer las competencias, aprendizajes y la experiencia práctica misma. De igual manera, se describen las funciones diseñadas y procesos desarrollados para este cargo, los cuales no solo facilitan la colaboración en el área administrativa y operativa, sino también una valiosa oportunidad para conocer la dinámica interna de la empresa.

3.1 Cargo desempeñado

El cargo desempeñado por la estudiante en la empresa Alltrans Ltda se define como practicante de Negocios Internacionales, brindando apoyo en las labores tanto al área administrativa como operativa.

3.2 Funciones asignadas

Dentro de las funciones asignadas al cargo y desarrolladas en la empresa durante la experiencia práctica se encuentran:

Tabla 2. *Listado de funciones del cargo en la empresa Alltrans Ltda*

Nombre de la Función	Área
Revisión de documentos soporte de los procesos de importación y exportación.	Administrativa
Revisión de soportes y digitación de Facturación.	Administrativa
Verificación de costos, retenciones y contacto con proveedores directos.	Administrativa
Realizar apertura y seguimiento (trazabilidad) a los procesos de exportación e importación según su modalidad (aérea, marítima y terrestre).	Operativa

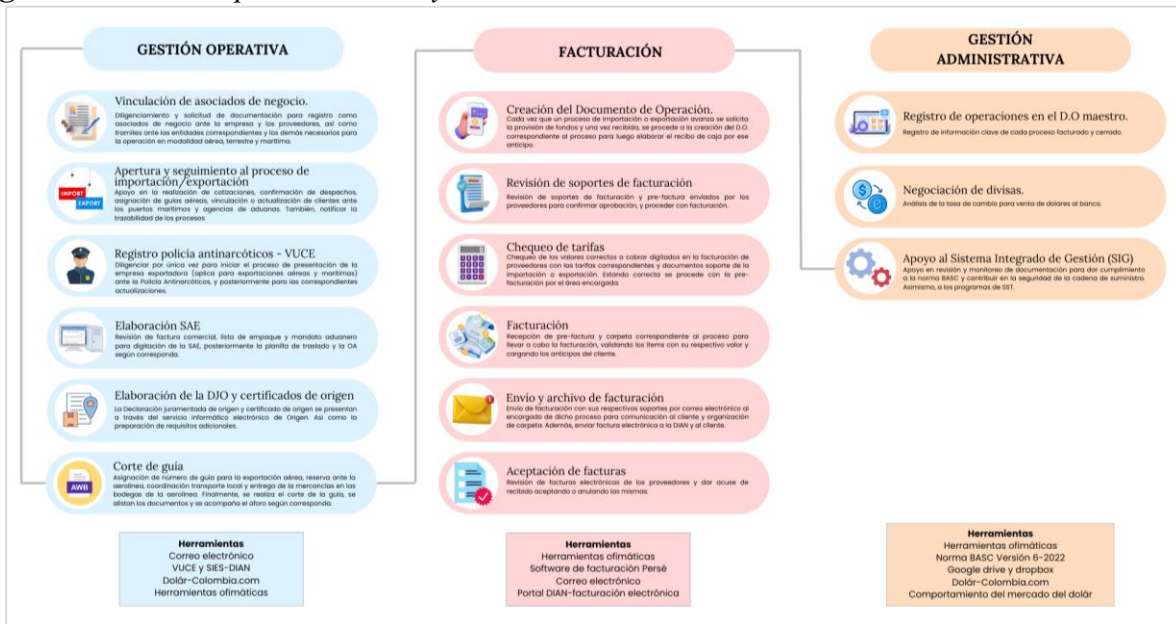
Nombre de la Función	Área
Asignación, corte y liquidación de guías aéreas.	Administrativa
Elaboración de SAE – DEX.	Operativa
Soporte en telemercadeo.	Operativa
Diligenciamiento de Declaraciones Juradas de Origen y Certificados de origen.	Operativa
Realizar Registro y actualización de exportadores ante la Policía antinarcóticos por la VUCE.	Operativa
Elaboración de cuentas de cobro de seguros internacionales.	Operativa
Revisión de antecedentes a los asociados de negocio, actualización de clientes en agencias de aduanas y puertos marítimos.	Operativa

Adaptado del formato de solicitud de prácticas.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Para el desarrollo de este numeral se presenta de manera gráfica los procesos de gestión operativa, facturación y gestión administrativa, junto con los respectivos procedimientos y herramientas empleadas. En la figura 5 se muestran los procesos conexos que permitieron la ejecución efectiva de las funciones del cargo como aquellas de apoyo al área administrativa y operativa desempeñadas en la empresa. Cabe destacar que el detalle de la información se muestra con discreción, considerando la confidencialidad de la empresa.

Figura 5. Procesos, procedimientos y herramientas



Adaptado de Alltrans Ltda (2024).

La figura 5 representa gráficamente los procedimientos propios de los tres procesos, el primero corresponde a la gestión operativa, proceso llevado a cabo por el área operativa de la empresa para realizar las operaciones de exportación o importación atendiendo los servicios contratados por el cliente en las diferentes modalidades de transporte. El segundo, pertenece a facturación que integra los procedimientos de facturación y cartera. Finalmente, el tercero es gestión administrativa referente al proceso gerencial correspondiente al área administrativa de la empresa.

4. Marco conceptual y normativo

En este numeral, se aborda en primer lugar el marco conceptual, que proporciona los fundamentos esenciales para entender la dinámica nacional e internacional de la empresa objeto de estudio, así como el papel de esta en la cadena de suministro de los clientes a quienes presta sus servicios. Por otro lado, se examina el marco normativo donde se presentan los decretos ley del

régimen aduanero colombiano empleados en la experiencia de práctica. Asimismo, las reglas de negociación internacional expresadas en los Incoterms, los cuales representan gran importancia para comprender las diversas operaciones que se llevan a cabo en Alltrans Ltda. Por último, se destaca en el ámbito institucional, el reglamento de opciones de grado, cuyo conocimiento resultó necesario para la aprobación y desarrollo de la práctica, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos para esta opción de grado.

4.1 Marco conceptual

Seguidamente, se expresan los conceptos fundamentales de manera secuencial y argumentada para comprender el presente informe alrededor de la dinámica de la empresa objeto de estudio. Se encuentran de manera lógica las siguientes palabras: globalización, logística, competitividad, cadena de suministro, cadena de valor, distribución física internacional, outsourcing y operador logístico.

4.1.1. Globalización

Durante la década del 80 en adelante el mundo es testigo de avances exponenciales en diferentes escenarios, que propiciaron la evolución de diferentes industrias al ritmo de una dimensión económica particular como la del comercio internacional. Este fenómeno se ha caracterizado por un incremento en el movimiento de capitales y el comercio de bienes y servicios que se extienden más allá de las fronteras nacionales, denominado Globalización. A su vez, este proceso socio histórico y multidimensional ha conducido hacia una mayor liberación económica, supresión de los obstáculos al comercio, así como fomento del crecimiento económico de la economía mundial (Fondo Monetario Internacional, 2024).

Con el acelerado crecimiento del comercio internacional se requería además una transformación significativa en la productividad física del transporte internacional de mercancías, por ello una de las irrupciones fue la introducción del contenedor que provocó la modernización de la industria naviera a buques especializados portacontenedores y equipamiento en los puertos para el manejo de la carga, todo ello favoreció la reducción de tiempos, costos y tarifas de transporte. Indudablemente, la industria portuaria y naviera es una de las responsables del aumento considerable del comercio debido a la globalización y al enorme crecimiento de las economías emergentes, principalmente de países asiáticos por su destacada implementación de la logística en la gestión de la cadena de suministro (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2012)

4.1.2. Logística

En este orden, la logística se define como un proceso de gestión que involucra la administración estratégica (planear, implementar y controlar) todas las operaciones y recursos necesarios para producir un bien o servicio de manera eficiente y eficaz; y su demanda en un mercado determinado apunte a la satisfacción total del cliente (F. Sánchez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2022).

4.1.3. Competitividad

Inclusive, ha adquirido una gran importancia en relación con la competitividad de un país y de una empresa, entendiéndose la competitividad como aquel atributo o capacidad para desarrollar un diferenciador frente a los demás, permitiéndole estar por encima de la competencia y alcanzar un mejor posicionamiento. Complementando a lo anterior, menciona Peñaloza (2021) que, el papel de la logística nacida en el ámbito militar llega para quedarse en la economía

empresarial, donde es reconocida como clave de éxito, específicamente, como una de las herramientas más importantes para desarrollo de la competitividad, de forma que permite a una organización diferenciarse, a los ojos de los clientes, de sus competidores y operar a un menor coste.

4.1.4. Cadena de suministro

De igual manera, la logística hace parte del proceso de la cadena de suministro, es decir, como señala el Council of logistics management en el año 2003 (como se citó por Peñaloza, 2021), integra “las actividades básicas de una empresa, a través de la mejora de las relaciones de la cadena de suministro, para lograr una ventaja competitiva sostenible” (p. 7).

Ahora bien, y ¿qué es la cadena de suministro? También denominada cadena de abastecimiento o Supply Chain, incluye todas las actividades involucradas en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, abarcando todas las funciones participantes desde el abastecimiento de materias primas e insumos, talento humano, recursos financieros, maquinaria y equipo, instalaciones físicas y aspectos legales para la transformación y producción de bienes intermedios en productos finales hasta su entrega al consumidor final. Esta cadena entonces comprende la coordinación de tres eslabones que deben moverse como un engranaje: abastecimiento, producción, y distribución.

Cada eslabón requiere una eficiente y eficaz gestión bajo los principios de justo a tiempo, mejores condiciones y precios competitivos, contribuyendo en la agregación de valor y satisfacción percibido por el consumidor final al estar dispuesto a pagar más por un producto o servicio, resultado de la buena gestión de las actuaciones de todos los miembros de este engranaje (Manrique, et ál., 2019).

4.1.5. Cadena de valor

En ese sentido, a través de la cadena de valor, una herramienta de análisis estratégico desarrollada por Porter da la posibilidad de “realizar un análisis de la actividad empresarial que permita identificar ventajas competitivas frente a sus competidores en aquellas actividades relevantes de la empresa relacionadas entre sí, que son generadoras de valor y por los márgenes que éstas aportan” (Peñaloza, 2021, p. 16). Por lo tanto, la logística maximiza la rentabilidad de la empresa y permite identificar la forma de contribuir a la agregación de valor reduciendo tiempos de espera, incrementando fiabilidad en la entrega y minimizando los costos.

Por otro lado, se debe entender la logística como una actividad interdisciplinar que vincula las diferentes áreas de la compañía, puesto que atraviesa horizontalmente toda la organización. Por ello, la logística puede encontrarse fraccionada entre los varios departamentos de la organización o establecida en un departamento responsable de toda la cadena de abastecimiento desde la estimación de la demanda hasta el servicio al cliente (Peñaloza, 2021).

