

EMPRENDIMIENTO EN AGENCIAS DE CARGA

FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL SAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARY PANQUEVA DURÁN

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

AGENCIA DE CARGA

FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL SAS

BOGOTÁ D.C.

20211

EMPRENDIMIENTO EN AGENCIAS DE CARGA
FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL SAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARY PANQUEVA DURÁN

CÓDIGO: 2109282

DIRECTOR:

DIEGO ANTONIO GARAVITO SIERRA

MG. EN GESTIÓN DE PROYECTOS
ESPECIALISTA EN PROYECTOS ECONOMISTA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

AGENCIA DE CARGA
FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL SAS

BOGOTÁ D.C.

20211

CONTENIDO

RAE	8
RESUMEN INGLÉS, ESPAÑOL	13
PALABRAS CLAVES	16
INTRODUCCIÓN	19
JUSTIFICACIÓN	23
1. OBEJETIVOS	25
1.1. Objetivo general	25
1.2. Objetivos específicos	25
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	27
2.1.ACI First Logistics Cargo International SAS	27
2.2. Antecedentes	27
2.3. Nombre de la empresa	28
2.4. Propietario y socios capitalistas	28
2.5. Misión, Visión y Valores	28
2.6 Servicios y sector	30
3. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA	30
3.1. Marco empresarial	30
3.2. Política de calidad	31

3.3. Valores corporativos	31
3.4. La empresa familiar	31
4. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO	32
4.1. Planeación estratégica	32
4.2. Cultura organizacional	32
4.3. Importancia del clima laboral	33
4.4. Funcionamiento del proceso administrativo	33
4.5. Procesos operativos y la prestación del servicio	35
4.6. Procesos de servicios con clientes	35
5. DIAGNÓSTICO	37
5.1. Diagnóstico organizacional	37
5.1.1. Área administración	37
5.1.2. Área recursos humanos	38
5.1.3. SIG (Sistema Integrado de Gestión)	39
5.1.4 Área operativa	40
5.2. Diagnóstico estratégico del entorno	40
5.2.1. Análisis macro-entorno	40
5.2.2 Análisis micro-entorno	42

6. ANÁLISIS SECTORIAL	55
7. ESTUDIO DE MERCADO	56
7.1. Procesos operativos y proceso de la operación	58
8. PROBLEMA DEL PROCESO OPERATIVO	60
9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL	63
9.1. PHVA proceso comercial	63
10. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR	72
11. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	73
11.1. Alternativas de solución	76
11.2. Reestructuración del departamento comercial y sus funciones	77
11.3. Afiliación a una red de agentes internacionales como miembro directo	79
11.4. Creación de filiales en el exterior	80
12. MARCO REFERENCIAL	81
12.1. Resultados esperados	81
12.1.1. Campo administrativo	81
12.1.2. Campo empresarial	81
12.1.3. Campo académico	82
12.1.4. Formulación-hipótesis de trabajo	85

12.1.5. Marco Teórico	85
12.1.6. Marco legal	87
12.1.7. Diseño metodológico	90
12.1.8. Marco empresarial	91
12.1.9. Planeación estratégica	91
13. PLAN DE ACCIÓN	91
13.1. I-ERP sistema de trazabilidad	91
13.2. Web Comex sistema de aduanas	94
14. PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN	95
15. FASES DE IMPLEMENTACIÓN	97
15.1. Propuesta de solución seleccionada	97
16. INTEGRACIÓN CON EL BALANCE SCORE CARD	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	112

TABLA DE GRÁFICOS

1. Figura N° 1: Organigrama FIRST.....	34
2. Figura N° 2: Balanza comercial de Colombia 1980-2019. DANE.....	43
3. Figura N° 3: PIB oferta IV trimestre 2020. DANE.....	46
4. Figura N° 4: Análisis DOFA.....	55
5. Figura N° 5: Mapa de Procesos.....	59
6. Figura N° 6: PHVA proceso comercial.....	64
7. Figura N° 7: Árbol de solución N° 1.....	74
8. Figura N° 8: Árbol de solución N° 2.....	75
9. Figura No. 9. Factores motivacionales y factores higiénicos.....	86
10. Figura N° 10: Estructura del marco teórico.....	90
11. Figura N° 11: Sistema de trazabilidad.....	91
12. Figura N° 12: Cronograma (Estimado en días)	97
13. Figura N° 13: Ruta crítica.....	100
14. Figura N° 14: Cronograma (Estimado en días)	101

RAE (Resumen Analítico en Educación).

1. Información general del documento	
Tipo de documento	Trabajo de pre-grado o de grado / Tesis de pre-grado o de grado. Agencia De Carga First Logistics Cargo International SAS
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Público
Título del documento	Agencia De Carga First Logistics Cargo International SAS
Autor(es)	Mary Panqueva Duran
Director	Diego Antonio Garavito Sierra
Publicación	Bogotá D.C. febrero 2020. Páginas.
Unidad patrocinante	Universidad Santo Tomas Abierta y a Distancia, Facultad de Ciencias y Tecnologías. Administración de Empresas.
Palabras clave	Negocios Internacionales

	Comercio internacional
	Exportación / Importación
	Declaración Internacional
	Derecho de Aduana
	Sector de servicios
	OMA: Organización Mundial de Aduanas
	ASONAV: Asociación Nacional de Navieras
	IATA: International Air Transport Association

2. Descripción del documento
El Trabajo de grado que se propone para la recién creada empresa Agencia De Carga First Logistics Cargo International SAS, es una empresa de Servicios de Comercio Exterior ubicada en la Zona Franca Bogotá, sus clientes son importadores y exportadores, trabaja en el desarrollo de estrategias para posicionarse de una manera sólida en los mercados internacionales, contando con aliados estratégicos certificados a nivel internacional por entes como la IATA, OMA y ASONAV. El diagnóstico es la mejora continua de las operaciones, la trazabilidad en tiempo real, el cumplimiento de los tiempos pactados, implementó herramientas como software, gestor documental para ofrecer un servicio con compromiso y de un alto grado en calidad, que es el objeto de investigación.

Documento que se realiza con el fin de dar a conocer la creación de una agencia de carga en el medio del comercio exterior, donde cada día las empresas están en pro de crecer y de proyecciones a futuro o buscan una alianza o fusión con otras empresas, sin embargo, cada día también se crean empresas que nacen desde la perspectiva de crecer y posicionarse como empresas sólidas a futuro. Para obtener lo anterior las empresas deben garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y el cumplimiento de los estándares establecidos en los procesos de importación y exportación de bienes y servicios.

3. Fuentes del documento

- Internet, páginas web del software y de la empresa.
- Biblioteca pública.
- Revistas de carga y economía.
- Entidades gubernamentales DIAN, MINCOMEX.
- Estudio Interno y Externo de la empresa, estudios de mercado.

4. Contenidos del documento

Los pasos para el desarrollo del trabajo y la creación e implementación de la empresa son:

- La Caracterización de la empresa objeto de estudio, misión, visión, valores etc.

- Reconstrucción y análisis de las prácticas I, II y III, hechas con su respectivo plan de mejora.
- Diagnóstico principal, estudio de debilidades y fortalezas que tiene la empresa.
- Propuestas de solución y la implementación de un plan de acción.
- Incorporación de las teorías administrativas para el desarrollo de este trabajo, la práctica y la puesta en marcha del mismo.
- Cumplir con la satisfacción de clientes internos y externos, dando el manejo correcto al servicio al cliente.

5. Metodología del documento

La metodología que se utilizó fue la realización de entrevistas para recolectar datos y llegar al punto de que es lo que los clientes desearían en sus procesos, con estos datos se puede implementar un sistema que incluya la operación desde el punto de vista contable, operativo y de servicios, para esto se adquiere un I-ERP, el cual es una herramienta que cumple con los requisitos mínimos para el funcionamiento y el desarrollo de las operaciones.

6. Conclusiones del documento

En conclusión, el aspecto más relevante que la empresa tuvo fue la implementación del sistema ya que las cosas se hicieron bien desde el principio y así la empresa puede reaccionar ante eventos críticos teniendo en cuenta que está organizada en los procesos y por áreas. A este punto la empresa está visualizada en una certificación en seguridad o calidad para la solidez de la misma en el medio.

7. Referencia APA del documento

Se escribe la referencia en el estilo APA 6ta Edición.

Mary Panqueva Duran. Agencia de Carga First Logistics Cargo International SAS. Tesis Pregrado. Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia, Facultad de Ciencias y Tecnologías. Administración de Empresas. Bogotá – Colombia.

Elaborado por:	Mary Panqueva Duran
Revisado por:	Diego Antonio Sierra Garavito

Fecha de elaboración del resumen:	29	02	2020
-----------------------------------	----	----	------

RESUMEN EN ESPAÑOL

First Logistics Cargo International SAS es una empresa de familia creada el 14 de Febrero de 2017, con tres años en el mercado, ofreciendo su servicio en todo lo relacionado con transporte de carga nacional e internacional, brindando seguridad, calidad y cumpliendo con los tiempos estipulados para cada operación, First Logistics Cargo International SAS cuenta con alta experiencia en comercio internacional con el fin de prestar un servicio a exportadores e importadores, con profesionalismo y responsabilidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes facilitando los controles y reduciendo costos.

Las empresas familiares cumplen un papel relevante en la economía del país, debido a que son las principales fuentes generadoras de empleo, transformación y desarrollo económico permitiendo integrar a la sociedad. En el caso particular de Colombia, la Superintendencia de Sociedades (2018), indica que el 86.5% de las empresas nacionales son de tipo familiar, porcentaje representativo que contribuye en la sostenibilidad y desarrollo económico del país.

<https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

Es bien sabido que la gran mayoría de los negocios familiares dejan de existir en el paso de la primera a la segunda generación y sobre todo en el paso de la segunda a la tercera generación. Entre las causas de la destrucción encontramos aquellas inherentes a los negocios, independientemente que este sea familiar o no familiar, y tienen que ver más con el comportamiento de los mercados y otras clasificaciones, por ejemplo:

- Que los productos o servicios no agreguen valor adecuado a los clientes.
- No tener estructura de capital adecuada

- Un modelo de negocio obsoleto e insostenible
- El no tener ventajas competitivas sostenibles.

Existen otra serie de causas que contribuyen en acabar la empresa familiar y su patrimonio que están estrechamente relacionadas a la misma condición de la empresa familiar, entre ellas:

- No respetar los diferentes sistemas que componen la empresa familiar.
- El desorden que la familia le imprime al negocio.
- El nepotismo negativo o la falta de planificación
- Los conflictos familiares
- El retrasar procesos que requiere la empresa en los nuevos entornos económicos
- El pensar que el éxito del pasado es garantía de futuros éxitos

Abstract

First Logistics Cargo International SAS is a family business created on February 14, 2017, with three years in the market, offering its service in everything related to national and international cargo transportation, providing security, quality and complying with the stipulated times For each operation, First Logistics Cargo International SAS has high experience in international trade in order to provide a service to exporters and importers, with professionalism and responsibility, meeting the needs of customers by facilitating controls and reducing costs.

Family businesses play an important role in the economy of the country, because they are the main sources of employment, transformation and economic development allowing the

integration of society. In the particular case of Colombia, the Superintendence of Companies (2018), indicates that 86.5% of national companies are family type, a representative percentage that contributes to the country's sustainability and economic development.

<https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

It is well known that the vast majority of family businesses cease to exist in the transition from the first to the second generation and especially in the transition from the second to the third generation. Among the causes of destruction are those inherent in business, regardless of whether it is familiar or unfamiliar, and they have more to do with the behavior of markets and other classifications, for example:

- That the products or services do not add adequate value to customers.
- Not having adequate capital structure
- An obsolete and unsustainable business model
- Not having sustainable competitive advantages

There are other causes that contribute to ending the family business and its assets that are closely related to the same condition as the family business, including:

- Not respecting the different systems that make up the family business.
- The disorder that the family prints to the business.
- Negative nepotism or lack of planning
- Family conflicts
- Delaying processes that the company requires in new economic environments
- To think that the success of the past is a guarantee of future successes

PALABRAS CLAVES

I-ERP: Es un sistema de Información WEB, que articula los diferentes procesos de una organización mostrando información en tiempo real en tiempos y financieramente, esta herramienta ayuda a la mejora continua de la empresa, identifica los estatus de la operación.

OPENCOMEX: “Es un sistema de Información WEB, que permite elaborar las Declaraciones de Importación, Andina de Valor, Registros de Importación, Declaraciones de Exportación, Facturación y Declaraciones de Tránsito Aduanero, formatos de Entrega Urgente, además de generar los archivos EDI y XML para transmisión a SIGLO XXI al VUCE y MUISCA respectivamente. (Tecnología, 2018)

DEX: (Declaración de Exportación), documento que contiene información general del proceso de Exportación, como información del exportador, país de destino, las descripciones mínimas del producto a exportar, el valor de la mercancía, partida arancelaria, los impuestos que aplica y el total a pagar.

DIM (Declaración de Importación): documento que contiene información general del proceso de importación, como información del importador, país de origen, las descripciones mínimas del producto a importar, el valor de la mercancía, partida arancelaria, los impuestos que aplica y el total a pagar.

DAV (Declaración de valor): documento soporte de las importaciones que superan los US 5.000 de valor de la mercancía.

OPEN TECNOLOGÍA: organización encargada de prestar el servicio web de Open Comex. (Tecnología, 2018)

DIAN: (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales): es una entidad que “tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad”

VUCE: (ventanilla única de comercio exterior): página mediante la cual se realizan los trámites aduaneros ante el ministerio de comercio exterior.

UAP: (Usuario Aduanero Permanente): reconocimiento por parte de la DIAN a las personas jurídicas, debido a que cumplen con los requerimientos para la inscripción de un UAP.

ALTEX: (Usuario Altamente Exportador): reconocimiento por parte de la DIAN a las personas jurídicas, debido a que cumplen con los requerimientos para la inscripción de un ALTEX. Estos requerimientos se basan en que el año inmediatamente anterior a la solicitud deben haber exportado más del 60% de sus ventas por un valor igual o superior a US 2´000.000.

REGISTRÓ DE IMPORTACIÓN: documento soporte de una importación que requieran visto bueno, el cual lo emiten las entidades competentes, como por ejemplo INVIMA, ICA, Fondo nacional de estupefacientes, INDUMIL, entre otras.

DECLARACIONES DE TRANSITO ADUANERO: DTA: documento que da la posibilidad de transitar la mercancía en el país de destino sin estar nacionalizada hacia o desde una zona primaria (Puerto o Aeropuerto) o una zona franca.

SIGLO XXI: página autorizada de la DIAN donde se realizan los trámites de comercio exterior.

MUSCA: página autorizada de la DIAN donde se realizan trámites aduaneros y tributarios a excepción de los procesos de importación.

INTRODUCCIÓN

El siguiente informe tiene como propósito describir y analizar un diagnóstico de la organización FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL SAS teniendo en cuenta las áreas de Administración, Recursos Humanos, Área Operativa y SIG (Sistema Integrado de Gestión). Así mismo, se hace un diagnóstico sectorial de la organización, antes mencionada, contemplando el ambiente interno y externo de la organización, analizando los aspectos más importantes que tendrían efectos directos en la misma, afectando sus procesos y estrategias; organización que funciona como una agencia de carga y transportes entre bodegas, ya sea para la exportación e importación de productos y bienes.

La idea es sustentar desde el marco jurídico y un análisis de mercado extenso, que atravesase las líneas generales de los presupuestos a nivel nacional, pero también, dentro del marco de la competitividad, el contacto con las empresas que prestan este mismo servicio, el escenario real de acceso y fluidez de los capitales, insumos y clientes a los cuales tienen acceso. FIRST es una Agencia de Carga dedicada a ofrecer los servicios de comercio exterior, generar las reservas ante aerolíneas navieras transportadoras, coordinar las recogidas y desaduanamiento en el exterior.

La actividad principal es la coordinación de transporte de carga a nivel nacional e internacional ya sea aérea, marítima, terrestre o fluvial.

En primera instancia, se describe la planeación estratégica organizacional contemplando la misión, visión, objetivos, antecedentes, los valores que rigen en la organización y el organigrama de la empresa. Por otro lado, se detalla las funciones realizadas por los

colaboradores y la importancia que estas actividades tienen para la organización, teniendo en cuenta las estrategias y objetivos expuestos.

En segunda instancia, se evalúan las áreas antes mencionadas según la planeación estratégica que la organización tiene y su aplicación en la misma, y cómo funciona cada área. Así mismo, se establecen las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la organización según el análisis expuesto, para finalmente, hacer un análisis del nivel de competitividad organizacional a nivel sectorial. Dados los resultados del análisis anterior se concluye con la comparación de los mismos y su utilidad en las estrategias definidas por la organización y qué mejoras podrían ayudar al cumplimiento y aplicación de las estrategias y objetivos organizacionales?.

Teniendo en cuenta que First, es una empresa prestadora de servicios de Agenciamiento de carga sus procesos operativos principales son los de importación y exportación, la coordinación de estos procesos son la base operativa de la compañía y el valor agregado que se ofrece al cliente final es la rápida y eficaz respuesta a sus requerimientos, así como también el compromiso de mantener informado en cada proceso de sus operaciones, es decir el brindar información en tiempo real.

Durante este trabajo, se ha evidenciado que el personal está en continua capacitación y coordinación de los procesos, se presentan algunos inconvenientes que generan retrasos en las operaciones y se reflejan directamente en la imagen proyectada en el cliente final.

Se debe aclarar que estos retrasos o inconvenientes no se presentan todas las operaciones, pero, aun así, es relevante determinar la forma de minimizar el nivel de ocurrencia, pues con una

sola no conformidad, puede llevar a la pérdida inmediata de un cliente, lo cual significa la materialización de uno de los riesgos más graves determinados por la empresa.

Tratándose de mantener un cliente conforme con un servicio prestado por la compañía, es importante apuntar al error cero, pues como es bien sabido el voz a voz tratándose de malas referencias es mucho más rápido que al tratarse de recomendar el servicio; no se debe olvidar que el preservar el buen nombre de la compañía es una prioridad que no solo debe estar en manos de las directivas, pues todo el equipo de trabajo debe encaminarse al buen servicio y a la preservación de los clientes.

En el contexto organizacional de cualquier compañía creada en función de lucrarse y en función del crecimiento de la misma y de sus miembros es indispensable el tener claro que es mediante el desarrollo de la actividad económica que se obtienen los recursos, es decir es mediante la acción de vender que se lucra la compañía, ya sea que esta pertenezca al sector productivo de bienes o al sector de los Servicios, es mediante las ventas que logra que la compañía cumpla sus metas económicas, claro no significa esto que el esfuerzo conjunto de cada área y que la inversión en recursos físicos y humanos no sean el motor que guía el crecimiento, pero es evidente que sin clientes nada de esto es útil y sin ventas no hay captación de cliente, vender no es solo ofrecer un bien o un servicio, vender es además a esto, la capacidad de satisfacer un cliente y de suplir sus necesidades para generar un vínculo comercial duradero.

Toda compañía debe contar con herramientas de trabajo y un personal capacitado y dedicado a las ventas y al servicio al cliente, esto permite que la organización esté o no encaminada a la estandarización por procesos, pues de esto dependerá su pie de fuerza en ventas

y la capacidad de captación de clientes, que generen nuevos negocios y logren el crecimiento económico de la compañía y sus miembros.

