

**Informe Final de Opción de Grado Práctica Empresarial en la Agencia de Aduanas
Coexnort S.A**

Valentina Peñaranda Arenas

Informe final para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Jaime Alexander Rangel Cáceres

Magister en Administración y Gestión de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2024

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo, a Dios, quien ha sido mi luz y fortaleza, guiándome con sabiduría y dándome la perseverancia necesaria para completar este proceso.

A mis padres, cuyo amor incondicional, apoyo inquebrantable, sacrificios incansables y valores inculcados han sido el cimiento de mi formación y el motor que impulsa mis logros.

Agradecimientos

En estas líneas quiero expresar mi profunda gratitud a Dios, quien ha sido la luz incondicional que ha guiado mi camino y me ha bendecido con fuerza y perseverancia para alcanzar mis metas sin desfallecer.

A mis padres, quienes han sido el pilar fundamental de mi crecimiento personal y académico. Gracias por creer en mis sueños, por ser mis guías y por enseñarme con sus consejos, valores y principios, los cuales han moldeado mi carácter y me han preparado para enfrentar los desafíos de la vida con determinación y ética.

A mis compañeras de la universidad, quienes han sido una fuente invaluable de colaboración y apoyo durante este viaje académico.

A mis respetados profesores, les agradezco sinceramente por su dedicación y compromiso con nuestra educación. Sus enseñanzas, orientación experta y apoyo constante han sido fundamentales para nuestro desarrollo académico y profesional. Especialmente, quiero agradecer al profesor Fernando Zárate, quien nos han inspirado con su pasión por la enseñanza y nos han guiado con sabiduría a través de los retos académicos, preparándonos no solo para enfrentar los desafíos del aula, sino también para aplicar nuestros conocimientos en el mundo real con confianza y excelencia.

Este proyecto no habría sido posible sin el aporte y el respaldo de todas estas personas que han dejado una huella imborrable en mi camino. A todos ellos, mi más sincero agradecimiento por ser parte integral de este viaje académico y por contribuir significativamente a mi crecimiento y éxito personal.

Contenido

Introducción	17
1. Contexto de la Práctica Empresarial	19
1.1 Justificación.....	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
2. Perfil de la Empresa	21
2.1 Razón Social de la empresa.....	22
2.2 Objeto Social de la empresa	22
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	23
2.4 Estructura organizacional	23
2.4.1 Misión de la empresa.....	23
2.4.2 Visión de la empresa.....	24
2.4.3 Organigrama de la empresa	24
2.5 Aspectos Económicos	25
2.5.1 Entorno Macroeconómico	26
2.5.2 Entorno Microeconómico.....	30
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa.....	32
2.7 Aspectos del Mercado que atiende la empresa.....	32
3. Cargo y funciones desempeñadas	35
3.1 Cargo desempeñado	35
3.2 Funciones asignadas.....	36

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	37
4. Marco Conceptual y normativo	39
4.1 Marco Conceptual	40
4.1.1 Comercio Exterior	40
4.1.2 Declarante	40
4.1.3 Agencia de aduanas	41
4.1.4 Mandato aduanero	41
4.1.5 Exportación.....	41
4.1.6 Importación.....	41
4.2 Marco Normativo	42
4.2.1 Decreto 1165 del 2019.....	42
4.2.2 Decreto 360 de 2021	42
4.2.3 Incoterms 2020	43
4.2.4 Reglamento de Prácticas Empresariales de la Universidad Santo Tomás.....	43
5. Aportes	43
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	44
5.1.1 Identificación de la situación problemática.....	44
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	46
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros.....	47
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	48
5.3 Plan de Mejora	53
5.3.1 Aspecto a mejorar.....	53
5.3.2 Metas	54

5.3.3 Acciones	54
5.3.4 Indicador	55
5.3.5 Hacer/Verificar	59
5.3.6 Responsable	59
5.3.7 Recursos	59
5.3.8 Cronograma	59
6. Conclusiones y Recomendaciones	60
Referencias	62
Apéndices	68

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz de las 5 fuerzas de Porter</i>	31
Tabla 2. <i>Procesos, procedimientos y herramientas</i>	38
Tabla 3. <i>Impacto desde los resultados y/o logros</i>	48
Tabla 4. <i>Propuesta de plan de mejora</i>	53
Tabla 5. <i>Cronograma</i>	59

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama de la Agencia de Aduanas Coexnort S.A Nivel 1</i>	25
Figura 2. <i>Análisis PEST</i>	30
Figura 3. <i>Análisis FODA</i>	33
Figura 4. <i>Firma de la practicante</i>	36
Figura 5. <i>Capacitación en trazabilidad</i>	49
Figura 6. <i>Capacitación Prevención de Conspiraciones Internas y Actividades Sospechosas</i>	50
Figura 7. <i>Tertulia Tributaria</i>	50
Figura 8. <i>Capacitación diligenciamiento de la SAE</i>	51
Figura 9. <i>Webinar Aspectos más Relevante de la Reforma Aduanera</i>	51
Figura 10. <i>Encuesta de Satisfacción de Inducción (ESI)</i>	57

Lista de apéndices

Apéndice A. *Manual de Procedimientos Básicos para Trámites de Origen y de Exportación...* 68

Resumen

El presente informe final documenta la experiencia y los conocimientos adquiridos durante el proceso de la práctica profesional realizada en la Agencia de Aduanas Coexnort S.A Nivel 1. Como parte del área operativa, el objetivo principal fue apoyar en los procesos del área con el fin de contribuir a la eficiencia y optimización de los procedimientos aduaneros. Las responsabilidades asignadas incluían la digitación en plataformas aduaneras, así como el seguimiento de procesos de importación y exportación en las sedes de Cúcuta, Maicao y Bogotá. Por otro lado, a raíz de la situación problemática identificada se dejó consignado un manual de procedimientos básicos de origen y exportación con el fin de facilitar la inducción de nuevos empleados, optimizar el proceso de inducción y mejorar la eficiencia de los procedimientos. Finalmente, las prácticas han logrado brindar una experiencia invaluable y una visión real y detallada de lo que es el funcionamiento de los trámites aduaneros.

Palabras clave: práctica profesional, agencia de aduana, negocios internacionales, transporte terrestre

Abstract

The present final report documents the experience and knowledge acquired during the professional internship at Coexnort S.A. Customs Agency Level 1. As part of the operational area, the main objective was to support the processes in the area to contribute to the efficiency and optimization of customs procedures. The assigned responsibilities included data entry in customs platforms and tracking import and export processes in the Cúcuta, Maicao, and Bogotá offices. Additionally, due to the identified problematic situation, a manual of basic origin and export procedures was created to facilitate the induction of new employees, optimize the induction process, and improve the efficiency of procedures. Finally, the internship has provided invaluable experience and a real and detailed view of how customs procedures operate.

Keywords: professional practice, customs agency, international business, land transport

Glosario

Aforo: es la actuación que realiza la autoridad aduanera con el fin de verificar la naturaleza, descripción, estado, cantidad, peso y medida, así como el origen, valor y clasificación arancelaria de las mercancías, para la correcta determinación de los derechos e impuestos y cualquier otro recargo percibido por la aduana, y para asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera y demás disposiciones, cuya aplicación o ejecución sean de competencia o responsabilidad de la DIAN (Decreto 390, 2016).

BASC: Business Alliance for Secure Commerce. Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales (World BASC Organization, 2021).

Carga: conjunto de mercancías que son objeto de una operación de transporte desde un puerto, aeropuerto, terminal terrestre o lugar entrega, con destino a otro puerto, aeropuerto, terminal o lugar de destino, amparadas en un documento transporte (Decreto 1165, 2019).

Carta de Porte Internacional (CPI): documento fundamental que certifica la existencia de un contrato de transporte.

Certificado de Origen: documento expedido por entidades oficiales que busca demostrar el origen de los productos para poder acceder al tratamiento preferencial derivado de la firma de un tratado comercial (*LegisComex. Sistema de Inteligencia Comercial.*, 2023)

Cruce de frontera: es el paso autorizado por los países en su frontera común para la circulación de personas, mercancías y vehículos (Decreto 1165, 2019).

Declaración Andina de Valor (DAV): documento de soporte de la declaración de importación, que tiene la información de las partes que intervienen en la negociación de la mercancía importada, de los elementos de hecho y circunstancias de la transacción comercial, así

como el detalle del valor en aduana de las mercancías importadas que se declaran (Decreto 1165, 2019).

Declaración de Exportación (DEX): documento que contiene todos los datos relacionados a las mercancías destinadas a la exportación, firmada electrónicamente por el Declarante.

Declaración de Importación (DIM): documento establecido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) que debe ser utilizado en la declaración del Régimen de Importación.

Declaración Juramentada de Origen (DJ): declaración bajo juramento emitida por el productor que contiene información del proceso productivo, materiales, costos de producción y en general toda aquella información que permita establecer que la mercancía es originaria y que sirve como soporte para la expedición de una prueba de origen (Decreto 1165, 2019).

DO: código alfanumérico único asignado para identificar cada una de las operaciones con el fin de llevar un mayor control y un correcto manejo.

Factura comercial: según la Cámara de Comercio Internacional, es el documento contable por medio del cual el vendedor solicita el pago al comprador por el importe de las mercancías y/o de los servicios suministrados.

I-Business: software de importaciones para el apoyo al proceso de nacionalización de mercancías ante la DIAN. Integra de manera innovadora y eficiente el comercio exterior y la gestión contable (*I-Business / Synergysoft Tecnología, 2024*).

ICONTEC: organismo multinacional de carácter privado, sin ánimo de lucro, que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia (*Infraestructura de Datos Espaciales de Bogotá, 2018*).

Inspección Aduanera: es la actuación que realiza la autoridad aduanera competente con el fin de verificar la naturaleza, descripción, estado, cantidad, peso y medida; como el origen, valor y clasificación arancelaria de mercancías; para la correcta determinación de los tributos aduaneros, régimen aduanero y cualquier otro percibido por la aduana y para el cumplimiento de la legislación aduanera y disposiciones, cuya aplicación o ejecución sean de competencia o responsabilidad de la Unidad Administrativa Especial Dirección Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Cuando la inspección aduanera implica la verificación de la mercancía, será física y cuando se realiza únicamente con base en la información contenida en la declaración y en los documentos que acompañan, documental (Decreto 1165, 2019).

Levante: es el acto por el cual autoridad aduanera permite a los interesados la disposición mercancía, previo el cumplimiento de los requisitos o el otorgamiento de garantía, cuando a ello haya lugar (Decreto 1165, 2019).

Lista de empaque: documento comercial que tiene por objeto detallar las mercancías contenidas en cada bulto (Decreto 1165, 2019).

Manifiesto de carga (MCI): documento que contiene la relación de todos los bultos que comprende la carga y mercancía a granel, a bordo del medio de transporte, y que va a ser cargada o descargada en un puerto o aeropuerto, o ingresada o exportada por un paso de frontera, excepto los efectos correspondientes a pasajeros y tripulantes (Decreto 1165, 2019).

Mercancía: son todos los bienes susceptibles de ser clasificados en la nomenclatura arancelaria y sujetos a control aduanero (Decreto 1165, 2019).

Mínimas de importación: información que detalla las características propias de los bienes objeto de una operación.

Muestras sin valor comercial (MSVC): se consideran muestras sin valor comercial aquellas mercancías declaradas como tales cuyo valor FOB total no sobrepase el monto que señale la DIAN (Decreto 1165, 2019).

Muisca: sistema informático electrónico de la DIAN.