4.1.6. Distribución física internacional (DFI)

Por otro lado, la DFI hace parte del eslabón de distribución en una cadena de suministro y desempeña el papel más importante al conectar la oferta de la empresa con la demanda, debido a que puede tener un impacto significativo en la percepción individual de calidad y la satisfacción del cliente, resultado de la entrega del producto correcto en el lugar requerido, en el tiempo solicitado y al menor costo, influyendo directamente en la experiencia del cliente y el éxito de la empresa en el mercado. Complementando la importancia de la DFI, esta se define como el conjunto de operaciones que se requieren para el traslado y manipuleo de los productos denominados carga,

desde el lugar de fabricación o producción en el país del exportador, hasta el local del importador en el país de destino; cumpliendo con los pedidos a precios competitivos dentro del concepto de justo a tiempo y que para cada operación se requiere de la contratación de servicios que impliquen costos directos e indirectos y tiempos (F. Sánchez, comunicación personal, 28 de septiembre de 2022).

4.1.7. Outsourcing

A pesar de los diversos problemas que han trastornado las cadenas de suministro, el incremento de tiempos y costos asociados a ellas, la exigencia de consumidores cada vez más informados y las tendencias globales; recurrir al outsourcing se ha convertido en una de las estrategias cada vez más empleadas para buscar la eficiencia en su cadena de suministro. Tal como señala González (2015), los departamentos de logística a nivel interno en una organización implican un mayor desgaste y la necesidad de emplear personal especializado, lo cual considera opuesto al sentido misional, cuando a la vez existe la necesidad de contratar personal para la actividad principal de la empresa. Esta premisa postula a su vez que el mantenimiento del departamento de logística para las pequeñas y medianas empresas como unidades de apoyo al core business representa menor eficiencia y eficacia, generando menor rentabilidad y en situaciones económicas poco favorables arrebatando la competitividad en el mercado.

En ese orden, el término outsourcing ha sido definido como el proceso y estrategia de subcontratación o tercerización de servicios o actividades a cargo de proveedores especializados, con el fin de que las empresas se dediquen y prioricen su core business al delegar aquellas actividades que no forman parte del ADN de la empresa (Charles y Benson, 2023).

Por ello, nacen las empresas dedicadas a proveer servicios de logística integral a otras empresas para ayudar a reducir presión sobre el departamento de logística con el que contaban o contarían, y favorecer la rentabilidad de la empresa al reemplazar costos fijos de dicho departamento por costos variables, siendo esta última la principal justificación para el outsourcing. Además, este desarrollo ha implicado alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones entre empresas que inicialmente brindaban servicios logísticos limitados, pero con esta estrategia de cooperación ha permitido consolidar un portafolio de servicios que ofrece soluciones de logística integral a toda la cadena de suministro, resultando un beneficio para el cliente, el proveedor y las empresas prestadoras del servicio (González, 2015).

4.1.8. Operador logístico

Finalmente, la tendencia del outsourcing se ha tomado Colombia y con ello la figura de Operador logístico internacional que ejemplifica con exactitud la tercerización de las actividades logísticas de las empresas. Pues bien, este es una empresa que por encargo de su cliente lleva a cabo la planeación, implementación y control de los procesos de una o varias actividades de manera eficiente y eficaz incluidas en los eslabones de su cadena de suministro (aprovisionamiento, producción y distribución) en el ámbito internacional. Su principal función es organizar, gestionar y controlar estas operaciones mediante la utilización de los sistemas de información, tecnología y hasta infraestructuras físicas, ya sean bienes de su propiedad o ajenos. Independientemente, si proporciona los servicios por sus propios medios o los subcontrata, el operador logístico responde ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos, siendo el interlocutor directo (Rivero, 2011).

4.2 Marco Normativo

Dentro del marco normativo institucional, nacional e internacional utilizado para el ejercicio práctico y el desarrollo del presente informe se encuentra lo relacionado a continuación:

Decreto 1165 de 2019

Siendo el decreto ley-marco aplicable a todo el territorio aduanero nacional, que regula las relaciones jurídicas entre la administración aduanera y quienes intervienen ante ella, por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas Colombiano en desarrollo de la Ley 1609 de 2013. Este nuevo Régimen de Aduanas derogó el Decreto 2685 de 1999; el Decreto 390 de 2016 con excepción del primer inciso del artículo 675; los Títulos II y III del Decreto 2147 de 2016 y el Decreto 349 de 2018 (DIAN, 2021). Su importancia y propósito fueron claves en la facilitación del comercio ayudando a mejorar la logística y reducir trámites exigidos aduaneramente, así como para evitar vicios en la interpretación de las normas, un tanto dispersas y contradictorias, entre la Dian y los usuarios aduaneros; mediante la unificación y armonización de la legislación aduanera vigente, las novedades que reglamenta y los decretos que deroga con su entrada en vigor desde agosto de 2019.

En síntesis, este decreto armoniza el régimen aduanero a la vez de otorgar la seguridad y estabilidad jurídica a las operaciones de comercio exterior con miras a impulsar el desarrollo y crecimiento económico del país. Para el ejercicio práctico en la empresa Alltrans Ltda, fue necesario conocer por supuesto los conceptos, los actores involucrados en el comercio exterior, las modalidades de los regímenes de importación y exportación, entre otros aspectos para entender la dinámica de las operaciones de importación y exportación llevadas a cabo en la prestación de los servicios en cumplimiento de su objeto social.

Decreto 360 de 2021.

Por otro lado, el decreto 360 de 2021 se encarga de adicionar y modificar el decreto 1165 de 2019 relativo al Régimen de Aduanas, con el propósito de facilitar las operaciones de comercio exterior y atender algunas necesidades surgidas con ocasión a la emergencia sanitaria del COVID 19. Entre los principales aspectos además de la facilitación al comercio, se encuentran ajustes a las definiciones en precisiones en materia de valoración y origen, aspectos procedimentales y régimen sancionatorio, disposición de mercancías, disposiciones transitorias y derogatorias (DIAN, 2021). En ese orden, a tenor de la normatividad y el buen ejercicio en las operaciones de comercio exterior es necesario conocer las modificaciones y adiciones para dar respuesta oportuna y comprender las acciones que se deben tener en cuenta a medida que una operación de importación o exportación se desarrolla.

Incoterms 2020

Los INCOTERMS por sus siglas en inglés International Commerce Terms o términos de negociación internacional, creados y publicados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), estos han sido enmendados en varias ocasiones después de su primera edición en 1936 y normalmente cada 10 años. Hoy por hoy, se encuentra vigente la edición INCOTERMS 2020 que agrupa un total de 11 términos: EXW, FCA, FAS, FOB, CPT, CFR, CIP, CIF, DAP, DPU y DDP.

Los Incoterms corresponden a una serie de términos comerciales expresados con tres letras que relacionan prácticas comunes de ventas contractuales, por medio de estos se definen obligaciones, costos y riesgos entre los socios comerciales asociados en la entrega de las mercancías. Aunque los Incoterms constituyan una normativa de derecho privado no está apoyada por las legislaciones de los países o norma jurídica supranacional, sino que hace parte de la Lex Mercatoria, es decir, las costumbres y prácticas que se dan en el comercio internacional por los empresarios que las asumen en sus operaciones comerciales, por esta razón, su uso no es

obligatorio por no constituir ley para las partes. Sin embargo, su importancia y fuerza radica en lo ampliamente conocidos y utilizados por los actores del comercio exterior y al servir para simplificar los contratos de compraventa internacional de mercaderías que si representan ley para las partes (Llamazares, 2020).

5. Aportes

A continuación, se presenta la propuesta de valor agregado y el plan de mejora para la empresa Alltrans Ltda desarrollados durante la experiencia práctica, dentro de la cual sobresalen como resultados el manual de procedimientos y la base de clientes potenciales. Asimismo, los aportes dados por la empresa en contribución a la formación académica y profesional.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

En la búsqueda de contribuir a la optimización de la cadena de suministro y el área comercial en la empresa Alltrans Ltda, la propuesta de valor se abordó desde la identificación de la situación problema a medida que se avanzaba en la ejecución de la práctica. En este sentido, se implementaron medidas para mitigar la pérdida de conocimiento y ganar oportunidades de mejora, con el objetivo de aportar valor a la empresa.

Como aporte del primer objetivo, se documentaron los procedimientos establecidos para prestar el servicio logístico de exportación e importación mediante la recolección del paso a paso de los conocedores de cada proceso, documentación y su organización lógica. Con esta documentación se consolida para mitigar la pérdida de conocimiento y facilitar el empalme de nuevos empleados.

En segundo lugar, uno de los dos productos de la propuesta es la elaboración del manual digital de procedimientos, el cual se diseñó para recolectar los conocimientos clave en los procesos de importación y exportación. Este manual no solo facilita la ejecución de las actividades tanto operativas como administrativas, sino que además contribuye a reducir el riesgo de fuga de conocimiento al ofrecer un paso a paso detallado y accesible para el empalme de nuevos empleados.

Como aporte del tercer objetivo, se logró definir una segmentación del mercado de industriales y revendedores que realizan operaciones de importación y exportación para determinar los clientes activos de la empresa, los clientes no aptos y los clientes potenciales en la región de Santander.

Sumado a esto, como resultado del cuarto objetivo se desarrolló una base de datos de clientes potenciales para apoyar el área comercial mediante la captación de nuevos clientes. Con este producto se pretende alcanzar una mayor participación en el mercado y aumentar las ventas con la incursión en nuevas zonas geográficas, mediante la implementación de la estrategia de email-marketing como herramienta planteada al equipo de trabajo. Ambos productos constituyen la propuesta de valor agregado para la empresa como resultado de la experiencia práctica.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

A partir del ejercicio diario de práctica realizado en Alltrans Ltda y considerando su sistema de gestión integrado orientado hacia el mejoramiento continuo de la empresa, se identifican aspectos de gran relevancia que son objeto de aplicación en el plan de mejora descrito en el presente informe.

Primeramente, dentro de la situación problema se identifica el riesgo de pérdida de conocimiento, cuando un encargado del proceso abandona su cargo, y fuga de talentos cuando un empleado clave para la empresa decide buscar otra oportunidad laboral y pasa a ser uno más de la competencia; dos riesgos a los que cualquier empresa se enfrenta y debe gestionar (Rivero, 2009).

En Alltrans Ltda, se goza de un ambiente laboral ameno y familiar con una baja rotación de personal en los cargos lideres durante su trayectoria en el mercado. Por ello, dada la experticia y el conocimiento de su equipo de trabajo surge la necesidad de transmitir el conocimiento para evitar que se pierda como consecuencia de la discontinuidad de aquellos empleados en los que residen conocimientos valiosos y que es importante conservar.

Incluso, de acuerdo con Rivero (2019), se debe prever que las personas no permanecen indefinidamente en la empresa, algunas veces deciden marcharse a cambio de una oportunidad laboral más apetecible o a quienes permanecieron fieles les llega el momento de su jubilación. Adicional a ello, por cualquier otro motivo como situaciones de incapacidad o vacaciones y no hay posibilidad de que alguien se encuentre capacitado para tomar el relevo.

Otro aspecto de mejora surge por el riesgo asociado a la dependencia de una cartera de clientes potenciales y antiguos, ya que por la pérdida de al menos uno de ellos puede repercutir negativamente en los ingresos y ganancias. Aunque este tipo de clientes representan el buyer persona o cliente ideal y contribuyen significativamente en la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa, es importante diversificar la cartera con nuevos clientes potenciales para mitigar este riesgo, así como buscar incrementar la participación de la empresa en el mercado.