JUSTIFICACIÓN

Sin duda alguna existen razones por las cuales se puede crear un proyecto de emprendimiento empresarial, en especial en esta época comercial de nuestro país. Vale la pena resaltar que siempre una idea comercial se sustenta en la base del cumplimiento de los sueños personales y familiares de las personas que deben aprovechar el ímpetu de la juventud para atreverse a crear y sobre todo a plantear riesgos comerciales, que lleguen a buen término. Pues la razón más importante para justificar la existencia de este proyecto es descubrir la empresa y reconocer la potencialidad que tienen para dirigir y orientar los procesos, que van acompañados de la capacidad que han obtenido para solucionar los inconvenientes que se presentan a diario.

Luego de señalar estas razones que son muy personales y que se alejan de toda estructura teórica es justo señalar que como empresario se tiene que tener la perspectiva comercial bien analizada para generar alternativas comerciales para las necesidades que sugiere el mercado, por esta razón el proyecto es viable en la medida en que se lanza en medio de una coyuntura económica del país, en la que el transporte de mercancías, ya sea de manera terrestre, fluvial, marítima o aérea aporta al crecimiento comercial de la nación e impulsa el crecimiento interno de la industria colombiana de cara al enfrentamiento constante con las industrias internacionales.

Es necesario señalar que con la firma de los TLC con Canadá, China y con Estados Unidos la empresa se posiciona cada vez con mayor solvencia en el mercado al asumir la reglamentación aduanera y los condicionamientos de estándares y reglamentos portuarios en cuanto al embalaje de los productos que los clientes necesitan embarcar y transportar, de tal

suerte que nuestra empresa ha encontrado en la actualización e información constante de sus empleados y directivos la oportunidad justa para incursionar en el mercado y adquirir para sí el prestigio de ser una empresa confiable que garantiza no solo el transporte sino la asesoría jurídica y comercial a los clientes. De tal suerte que los principios del proyecto subyacen bajo la base de la honestidad y el cambio permanente de los servicios para que aseguren no solo procesos confiables, legales y de calidad para aquellos que confían sus mercancías productos e insumos a nuestro cuidado.

Teórica

Tratándose de mantener un cliente conforme con un servicio prestado por la compañía, es importante apuntar al error cero, pues como es bien sabido la voz a voz tratándose de malas referencias es mucho más rápido que al tratarse de recomendar el servicio; no se debe olvidar que el preservar el buen nombre de la compañía es una prioridad que no solo debe estar en manos de las directivas, pues todo el equipo de trabajo debe encaminarse al buen servicio y a la preservación de los clientes.

Es necesario asumir que la incursión en el mercado no es fácil sobre todo al aceptar que agencias de carga hay muchas y sobre todo que la gran mayoría han logrado posicionar su marca a nivel nacional e internacional, sin embargo, la originalidad de los servicios empresariales radica en la comprensión de nuestro trabajo dentro de la cadena productiva de una empresa, en tanto que asumimos la responsabilidad de ocupar un eslabón en la cadena de producción, para las cuales trabajamos adicional a esto, la investigación se fundamentó en los conocimientos adquiridos durante la carrera como Administradores de Empresas.

Práctica

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, los instrumentos a utilizar y las fases de solución, se diseñará el protocolo familiar que se adapte a las necesidades de la agencia, con el fin de obtener resultados positivos orientados al mejoramiento continuo de la empresa, su estructura administrativa y posicionamiento, para garantizar su continuidad y éxito en el mercado.

Metodológica

Para el logro de los objetivos de esta investigación, se buscará apoyo en el diseño metodológico de fuentes primarias (observación, entrevistas y talleres) y fuentes secundarias (trabajos de grado relacionados con el tema de estudio, libros, visita a la empresa First, bases de datos y navegadores especializados), con el fin de presentar un documento que contribuya al desarrollo, mejoramiento y relaciones del vínculo familia-empresa.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Emprender en las agencias de carga, basado en los conocimientos teóricos y prácticos que se tienen en este sector económico.

1.2 Objetivos Específicos

- Implementar un método para la optimización de los recursos de la compañía en el proceso comercial, identificando cuellos de botella que no permitan que el área comercial sea eficiente y eficaz, analizando a los proveedores las tarifas que están manejando

actualmente, y compararlas con otros proveedores potenciales, para ser más competitivos en los mercados

- Trabajar con calidad para la satisfacción del cliente, asegurando y manteniendo su confianza mediante el cumplimiento en la entrega oportuna de la mercancía y suministrando la información adecuada y a tiempo, dotando la Compañía de los recursos humanos y técnicos necesarios para asegurar la calidad en la prestación de los servicios a los clientes, basados en una disponibilidad adecuada de los recursos financieros.
- Implementar en el 2021 el Sistema de Gestión Salud y Seguridad en la cadena de suministros, como ISO 28000 para controlar y engranar las operaciones y así lograr tener calidad y servicio al cliente en la prestación de sus actividades.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Agencia de Carga FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL SAS

Es una Agencia de Carga Internacional, con amplia experiencia en servicios de transporte y manejo de mercancías con cubrimiento nacional e internacional, con excelentes aliados estratégicos.

2.2. Antecedentes:

Que por documento privado No SINNUM de asamblea de accionistas del 13 de febrero de 2017, inscrita el 14 de febrero de 2017 bajo el número 02186072 del libro IX, se constituyó la sociedad comercial denominada FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL SAS, atendiendo el requerimiento de la DIAN establecido a través del Decreto N. 2685, 4240 y sus normas reglamentarias, nos dimos a la tarea de cumplir con las disposiciones ahí consagradas para garantizar a los clientes la continuidad en el servicio idoneidad y el respaldo patrimonial que se requiere para funcionar como Agencia de Carga Internacional.

La organización fue creada con el propósito de ofrecer asesoría en Comercio exterior y Logística Internacional, para desarrollar de manera eficiente y eficaz las operaciones que requiera el cliente. Primero en Logística de Carga, y el mayor tráfico es aéreo entonces ya se tenía una idea del logo. Gestionaron los trámites de constitución de la empresa, y gestión comercial. Desde este momento comenzó el funcionamiento de la empresa en el sector de servicios.

2.3. Nombre de la empresa: FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL SAS



(Logo diseñado por Mary Panqueva, al momento de crear la empresa)

2.4. Propietario y Socios Capitalistas:

- MARIA CAMILA PANQUEVA DURAN C.C. 52861698

Representante Legal

- MARY LUZ PANQUEVA DURAN C.C. 52857528

Representante Legal Suplente

Localización: CRA 106 No. 15 A– 25 Manzana 23 Interior 135 Bodega IJ

Fontibón, Zona Franca Bogotá-Colombia.

2.5. Misión:

Tenemos una misión compartida ya que nuestro fin es mantener un servicio superior, eficaz y eficiente con la calidad que nos caracteriza para el desarrollo de nuestras actividades en la Logística integral del transporte de las cargas enfocadas en la satisfacción de nuestros clientes contando con aliados estratégicos y seguros

Visión:

En el 2022 seremos una empresa sólida en las actividades de comercio exterior para prestar los servicios de la logística integral internacional, con calidad y servicio.

Valores:

Trabajar dentro de los valores de Respeto, Moralidad, Responsabilidad, Integridad y Respeto a las leyes.

- ✓ **“RESPETO:** Es el valor base para la construcción de las relaciones interpersonales, grupales, empresariales y con el entorno, que nace de la propia autoestima y del reconocimiento de la existencia del otro. Toda persona, toda comunidad y sus entornos ecológicos merecen de **First Logistics Cargo** la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.
- ✓ **MORALIDAD.** Las actuaciones de los directivos y empleados de **First Logistics Cargo** se regirán por la ley en concordancia con la constitución nacional, las leyes de la república y los valores y principios éticos que nos permitan actuar como verdaderos auxiliares de la función pública aduanera.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Es la capacidad de asumir y aceptar las consecuencias de los actos inherentes a las funciones, cuidando el impacto en los demás, la organización, la sociedad y el medio ambiente.
- ✓ **INTEGRIDAD:** Es el valor que reúne los comportamientos visibles y nuestras acciones diarias, es la consistencia en lo que decimos, pensamos y actuamos en los distintos ámbitos de nuestra vida personal, laboral y empresarial.

- ✓ **RESPETO A LAS LEYES:** Es el convencimiento del valor que tiene para el desarrollo armonioso de una sociedad y de sus instituciones, el apego a las leyes del Estado y de sus instituciones, así como el respeto a las normas que rigen nuestra actividad profesional.

2.6. Servicios y Sector:

La empresa **First Logistics Cargo International SAS** se encuentra ubicada en el sector servicios. Portafolio de servicios.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS:

- Logística de transporte de mercancía nacional e internacional.
- Entregas urgentes (Door to Door).
- Trayectos aéreos, marítimos, terrestres y férreos.
- Representaciones en los 5 continentes.
- Transporte Local y Nacional
- Transporte masivo y semimasivo, Transporte de carga suelta.
- Embalaje y desembalaje de mercancías.
- Consolidación y desconsolidación de carga en exportación e importación.
- Seguro internacional de mercancías.

3. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

• Marco empresarial

Según el marco Empresarial, que se le aplicará a First Logistics Cargo International S.A.S en Zona Franca Bogotá – Fontibón, permitirá hacer una breve descripción de aspectos principales

de la empresa, como son actividad económica, antecedentes, misión visión, políticas y valores, a partir de una entrevista realizada a la representante legal de la empresa, para contextualizar más a fondo la dinámica empresarial.

- **Política de Calidad**

Desarrollar los servicios inherentes a la Logística del Comercio Exterior Colombiano, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de una operación eficaz y efectiva llevando a cabo cada proceso con responsabilidad y confiabilidad mediante un trabajo de mejora continua.

- **Valores corporativos**

Contar con colaboradores honestos, calificados, idóneos, satisfechos, con sentido de pertenencia, orgullo y respeto hacia la empresa y hacia los Clientes, que aporten al mejoramiento continuo.

Tener un Liderazgo participativo en las labores que emprendemos con flexibilidad, agilidad y disposición al cambio. Orientar nuestra labor al compromiso adquirido con el cliente, con responsabilidad y respeto por las personas

Alcanzar la excelencia en el desempeño de nuestras actividades con base en los principios y valores, participando activamente con la democracia y desarrollo del país.

- **La empresa familiar**

La empresa de familia desempeña un rol importante en el ámbito económico, tanto a nivel nacional como internacional, no hay definición estándar para el término de empresa de familiar, no obstante, la mayoría de autores coinciden en la relación existente entre los factores: propiedad, familia y empresa, la empresa familiar es una unidad económica orientada a producir

beneficios en sus propietarios mediante la disposición e interacción de varios recursos físicos e intelectuales y en la cual se conjugan las tres grandes instituciones: familia, empresa y propiedad.

4. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

Área de Proceso Administrativos y la Cultura Organizacional.

Planeación estratégica: En este marco se revisará la planeación estratégica de la Empresa First Logistics Cargo International SAS, conformada por: misión, visión, políticas y valores institucionales. La cultura organizacional se generaliza como el conjunto de hábitos por medio de normas, valores y actitudes para compartir con todo el personal de la empresa.

Cultura Organizacional

First Logistics se caracteriza porque sus empleados son los mismos accionistas, lo cual tienen un sentido de pertenencia y entrega al momento de desarrollar sus actividades, esto ha generado confianza a los clientes y proveedores dentro de la cadena de suministros.

Al hablar de cultura organizacional debemos decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que llamamos cultura de la organización.

Definimos la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia las organizaciones.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

- Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
- Los primeros integrantes, a quienes los fundadores contrataron, aprenden después con su propia experiencia.

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

Importancia del Clima Laboral

El estudio del clima en las organizaciones surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, teniendo en cuenta que el personal de toda organización está influenciado tanto por las características de la organización que le afectan en cada situación, como por sus propias características personales que le influyen en la percepción que tiene del entorno laboral. El clima en las organizaciones surge, por tanto, de la interacción entre las características organizacionales y personales.

Los estudios de clima han despertado gran interés, especialmente en la última década, ya que el clima afecta a las características organizacionales e influye en las actitudes y conducta del personal, lo que repercute e incide, en parte, en la eficacia y eficiencia de la organización.

Funcionamiento del Proceso Administrativo

Organización administrativa:

Gerente General – Dpto. de comercio exterior Importaciones - Exportaciones

Director Administrativo – Líder Administrativo

Contador – contabilidad

Recursos humanos

Mensajero

Total, empleados por nómina 4 colaboradores

Free lance 2 colaboradores

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Figura N° 1: Organigrama FIRST

El organigrama de la Empresa no es jerárquico ya que los colaboradores de la empresa son los mismos socios y las decisiones se toman en conjunto.

Procesos Operativos y la Prestación del Servicio.

El equipo de trabajo además que son familia es un grupo idóneo, dinámico, capacitado, confiable, comprometido y competente, cuenta con aliados estratégicos a nivel nacional e internacional, apoyándose en la infraestructura de la compañía. Cuando la empresa requiera de contratar personal externo deberá ser Técnicos de Comercio Exterior o ser tecnólogo o profesional en Negocios internacionales, estar muy bien capacitado a nivel de aduanas y transporte nacional e internacional de carga, conocer de geografía internacional, especialmente puertos y aeropuertos principales.

Para ello la empresa hará un perfilamiento de cargos para el roll que lo requiera, estas actividades estarán en cabeza de los directivos o en cambio podrán tercerizar este servicio con empresas idóneas en el campo de selección de personal.

Procesos de Servicio con los clientes Internos y externos.

Durante el proceso de cotizaciones o formalizaciones de los negocios han tenido en cuenta la mediación legal y reglamentaria que debemos tener en la solicitud de servicios, las correspondientes reservas de transporte intermodal si se diera el caso, los documentos de entrega y recepción en puertos, aduanas y distribuidores.

En este trámite de nuestra definición natural como proyecto y empresa vale la pena acotar la importancia que tenemos en el sector económico como mediadores en el comercio físico y traslado de las mercancías que se dan entre productores, comerciantes y beneficiarios,

facilitamos la comunicación entre importadores y exportadores que permite el proceso de distribución comercial. Se asume un alto grado de responsabilidad legal en tanto que se medía la regulación de aranceles y aduanas, frente a la misma responsabilidad que se tiene con el manejo de la misma mercancía.

Anteriormente las agencias de cargas se regían por los estatutos de la Superintendencia de Puertos y Transporte que hacía mucho énfasis en la reglamentación de los fletes para el transporte de mercancías a nivel nacional por carretera, lo cual involucra un estudio amplio de las medidas que garantizaban los gastos de operación entre las empresas productoras y las agencias de carga en puertos y bodegas, lo cual llevó a un crecimiento notable de las industrias de servicio de transporte para el año 2007, lo cual representó un crecimiento económico para el país del 6% con respecto al año 2005, sin embargo, con las negociaciones y posterior firma de los tratados de libre comercio (TLC) con Canadá, China y el más reciente con Estados Unidos, hizo que el gobierno nacional fomentara la protección y vigilancia a las agencias de carga internacional mediante la reglamentación financiera de la ley 1253 de 2008 en la que el análisis de competitividad de la nación la llevó del puesto 86 al 37 según el informe Doing Business del Banco Mundial en el año 2009.

De este mismo informe se maneja la enorme responsabilidad que asumió con el IFSM “Manual de procedimientos de inspección física simultánea de mercancías” que aplica para las operaciones en puerto debido a las medidas arancelarias y fiscalizadoras que garantizan no solo la calidad de las mercancías que llegan para ser exportadas, sino que de hecho se asume el problema global de la estandarización de mercados a nivel internacional según el marco de la OMA, de la organización mundial de aduanas.

5. Diagnóstico

En FIRST el diagnóstico principal se basa en el servicio al cliente, la trazabilidad de las operaciones, las responsabilidades de los colaboradores, la agilidad en las cotizaciones, por lo cual lo mejor es implementar herramientas de trabajo eficientes para los procesos de la cadena de logística, se implementará lo siguientes:

- Mejorar el Clima Laboral y la capacitación de sus colaboradores.
- Gestor Documental.
- Certificación de seguridad ISO 28000 y BASC. (2020 - 2021)
- Adquirir un software integrado para todos los procesos.

Este instrumento apoya el estudio y análisis de los problemas relevantes de la empresa First Logistics Cargo Intl S.A.S, para obtener soluciones en grupo.

5.1. Diagnóstico Organizacional

5.1.1 Área Administración

La empresa busca constantemente que los procesos puedan llevarse a cabo de manera eficiente y eficaz, por medio de la dirección y la planeación se pretende mitigar el riesgo en cuanto al incumplimiento en los procesos que interfieran en las operaciones de exportación, importación y facturación, dando valor agregado al cliente debido a que también tiene una opción de verificación y seguimiento de los procesos. Debido a que las actividades se han sistematizado, dados los requerimientos del software, se han reducido procesos y eliminado errores de digitación, problema común a la hora de realizar una Declaración de importación o exportación.

Por otro lado la organización tiene control sobre el logro y cumplimiento de los objetivos propuestos, por medio del software I-ERP, que es un programa aduanero que hace interfaz con la DIAN y con el VUCE, llevando un control y seguimiento a cada procedimiento que el asistente y/o auxiliar de comercio debe realizar, por esta razón existe un historial que muestra cuánto se demora cada colaborador por procedimiento y las áreas en las que más se ha demorado el proceso dando una idea concreta de los cuellos de botella. Para verificar el cumplimiento de los objetivos de la organización el director administrativo supervisa el trabajo en el sistema de I-ERP para que haya una corrección inmediata.

5.1.2. Área de Recursos Humanos:

La organización a nivel de dirección no tiene establecidos formatos de selección y contratación de personal, es de aclarar que por el momento el personal de la empresa es familia, por ello el protocolo para la contratación en este caso no aplicaría, sin embargo, deben establecer un procedimiento para la contratación

antes de la contratación se realiza una visita domiciliaria y estudio de hoja de vida, así mismo no cuenta con manuales de cargos, pero en el momento de realizar la inducción de un nuevo colaborador se socializa los antecedentes, la misión, visión, objetivos, el organigrama de la empresa y el reglamento laboral organizacional, por último el colaborador empieza sus labores en caso de desconocimiento de alguna actividad el jefe inmediato colaborará con lo que solicite.

Por otro lado, la organización vela por el bienestar de sus colaboradores, por lo que se realizan actividades apoyados de la ARL.

Cabe señalar que debido a que la organización utiliza bastantes recursos como el papel (principal recurso), está obligada a reciclar en caso de que sea necesario, de igual forma solo se debe imprimir algo si es totalmente necesario y con conciencia de ahorro.

5.1.3. SIG (Sistema Integrado de Gestión)

A pesar de que la organización a nivel de dirección y control no tiene ningún reconocimiento de calidad de sus procesos, se manifiesta que los requerimientos de los clientes son cumplidos a cabalidad por la organización, debido a que los clientes que manejan el mayor porcentaje de los ingresos como lo son, Manufacturas de Cemento, Austin Ingenieros Col, Tuanli SAS, MyFlag SAS, han permanecido constantes desde la creación de la organización hasta la actualidad, mostrando y valorando el compromiso que tiene la organización con el manejo de sus procesos, la organización quiere mostrar que sus procesos son seguros y cumplen a cabalidad las normas para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo.