Operador Económico Autorizado (OEA): persona natural o jurídica establecida en Colombia, que siendo parte de la cadena de suministro internacional, realiza actividades reguladas por la legislación aduanera, o vigiladas por la Superintendencia de Puertos y Transporte, la Dirección General Marítima o la Aeronáutica Civil, que mediante el cumplimiento de las condiciones y los requisitos mínimos, garantiza operaciones de comercio exterior seguras y confiables y por lo tanto, es autorizada como tal por la DIAN, con la posibilidad de acceder a acuerdos de reconocimiento mutuo ARM (Operador Económico Autorizado, s.f.).

Planilla de traslado: es el registro mediante el que se ampara el traslado de la carga o mercancía objeto de exportación, desde zona secundaria aduanera o depósito, a zona primaria aduanera, para su salida del Territorio Aduanero Nacional (Decreto 1165, 2019).

Selectividad: procedimiento para la selección de operaciones aduaneras sujetas a control y verificación por parte de la Unidad Administrativa Especial Dirección Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Solicitud de Autorización de Embarque (SAE): documento que debe ser presentado ante la dirección seccional de aduanas con jurisdicción en el lugar donde se encuentre la mercancía, a través de los servicios informáticos electrónicos, y en la forma y condiciones que establezca la DIAN (Legiscomex, 2024).

Zona Franca: área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior (MINCIT, 2021).

Zona Primaria Aduanera: es aquel lugar del Territorio Aduanero Nacional, habilitado por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para la realización de las operaciones materiales de recepción, almacenamiento, movilización o embarque de mercancías que entran o salen del país, donde la administración aduanera ejerce sin restricciones su potestad de control y vigilancia (Decreto 1165, 2019).

Introducción

En el dinámico y competitivo mundo empresarial actual, las prácticas empresariales se han convertido en una opción de grado sumamente provechosa y enriquecedora para los estudiantes universitarios. Estas experiencias no solo ofrecen la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el aula a situaciones reales de trabajo, sino que también permiten desarrollar habilidades prácticas y fortalecer competencias profesionales. Además, al colaborar con profesionales experimentados y establecer conexiones en el mundo laboral, los estudiantes tienen la oportunidad de ampliar su red de contactos y explorar posibles oportunidades de carrera. Por otro lado, para las empresas, la contratación de jóvenes como pasantes se ha convertido en una estrategia efectiva para incorporar personal proactivo, motivado y actualizado, que aporta nuevas ideas, perspectivas frescas y conocimientos actualizados a sus equipos de trabajo. Todo esto puede impulsar la creatividad y la productividad dentro de las organizaciones, mientras que su apertura al cambio y su capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y tendencias pueden resultar en una ventaja competitiva significativa.

La Agencia de Aduanas Coexnort S.A Nivel 1, perteneciente al Grupo Coex de Colombia, es una empresa que lleva más de 40 años en el mercado ofreciendo sus servicios aduaneros a los empresarios. A lo largo de todos estos años, Coexnort S.A, ha apostado por la inclusión de pasantes que apoyen sus procesos, es por esta razón que en el presente informe se podrá evidenciar la propuesta de un plan de mejora realizada por el practicante luego de haber identificado las falencias que se presentan en el normal funcionamiento de la operación empresarial, y que están afectando al área operativa. Asimismo, se expondrán las acciones y recursos necesarios para ejecutar la propuesta de valor y cómo medir el impacto positivo de la misma. Todo esto con el fin de obtener una optimización en los procesos, una mejora en la eficiencia y una alta satisfacción en los clientes.

Para finalizar, cabe mencionar, que el presente informe está constituido por seis capítulos, que a su vez se dividen en subcapítulos para lograr una mejor distribución y comprensión de la información. En el primer capítulo, se explican los motivos y objetivos que dieron lugar a este trabajo. El segundo capítulo, ofrece una descripción detallada de la empresa donde se realizó la práctica, incluyendo su información de contacto, estructura organizacional, aspectos económicos y portafolio de servicios. El tercer capítulo detalla el cargo y las funciones desempeñadas por el practicante. En el cuarto capítulo, se definen conceptos clave y se mencionan las normativas que afectan a la empresa. El quinto capítulo, presenta las estrategias propuestas por el practicante para alcanzar los objetivos iniciales, junto con las acciones y recursos necesarios, así como los aportes de la empresa al proceso formativo del practicante. Y finalmente, en el sexto capítulo, se resume el informe destacando los aspectos a mejorar identificados por el practicante y sus propuestas de solución.

1. Contexto de la Práctica Empresarial

La Agencia de Aduanas Coexnort S.A Nivel 1, perteneciente al Grupo Coex en Colombia, con presencia en Cúcuta (Sede Principal), Buenaventura, Cartagena, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Ipiales y Maicao, es una agencia de aduana destacada en comercio exterior en Colombia, con más de 40 años de experiencia y un equipo altamente capacitado, que ofrece una amplia gama de servicios que abarcan trámites aduaneros, intermediación, y el establecimiento de empresas y proyectos en Colombia y otros países, enfocándose en brindar facilidad, seguridad y éxito a los clientes. En esta oportunidad, las prácticas empresariales se llevaron a cabo en la sede principal de Cúcuta, donde se maneja un gran flujo de importaciones desde Zona Franca, y de exportaciones hacia Venezuela bajo la modalidad de transporte terrestre o carretero. Además, se le daba apoyo a la sucursal de Maicao, por donde solo se llevaban a cabo procesos de exportación bajo la modalidad de transporte terrestre, y de Bogotá donde se manejaban las exportaciones aéreas.

1.1 Justificación

La elección de las prácticas empresariales como opción de grado proporciona una oportunidad única para complementar la formación académica con experiencia práctica en el mundo real de los negocios, dando una visión más completa de la dinámica y los desafíos del mundo empresarial. Permite aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el aula a situaciones concretas dentro de entornos empresariales reales, además de brindar la posibilidad de desarrollar habilidades clave, como el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la toma de decisiones, en un contexto profesional. Participar en prácticas empresariales también ofrece una invaluable

oportunidad de establecer contactos en la industria y construir una red de contactos profesionales, lo que puede ser fundamental para futuras oportunidades laborales.

Ahora bien, la vinculación como pasante con la empresa se enfocó en las diversas fluctuaciones en el volumen de importaciones y exportaciones, y en los procesos de origen, o la implementación de nuevos procedimientos y regulaciones. Por lo tanto, la vinculación de pasantes no solo beneficia a la empresa al proporcionar recursos adicionales y cubrir necesidades operativas específicas, sino que también genera un valor agregado mutuo al brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo tanto para la empresa como para el pasante.

Por un lado, la empresa tiene la oportunidad de transferir conocimientos y experiencia a los pasantes, permitiéndoles adquirir habilidades prácticas y conocimientos especializados en el campo de las operaciones aduaneras. Esto no solo contribuye a la formación y desarrollo profesional del pasante, sino que también puede resultar en la identificación de talento potencial para futuras contrataciones dentro de la empresa. Por otro lado, los pasantes aportan una nueva perspectiva, habilidades y conocimientos actualizados a la empresa, lo que puede resultar en ideas innovadoras y mejoras en los procesos.

1.2 Objetivos

En esta sección, se presentan los objetivos que guían este informe, con el propósito de exponer la mutua colaboración entre el pasante y la empresa, y sus aportes.

1.2.1 Objetivo general

Apoyar en los procesos del área operativa de la agencia de aduanas, contribuyendo a la eficiencia y optimización de los procedimientos aduaneros.

1.2.2 Objetivos específicos

Adquirir conocimientos prácticos y experiencia en los procedimientos y normativas aduaneras, a través de la participación en las tareas diarias del área operativa.

Colaborar con las tareas y responsabilidades asignadas en el área operativa para aumentar la eficiencia y eficacia en el manejo de procesos aduaneros.

Analizar los procesos operativos existentes para entender a profundidad la situación actual de la empresa.

Desarrollar un manual digital que explique los procedimientos básicos para trámites de origen y de exportación.

2. Perfil de la Empresa

En este apartado se observa el perfil de la Agencia de Aduanas Coexnort S.A Nivel 1, empresa con más de 40 años de experiencia que ofrece soluciones aduaneras rápidas, seguras, y efectivas. La agencia cuenta con certificación ISO 9001 del ICONTEC, la cual establece un sólido fundamento para la gestión de la calidad, garantizando el cumplimiento de los requisitos del sector y la excelencia en el rendimiento. Estas características son compatibles con otros estándares y normativas como la gestión ambiental, la seguridad laboral, la salud ocupacional y la seguridad alimentaria, entre otros (ICONTEC, 2024). Asimismo, cuenta con certificado BASC en su domicilio principal de Cúcuta, Norte de Santander, y en la sucursal de Cartagena, Bolívar. Este certificado es emitido por la sede central de World BASC Organization y gestionado por los capítulos BASC, miembros de la organización. Estos capítulos están autorizados para llevar a cabo auditorías y certificaciones según las políticas de WBO, renovándose anualmente conforme a las disposiciones establecidas. El programa BASC, de carácter voluntario, proporciona una

certificación que valida el control en todos los procesos relacionados con la producción, embalaje, embarque y transporte de carga destinada al extranjero, garantizando que esta no esté expuesta a riesgos de contaminación, como contrabando o drogas, en ninguna etapa hasta su destino final (Certificación BASC / Business Alliance, 2021). Además, actualmente, Coexnort S.A se encuentra en proceso de certificación OEA (Operador Económico Autorizado).

2.1 Razón Social de la empresa

Agencia de Aduanas de Comercio Exterior del Norte S.A Nivel 1

2.2 Objeto Social de la empresa

El propósito exclusivo de la sociedad consiste en llevar a cabo actividades de agenciamiento aduanero y otras acciones inherentes al mismo. Esto implica actuar como intermediario aduanero o en funciones similares, gestionando todo tipo de trámites, diligencias y actos relacionados con la importación, exportación y/o tránsito aduanero de mercancías tangibles o intangibles ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, u otras entidades autorizadas para ello. Con el fin de cumplir con este propósito, la sociedad tiene la facultad de suscribir contratos de diversos tipos en su nombre o en representación de terceros, así como llevar a cabo operaciones comerciales, adquirir bienes muebles e inmuebles, solicitar préstamos, establecer gravámenes sobre sus activos, abrir cuentas bancarias en Colombia o en el extranjero, realizar inversiones en el sector financiero o en cualquier actividad comercial, representar a personas jurídicas o naturales, participar en licitaciones públicas o privadas, y llevar a cabo cualquier otra operación o negocio necesario para el desarrollo de su objeto social (Certificado de existencia y representación legal, 2024, p.2)

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

Dirección: Parque Industrial del Oriente Bodega N2B5 – Zona Industrial

Teléfono: 3114743503

Correo electrónico: lcerquera@coexnort.com

Jefe inmediato: Leidy Milena Cerquera González (Analista Operativo de la sede principal Cúcuta y de las sucursales Maicao y Bogotá)

2.4 Estructura organizacional

En este apartado se presenta la misión de la empresa, que define su propósito y razón de ser, así como su visión, que establece sus aspiraciones a futuro. Además, se incluye el organigrama, que representa la estructura jerárquica y funcional de la empresa, mostrando las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes departamentos y empleados.

2.4.1 Misión de la empresa

Coexnort S.A es un equipo comprometido que ofrece servicios aduaneros y logísticos de alta calidad, priorizando la seguridad y la responsabilidad en cada acción. Adapta constantemente sus operaciones para cumplir con las necesidades del entorno y las regulaciones aduaneras actuales. Establece relaciones sólidas con sus clientes y colaboradores, buscando crecer de manera conjunta y sostenible en el tiempo. Su enfoque integral busca optimizar las operaciones de logística internacional y los diferentes aspectos del sector aduanero, demostrando pasión y dedicación en cada paso de su recorrido empresarial (Grupo Coex, 2024).