La empresa ha mostrado un notable desarrollo del mercado de Santander, captando la atención de clientes dedicados a diferentes actividades económicas y el trabajo de fidelización que ha conseguido con la excelencia en el servicio que presta. Sin embargo, para fortalecer las acciones

y esfuerzos que se realizan en la búsqueda de clientes potenciales se requiere contar con una base de datos que reúna información relevante de las operaciones y el contacto de las empresas importadoras y exportadores en Santander. Además, sería favorable complementar con el uso de herramientas tecnológicas y canales de comunicación efectivos que permitan conseguir un mayor alcance, por medio de los cuales se incluyan copys creativos y persuasivos que capten la atención de leads y los lleve a realizar una acción específica como contactarse con la empresa para recibir más información, cotizar y contratar los servicios.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Este apartado presenta una explicación detallada para la materialización del aporte y el uso de derroteros teóricos que fundamentan la metodología usada durante la experiencia práctica en la empresa Alltrans Ltda. A través de figuras se evidencian los resultados obtenidos en la solución de la situación problemática, garantizando una contribución significativa y de alto valor para la empresa.

Documentación de los conocimientos y elaboración del manual de procedimientos.

Con relación a las medidas utilizadas para evitar la pérdida y fuga de conocimiento, del que es propietaria la empresa y de acuerdo con lo señalado por Rivero (2009), los repositorios de conocimientos se consideran una reserva para reponer cualquier pérdida y una herramienta eficaz en la gestión del conocimiento dentro de una empresa, al asegurar la permanencia de dichos conocimientos en caso de discontinuidad laboral. También, han de ser útiles para quien ocupará el lugar de quien esté pronto a jubilarse o por los motivos que sea. Entonces, mientras se evite la pérdida de conocimiento será posible transferirlo de manera oportuna a otros e impedir que se vaya

con quién cese en la empresa. Finalmente, la idea no es solamente la transmisión de unos conocimientos, sino más bien la conservación de la capacidad operativa de la empresa.


Adicionalmente, dentro del manual de procedimientos elaborado durante el desarrollo de la práctica se reflejan ejemplos de cómo abordar situaciones especiales y experiencias de interés, la indicación de cómo realizar cada tarea, así como de dónde encontrar y el modo de adquirir cierta información (Rivero, 2009).

En ese sentido, la conservación de la capacidad operativa de la empresa se posiciona como la prioridad fundamental, por lo tanto, el manual sirve como la herramienta eficaz en la mitigación de la pérdida de conocimiento. Dentro de los procedimientos del área administrativa se destacan la documentación detallada y los ejemplos del proceso de facturación, creación de clientes, creación de recibos de caja, entre otros realizados en el software de facturación Persé. A continuación, se muestra en la figura 6 apenas dos páginas correspondientes a esta sección del manual, debido a que las demás páginas contienen información confidencial para la empresa.

Figura 6. Manual de procedimientos – procedimiento de facturación.


FACTURACIÓN - PERSÉ

1 Ingresar a Persé.



2 Creación D.O.
Se crea cuando la carpeta no tiene D.O

1. **Comercial** > Pedidos D.O. > Creación D.O.



- No. interno: doble click y aparece consecutivo XXXX
- Tipo de operación: Directa
- D.O No.: Depende de la operación:
Importación marítima FCL: IMFCL
Exportación terrestre: ET
Ejemplo: IMFCL2158 > se anota en la carpeta
- Fechas: se deja la misma fecha.
- TRM: se escriben 4 números (ejemplo: 3989)
- Cliente:

En el 2do cuadro escribimos nombre del cliente. Cuando es persona natural se escribe apellidos + nombres.


> Aplicar > asegurar y volver.

Para editar o eliminar D.O., después de asegurado, seguimos los siguientes pasos:

1. Comercial > Pedidos D.O. > Consulta D.O. > Ver todos > > Validar op. > Si > volver
2. Pedidos D.O. > Creación D.O. > Editar > aplicar > asegurar
 Eliminar

Facturación

1 **Comercial** > Facturas > Creación facturas > Multi-resolución



- Resolución: siempre debe estar FVEL
- Factura No. doble click
- Fecha: automáticamente ajusta la del día
- Días y vencimiento: queda igual
- TRM: se diligencia la que indica la PRE-FACTURA XXXXXX
- Cliente: En el 2do cuadro escribimos nombre del cliente. Cuando es persona natural se escribe apellidos + nombres y automáticamente se llenan los campos > Intro
- Doc. A cargar: D > Intro > D.O.
- No. XXXX
- D.O. No. se escribe completo EMFCLXXXX

Dependiendo del proceso, se revisan los datos que se deben diligenciar en la carpeta, DIM o DEX, Seguimiento, BL...

- Origen: se escriben las iniciales > Intro
- Destino: se escriben las iniciales > Intro
- Si la ciudad origen/destino no aparece > doble click para crearlo > asegurar. Se escribe la inicial > Intro.
- Via: Aéreo / marítimo / terrestre.
- Transportador: Aerolínea / naviera.
- Piezas: #de bultos (se encuentra en DIM, DEX, factura, lista de empaque) – FACTURA No. XXXX. Ejemplo: 19 – FACTURA No. P3324
- Peso: Peso bruto (DIM, DEX, Lista de empaque/ BL) – Nombre de la contraparte (nombre del proveedor si la operación es IMPO y nombre del importador si la operación es EXPO).
- Doc. de transporte: #BL/#GULA/#CARTA PORTE.

En cuanto al área operativa, sobresale la explicación detallada de todo el proceso de exportación aérea, desde el registro ante la policía, la reserva, la elaboración de la declaración juramentada de origen, certificado de origen y algunos ejemplos, elaboración de la SAE, planilla de traslado, OA, corte de guía aérea y cierre de la operación. Estos procedimientos representan una parte clave en la prestación de los servicios de exportación aérea de la empresa, además de que el líder colaborador de este proceso es el único que posee el conocimiento del saber hacer. En este sentido, la documentación en el manual de procedimientos también facilita el empalme de un nuevo empleado además posibilita que otro miembro del equipo pueda ejecutar cualquier procedimiento en ausencia del líder, ya sea por vacaciones, permisos u otros eventos, sin que ello afecte la cadena de suministro. A continuación, se muestran algunas páginas que hacen parte del manual de procedimientos y cuidando de la información confidencial de la empresa.

Figura 7. Manual de procedimientos – registro ante la policía antinarcóticos

Registro de la Empresa ante la Policía Antinarcóticos – VUCE

1. En primer lugar, se debe obtener firma digital: Para tal fin, debe contactar a alguna de las siguientes empresas para adquirir un certificado o firma digital.

- CERTICAMARA: Sociedad Cameral de Certificación Digital
- GSE (GESTIÓN DE SEGURIDAD ELECTRONICA)

La firma deberá ser instalada en su computador y servirá para firmar o certificar electrónicamente el Registro ante la policía, prueba de origen, entre otros documentos.

Al obtener la firma o certificado digital, se realiza el proceso de Registro ante la Policía Antinarcóticos siguiendo los pasos a continuación:


2. Registro de la Empresa:

Para iniciar el trámite de presentación es necesario solicitar la contraseña así:


A. Ingresar a la página de la Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE, a través de la URL <http://www.vuce.gov.co/>

B. Dar clic en el link Presentación y Actualización Ante Policía Antinarcóticos http://servicios.mincit.gov.co/mincit_ponal/

C. Dar clic en el botón Registrar mi empresa




D. Digitar el NIT de la empresa sin el dígito de verificación el cual se calcula automáticamente en el siguiente campo y dar clic en el botón continuar.



E. Digitar el e-mail para notificaciones, al cual se enviará el usuario y contraseña de ingreso.

F. Digitar el número de documento del Representante Legal principal, nombres, apellidos y correo electrónico del mismo.




G. Aceptar los términos y condiciones dando clic en la checkbox, dar clic en guardar registro.

Después de realizar esta acción al e-mail de notificaciones (email del cliente) el sistema enviará un correo con el correspondiente usuario y contraseña de ingreso. Se debe solicitar el envío del usuario y contraseña para realizar el diligenciamiento.

Ingreso al Sistema:

Para ingresar al sistema realizamos los siguientes pasos:

A. Ir a la página de inicio del sistema y digitar el usuario y contraseña de acceso, dar clic en el botón Ingresar.



B. El sistema dará la bienvenida e informará el tipo de información que le va a suministrar, dar clic en el botón Comenzar ahora.

C. Se muestra un formulario en el cual se debe diligenciar la fecha de constitución, tipo de constitución (Acciones Simplificada, Sociedad Anónima, etc.), capital constituido (aprobado), objeto social tal cual se evidencia en cámara de comercio, pagina web (opcional) y sigla (opcional), seguidamente dar clic en el botón Guardar y continuar.




Figura 8. Manual de procedimientos – elaboración de certificados de origen

ELABORACIÓN CERTIFICADO DE ORIGEN

Para elaborar los certificados de origen, se debe elegir entre los siguientes Acuerdos comerciales y según el país destino de las mercancías:

Identificación Exportador

NET Exportador:

250 - SGP	→	Venezuela
252 - UNIÓN EUROPEA	→	Bolivia, Perú, Ecuador
254 - VENEZUELA	→	México
255 - ALADI	→	
256 - DISPENSA	→	
258 - ISR	→	
257 - PANAMA	→	
258 - CHILE	→	
259 - CUBA	→	
260 - MERCOSUR PAISES	→	Panamá, Cuba
271 - CARICOM	→	
273 - MERCOSUR ARG BRA URU PARAG	→	Uruguay, Paraguay, Brasil, Argentina
283 - EFTA	→	Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza
280 - UNIÓN EUROPEA	→	Miembros de la UE
292 - ALIANZA DEL PACIFICO	→	
293 - TLC Colombia - Costa Rica	→	Costa Rica
294 - MERCOSUR - Colombia	→	Uruguay, Paraguay, Brasil, Argentina
295 - Colombia-Israel	→	
297 - Colombia-Reino Unido	→	Reino Unido - Londres

¡IMPORTANTE!

Los certificados de origen se hacen por los productos producidos por la empresa con el **valor de la mercancía en factura comercial**, este puede ser valor EXW, FCA, FAS o FOB. **NO** debe incluir flete y seguro.

ELABORACIÓN CERTIFICADO DE ORIGEN

Expedición del certificado de origen: El exportador podrá solicitar la expedición de un certificado de origen por autoridad competente, a través del Servicio Informático Electrónico de origen de la Unidad Administrativa Especial DIAN y para el efecto deberá adjuntar la factura comercial y los demás documentos que disponga el respectivo acuerdo comercial.

Cuando se trate de **certificados de origen digitales** expedidos en el marco de los acuerdos comerciales que así lo dispongan, el **funcionario competente** de la División de Gestión de Operación Aduanera de la Dirección Seccional de Aduanas o de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas o quien haga sus veces, **firmará y expedirá el certificado de origen digitalmente, el cual puede ser consultado por el exportador y por la autoridad competente del país importador en el sistema dispuesto para tal fin.**

Para el caso de los **certificados de origen físicos**, el **funcionario competente firmará y expedirá el certificado de origen en forma física, el cual debe ser reclamado por el exportador y firmado por éste.** (Resolución 46 de 2019, Art. 325).