Para crear, desarrollar y aplicar los procesos según los estándares definidos por las asociaciones, la organización desarrolla el área de SIG (Sistema Integrado de Gestión) el cual trabaja conjuntamente con todos los colaboradores de la organización para apoyar el proceso de certificación.

Esta área se encarga de elaborar los manuales de procedimientos, las cadenas de suministros, el organigrama, la matriz de riesgos, manuales de cargos, políticas de seguridad, manejo de quejas y reclamos, acciones correctivas y preventivas, estandarización de formatos, controles de seguridad, seguimiento y control de cumplimiento de los procesos y procedimientos y aplicación de formatos, auditorías internas y capacitaciones.

5.1.4 Área operativa

En cuestión a los procesos de la organización, esta maneja todos los procesos de exportación, importación, en adición los procesos de planeación estratégica, y demás recursos que necesita la organización como recursos humanos, compras (herramientas de trabajo), tecnología (manejo de sistemas y recursos digitales), SIG (control y mantenimiento de seguridad), Finanzas (sostenibilidad a largo plazo) y satisfacción de los requerimientos de los clientes.

5.1.5. Funciones del Practicante

Las funciones se basan en desarrollar los procesos que realiza la organización implementando los requerimientos y estándares establecidos por BASC (Business Alliance for secure commerce) e ISO 28000 ([International Organization for Standardization](#) – en seguridad). Generando confianza al cliente interno y externo y proporcionando así procesos más seguros y eficientes que cumplan las expectativas cada vez más rigurosas de los clientes.

Por otro lado, el practicante ofrece apoyo en los comités técnicos aduaneros en donde se discuten y se socializan las modificaciones y las nuevas normas aduaneras, esto para que la organización tenga la respectiva actualización en cuestión a normalización y evitar posibles sanciones o pérdida de clientes por desconocimiento de la norma.

5.2. Análisis estratégico del entorno:

Según Sáez, García, Palao y Rojo (2003), la empresa se puede considerar según la “Teoría de Sistemas”, como un sistema abierto. En el mismo sentido, Baena, Jairo y Montoya (2003) consideran que las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. Es por ello, que realizar un análisis del entorno se convierte en un elemento esencial para

conocer el origen de las oportunidades y de las amenazas con las que la empresa se va a encontrar en su sector.

Se puede entender por entorno todos aquellos factores, agentes y variables que actúan en el ámbito externo de la empresa. El objetivo de analizar el entorno es establecer cuáles son las variables claves y el sentido en que afectan a la organización, así como ver cómo se posiciona ésta frente a aquellas.

Las variables se pueden clasificar en macro y micro entorno. Se diferencian en que las variables del macro entorno afectan a las empresas del sector y la empresa no tiene la capacidad de influir. En cambio, en el micro entorno las fuerzas interactúan, es decir, se influyen mutuamente. En este orden de ideas, realizare un análisis del entorno para la empresa GACIL Ltda. (Ltda. (Agencia de Carga Internacional) y utilizare como metodología el análisis de PEST o PESTEL, la cual se define como una herramienta que analiza el entorno en cuatro grandes categorías de variables.

- Variables políticas – legales
- Variables económicas
- Variables socio - culturales
- Variables tecnológicas,

Está en el caso del análisis del macro-entorno.

Para un análisis específico se utilizará el modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Michael Porter, lo que corresponde a un análisis del microentorno.

5.2.1. Análisis macro-entorno (general)

- **Análisis político:**

La inestabilidad política que presenta el país no permite una planificación de largo plazo. Esto hace que la dirección de la empresa esté concentrada en el día a día, sin mirar hacia dónde se dirigen y qué es lo que realmente desean en el futuro.

Sin embargo, Colombia es un país biodiverso, que tiene la capacidad de producir bienes y servicios en condiciones especiales, como por ejemplo el café y las flores. Así mismo, importa productos necesarios para el bienestar de la población, en especial productos tecnológicos. Pero para que los productos colombianos lleguen a otros países es necesario implementar políticas y acciones para controlar e impulsar el comercio internacional. Desde la década de 1960 hasta la actualidad, los gobiernos han implementado una serie de leyes y políticas regulatorias para exportaciones e importaciones, y para la agilidad de los procesos aduaneros, entre otros factores económicos, teniendo en cuenta que el país se basaba en un modelo de sustitución de importaciones, hasta 1990.

Buscando impulsar la producción interna, se presentan modificaciones en el modelo de sustitución de importaciones, generando mayores oportunidades a los empresarios, con la promoción de exportaciones; cambiando ese modelo proteccionista, a un modelo de apertura, contribuyendo con el desarrollo económico del país. Pero antes de este proceso, se presentaron diferentes aspectos relevantes. Por ejemplo, la situación aduanera se implementó en el gobierno de Carlos Lleras Restrepo, cuando se da a conocer el Plan Vallejo, donde se pretendía implantar acciones aduaneras y controles cambiarios en cuanto a las importaciones y exportaciones de

Colombia, razón por la cual “se creó la Ley 444 de 1967, donde instauraron marcos regulatorios para controlar y solucionar 7 los problemas de desequilibrio estructural y balanza de pagos”.

(Grupo Inercia Valor, 2012).

En el gobierno de Misael Pastrana, “se crea el Abono Tributario, donde se especifican, por medio de documentos manejados por el Banco de la República, los porcentajes que se debían tener en cuenta para realizar exportaciones, donde los productos que más salían del país eran el petróleo y los derivados del mismo, cueros de res y el café” (Garay S., 2004).

Actualmente en cuanto a los niveles de importaciones y exportaciones, estos varían de acuerdo a actividades de producción e industrialización, actividades agropecuarias, turismo, educación (haciendo referencia a intercambios), tecnología, entre otros; los cuales son un complemento para el crecimiento de la economía nacional. Es por esto, que desde los años de 1990 (donde inicia el modelo de apertura), se registran cambios notables en la balanza comercial, como se identificarán en la siguiente gráfica:

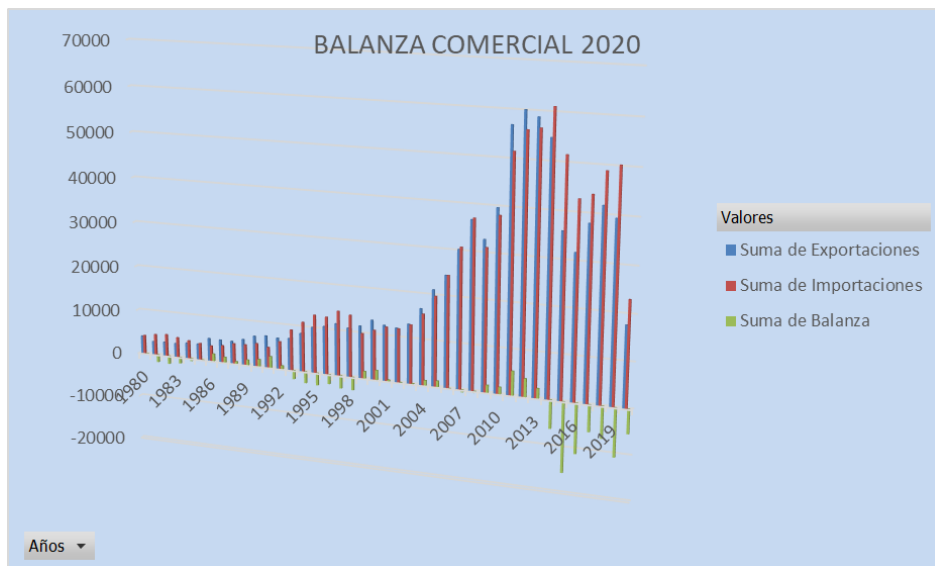


Figura N° 2: Balanza comercial de Colombia 1980-2019. DANE

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se evidencia, que, desde los años de 1990, las importaciones y exportaciones han aumentado a partir de la implementación del modelo de apertura, generando beneficios al comercio; pero así mismo, la balanza comercial registra variaciones donde se ve que no ha sido un proceso constante, como se veía en el periodo del modelo proteccionista (años anteriores a 1990).

Como ejemplo, se tiene en cuenta que, en el último año, la balanza viene presentando un déficit comercial, debido a que las importaciones son mayores (teniendo en cuenta que la información recolectada y analizada va hasta Julio de 2019); caso contrario con los años anteriores, que presentan un superávit.

Actualmente, las importaciones han disminuido notablemente con respecto al año anterior, debido a las “bajas ventas que se han registrado de productos como gasolina, aceites, biodiesel, petróleo y algunos derivados del petróleo (recursos naturales y los productos derivados de los mismos)” (DIAN, 2019); así mismo, hay que tener en cuenta el ingreso de productos tecnológicos como los celulares, televisores, y demás aparatos electrónicos.

En cuanto a las exportaciones, también disminuyeron con relación al año anterior. Esto sucedió debido a que existen más productos internacionales que ingresan al país.

Riesgo político:

Los riesgos políticos influyen de forma directa en la operación de los agentes comerciales, ya que las decisiones políticas pueden tomarse de manera imprevista en algunos casos y es más frecuente en países donde hay inestabilidad y donde se presente con frecuencia violencia, terrorismo y huelgas, algunas de las Consecuencias que tiene este riesgo político es que se ven afectadas de forma negativa las utilidades y la rentabilidad del negocio baja, además de lo

anterior se afectan las relaciones comerciales cuando las empresas socias disminuyen su confianza al realizar las transacciones comerciales en este tipo de países. Este riesgo económico se produce principalmente cuando las decisiones gubernamentales generan inestabilidad social proveniente del inconformismo de las personas que se ven directamente afectadas. En este riesgo político también va incluido el “riesgo país” el cual describe la capacidad del país al cumplir con sus 24 obligaciones de pago independientemente del riesgo comercial que siempre se presenta.

Análisis económico:

En conformidad con datos recientes del Departamento de Administración Nacional de Estadísticas (DANE) en Colombia, es posible advertir que los sectores económicos que están prevaleciendo en la estructura de producción del país se concentran en servicios. En efecto, los mismos representaron un importante porcentaje del valor agregado del producto interno bruto (PIB), según lo ha dado a conocer el grupo Pro-Industria, una organización dedicada al estudio de política sectorial en Colombia.

El Banco Mundial actualizó sus proyecciones de crecimiento económico de todos los países que monitorea. De esta manera el informe indica que la economía mundial crecería en **“3,1 % en 2018 y 2019 después de un 2017** mejor de lo previsto, dado que continuará la recuperación de la inversión, las manufacturas y el comercio”.

Asimismo, en esta oportunidad la entidad mantuvo su estimación de **1,8% como el incremento del Producto Interno Bruto** que tendría Colombia en 2017, pero elevó de **2,6% a 2,9%** su proyección de crecimiento para el país durante el 2018 - 2019.

Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015

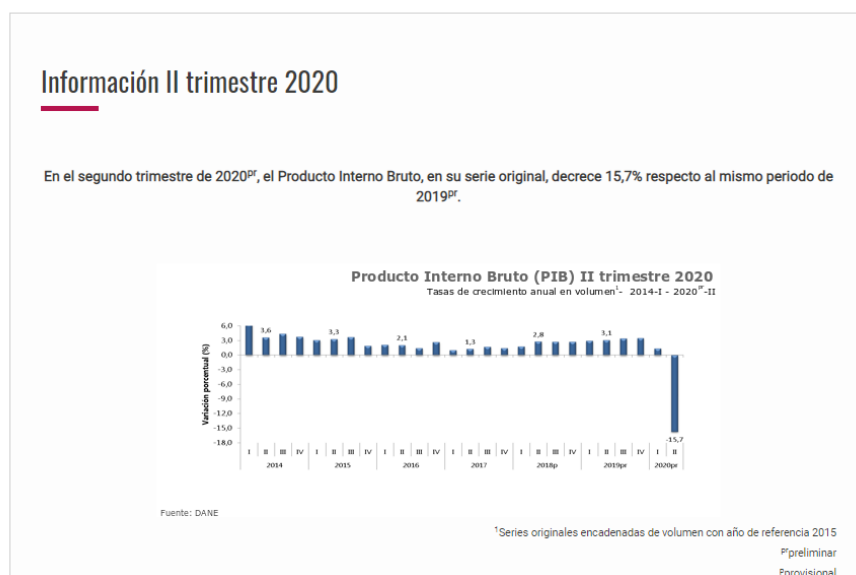


Figura N° 3: PIB oferta IV trimestre 2020. DANE

Durante el año 2019 (enero –diciembre) el PIB creció 0.30% respecto al mismo periodo del año 2018. Las actividades con mayor crecimiento fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, las actividades que registraron las mayores caídas fueron explotación de minas y canteras e industria manufacturera.

En el cuarto trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 1,6%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: actividades de servicios sociales, comunales y personales; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y suministro de

electricidad, gas y agua. Por su parte, las actividades que registraron caída fueron industria manufacturera; y transporte, almacenamiento y telecomunicaciones.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto creció 0,3%. Los principales crecimientos se presentaron en actividades de servicios sociales, comunales y personales; suministro de electricidad, gas y agua; y establecimiento financieros, seguros, actividades, inmobiliarias y servicios a las empresas.

Durante lo corrido del año 2017 (enero –diciembre), el valor agregado de la rama Transporte, almacenamiento y comunicaciones presentó disminución de 0,1%, comparado con el mismo periodo del año 2016. Este comportamiento se explica principalmente por la disminución de los servicios de correos y telecomunicaciones en 0,9% y la disminución de los servicios de transporte por vía terrestre en 0,2%. Por otro lado, los servicios de transporte por vía aérea presentaron un crecimiento de 1,7% y los servicios auxiliares y complementarios al transporte de 1,5%.

En el cuarto trimestre de 2017, el valor agregado de la rama Transporte, almacenamiento y comunicaciones presentó una disminución de 1,0% respecto al mismo periodo de 2016. Este comportamiento explica la disminución de: los servicios de correos y telecomunicaciones de 0,5%, los servicios de transporte por vía aérea de 5,5%; los servicios de transporte por vía terrestre de 0,9% y los servicios auxiliares y complementarios al transporte de 0,7%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama disminuyó en 0,9%. Este comportamiento se explica principalmente por una disminución de: los servicios de transporte por vía aérea en 7,1%; los servicios de correos y telecomunicaciones en 0,5%; los

servicios auxiliares y complementarios al transporte en 1,5%. Por otro lado, los servicios de transporte terrestre crecieron en 0,2%.

El sector transporte juega un papel importante en la consolidación de los procesos de globalización y de competitividad en Colombia. La globalización de las economías es una realidad que exige de los países un esfuerzo para optimizar sus procesos productivos, siendo la disponibilidad y accesibilidad de los bienes una condición necesaria para lograr una mayor competitividad en el contexto internacional. Teniendo en cuenta que una de las principales estrategias de internacionalización del gobierno nacional ha sido la firma de acuerdos comerciales con diferentes regiones y países del mundo.

Se requiere que los objetivos de las políticas del gobierno nacional sean la facilitación del transporte y el comercio, la eficiencia en función de los costos y de los servicios de transporte, la seguridad de la cadena de suministro, y la inversión en infraestructura vial, y que estas se combinen en un marco de política global y estratégico que permita ofrecer a la economía nacional las condiciones adecuadas para aumentar la competitividad en los mercados internacionales.

Razón por la cual la infraestructura y los servicios de logística en el sector de transporte de carga deben ser eficientes, rentables, confiables y sostenibles. Lo cual permitiría una mayor facilidad para la entrada de nuevos productos a nuestro país reduciendo tiempos y costos finales.

Análisis socio - cultural

Si bien la Producción más Limpia como práctica es antigua –y surge a partir de múltiples decisiones empresariales que han buscado mejorar la productividad a partir de un uso eficiente

de sus insumos su impulso y desarrollo como estrategia nacional– se relaciona con un conjunto de tendencias nacionales e internacionales que confluyen a principios de los años noventa. En primera instancia se destaca la aprobación de la nueva Constitución Política en 1991 que incluye nuevos derechos y mecanismos judiciales para la protección ambiental. Como resultado de esta nueva Constitución, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia formaliza su comité ambiental en una Gerencia Nacional en el año de 1992, para anticiparse al nuevo marco de la política ambiental. En el mismo periodo, el gobierno nacional formula la ley que daría paso en 1993, al Ministerio de Medio Ambiente y al Sistema Nacional Ambiental (SINA)

Estas tendencias nacionales ocurren en la misma época cuando a nivel mundial surge un interés sobre la productividad ambiental y desarrollo que se resuelve en la organización de la cumbre mundial sobre medio ambiente y desarrollo en Río de Janeiro en 1992. Al lado de la expedición de la Agenda 21, un plan de acción acordado por los mismos gobiernos de los países participantes en la cumbre para reducir los impactos ambientales generados por las actividades humanas, el mismo evento impulsó el aumento de recursos de la cooperación internacional en cuanto a la financiación y la asistencia técnica en programas ambientales.

Como parte de su implementación del Plan Nacional de Desarrollo (1994-1998) se incluyó por primera vez el tema de la Producción más Limpia como un programa central del capítulo ambiental. Diferentes actores tenían interés en impulsar nuevos mecanismos de gestión ambiental. Por el lado de la industria existía incertidumbre sobre los costos que implicaría el cumplimiento de los nuevos requerimientos ambientales y la preocupación por el cambio frecuente de las reglas. Por parte de la autoridad ambiental se quería complementar los instrumentos tradicionales de comando y control con iniciativas que promovieron la

autorregulación empresarial y dieran flexibilidad a las empresas en la búsqueda de alternativas de cumplimiento y la mejora del desempeño.

Importantes aportes se realizaron con el apoyo de asesores holandeses sobre los instrumentos para promover la prevención, que fueron luego complementados por la cooperación suiza que contribuyeron a la conceptualización e impulso del tema en el entorno nacional, así como la expedición de nuevos instrumentos económicos para algunos contaminantes hídricos: las tasas retributivas

Las mencionadas tendencias resultaron en la firma de la Declaración Política de Producción más Limpia, entre los presidentes de los principales gremios del país y los diferentes Ministros del momento, que fue impulsada por el Ministerio de Medio Ambiente y que se suscribió en el Palacio de Nariño con presencia del Presidente de la República y miembros del cuerpo diplomático. Dicho evento ayudó a elevar en su momento la importancia de la gestión ambiental como prioridad para el desarrollo.

Análisis tecnológico

El auge de la tecnología desde el fin de la segunda guerra mundial ha crecido de forma constante y los avances han sido de vital importancia para unificar el comercio mundial, disminuir distancias y aumentar las comunicaciones de manera inmediata. Este factor de competitividad cambia constantemente mejorando los procesos de producción haciéndolos más competitivos, y solo las empresas que estén en la capacidad de implementar las más recientes tecnologías, tendrán la capacidad de competir y lograr mayores utilidades, por lo tanto, las empresas que no cuenten con los recursos necesarios para adquirir esta tecnología perderán oportunidades de negocio y no podrán satisfacer las necesidades del mercado.