2.4.2 Visión de la empresa

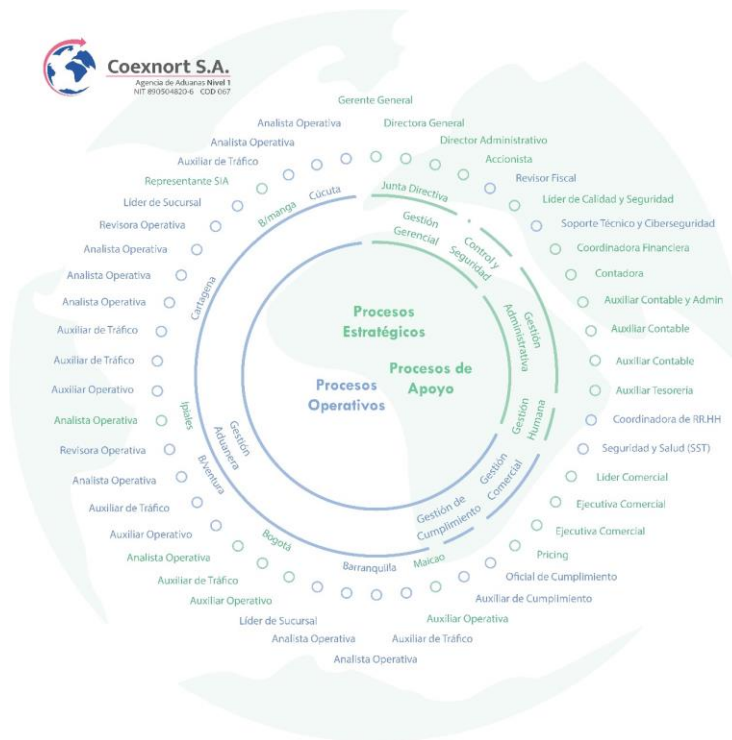
Se destacan como solucionadores, siempre en búsqueda de la eficiencia y viabilidad óptimas. Su visión abarca ser reconocidos a nivel nacional en el mediano plazo y a nivel internacional a largo plazo como consultores y gestores aduaneros líderes, destacándose por su eficiencia en procesos, confiabilidad en procedimientos, adopción de tecnología innovadora, sistemas de comunicación avanzados y modelos analíticos. Se esfuerzan por impulsar el desarrollo y la innovación en la industria del comercio internacional, transformando las actividades comerciales de sus clientes a través de modelos eficientes en costos, tributación, procesos operativos y sostenibilidad ambiental, contribuyendo así al progreso del país. (Grupo Coex, 2024).

2.4.3 Organigrama de la empresa

Según Judit Hernandez (2015), las empresas requieren una estructura jerárquica que defina claramente las responsabilidades y roles de cada integrante dentro de la organización, con el fin de garantizar un adecuado desempeño y funcionamiento de la empresa. Es esencial considerar que una empresa es un ente en constante evolución, lo que implica que su estructura organizativa debe adaptarse y evolucionar en sincronía con los cambios internos y externos. Si el organigrama no se ajusta al ritmo de la empresa, corre el riesgo de volverse obsoleto y perder su efectividad para guiar y organizar las actividades dentro de la organización. Es por esto por lo que Coexnort S.A ha decidido optar por el uso de un organigrama circular. Se entiende por organigrama circular como el tipo de diseño gráfico donde la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir, el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad (Thompson, I. 2009). Sin embargo, el

organigrama que se muestra a continuación ubica a todos y cada uno de los empleados de Coexnort S.A en un mismo círculo, ya que con esto buscan reflejar una cultura organizativa que valora la igualdad entre los miembros del equipo buscando facilitar la comunicación y la toma de decisiones entre los miembros del equipo.

Figura 1. Organigrama de la Agencia de Aduanas Coexnort S.A Nivel 1



Elaborado por Coexnort S.A, 2024.

2.5 Aspectos Económicos

En este numeral se realizará un análisis detallado acerca del entorno económico en el que se desempeña la Agencia de Aduanas Coexnort S.A, empresa hija del Grupo Coex. Este análisis se centrará en el estudio de la dinámica del mercado en el que se desenvuelve la agencia. Se explorarán diversos aspectos, incluyendo tanto variables macroeconómicas como microeconómicas.

2.5.1 Entorno Macroeconómico

Para realizar un análisis detallado del entorno macroeconómico, se hace uso de la herramienta PEST, la cual permite evaluar los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos, con el fin de comprender el entorno en el que opera la empresa.

2.5.1.1 Factores Políticos. Las relaciones políticas y económicas entre Colombia y Venezuela han experimentado numerosas fluctuaciones a lo largo del tiempo, incluyendo conflictos fronterizos, y cierres y reaperturas de fronteras. Sin embargo, dada la vital importancia de esta frontera, los gobiernos de Gustavo Petro y Nicolás Maduro anunciaron el 26 de septiembre de 2022 la apertura total de los pasos fronterizos terrestres, especialmente los puentes internacionales Simón Bolívar, en Villa del Rosario, y Francisco de Paula Santander, en Cúcuta, los cuales permanecían cerrados desde el año 2015 (Chacón, C y Pardo, B. 2023). Esto debido a que el Puente Internacional Atanasio Girardot, antes conocido como puente de Tienditas, sería sometido a adecuaciones técnicas, implementando procedimientos sanitarios y aduaneros indispensables para asegurar el funcionamiento del transporte de mercancías (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022). Este moderno puente, que conecta los municipios de Villa del Rosario, en Norte de Santander, y Pedro María Ureña, en el Estado Táchira, fue inaugurado al tráfico el 01 de enero de 2023, permitiendo el paso continuo de vehículos de carga y pasajeros en una de las fronteras más transitadas del continente. La inauguración del Puente Atanasio Girardot marca un hito después de siete años de cierre fronterizo con Venezuela, ya que restaura las interacciones sociales y comerciales en esta región, que se vieron afectadas por las restricciones anteriores (Cancillería de Colombia, 2023).

Por otro lado, según Chacón y Pardo, dado el significado crucial de las relaciones comerciales entre ambos países, y tras la denuncia del Acuerdo de Cartagena y el cese de obligaciones legales comerciales de Venezuela en 2011, surgió la necesidad de un nuevo convenio comercial. En respuesta, se suscribió el Acuerdo de alcance parcial de naturaleza comercial AAP.C N° 28 entre Colombia y Venezuela en noviembre de 2011, el cual sustituye las obligaciones del Acuerdo de Cartagena y establece nuevas áreas de regulación y liberación arancelaria, adaptándose a las necesidades comerciales y de complementación entre ambos países.

2.5.1.2 Factores Económicos. El Ministerio de Hacienda anunció un incremento en el precio del galón de Acpm a partir del día 13 de abril del presente año debido al aumento del \$969 del biodiésel. Según Henry Cárdenas Cruz, presidente de la Federación Nacional de Transportadores de Carga (Fedetranscarga), el sector enfrenta diversos desafíos además del aumento del precio del ACPM. Entre estos desafíos se incluyen el incremento de los peajes, el aumento del salario mínimo, el alza en los precios de los insumos y alimentos transportados, así como la implementación de la reforma tributaria. Todos estos factores se suman a los sobrecostos existentes relacionados con la infraestructura vial, la inseguridad y los bloqueos en las vías. Asimismo, el vicepresidente de Fedetranscarga, Arnulfo Cuervo, expresó que esta medida afecta completamente la rentabilidad para un propietario de una tractomula y tendría que parar la operación, por lo que advirtió que “Colombia estaría enfrentando no un eventual, sino puntual desabastecimiento, porque el 99 % de la carga del país se mueve por carretera y en la carretera la mueven los camiones y esos camiones, el 98 % son camiones diésel” (Redacción Economía, 2024). Además, en un informe publicado por la Federación Colombiana De Transportadores De Carga Por Carretera (Colfecar) en el año 2022, la presidente ejecutiva, Nidia Hernández Jiménez, afirma que, en la canasta de costos del sector, el combustible representa el 40% según el DANE, por lo

que evidentemente cualquier incremento en este rubro, generará automáticamente un aumento en los fletes y en consecuencia habrá un fuerte impacto en los precios de los productos que se transportan.

Por lo tanto, siendo el ACPM un combustible esencial para los vehículos de carga que transportan mercancías a través de la frontera entre Colombia y Venezuela, el incremento en el precio del ACPM aumentaría los costos operativos de las empresas de transporte y, a su vez, podría impactar en los precios de los productos importados y exportados, lo que afectaría la competitividad de las empresas colombianas en el mercado venezolano y, por lo tanto, influiría en la demanda de servicios de la agencia de aduanas.

2.5.1.3 Factores Socioculturales. En el ámbito sociocultural, según el Banco Mundial, Colombia enfrenta profundas disparidades sociales y territoriales. La persistente pobreza y la necesidad de promover la prosperidad en todo el país demandan acciones concretas para aumentar la productividad y revitalizar la convergencia regional, por lo que, mejorar el sistema de seguridad social y crear mercados laborales más inclusivos son aspectos cruciales para abordar estas desigualdades. De igual forma, fortalecer el sistema de transferencias fiscales intergubernamentales es esencial para garantizar la accesibilidad y calidad de los servicios públicos en todo el territorio nacional.

Por otro lado, Colombia se enfrenta a la vulnerabilidad frente a los efectos del cambio climático que amenazan los medios de subsistencia y los activos en todo el país, poniendo en riesgo el bienestar de la población, y una transición global hacia energías renovables plantea desafíos para una economía históricamente dependiente de los combustibles fósiles. En este contexto, cumplir con las ambiciosas metas climáticas de Colombia podría contribuir a reducir las

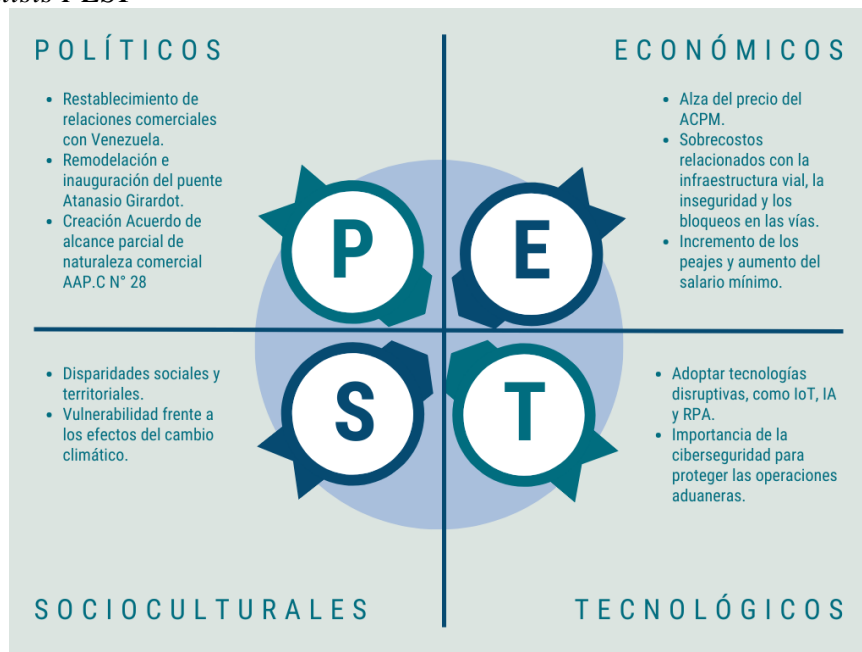
vulnerabilidades y fomentar una estructura económica más diversificada a largo plazo (Banco Mundial, 2024)