¿QUIÉN EMITE EL CERTIFICADO DE ORIGEN ?

Los certificados de origen pueden ser emitidos de dos formas:

AUTOCERTIFICADO: Se entiende como autocertificado de origen, las siguientes pruebas de origen por ser emitidas directamente por el productor o el exportador colombiano o el importador en el país de destino, sin intervención de la DIAN (como autoridad delegada), deberán estar suscritas por la persona que las emite:

Los Certificados de Origen establecidos en los acuerdos comerciales con **Canadá**, con **Corea** y con **El Salvador, Guatemala y Honduras** que pueden emitirse por el productor o el exportador.

La Certificación escrita o electrónica, prueba de origen establecida en el APC con los **Estados Unidos de América** que podrá emitirse por el productor o el exportador colombiano, o el importador en los Estados Unidos de América.

Las declaraciones de origen y las declaraciones en factura, pruebas de origen establecidas en el ALC con los Estados AELC, el AC con la **UE** y **Reino Unido** que se emiten por el exportador (o el exportador autorizado por la DIAN), El TLC con el Estado de Israel también contempla la Declaración en factura.

Para realizar el autocertificado debemos:

- Tener la factura comercial.
- Identificar el formato de certificado de origen establecido por el acuerdo comercial.
- Diligenciar el autocertificado con la información importante que pide el documento: Información exportador, Información importador, Fecha, Número de factura, Descripción de la mercancía a exportar, Partida arancelaria, Criterio para cumplir origen.
- Firmar el autocertificado.

Segmentación del mercado y base de datos de clientes potenciales.

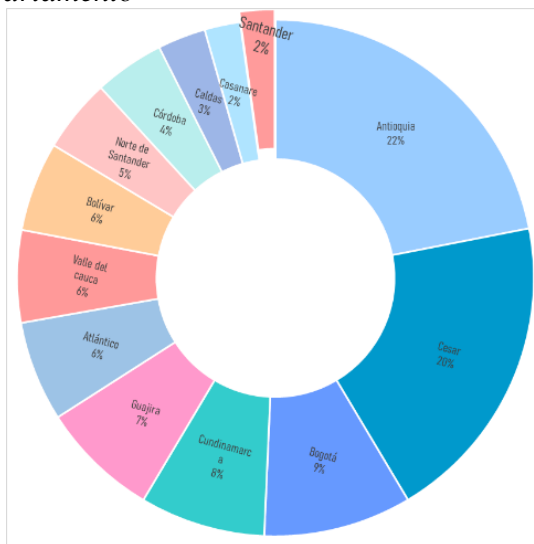
Contemplada la intención por parte de la empresa de buscar clientes potenciales en Santander, se llevó a cabo la búsqueda de información de las empresas exportadoras e importadoras mediante el recurso electrónico Legiscomex.

Para llevar a cabo la segmentación del mercado, fue imprescindible realizar una segmentación a nivel departamental. Esto debido a la exhaustiva cantidad de datos generados a lo largo de un año por el total de departamentos en Colombia. Además, para obtener resultados y mediciones precisas sobre la participación de la empresa en el mercado se requería del departamento donde está ubicada la empresa.

De la misma manera, se tuvo en cuenta explorar otros departamentos para conocer los productos de exportación e importación, teniendo en cuenta la participación de cada departamento en el total de exportaciones de Colombia hacia el mundo. Sin embargo, el propósito prioritario fue enfocar la base de datos en Santander y lograr organizar la data obtenida, a pesar de que este

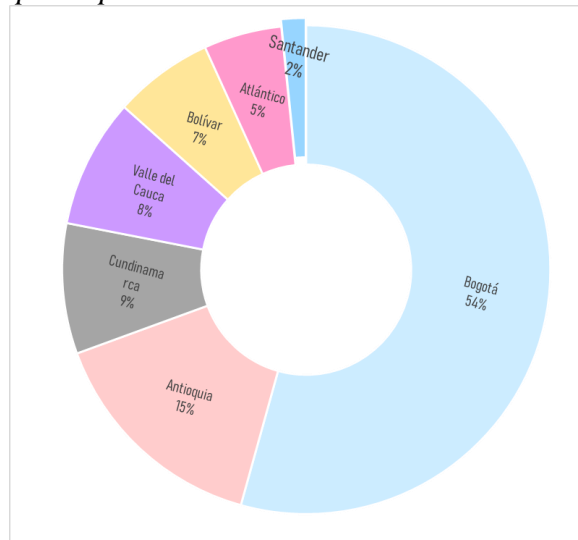
departamento representa tan solo un 1,52% de las exportaciones entre los 29 departamentos que registraron actividades de comercio exterior y el rubro de participación de aquellas exportaciones efectuadas que no relacionan el departamento de procedencia y origen durante el año 2023, se obtuvo una cantidad importante de empresas.

Figura 9. *Exportaciones por departamento*



Adaptado de Legiscomex (2024).

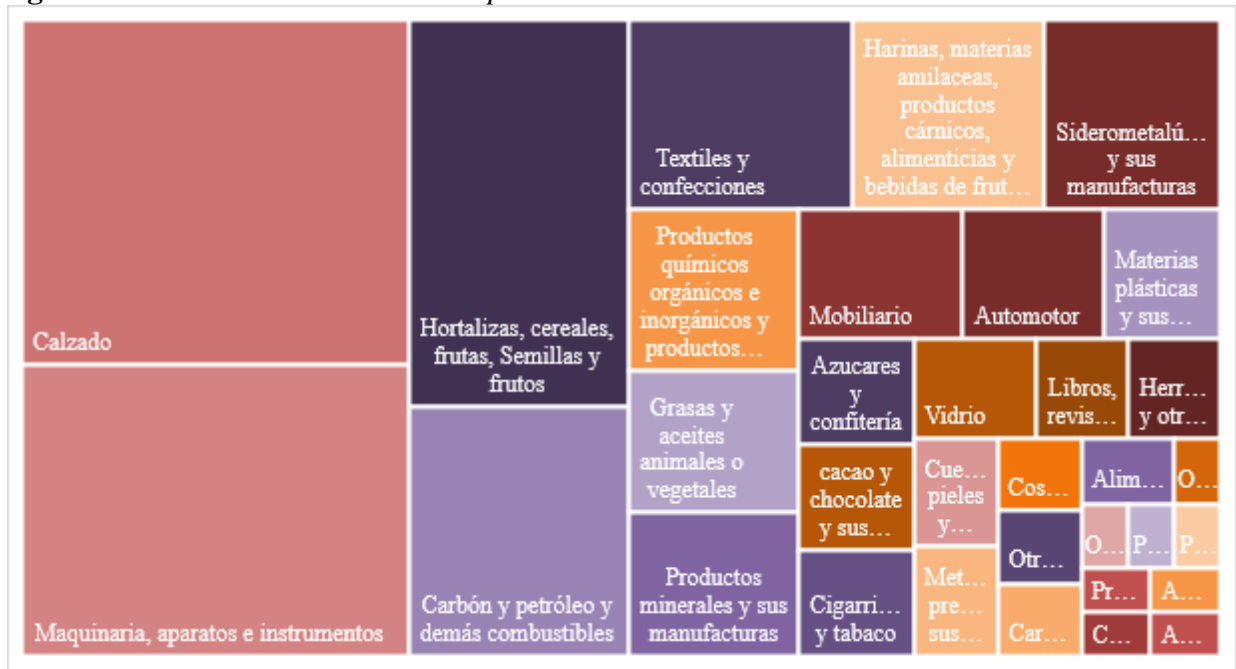
Por otro lado, la participación de Santander dentro del mismo periodo en las importaciones de Colombia provenientes del mundo corresponde a un 1,52% ocupando el puesto 7 entre los 33 departamentos con actividad y el rubro de participación de aquellas importaciones efectuadas que no relacionan el departamento del importador y departamento de destino durante el año 2023. Cabe mencionar que las empresas importadoras superan la cantidad de empresas exportadoras en el periodo evaluado.

Figura 10. *Importaciones por departamento*

Adaptado de Legiscomex (2024).

Ahora bien, de los resultados de las bases de datos, se identificaron principalmente como clientes potenciales las empresas exportadoras de los sectores de calzado; maquinaria, aparatos e instrumentos; hortalizas, cereales, frutas y semillas; carbón, petróleo y demás combustibles; y textiles y confecciones.

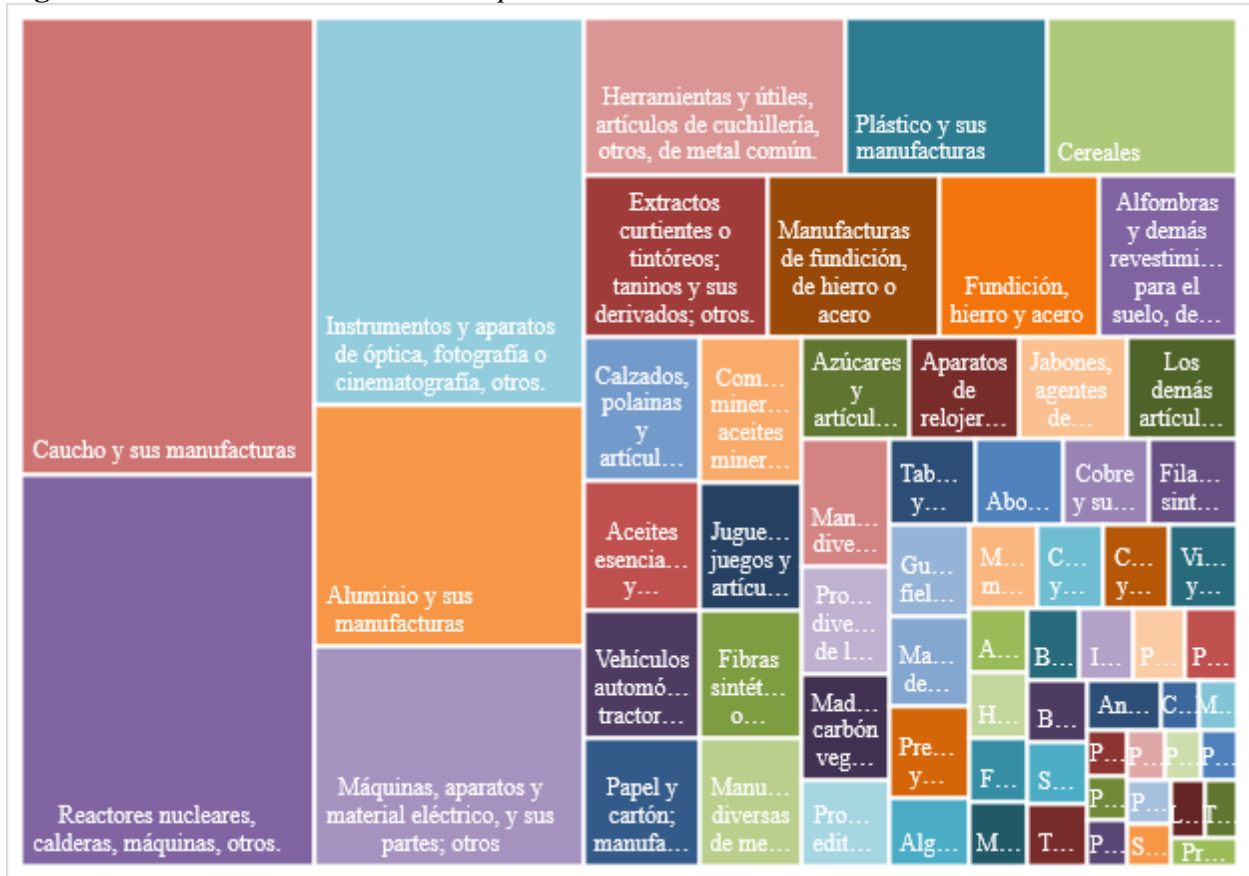
Figura 11. Sectores económicos de exportación.