La tecnología está en constante cambio, y es cuando la empresa debe estar dispuesta a adaptarse a esos cambios, realizando procesos de mejora continua, innovación en el servicio y en procesos, contando con la capacidad locativa que se requiere para realizar la actividad de agencia de carga, aún más si se realiza a nivel internacional. Aprovechar este recurso con el fin de generar mayor productividad y competitividad en el mercado, fortaleciendo el servicio y los buenos hábitos en materia de cultura ambiental, además de la responsabilidad social empresarial, con el fin de aportar al crecimiento del país.

Se reconoce como un factor importante y prioritario dentro de la organización, debido a que la tecnología con sus avances ha logrado realizar actividades con más rapidez y ahorrando costos, que al final sirven para invertir en la misma organización en tecnología más sofisticada.

First Cargo, se encamina en practicar los buenos hábitos de cultura ambiental, en la implementación adecuada de la tecnología, con el fin de ser más competitivos y más eficientes en todos los procesos que tiene la organización.

5.2.2. Análisis micro-entorno (específico)

Las fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.

Rivalidad entre competidores

Debido a la existencia de poca demanda con beneficios reales en el mercado, la competencia y rivalidad entre competidores es alta y en algunos casos desleales. Averiguando las tarifas de los competidores para ofrecer servicios más económicos debido a la cantidad de volumen que manejan algunas organizaciones. Por esta razón, lo más importante del mercado son los beneficios que puede traer la agencia, como certificaciones, precios, reconocimiento de otras empresas que generan clientes referenciados, en algunos casos como en el de la organización Agencia de Carga Internacional GACIL SAS ofrecer la cadena logística completa que aunque son servicios tercerizados, le ofrecería al cliente la posibilidad de manejar todo el proceso en un solo procedimiento, dando como resultado procesos más ágiles y eficientes. La creación de valor para los clientes son los aspectos más importantes en el mercado de esto depende el éxito organizacional y el nivel de rentabilidad de las mismas, entre más clientes con altos volúmenes de importación o exportación, más beneficios para la organización, mayor posibilidad de crecimiento y reconocimiento.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Las posibilidades de entrada a nuevos mercados en consecuencia de las firmas de los TLC con los diferentes países, ha generado un aumento significativo de la demanda, dando como resultado un particular interés en el sector, a pesar de los requerimientos necesarios para constituir una agencia de aduanas, como un capital mínimo exigido, las oportunidades de crecimiento, ofrecen la posibilidad de un negocio rentable. Además, no existen medidas proteccionistas por parte del gobierno debido a que es una oportunidad de crecimiento económico para el país.

Entrada de Productos Sustitutos:

Las organizaciones que cuentan y cumplen con los requisitos necesarios para ser reconocidos como UAP (Usuario Aduanero Permanente) o ALTEX (Usuarios Altamente Exportadores) tienen la capacidad de realizar los procesos de exportación e importación sin la necesidad de contratación de una agencia de aduanas, por lo que los servicios ofrecidos por la organización Agencia de Aduanas Grupo Logístico Aduanero S.A NIVEL 2 podrían ser sustituidos en estos casos, sin embargo existen excepciones debido a que muchas empresas UAP o ALTEX deciden realizar INHOUSE en donde parte del personal de una agencia de aduanas manejaría los procesos de exportación e importación en las instalaciones de dichas empresas como es el caso de Johnson & Johnson, por el alto conocimiento en los procesos de comercio exterior.

Poder de Negociación de los proveedores.

Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será el poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. Realizar una serie de cotizaciones para cualquier maquinaria, equipo, transporte con el fin de encontrar proveedores que vendan a buen precio, que cuenten con estándares de calidad, para ofrecerle al cliente final siempre un excelente servicio y atención al cliente.

Poder de Negociación de los Clientes:

En este sector los Proveedores no tienen amplio poder de negociación ya que los principales recursos que requiere la organización son papelería, y recursos tecnológicos, en donde existen varias empresas prestadores de dichos productos y servicios, por lo que la organización tiene el poder de decidir qué proveedor suplirá todos los requerimientos de la misma, sin embargo

existen dos casos en donde existe solo un proveedor debido a que estos son las únicas organizaciones autorizadas por el gobierno para ofrecer los servicios y productos requeridos, estos casos son los registros de importación, que se deben realizar de forma virtual por medio del VUCE, así mismo, se encuentran los formularios requeridos para los procesos de comercio exterior como las declaraciones de importación, exportación y de valor (dependiendo del proceso y los requerimientos exigidos por la DIAN).

Debido a la alta existencia de oferta en el sector, que según datos de la DIAN en el año 2011 existían “33.584” importadores de los cuales 16.052 pertenecen a Bogotá y 17.542 importadores pertenecen a las otras ciudades de Colombia, así mismo existían “9.555” exportadores de los cuales 3.606 pertenecen a Bogotá y 5.949 pertenecen a las otras ciudades de Colombia, sin embargo solo el 25% del total de esas organizaciones tienen volúmenes representativos, sin contar que se tienen en cuenta las empresas reconocidas como UAP y ALTEX, es decir que solo existen 10,784 organizaciones que pueden significar beneficios reales para las organizaciones, comparados con los datos de la DIAN que muestran que “211” organizaciones están legalmente constituidas y cumplen con todos los requisitos exigidos para establecerse como agencia de aduanas, es decir que en promedio pueden ser 51 empresas por agencia, sin embargo algunas de las agencias no cuentan con el capital para ser reconocidas por los grandes clientes, lo que significa que los clientes son los que determinan a qué agencia de aduanas dispondrán sus operaciones de comercio exterior. Es decir que las estrategias de captación de clientes deben estar definidas y se acomoden a las necesidades y requerimientos de los clientes, para así poder ofrecerle al cliente un valor agregado.

DIAN. *Directorio de Importadores, Exportadores, Agencias de Carga y Agencias de Aduanas.*

Bogotá : <https://www.dian.gov.co/Paginas/inicio.aspx>.

6. Análisis Sectorial

El sector en el que se encuentra la organización, es un mercado que cuenta con alta oferta de servicios y poca demanda por esta razón se ve el alto riesgo de competencia desleal, que incluyen precios bajos llegando al punto de dejar los precios con un margen muy mínimo con respecto al costo, comprar a los comerciales de las otras organizaciones, entre otras. Así mismo, al ser un sector de alto riesgo por el posible manejo de contrabando, lavado de activos y financiación de grupos ilegales, el sector se encuentra altamente reglamentado y controlado, lo que dificulta los procesos y los tiempos establecidos.



Figura N° 4: Análisis DOFA.

7 Estudio de Mercado

Para empezar este análisis es necesario aclarar que las múltiples funciones que asumimos en el mercado tales como la asesoría de procesos de contratación, operatividad logística de transporte, desembarque de mercancía, legalización de los productos bajo los estatutos aduaneros de importación y exportación y por último bajo las actualizaciones reglamentarias según las estandarizaciones del mercado y el movimiento de la bolsa en cuanto al manejo de las divisas, la coordinación logística y operativa de transporte de carga a nivel nacional e internacional ya sea aérea, marítima, terrestre o fluvial, la orientación y seguimiento eficaz de los procesos de revisión y estado de los embarques y entregar oportunamente los documentos y mercancías, las reservas ante aerolíneas navieras transportadoras y la coordinación de recogidas y desaduanamiento en el exterior hace que nuestra empresa se haya convertido poco a poco en un punto de referencia dentro del sector comercial exterior

Ya que ha desarrollado su actividad empresarial dentro del marco del comercio nacional e internacional a través de:

- Importaciones: flores, repuestos para carro, repuestos para moto, accesorios para computadores, vinos, cárnicos, celulares, textiles, marroquinería, calzado y materias primas etc.
- Exportaciones: medicamentos y productos biomédicos, productos de aseo, relojes, joyas, artesanías, confecciones etc.
- Logística de exclusividad: La importación de flores de ecuador (cortada- tallos), repuestos para vehículos de Miami FL y textiles de lejano oriente.
- Fijación de precios: El 5% sobre el valor de la tarifa (aerolíneas- navieras y transportadoras).

- La tecnología como complemento de un buen servicio, manteniendo informado al cliente a través de correos electrónicos, celular y telefónicamente.
- La segmentación del mercado, a quién va dirigido el producto, los servicios que presta First Logistics está dirigido a los importadores y exportadores.
- La entrada y salida de nuevas tecnologías para la industria colombiana, tales como tabletas, portátiles, iPad, iPhone, Samsung y otros insumos de base para la actualización de software de una innumerable muestra de empresas que a diario.

En general hemos asumido en los últimos años las funciones de coordinación logística de mercancías como agente de carga internacional atendiendo el movimiento de manufacturas y la producción de bienes e insumos industriales, así como las industrias biomédicas, floricultoras, computacionales y de acceso de sofisticación para software, incluidas las industrias de celulares y actualizaciones de aplicativos para los celulares de alta tecnología, la muy consistente industria automotriz en el manejo de repuestos, las empresas interesadas en el transporte y acceso de alimentos, la empresa marroquinera, la industria exportadora de productos de aseo, relojes, joyas, artesanías, confecciones y textiles etc. Según el registro en aduanas nuestra empresa debe catalogarse dentro del registro de persona jurídica como contribuyente y bajo la resolución otorgada para tal fin, de tal suerte que se cumpla con las prescripciones de ley para las operaciones de embarque en las zonas francas y portuarias del país.

7.1. Los procesos Operativos y proceso de la operación.

La empresa presenta como sus principales procesos operativos los Procesos de importación y exportación, los cuales representan por así decirlo la razón de ser de la compañía frente a los clientes, estos involucran la coordinación del transporte internacional, los transportes locales en país de origen y destino si esto da lugar, el seguro de transporte de las mercancías, el embalaje y/o desembalajes de la cargas, la coordinación con los agentes en el exterior, la coordinación con el agente de aduana en Colombia y en fin cada uno de los servicios que ofrece la compañía referentes a logística internacional; Para efectos de la práctica II, se realizará el proyecto de solución efectiva a las falencias o cuellos de botella encontrados en el proceso de importaciones, ya que este constituye el principal proceso operativo de la compañía con la mayor cantidad de procesos al mes y por qué adicionalmente es en el que se involucran mayor cantidad de agentes de la cadena de suministro, por lo tanto el flujo de información es un poco más sujeto a pérdida y a demoras que en el proceso de exportación.

El proceso de importación consiste el ingreso de mercancías del exterior al territorio nacional, lo que implica que se debe tercerizar la operación en origen mediante los agentes aliados de la compañía, esto en algunos casos sólo implica la coordinación del transporte, pero también puede significar que el agente en el exterior no solo deba recibir las cargas en puerto o aeropuerto según la modalidad de transporte, sino que también según la negociación del cliente, deba coordinar la recogida en fábrica, el embalaje de la carga y la adecuación de la misma, por esto el cliente debe estar informado en cada paso que se realice desde el contacto con su proveedor, la fecha de salida de

Salida de la carga de origen el arribo a destino, el procedimiento de nacionalización entrega en fábrica y cada una de las partes que conforman dicho proceso, por lo tanto, se ha evidenciado que este proceso está potencialmente más sujeto a pérdida de información o atrasos en la misma y se debe determinar de forma inmediata una herramienta que minimice la probabilidad de error y facilite la operación a los colaboradores internos.

Mapa de procesos:

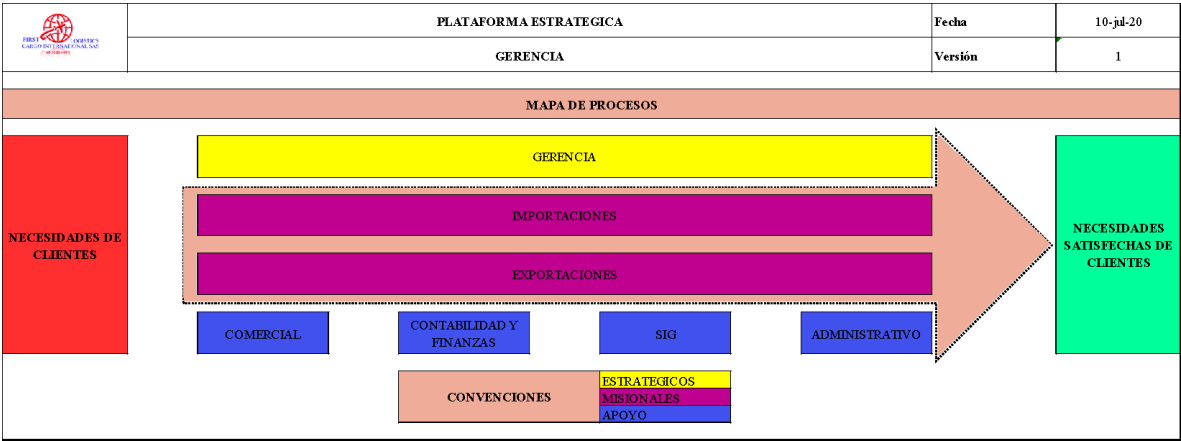


Figura N° 5: Mapa de Procesos.

La empresa presenta como sus principales procesos operativos los Procesos de importación y exportación, los cuales representan por así decirlo la razón de ser de la compañía frente a los clientes, estos involucran la coordinación del transporte internacional, los transportes locales en país de origen y destino si esto da lugar, el seguro de transporte de las mercancías, el embalaje y/o desembalajes de la cargas, la coordinación con los agentes en el exterior, la coordinación con el agente de aduana en Colombia y en fin cada uno de los servicios que ofrece la compañía referentes a logística internacional; Para efectos de la práctica II, se realizará el proyecto de solución efectiva a las falencias o cuellos de botella encontrados en el proceso de importaciones, ya que este constituye el principal proceso operativo de la compañía con la mayor

cantidad de procesos al mes y por qué adicionalmente es en el que se involucran mayor cantidad de agentes de la cadena de suministro, por lo tanto, el flujo de información es un poco más sujeto a pérdida y a demoras que en el proceso de exportación.

8. ID. Problema del proceso operativo

En el proceso de importaciones, se evidencia que en algunos casos, la información brindada a los clientes no se entrega en tiempo real, ya sea porque no se cuenta con los datos necesarios para informar al cliente el estado de su carga, o ya sea porque el funcionario encargado de generar el estatus no ha contado con el tiempo necesario para hacerlo debido a que existe represamiento de labores, la información se envía a los clientes vía e-mail o vía telefónica y en algunos casos se hace uso de las dos herramientas para informar de un mismo proceso al cliente, lo que hace más engorroso cumplir con el proceso, pero no solo la información enviada al cliente presenta retrasos en algunas operaciones, la información enviada a los agentes en el exterior para que procedan con el nuevo despacho también puede presentar demoras, lo que se ve reflejado en una mala coordinación inicial de la exportación y por ende en retrasos con la operación que pueden incluso representar la pérdida de vuelo o motonave en la que se estima debía embarcarse la mercancía.

“El PERT (Program Evaluation and Review Technique) es una técnica para el Planeamiento y Control; Su fundamento lo constituye el gráfico de redes, que representa el trabajo necesario para alcanzar un objetivo.

El PERT está orientado hacia la evaluación del progreso del proyecto hacia sus objetivos, concentra la atención sobre los problemas potenciales o reales del proyecto, proporciona a los

responsables informes frecuentes y precisos del estado del mismo, predice la verosimilitud de alcanzar los objetivos y determina el menor espacio de tiempo en el que puede realizarse el proyecto.

APLICACIONES: El PERT es especialmente útil en aquellos programas en los que deben considerarse muchas operaciones, interdependientes e interrelaciones; Además, el PERT es la mejor forma de tratar a las actividades nuevas, para cuyo conocimiento no se dispone de suficiente experiencia.

Algunas de las aplicaciones en potencia del PERT son las campañas de publicidad, creación de nuevos productos, estudios y planes de mercado, evaluación de proyectos aplicados al Valor Actual Neto, etc.

VENTAJAS DEL PERT: La producción de planes realistas, detallados y de fácil difusión, que incrementan las probabilidades de alcanzar los objetivos del proyecto; la predicción de las duraciones y de la certidumbre de las mismas; el centrar la atención en aquellas partes del proyecto que son susceptibles de impedir o demorar su realización, informar de la incompleta utilización de los recursos; La fácil simulación de alternativas; la obtención de informes completos y frecuentes del estado del proyecto. (PERT)

PERT, D. d. (s.f.). *Características Aplicaciones y ventajas*. Tomado de:

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/manual_pert/manual_pert.htm.

First Logistics Cargo International S.A.S. está ubicada en el sector de los servicios, es una empresa de logística internacional, forma parte de un grupo empresarial **OPERADOR LOGÍSTICO**, conformado por cuatro empresas, cada una de ellas se especializa en brindar servicios encaminados al comercio exterior y su interrelación es estrecha, debido a que First Cargo es la agencia de carga, es el conector principal con los clientes y aunque cada una de ellas

está en libertad de vender sus servicios sin que esto implique que los clientes deban amarrarse a los servicios de las restantes, es decir que cada una puede tener clientes independientes, la mayor concentración del área comercial recae en responsabilidad de First Cargo, pues las agencias de carga internacional ofrecen a los clientes paquetes completos referentes a la logística internacional para facilitar a los mismos sus operaciones, permitiendo con esto minimizar la tercerización y poder ofertar precios competitivos así como también mantener el control en todas las actividades conexas.

Para contextualizar el área comercial de FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL S.A.S se debe explicar en qué consiste su actividad económica y cuáles son las funciones de un operador logístico.

Un agente de carga Internacional ofrece a sus clientes los servicios de intermediación logística, es decir le ofrece realizar sus procesos de comercio exterior como son Importaciones y Exportaciones, para esto el agente de carga internacional, debe ser quien contacte a los transportadores internacionales (llámense Líneas Navieras, Aerolíneas o transportadoras terrestres), según sea el caso y realizar con este todos los trámites de reserva, entrega, rastreo y seguimiento, así como también debe encargarse de los aspectos referentes a inspecciones y permisos requeridos por las autoridades competentes como lo es la Policía antinarcóticos; también debe encargarse de aspectos de transporte nacional, es decir el transporte desde sitio de entrega hasta sitio de despacho (llámese Puerto o Aeropuerto), y embalaje de la mercancía, en caso de aplicar; pero como los trámites de comercio internacional también requieren la intervención de los agentes aduanales, es decir de las agencias de aduana, para los trámites documentales o físicos frente a la DIAN y debido a que en nuestro país por políticas tributarias y cambiarias una sola razón social no puede encargarse de la totalidad de trámites (aduanales y de

agenciamiento de carga), entonces es cuando se requiere la intervención de una nueva empresa, empresa que puede ser aliada a la agencia de carga o bien puede ser contratada por el cliente de forma independiente.

En el caso de First Cargo, que como se explicó anteriormente forma parte de un operador logístico que cuenta con una Agencia de aduanas Nivel 2 y con empresas especializadas en almacenamiento y procesos dentro de zona franca, ofrece al cliente la comodidad de contratar una sola empresa que se encargue de la totalidad de sus procesos logísticos y así solo tener un contacto y recibir facturación de una sola empresa.

9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL

9.1. PHVA PROCESO COMERCIAL

Objetivo:

- Vincular asociados de negocio estratégicos para reforzar la cadena de suministros.
- Prevención de lavado de activos y actividades ilícitas que puedan dañar la empresa.
- Implementar un plan de acción para evitar estas actividades sospechosas.