2.5.1.4 Factores Tecnológicos. Según el informe de la OMA y la OMC sobre tecnologías disruptivas, las aduanas representan un papel clave como facilitadoras del comercio mundial, por lo que se presenta la necesidad de que estas adopten enfoques más inteligentes para minimizar los plazos y costos asociados al despacho de mercancías y gestionar eficazmente la entrada y salida de productos y vehículos en las cadenas de suministro globales. Una de las tecnologías disruptivas mencionadas es la Internet de las cosas (IoT), que permite la supervisión autónoma de la mercancía y el seguimiento de las rutas mediante dispositivos conectados. Se destaca la utilidad de los sensores IoT, como los sellos inteligentes, en puntos de control críticos para detectar fraudes y delitos como la manipulación de contenedores y mercancías. Esta implementación no solo aumenta la seguridad, sino también la velocidad de los movimientos transfronterizos. Además, se menciona el uso de la inteligencia artificial (IA) para automatizar las cadenas de suministro y los procesos aduaneros, incluyendo la creación de perfiles de riesgo y la identificación de mercancías prioritarias. También se resalta el papel de la tecnología de reconocimiento de imágenes, como el utilizado en detectores de rayos X, sistemas de inspección de mercancías y vehículos, y detectores de explosivos y drogas, en la mejora de los controles aduaneros. Asimismo, la automatización robótica de procesos (RPA) y las tecnologías de bajo código (low-code) son mencionadas como herramientas que permiten una rápida implantación y pueden agilizar procesos aduaneros, como la verificación de datos, de manera más precisa y eficiente que si fueran realizados por personas.

Por otro lado, en cuanto a la ciberseguridad, se destaca su importancia crítica en el diseño, adquisición, implantación y uso de sistemas seguros para las aduanas inteligentes del futuro. Se enfatiza en la protección de todas las infraestructuras y dispositivos, incluyendo las

comunicaciones en el terreno, la vigilancia por vídeo y los sistemas remotos y móviles, contra posibles ataques que puedan comprometer la integridad de las operaciones aduaneras y poner en peligro la seguridad de las personas involucradas (OMA/OMC Informe de estudio sobre las tecnologías disruptivas, 2022)

Figura 2. Análisis PEST



Fuente: Elaboración propia

2.5.2 Entorno Microeconómico

En este apartado se empleará la matriz de las 5 fuerzas de Porter con el fin de identificar las partes clave que desempeñan un papel fundamental en las operaciones de la empresa, ya que resulta esencial que estas partes funcionen correctamente para asegurar no solo una relación comercial sólida, sino también la estabilidad en el subsector en el que opera.

Tabla 1. Matriz de las 5 fuerzas de Porter

5 fuerzas	Situación	Nivel
Poder de negociación de los clientes	Los clientes pueden tener cierto poder de negociación, especialmente aquellos grandes importadores o exportadores que manejan volúmenes significativos de mercancías. Estos clientes pueden presionar para obtener tarifas más bajas o un servicio más personalizado. Sin embargo, su dependencia de los servicios de despacho aduanero es alta, lo que reduce su poder de negociación en comparación con otros sectores donde las alternativas son más viables.	Bajo a moderado
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores del área operativa de Coexnort S.A incluyen servicios logísticos, bodegaje y transporte de carga, por lo que pueden tener cierto poder de negociación. Esto se debe a que la agencia de aduanas depende de ellos para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente y eficaz, buscando la total satisfacción del cliente. Sin embargo, la presencia de varios proveedores en el mercado y la capacidad de la agencia para diversificar sus fuentes de servicios pueden mitigar este poder de negociación.	Moderado
Amenaza de nuevos competidores	La entrada en el mercado de agencias de aduanas requiere una combinación de conocimientos especializados en regulaciones aduaneras, sólidas relaciones con las autoridades pertinentes y una amplia experiencia en logística internacional, por lo que los clientes a la hora de buscar a quien confiarle sus procesos buscan experiencia, y Coexnort S.A, con más de 40 años de experiencia, se destaca en el mercado de agencias de aduanas por su fiabilidad y conocimiento especializado en regulaciones aduaneras y logística internacional. Aunque la entrada de nuevos competidores es una posibilidad, la confianza que los clientes depositan en la empresa y en sus procesos bien establecidos actúa como un fuerte mitigador ante esta amenaza potencial.	Moderada
Amenaza de productos o servicios sustitutos	En términos de los servicios de despacho aduanero, la amenaza de productos o servicios sustitutos se considera baja debido a la naturaleza esencial de estos servicios para el comercio internacional. Esto se fundamenta en la falta de alternativas viables que puedan satisfacer completamente las necesidades y requisitos de las empresas que participan en el intercambio de mercancías a nivel internacional. Además, la complejidad y la especificidad de las regulaciones aduaneras y los procedimientos legales asociados con el comercio internacional hacen que sea difícil para los competidores ofrecer servicios sustitutos que sean igualmente confiables y eficientes.	Baja
Rivalidad entre competidores existentes	La rivalidad entre las agencias de aduanas existentes puede ser moderada a alta. Existen múltiples agencias compitiendo por un número limitado de clientes, algunas de ellas con la misma experiencia y calidad de Coexnort S.A, lo que puede llevar a una intensa competencia en términos de precios, calidad del servicio, eficiencia operativa y capacidad de innovación. Las agencias pueden estar constantemente buscando diferenciarse de sus competidores para mantener y expandir su cuota de mercado, lo que aumenta la rivalidad en el sector.	Moderada a alta

Fuente: Elaboración propia

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

La Agencia de Aduanas Coexnort S.A. ofrece una amplia gama de servicios que abarcan trámites e intermediación aduanera. En su portafolio de productos y servicios se incluye el servicio de asesoramiento integral en el ámbito del comercio exterior. Esto implica orientación en la agilización de trámites, asistencia personalizada para importadores en todas las etapas del proceso aduanero, opciones para reducir costos, así como estrategias para optimizar procesos y cumplir con los requisitos legales y normativos.

En cuanto a la intermediación aduanera, la empresa se encarga de cumplir con todos los formalidades y exigencias legales para asegurar la eficiencia en las operaciones de sus clientes en sus nacionalizaciones. Esto incluye el control de toda la documentación requerida, la gestión de la clasificación arancelaria, obtención de certificados de origen, estudio de costos, estudio y análisis de manejo portuario, elaboración y presentación de Declaraciones, elaboración de registros y licencias de importación, investigaciones de mercado, investigación de proveedores, preinspección de la carga, procesos cambiarios y registro ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior.

Asimismo, la empresa ofrece asesoramiento y gestión en una amplia gama de regímenes aduaneros y fiscales especiales. Entre ellos se encuentran los regímenes de importación temporal, exportación temporal, depósito aduanero y zonas francas. Estos servicios proporcionan a los clientes soluciones adaptadas a sus necesidades específicas en el ámbito del comercio internacional.

2.7 Aspectos del Mercado que atiende la empresa

Coexnort S.A. Nivel 1, como agencia de aduanas, se encuentra inmersa en un entorno dinámico y competitivo. Para garantizar su éxito a largo plazo, es fundamental realizar un análisis

de los factores mercadológicos que influyen en su actividad, permitiendo a la empresa identificar oportunidades y amenazas, desarrollar estrategias adecuadas y adaptarse a los cambios actuales y futuros del mercado. Por lo anterior, en este apartado se empleará el análisis FODA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa.

Figura 3. *Análisis FODA*



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3 se puede evidenciar claramente que dentro de las fortalezas de Coexnort S.A. Nivel 1 se encuentra la amplia trayectoria que tiene la empresa en el sector aduanero y comercio exterior, lo que le ha permitido acumular un profundo conocimiento de las regulaciones, procedimientos y mejores prácticas. Esto les da una ventaja competitiva frente a empresas más nuevas o con menos experiencia. De igual forma, cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados en materia aduanera, normativa comercial y logística internacional, lo que garantiza un servicio de alta calidad y confiabilidad a sus clientes. Además, ha desarrollado una sólida red

de contactos con empresas del sector, autoridades gubernamentales y otros actores clave en el comercio exterior, permitiéndole acceder a información valiosa, agilizar procesos y obtener mejores resultados para sus clientes, ya que se encuentran completamente comprometidos con la prestación de un servicio de alta calidad y la satisfacción de sus clientes, lo que se refleja en su enfoque personalizado, atención al detalle y constante búsqueda de mejoras.

En este mismo orden de ideas, se espera que el comercio exterior en Colombia y la región continúe creciendo en los próximos años, lo que representa una oportunidad para que se amplíe su base de clientes y aumente sus ingresos. Asimismo, el desarrollo de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, la automatización de procesos y el blockchain, puede transformar el sector aduanero y crear nuevas oportunidades para las empresas que se adapten rápidamente, es por esto que Coexnort debe estar atenta a estas tendencias e invertir en innovación para mantenerse competitiva. También, la empresa puede fortalecer su presencia en el mercado local a través de campañas de marketing, participación en eventos gremiales y alianzas estratégicas con otras empresas.

Por otro lado, observando las debilidades, la empresa depende en gran medida de cierto número de clientes clave, sobre todo por el lado de los trámites de importación, lo que la hace vulnerable a cambios en las necesidades o preferencias de estos clientes. Ahora bien, una debilidad muy preocupante con la que cuenta la empresa es que los empleados operativos y comerciales no cuentan con el apoyo interno para mantenerse actualizados frente a los nuevos cambios que se presenten en el régimen aduanero colombiano, no cuentan con una persona experta que se mantenga actualizada, ni con las herramientas necesarias para capacitarse y lograr entender plenamente los cambios. Otra debilidad presente es que, aunque la empresa ha implementado algunas soluciones tecnológicas, su infraestructura tecnológica podría ser limitada en comparación

con otras empresas más grandes o con mayor capacidad de inversión, lo que la pone en desventaja frente a sus competidores. Finalizando con las debilidades, la empresa presenta un bajo rendimiento en cuanto a marketing y publicidad, lo que podría dificultar atraer nuevos clientes y competir con empresas más conocidas.

Finalmente, en cuanto a las amenazas, se encuentra el aumento de la competencia, pues el sector de las agencias aduaneras es altamente competitivo, lo que puede presionar los precios, reducir los márgenes de ganancia y dificultar la captación de nuevos clientes. Agregando a lo anterior, los constantes cambios en las regulaciones aduaneras pueden representar un desafío, ya que requieren adaptarse rápidamente y actualizar sus procesos para cumplir con las nuevas normativas; y la inestabilidad económica, como las fluctuaciones del tipo de cambio o las crisis financieras, pueden afectar negativamente el comercio exterior y, por lo tanto, la demanda de servicios aduaneros.

3. Cargo y funciones desempeñadas

Este capítulo proporciona una visión general de las tareas principales que el pasante lleva a cabo en su día a día, facilitando una comprensión rápida y precisa de su rol dentro de la organización.

3.1 Cargo desempeñado

El cargo desempeñado por la pasante en la Agencia de Aduanas de Comercio Exterior del Norte S.A Nivel 1 fue el de Auxiliar Operativo, asignado por la coordinadora administrativa y la líder de la sede principal.

Figura 4. Firma de la practicante

Fuente: Coexnort S.A, 2023

3.2 Funciones asignadas

Las funciones asignadas al pasante como auxiliar operativo fueron informadas por la líder de la sucursal y analista operativo. Cada función fue capacitada a medida que se iba avanzando en la práctica y supervisada por ella misma.