Adaptado de Legiscomex (2024).

A su vez, las empresas importadoras calificadas como clientes potenciales para la empresa se destacan en los sectores de caucho y sus manufacturas; reactores nucleares, calderas, maquinas, otros; instrumentos y aparatos de óptica; aluminio y sus manufacturas; máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; herramientas y útiles, artículos de cuchillería, otros, de metal común; plástico y sus manufacturas, entre otros.

Figura 12. Sectores económicos de importación.



Adaptado de Legiscomex (2024).

Asimismo, estas bases de datos permitieron conocer la participación de la empresa en el mercado, la cantidad de clientes activos, inactivos y nuevos, las zonas geográficas de sus clientes, entre otras variables que otorgan información para la toma de decisiones.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Los objetivos del presente informe se respaldan con dos productos diseñados específicamente para alcanzar los resultados esperados a fin de satisfacer la situación problema, también se indica a continuación los mecanismos de evaluación para cada producto.

Tabla 3. *Impacto desde los resultados y/o logros*

Producto	Mecanismo de evaluación	Resultado esperado/logro obtenido
Documentación de los conocimientos y elaboración del manual de procedimientos	Encuesta aplicada después de utilizar el manual de procedimientos. Indicador de utilidad del manual de procedimientos (IUMP)	Documentación de los procedimientos en un 90% Facilitar el empalme de los nuevos empleados. Mejorar la comprensión durante el proceso de empalme.
Segmentación del mercado y base de datos de clientes potenciales	Indicador de participación de nuevos clientes Cantidad de clientes de Alltrans Ltda	Penetración del mercado: aumento de la participación del mercado de Santander. Desarrollo del mercado: aumento de la presencia de la empresa en nuevas zonas geográficas. Clientes nuevos y aumento de las ventas.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

Durante el desarrollo de la práctica en la empresa, se destacan los valiosos aportes transmitidos que contribuyen significativamente al crecimiento profesional de la estudiante. En esta etapa, se lograron confrontar los conocimientos adquiridos en la academia con los conocimientos prácticos propios del contexto empresarial, deduciendo la importancia de una gama de conocimientos de diferentes áreas aprobados en los cursos vistos en la universidad. Asimismo, se evidenció la apropiación de conocimientos, habilidades y destrezas a lo largo de la experiencia, a partir del dominio de herramientas inherentes en el comercio exterior, software de facturación, herramientas ofimáticas y otras habilidades interpersonales y de gestión. Esta compilación de aportes revela competencias que enriquecen tanto el perfil profesional como una base sólida de preparación para su futura integración en el mercado laboral, así como enfrentar los retos y oportunidades que se presenten.

Además, en el desarrollo de la práctica, la estudiante presentó una activa participación dentro del programa de capacitaciones brindado por la empresa, dentro de las cuales se destacan las capacitaciones asociadas a los procesos de importación y exportación, y de las funciones propias del cargo de practicante, entre ellas se incluyen:

Capacitaciones en el manejo del software de facturación Persé.

Capacitaciones en el proceso de exportación aérea, documentación y trámites.

Capacitación en el uso de los aplicativos de la VUCE: presentación y actualización exportadores policía antinarcóticos y sistema de inspección simultanea-SIIS

Capacitación en Certificados de origen digitales y físicos.

Capacitación en el portal DIAN y los servicios informáticos electrónicos.

Capacitación en el proceso de importación marítima de cargas LCL y FCL.

Capacitación en corte de guía MAWB/ HAWB y reporte ante las aerolíneas.

Se destacan particularmente las siguientes capacitaciones, en primer lugar, a cargo del gerente de operaciones de Alltrans Ltda, Henry Calderón. Y, en segundo lugar, la experiencia del aeropuerto. Ambas siendo enriquecedoras y cercanas a la realidad operativa de las importaciones y exportaciones.

Capacitación en tasas de cambio.

Se enfatizó en la importancia del adecuado manejo de las tasas de cambio abordando temas como el cálculo preciso de estas para cotizaciones de procesos de importación y exportación, explicó el concepto de diferencial cambiario mediante ejemplos prácticos y destacó el riesgo de pérdida al que se enfrentan las empresas. Además, se instruyó sobre la negociación de venta y compra de divisas con las entidades bancarias, el debido trámite de presentación de declaraciones de cambio para la legalización de divisas por reintegro (exportación/venta de divisas) y/o reembolso (importación/compra de divisas).

También se analizó la vigencia de la tasa de cambio para el pago de impuestos y la presentación de la Declaración de importación, así como los sitios web donde se pueden verificar la TRM correspondiente. Finalmente, se revisaron las diferentes tasas de cambio utilizadas en un mismo proceso y la conversión de divisas a través de una tercera divisa.

Experiencia del aeropuerto: inspección física de la mercancía de exportación aérea por la policía antinarcoóticos.

A través del Sistema Integrado de Inspección Simultánea (SIIS) que opera en la VUCE, se realiza el trámite de solicitud de inspección que se requiere para proceder con la exportación de mercancías. Como resultado de este trámite se genera un radicado, el cual debe estar firmado y contar con aviso de ingreso para que la policía antinarcoóticos pueda dar selectividad. Una vez se cuenta con el registro de selectividad, la inspección podrá realizarse a través del mecanismo de inspección no intrusiva o de manera física, examinando las mercancías, embalajes y unidades de carga que se seleccionen para supervisión y control (MINCIT, 2023).

Complementando a lo anterior, la estudiante pudo presenciar una inspección física realizada a una mercancía de exportación de ropa infantil en las bodegas de la aerolínea Copa Airlines. En primer lugar, simultáneamente se revisan los documentos de exportación y las cajas se pasan por el escáner bajo la supervisión de la policía, quienes eligen algunas de las cajas para dar apertura a la inspección física. Se examinan las prendas usando tacto y olfato, y realizando ligeros trazos con punzón a los embalajes. Luego de esto, las unidades se vuelven a organizar y sellar debidamente para trasladar al almacenamiento, donde se coloca un nuevo precinto con su respectivo número de identificación para control y monitoreo de la carga a disposición de la aerolínea, para restringir el acceso a esta área y minimizar el riesgo de contaminación.

Por otro lado, con relación a los riesgos asociados a la seguridad de la cadena de suministro de la empresa Alltans Ltda, la seguridad de su información y sus stakeholders, así como su desempeño en general. Se desarrollaron capacitaciones en cuanto a las prácticas implementadas que garantizan la seguridad de los intereses de sus stakeholders, la trazabilidad de los procesos y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo (SST), la norma BASC versión 6-2022 y demás obligaciones legales. Entre los temas abordados se incluyen:

Curso virtual por Aeon en envío, recibo y almacenamiento de la carga.

Brindó información referente a las medidas de seguridad de la mercancía y la carga durante el envío, recibo y almacenamiento. Así como la manera de garantizar la adecuada implementación de las medidas de mitigación de riesgos.

Figura 13. *Curso virtual*

Curso virtual
Live training

aeon.
SUPPLY CHAIN SECURITY CONSULTING

Módulo 1
Conceptos relacionados con la seguridad de la mercancía y carga

Módulo 2
Medidas de seguridad para el manejo y almacenamiento de mercancía y carga de exportación

Módulo 3
Medidas de seguridad en el descargue, manejo y almacenamiento del material importado

Conéctate
Mar/07/24
08:00 AM
10:00 AM

Envío, recibo y almacenamiento de la carga

EXPORTADORES
IMPORTADORES
OFICIALES DE C.
LÍDERES OEA

Objetivos:

- Definir los conceptos relacionados con la seguridad de la carga.
- Contemplar medidas de seguridad para el manejo y almacenamiento de la carga de exportación en las diferentes etapas de producción y hasta su entrega al proceso de logística, almacén o bodega según lo haya definido la empresa.
- Exponer las medidas de seguridad a implementar durante la recepción y almacenamiento de material importado.

Tomado del correo electrónico corporativo.

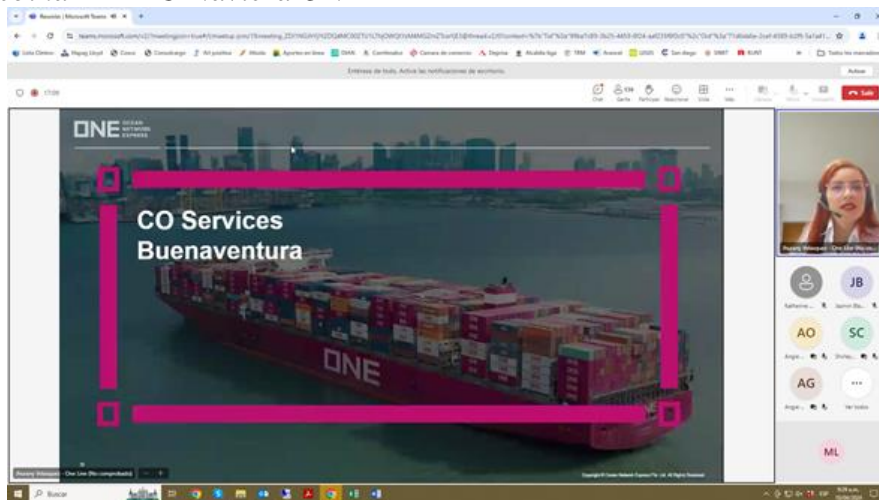
Capacitaciones en responsabilidad social empresarial.

Capacitación en seguridad de la información y ciberseguridad.

Capacitaciones en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

Finalmente, recibimos una capacitación por parte de la Naviera Ocean Network Express (ONE) en la gestión del booking de las diferentes unidades estándar y especiales, el paso a paso de chequear el tracking y los canales de comunicación a través de la página web. Inclusive, presentaron las diferentes rutas existentes y nuevas, itinerarios, alternativas de servicio directo, conexión y transbordo, entre otros aspectos.

Figura 14. Webinar FITAC-Naviera ONE



Tomado de Webinar FITAC-Naviera ONE

5.3 Plan de Mejora

Para la materialización de los alcances del ejercicio práctico realizado en la empresa que me acogió en calidad de practicante, a continuación, se presenta la propuesta de plan de mejora.