Alcance:

- Personas naturales y jurídicas que desarrollen actividades de comercio exterior

Como es claro el área comercial debe tener su enfoque en la consecución de nuevos clientes, en cerrar negocios y en captar dineros para la compañía, pues claro está que estas son la función principal de un comercial más allá de la resolución de conflictos y la satisfacción del cliente, es la venta de los servicios que la compañía ofrece; todos los comerciales de First Logistics Cargo Intl SA.S. deben seguir protocolos claros determinados en el procedimiento consecución, selección y mantenimiento de clientes.

Este procedimiento consta de 11 aspectos claves, los cuales son:

1. Inicio
2. Ofrecer servicios: Por temas de seguridad se realiza una búsqueda y análisis de clientes referenciados para posteriormente hacer una llamada de presentación y disposición de los servicios al cliente potencial y finalmente se envía el Brochure de los servicios que ofrece todo el operador logístico.
3. Cliente potencial solicita servicios: Se envía la información requerida por el cliente potencial.
4. Seguimiento al cliente potencial: Se realiza un seguimiento telefónico o vía email al cliente para analizar si los servicios ofrecidos cumplen las expectativas de los clientes. En caso de que no se cumplan las expectativas, se hace una revisión y corrección personalizada de la propuesta. En el caso de que siga siendo negada la propuesta se hace rechazo de la propuesta y termina el proceso.
5. Aceptación del servicio por parte del cliente: El cliente solicita una cotización formal del servicio requerido.

6. Aprobación de la cotización: Obtenida la aceptación de la cotización por parte del cliente se da inicio al estudio de seguridad con el fin de garantizar su confiabilidad. Para los casos en los que no se logre la aceptación de la cotización se hace la gestión comercial para no perder el cliente, de no ser eficaz esta se da por finalizado el proceso.
7. Firma del acuerdo comercial: Se realiza la firma del acuerdo comercial estableciendo las tarifas o comisiones según servicios prestados y nivel de ventas, facturación, anticipos, cartera y responsabilidades individuales teniendo en cuenta, de igual forma los posibles inconvenientes como sanciones. En caso de que el cliente no firme el acuerdo comercial se cumplirá este requisito con la aceptación de las tarifas pactadas con el cliente.
8. Liberación de servicio a parte operativa: Comercial entrega la solicitud de servicio a la parte operativa para iniciar la prestación del servicio. Entrega de documentos completos y condición del negocio para la iniciación de la prestación de servicios.
9. Seguimiento del servicio prestado al cliente: Se hace una revisión de si el servicio prestado por el operador logístico cumple con las expectativas del cliente y satisface sus necesidades, de ser requerido se hace un mejoramiento de los servicios prestados y una gestión comercial para evitar perder el cliente.
10. Actualización de datos del cliente: Actualización de documentos requeridos por la organización y exigidos por organismos de control como la DIAN. Anualmente (año cumplido de elaboración) el acta de visita se actualizará o cada vez que haya modificación de datos del cliente. Anualmente (año cumplido de elaboración) se actualizará la Circular 170 o en el evento en que se presenten cambios en la información del cliente, se hace nuevamente la circular 170, se adjunta el documento soporte que certifique el cambio de la circular 170 y se adjunta (balance año anterior, declaración de

renta año anterior, cámara de comercio, certificación bancaria, certificación comercial)

Personas jurídicas: Todos los primero 5 días de junio se deben actualizar todos los soportes de la circular 170 (balance año anterior, declaración de renta año anterior, cámara de comercio, certificación bancaria, certificación comercial) **Personas naturales:** los primeros 5 días de octubre se actualizarán los documentos adjuntos de la circular 170 (balance año anterior, declaración de renta año anterior, cámara de comercio, certificación bancaria, certificación comercial – los que apliquen).

Departamento comercial:

La empresa First Logistics Cargo Intl SA.S. Cuenta con un departamento comercial estructurado, conformado principalmente por la Gerencia General, quien realiza las veces de comercial mediante visitas a clientes potenciales referenciados, un coordinador comercial quien también realiza visitas comerciales, pero a su vez se encarga de realizar las cotizaciones, de enviar las propuestas comerciales y pactar tarifas con los proveedores, cuenta también con un ejecutivo comercial que tiene funciones similares a las de la dirección comercial.

El trabajo de estas tres funcionarias está ligado entre sí y existe codependencia total, pues aunque estén establecidos los cargos y existan funciones previamente determinadas, la directora comercial está básicamente cumpliendo las funciones de un pricing, es decir de realizar las solicitudes comerciales a los proveedores y realizar y enviar las propuestas comerciales a los clientes, pero no ejerce su función natural como desarrolladora de estrategias de ventas ni está enfocada en la consecución de nuevos clientes, pues la gerente general quien se encarga de esto, junto con los socios de las compañías miembros del grupo, en el caso de la ejecutiva comercial,

esta debe realizar soporte al área de operaciones y esto no permite que cumpla con sus funciones al 100%, las cuales deberían ser las de captar nuevos clientes.

Un departamento comercial claramente debe estar soportado por un buen pricing, pues de la consecución oportuna de las tarifas con los proveedores y del envío a tiempo de las cotizaciones depende en gran parte la aceptación de la propuesta comercial, pero contar con 2 funcionarios que se encarguen de ello, cuando solo un funcionario está encaminado a la consecución de nuevos clientes y además dicho funcionario es a su vez el gerente comercial no permite que la captación de nuevos clientes sea muy eficiente, los funcionarios que se encuentran realizando y enviando las propuestas comerciales están en un 79% enviando cotizaciones y cumpliendo con requerimientos de clientes ya fidelizados.

Otro aspecto que incide en la falta de cumplimiento de las obligaciones naturales del cargo, es el hecho de que estos cargos (director comercial y ejecutivo comercial), no se encuentren establecidos en los manuales de cargos de la compañía y estos dos funcionarios estén ligados a las funciones del cargo ASISTENTE COMERCIAL, que es aquel que realmente aparece establecido según los criterios administrativos y según el SIG (Sistema Integrado de Gestión), es evidente que esto muestra una total incoherencia entre lo establecido documentalmente y la realidad de la organización.

Teniendo en cuenta que se debe dar siempre respuesta oportuna a los clientes, ya sean potenciales o fidelizados, esto con el fin de cumplir con sus expectativas y además con el fin de tener una mayor oportunidad frente a la competencia para así poder ganar el negocio, mediante la oportunidad que genera responder antes que otros agentes, ya que en el caso de las agencias de carga y otras empresas encaminadas a los servicios de logística internacional, los clientes no

están comprometidos mediante contratos de obligatoriedad o exclusividad, estos son libres de contar con uno o más proveedores de servicio y otorgar a cualquiera de ellos una operación puntual, un origen o destino o un eslabón de la cadena (transporte, agenciamiento aduanero, almacenamiento, embalaje), por lo tanto fidelizar al cliente es más que fundamental, es lograr que este se “case” por así decirlo con la compañía y que sea siempre su elección principal, no todos los clientes se basan en el costo aunque si la mayoría pero si es cierto que todos se fijan y se enfocan en la agilidad del cumplimiento de sus requerimientos, es tan simple como saber que si una cotización o respuesta de alguna tarifa no es inmediata o en se da respuesta en tiempos prudenciales, se puede interpretar que la operación también tendrá demoras y que la información generada no será confiable.

En este sentido, la empresa, presente una desventaja considerable, pues debido a que la empresa a pesar de ser una compañía sólida que cuenta con un respaldo considerable, es una empresa familiar mediana que no tiene alianzas estables con Navieras, Aerolíneas, y que aunque cuenta con alianzas claras con agentes internacionales en diferentes puntos del hemisferio, no hace parte directa de una red de agentes o no tiene representación directa en otros países lo que no solo encarece sus servicios sino que además retrasa las respuestas a los clientes en cuanto a tarifas, es decir en muchos casos las respuesta de los países de origen son demoradas y en cuanto a las exportaciones cuenta con tarifas estándar que no favorecen debido a que su volumen de carga no es tan grande como el que manejan consolidadores que pueden ser su competencia directa casos ejemplo; DHL Global Forwarding, Kuehne + Nagel, Magnun logistics, Blue Logistics, entre otros. Oportuna

Estos retrasos en la operación, no se puede decir que son constantes, pero si son significativos y debido a ellos, la compañía ha perdido negocios considerables, claro está que no

es de generalizar, pues algunos de sus aliados las respuestas son eficientes y solo dependen de la diferencia horaria caso ejemplo: Cargo Service (agente aliado en España (nombre del agente)) Partners Logistics (agente aliado en China y panamá); La tercerización que esta situación conlleva hace también que el control en ocasiones no dependa del comercial encargado como tal y que se cree conflicto debido a la falta de respuesta o a las altas tarifas, pues debe considerarse un utilidad para la compañía la que no puede ser considerable debido a los precios de la competencia.

Es importante tener en cuenta que en este gremio las empresas no compiten de forma pareja y que cualquier acuerdo comercial con un proveedor o el hecho de contar con agentes propios fuera del país puede marcar la diferencia considerable en el precio final del servicio.

Medición de la Percepción de los clientes:

El departamento comercial mide la percepción de los clientes basándose en una encuesta de satisfacción realizada a los mismos una vez este haya tomado un servicio con la organización y dicho servicio se haya culminado en su totalidad, esta encuesta de servicio pretende medir la percepción global del cliente para tener herramientas de mejora que permitan aplicar nuevas estrategias que consigan la satisfacción del cliente y la optimización de los recursos a emplear, pero la encuesta en mención por ser tan global, puede ser diligenciado por el cliente solo teniendo en cuenta aspectos de la operación y no teniendo en cuenta los cumplimientos del área comercial y si este departamento es eficiente o no.

Las encuestas de satisfacción suelen ser de gran utilidad a la hora de conocer la imagen que la compañía tiene frente a su cliente, pues en ella se ven reflejados los sentimientos reales de los asociados de negocio y si están satisfechos o no con el servicio prestado, cuando se tratan de

servicios, cada cliente tiene una necesidad diferente y por ende debe darse un manejo diferente a cada uno de ellos, en cuanto al servicios de carga o en general a los servicios de comercio exterior, cada operación requiere un tratamiento especial, pues en cada una de ellas se pueden presentar situaciones únicas que representen un cambio en los procedimientos, esto es algo a que a simple vista se asumiría como una responsabilidad del área operativa, pero contrario a lo que parece el área comercial debe saber cómo manejar cada situación, para poder mantener informado al cliente y para poder darle el manejo adecuado, de tal forma que su cliente sepa que se están llevando a cabo los procedimientos adecuados, habiendo dicho lo anterior, se puede entender por qué es tan importante conocer la percepción de un cliente frente a su comercial, pues aunque no lo parezca, la función del mismo va más allá de pactar tarifas con los proveedores para simplemente enviar una buena cotización al cliente, más aún cuando sabemos que aunque la mayoría de clientes determinan su proveedor por precio, un mal servicio y una mala atención puede hacer que ni siquiera una tarifa extraordinaria logre que un cliente permanezca en la compañía.

En First Cargo, como se mencionó anteriormente, se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes mediante la cual se busca mejorar sus estándares de calidad y poder conocer sus falencias para mejorar sus servicios, además con esta encuesta se busca también, hacer ver al cliente que cada opinión que él pueda brindar sobre el operador logístico, su personal, es servicio prestado, las instalaciones y cualquier otro aspecto que el cliente considere necesario, será tenido en cuenta, pues para la organización el cliente es el pilar principal de su razón de ser, claro está que la compañía también cuenta con un modelo de quejas y reclamos al cual se pretende dar respuesta inmediata y mediante las acciones correctivas empleados minimizar la probabilidad de ocurrencia de cualquier contratiempo que se haya generado.

Con los resultados se implementan acciones de mejora continua para la fidelización de los clientes.

10. Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar

Se origina principalmente por la carencia de esta herramienta la cual apoyará la gestión, organización y administración de la misma y en la relación cercana que existe entre la fundadora y un integrante del grupo de investigación.

Se apoya en temáticas, conocimientos y herramientas brindadas a través de la carrera en las diferentes áreas administrativas, donde se han adquirido diferentes competencias asociadas al tema de estudio.

De acuerdo a lo anterior, la empresa tiene una alta probabilidad de perder participación en el mercado, presentar problemas de sucesión, competitividad y valores empresariales.

¿Cómo la empresa enfrentaría esta problemática teniendo en cuenta la probabilidad muy alta de desaparecer en el mercado internacional?

En razón a lo planteado, el estudio de First Cargo, se hace a través del desarrollo de actividades administrativas, mediante el estudio de caso y la aplicación de instrumentos para recopilación, clasificación y análisis de la información con los directivos y empleados de la empresa, con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos y su vez disminuir los conflictos que se puedan presentar; garantizando el fortalecimiento de la organización.

11. Propuesta de Solución

Teniendo en cuenta que el manejo de la información y la eficacia en la comunicación con los clientes y asociados de negocio, es un punto crítico en el desarrollo de la operación del proceso de importaciones, se evidencia que la solución inmediata es la implementación de nueva tecnología, es decir de un sistema informático que facilite la comunicación en tiempo real entre los actores del proceso.

1. Crear un software de tracking, propio de la compañía, basándose en las necesidades específicas de la operación, teniendo como base los procesos propios de la compañía, desarrollado teniendo en cuenta cada una de los pasos que se han determinado mediante la caracterización de los diferentes procesos, creado bajo los lineamientos que la compañía considere necesarios, que debido a ser un software propio de la compañía genere un plus adicional a los clientes y se proyecte como una fortaleza que beneficie la imagen corporativa de la compañía.
2. Adquirir un software especializado y un gestor documental existente en el mercado que esté constituido basado en las necesidades generales de las agencias de carga, que permita llevar el control de la operación generando de forma inmediata (en tiempo real), la trazabilidad de los procesos y que a su vez sea una herramienta de rastreo para los clientes.

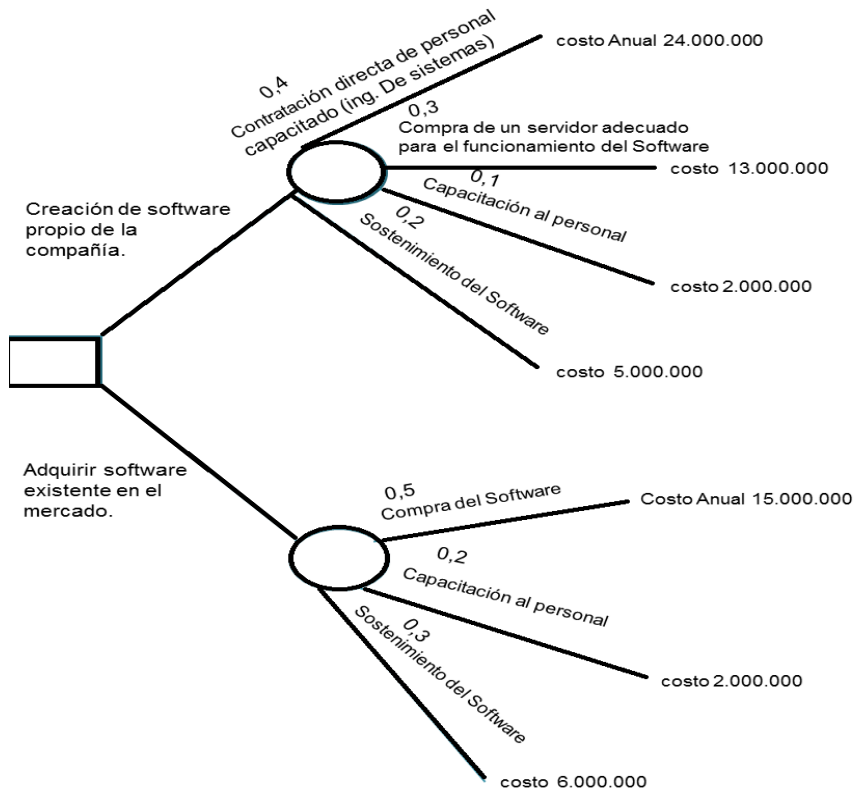


Figura N° 7: Árbol de solución N° 1.

Análisis: Como hipótesis o alternativa de solución en temas de manejo de la información y la comunicación con los stakeholders de la empresa, se propone la creación de un software propio o adquirir un software existente en el mercado. Para la primera propuesta, es decir el software propio, se tuvieron en cuenta cuatro (4) factores que las directivas encabezadas por gerencia, reconocieron como influyentes a la hora de la ejecución de esta propuesta. Se asignaron una serie de porcentajes de manera individual (por cada factor) para un total de 100%, lo que se explica que entre más porcentaje tenga el factor es más relevante para la ejecución de la propuesta ya mencionada, con lo que se observó que entre la contratación directa de personal capacitado y la compra de servidores adecuados para el funcionamiento del software, abarcan un 70% del 100%, además del costo que representa cada uno de estos dos factores, el cual es elevado pero a corto plazo podría ser de gran ayuda para la comunicación entre los stakeholders.

Para la segunda propuesta, adquirir un software existente en el mercado se presentaron tres (3) factores para el cumplimiento de la misma, con la misma mecánica de implementación que la propuesta anterior, es decir, utilizando el calificativo de manera porcentual teniendo en cuenta que el total es del 100%. Se puede evidenciar que la compra del software y el sostenimiento del mismo acaparan un 80% de un 100% posible. Hay que tener en cuenta que adquirir un software existente en el mercado en cuestiones de costos y facilidades en capacitación y ejecución, es muy viable y es la solución más conveniente en este caso.

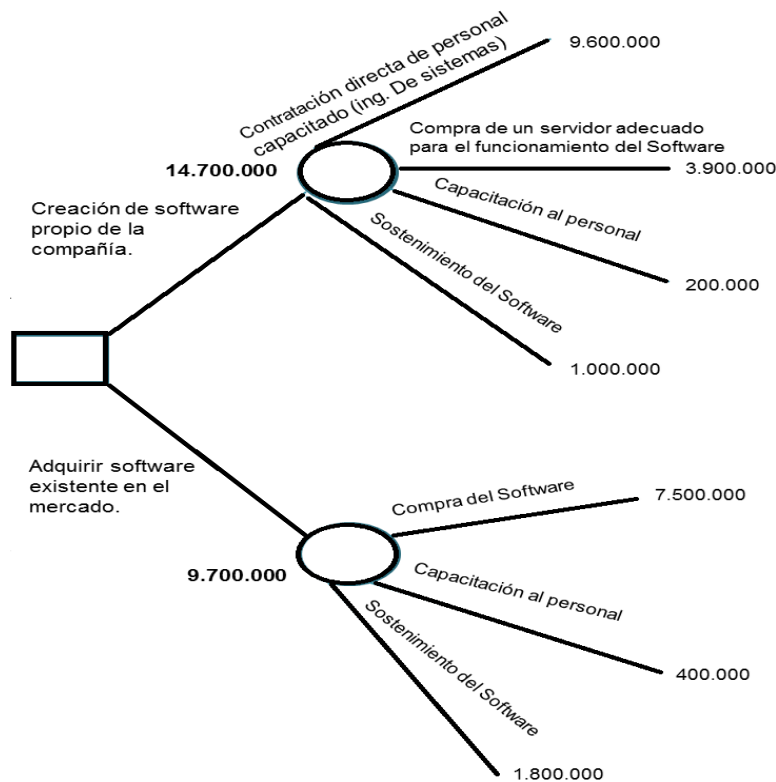


Figura N° 8: Árbol de solución N° 2

La herramienta del Árbol de decisión, muestra que económicamente es más rentable la compra de un software ya existente en el mercado, además desde el punto de vista administrativo, es más práctico y rápido.