- Revisar, cuando llegue un nuevo trámite, que la documentación sea la correcta y que los datos estén bien y completos
- Crear el DO (número asignado por operación para un mayor control) correspondiente para cada proceso en la plataforma I-Business, cargar todos los documentos correspondientes y alimentar la trazabilidad de este conforme va avanzando el proceso
- Digitar Solicitudes de Autorización de embarque (SAE)
- Digitar Planilla de Traslado de Mercancías a Zona Primaria
- Presentar las Declaraciones de Exportación (DEX)
- Digitar Certificados de Origen

- Digitar Declaraciones Juramentadas
- Realizar el estudio de las mínimas de importación
- Digitar planilla para montar la declaración de importación por medio de la plataforma I-Business
- Archivar el Do en su carpeta correspondiente y verificando que se encuentre toda la documentación del trámite
- Organizar paquetes de documentos del proceso de Importación o de Exportación cuando la selectividad DIAN arroje inspección física o documental y llevarlos a la DIAN.
- Enviar status de manera diaria de todas las operaciones activas asignadas
- Reportar al área contable el anticipo solicitado al cliente con su correspondiente soporte
- Enviar causación de egresos al área contable para pago a proveedores
- Reportar a Alpopular cuando se vaya a realizar un aforo en sus instalaciones y enviar los documentos correspondientes
- Contactar a la agencia de aduanas en Venezuela para coordinar vehículos para los transbordos de las cargas
- Manejo, control y uso constante de la documentación interna de la empresa

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

A continuación, en la tabla 2 se describirán los procesos, procedimientos y herramientas que se llevaron a cabo para cumplir con las funciones correspondientes y lograr una ejecución eficiente de las prácticas empresariales en el área operativa.

Tabla 2. Procesos, procedimientos y herramientas

Procesos	Procedimientos	Herramientas
Recepción de nuevo trámite de exportación	Una vez que la operación ha sido notificada y los documentos han sido recibidos por correo electrónico, se procede a revisar que estos no tengan errores, que la información sea la correcta y que esté completa. Habiendo cumplido con esto, se le asigna su respectivo DO a la operación y se crea tanto en la plataforma I-business, cargando los documentos correspondientes, como en el Drive de seguimiento de los trámites. Además, se abre su carpeta física correspondiente, donde se anexan los documentos iniciales una vez impresos, y seguido a esto se digita el borrador de la SAE para finalmente hacerle entrega de la carpeta a la jefe inmediata para su revisión.	Correo electrónico, I-Business, Google Drive, Muisca DIAN, documentación del trámite, carpeta física, impresora.
Recepción de nuevo trámite de importación	En cuanto la operación sea notificada y se reciban los documentos vía correo electrónico, se procede a revisar que estos no tengan errores y que esté completa. Habiendo cumplido con esto, se le asigna su respectivo DO a la operación y se crea tanto en la plataforma I-business, cargando los documentos correspondientes, como en el Drive de seguimiento de los trámites. Luego se abre su carpeta física correspondiente donde se anexan los documentos iniciales una vez impresos y seguido a esto se realiza el estudio de las mínimas de importación para poder proceder con la creación de la plantilla que se carga en I-Business para la DIM. Finalmente, se le hace entrega de la plantilla a la jefe inmediata junto con la carpeta.	Correo electrónico, I-Business, Google Drive, Excel, documentación del trámite, carpeta física, impresora.
Trazabilidad de las operaciones	A medida que va avanzando la operación, se le va informando al cliente, vía correo electrónico, el status de la carga. En el caso de las exportaciones, se informa el transbordo, la fecha y hora del aforo, la selectividad, el levante en caso de que haya inspección, y el cruce de frontera. Por otro lado, en cuanto a las importaciones, se les informa el levante, y se les van compartiendo documentos a medida que el proceso avanza. Asimismo, se va actualizando esta información en I-business con fechas detalladas y comentarios al respecto.	Correo electrónico, I-Business
Origen	Para los procesos de origen, en el caso de los Certificados de Origen, se reciben las facturas, se verifica que todo esté en orden y se procede a digitar el C.O. Por otro lado, en el caso de la Declaración Juramentada de Origen, se recibe el formato con toda la información necesaria, verificando que sea la correcta, y se procede a digitar la DJ.	Correo electrónico, Muisca DIAN
Aforo	Actualmente, en Cúcuta, se cuenta con dos opciones para llevar a cabo el aforo: En un depósito habilitado (Alpopular o Almaviva) o en el Puente Internacional Atanasio Girardot. En caso de ser este último la opción elegida, se debe digitar la Planilla de Traslado de la Mercancía a Zona Primaria y organizar los dos paquetes de documentos (El paquete de la DIAN consiste en: Planilla de Traslado, SAE, copia del CPI, MCI, Factura Comercial, Lista de empaque, Certificado de Origen (si aplica), demás	Correo electrónico, Muisca DIAN, impresora.

Procesos	Procedimientos	Herramientas
	<p>documentos soporte de la operación, Mandato Aduanero y RUT de cliente; y el otro paquete que se le entrega al conductor debe llevar: Planilla de Traslado, SAE, originales de CPI Y MCI, copia factura comercial y lista de empaque) para que sean entregados al funcionario de tráfico aduanero. En caso de ser por medio de un depósito habilitado, se debe primero verificar que el cliente esté creado como usuario con el depósito, una vez hecho esto, se hace envío de un correo a los funcionarios informándoles de un nuevo proceso para aforo, adjuntando los documentos correspondientes al trámite (SAE, docs de transporte, Factura Comercial, Lista de Empaque), y solicitándoles selectividad. Acto seguido, se arman los paquetes de documentos físicos para llevar al depósito (El paquete del depósito consiste en: SAE, copia de CPI, MCI, Factura Comercial, Lista de empaque, Certificado de Origen (si aplica), documentos soporte de la operación, Mandato Aduanero y RUT de cliente; y el paquete que se le entrega al conductor lleva: SAE, originales de CPI Y MCI, copia factura comercial y lista de empaque) para que así puedan despachar los vehículos.</p>	
<p>Radicación de inspecciones</p>	<p>de En caso de que la selectividad arroje una inspección física o documental, se deben armar los paquetes de documentos para ir a radicar la inspección a la DIAN. Estos paquetes de documentos consisten en: SAE, CPI, MFI, Factura comercial, Lista de Empaque, Certificado de Origen (si aplica), Factura de Triangulación (si aplica), Mandato y RUT, para las exportaciones; y consulta de inventario, selectividad, DIM, DAV, ROP, Soporte de Pago, factura comercial original, lista de empaque original, certificado de origen cuando aplique, carta de porte, manifiesto de carga, formulario ingreso y salida zona franca, póliza de seguro de la mercancía, mandato, Rut del cliente, para las importaciones.</p>	
<p>Archivo de las operaciones</p>	<p>Una vez presentado el DEX y facturado el proceso, se procede a archivar el DO. Para esto, se debe verificar que la trazabilidad de las fechas del trámite esté completa en I-Business y que todos los documentos estén cargados. Asimismo, se debe verificar que el DO esté actualizado en el Drive y se deben imprimir todos estos documentos para archivarlos en la carpeta física y completar la información que esta pide.</p>	<p>I.Business, carpeta física, impresora, Google Drive</p>
<p>Apoyo con Emails al área contable</p>	<p>Cuando la jefe inmediata lo solicite, se brinda apoyo con la causación de los egresos y los reportes de anticipos recibidos por medio de correo electrónico.</p>	<p>Correo electrónico</p>

4. Marco Conceptual y normativo

En este apartado, se presenta una síntesis de los conceptos esenciales que sustentan la operación de Coexnort S.A., junto con un análisis conciso de las normativas vigentes que la

empresa debe cumplir, con el fin de proporcionar una base sólida para comprender el contexto legal y teórico en el que se desenvuelve la empresa.

4.1 Marco Conceptual

A continuación, en este apartado se ofrece una visión concisa de los principios teóricos esenciales que sustentan las operaciones de Coexnort S.A.

4.1.1 Comercio Exterior

“El comercio exterior es denominado aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales” (Ballesteros, 2001).

4.1.2 Declarante

“Es la persona que suscribe y presenta una declaración aduanera a nombre propio o por encargo de terceros. El declarante debe realizar los trámites inherentes a su despacho” (Decreto 1165, 2019). Según el decreto 2883 del 2008, podrán actuar ante las autoridades aduaneras como declarantes con el objeto de adelantar los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero:

1. Las agencias de aduanas, quienes actúan a nombre y por encargo de los importadores y exportadores.

2. Los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, quienes podrán actuar como agencias de aduanas respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre en el documento de transporte, siempre que hubieren obtenido la autorización para ejercer dicha actividad por parte de la

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, sin que se requiera constituir una nueva sociedad dedicada a ese único fin. En este caso, se les aplicará el régimen de responsabilidades, infracciones y sanciones previstas para las agencias de aduanas.

3. Las personas a que se refiere el artículo 11 del decreto 2883 del 2008.

4.1.3 Agencia de aduanas

Las agencias de aduanas son las personas jurídicas autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades (Decreto 2883, 2008).

4.1.4 Mandato aduanero

Es el contrato en virtud del cual el importador o exportador faculta a una agencia de aduanas para que, en su nombre y representación, lleve a cabo los trámites aduaneros necesarios para el cumplimiento de un régimen aduanero o modalidad o actividades conexas con los mismos (Decreto 1165, 2019).

4.1.5 Exportación

Una exportación es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país, una zona franca o a un depósito franco cumpliendo con los requisitos que exige la norma (Decreto 1165, 2019).

4.1.6 Importación

Se considera importación a la introducción de mercancías de procedencia extranjera o procedentes de Zona Franca, o de un depósito franco, que hayan cumplido con los términos y

condiciones previstos en la normativa correspondiente, al territorio aduanero nacional (Decreto 1165, 2019).

4.2 Marco Normativo

En este apartado se detallan el conjunto de leyes, regulaciones, normativas y políticas que rigen y regulan las actividades de Coexnort S.A. resultando el cumplimiento de este marco normativo esencial para garantizar el funcionamiento legal y ético de la empresa, así como para evitar sanciones y riesgos legales. Adicionalmente, se presenta el reglamento de trabajo de grado de la Universidad Santo Tomás.

4.2.1 Decreto 1165 del 2019

El 2 de agosto de 2019, el Decreto 1165 de 2019, también conocido como el Nuevo Régimen de Aduanas, entró en vigor. Este decreto anuló el Decreto 2685 de 1999, el Decreto 390 de 2016 (excepto el primer inciso del artículo 675), los Títulos II y III del Decreto 2147 de 2016 y el Decreto 349 de 2018. Como resultado, se consolidaron las regulaciones aduaneras existentes. Es por esto, que proporciona seguridad legal a los usuarios aduaneros al consolidar y armonizar las diversas regulaciones que estaban en vigor. Además, simplifica aspectos que contribuyen a mejorar la logística y a reducir los procedimientos requeridos para las operaciones de comercio exterior. Se realizaron cambios significativos para facilitar el comercio exterior, así como en las áreas de aranceles, valoración y origen. También, se implementaron cambios importantes en los procedimientos y el régimen sancionatorio (DIAN, 2024).