Tabla 4. Propuesta de plan de mejora

Aspecto a mejorar	Evitar la fuga de conocimiento y facilitar el proceso de empalme.	Disminuir la dependencia de la cartera de clientes antiguos y buscar nuevos clientes potenciales.
Metas	Documentar en un 90% los procedimientos clave para las operaciones de exportación aérea y terrestre. Así como los correspondientes al proceso de facturación y procedimientos relevantes en las operaciones de importación y exportación.	Identificar clientes potenciales mediante la base de datos para captar nuevos clientes, aumentar las ventas y la participación de Alltrans Ltda en el mercado de Santander.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de la información detallada de los procedimientos importantes en los que participan las personas y cuyos conocimientos se pretenden transmitir mediante la toma de apuntes en papel y toma de screenshots del paso a paso para los procedimientos clave dentro de los procesos de facturación, gestión operativa y gestión administrativa. 2. Identificación de los procesos, de la información precisa para el desarrollo de cada tarea y la ubicación de las herramientas que se deben emplear. 3. Identificación de las personas que participan en una tarea y los modos de relación y comunicación entre ellas. 4. Transcripción y documentación de los conocimientos en las herramientas digitales. 5. Búsqueda de fuentes de apoyo de los procedimientos para complementar definiciones y algunos procedimientos con gráficas e imágenes del paso a paso. 6. Organización lógica de la información acorde con la realidad operacional. 7. Socialización de los procedimientos documentados con el líder del procedimiento y realizar las mejoras necesarias. 8. Aplicación de la encuesta a los nuevos empleados o practicantes una vez finalicen el proceso de empalme para retroalimentar y documentar los procedimientos faltantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de las empresas importadoras y exportadoras de Santander para el año 2023 mediante la herramienta Legiscomex, haciendo uso del módulo estadísticas de comercio exterior, seleccionando la región América y a Colombia como el país de referencia. 2. Selección de variables, filtrando por el tipo de operación de exportación para el periodo de enero a diciembre de 2023 y por departamento de origen y departamento de procedencia, que con ocasión de este fue Santander. Y la operación de importación en el periodo de enero a diciembre de 2023 seleccionando Santander como departamento del importador y departamento destino. Asimismo, se revisaron las variables relevantes que sirvieran para identificar clientes potenciales. Una vez generado el informe se descarga en Excel por separado todos los datos correspondientes a las operaciones de exportación por un lado y las de importación por otro lado. También, para mejorar la consolidación de datos se filtra por empresa exportadora e importadora del departamento de Santander en Legiscomex y se descarga en Excel. 3. Se realiza un análisis del mercado que atiende la empresa, definiendo como clientes aquellas empresas exportadoras e importadoras pertenecientes a los mercados de industriales y revendedores que realicen operaciones frecuentes durante el año y excluyendo a las empresas que no hacen parte del nicho de Alltrans Ltda. 4. Organización de dos bases de datos, una de exportación y la otra de importación. Luego, se clasifica cada empresa por sector y se registra la frecuencia y número de operaciones en el año, esto permite filtrar a los prospectos como cliente no apto o cliente apto. Además, los clientes aptos se clasifican como clientes actuales de Alltrans Ltda, clientes potenciales y clientes nuevos. 5. Búsqueda de correos electrónicos, dirección y teléfono de contacto para cada empresa de las dos bases de datos en el directorio de la cámara de comercio de Bucaramanga, páginas web y redes sociales. 6. Reunión con el equipo de Alltrans Ltda para socialización y corrección de las bases de datos, revisión de variables y segmentación, y lograr definir los clientes potenciales de exportación y de importación por sector y los clientes no aptos. Asimismo, se concede acceso de las bases de datos al área comercial, se revisan los datos de contacto encontrados y se define el canal de comunicación más eficiente para envío del portafolio a los clientes potenciales. 7. Se plantea la estrategia de email-marketing y copys creativos para la captación de clientes potenciales al equipo de trabajo. 8. Aplicar indicadores y actualizar las bases de datos conforme se captan clientes nuevos.

Aspecto a mejorar	Evitar la fuga de conocimiento y facilitar el proceso de empalme.	Disminuir la dependencia de la cartera de clientes antiguos y buscar nuevos clientes potenciales.
Indicador	Encuesta de mejora-Manual de procedimientos. Indicador de utilidad del manual de procedimientos (IUMP)	Indicador de participación de nuevos clientes.
Hacer/ Verificar	Aplicar la encuesta a cada nuevo empleado o practicante una vez finalice el proceso de empalme. Aplicar el indicador y realizar seguimiento según los resultados de la encuesta. Documentar los procedimientos faltantes y realizar los ajustes comentados en las encuestas para mejorar el proceso de empalme.	Revisar cantidad de clientes nuevos y total de clientes de Alltrans Ltda para periodos específicos. Aplicar el indicador y realizar seguimiento. Realizar la campaña de email marketing. A partir del informe de desempeño de la campaña realizar seguimiento y control al open rate y clic rate. Incorporar un formulario de registro en el email y la opción de solicitar cotización. Redacción y revisión del copy del email buscando que sea creativo y capte la atención de quién lo recibe. Revisar el número de clientes interesados (leads), número de clientes que solicitan cotización en respuesta a la campaña y número de clientes nuevos que contratan los servicios. Actualizar la segmentación del mercado, clasificando con un color distintivo a los clientes nuevos en la base de datos. Realizar los cambios que sean necesarios.
Responsable	Equipo Alltrans Ltda, practicante, líder de cada proceso y conocedor del paso a paso de los procedimientos correspondientes.	Practicante, ejecutiva de cuenta (área comercial), gerente de operaciones y asistente de operaciones (área operativa).
Recursos	Computador con acceso a internet. Herramientas ofimáticas (Word, power point), Canva, Google drive.	Computador con acceso a internet, Legiscomex, Excel, directorio de clientes de Alltrans Ltda, mailchimp, correo electrónico.

Elaborado a partir de Reglamento de opciones de Grado | Facultad de Negocios internacionales. (Universidad Santo Tomás, 2021).

5.3.1. Aspectos a mejorar

Contribuir a la cadena de suministro de la empresa implica el aprovisionamiento del talento humano como el activo más valioso para alcanzar la eficiencia y eficacia en la gestión colaborativa de los eslabones. Por ello, documentar los procedimientos clave de los cargos líderes de los diferentes procesos en manuales detallados, prácticos y accesibles no solo evita la fuga de conocimiento y facilita el proceso de empalme, sino que también conserva la capacidad operativa de la empresa. Asimismo, la base de datos de clientes potenciales le permite a la empresa conocer su participación en el mercado, focalizarse en las necesidades de su segmento de mercado y tomar

decisiones estratégicas de penetración y desarrollo del mercado, buscando así clientes potenciales para disminuir la dependencia de la cartera de clientes existentes, así como identificar la competencia del mercado objetivo.

5.3.2. Metas

Con el propósito de alcanzar las metas propuestas se plantean las acciones relacionadas para cada aspecto a mejorar.

En cuanto a los manuales de procedimientos se propone documentar el 90% de los procedimientos empleados en las operaciones de exportación aérea y terrestre. Así como los correspondientes al proceso de facturación y procedimientos relevantes en las operaciones de importación y exportación en las diferentes modalidades de transporte. Por otro lado, la segmentación del mercado y la base de datos de clientes potenciales posibilitan definir la participación actual de la empresa en el mercado de Santander e identificar clientes potenciales.

5.3.3. Acciones

Con el propósito de alcanzar las metas propuestas se plantean las acciones relacionadas para cada aspecto a mejorar.

Manual de procedimientos de operaciones clave de la empresa

1. Recolección de la información detallada de los procedimientos importantes en los que participan las personas y cuyos conocimientos se pretenden transmitir mediante la toma de apuntes en papel y toma de screenshots del paso a paso para los procedimientos clave dentro de los procesos de facturación, gestión operativa y gestión administrativa.

2. Identificación de los procesos, de la información precisa para el desarrollo de cada tarea y la ubicación de las herramientas que se deben emplear.
3. Identificación de las personas que participan en una tarea y los modos de relación y comunicación entre ellas.
4. Transcripción y documentación de los conocimientos en las herramientas digitales.
5. Búsqueda de fuentes de apoyo de los procedimientos para complementar definiciones y algunos procedimientos con gráficas e imágenes del paso a paso.
6. Organización lógica de la información acorde con la realidad operacional.
7. Socialización de los procedimientos documentados con el líder del procedimiento y realizar las mejoras necesarias.
8. Aplicación de la encuesta a los nuevos empleados o practicantes una vez finalicen el proceso de empalme para retroalimentar y documentar los procedimientos faltantes.

Base de datos de captura de nuevos clientes

1. Recolección de las empresas importadoras y exportadoras de Santander para el año 2023 mediante la herramienta Legiscomex, haciendo uso del módulo estadísticas de comercio exterior, seleccionando la región América y a Colombia como el país de referencia.
2. Selección de variables, filtrando por el tipo de operación de exportación para el periodo de enero a diciembre de 2023 y por departamento de origen y departamento de procedencia, que con ocasión de este fue Santander. Y la operación de importación en el periodo de enero a diciembre de 2023 seleccionando Santander como departamento del importador y departamento destino. Asimismo, se revisaron las variables relevantes que sirvieran para identificar clientes potenciales. Una vez generado el informe se descarga en Excel por separado todos los datos correspondientes a las operaciones de exportación por un lado y las de importación

por otro lado. También, para mejorar la consolidación de datos se filtra por empresa exportadora e importadora del departamento de Santander en Legiscomex y se descarga en Excel.

3. Se realiza un análisis del mercado que atiende la empresa, definiendo como clientes aquellas empresas exportadoras e importadoras pertenecientes a los mercados de industriales y revendedores que realicen operaciones frecuentes durante el año y excluyendo a las empresas que no hacen parte del nicho de Alltrans Ltda.

4. Organización de dos bases de datos, una de exportación y la otra de importación. Luego, se clasifica cada empresa por sector y se registra la frecuencia y número de operaciones en el año, esto permite filtrar a los prospectos como cliente no apto o cliente apto. Además, los clientes aptos se clasifican como clientes actuales de Alltrans Ltda, clientes potenciales y clientes nuevos.

5. Búsqueda de correos electrónicos, dirección y teléfono de contacto para cada empresa de las dos bases de datos en el directorio de la cámara de comercio de Bucaramanga, páginas web y redes sociales.

6. Reunión con el equipo de Alltrans Ltda para socialización y corrección de las bases de datos, revisión de variables y segmentación, y lograr definir los clientes potenciales de exportación y de importación por sector y los clientes no aptos. Asimismo, se concede acceso de las bases de datos al área comercial, se revisan los datos de contacto encontrados y se define el canal de comunicación más eficiente para envío del portafolio a los clientes potenciales.

7. Se plantea la estrategia de email-marketing y copys creativos para la captación de clientes potenciales al equipo de trabajo.

8. Aplicar indicadores y actualizar las bases de datos conforme se captan clientes nuevos.

5.3.4. Indicador

Los indicadores utilizados para medir y evaluar tanto el desempeño como los resultados del plan de mejora se describen a continuación, destacando que se ha definido uno para cada aspecto a mejorar.