El software ya existente I-ERP entre otros, están debidamente diseñados para suplir las necesidades de las compañías y ofrecer un sistema de rastreo adecuado a los clientes, así como también para agilizar los procesos de facturación y el proceso de las cotizaciones, son integrados y además son de fácil uso y compatibles con los equipos y programas ya implementados en la compañía.

11.1 Alternativas de Solución

Es evidente que First Cargo, es una compañía que está encaminada en la prestación del servicio al cliente para satisfacer sus necesidades trabajando con calidad y sentido de pertenencia, que cuenta con sistemas de gestión que le permiten estar evaluando constantemente la manera en la que se están prestando los servicios y la atención que se brinda a los clientes, la compañía como se ha mencionado antes, cuenta con clientes fidelizados, que en las encuestas muestran satisfacción por el servicio obtenido y en los cuales se evidencia agrado y empatía por el operador logístico, lo que significa que First es compañía sólida con alto grado de responsabilidad para prestarle a sus clientes un servicio con responsabilidad y calidad por otra parte cuenta con personal capacitado y comprometido con la visión de la compañía y así mismo obtener la posición en el mercado que buscan por medio del reconocimiento de los cliente y proveedores.

Como se ha mencionado anteriormente realizando el diagnóstico del área comercial de la compañía, se evidencia que la no estructuración adecuada del departamento es una de las causas por las cuales los roles no se cumplen adecuadamente y las funciones, aunque están cubiertas no se ejecutan de forma eficiente, lo que puede generar que el cliente perciba demoras o falta de oportunidad en las respuestas, así como también un aire de desinterés por parte de la compañía.

Como también se evidenció en el diagnóstico de la compañía, las respuestas no oportunas que pueden darse a lugar en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, tiene como origen la respuesta tardía de los proveedores en el exterior, es decir, los agentes aliados, no siempre cuentan con la información pues también debe tercerizar algunos de sus servicios y esto termina afectando al cliente no solo en el hecho de no contar con una respuesta oportuna, sino también en el encarecimiento de sus servicios.

Una vez contextualizado como se ha hecho anteriormente los cuellos de botella del área comercial, es posible contar con tres posibles alternativas de solución que le permitan a First. optimizar el área comercial y lograr la captación de nuevos clientes, así como también fidelizarlos.

Alternativa de solución No. 1.

11.2 Reorganización del departamento comercial y sus funciones:

El departamento comercial de First Cargo como ya se ha mencionado anteriormente está definido según el SIG (Sistema Integrado de Gestión), por un asistente comercial, pues la gerencia general es quien asume rol como Comercial y adicionalmente a esto el Operador logístico, cuenta con asesores externos que no están vinculados directamente a la organización, para realizar las labores de ejecutivos comerciales, estos agentes externos, son personas o

compañías vinculadas que ofrecen los servicios del operador logístico, pero que son los responsables (dueños) del cliente, es decir en algunos casos ellos se encargan de facturar finalmente al cliente o si la facturación es por medio del operador logístico, este debe tener como parámetros los indicados por aquellos asesores, este manejo, aleja al cliente de la compañía como tal, pues realmente el servicio se le está prestando al asesor comercial que representa al cliente y en algunos casos First no tiene interacción alguna con el cliente final y es el intermediario quien figura como prestador del servicio.

Adicional a esto, se evidencio que los cargos asignados en la compañía (Director comercial y Ejecutivo comercial), no se ejecutan adecuadamente, pues las dos funcionarias cumplen las mismas funciones y adicional a esto una de ellas debe realizar soporte al área operativa lo que complica el cumplimiento de sus obligaciones.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se plantea realizar una reestructuración del área, donde continúe en cabeza de la gerencia, pero cada funcionaria tenga autonomía de su cargo, las funciones estén claramente determinadas y se pueda contar con un mayor pie de fuerza para la captación de nuevos clientes que generen mayores utilidades a First Cargo y que a su vez, contribuyan con el crecimiento de la compañía lo que significa que esta pueda posicionarse de forma relevante en el mercado y sus clientes sientan que cuentan con el adecuado soporte y se termine por ser fieles a la organización y a sus criterios.

Un departamento comercial bien estructurado y consolidado es la base de una buena atención al cliente quien es la razón de ser de la organización.

Alternativa de solución No. 2.

11.3 Afiliación a una red de agentes internacionales como miembro directo:

Como se mencionó en el diagnóstico del área comercial, una falencia recurrente son los costos altos y la demora en las respuestas de los agentes aliados en el exterior, debido a que no contamos con sucursales fuera de Colombia y tampoco formamos parte de una red de agentes consolidada.

Se cuenta con aliados estratégicos con los cuales se trabaja de la mano y han presentado resultados, pero como no existe un acuerdo amparado por la membresía de una red de agentes a los que First Cargo se encuentre vinculada como miembro activo, se presentan sobre costos y demoras, además en el caso de nuevos orígenes o destinos según sea el caso, se debe incurrir en la búsqueda de un nuevo agente que esté dispuesto a trabajar como aliado o a la tercerización de uno de los agentes ya conocido, quien subcontrata a uno de sus aliados, retrasando no solo el manejo de la información sino, también incrementado los costos, además cuando esto ocurre no se tiene control del 100% de la operación, no es posible contar con información en tiempo real y adicionalmente a esto la información se pierde o es manipulada, en fin esta situación de tercerización de los procesos genera que la compañía no sea competitiva y que se encuentre en una evidente desventaja frente a los grandes consolidadores o a firmas con un mayor cubrimiento del mercado.

Contar con los adecuados aliados en el exterior, puede ser garante de un servicio impecable, de costos competitivos y de confiabilidad y respaldo, formar parte de una red consolidada de agentes, evita a los funcionarios incurrir en búsquedas frecuentes de nuevos

aliados, pero además genera un valor agregado frente al cliente lo que hace que este se sienta confiado y que perciba que sus operaciones están siendo realizadas por grupos sólidos de trabajo.

Es importante muy importante en verdad, tener claro otro aspecto fundamental de ser parte de una red de agentes confiable y es que First Cargo sería la imagen de dichos agentes en Colombia lo que significa que las operaciones de los mismos desde y hacia el país, se realizarán por medio de la compañía, lo que generaría a su vez un mayor número de operaciones, lo que se traduce lógicamente en mayores ingresos.

Alternativa de solución No 3.

11.4 Creación de filiales en el exterior:

Considerando los países con los que se presentan mayores operaciones y que pueden ser puntos clave en otros continentes se considera la opción de crear 3 nuevas oficinas en el exterior, Contar con sucursales propias, facilitará la comunicación directa y disminuirá los costos, así como también mejorar los tiempos de respuesta y dará mayor solidez a la operación.

Se determinan estos tres puntos, contar con una oficina en Estados Unidos facilita las operaciones en ese país, como también las operaciones de Canadá y México; España es un punto de apoyo que facilita y disminuiría costos de las operaciones desde la Unión Europea y la sucursal en china sería el centro de apoyo en todo Asia.

Teniendo en cuenta la inviabilidad de la opción No. 3 por costos, recursos y tiempo de implementación, se consideran para establecer el árbol de decisión las alternativas de solución No. 1 y 2

12. Marco Referencial

Para el diseño del protocolo familiar para la empresa First Logistics Cargo International SAS, es indispensable contextualizarse frente al papel que desempeñan las empresas de familia en Colombia, como fenómeno social y determinante en la economía del país por su alta participación en el sector productivo, este documento presenta aspectos conceptuales, teóricos, históricos y estructurales, de las empresas familiares. Se destaca el rol que desempeñan en materia de generación de empleo y riqueza, la continuidad es una de las principales dificultades de estas organizaciones, debido a que sus directivos y/o propietarios no logran separar el papel del núcleo familiar y las decisiones organizacionales de las compañías. En este sentido, las estrategias de internacionalización y profesionalización representan el camino para garantizar la permanencia de las empresas familiares.

12.1 Resultados Esperados

12.1.1 Campo Administrativo

En el campo administrativo, los resultados esperados a través de la investigación están orientados hacia el diseño de un protocolo familiar para la empresa First Cargo, como herramienta administrativa para la gestión y el mejoramiento continuo de los procesos establecidos en la misma.

12.1.2 Campo Empresarial

En el campo empresarial, los resultados esperados están dirigidos hacia el diseño de un protocolo familiar, que establezca los principios básicos en la relación de la familia con la empresa, para

evitar y resolver problemáticas y de esta manera fortalecer la organización proyectándola hacia futuras generaciones.

12.1.3 Campo Académico

En el campo académico los resultados esperados, están fundamentados en la necesidad de obtener una base como apoyo en el desarrollo del anteproyecto de investigación, que permitirá el avance del trabajo de grado, para obtener el título profesional como Administrador de Empresas.

12.1.4 Formulación - Hipótesis de trabajo

La empresa First logistics Cargo International S.A.S, ¿en la Zona Franca de Bogotá – Fontibón?, mejorará los problemas de cultura, valores, formas de gobierno y trabajo, así como los conflictos para el manejo de los recursos financieros, propiedad, lucha por el poder y el control de la empresa.

12.1.5 Marco teórico

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuir en la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba unos incentivos financieros basados en el número de unidades que producían. El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes varían en cuanto al sistema para calcular los pagos

de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Motivar, por estos tiempos sigue siendo una de las apuestas de los directivos incluso en tiempos de crisis. Con el objetivo de promover las ventas, además de generar sentido de pertenencia en el cliente interno, con el fin de mejorar la calidad de vida de los mismos, y así mejorar su rendimiento; los programas de incentivos, capacitaciones y recompensas serán tema de prioridad en la agenda de los directivos de First, realizando esta labor con la convicción de generar sentido de pertenencia por la empresa y mejorar en procesos.

Teniendo en cuenta que la motivación es el estimulante para generar buena actitud en las personas, se debe realizar estrategias e incentivos que permita que estas personas se sientan cómodas en su puesto de trabajo (independiente que los socios sean los mismos colaboradores, ya que en el rol de empleados no aplica a ser socios, por las actividades y funciones de cada uno), además de generar un sentido de pertinencia suficiente para que las labores las realizan con voluntad y actitud de servicio, lo que ayudaría al trabajo eficiente y el aumento de la producción. Aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo Faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no

provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

1. **Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción

profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

ACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Figura No. 9. Factores motivacionales y factores higiénicos.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados).

No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las

expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

12.1.6 Marco Legal

Para la empresa, es fundamental como marco jurídico, dado que el protocolo está condicionado a una serie de leyes y normas las cuales permitirán el diseño del mismo. Por otro lado, es importante tener en cuenta que los acuerdos establecidos por los miembros de la familia serán válidos en la medida en que no sean contrarios a la legalidad y a las leyes.

Constitución Política de Colombia 1991	Art. 42	La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer El Estado y la sociedad garantizan la protección integral de la familia. La ley podrá determinar el patrimonio familiar inalienable e inembargable. Matrimonio o a voluntad responsable de conformar la honra, la dignidad y la intimidad de la familia son inviolables. Las relaciones familiares se basan en la igualdad de derechos y deberes de la pareja y en el respeto recíproco entre todos sus integrantes. Cualquier forma de
--	---------	---

		violencia en la familia se considera destructiva de su armonía y unidad, y será sancionada conforme a la ley.
Ley 590 del 01 de Julio de 2000	Decreto 525	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa
Decreto 410 de 1971 Código del comercio	Art. 25	Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.
	Art. 102	Será válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas.
	Art. 435	No podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de

		afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Si se eligiera una junta contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones la junta anterior, que convocará inmediatamente a la asamblea para nueva elección.
Decreto 2685 del 28 de diciembre de 1999	Diario Oficial No. 43.834, del 30 de diciembre de 1999	En uso de las facultades que le confiere el numeral 25 del artículo 189 de la Constitución Política, con sujeción a los artículos 3o. de la Ley 6a. de 1971 y 2o. de la Ley 7a. de 1991, oído el Consejo Superior de Comercio Exterior y, CONSIDERANDO: Que el Gobierno Nacional está comprometido con las políticas que permitan fortalecer la inserción de la economía colombiana en los mercados internacionales, facilitando y agilizando las operaciones de comercio exterior;...

12.1.7 Diseño Metodológico

Para la empresa First Logistics Cargo International S.A.S, este método no prevalece dado que sus características parten de situaciones generales a particulares, y para la empresa objeto de estudio requiere ser observada como un fenómeno particular.

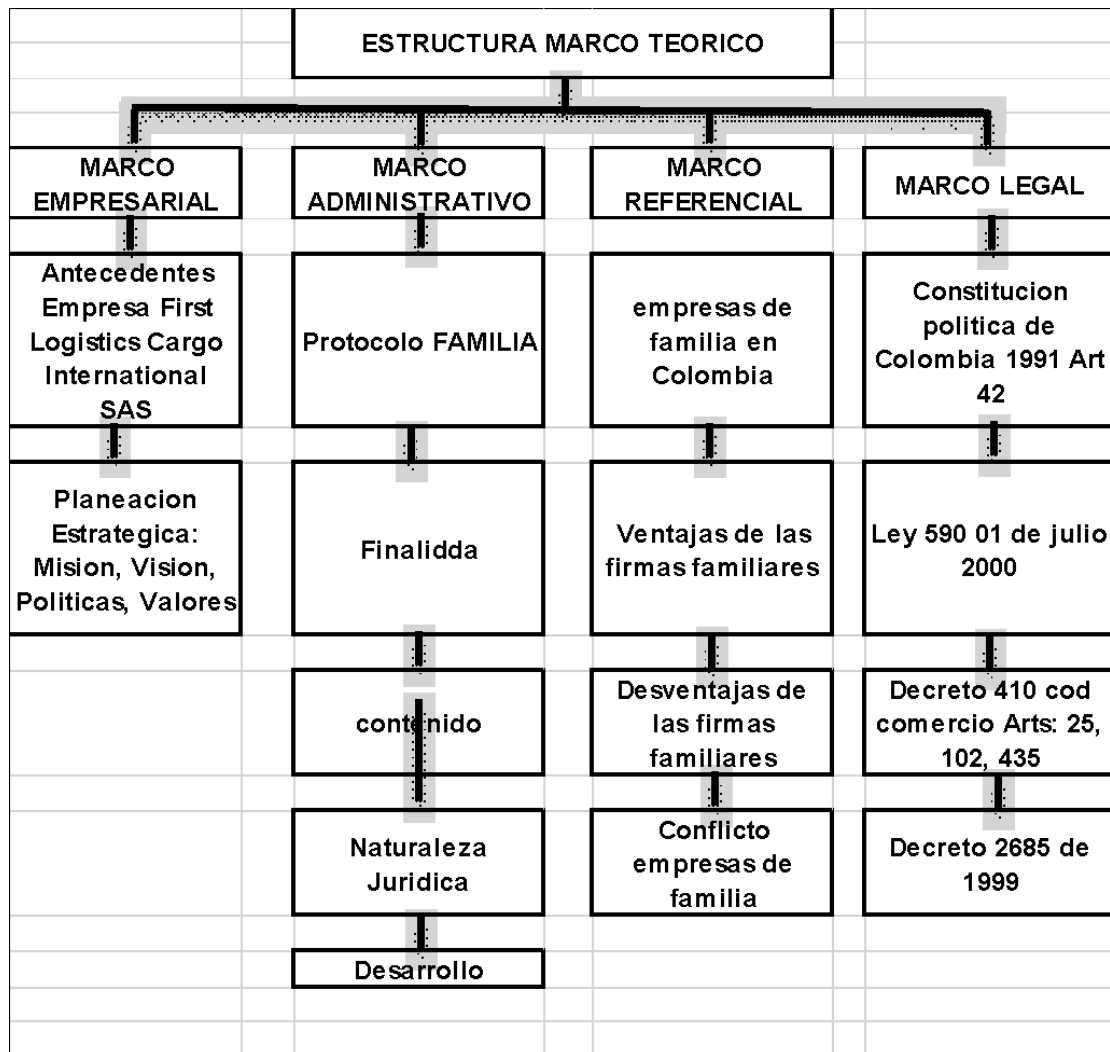


Figura N° 10: Estructura del marco teórico.

(Todas las tablas son elaboradas en Excel para la presentación de este proyecto)

12.1.8 Marco Empresarial

Según el marco Empresarial, que se le aplicará a First Logistics Cargo en Zona Franca Bogotá – Fontibón, permitirá hacer una breve descripción de aspectos principales de la empresa, como son actividad económica, antecedentes, misión visión, políticas y valores, a partir de una entrevista realizada a la representante legal de la empresa, para contextualizar más a fondo la dinámica empresarial.

12.1.9 Planeación estratégica

En este marco se revisará la planeación estratégica de la First Logistics Cargo, conformada por: misión, visión, políticas y valores institucionales.

13. Plan de Acción

Este es el software que se utilizara:

13.1. I-ERP sistema de trazabilidad.



Figura N° 11: Sistema de trazabilidad.

Módulo ERP de propósito general para la administración de cualquier tipo de empresa.

Administre y Planee los recursos de su empresa utilizando una aplicación de software de última tecnología para la gestión empresarial. Potencie su productividad y la competitividad de su negocio con el valor que tiene la información siempre a tiempo.

I-ERP le permite manejar:

- **CICLO DE VENTAS:** Configure la cantidad de documentos que requiera para el manejo de su ciclo de Ventas (Cotizaciones, Facturas, Salidas de Bodega, Remisiones, etc....) y parametrize su comportamiento a nivel de Contabilidad, Cartera, Inventarios, Costeo.
- **CICLO DE COMPRAS:** Configure la cantidad de documentos que requiera para el manejo de su ciclo de Compras (Órdenes de Compra, Compras, Entradas de Bodega, etc....) y parametrize su comportamiento a nivel de Contabilidad, Cartera, Inventarios.
- **INVENTARIOS:** Configura y parametriza sus productos y/o servicios de acuerdo con su Tipo y defina su comportamiento a nivel de contabilidad e impuestos (IVA-ICA-RETENCIÓN-INGRESO Y COSTEO). Tenga control de máximos y mínimos en stock, Listas de precios, KARDEX y Contabilización automática del costeo cuando realice su venta.
- **CARTERA:** El sistema le permite manejar la cartera de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.

- **INGRESOS Y EGRESOS:** Configure diferentes tipos de ingresos y egresos, parametrize su comportamiento Contable y de Cartera. Realice la conciliación de Ingresos y Egresos con respecto a su Banco y Contabilidad.
- **CONTABILIDAD AUTOMÁTICA DE DOCUMENTOS DE LOS CICLOS DE COMPRAS Y VENTAS:** El sistema realiza la contabilización automática de los documentos de los Ciclos de Compras y Ventas, Ingresos y Egresos, Inventarios y Cartera que requieran contabilización. Cada vez que los usuarios crean o modifican un documento que requiera contabilización el sistema genera automáticamente los movimientos contables de acuerdo a su parametrización, integrándose completamente con el módulo [i-CONTABILIDAD](#), lo cual le permite mantener su contabilidad actualizada en todo momento.