4.2.2 Decreto 360 de 2021

El 7 de abril se emitió el Decreto 360 de 2021, que introduce cambios al Decreto 1165 de 2019 sobre el régimen aduanero con el objetivo de facilitar las operaciones de comercio exterior y

responder a algunas necesidades surgidas debido a la emergencia sanitaria de Covid 19. Los aspectos clave de este decreto incluyen cambios que favorecen la facilitación del comercio exterior, modificaciones en las definiciones, aclaraciones en temas de valoración y origen, aspectos procedimentales y un régimen de sanciones, manejo de mercancías, y disposiciones transitorias y derogatorias (DIAN, 2024).

4.2.3 Incoterms 2020

Según la Cámara de Comercio Internacional (CCI), INCOTERMS es una abreviatura de "International Commercial Terms" (Términos de Comercio Internacional), los cuales ofrecen una simplificación clara de las reglas empleadas en los contratos de compraventa internacional. Su propósito es evitar complicaciones legales al establecer las responsabilidades respectivas de las partes involucradas (vendedor y comprador) en aspectos como riesgos, costos, transporte y trámites aduaneros (Legiscomex, 2024).

4.2.4 Reglamento de Prácticas Empresariales de la Universidad Santo Tomás

Este reglamento establece los requisitos y procedimientos para que los estudiantes realicen prácticas empresariales de manera efectiva.

5. Aportes

En este apartado se expondrá la propuesta de valor agregado ofrecida a la empresa Coexnort S.A., la cual fue enfocada hacia el área operativa. Asimismo, se darán a conocer los aportes de la empresa al desarrollo personal y profesional de la estudiante.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

La propuesta de valor para la empresa fue desarrollada a partir de la identificación de la situación problemática durante el avance de la práctica. Es por esto por lo que, en la búsqueda de optimizar y mejorar la eficiencia de los procesos aduaneros del área operativa, surge la idea de implementar un Manual de Procedimientos Básicos para trámites de Origen y Exportación orientado específicamente a la inducción de nuevos empleados. Esto con el fin de proporcionar una base sólida de conocimiento sobre los procedimientos. El manual permitirá que los nuevos empleados se integren a sus funciones de manera más rápida y efectiva. Además, una guía clara y precisa minimizará la probabilidad de errores en la documentación y en los trámites aduaneros, optimizando la eficiencia, la calidad del trabajo y, por lo tanto, la satisfacción del cliente.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Chiavenato (2007) afirma que la inducción inadecuada de nuevos empleados puede generar altos costos de rotación y retraining, afectando negativamente la rentabilidad y competitividad de las empresas. En la empresa no existe un proceso de inducción formal. Si bien Coexnort S.A. se caracteriza por su eficiencia y bajo margen de error en sus operaciones, la empresa enfrenta un desafío significativo en la inducción de nuevos empleados, pues estos ingresan y aprenden los procedimientos a medida que ganan experiencia con el tiempo. Es decir, no hay un empalme estructurado ni se dedica un tiempo definido para explicar todos los procesos. Como resultado, el período de integración del personal nuevo es considerablemente largo, lo que afecta la eficiencia operativa y la rápida adaptación de los empleados a sus funciones. Sumado a esto, la problemática se ve acentuada por la alta rotación de personal, ya que, como bien se mencionó anteriormente, la empresa acostumbra a brindar oportunidades a los jóvenes y practicantes que laboran allí, quienes

en su mayoría trabajan por cortos periodos de tiempo mientras adquieren experiencia y buscan mejores oportunidades. Lo que implica que los procesos de inducción deben ser más frecuentes y efectivos para mantener la continuidad operativa y asegurar que todos los empleados estén adecuadamente preparados.

Asimismo, la falta de una guía clara y estandarizada para los nuevos empleados puede generar diversas dificultades en su adaptación a los procesos y equipos de trabajo, y una inducción deficiente puede generar una baja motivación y compromiso en los nuevos empleados, lo que resulta en una integración lenta y menos efectiva (Werther y Davis, s.f.). En Coexnort S.A., donde el flujo constante de nuevos talentos demanda una estructura robusta de inducción, la ausencia de procedimientos estandarizados puede llevar a que los empleados nuevos no comprendan plenamente sus roles y responsabilidades. Esto afecta no solo su productividad y motivación, sino también la cohesión y el rendimiento del equipo en general.

Además, la falta de familiarización con los procedimientos específicos de la empresa puede conducir a errores y retrabajo, impactando negativamente en la eficiencia y calidad del trabajo. Este tipo de errores no solo representa costos directos en términos de tiempo y recursos, sino que también puede dañar la reputación de la empresa ante clientes y autoridades aduaneras. Sumado a esto, la ausencia de un proceso formal de inducción limita la transferencia de conocimiento tácito y las mejores prácticas entre empleados experimentados y nuevos talentos. Arthur et al. (1991) destacan que la inducción deficiente impide la transmisión del conocimiento organizacional, lo que afecta negativamente el desempeño de la empresa. La pérdida de este conocimiento puede resultar en una menor capacidad para innovar y mejorar los procesos operativos. Este escenario subraya la necesidad de un manual de procedimientos básicos para trámites de origen y exportación

en Coexnort S.A. para mitigar estos problemas, asegurando una inducción efectiva y consistente que promueva la eficiencia, calidad y retención de empleados.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

A continuación, con el fin de evidenciar cómo se le dio solución a la situación problemática, se explicará la metodología utilizada para la materialización del aporte.

5.1.2.1 Análisis Diario de los Procesos Operativos Existentes y Diseño y Desarrollo del Manual de Procedimientos

Para abordar la problemática identificada en Coexnort S.A., se comenzó con un análisis diario de los procesos operativos actuales. Esta metodología permitió comprender a profundidad la situación de la empresa, identificar las áreas críticas y reconocer los desafíos específicos en la inducción de nuevos empleados. Los resultados de este análisis mostraron que la alta rotación de personal y la falta de un proceso estandarizado de inducción perjudicaban la eficiencia y la calidad del trabajo en Coexnort S.A. Además, se observó que los trámites de origen y exportación son los que más se presentan en la agencia; por cada trámite de importación, hay tres de exportación. De hecho, algunas sucursales, como la de Maicao, ni siquiera manejan importaciones. Esto subraya la necesidad de un enfoque específico en la estandarización de los procedimientos de origen y exportación para mejorar la eficiencia operativa y la transferencia de conocimiento.

Ahora bien, basado en los hallazgos obtenidos del análisis diario, se procedió al diseño y desarrollo de un manual de procedimientos enfocado en las áreas claves de los procesos aduaneros, especialmente en los trámites de origen y exportación debido a su alta frecuencia en la agencia. El manual se estructuró para incluir instrucciones detalladas y visuales, asegurando que los nuevos

empleados puedan comprender y ejecutar los procesos de manera efectiva. Entre los procedimientos documentados se encuentran: el paso a paso para la creación de un DO en I-Business; la digitación de un Certificado de Origen y de una Declaración Juramentada de Origen con indicaciones sobre la documentación necesaria y explicaciones de los requisitos legales; la explicación de cómo digitar correctamente una Solicitud de Autorización de Embarque, describiendo los campos necesarios, las verificaciones de datos y las aprobaciones requeridas, asegurando que cada solicitud cumpla con las regulaciones aduaneras; la digitación de la Planilla de Traslado a Zona Primaria, la presentación y firma de una Declaración de Exportación, la descarga de la factura por los servicios prestados y el cómo realizar correctamente el archivo de un trámite para mantener registros actualizados y accesibles.

Asimismo, este manual no solo ofrece instrucciones claras, sino que también incorpora elementos visuales, como capturas de pantalla y figuras, para facilitar la comprensión y aplicación de los procedimientos. Adicionalmente, se observó que algunos procedimientos clave eran conocidos únicamente por el líder de la sucursal. Con la creación del manual, se busca expandir este conocimiento a todos los empleados, evitando su pérdida y asegurando una distribución equitativa de las capacidades operativas. De este modo, se proporciona un recurso completo y práctico para los nuevos empleados que, como contribución de conocimiento a la empresa, se deja consignado de forma digital para el uso por parte de esta en los procesos de inducción. Para la visualización de este material, se deja documentado como apéndice de este documento.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Para garantizar la efectividad y evidenciar los resultados, se debe constituir un mecanismo de evaluación robusto y continuo. Esto con el fin de monitorear el progreso, medir el impacto y

realizar ajustes necesarios en tiempo real. A continuación, se detallan los componentes clave del mecanismo de evaluación:

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

Aporte	Metodología de Evaluación	Logro Esperado/Obtenido
Creación del Manual de Procedimientos Básicos de Origen y Exportación	Encuesta de Satisfacción de Inducción (ESI) aplicada a los nuevos empleados después de utilizar el manual. Índice de Reducción del Tiempo de integración (IRTI). Índice de Reducción de Errores en Procedimientos (IREP) calculado mensualmente.	Reducción del tiempo de integración de nuevos empleados. Mejora en la comprensión de los procesos durante la inducción. Transferencia efectiva de conocimientos. Disminución de errores en los trámites aduaneros.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

La experiencia en la Agencia de Aduanas de Comercio Exterior del Norte S.A Nivel 1 como parte de las prácticas profesionales para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales ha sido sin duda alguna de gran valor para la formación integral. Durante esta se logró adquirir un conocimiento profundo sobre la gestión de exportaciones a través de aduanas terrestres de Cúcuta y Maicao, así como de todas las formalidades aduaneras asociadas. De igual forma, en este entorno altamente regulado, permitió familiarizarse con las importaciones y el régimen franco, entendiendo su relevancia y aplicación en las operaciones de comercio internacional. Además, se aprendió a manejar sistemas electrónicos avanzados como Muisca DIAN y Siglo XXI de la DIAN, los cuales son imprescindibles para la gestión eficiente y el control de las operaciones aduaneras. También, la digitalización de documentos esenciales como la SAE, la planilla de traslado a zona primaria, la DIM, la DJ, el CO, y demás, fue parte integral de las responsabilidades, proporcionando una visión práctica y detallada del comercio exterior y permitiendo ampliar significativamente el conocimiento en temas aduaneros y tributarios.

En Coexnort, se tuvo la oportunidad de involucrarse activamente en la operativa diaria de la agencia, lo que le permitió desarrollar una comprensión técnica del despacho aduanero y de las normativas que regulan el comercio internacional. Se afianzó el conocimiento sobre la clasificación arancelaria, la valoración aduanera, y las reglas de origen, todas ellas fundamentales para la correcta determinación de impuestos y derechos aduaneros. Asimismo, la práctica brindó una visión detallada de los acuerdos comerciales internacionales y de cómo estos influyen en la importación y exportación de mercancías. Además, se capacitó en el uso de documentos de transporte internacional como el conocimiento de embarque (Bill of Lading), la carta porte, y el certificado de origen, los cuales son críticos para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y la eficiencia logística.

De igual forma se tuvo la oportunidad de asistir a varias capacitaciones, como lo son:

Figura 5. *Capacitación en trazabilidad*

MARTES ACADEMIA BASC

TRAZABILIDAD
Unidades de Carga y Unidades de Transporte de Carga
PRIMER CICLO

✓ Miércoles 24 de ABRIL /24
🕒 10:00am -12:00 m
👤 **Luis Guillermo Barreto**
Auditor Internacional

💰 **Sin costo**
Beneficio exclusivo para asociados BASC

Beneficio exclusivo para asociados BASC

Tomado del correo electrónico corporativo.

Figura 6. Capacitación Prevención de Conspiraciones Internas y Actividades Sospechosas

MARTES ACADEMIA BASC

PREVENCIÓN
de Conspiraciones Internas y
Actividades Sospechosas

PRIMER CICLO

✓ Martes 07 de mayo /24
🕒 02:30 pm - 04:30pm
👤 **Sonia Villalba**
Auditora Internacional

💰 **Sin costo**
Beneficio exclusivo para asociados BASC

VIRTUAL

Beneficio exclusivo para asociados BASC

Tomado del correo electrónico corporativo.