Indicador de utilidad del manual de procedimientos (IUMP)

En cuanto al primer aspecto a mejorar, se elaboró una encuesta en Google forms para calificar la claridad, comprensión y utilidad del manual de procedimientos por parte de un nuevo empleado tras completar el proceso de empalme y haberse apoyado en este documento. La encuesta consta de 5 preguntas de calificación de 1 a 5, siendo 1 la calificación de desempeño deficiente y 5 la calificación de desempeño excelente, para obtener un máximo de 25 puntos. Adicionalmente, 2 preguntas de respuesta abierta para conocer los comentarios acerca de las mejoras que se deben realizar al manual y los procedimientos que considera hacen falta con el fin de documentar al menos el 90% de los procedimientos.

Figura 15. Encuesta de evaluación del manual de procedimientos

Encuesta de mejora - Manual de Procedimientos

Gracias por tomarte el tiempo para completar esta encuesta. Tus respuestas nos ayudarán a mejorar nuestros manuales de procedimientos y hacer más efectivo el empalme de nuevos empleados.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

Califica de 1 a 5, siendo 1 la calificación de desempeño deficiente y 5 la calificación de desempeño excelente.

	1	2	3	4	5
¿Cómo calificarías tu satisfacción general con el manual de procedimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El contenido fue claro y fácil de entender?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El manual de procedimientos cubrió todas las funciones y tareas necesarias para tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Consideras que te ayudó a adaptarte rápidamente a tus funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué tan útil encontraste los ejemplos y casos prácticos incluidos en el manual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Hay algún área del manual de procedimientos que consideras necesita mejoras?

Tu respuesta

¿Hace falta algún procedimiento por documentar? ¿Cuál deberíamos incluir? Escribe tus comentarios:

Tu respuesta

Enviar
Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Con el resultado de la encuesta se aplica el siguiente indicador planteado para medir el nivel de claridad y utilidad global del manual de procedimientos. En donde los puntos totales de la encuesta son un máximo de 25 y los puntos de la encuesta aplicada corresponde al resultado obtenido de la encuesta realizada al nuevo empleado tras culminar su proceso de empalme.

Indicador de utilidad del manual de procedimientos (IUMP)

$$= 1 - \left(\frac{\text{Puntos totales de la encuesta} - \text{Puntos de la encuesta aplicada}}{\text{Puntos totales de la encuesta}} \right) * 100$$

Por ejemplo, si un empleado nuevo obtuviera 20 puntos en la encuesta, el IUMP indica que el empleado comprende y le ha sido útil en aproximadamente un 80% el manual de procedimientos durante su proceso de empalme en la empresa.

$$IUMP = 1 - \left(\frac{25 - 20}{25} \right) * 100 = 80\%$$

Indicador de participación de nuevos clientes

Por su parte, el indicador propuesto para el segundo aspecto a mejorar indica la participación de los nuevos clientes captados por la empresa en el mercado importador y exportador de la región de Santander en comparación con la base de clientes de Alltrans Ltda. Este se calcula considerando tanto la cantidad de nuevos clientes como la cantidad total de clientes de la empresa que puede incluir solo los clientes activos para un periodo determinado a evaluar o la totalidad de la cartera de clientes.

$$\text{Participación nuevos clientes}(\%) = \frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes de Alltrans Ltda}} * 100$$

Entonces, supongamos que se tienen 200 empresas exportadoras e importadoras en la base de datos de Alltrans Ltda y la empresa para el segundo trimestre de 2024 cuenta con 217 clientes incluyendo 17 clientes nuevos. Por lo tanto, en el segundo trimestre de 2024 la participación de los clientes nuevos en su cartera de clientes representa el 8,5%.

$$\text{Participación nuevos clientes}(\%) = \frac{17}{200} * 100 = 8,5\%$$

Este indicador le permite a la empresa realizar un seguimiento de los nuevos clientes que va captando durante los diferentes periodos específicos y la participación de estos en su base de clientes, sirviendo para formular estrategias comerciales, toma de decisiones, identificar oportunidades, evaluar su desempeño frente a su competencia, entre otras.

5.3.5. *Hacer/Verificar*

Para ambos aspectos a mejorar se han establecido las estrategias y acciones para ejecutar en la tabla 4, así como el seguimiento mediante los indicadores propuestos para verificar el cumplimiento de las metas.

5.3.6. *Responsable*

Para ambos aspectos el equipo de Alltrans Ltda debe ser participe, por un lado, para la alimentación del manual de procedimientos a través de la información suministrada por el líder del proceso en la recolección del paso a paso, y, por otro lado, el área operativa y el área comercial siendo los responsables principalmente de la búsqueda de clientes potenciales.

5.3.7. *Recursos*

Los recursos indispensables para cada aspecto a mejorar corresponden a los enunciados en la tabla 4. Además, tratándose de plataformas y herramientas digitales se apoyó a la acción de digitalización promovida desde finales del año 2023 en la empresa.

5.3.8. *Cronograma*

En la tabla a continuación se detalla el cronograma de las actividades para los dos aspectos a mejorar objeto del plan de mejora.

Tabla 5. *Cronograma del manual de procedimientos clave de la empresa*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Recolección de la información detallada	X	X	X	X	X	X	X

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
mediante la toma de apuntes en papel y toma de screenshots del paso a paso para los procedimientos dentro de los procesos de facturación, gestión operativa y gestión administrativa.							
Identificación de los procesos, de la información precisa para el desarrollo de cada tarea y la ubicación de las herramientas que se deben emplear.	X	X	X	X	X	X	X
Identificación de las personas que participan en una tarea y los modos de relación y comunicación entre ellas.	X	X	X	X	X	X	X
Transcripción y documentación de los conocimientos en las herramientas		X	X	X	X	X	X

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
digitales (canva, power point, word).							
Búsqueda de fuentes de apoyo de los procedimientos para complementar definiciones y algunos procedimientos con gráficas e imágenes del paso a paso.	X	X	X	X	X	X	X
Organización lógica de la información acorde con la realidad operacional.	X	X	X	X	X	X	X
Socialización de los procedimientos documentados con el líder del procedimiento y realizar las mejoras necesarias.	X	X	X	X	X	X	X
Aplicación de la encuesta a los nuevos empleados o practicantes una vez finalicen el proceso de empalme para retroalimentar y							X

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
documentar los procedimientos faltantes.							

Adaptado de Universidad Santo Tomás Bucaramanga (2018).

Tabla 6. Cronograma de la elaboración de la base de datos de clientes potenciales

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Recolección de las empresas importadoras y exportadoras de Santander para el año 2023 mediante la herramienta Legiscorex, haciendo uso del módulo estadísticas de comercio exterior, seleccionando la región América y a Colombia como el país de referencia.			X X				
Selección de variables, filtrando por el tipo de operación de exportación para el periodo de enero a diciembre de 2023 y por departamento de origen y departamento de procedencia, que con ocasión de este fue Santander. Y la operación de importación			X X				

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
<p>en el periodo de enero a diciembre de 2023 seleccionando Santander como departamento del importador y departamento destino. Asimismo, se revisaron las variables relevantes que sirvieran para identificar clientes potenciales. Una vez generado el informe se descarga en Excel por separado todos los datos correspondientes a las operaciones de exportación por un lado y las de importación por otro lado. También, para mejorar la consolidación de datos se filtra por empresa exportadora e importadora del departamento de Santander en Legiscomex y se descarga en Excel.</p>							
<p>Análisis del mercado que atiende la empresa, definiendo</p>			X X	X X			

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7											
como clientes aquellas empresas exportadoras e importadoras perteneciente s a los mercados de industriales y revendedores que realicen operaciones frecuentes durante el año y excluyendo a las empresas que no hacen parte del nicho de Alltrans Ltda																		
Organizació n de dos bases de datos, una de exportación y la otra de importación. Luego, se clasifica cada empresa por sector y se registra la frecuencia y número de operaciones en el año, esto permite filtrar a los prospectos como cliente no apto o cliente apto. Además, los clientes aptos se clasifican como clientes actuales de Alltrans Ltda, clientes potenciales y clientes nuevos.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Búsqueda de correos electrónicos, dirección y teléfono de contacto para cada empresa de las dos bases de datos en el directorio de la cámara de comercio de Bucaramanga, páginas web y redes sociales.				X	X	X	X
Reunión con el equipo de Alltrans Ltda para socialización y corrección de las bases de datos, revisión de variables y segmentación, y lograr definir los clientes potenciales de exportación y de importación por sector y los clientes no aptos. Asimismo, se concede acceso de las bases de datos al área comercial, se revisan los datos de contacto encontrados y se define el canal de comunicación más eficiente para envío del portafolio a los clientes potenciales.						X	X

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Plantear estrategia de email-marketing y copys creativos para la captación de clientes potenciales al equipo de trabajo.						X X	
Aplicar indicadores y actualizar las bases de datos conforme se captan clientes nuevos.							X X X X

Adaptado de Universidad Santo Tomás Bucaramanga (2018).

6. Conclusiones y recomendaciones

El desarrollo de la práctica en la empresa Alltrans Ltda fue una experiencia enriquecedora para mi crecimiento profesional y personal, estrechamente relacionada con mi propósito de encontrar la oportunidad de fortalecer y complementar mi formación académica con una experiencia significativa en el contexto empresarial de los negocios internacionales y el énfasis de logística y aduanas, además de contribuir con herramientas en la optimización de la cadena de suministro de la empresa como aporte de valor.

En ese sentido, a medida que conocía la empresa a profundidad, el equipo de trabajo, los procesos que se llevaban a cabo, la actividad económica y la dinámica del día a día, logré identificar importantes aspectos a mejorar. En primer lugar, en cuanto a los valiosos conocimientos que residen en los empleados y que son fundamentales para conservar la capacidad operativa de la empresa, así como al momento de empalmar a los nuevos empleados es necesario mitigar la pérdida de conocimiento estructural. Por ello se elaboró un manual de procedimientos a partir de

la recolección de la información mientras recibía la capacitación y conocimiento detallado para el ejercicio de mis funciones, alcanzando a documentar aquellos procedimientos comprendidos en los procesos de gestión operativa, facturación y gestión administrativa. De estos tres se destaca el proceso de facturación y manejo del software Persé del cual se documentaron todos los procedimientos aprendidos para el desarrollo de la función de facturación, de la misma manera los procedimientos empleados en una operación de exportación aérea y la elaboración de declaraciones juramentadas de origen o forma 02 y los certificados de origen digitales y físicos diligenciados en el DIAN-MUISCA.

En segundo lugar, la empresa Alltrans Ltda con su destacada trayectoria en el mercado y las relaciones comerciales duraderas que ha cultivado con sus clientes reflejan la calidad del servicio y capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes en el comercio internacional. Sin embargo, cabe señalar el riesgo potencial que produce la dependencia de la empresa en su cartera de clientes existentes, debido a que representan una parte importante de los ingresos operacionales de la empresa, además que la búsqueda de clientes hace parte del área comercial y a propósito de aquellas estrategias de desarrollo de mercado y penetración de mercado. Por lo tanto, las iniciativas de la empresa requerían tener el conocimiento de la ubicación y el contacto de clientes potenciales primeramente en el departamento de Santander, por lo que mediante Legiscomex se obtiene la data suficiente de personas jurídicas con el detalle de las operaciones de importación y exportación efectuadas en el 2023. A partir de esta data, se consigue realizar la segmentación del nicho que atiende la empresa y clasificar a los clientes potenciales.