Adicionalmente i-ERP le ofrece integración completa con todos los módulos que componen el software de gestión empresarial **i-ERP.co** integrando una completa solución en una sola aplicación.

- [I-CRM](#). Customer Relations Management - Administración de las Relaciones con el cliente.
- [I-GESTIÓN](#). Gestión de Procesos que requieren seguimiento. (PQR - Help Desk - Garantías de Productos)
- [I-TRACKING](#). Control y seguimiento de operaciones de principio a fin.

Los módulos adicionales le brindan herramientas de control y seguimiento para diferentes áreas de la compañía de acuerdo con sus necesidades y tipo de negocio, permitiéndole adquirir solamente los módulos que sean de interés y aplicabilidad según la visión de la compañía, de tal manera, que el cliente pueda contar con una Completa Solución para la Planeación de Recursos Empresariales (ERP) a su medida. (Software, 2018)

13.2. Web Comex sistema de Aduanas

The screenshot displays the WebComex website, which is a platform for managing customs information. The header includes the WebComex logo and a tagline: "La mejor herramienta web para el manejo de la información de comercio exterior y apoyo en los procesos de nacionalización de mercancías ante la DIAN." Below the header, there are navigation links: "Productos", "Videos Demostrativos", "Quiénes somos", "Preguntas Frecuentes", "Contáctenos", and "Login".

The main content area is divided into two columns:

- WebComex Importaciones:** This section describes the automatic generation of DIAN and Mincomercio documents. It states: "Elabore automáticamente las Declaraciones de Importación, Andina de valor, Registro de Importación y los paquetes EDI y VUCE para transmisión de archivos a siglo XXI y aplicativo VUCE. Visualice los formatos en pantalla para minimizar errores y maximizar la productividad." Below this text is a screenshot of a "Declaración de Importación" form from the DIAN system, showing various fields for import data.
- WebComex Estadísticas:** This section offers easy access to statistical information. It states: "Fácil acceso a información estadística. Acceda en segundos a las bases de datos de importaciones y exportaciones a nivel nacional. Más de 10 millones y medio de declaraciones de importación y cerca de 5 millones de ítems de exportación pueden ser rápidamente consultados en una sola ventana de trabajo." Below this text is a screenshot of a data table showing import and export statistics with columns for date, value, weight, and volume.

At the bottom of the statistics section, there is a "Filtros avanzados" (Advanced Filters) section, which allows users to consult information using multiple search criteria such as date, subpart, tariff, value, FOB, weight, and country of origin.

<http://webcomex.com/2004/Asp/Login.asp>

14. Proyecto de implementación

actividad	predecesora	duración optimista (a)	mas probable (m)	pesimista (b)	tiempo esperado (te)	varianza
a Determinación del Nuevo Software	-	4,00	3,00	6,50	3,75	0,42
b Asigación de los recursos economicos	a	3,00	4,00	5,00	4,00	0,33
c Adapatación de los recurso fisicos	b	3,00	4,00	6,00	4,17	0,50
d Implementación del sistema	b	2,00	2,50	3,50	2,58	0,25
e Capacitacion al personal de la compañía.	d	1,00	1,00	1,50	1,08	0,08
f Capacitacion a los clientes	d	1,00	1,00	1,50	1,08	0,08
g Puesta en funcionamiento del Nuevo Software	e	1,00	1,50	2,50	1,58	0,25

tabla tiempos mas cercanos

Nodo	Nodo anterior	tiempo mas cercano	tiempo actividad	tiempo mas cercano
1	-	0,00	0,00	0,00
2	1	0,00	3,75	3,75
3	2	3,75	4,00	7,75
4	3	7,75	4,17	11,92
5	3	11,92	2,58	14,50
6	5	14,50	1,08	15,58
7	5	15,58	1,08	16,66
8	6	16,66	1,58	18,24

tabla tiempos mas lejanos

Nodo	Nodo posterior	tiempo m'as lejanos	tiempo actividad	tiempo más lejanos
8	-	0,00	0,00	18,24
7	8	18,24	1,58	16,66
6	7	16,66	1,08	15,58
5	6	15,58	1,08	14,50
4	5	14,50	2,58	11,92
3	4	11,92	4,17	7,75
2	3	7,75	4,00	3,75
1	2	3,75	3,75	0,00

Holgura de las actividades $L_j - (E_i + T_{ji}) = H_{ji}$
--

actividad	Nodos que la conforman (i,j)	L_j	E_i	T_{ji}	H_{ji}
a	1 , 2	3,75	0,00	1,00	2,75
b	2 , 3	7,75	3,75	0,92	3,08
c	3 , 4	11,92	7,75	1,50	2,67
d	3 , 5	14,5	7,75	1,00	5,75
e	5 , 6	15,58	14,50	1,00	0,08
f	5 , 7	16,66	14,50	2,00	0,16
g	6 , 8	18,24	15,58	2,00	0,66

15. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

actividad	fecha de inicio	Duración estimada	Duración estimada	fecha de Finalización
a Determinación del Nuevo Software	1/07/2020	3,75	26,25	27/07/2020
b Asignación de los recursos económicos	26/07/2020	4,00	28,00	23/08/2020
c Adaptación de los recurso físicos	16/08/2020	4,17	29,17	14/09/2020
d Implementación del sistema	17/08/2020	2,58	18,08	4/09/2020
e Capacitación al personal de la compañía.	26/09/2020	1,08	7,58	3/10/2020
f Capacitación a los clientes	11/10/2020	1,08	7,58	18/10/2020
g Puesta en funcionamiento del Nuevo Software	28/10/2020	1,58	11,08	8/11/2020

Figura N° 12: Cronograma (estimada en días).

15.1. Propuesta de Solución seleccionada

Según evaluación realizada de las posibles soluciones planteadas, obtenemos los siguientes resultados:

La opción No. 3 **Creación de filiales en el exterior**, se procede a su descarte inmediato, debido a que es una solución incongruente por las siguientes razones:

- La ampliación de la compañía a otros puntos del hemisferio requiere del conocimiento de cada una de las legislaciones y normatividad de los países seleccionados, lo que implica que debe haber personal enteramente capacitado con la disposición de radicarse en estos países para la implementación del proyecto y además la contratación de personal nativo para el funcionamiento de la misma.
- la compañía no cuenta con la suficiente madurez, respaldo, solvencia económica, de implementación que pueda soportar los gastos y costos que se generen durante el tiempo en que las filiales aun no sean auto sostenible y no generen utilidad.

Además, esta solución no cubre la totalidad de falencias mostradas por el diagnóstico, pues aun así se requerirían agentes en los otros países y se requeriría mayor estructura el departamento comercial de la sede principal es decir de la sede ubicada en Colombia.

La opción No. 2 **Afiliación a una red de agentes internacionales como miembro directo**, una opción razonable que definitivamente hace innecesarias las medidas una buena gestión del área planteadas por la opción No. 3 pues al contar con una red de agentes, se entiende que la representación en cada uno de los países donde se encuentre dicha red, contará con representación directa y esto disminuirá los costos en los servicios una opción que es viable y que la compañía está en capacidad de asumir como se evidencia en el análisis realizado en el planteamiento de las alternativas de solución y cómo se pero como es evidente durante el análisis realizado mediante la herramienta del árbol de decisión, no es económicamente la más favorable, adicional a esto es importante tener en cuenta que es una buena herramienta pero que al fin y al cabo no suple en su totalidad las falencias pues los vacíos generados por la falta de estructuración del área comercial serían un cuello de botella que definitivamente seguirá entorpeciendo el buen funcionamiento del área comercial y claro está seguiría afectando sus indicadores de gestión y sus indicadores de calidad.

Estar vinculado a una red de agentes confiable es contar con un respaldo en el exterior y definitivamente es un costo beneficio, pero se puede suplir con la consecución de aliados estratégicos confiables, ágiles y de costos razonables, lo cual se puede lograr mediante una buena gestión del área comercial, en caso de que esta estuviese bien estructurada y el personal vinculado contará con las herramientas idóneas y las disponibilidad de tiempo adecuado, lo cual fuese muy simple si sus obligaciones estuviesen claras documentadas y soportadas.

La opción No. 1. **Reestructuración del departamento comercial y sus funciones**, es la opción seleccionada de por las siguientes razones:

- Existe un departamento comercial en la compañía como base para la implementación de los cambios requeridos.
- El personal existente conoce el funcionamiento de la compañía y los lineamientos de la misma, así como también el funcionamiento de los programas implementados y las políticas de los Sistemas de Gestión adoptados por la compañía.
- Al reestructurar el área comercial, se podrán definir funciones específicas acordes con los cargos creados lo que conlleva su vez que exista una línea de mando que ponga responsables visibles en el proceso comercial y que permita que se coordinen mejor las diferentes operaciones dentro del área.
- La asignación de funciones facilitará garantizará que las respuestas a los clientes sean eficaces y confiables, así como también permitirá que los funcionarios asignados puedan lograr nuevas alianzas con proveedores y se puedan obtener mejores tarifas.
- Si un funcionario del departamento comercial de First Logistics tiene entre sus funciones específicas y se le asigna como responsabilidad con tiempos establecidos consolidar acuerdos comerciales con agentes sólidos en el exterior, entonces esto evitaría el costo de la afiliación a una red de agentes internacionales y los costos adicionales que implica el mantenimiento de la misma y se contaría con aliados que facilitan el desarrollo de las actividades en los países origen o destino según sea el caso, tarea que se podría llevar a cabo de forma sistemática y no solo en el momento en el que existiera un requerimiento puntual de algún país en el que no se cuente con aliado y se requiere contar con respuestas

haciendo esperar al cliente y por ende perdiendo la oportunidad de negocio y la credibilidad en la organización.

- Según el diagnóstico obtenido mediante la implementación de la herramienta del Árbol de decisión, esta es la opción que se debe considerar como beneficiosa para la compañía financieramente hablando, pues el costo estimado de implementación durante el primer año es de un total de COP 18.450.000 mientras que la opción No. 2 Afiliación a una red de agentes internacionales como miembro directo, tiene un costo estimado de implementación durante el primer año es de un total de COP 56.200.000 el costo de sostenimiento a partir del segundo año para esta opción es de COP 25.000.000 mientras que la reestructuración del departamento comercial tendrá un costo de sostenimiento a partir del segundo año de COP 13.200.000.
- Con la reestructuración del área comercial FIRST CARGO S.A.S. está garantizando no solo la satisfacción de sus clientes, si no la probabilidad de capacitación de nuevos clientes mediante la incrementación de un pie de fuerzas de ventas.

actividad	predecesora	duración optimista (a)	mas probable (m)	pesimista (b)	tiempo esperado (te)	varianza
a Determinar recursos para la reestructuración	-	4,00	3,00	6,50	3,75	0,42
b Asignación de los recursos económicos	a	3,00	4,00	5,00	4,00	0,33
c Adaptación de los recurso físicos	b	3,00	4,00	6,00	4,17	0,50
d Creación de cargos en SIG (determinando sus funciones específicas)	b	2,00	2,50	3,50	2,58	0,25
e Contratación del personal	d	1,00	1,00	1,50	1,08	0,08
f Capacitación de sus nuevas funciones	e	1,00	1,00	1,50	1,08	0,08
g Puesta en funcionamiento del equipo de trabajo según funciones asignadas	f	1,00	1,50	2,50	1,58	0,25

Figura N° 13: Ruta crítica.

tabla tiempos mas cercanos

Nodo	Nodo anterior	tiempo mas cercano	tiempo actividad	tiempo mas cercano
1	-	0,00	0,00	0,00
2	1	0,00	3,75	3,75
3	2	3,75	4,00	7,75
4	3	7,75	4,17	11,92
5	3	11,92	2,58	14,50
6	5	14,50	1,08	15,58
7	6	15,58	1,08	16,66
8	7	16,66	1,58	18,24

tabla tiempos mas lejanos

Nodo	Nodo posterior	tiempo más lejanos	tiempo actividad	tiempo más lejanos
8	-	0,00	0,00	18,24
7	8	18,24	1,58	16,66
6	7	16,66	1,08	15,58
5	6	15,58	1,08	14,50
4	5	14,50	2,58	11,92
3	4	11,92	4,17	7,75
2	3	7,75	4,00	3,75
1	2	3,75	3,75	0,00

Holgura de las actividades $L_j - (E_i + T_{ji}) = H_{ij}$
--

actividad	Nodos que la conforman (i,j)	L_j	E_i	T_{ji}	H_{ji}
a	1, 2	3,75	0,00	1,00	2,75
b	2, 3	7,75	3,75	0,92	3,08
c	3, 4	11,92	7,75	1,50	2,67
d	3, 5	14,5	7,75	1,00	5,75
e	5, 6	15,58	14,50	1,00	0,08
f	5, 7	16,66	14,50	2,00	0,16
g	6, 8	18,24	15,58	2,00	0,66

Figura N° 14: Cronograma (Estimado en días).

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	DURACION ESTIMADO DIAS	FECHA FINALIZACION
a. Determinar recursos para la reestructuracion	1/12/2019	26,25	27/12/2019
b. Asignar los recursos economicos	26/12/2019	28,00	23/01/2020
C. Adapatacion de los recursos fisicos	16/01/2020	29,17	14/02/2020
d. Creacion de cargos SIG (determinando sus funciones especificas)	17/01/2020	18,08	4/02/2020
e. Contratacion del personal	26/02/2020	7,58	4/03/2020
f. Capacitacion de sus nuevas funciones	28/02/2020	7,58	6/03/2020
g. propuesta en funcionamientodel equipo de trabajo según las funciones asignadas	10/03/2020	11,08	21/03/2020

Establecer los posibles impactos generados con la puesta en marcha de la propuesta de solución.

No se debe entender con el diagnóstico y con los resultados de este análisis obtenidos durante la realización de las prácticas administrativas, en la compañía FIRST CARGO S.A.S que el departamento comercial no sea funcional o que sus resultados sean siempre negativos, pues si esto fuese totalmente así, la compañía no contaría con asociados de negocio no mantuviese el volumen actual de operaciones, el cual no es un volumen insignificante, por el contrario, teniendo en cuenta el tamaño de la compañía es un volumen considerable que incluso ha generado la necesidad de implementación de un nuevo software aplicado a la trazabilidad y al seguimiento de las operaciones que facilitara la comunicación entre proveedores y funcionarios y entre funcionarios y clientes e incluso entre los mismos funcionarios mejorando el tiempo de cumplimiento, pero sí es importante hacer notorias las falencias inminentes que no permiten que el área comercial mejore sus rendimientos y que la captación de nuevos clientes sea eficiente.

Por todo esto y teniendo en cuenta el minucioso estudio realizado durante la práctica administrativa III en FIRST CARGO S.A.S. se determinó que se hace inminentemente necesaria una reestructuración del departamento comercial la cual parte de crear los cargos reales en el SIG continuando con la asignación de funciones específicas y muestra que incluso se hace necesaria

la contratación de un funcionario que cumpla funciones de ejecutivo comercial, que cuente con experiencia en el cargo y pueda atraer nuevos clientes, pues se ha notado que los clientes fidelizados están cubiertos por el personal existente y que estos están enfocados en mantener estos asociados de negocios y satisfacer sus necesidades, aún más que en la captación de clientes potenciales que representan nuevas oportunidades de negocio, es un hecho que la empresa deberá asumir un impacto por dicha reestructuración y por los cambios que esta genere; los impactos estimados evidentes pueden ser:

Impactos negativos en la compañía:

- **Inconformidad por parte del personal y resistencia al cambio:** debido a que los funcionarios de las diferentes compañías, tienden a acostumbrarse a un solo modus operandi, a desempeñar tareas sistemáticas y a no estar cómodo con las responsabilidades, así que no es de sorprender que los funcionarios no quieran asumir cambios en sus tareas que conlleven funciones específicas diferentes a las que ya desarrollan y que no quieran aceptar nuevas responsabilidades o el tener que asumir posturas de compromiso radical con la compañía y con los clientes.

Impactos positivos en la compañía:

- **Optimización del proceso comercial:** Si se realiza una adecuada reestructuración en un área específica de una organización, planeada previamente teniendo en cuenta las necesidades a satisfacer, los recursos a signar y las metas que se esperan lograr; los procesos reestructurados, cumplen con mayor eficiencia sus objetivos y sus indicadores de gestión tienden a mejorar significativamente, si tenemos en cuenta que dicha

reestructuración a realizar en FIRST CARGO S.A.S. se realizará en el proceso de gestión comercial, se debe entender que estos indicadores apuntan hacia el crecimiento en ventas y hacia la captación de nuevos clientes.

- **Resultados de los funcionarios eficaces y eficientes:** la asignación de funciones específicas a los funcionarios de la compañía, siempre y cuando estén debidamente distribuidas y enfocadas a su cargo, permiten que las tareas puedan ser repartidas adecuadamente y que los funcionarios, puedan administrar mejor su tiempo y enfocarse de forma tal que el desempeño de los mismos se incremente considerablemente, así como también permite que cada funcionario pueda dar un mejor servicio a los clientes.
- **Firma de alianzas:** se puede mediante la asignación de una función específica y la asignación de recursos lograr que el área comercial logre ratificar los aliados estratégicos necesarios dentro y fuera del territorio nacional con los que se logre mantener alianzas firmes que otorguen ventajas a la compañía, las cuales puedan transferirse a los clientes.
- **Tarifas competitivas:** un área comercial eficiente también debe encaminarse hacia los proveedores hacia las alianzas y hacia el estudio de los mismos logrando con esto evaluar cuales ofrecen tarifas realmente competitivas manteniendo la calidad del servicio.
- **Disminución en los tiempos de respuesta:** Se espera que con la optimización mencionada anteriormente, los tiempos de respuesta a los clientes sea el esperado y se puede contar con la ventaja que otorga la oportunidad, pues los funcionarios estarán enfocados en su tareas y realizan de forma eficiente la evacuación de requerimientos por parte de clientes hacia el área comercial, además se contará con proveedores seleccionados adecuada y previamente que facilitará contar con la información solicitada.

- **Fidelización de los clientes desde el área comercial:** como consecuencia lógica de los impactos mencionados anteriormente, los clientes se sentirán más conformes con las gestiones del área comercial pues sus requerimientos serán atendidos en menores tiempos y se podrán ofrecer tarifas competitivas.
- **Captación de nuevos clientes:** al igual que en el caso de la fidelización de los clientes ya vinculados a la organización, los comerciales tendrán mayor oportunidad de captar nuevos clientes mediante tarifas competitivas y respuestas en tiempos oportunos.
- **Incremento en las ventas:** si existen clientes fidelizados y se puede tener nuevos negocios es inminente el incremento en ventas que conlleva un crecimiento económico y corporativo.

16. Integración con el Balance Score Card

Podríamos entender al Balanced Score Card (BSC) como una herramienta o metodología que ayuda a lograr un balance integrado y estratégico del avance, crecimiento, productividad y competitividad de una organización y que proporciona la dirección que deberá seguir la compañía en el futuro.