Figura 7. Tertulia Tributaria

Universidad de los Andes
Facultad de Derecho

Tertulia Tributaria:
MODIFICACIÓN AL RÉGIMEN DE ADUANAS COLOMBIANO - DECLARACIONES ANTICIPADAS DE IMPORTACIÓN Y DE INGRESO

Tomado del correo electrónico corporativo.

Figura 8. Capacitación diligenciamiento de la SAE



Tomado del correo electrónico corporativo.

Figura 9. Webinar Aspectos más Relevante de la Reforma Aduanera



Tomado del correo electrónico corporativo.

Agregando a lo anterior, se desarrollaron habilidades clave en la gestión de relaciones con los clientes, aprendiendo a interactuar de manera efectiva y profesional con importadores,

exportadores y otros actores del comercio exterior. La capacidad para comprender y atender las necesidades de los clientes, proporcionarles información precisa y soluciones adecuadas, y mantener una comunicación efectiva, fueron aspectos cruciales de la formación. También, proporcionó una enseñanza en cuanto al manejo del estrés y la presión en situaciones de alta carga de trabajo, mejorando la capacidad para gestionar múltiples tareas simultáneamente y mantener altos niveles de eficiencia y precisión. Adicionalmente, permitió adquirir habilidades avanzadas en el manejo de Microsoft Excel, herramienta fundamental para el análisis de datos y la toma de decisiones en el comercio exterior.

Por otro lado, a nivel personal, la práctica profesional en Coexnort contribuyó significativamente al desarrollo del sentido de responsabilidad y compromiso. Permitted entender la importancia del cumplimiento normativo y la ética profesional en la operativa aduanera, así como la relevancia de la precisión y la atención al detalle para evitar sanciones y retrasos en el despacho de mercancías. Así como permitió mejorar sus habilidades de organización y gestión del tiempo, ya que el cumplimiento de plazos estrictos es crucial en este sector. Se adquirió una mayor confianza en las capacidades para enfrentar y resolver problemas complejos, adaptándose rápidamente a los cambios y desafíos del entorno laboral.

Para concluir, la práctica profesional no solo enriqueció la formación académica, sino que también proporcionó una preparación integral para la futura carrera en los negocios internacionales. Los conocimientos técnicos adquiridos, combinados con las habilidades interpersonales y profesionales desarrolladas, han dotado una sólida base para enfrentar con éxito los retos del mundo del comercio exterior, asegurando la capacidad para contribuir de manera efectiva y eficiente en cualquier organización dentro de este dinámico sector.

5.3 Plan de Mejora

Con el objetivo de llevar a la práctica los logros obtenidos durante el ejercicio práctico en la empresa que acogió a la estudiante como practicante, se presenta en esta sección el plan de mejora propuesto.

Tabla 4. *Propuesta de plan de mejora*

Aspecto a Mejorar	Optimizar la Eficiencia del Proceso de Inducción
Metas	Reducir el tiempo de integración de nuevos empleados en un 30%. Aumentar la satisfacción del nuevo personal con el proceso de inducción. Reducir la tasa de errores de digitación en los trámites aduaneros en un 20%.
Acciones	Organizar e implementar un proceso de inducción formal, en el que el manual de procedimientos básicos para trámites de origen y de exportación sea utilizado como material de apoyo. Realizar una documentación detallada de los procedimientos claves con el fin de lograr una completa estandarización. Mantener la constante actualización del manual de procedimientos básicos para trámites de origen y de exportación y transcribir la documentación recolectada en nuevas herramientas digitales y prácticas. Aplicar la encuesta a los nuevos empleados o practicantes al finalizar el proceso de integración para obtener comentarios y documentar los procedimientos que aún no están establecidos.
Indicador	Índice de Reducción del Tiempo de Integración (IRTI). Encuesta de Satisfacción de Inducción (ESI). Índice de Reducción de Errores en Digitación (IREDD).
Hacer/Verificar	Aplicar la encuesta ESI a cada nuevo empleado tras el empalme. Emplear los indicadores para evaluar el rendimiento. Monitorear y ajustar los procedimientos según los comentarios recibidos.
Responsable	Coordinadora de RRHH, líder de cada sucursal, analistas y auxiliares operativos.
Recursos	Internet, computador, herramientas ofimáticas, Canva, correo electrónico corporativo, Google drive.

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

5.3.1 Aspecto a mejorar

La optimización del proceso de inducción es fundamental para mejorar la eficiencia de una empresa. Un proceso de inducción formal permite mejorar la transferencia de conocimiento, reducir los errores operativos y facilitar una integración más rápida de los nuevos empleados al entorno laboral. De igual forma, contribuye a aumentar la retención de personal al ofrecerles una bienvenida estructurada y un apoyo inicial, lo cual incrementa su satisfacción y compromiso con

la empresa. Al estandarizar la inducción, se garantiza que todos los empleados reciban la misma información y formación esencial, promoviendo una cultura organizacional coherente. Resulta realmente importante apoyarse en materiales digitales que incluyan el paso a paso y sean dinámicos y prácticos ya que facilita enormemente este proceso. Esto, además de mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo en los procesos, también asegura que las tareas se realicen correctamente desde el principio. Se debe ser consciente de que el capital más importante de cualquier empresa son sus empleados y el conocimiento que ellos poseen, por lo tanto, invertir en un proceso de inducción robusto no solo eleva la productividad, sino que también maximiza el potencial de cada individuo, fortaleciendo el recurso más valioso de la organización.

5.3.2 Metas

Con el objetivo de contribuir a la eficiencia y efectividad de los procesos operativos de la empresa, se propone reducir del tiempo de integración de nuevos empleados en un 30%; aumentar la satisfacción del nuevo personal con el proceso de inducción; y reducir la tasa de errores de digitación en los trámites aduaneros en un 20%.

5.3.3 Acciones

Con el propósito de alcanzar las metas propuestas, se plantea una serie de acciones estratégicas destinadas a mejorar significativamente el proceso de inducción en Coexnort S.A. En primer lugar, se organizará e implementará un proceso de inducción formal, utilizando el manual de procedimientos básicos para trámites de origen y de exportación como material de apoyo esencial. Este manual servirá de guía para los nuevos empleados, proporcionando una base sólida de conocimientos desde el primer día.

En ese mismo sentido, se llevará a cabo una documentación detallada de los procedimientos clave. Esto implica realizar un inventario exhaustivo de todos los procesos, cada procedimiento será documentado minuciosamente, detallando cada paso, identificando a los responsables, y especificando los recursos necesarios. Este enfoque permitirá establecer una estructura clara y coherente para cada procedimiento, facilitando así una estandarización completa y efectiva de las operaciones. Asimismo, se mantendrá una constante actualización del manual de procedimientos básicos para trámites de origen y de exportación. La documentación recolectada se transcribirá en nuevas herramientas digitales y prácticas, incorporando gráficos, figuras e imágenes para facilitar su comprensión. Este esfuerzo no solo modernizará el manual, sino que también hará que la información sea más accesible y fácil de entender para todos los empleados.

Finalmente, se aplicará una encuesta a los nuevos empleados o practicantes al finalizar el proceso de integración. Este paso es crucial para obtener comentarios valiosos y documentar los procedimientos que aún no están establecidos. La retroalimentación obtenida permitirá identificar áreas de mejora y asegurar que el proceso de inducción evolucione continuamente para satisfacer las necesidades de la empresa y de sus empleados. Estas acciones combinadas garantizarán una integración más rápida y efectiva del nuevo personal, mejorando la eficiencia operativa y la calidad del trabajo en Coexnort S.A.

5.3.4 Indicador

A continuación, se describen los indicadores utilizados para medir y evaluar tanto el desempeño como los resultados del plan de mejora, resaltando que se han establecido tres indicadores específicos para el aspecto a mejorar.

Índice de Reducción del Tiempo de Integración (IRTI).

Para medir la reducción del tiempo de integración, se puede utilizar una fórmula que compare el tiempo promedio (en días) que se gastaban antes los nuevos empleados para integrarse en la empresa con el suficiente entendimiento de los procesos y procedimientos y el tiempo empleado después de la implementación de un proceso de inducción formal, acompañado del manual de procedimientos y de las demás herramientas que se integren como apoyo.

$$IRTI = \left(\frac{\text{Tiempo Promedio de Integración Antes} - \text{Tiempo Promedio de Integración Después}}{\text{Tiempo Promedio de Integración Antes}} \right) \times 100$$

Supongamos que el tiempo promedio de integración antes de la implementación del proceso de inducción formal era de 15 días, y después de la implementación, se redujo a 10 días.

Si aplicamos la fórmula:

$$IRTI = \left(\frac{15 - 10}{15} \right) \times 100 = \left(\frac{5}{15} \right) \times 100 = 33.33\%$$

Esto significa que el tiempo de inducción se redujo en un 33.33% después de la implementación del proceso formal de inducción.

Encuesta de Satisfacción de Inducción (ESI).

Para conocer y evaluar la satisfacción del nuevo empleado con el proceso de inducción, y la comprensión y utilidad del manual, se desarrolló la siguiente encuesta:

Figura 10. Encuesta de Satisfacción de Inducción (ESI)

Encuesta de Satisfacción de Inducción

Gracias por participar en nuestra encuesta. Tu opinión es muy importante para mejorar nuestro proceso de inducción. Por favor, responde honestamente las siguientes preguntas.

Hola, VALENTINA. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

1. Califique su nivel de satisfacción, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. [?]

	1	2	3	4	5
¿Consideras que el contenido de la inducción fue relevante para entender tus responsabilidades y funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La información proporcionada durante la inducción fue clara y bien organizada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recibiste suficiente apoyo y atención durante el proceso de inducción?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Consideras que la duración de la inducción fue adecuada para cubrir todos los aspectos necesarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Consideras que el manual de procedimientos básicos es útil para entender los procesos de origen y exportación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El manual de procedimientos básicos es claro y cubre todos los aspectos necesarios para realizar los trámites correctamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Tiene alguna sugerencia específica para mejorar nuestro proceso de inducción? [?]

Escribe su respuesta

3. ¿Considera que deberíamos mejorar la explicación de algún procedimiento de los que contiene el manual? [?]

Escribe su respuesta

4. ¿Considera que al manual le falta algún procedimiento por documentar y explicar? Si es así ¿Cuál? [?]

Escribe su respuesta

Enviar

La encuesta está comprendida por 6 preguntas de calificación en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho. La puntuación máxima que se puede obtener es de 30 puntos. Por lo tanto, para establecer un criterio de éxito se puso un umbral de satisfacción de 24 puntos, y con base a esto se calcula el porcentaje de encuestados satisfechos, es decir, el porcentaje de encuestados que están por encima de ese umbral, mediante la fórmula para el Porcentaje de Encuestados Satisfechos (PES):

$$PES(\%) = \left(\frac{\text{Número de Encuestados con Puntuación} \geq \text{Umbral}}{\text{Número Total de Encuestados}} \right) \times 100$$

Por ejemplo, si 40 de 50 encuestados obtuvieron una puntuación de 24 o superior, el PES se calcularía así:

$$PES(\%) = \left(\frac{40}{50}\right) \times 100$$

$$PES(\%) = 0.8 \times 100$$

$$PES(\%) = 80\%$$

Esto indicaría que el 80% de los encuestados están satisfechos con la inducción y el manual de procedimientos.