De los resultados de las bases de datos, se identificaron principalmente como clientes potenciales las empresas exportadoras de los sectores de calzado; maquinaria, aparatos e instrumentos; hortalizas, cereales, frutas y semillas; carbón, petróleo y otros combustibles; y

textiles y confecciones. Por su parte, las empresas importadoras como clientes potenciales pertenecen a los sectores de caucho y sus manufacturas; reactores nucleares, calderas, maquinas, otros; instrumentos y aparatos de óptica; aluminio y sus manufacturas; máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; herramientas y útiles, artículos de cuchillería, otros, de metal común; plástico y sus manufacturas, entre otros. Adicionalmente, esta base de datos de clientes potenciales permite conocer la participación de la empresa en el mercado de Santander, las zonas geográficas con mayor presencia, incluso conocer cómo está frente a la competencia para la toma de decisiones.

Ahora bien, la implementación de estas herramientas y los indicadores dirigidos a la mejora continua complementan los mecanismos y formatos creados para el Sistema de Gestión Integrado (SIG) y lo concerniente a la norma BASC, de esta forma mi propuesta de valor agregado contribuye a la cadena de suministro de la empresa que implica desde el aprovisionamiento del talento humano como el activo más valioso para alcanzar la eficiencia y eficacia en la gestión colaborativa de los eslabones y, la permanencia de la empresa y competitividad en el mercado generando confianza y seguridad.

Por otro lado, se identificó una oportunidad de mejora en el control de los indicadores de satisfacción del cliente mediante una encuesta agregada a la firma de los correos electrónicos, esta estrategia demostró tener una baja tasa de participación, debido a que el monitoreo indicó que los clientes no la diligenciaban al finalizar la prestación del servicio. Una de las razones principales se debe a que el enlace de la encuesta se ha añadido a la firma de los correos sin dirigirse específicamente a los clientes, sino a todos los destinatarios.

Además, se identifican algunas limitaciones en cuanto a opciones y flexibilidad en la encuesta, lo que dificulta la medición precisa de la experiencia del cliente, así como la carencia de

realizar seguimiento para garantizar que los clientes realicen dicha encuesta. Por ello se recomendó montar la encuesta en Google forms, lo que permitió mejorar las limitaciones que tenía la anterior, así como proponer como primer canal de comunicación de la encuesta el correo electrónico con un mensaje creativo apenas finalice la prestación del servicio, si esta acción no fue atendida por el cliente se escala al envío de un mensaje de WhatsApp con el enlace de la encuesta.

A modo de recomendación, se plantea a la empresa complementar con el uso de herramientas tecnológicas y su principal canal de comunicación que es el correo electrónico, de manera que le permita conseguir un mayor alcance, por medio de los cuales se incluyan copys creativos y persuasivos que capten la atención de leads y los lleve a realizar una acción específica como contactarse con la empresa para recibir más información, cotizar y contratar los servicios, esto puede realizarse con la estrategia de email-marketing de la herramienta gratuita mailchimp.

Finalmente, ligado a los servicios que presta la empresa a sus clientes acerca de la asesoría en los procesos de exportación e importación se recomienda impulsar el crecimiento de la empresa en el mercado con estrategias de contenido orgánico en redes sociales, visitas a la página web y mayor interacción en las plataformas con la demanda del mercado. A su vez, teniendo en cuenta la experticia del equipo de trabajo, brindar capacitaciones mediadas por las TICs en temáticas específicas dentro del área de logística y áreas conexas, por ejemplo, la gestión del transporte en una exportación o empaque y embalaje óptimos para la exportación de calzado y confección.

Referencias

- Acosta, V. (2021). En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia. Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509-370-micronegocios-en-colombia-3130382>
- Agudelo, E., & Kurmen, R. (2012). La práctica empresarial como método de enseñanza universitaria. Elemento clave para la competitividad. Repositorio SCIELO. Suma de Negocios, 3(1), 149–155. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2012000100149#:~:text=La%20pr%C3%A1ctica%20empresarial%20tiene%20pues,espec%C3%ADfico%20acorde%20a%20su%20profesi%C3%B3n.
- Alltrans Ltda. (2024). Contexto empresarial bianual 2024-2025 de Alltrans Ltda.
- Alltrans Ltda. (2024). Portafolio de servicios. Alltrans Ltda.
- Alltrans Ltda. (2024). Razón social. Formulario del Registro Único Tributario (RUT) de Alltrans Ltda.
- Alltrans Ltda. (2024). Sobre nuestra empresa. Alltransltda.com. <https://www.alltransltda.com/nosotros.html>
- Barleta, E., Pérez, G. y Sánchez, R. (2020). La revolución industrial 4.0 y el advenimiento de una logística 4.0. Boletín FAL 375 número 7 / 2019 / ISSN: 1564-4227. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/45454>
- BASC. (2017). Tips para el manejo de Asociados de Negocio - BASC ANTIOQUIA. BASC ANTIOQUIA. <https://www.bascantioquia.org/tips-para-el-manejo-de-asociados-de-negocio/>

Cámara colombiana de la infraestructura. (2012). Infraestructura Portuaria Pública en Colombia.

https://infraestructura.org.co/bibliotecas/DAE/concesiones_portuarias.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). Descripción actividades económicas (Código CIU).

Ccb.org.co. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de comercio de Bucaramanga. (2024). Certificado de existencia y representación legal.

Alltrans Ltda.

Cardenas, F. (2022). Qué es el stakeholder mapping o mapeo de stakeholders (con ejemplo).

Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-mapa-stakeholders>

Cárdenas, J. (2019). Core Business: concepto, aplicaciones prácticas y pasos para definirlo. Rock

Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/core-business/>

CEPAL. (2023). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2023. El financiamiento de

una transición sostenible: inversión para crecer y enfrentar el cambio climático. Edición

No. 75. Cepal.org. [https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-](https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion)

[america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion](https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion)

Charles, M. y Benson Ochieng, S. (2023). Subcontratación estratégica y desempeño empresarial:

una revisión de la literatura. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales y

Humanidades (IJSSHR) ISSN 2959-7056 (o); 2959-7048 (p), 1 (1), 20–43.

<https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.5>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2021). Dian.gov.co.

<https://www.dian.gov.co/aduanas/Regimen-de->

[Aduanas/Presentacion/Paginas/default.aspx](https://www.dian.gov.co/aduanas/Regimen-de-)

DSV. (2020). ¿Qué es BL, CMR, AWB? Documentos de transporte de mercancías. Dsv.com.

<https://www.dsv.com/es-es/ayuda/faq/que-es-bl-bill-of-lading-cmr-awb>

- Fondo Monetario Internacional. (2024). La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? -- Estudio temático. Imf.org.
<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#:~:text=Se%20refiere%20a%20la%20creciente,trav%C3%A9s%20de%20las%20fronteras%20internacionales>.
- González García, J. (2020). Causas, evolución y perspectivas de la guerra comercial para China. *Análisis Económico*, 35(89), 91–116.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000200091
- González, J. (2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. *Scielo.org.co*, 18(38), 215–238. <https://doi.org/10.22395/seec.v18n38a8>
- GSH México. (2024). La fuga de talentos en las empresas: Cómo prepararse y evitarla. *Linkedin.com*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-fuga-de-talentos-en-las-empresas-c%C3%B3mo-prepararse-y-evitarla/>
- Guevara, k., Pizarro, D., y Barreno D. (2024). La matriz Ansoff y la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 524–539.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2341>
- Guzmán, V. (2024). El agente de carga. *Revista E-Mercatoria*, 4(1), 1–21.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3625802.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. (14ª. Ed.). McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- LaTercera. (2024). Dos canales, dos grandes problemas: un lío mundial para el transporte marítimo. *LaTercera.com*. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/dos-canales-dos->

- grandes-problemas-un-lío-mundial-para-el-transporte-maritimo/C6MRVRJALNEVPO45HQNCH7DAJI/
- Legiscomex (2024). Módulo estadísticas de comercio exterior. <https://www-legiscomex-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/ir/49>
- Llamazares, O. (2020). Guía práctica de los INCOTERMS 2020. Global Marketing Strategies. www.globalnegotiator.com
- Maersk. (2023). Bill of lading - what is it and why is it important? Maersk.com. <https://www.maersk.com/logistics-explained/shipping-documentation/2023/10/02/what-is-bill-of-lading>
- Manrique, M., Teves, J., Taco, A., y Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136–1146. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/>
- MINCIT. (2023). Módulo VUCE - Inspección Simultánea – SIIS. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Mincit.gov.co. <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/temas-de-interes/modulo-vuce-inspeccion-simultanea>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019, 2 de julio). Decreto 1165 de 2019. Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013. *Suin-juriscal*. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>
- Peñaloza, D. (2021). Introducción a la logística. Fundamentos de logística. <https://drive.google.com/file/d/1mEWQVfNoGaLkM2THUHssiDgbRNqoTvHe/view?usp=sharing>

Perez, L. (2019). Qué son leads en el marketing digital y cómo generarlos. Rock Content - ES.

<https://rockcontent.com/es/blog/leads-1/>

Pérez-Salas, G. y Sánchez, R. (2019). Logística para la producción, la distribución y el comercio,

Boletín FAL 369 número 1/2019 ISSN: 1564-4227. Santiago de Chile, Naciones Unidas,

CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6c19a0d2-09f3-4fde-b735-773e9981d092/content>

Rengifo, D. [@Analdexcolombia]. (2024, 29 de marzo). ¿Estamos condenados a llegar tarde?

[Fotografía].

Instagram.

<https://www.instagram.com/analdexcolombia?igsh=MWJoNXZuZTIsNHl0cg==>

Rivero, M. (2011). Análisis organizacional de un operador logístico. Trabajo de Investigación.

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4625/riverocalderon-analisisorganizacional-operadorlogistico.pdf

Rivero, S. (2009). Guía rápida y Herramientas de apoyo para la Gestión del Conocimiento en las

PYMES Edición patrocinada por: Comunidad de Madrid.

https://tic.uis.edu.co/users/ipred/repositorio/Empresarial/nivel1/gestiondelconocimiento/Unidad_1/Documentos/guia_Santiago_Rivero.pdf

Santos, D. (2023). Qué es una landing page, para qué sirve y qué tipos existen. Hubspot.es.

<https://blog.hubspot.es/website/landing-page>

Siigo. (2020). ¿Qué es el Código Único de Facturación electrónica (CUFE)? Siigo.com.

<https://www.siigo.com/blog/empresario/que-es-el-cufe/>

Universidad Santo Tomás Bucaramanga. (2018). CENTRO DE RECURSOS PARA EL

APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION-CRAI - Procedimiento Entrega Trabajos de

Grado. Ustabuca.edu.co. <https://crai.ustabuca.edu.co/index.php/portafolio-de-servicios/trabajos-de-grado>