La premisa básica del BSC es que permite convertir la visión de la compañía en acción mediante la medición de un grupo de indicadores que se agrupan en 4 categorías específicas, a través los cuales se puede obtener un panorama de la totalidad del negocio y de la organización.

Las 4 categorías que componen el Balanced Score Card son: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de formación, innovación y crecimiento.

Conclusiones:

- Se aclara desde el principio cuáles serán las reglas de los eventos entre lo familiar y lo laboral
- Los directivos independientes que sean familia deben acatar las normas internas de la empresa.
- La capacidad de decisión de un administrador de empresas y la veracidad con la que este dé respuesta a las necesidades de la compañía independientemente del área en el que se presenten, es fundamental para garantizar la productividad de su equipo de trabajo y el rendimiento de la compañía.
- El proceso de gestión comercial debe estar enfocado en la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como también a la captación de nuevos clientes, pero estas funciones no son su única responsabilidad, pues las relaciones y alianzas que se puedan realizar con proveedores de servicio que permitan mejorar el cumplimiento de requisiciones y mejorar tarifas para beneficiar el cliente, también está dentro de sus funciones y responsabilidades.
- Tener un área comercial debidamente estructurada que cuente con recursos físicos y humanos enfocados y con la adecuada distribución de tareas que facilite el cumplimiento de las funciones puede ser garante de un adecuado desempeño y de un cumplimiento satisfactorio de sus indicadores de gestión y de calidad.
- La percepción de un cliente sobre una compañía parte de la ágil respuesta que pueda o no obtener del responsable de atenderle en una primera instancia es decir de su comercial asignado, es por esto que el área comercial es la responsable de dar una óptima atención

primaria y generar satisfacción en el cumplimiento de los diferentes requisitos del cliente potencial.

- La captación de clientes es una forma de garantizar el posicionamiento de la compañía en el mercado y de generar ingresos que conlleven al crecimiento de la misma.
- Es evidente que FIRST CARGO S.AS. es una compañía prestadora de servicios logísticos encaminada hacia la satisfacción del cliente y que se direcciona hacia el cumplimiento con calidad, que cuenta con sistemas de gestión que le permiten estar evaluando constantemente la manera en la que se están prestando los servicios y la atención que se brinda a los clientes
- El departamento comercial de FIRST CARGO S.AS. mide la percepción de los clientes basándose en una encuesta de satisfacción, esta encuesta de servicio pretende medir la percepción global del cliente para tener herramientas de mejora pero, puede ser diligenciado por el cliente solo teniendo en cuenta aspectos de la operación y no teniendo en cuenta los cumplimientos del área comercial y si este departamento es eficiente o no, lo que hace que la aplicación de la misma no sea necesariamente un garante de conocimiento de percepción de este procesos según opinión del cliente.
- Se evidencia que el cliente en algún momento tuvo la percepción que no hay buena comunicación entre ellos y la compañía, porque no se tenía celeridad en las respuestas, que no eran oportunas es decir que eran tardías o con costos altos en comparación con los comparados con otros agentes de carga y ahora con las nuevas herramientas de trabajo se sienten confiados al trabajar con ellos y entregar sus embarques.
- La reestructuración del departamento comercial y sus funciones, determinada según costo de implementación y beneficios obtenidos, tiempos en los que se podría implementar la

medida, esta medida se estableció sobre las dos propuestas planteadas; Afiliación a una red de agentes internacionales como miembro directo y la Creación de filiales en el exterior.

Se evaluaron aspectos importantes como: Tiempos, crecimiento o decrecimiento, productividad por proceso e individualmente, cumplimiento por proceso e individualmente, propuesta de oportunidad de mejora, % de cumplimiento tareas pendientes. Teniendo en cuenta estos factores por proceso:

Operativo:

Productividad.

Cumplimiento de tiempo con los clientes.

Estadística de errores

Estadística de procesos

Estadística de correcciones

Estadística de legalizaciones.

Cumplimiento a los procedimientos.

En bodega análisis de sobre tiempos

Cantidad de operaciones comparativo con año anterior.

Uso de las herramientas tecnológicas Tracking

Administrativo y financiero:

Análisis financiero a cuentas de balance y pyg.

Días de cartera.

Días de CXP

Informe de gestión del comité de convivencia.

Análisis de anticipos a clientes y proveedores.

Control de consumo de elementos de trabajo.

Comercial:

Estadística de clientes potenciales

Seguimiento de cotizaciones aprobadas y declinadas.

Análisis CRM ISYS

Análisis de alianzas actuales y nuevas.

Análisis de base de datos de sectores potenciales.

Informe de Gestión realizado en el departamento desde la última reunión.

Entrega de funciones de las personas del departamento comercial (Mary Panqueva y Leonardo Panqueva).

Informe de gestión encuesta de satisfacción.

% de cumplimiento circular 170

Informe sobre capacitación realizada uso del Software Isys.

RRHH

Informe sobre encuesta de clima laboral de la empresa First.

Opciones de actividades a desarrollar para la despedida de año.

Estadística de cumplimiento horario de trabajo.

Informe sobre el estatus de la actualización del reglamento interno de trabajo

Otro si horario de trabajo (reorganización por la pandemia y la cuarentena).

Análisis de cumplimiento de objetivos del 2.020

Tecnología:

Capacitación ISYS

Manejo de tracking I-ERP.

Adquisición de espacio en la nube para guardar información (documentos escaneados, etc.)

SIG:

Indicadores de los sistemas de gestión

Implementación proyecto de innovación

Estatus de acciones correctivas de auditoría externa.

Plan de trabajo auditorio interna.

Estatus decreto 1072

Decreto 1165 de oct 2019

Implementación certificación ISO 28000

Bibliografía

DIAN. (2013). *Directorio de Importadores, Exportadores, Agencias de Carga y Agencias de Aduanas*. Bogotá: <https://www.dian.gov.co/Paginas/inicio.aspx>.

Guzmán, E. J. (2005 El Agente de Carga). *Revista Mercadoría*. BOGOTA: volumen 4 número 1

PERT, D. d. (s.f.). *Características Aplicaciones y ventajas*. Tomado de:

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/manual_pert/manual_pert.htm.

Software. (2018). *Software Administrativo Contable y Financiero, de Gestión Empresarial* .

Bogotá: www.i-erp.co.

Tecnología, O. (2018). *OPENCOMEX*. Bogotá:

<http://www.opentecnologia.com.co/portal/index.php/productos/opencomex-sistema-de-informacion>.

Organigrama. Realizado y Proporcionado por el Área del SIG, tomado el 22 de julio de 2020.

Mapa de Procesos (Ilustración 2) realizado por el área del SIG, tomado el 22 de julio de 2020.

Documento facilitado por el área.

ANEXOS:



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: A2137008341C6D

18 DE MARZO DE 2021 HORA 08:45:27

AA21370083

PÁGINA: 1 DE 3

* * * * *

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS
NEGOCIOS.

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE Y CUENTA CON UN CÓDIGO
DE VERIFICACIÓN QUE LE PERMITE SER VALIDADO ILIMITADAMENTE DURANTE
60 DÍAS, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U
OFICINA DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE
CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN
WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE
DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E
INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL S A S

SIGLA : FLCI S A S

N.I.T. : 901.053.499-7 ADMINISTRACIÓN : DIRECCION SECCIONAL DE
IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN

DOMICILIO : BOGOTÁ D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02780463 DEL 14 DE FEBRERO DE 2017

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :17 DE MARZO DE 2021

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2021

ACTIVO TOTAL : 438,673,000

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 106 15 A 25 MZ 24 BG 145 ZONA
FRANCA

MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : FIRSTLOGISTICSCARGO@GMAIL.COM

DIRECCION COMERCIAL : CR 106 15 A 25 MZ 24 BG 145

MUNICIPIO : BOGOTÁ D.C.

EMAIL COMERCIAL : FIRSTLOGISTICSCARGO@GMAIL.COM

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. SINNUM DE ASAMBLEA DE
ACCIONISTAS DEL 13 DE FEBRERO DE 2017, INSCRITA EL 14 DE FEBRERO DE
2017 BAJO EL NUMERO 02186072 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD
COMERCIAL DENOMINADA FIRST LOGISTICS CARGO INTERNATIONAL S A S.

CERTIFICA:

DURACIÓN: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA, Y SU DURACIÓN ES INDEFINIDA

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÉ POR OBJETO PRINCIPAL LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES EMPRESARIALES: A) LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE AGENTE DE CARGA INTERNACIONAL, POR VÍA AÉREA, MARÍTIMA, FLUVIAL O TERRESTRE, B) COORDINAR Y ORGANIZAR EMBARQUES, CONSOLIDAR CARGA DE EXPORTACIÓN O DESCONSOLIDAR CARGA DE IMPORTACIÓN Y EMITIR Y RECIBIR DEL EXTERIOR LOS DOCUMENTOS DE TRANSPORTE PROPIOS DE SU ACTIVIDAD. C) COMPRAR, VENDER, IMPORTAR, COMERCIALIZAR Y DISTRIBUIR TODA CLASE DE PRODUCTOS Y MERCANCÍAS POR CUENTA DE TERCEROS O EN PARTICIPACIÓN CON ELLOS. D) REPRESENTAR, COMERCIALIZAR Y DISTRIBUIR TODA CLASE DE PRODUCTOS. E) REALIZAR ASESORÍAS EN COMERCIO EXTERIOR. F) SERVICIOS DE COORDINACIÓN DE TRÁNSITO ADUANERO Y DISTRIBUCIÓN. G) REPRESENTAR FIRMAS NACIONALES O EXTRANJERAS, PÚBLICAS O PRIVADAS EN EL PAÍS. H) PARTICIPAR EN LICITACIONES EN COLOMBIA O EN EL EXTERIOR. I) EN GENERAL PODRÁ DESARROLLAR CUALQUIER ACTO LÍCITO DE COMERCIO TAL Y COMO LO PERMITE LA LEY 1258 DE 2008. LA SOCIEDAD PODRÁ CONTRAER TODO TIPO DE OBLIGACIONES Y DERECHOS, SIN LIMITACIONES DE NINGUNA ÍNDOLE, DIFERENTES A LAS IMPUESTAS POR LA LEY. PARÁGRAFO: EN DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL, LA SOCIEDAD PODRÁ ADQUIRIR, ENAJENAR, GRAVAR, ARRENDAR Y ADMINISTRAR BIENES MUEBLES O INMUEBLES; COMPRAR O VENDER BIENES MUEBLES E INMUEBLES Y EN GENERAL TODA CLASE DE BIENES; DAR O RECIBIR EN GARANTÍA PRENDARIA O HIPOTECARIA BIENES DE LA SOCIEDAD, ÚNICAMENTE PARA RESPALDAR OBLIGACIONES PROPIAS O RELACIONADAS CON NEGOCIOS EN LOS CUALES TENGA INTERESES DIRECTOS LA SOCIEDAD, ASÍ ESTÉN EN CABEZA DE OTRA SOCIEDAD O PERSONA CON LA CUAL ESTÉ ASOCIADA; SUSCRIBIR ACCIONES O DERECHOS EN SOCIEDADES DE CUALQUIER NATURALEZA; CELEBRAR CONTRATOS CON PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS; LA INVERSIÓN TEMPORAL U OCASIONAL DE LOS FONDOS QUE DISPONGA LA SOCIEDAD, EN VALORES BURSÁTILES, ADQUIRIR, GRAVAR O LIMITAR EL DOMINIO DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES Y ENAJENARLOS CUANDO POR RAZONES DE NECESIDAD O CONVENIENCIA FUERE ACONSEJABLE SU DISPOSICIÓN. TOMAR DINERO EN MUTUO, CELEBRAR TODA CLASE DE OPERACIONES FINANCIERAS QUE E PERMITAN OBTENER FONDOS U OTROS ACTIVOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES. FUNDAR O TOMAR INTERESES COMO SOCIO O ACCIONISTA DE OTRAS SOCIEDADES QUE TENGAN FINES SIMILARES O COMPLEMENTARIOS, HACER APORTES EN DINERO, EN ESPECIE O EN SERVICIOS A DICHAS EMPRESAS, FUSIONARSE CON ELLAS O ABSORBERLAS; Y EN GENERAL CELEBRAR O EJECUTAR SEA EN SU PROPIO NOMBRE POR CUENTA DE TERCEROS EN PARTICIPACIÓN CON ESTOS, TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS Y TODAS AS OPERACIONES SOBRE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, QUE SEAN NECESARIOS O CONVENIENTES PARA LA REALIZACIÓN QUE ELLA PERSIGUE O QUE PUEDAN FAVORECER O DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES Y QUE DE MANERA DIRECTA GUARDE RELACIÓN DE MEDIO AFÍN CON EL OBJETO SOCIAL EXPRESADO ASÍ MISMO LA SOCIEDAD PODRÁ DESARROLLAR PODRÁ DESARROLLAR PROYECTOS O CONVENIOS A TRAVÉS DE LA FIGURA DE LA UNIÓN TEMPORAL CON OTRAS SOCIEDADES QUE DESARROLLEN ACTIVIDADES SIMILARES Y REALIZAR TODOS LOS ACTOS, CONTRATOS Y NEGOCIOS CIVILES, COMERCIALES, ADMINISTRATIVOS O LABORALES, Y TODOS LOS DEMÁS QUE FUEREN NECESARIOS PARA CUMPLIR SU OBJETO. EN DESARROLLO O EN INCREMENTO DE SU OBJETO SOCIAL LA EMPRESA PODRÁ HACER EN CUALQUIER PARTE, SEA EN NOMBRE PROPIO O POR CUENTA DE TERCEROS O EN PARTICIPACIÓN CON ELLOS TODA CLASE DE OPERACIONES Y EJECUTAR O CELEBRAR TODA CLASE DE ACTOS O CONTRATOS, BIEN SEA CIVILES, INDUSTRIALES COMERCIALES O FINANCIEROS QUE SEAN CONVENIENTES O NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LOS FINES QUE PERSIGUE Y QUE TIENDA A



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: A2137008341C6D

18 DE MARZO DE 2021 HORA 08:45:27

AA21370083

PÁGINA: 2 DE 3

* * * * *

PROPICIAR SU CABAL DESARROLLO.

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

5229 (OTRAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS AL TRANSPORTE)

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

7020 (ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN)

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR : \$30,000,000.00

NO. DE ACCIONES : 30,000.00

VALOR NOMINAL : \$1,000.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR : \$30,000,000.00

NO. DE ACCIONES : 30,000.00

VALOR NOMINAL : \$1,000.00

** CAPITAL PAGADO **

VALOR : \$30,000,000.00

NO. DE ACCIONES : 30,000.00

VALOR NOMINAL : \$1,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA REPRESENTACIÓN LEGAL ESTA EN CABEZA DEL GERENTE DE LA COMPAÑA. LA SOCIEDAD ADEMÁS DEL GERENTE, TENDRÁ UN SUBGERENTE QUIEN LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS TEMPORALES O ABSOLUTAS; CUANDO VENCIERE EL PERIODO PARA EL CUAL HUBIERE SIDO ELEGIDO Y LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS ENCARGADA DE HACER EL NOMBRAMIENTO NO LO HICIERE SE ENTENDERÁ PRORROGADO EL PERIODO HASTA QUE SE HAGA LA NUEVA DESIGNACIÓN.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS **

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. SINNUM DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 13 DE FEBRERO DE 2017, INSCRITA EL 14 DE FEBRERO DE 2017 BAJO EL NUMERO 02186072 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE

IDENTIFICACION

GERENTE

PANQUEVA DURAN MARIA CAMILA

C.C. 000000052861698

SUBGERENTE

PANQUEVA DURAN MARY LUZ

C.C. 000000052857528

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE ESTÁ FACULTADO PARA EJECUTAR, A NOMBRE DE LA SOCIEDAD, TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL OBJETO SOCIAL SIN LÍMITE DE CUANTÍA. SERÁN FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO, LAS SIGUIENTES: 1) REPRESENTAR

A LA SOCIEDAD JUDICIAL Y EXTRA JUDICIALMENTE. 2) REALIZAR TRANSACCIONES COMERCIALES, 3) REPRESENTAR LA SOCIEDAD, FIRMAR Y EJECUTAR CONTRATOS POR CUALQUIER SUMA DE DINERO, Y A LA VEZ EFECTUAR INVERSIONES O PRÉSTAMOS POR CUALQUIER SUMA DE DINERO. 4) COMPARECER EN LOS JUICIOS EN LOS QUE SE DISCUTA LA PROPIEDAD DE LOS ACTIVOS DE LA SOCIEDAD. 5) NOVAR, TRANSIGIR O COMPROMETER LOS NEGOCIOS SOCIALES DE CUALQUIER NATURALEZA CON EL FIN DE FAVORECER LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD. 6) INTERPONER TODO GÉNERO DE RECURSOS, DESISTIR, DAR Y RECIBIR EN MUTUO. 7) HACER DEPÓSITOS EN BANCOS Y EN AGENCIAS BANCARIAS AL IGUAL QUE TODO TIPO DE TRANSACCIONES. 8) LICITAR Y SUSCRIBIR TODOS AQUELLOS CONTRATOS CON ENTIDADES PRIVADAS Y ESTATALES QUE CONSIDERE CONVENIENTES Y SEAN EN BENEFICIO DE LA SOCIEDAD. 9) FIRMAR Y EJECUTAR CONTRATOS EN UNIONES TEMPORALES Y CONSORCIOS POR CUALQUIER SUMA DE DINERO. 10) CUIDAR DE LA RECAUDACIÓN E INVERSIÓN DE LOS FONDOS SOCIALES, 11) LAS DEMÁS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDA SEGÚN LO PREVISTO EN LAS NORMAS LEGALES PROPIAS DEL CARGO.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE LA CORRESPONDIENTE ANOTACIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSO. LOS SÁBADOS NO SON TENIDOS EN CUENTA COMO DÍAS HÁBILES PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 16 DE JUNIO DE 2020

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A WWW.SUPERSOCIEDADES.GOV.CO PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

TAMAÑO EMPRESA

DE CONFORMIDAD CON LO PREVISTO EN EL ARTÍCULO 2.2.1.13.2.1 DEL DECRETO 1074 DE 2015 Y LA RESOLUCIÓN 2225 DE 2019 DEL DANE EL TAMAÑO DE LA EMPRESA ES MICROEMPRESA

LO ANTERIOR DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN REPORTADA POR EL MATRICULADO O INSCRITO EN EL FORMULARIO RUES:

INGRESOS POR ACTIVIDAD ORDINARIA \$175,305,000

ACTIVIDAD ECONÓMICA POR LA QUE PERCIBIÓ MAYORES INGRESOS EN EL PERÍODO
- CIIU : 5229



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO VERIFICACIÓN: A2137008341C6D

18 DE MARZO DE 2021 HORA 08:45:27

AA21370083

PÁGINA: 3 DE 3

* * * * *

** ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA **
** SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION. **

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,
VALOR : \$ 6,200

PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA
INFORMACIÓN QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PÚBLICOS DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE BOGOTÁ, EL CÓDIGO DE VERIFICACIÓN PUEDE SER VALIDADO POR
SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRÓNICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y
CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURÍDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

FIRMA MECÁNICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA
AUTORIZACIÓN IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.