Adicionalmente, se han agregado dos preguntas abiertas para conocer los comentarios acerca de las mejoras para aplicar en el proceso de inducción o en el manual.

Índice de Reducción de Errores en Digitación (IREP).

Teniendo en cuenta que todo documento digitado por los empleados debe pasar primero por revisión del líder de cada sucursal y ser corregido por el mismo, se ha propuesto este indicador para medir mensualmente la reducción de errores en digitación, una vez implementado el manual de procedimientos o las demás herramientas implementadas, con el fin de reducir el retrabajo, optimizando así el tiempo empleado y mejorando la eficiencia del proceso.

$$IREP(\%) = \left(\frac{\text{Número de Documentos sin errores}}{\text{Total de Documentos Revisados}}\right) \times 100$$

Por ejemplo, supongamos que después de implementar el manual de procedimientos básicos para trámites de origen y exportación en Coexnort S.A., se tienen un total de documentos revisados de 150 y de esos fueron 102 los que pasaron la revisión sin errores.

$$IREP(\%) = \left(\frac{102}{150}\right) \times 100 = 68\%$$

El indicador muestra una reducción del 68% en errores de digitación después de la implementación del manual de procedimientos. Esto indica una mejora significativa en la precisión de los documentos digitados y una reducción correspondiente en el tiempo y esfuerzo dedicado a la corrección por parte de los líderes de sucursal.

5.3.5 Hacer/Verificar

Es necesario aplicar la Encuesta de Satisfacción del Inducción (ESI) tras el empalme, emplear los indicadores para evaluar el rendimiento y monitorear y ajustar los procedimientos según los comentarios recibidos para garantizar su efectividad continua.

5.3.6 Responsable

Los responsables de ejecutar las acciones son, por un lado, el líder de cada sucursal y los analistas y auxiliares operativos que deberán encargarse de documentar detalladamente los procedimientos, con el paso a paso, y transcribirlos en nuevas herramientas digitales, además de mantener actualizado el manual de procedimientos para trámites de origen y de exportación. Por otro lado, la coordinadora de RRHH debe encargarse de organizar e implementar, en cooperación con el área operativa, un proceso de inducción formal y aplicar los indicadores para medir el rendimiento.

5.3.7 Recursos

Las herramientas utilizadas para desarrollar el plan de mejora serán el internet, computador, herramientas ofimáticas, Canva, correo electrónico corporativo y Google drive.

5.3.8 Cronograma

Tabla 5. Cronograma

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Organización e implementación de un proceso de inducción formal.	X	X	X	X	X
Documentación detallada de todos los procesos. Cada procedimiento será documentado minuciosamente, detallando cada paso, identificando a los responsables, y especificando los recursos necesarios.	X	X			
Actualización del manual de procedimientos básicos para trámites de origen y de exportación.	X	X	X	X	X
Transcripción de la documentación en nuevas herramientas digitales y prácticas, incorporando gráficos, figuras e imágenes.			X	X	X
Aplicación de la ESI, el IRTI y el IRED.					X

6. Conclusiones y Recomendaciones

Realizar la práctica en la Agencia de Aduanas de Comercio Exterior del Norte S.A Nivel 1 realizó un aporte fundamental para el desarrollo personal, académico y profesional. Se logró adquirir habilidades prácticas esenciales para el desempeño en el campo de los negocios internacionales. Ahora bien, durante la realización del análisis diario de los procesos operativos existentes, se pudo profundizar en la comprensión de las áreas críticas y desafíos específicos que enfrentaba Coexnort S.A. La alta rotación de personal y la ausencia de un proceso estandarizado de inducción fueron identificados como los principales obstáculos que afectaban la eficiencia y calidad del trabajo. Estos hallazgos fueron fundamentales para el desarrollo del presente trabajo y su aplicación práctica en la empresa. A través de la identificación y análisis detallado de la problemática relacionada con la inducción de nuevos empleados, se ha diseñado e implementado un Manual de Procedimientos Básicos de Origen y Exportación, el cual ha sido concebido con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, reducir errores en la documentación aduanera y facilitar la integración efectiva de nuevos colaboradores en la empresa, representando una contribución significativa hacia la optimización de los procesos aduaneros, específicamente en el área operativa.

Por otro lado, para asegurar la efectividad a largo plazo del Manual de Procedimientos Básicos de Origen y Exportación en Coexnort S.A., se recomienda establecer un proceso de revisión periódica del manual para mantenerlo actualizado con las últimas prácticas y regulaciones aduaneras. Además, es crucial implementar programas de capacitación continua dirigidos a todos los empleados para asegurar el conocimiento actualizado de los procedimientos. También es realmente importante monitorear los indicadores de desempeño para evaluar la eficiencia operativa

y la calidad del servicio, facilitando la identificación proactiva de áreas de mejora y la implementación oportuna de acciones correctivas. Asimismo, se sugiere promover una cultura organizacional que fomente la mejora continua, alentando a los empleados a proponer innovaciones y soluciones prácticas que optimicen aún más los procesos existentes.

Referencias

- Arthur, J. D., Bennett, W. E., Joachimsthaler, E., & Rousseau, D. M. (1991). *New employee orientation: A critical review and agenda for research*. Human Resource Management Review, 1(1), 25-43.
- Ballesteros Román, A. J. (2001). Comercio Exterior: Teoría y Práctica (2ª. ed.). Universidad de Murcia.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bq4eT49QyHwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=related:83msaCV2cuEJ:scholar.google.com/&ots=Ud8b7TgC6G&sig=5_OLaHAm6LwOwL2Xkap9YkYF8FA#v=onepage&q&f=false
- Banco Mundial. (2023). *Colombia: panorama general*. Grupo Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Cámara de comercio de Cúcuta. (2024). Certificado de existencia y representación legal. Agencia de Aduanas de Comercio Exterior del Norte S.A Nivel 1.
- Cancillería de Colombia (2023, enero 01). Colombia y Venezuela dan un paso firme en la integración fronteriza con la puesta en operación del puente Atanasio Girardot.
<https://www.cancilleria.gov.co/newsroom/news/colombia-venezuela-dan-paso-firme-integracion-fronteriza-puesta-operacion-puente#:~:text=Con%20la%20presencia%20de%20autoridades,el%20Puente%20Internacional%20Atanasio%20Girardot>
- Casas Lugo, R. (2024, 13 de abril). *Gobierno Nacional incrementa los precios de la gasolina y el Acpm desde este sábado*. Diario La República.
<https://www.larepublica.co/economia/precios-de-gasolina-y-acpm-en-colombia-en-abril->

<https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Documentos%20de%20interes/Plegable%20perador%20Econ%C3%B3mico%20Autorizado.pdf>

Gutiérrez Gamba, W., & Pineda Hernández, J. (2018). *El comercio electrónico como herramienta competitiva para favorecer la creatividad, confianza y procesos de relacionamiento con el cliente*. [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad de La Salle. Repositorio Ciencia Unisalle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2542&context=administracion_de_empresas

Hernández Jiménez, N. (2022, 27 de septiembre). Es necesario revisar la fórmula antes de incrementar el precio de los combustibles. *El Container*, año 17, 2. https://www.colfecar.org.co/wp-content/uploads/225_ELCONTAINER-septiembre-fpbja.pdf

Hernández Sáez, J. (2015). *Trabajo Final de Máster Recursos Humanos*. [Tesis de maestría, Recursos Humanos]. Universidad Pontificia Comillas. Repositorio Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/94/TFM000015.pdf?sequence=1>

Herrera, C. C., & Pérez, B. P. (2023). *El Comercio Bilateral Colombia-Venezuela: Tendencias Históricas y Visión de Futuro*. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/20783.pdf>

ICONTEC. (2024). *Certificación ISO 9001: Sistema de gestión de calidad*. ICONTEC.

https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad/

Instituto de Desarrollo Urbano de Bogotá (IDECA). (2024). ICONTEC.

<https://www.ideca.gov.co/recursos/glosario/icontec#:~:text=Organismo%20multinacional%20de%20car%C3%A1cter%20privado,de%20la%20calidad%20en%20Colombia>

Legiscomex (2024). Incoterms 2020. [https://www.legiscomex.com/es/informacion-universidades-](https://www.legiscomex.com/es/informacion-universidades-abc-del-comercio-internacional/incoterms-2020)

[abc-del-comercio-internacional/incoterms-2020](https://www.legiscomex.com/es/informacion-universidades-abc-del-comercio-internacional/incoterms-2020)

Legiscomex. (2023). Sistema de Inteligencia Comercial. Legiscomex.com.

<https://www.legiscomex.com/Documentos/chile-certificados-origen>

Legiscomex. (2024). *Autorización de embarque del exportador en Colombia*.

<https://www.legiscomex.com/autorizacion-de-embarque-exportador-colombia>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Decreto 390 de 2016. Ministerio de

Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-de-apoyo/gestion-juridica/decretos/decreto-390-de-2016.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021, 7 de noviembre). Zonas Francas.

<https://zf.mincit.gov.co/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022, diciembre 31). *Este 1º de enero de 2023,*

autoridades de Colombia y Venezuela ponen al servicio el puente Atanasio Girardot.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/1-enero-2023-apertura-puente-atanasio-girardot>

Mintransporte. (2022, septiembre 20). *Ministros de Transporte de Colombia y Venezuela*

avanzaron en detalles para la reapertura de la frontera entre ambas naciones por vía

aérea, fluvial y carretera. Mintransporte.

<https://mintransporte.gov.co/publicaciones/11142/ministros-de-transporte-de-colombia-y-venezuela-avanzaron-en-detalles-para-la-reapertura-de-la-frontera-entre-ambas-naciones-por-via-aerea-fluvial-y-carretera/>

Organización Mundial del Comercio. (2022). *Informe de estudio de la OMA y la OMC sobre las tecnologías disruptivas*. Organización Mundial del Comercio.
https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wco-wto_s.pdf

ProColombia. (2024). Certificación para obtener normas de origen. Procolombia.
https://procolombia.co/sites/default/files/2024-05/certifacaion_para_obtener_normas_de_origen.pdf

Redacción Economía. (2024, 6 de marzo). *Anuncio de posible alza de hasta \$3.000 en precio del ACPM genera rechazo en el sector de transportadores de carga*. Últimas Noticias de Colombia Y El Mundo, Revista Semana.
<https://www.semana.com/economia/articulo/anuncio-de-posible-alza-de-hasta-3000-en-precio-del-acpm-genera-rechazo-en-el-sector-de-transportadores-de-carga/202444/>

Synergysoft Tecnología. (2024). I-Business | Synergysoft Tecnología.
<http://www.synergysoft.com.co/i-business-sotware-para-agencias-aduaneras-y-de-carga/>

Universidad Santo Tomás. (2021). Reglamento de opciones de grado | Facultad de Negocios Internacionales [PDF].
https://facultadnegociosinternacionales.ustabuca.edu.co/images/Documentos_Negocios_Internacionales/2023/REGLAMENTO-OPCIONES-DE-GRADO-PLAN-2018-2-AprobConsejo-Academico-Particular-15-October-2021.pdf

Werther, W. B., & Davis, K. (s.f.). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3ra edición).

McGraw-Hill.

<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

World BASC Organization. (2024a). Certificación BASC. World BASC Organization.

<https://www.wbasco.org/es/certificacion/certificacion-base>

World BASC Organization. (2024b). ¿Quiénes somos? World BASC Organization.

<https://www.wbasco.org/es/pagina-institucional/quienes-somos>

Apéndices

Apéndice A. *Manual de Procedimientos Básicos para Trámites de Origen y de Exportación*